

PRISTUP LIDERSTVU KAO SKUPU VEŠTINA

Peto predavanje

1.2) Pristup liderstvu kao skupu veština

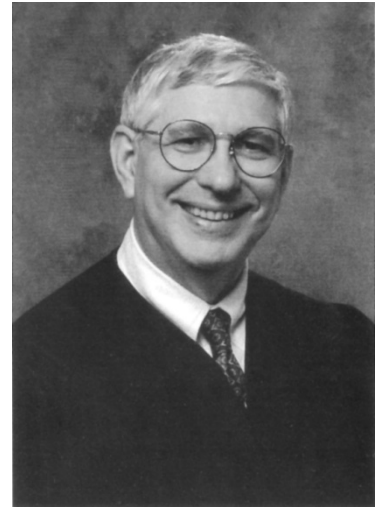
Karakteristike pristupa

- 1) usmerenost ka lideru – *lider* je centralna figura liderstva
- 2) akcenat na *veštinama* i *sposobnostima* koje mogu da se *nauče* i *razvijaju*
- 3) za uspešno liderstvo potrebna su znanja i sposobnosti – one se mogu poboljšati treningom i iskustvom

**LIDER, NJEGOVE VEŠTINE I SPOSOBNOSTI
ZAUZIMAJU CENTRALNO MESTO!!!**

Razvoj pristupa

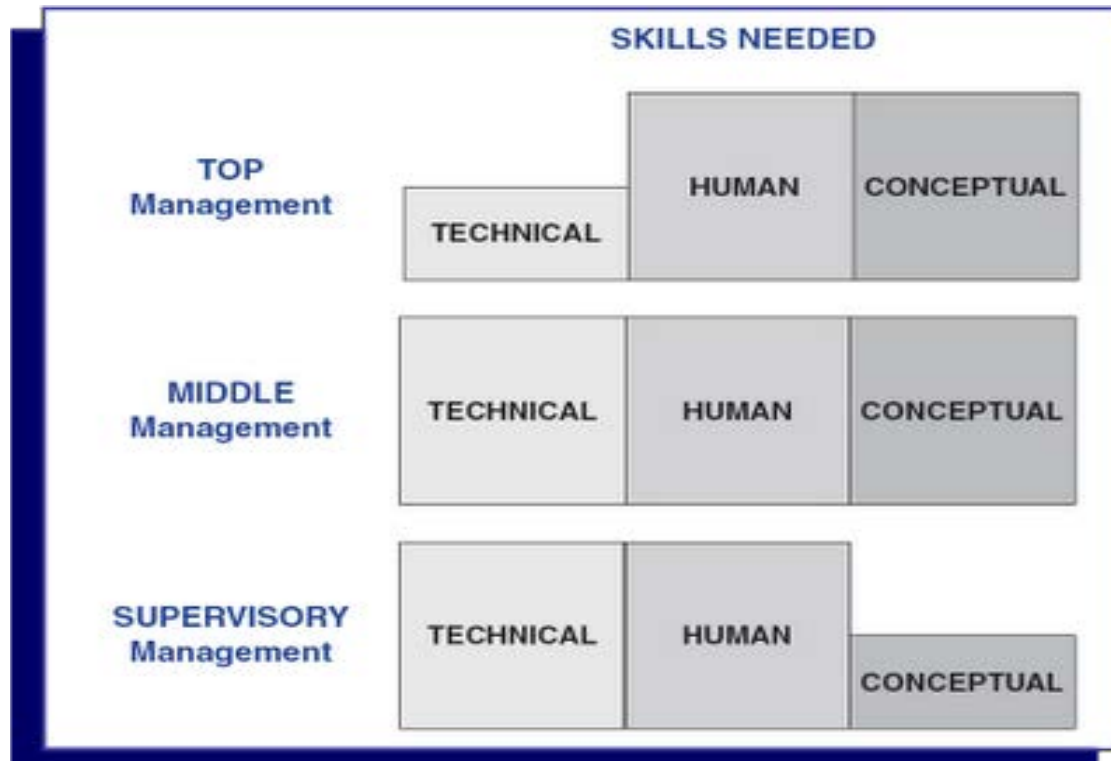
- 1. Robert Katz** - 1955. “Veštine efektivnog rukovodioca” (*Harvard Business Review*) – **Pristup liderstvu kao skupu tri veštine**
- 2. Mumford i saradnici** – 2000. – **Model liderstva kao skupa veština**



1. Pristup liderstvu kao skupu tri veštine

= efektivno liderstvo zavisi od 3 grupe veština:
tehničke, humanističke i konceptualne

