

Izvod iz treninga

Razumevanje stilova liderstva



Sadržaj

1. Uvod	4
2. Stilovi liderstva	5
3. Testirajte svoje znanje!	10
4. Naši Odgovori	12
5. Vežba Samosvesnosti	13
6. Ključne Tačke Naučenog	15

1. Uvod

Postoji puno različitih načina na koje možete voditi; neki su dobri, neki loši.

Na ovom treningu, proučavaćemo tri najčešća stila koja se sreću na radnom mestu, i pogledaćemo njihove snage i slabosti. Ti stilovi su:

- 'Laissez-faire' liderstvo.
- Transakciono liderstvo.
- Transformaciono liderstvo.

Važno je naučiti što je moguće više o ovim stilovima iz dva razloga: Prvo, ključ uspešne saradnje sa menadžerom, supervizorom ili bilo kojom drugom vrstom nadređenog je razumevanje njihovog stila vođenja, i adaptacija na njega. Ovo nije uvek lako, ali je esencijalno za uspeh u karijeri! Drugo, ako želite da uspete kao lider, potrebno je da usvojite stil liderstva koji Vam najviše leži i odgovara okolnostima Vašeg posla.

Ukoliko ovde pogrešite, rizikujete da ne uspete. Ukoliko, s druge strane, uspete u tome, puno ćete toga dobiti. Na primer:

- Manje stresa.
- Povećanje potencijalne zarade.
- Poboljšane mogućnosti za unapređenje.
- Veća satisfakcija na poslu.

Ovaj trening pomoći će Vam da razumete tri pomenuta stila liderstva, a onda razmislite kako se ona odnose na Vas. Na kraju sesije, razumećete koje su snage i slabosti Vašeg stila, i bićete u stanju da procenite da li je to stil koji je adekvatan situaciji u kojoj se nalazite. Konačno, moći ćete da razmislite o eventualnim promenama koje su potrebne da biste radili uspešnije.

2. Stilovi liderstva

Pre nego što počnete da proučavate stilove liderstva, važno je da shvatite da oni nisu rigidne kategorije, niti potpuno precizno definisani.

Zato, mnogi lideri koriste miks stilova. Retko ćete naići na menadžera, ili bilo kog drugog lidera koji je samo 'laissez-faire', transakcioni ili transformacioni lider. Zapravo, mudri lideri će prilagoditi svoj stil situaciji, kompaniji i zaposlenima.

Informacije koje slede će vam pomoći da odredite stil koji vaš lider najčešće koristi.

Laissez-Faire liderstvo

Termin "laissez-faire" je francuska fraza i bukvalno znači "ostaviti na miru".

Koristi se da opiše lidera koji većinu vremena, svoje kolege ostavlja da na miru rade. To je efektivan stil kada se radi o timu individualaca koji su veoma iskusni i obučeni u poslu, i gde lider nadgleda šta je postignuto ili nije, i sa timom komunicira o tome na regularnoj bazi.

Sa druge strane, ovaj pristup može biti katastrofalan u situacijama kada se predvodi tim neiskusnih pojedinaca kojima su potrebne jasne direktive. Evo primera iz pravog života koji prikazuje 'laissez-faire' lidera, koga ćemo zvati 'Marko':

Marko je bio menadžer odeljenja u korporaciji koja se sastojala uglavnom od mladog i neiskusnog kadra. Došao je do pozicije menadžera, zahvaljujući jakoj ličnosti i sposobnosti da šarmira klijente. Jednostavno rečeno, 'oborio je sa nogu' klijente kompanije.

Nažalost, nije oborio s nogu i svoj tim. Iako poseduje impresivno obrazovanje i veliko znanje, kao lider, nejasan je u vezi sa ciljevima, neodlučan kada je reč o postignućima, a odugovlačenje je pretvorio u bolnu umetnost. Na sve čeka do poslednjeg momenta.

Što je još gore, Marko ima naviku da nestane kada je najpotrebnije doneti odluku! Rezultat je bio da njegovi zaposleni većinu vremena nisu znali šta se dešava. Tražili su liderstvo, a nisu našli ništa.

Konačni ishod ove forme 'laissez-faire' liderstva je bio da su se rokovi prekoračivali, i proizvodi isporučivani prekasno. Klijenti su postajali nezadovoljni i na kraju se požalili kompaniji.