- veštine lideri mogu da steknu, razvijaju i uče
- **liderske veštine** = sposobnost korišćenja znanja i/ili kompetencija radi postizanja ciljeva



Potrebne veštine

```
graph TD; A[Potrebne veštine] --> B[Tehničke veštine]; A --> C[Humanističke veštine]; A --> D[Konceptualne veštine];
```

Tehničke veštine

- Sposobnost rada sa stvarima
 - Posedovanje specijalizovanih znanja i veština za određenu vrstu posla ili aktivnost
- Kompetencije/sposobnosti korišćenja alata i tehnika
- Proizvodnja stvarnih proizvoda; pružanje konkretnih usluga

Humanističke veštine

- Sposobnost rada sa ljudima
- Veštine komunikacije sa ljudima, stvaranja atmosfere poverenja
 - Svest o vlastitoj perspektivi i perspektivi drugih
- Sposobnost usaglašavanja sa drugim ljudima tokom odvijanja poslovnih aktivnosti

Konceptualne veštine

- Sposobnost rada sa idejama
- Sposobnost apstraktnog mišljenja
- Sposobnost kreiranja vizije, postavljanja ciljeva i ekonomskih principa
- Sposobnost strateškog planiranja

Potrebne veštine

primeri

Tehničke veštine

- poznavanje softverskih jezika
- poznavanje gradiva koje se predaje
- poznavanje materijala, kao i načina, od kojih se pravi određeni proizvod
 - poznavanje knjigovodstvenih standarda

Humanističke veštine

- utvrđivanje kom klijentu je potreban koji program (softver)
- sposobnost edukacije drugih ljudi
- sposobnost nalaženja novih klijenata

Konceptualne veštine

- osmišljavanje novih softverskih paketa
- širenje osnovne ideje među širom publikom
- osmišljavanje nove linije proizvoda

SKILLS NEEDED

TOP
Management



MIDDLE
Management



SUPERVISORY
Management



• ZA LIDERE je ključno da pokažu i KONCEPTUALNE HUMANISTIČKE VEŠTINE

2. Model liderstva kao skupa veština




- Mumford i saradnici, 2000. godina – koji leaderski faktori utiču na utvrđivanje standarda za radni učinak u postojećim organizacijama?

Karakteristike modela

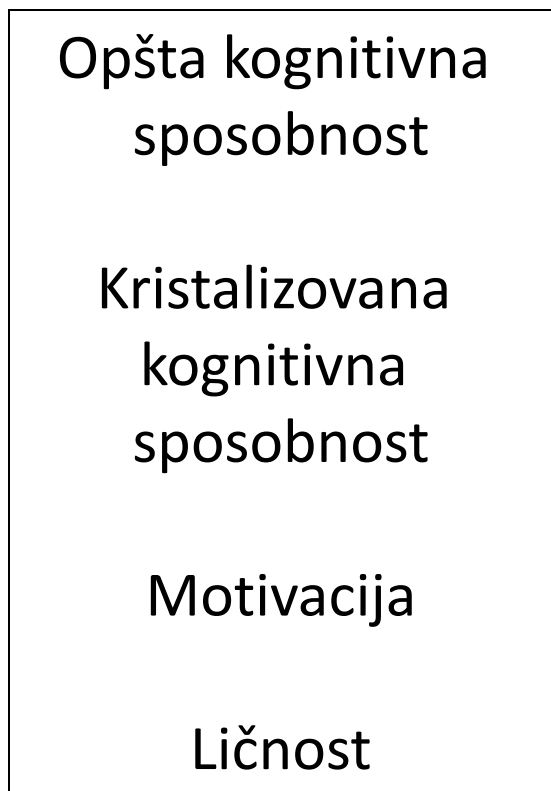
= *model sposobnosti* = odnos znanja i veština (sposobnosti) lidera i njegovih performansi

- mnogi ljudi imaju *potencijal* da budu lideri
 - učenje, edukacija, treninzi, iskustvo,...

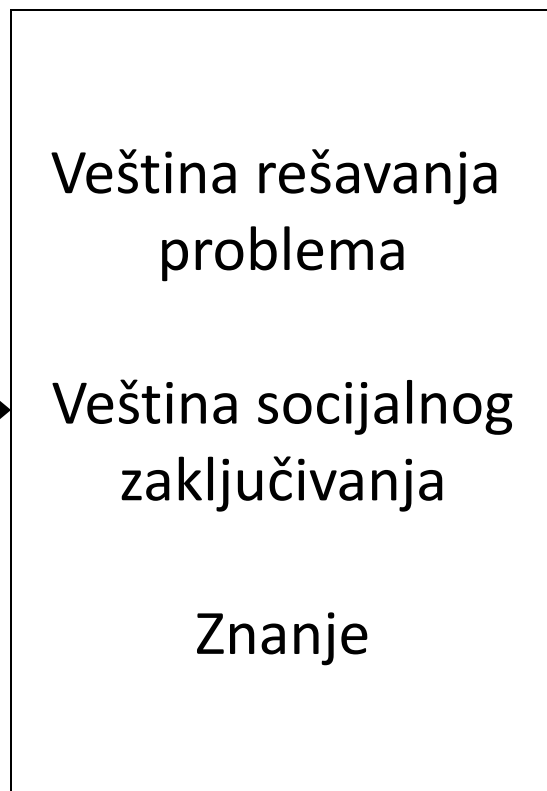
 liderstvo se stavlja u okvir **sposobnosti** (**znanja** i **veština**) na osnovu čega je *efektivno* liderstvo moguće

- izvedeno je 5 komponenti modela (sledeći slajd)