Marko je zamenjen Petrom, liderom koji je znao kako da radi sa nedovoljno iskusnim osobljem. Ona je zadala, a zatim jasno predstavila tačne ciljeve i bila je dostupna za sva pitanja i savete članovima tima. U kratkom roku, preokrenula je stvari i sve učinila srećnima – klijente, članove tima i samu kompaniju.

Iako i za laissez-faire liderstvo postoji mesto u sistemima, retko su efektivni kao transakcioni i transformacioni koji su dole opisani.

Transakciono liderstvo

Ovaj stil liderstva se bazira na jednostavnoj pretpostavci: da su ljudi motivisani nagradom i kaznom. Takođe, ovaj stil pretpostavlja da sistem najbolje funkcioniše sa jasnim lancem zapovedanja.

U suštini, transakciono liderstvo, govori da kada kao član tima, pristanete da uradite posao, prepuštate sav autoritet lideru. To je deo 'transakcije'. Vaša svrha je da radite ono što vam lider kaže. Ako uspete, dobićete prethodno dogovorenu nagradu. Ako ne uspete, organizacija ima pravo da vas 'kazni', kao i druge članove tima koji nisu ispunili očekivani standard. Ovaj tip liderstva se svodi na:

- **Nagrada:** "Radi kako je rečeno, i dobićeš bonus, povišicu ili unapređenje."

- **Kazna:** “Ako ne uradiš ovo, nećeš dobiti ništa osim osnovne plate, a postoji mogućnost i da budeš otpušten.”

Iako je ovo uobičajen stil, to ipak nije stil pravog liderstva: pre je vrsta menadžmenta, zato što se fokusira na kratkoročne zadatke, umesto na širu sliku, viziju i ciljeve.

Kao što se može i predvideti, članovi tima malo toga mogu da urade kako bi poboljšali svoju satisfakciju poslom pod transakcionim liderstvom. Ovo je, zauzvrat, izazov za lidere koji hoće da motivišu svoje zaposlene. Jedina otvorena metoda za njih je da daju članovima tima neku kontrolu nad sopstvenim prihodima/nagradama koristeći podsticaje koji će ohrabriti još više standarde i veću produktivnost. Transakciono liderstvo nije dobro za kreativne, ili poslove koji se baziraju na znanju, zbog svog fokusa na kratkoročne zadatke.

Nadalje, to je na neki način i hladno i bezdušno vođenje ljudi. U delovima sveta gde je teško doći do, i zadržati kvalitetan ljudski kadar, ovakvo liderstvo ne uspeva da pruži ljudima satisfakciju poslom, i time otežava da se do tog istog kadra dođe i da on ostane u kompaniji.

Transformaciono liderstvo

Kao kontrast, osoba koja koristi transformaciono liderstvo je pravi vođa.

On ili ona inspiriše tim deleći zajedničku viziju budućnosti. Transformacioni lideri su veoma vidljivi, i provode dosta vremena komunicirajući. Nije neophodno da vode sa čela, pošto imaju tendenciju da dobro delegiraju zadatke među članovima tima. I dok je njihov entuzijizam zarazan, često postoji potreba da budu podržani od strane ljudi koji su 'detaljisti'.

Pa, šta su tačno karakteristike transformacionog liderstva? Prema veoma poštovanim istraživačima (Burns, Bass i Avolio, npr.), postoje četiri glavne

¹
komponente :

¹ Različiti istraživači naglašavaju različite komponente, zavisno od perspektive i akcentovanja. Ipak, to su samo drugačiji načini gledanja na iste stilove liderstva.

Komponenta 1: Biti dobar uzor

Transformacioni lideri znaju da su oni sami uzori svojim članovima tima. Na nivou intuicije, shvataju da će se članovi tima ponašati isto kao i njihov lider. Pošto je to rečeno, transformacioni lideri imaju ceo set vrednosti koje su za divljenje, i žive te vrednosti u svemu što rade. Ova sposobnost gradi poverenje između lidera i tima, kao i u samom timu.

Napomena:

Pomenuli smo ovde vrednosti koje su za divljenje. Enron skandal u Americi je primer liderstva koji pokazuje užasavajuće vrednosti: pohlepu, obmanu, laganje i manipulaciju. Oni su anti-transformacioni lideri i negativni uzori u svakom mogućem pogledu! Svi su platili strašnu cenu zbog njihovog ponašanja.

* Izgugljajte Enron prevara... (prim.prev.)