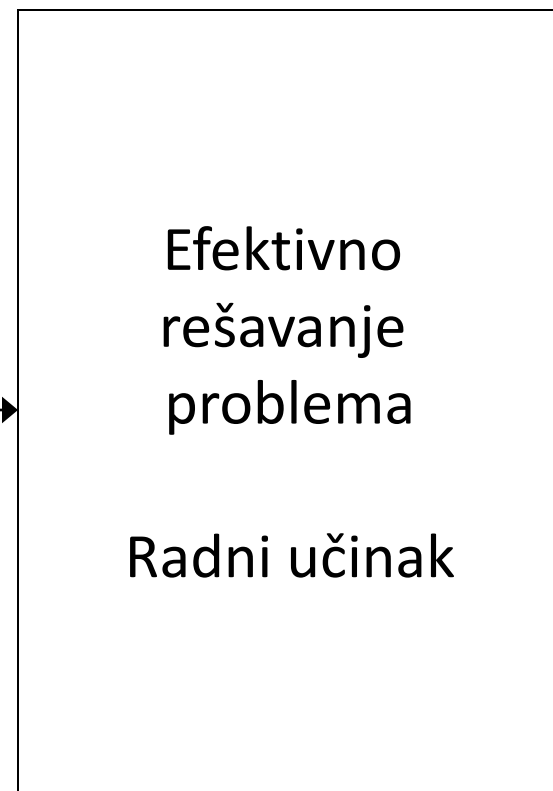
INDIVIDUALNE KARAKTERISTIKE



KOMPETENCIJE



REZULTATI LIDERSTVA



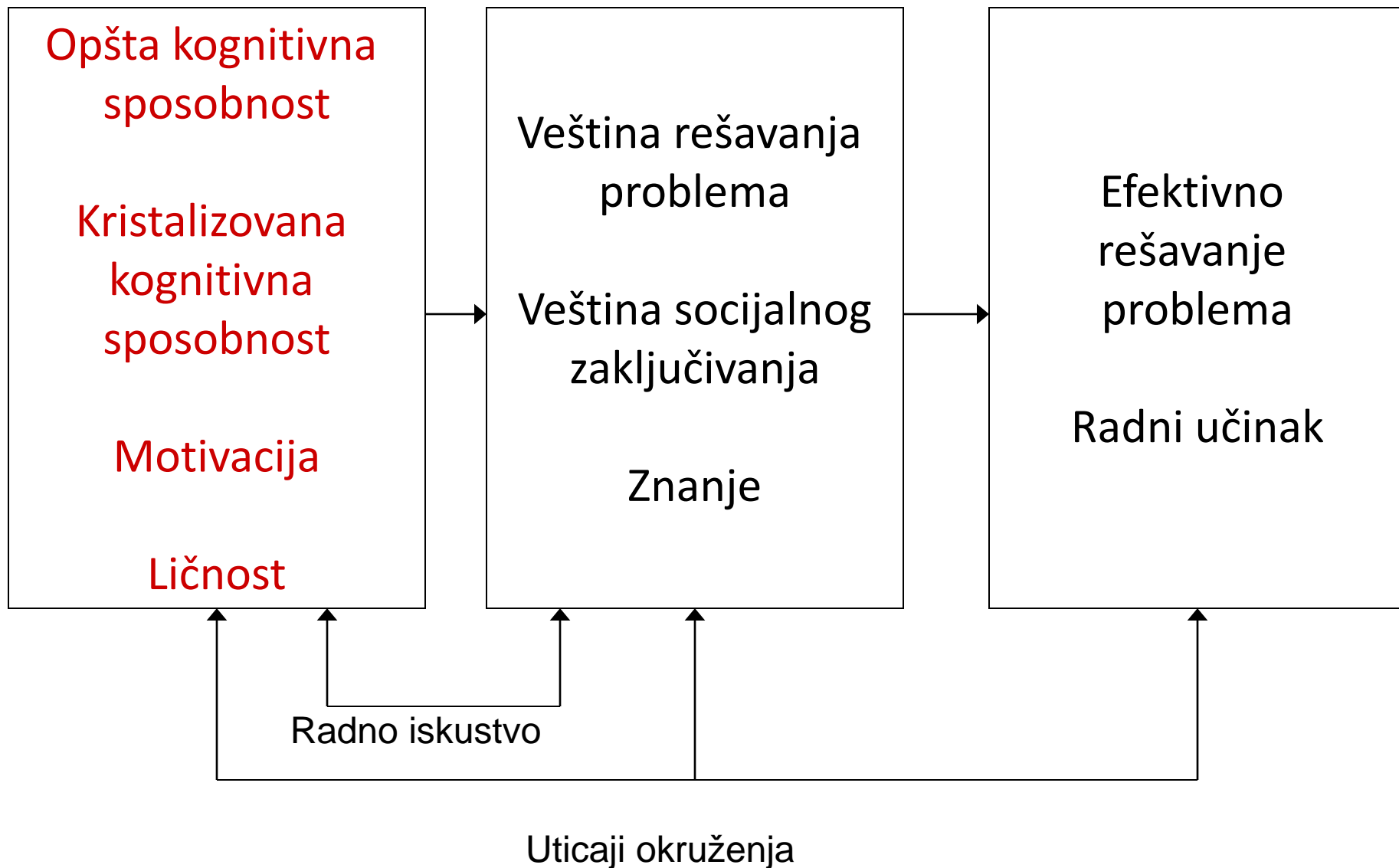
Radno iskustvo

Uticaji okruženja

INDIVIDUALNE KARAKTERISTIKE

KOMPETENCIJE

REZULTATI LIDERSTVA



1. Individualne karakteristike

1) *Opšta kognitivna sposobnost*

- IQ pojedinca (zapažanje, obrada informacija, veštine rasuđivanja, sposobnost kreativnog i divergentnog mišljenja, sposobnost pamćenja,...)
- povezana je sa biologijom (biološki je određena) a ne sa iskustvom
- *fluidna IQ* (tip IQ koji se povećava tokom ranog perioda zrelosti i opada sa godinama)
- povezana je sa rešavanjem kompleksnih, novih problema gde učenje i iskustvo mnogo ne pomaže
- prirodna sposobnost, potencijal za razvoj kristalizovane IQ