Komponenta 2: Inspiracija

Jednostavno govoreći, transformacioni lideri znaju kako da motivišu ljude samo na sebi svojstven moćan način. Rade to kroz tri glavna načela:

1. Imaju **visoke standarde**, i postavljaju izazov članovima tima da ih dostignu, ili čak prevaziđu. Ovo obezbeđuje jak i jedinstven osećaj svrhe.
2. Ovakvi lideri su neizostavno **optimistični**, ali uvek realni. U svojoj srži, znaju da ciljevi mogu biti ispunjeni, a prepreke prevaziđene.
3. Transformacioni lideri **komuniciraju jasno** na svim nivoima. Imaju sposobnost da oslikaju zadivljujuću sliku budućnosti, na takav način, da članovi tima tačno znaju koji su im ciljevi, i koje su im uloge u ostvarivanju tih ciljeva.

Komponenta 3: Posvećenost idejama i kreativnosti

Transformacioni lideri znaju da su svoj tim izabrali zbog njihovih umova, a ne zbog sposobnosti da obavljaju rutinske zadatke.

Žele kreativnost od tima, i aktivno je traže i promovišu.

Naravno, ovi lideri koriste kreativnost tima kako bi postigli konačan cilj, a da on istovremeno bude postignut na najefikasniji i najefektivniji način koji je moguć.

Ukratko, transformacioni lideri vide "široku sliku" i učiniće sve što je u njihovoj moći kako bi povezali članove tima, sebe, i kompaniju sa tom slikom.

Komponenta 4: Briga za pojedince u timu

Transformacioni lideri imaju sposobnost da zaista slušaju i čuju potrebe i brige pojedinaca u timu.

Ali ne staju tu: ovi lideri znaju da su članovi tima budućnost organizacije. Te stoga, jedino ima smisla da im se pomogne da rastu i razvijaju se u samo-ostvarene individue. Transformacioni lideri mentorišu ljude kako bi im pomogli da steknu znanje i iskustvo. Ukratko, pomažu članovima tima da postanu buduće vođe.

U stvarnosti, i transakcioni i transformacioni stilovi liderstva su potrebni u mnogim organizacijama. To je zato što se ova dva stila dobro nadopunjuju. Transformacioni lideri tragaju i podržavaju dugoročne inicijative i ideje, dok transakcioni lideri dodaju vrednost time što obezbeđuju da rutinski deo svakodnevnog posla bude obavljen.

Savet:

Najbolji lideri kombinuju ova dva pristupa: Vode na inspirišući, transformacioni način, dok uspevaju da upravljaju efektivno i pouzdano. Ovo su dva različita seta veština, ali ipak mogu postojati u jednoj ličnosti.

Samo ime "transformacioni" govori sve: Ovaj stil vam dozvoljava da transformišete radno mesto, članove tima, i samu kompaniju kroz uvođenje novih ideja i pomaganje članovima tima da se razvijaju kao individue. Kao rezultat toga, dolazi se do novih rešenja, povećane efikasnosti i srećnih članova tima. U jednoj rečenici; Transformaciono okruženje može biti uzbudljivo i stimulativno mesto za rad. Ko bi mogao da traži više?!

Rad: Sada kada razumete tri osnovne forme liderstva, želimo da primenite informacije koje ste naučili na lidere koje ste sretali tokom svog života. To mogu biti lideri koji su vam direktno bili nadređeni, ili neko koga ste posmatrali dok je vodio/la svoj tim. Izaberite jednog koga smatrate uspešnim i jednog koji vam se nije činio efikasnim. Zatim, odgovorite na pitanja sa sledeće strane razmišljajući o te dve individue.

Napomena:

Ne treba da budete naimenovani lider da biste zapravo bili lider! U okviru mnogih organizacija, naići ćete na neformalne lidere u određenim oblastima. Na primer, Amy može biti izvrstan pisac kada je u pitanju sastavljanje prodajnih ponuda. Ili Ben može biti čarobnjak kada je reč o sastavljanju brojeva za tender. Obe ove individue su 'neformalni' lideri. Oni su 'ljudi za primer' u svojim oblastima. Poenta: i dalje je potrebno da budete dobar lider, čak i kada ste to samo neformalno!

Uspešan lider
Ime:
Šta ovog lidera čini efektivnim? Na koji način on/ona funkcioniše, pa je to dovelo do njegovog/njenog uspeha?
Koja kategorija liderstva najbolje opisuje stil ove osobe? (označite jedan)
Laissez-Faire Transformacioni Transakcioni

Neuspešan lider
Ime:
Zašto je ovaj lider bio neefektivan? Na koji način je on/ona funkcionisala da bi to dovelo do njegovog/njenog neuspeha?
Koja kategorija liderstva najbolje opisuje stil ove osobe? (označite jedan)
Laissez-Faire Transformacioni Transakcioni

Iako neće neizostavno biti slučaj da je uspešan lider koristio transformacioni stil, a neuspešni većinom laissez-faire ili transakcioni, ipak u većini situacija **je to tako**. Ako nije, koje su bile specifične okolnosti

koje su učinile uspešnog lidera efektivnim *uprkos* nekorisćenju transformacionog stila, ili neuspešnog lidera neefektivnim *uprkos* korišćenju transformacionog stila?

3. Testirajte svoje znanje!

Rad: Jedan od najboljih načina da prihvatite nova znanja o kojima ste sada učili je da ih primenite što pre! Tako da smo, ispod, naveli tri primera liderstva kako biste ih analizirali. Pročitajte

ove primere, odgovorite na pitanja koja prate svaku vežbu, i onda prekontrolišite odgovore na strani 12.

Primer Jedan: “George”

George je menadžer odeljenja u kompaniji sa dosta novih i neiskusnih radnika. Veoma je fin čovek, koga Vi i Vaši saradnici izuzetno cenite. Svima daje dosta odgovornosti i očekuje da se zaduženja izvrše, a da ga pritom ne ometate. Može biti težak kada vam je potrebna odluka, i u stvari, ima tendenciju da generalno odlaže odlučivanje do samog kraja.

Koji stil liderstva George pokazuje?

Koji je verovatni uticaj njegovog stila na Vas i saradnike?

Koji je verovatni uticaj njegovog stila na produktivnost kompanije?

Primer Dva: “Ann”

Ann je takođe menadžer jednog odeljenja u kompaniji. Uvek je dostupna u svojoj kancelariji, i plus često dolazi do Vas i kolega da čuje šta mislite o projektima koji su vam dodeljeni. Kada dođe vreme odlučivanja, ona odluke donosi brzo. Zahtevna je i stroga, ali i fer i entuzijastična. Od svog tima očekuje isto. Postavlja visoke ciljeve, ali vam istovremeno daje i sve alate za njihovo ostvarivanje.

Koji stil liderstva Ann ispoljava?

Koji je verovatni uticaj njenog stila na vas i saradnike?

Koji je verovatni uticaj njenog stila na produktivnost kompanije?

Primer Tri: “Chris”

Kao George i Ann, Chris je takođe menadžer odeljenja u kompaniji. Posvećen je ostvarivanju ciljeva kompanije na najefikasniji moguć način. Tip je osobe kod koje su 'sve karte otvorene' i jasno daje na znanje da će dobra produktivnost biti nagrađena, dok će loše izvođenje poslati odgovorne članove tima 'kroz vrata' u najkraćem mogućem roku. Chris je ustanovio veoma jasan lanac komande, tako da članovi tima uvek tačno znaju na čemu su i šta treba da rade.

Koji stil liderstva Chris ispoljava?

Koji je verovatni uticaj njegovog stila na Vas i saradnike?

Koji je verovatni uticaj njegovog stila na produktivnost kompanije?

4. Naši odgovori

Primer Jedan: “George”

George ispoljava opušteni, “laissez -faire” stil liderstva i ustvari loš za navedenu situaciju. Plaši se donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti. Tako da donošenje odluka prepušta Vama i Vašim kolegama. Zapamtite, većina članova tima je nova i neiskusna, tako da je verovatni uticaj njegovog stila da niko neće biti siguran šta se dešava što se tiče projekata i svako će početi da vuče na svoju stranu, odnosno u različite pravce. Ovo rezultira frustracijom, kašnjenjima i nezadovoljstvom na svim nivoima.

Primer Dva: “Ann”

Ann ima transformacioni stil liderstva. Postavlja jasne standarde, i očekuje da ih tim ispuni. Takođe, očekuje ideje od svih pod njenim vođstvom i aktivno ih integriše u projekte. Ann je entuzijasta i prenosi svoj entuzijazam na tim. Ovo će verovatno rezultirati

time što će postojati visok stepen volje za radom, aktivnim učešćem svih zaposlenih i odličnim rezultatima.