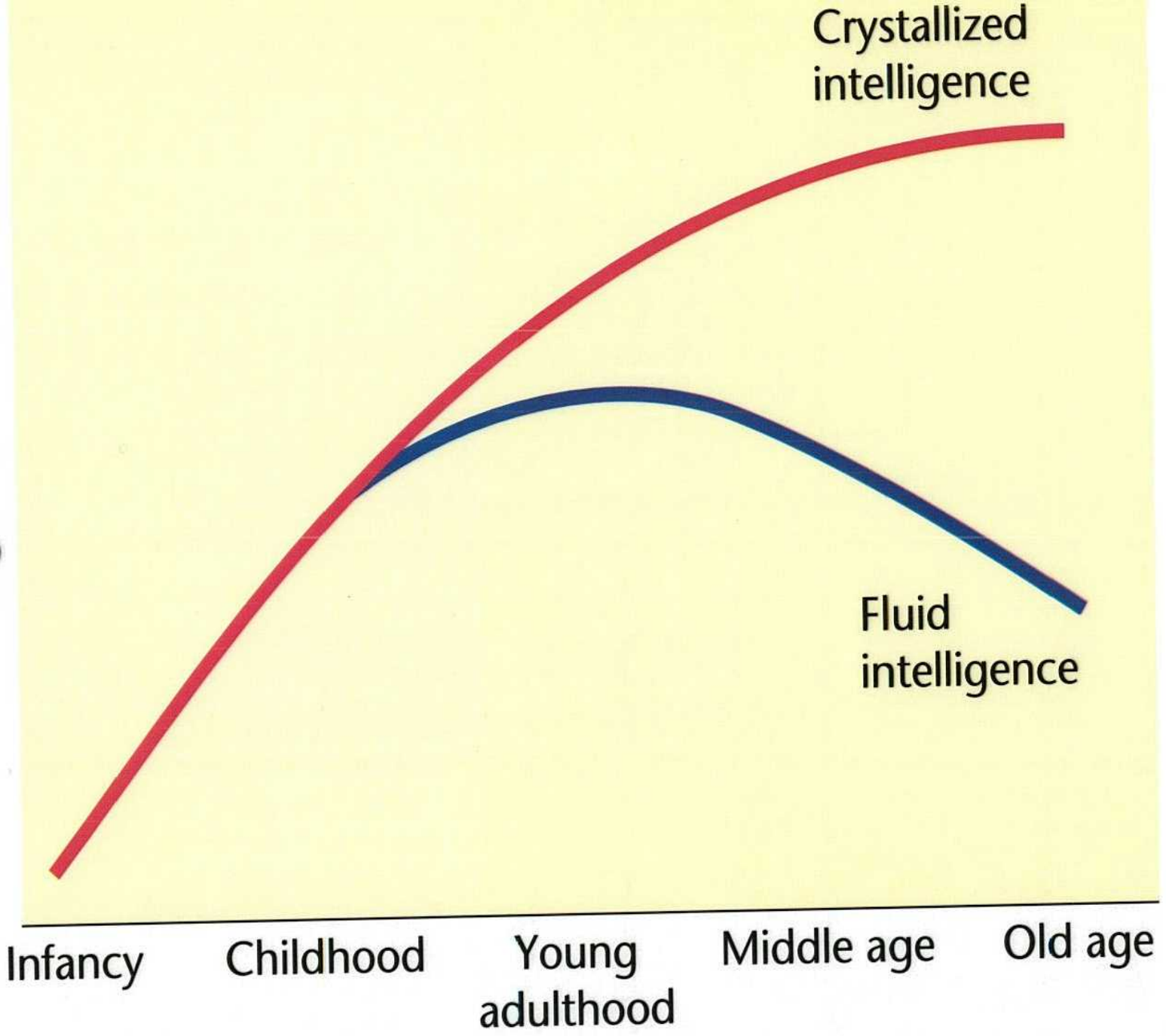
1. Individualne karakteristike

2) *Kristalizovana kognitivna sposobnost*

- IQ koja se uči i stiče tokom vremena (raste tokom vremena, odnosno nikada se ne smanjuje)
- skladištenje znanja nagomilavano iskustvom
- sposobnost razumevanja kompleksnih informacija, sticanje novih veština, ...
- stečena inteligencija – ideje i mentalne sposobnosti ljudi da uče zahvaljujući iskustvu

Source: J. L. Horn & Donaldson, 1980

Magnitude of effect



1. Individualne karakteristike

3) Motivacija

- a) lideri treba da budu motivisani da budu lideri
- b) lideri moraju biti voljni da dominiraju (ostvaruju uticaj i moć)
- c) lideri treba da budu posvećeni društvenim vrednostima u organizaciji

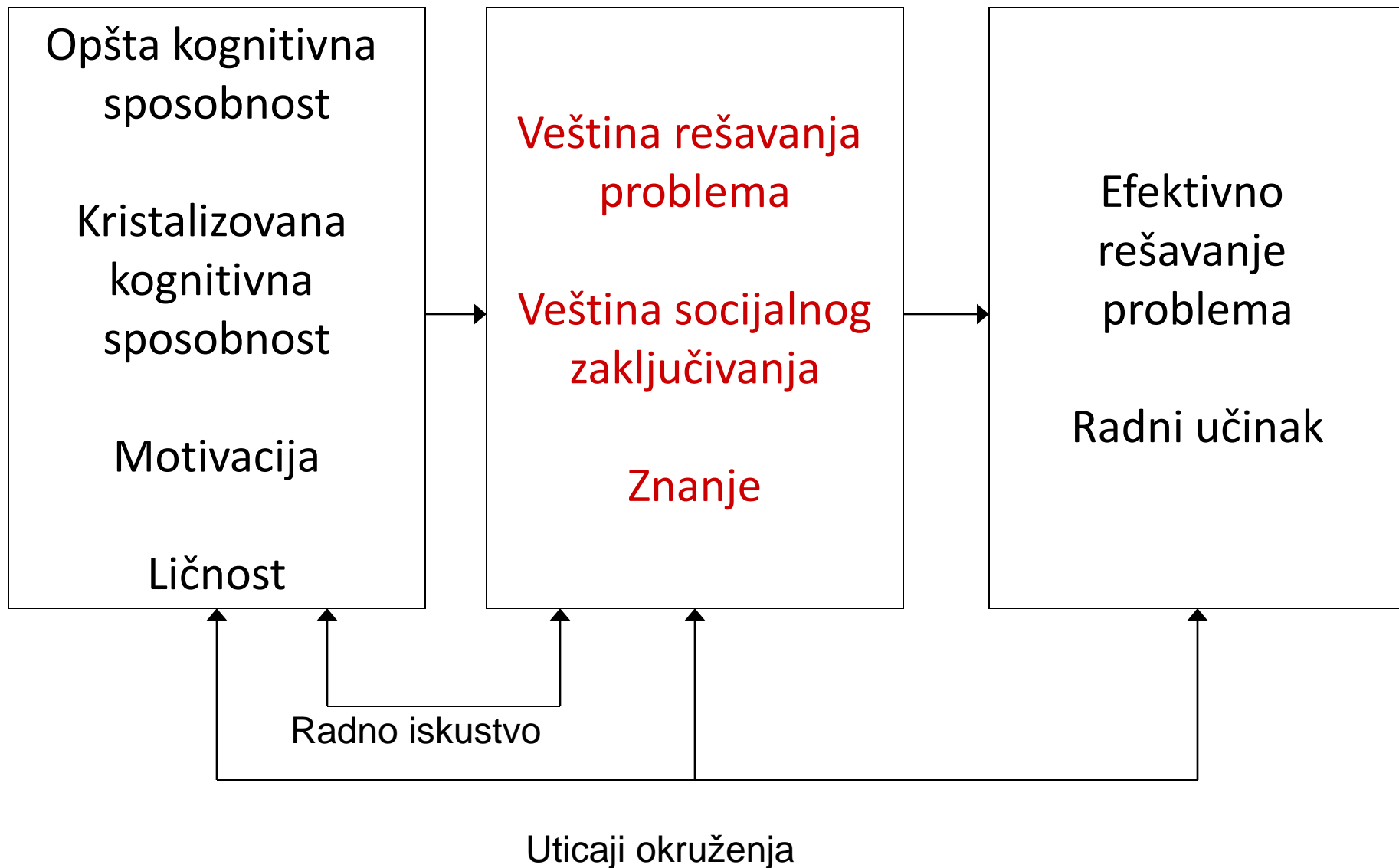
4) Ličnost

- tolerancija, radoznalost, pouzdanost, prilagodljivost,
...

INDIVIDUALNE KARAKTERISTIKE

KOMPETENCIJE

REZULTATI LIDERSTVA



2. Kompetencije

1) ***Veština rešavanja problema***

- kreativna sposobnost lidera da rešava nove, neuobičajene i slabo definisane organizacione probleme
- sposobnost prepoznavanja problema, sakupljanja informacija vezanih za problem, sagledavanje problema i pravljenje radnog nacrtu za rešavanje problema (sposobnost koncipiranja rešenja)

2) ***Veština socijalnog zaključivanja***

- veština procenjivanja društvenih okolnosti (poznavanje ljudi i društvenih sistema)
- uviđajan pristup (SQ), socijalna pronicljivost, fleksibilno ophođenje, socijalne performanse