Primer Tri: “Chris”

Chris je transakcioni lider. Posvećen je ispunjavanju ciljeva kompanije na najefektivniji mogući način. Jasan je pri tome da će dobar rad biti nagrađen, a loš kažnjen. Verovatni uticaj njegovog stila je da će produktivnost uvek biti dobra, što će kompanija ceniti. Ipak, Chris-ov stil može početi da guši kreativne članove tima, a ovo može dovesti do egzodusa potencijalnih i itekako potrebnih talenata u firmi.

5. Vežba samosvesnosti

Dosad ste razumeli tri najčešća stila liderstva, i vežbali procenu ovih stilova.

Sada je vreme za malu auto-analizu. Ranije smo već rekli da je važno znati koji stil Vam najbolje leži. Pokušajte sada

najiskrenije moguće da odgovorite na pitanja ispod vezana za ovu temu.

Od tri stila (laissez-faire, transakcioni i transformacioni) u kom se osećate najprirodnije i zašto?

Šta biste želeli da poboljšate ili promenite u svom trenutnom stilu upravljanja?

Što se tiče ljudi koje vodite koje poteškoće su oni imali (ako su imali) sa Vašim stilom upravljanja?

Ukoliko su imali zamerki na Vaše liderstvo, kako predlažete da se poboljša situacija?

Pitamo Vas ova pitanja iz dva veoma važna razloga. Prvi je da biste shvatili koji je Vaš prirodni stil.

Ovo Vam daje početnu tačku sa koje možete početi da raite. Možda ste osoba koja je veoma kreativna, i vapi za opuštenim, dinamičnim okruženjem u kome ćete imati dosta prostora da se izrazite. To Vam govori da

autokratsko ili birokratsko okruženje jednostavno nije za vas!

Ili, možete biti individua koja je krajnje analitična i potrebna joj je jasno definisana struktura, kako bi dala svoj maksimum i bila što efektivnija. Ukoliko je to slučaj, neće Vam biti prijatno u laissez-faire organizaciji.

Ukratko, samosvesnost Vam može pomoći da pronađete gde pripadate i Vi, i Vaš potencijalni poslodavac.

Samosvesnot Vam služi i za još nešto. Pomaže Vam da se adaptirate na situacije u kojima Vaš stil liderstva nije preporučljiv. Svi menjamo poslove. Svi menjamo kompanije. Često se i lideri menjaju. U bilo kom od ovih slučajeva, moramo da se prilagodimo. Sa znanjem koje ste stekli tokom ove lekcije, možete biti efikasni i fleksibilni pri svakoj promeni liderstva.

Ranije smo pomenuli da mislimo da je transformacioni stil liderstva jedan od najboljih za današnje konkurentno tržište. Ali ipak, imajte u vidu, da i drugi stilovi liderstva imaju svoje mesto u praksi. Drugim rečima, ne postoji 'jedan način koji odgovara svima' leaderskog rešenja.

Morate da analizirate svaku situaciju ponaosob i odredite koji stil je najbolje primeniti. Da biste to uradili, morate uzeti u obzir:

- Nivo veština i iskustvo članova tima.
- Posao o kom se radi (rutinski, ili nov i kreativan).
- Organizaciono okruženje (stabilno ili promenljivo, konzervativno ili moderno).
- Vaš omiljeni tj. prirodni stil upravljanja.

Dobri lideri se prebacuju na odgovarajuće stilove instinktivno, u skladu sa ljudima sa kojima rade i poslom koji obavljaju.

6. Ključne tačke naučenog

Postoje mnogi stilovi liderstva. Najzastupljeniji su:

- Laissez-faire liderstvo.
- Transakciono liderstvo.
- Transformaciono liderstvo.

Od navedenih, transformaciono liderstvo je najčešće najefektivnije. Njegovi glavni elementi su: biti dobar uzor, inspirisati tim da radi odlično, i posvećeno koristiti i integrisati ideje ljudi iz tima. I na kraju, voditi brigu o dobrobiti svih njegovih članova.

Da bi osoba postala dobar lider, i da bi uspešno radila sa ljudima koji su lideri, moraju se razumeti prednosti i mane ovih stilova i mora se primeniti odgovarajući stil u odnosu na situaciju.

Takođe, morate uraditi i jednu iskrenu samo-analizu da biste identifikovali sopstveni prirodni stil, kako biste se odlučili za odgovarajuće kompanije tokom svoje karijere.

Na kraju, treba shvatiti da iako je transformaciono liderstvo uglavnom najbolji izbor, nikako nije i jedini. Mudar lider će pročitati situaciju i prilagoditi svoj stil, kako bi što uspešnije radio posao.