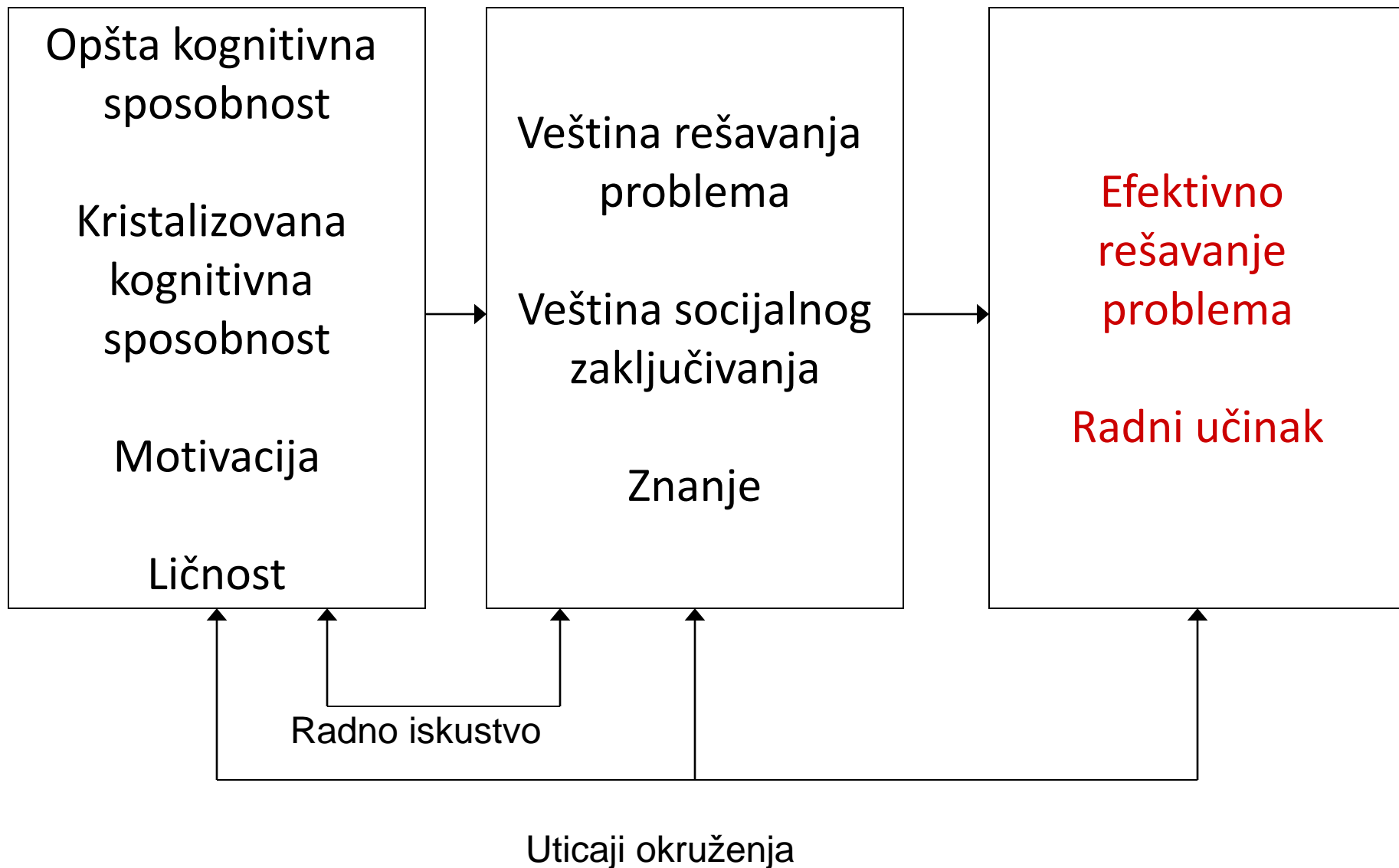
3) ***Znanje***

- akumulacija informacija i mentalni sklop u kome se informacije organizuju
- eksperti

INDIVIDUALNE KARAKTERISTIKE

KOMPETENCIJE

REZULTATI LIDERSTVA



3. Rezultati liderstva

1) *Efektivno rešavanje problema*

- kamen temeljac modela

originalnost i kvalitet formuliranih rešenja problema

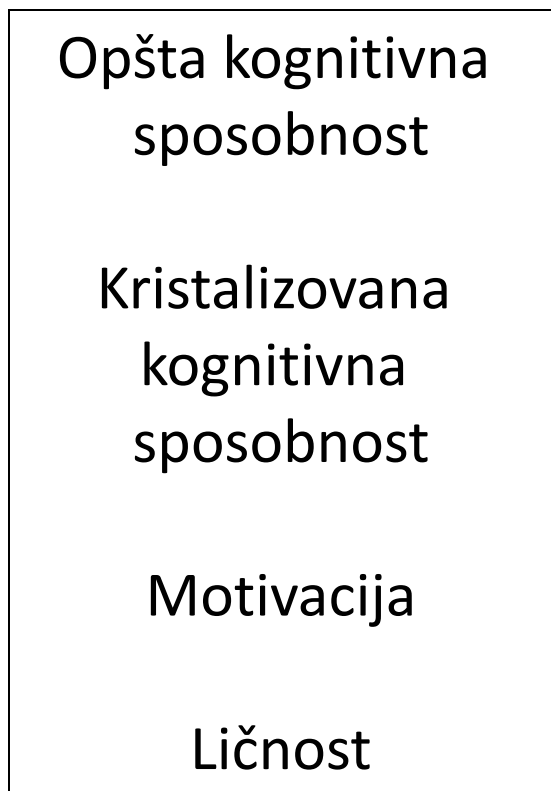
=

pronalaženje rešenja koja su logična, efektivna i
jedinствена

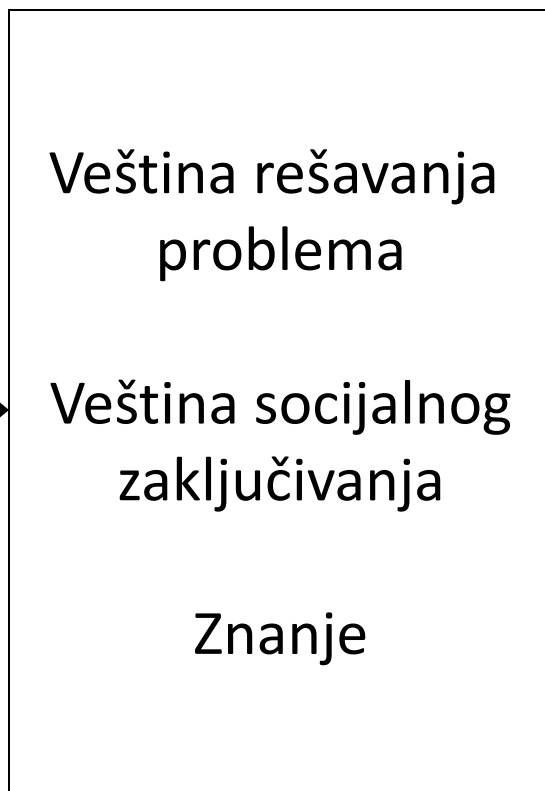
2) *Radni učinak*

- koliko je lider dobro obavio svoj posao, odnosno stepen uspešnosti lidera u obavljanju dužnosti koje su mu poverene
- standardni eksterni kriterijumi

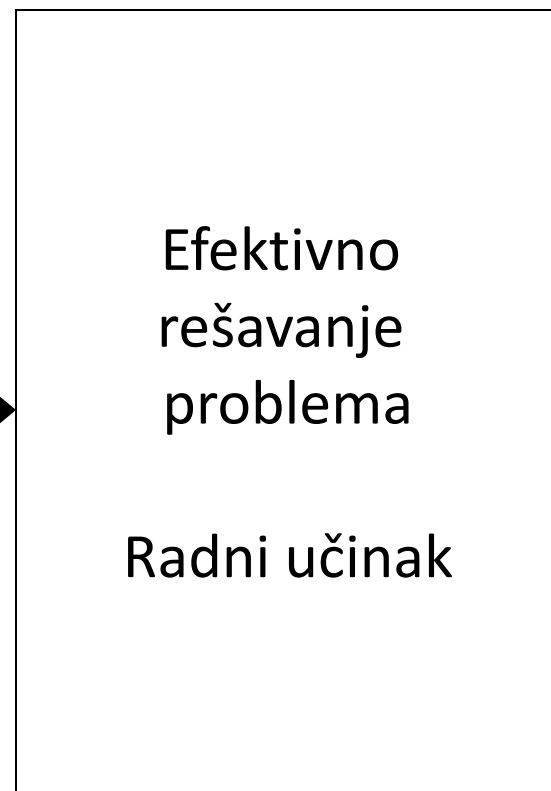
INDIVIDUALNE KARAKTERISTIKE



KOMPETENCIJE



REZULTATI LIDERSTVA



Radno iskustvo

Uticaji okruženja

4. Radno iskustvo

- radno iskustvo koje lider stiče tokom profesionalne karijere utiče na njegove lične karakteristike i kompetencije

“Lidere oblikuju njihova sopstvena iskustva.” =
lideri se ne rađaju kao lideri

5. Uticaji okruženja

- faktori van uticaja kompetencija lidera, njegovih osobina i iskustva
 - tehnologija, globalno okruženje, zadaci, nivo veština sledbenika, ...

Funkcionisanje i primena modela

- Model funkcioniše kao *putokaz* za efektivno liderstvo u određenoj organizaciji – postojanje 5 elemenata
- zaposleni mogu da poboljšaju svoje sposobnosti treningom i iskustvom
- pruža važne informacije o liderstvu i lideri na svim nivoima u organizaciji mogu da ga koriste
- otkrivanje vlastitih snaga i slabosti u odnosu na tri veštine

Prednosti i mane pristupa

- 1) lider kao centralna figura i važnost razvoja specifičnih liderskih veština
 - 2) intuitivna dostupnost (prihvatljivost) pristupa
 - 3) širok pogled na liderstvo
 - 4) u skladu je sa mnogim edukativnim planovima u oblastima liderstva
-
- 1) širina pristupa prevazilazi okvire liderstva
 - 2) dva tipa inteligencije koje se retko obrađuju u istraživanjima o liderstvu
 - 3) nema izraženu moć predviđanja
 - 4) ne može na odgovarajući način da se koristi u drugim kontekstima liderstva

Studija slučaja