



**VODSTVO**

**PRIRUČNIK**

za razvoj osobnih vještina

# VODSTVO

## Što je to i zašto je važno

- Jesu li neki ljudi rođeni vođe dok je drugima suđeno da prate?
- Slušate li inače autoritet ili se smatrate pobunjenikom?



U mnogim aspektima života neki ljudi se ističu više od drugih. Ipak, rijetko se pitamo zašto. Lako je kritizirati one koje smatramo lošim vođama i bez sumnje se možemo sjetiti profesora koje nismo voljeli u školi ili, pak, političara koji redovito zloupotrebljavaju svoju moć.

Vodstvo nije ograničeno na one koji se nalaze na pozicijama moći i autoriteta, nego se nalazi u svim aspektima života, počevši s vašom obitelji i prijateljima, te, naposljetku, s vama! U životu se javljaju razne situacije u kojima je potrebno vodstvo. Potreba za tim vještinama nije ograničena samo na one koje zovemo vođama.

U ovom dijelu priručnika ćete dobiti razumijevanje vještina i karakteristika koje čine nekoga učinkovitim vođom, te kako ćete ih razviti. Vodstvo nije jedna vještina, nego skup drugih vještina, poput komunikacijskih vještina, prilagodljivosti i timskog rada.

## Kako koristiti ovaj priručnik

Možete koristiti dijelove priručnika sami ili kao dio grupe. Vaš učitelj/mentor/osoba koja radi s mladim ljudima će vam pomoći da odlučite koji pristup je bolji za vaše osobne potrebe.

Ako to već niste napravili, pročitajte poglavlje „Uvod i smjernice“ koji će vam dati pregled priručnika i pomoći vam da izvučete najviše iz njega.

Ako vam treba više mjesta za pisanje svojih misli ili aktivnosti, uzmite dodatne listove papira.

# VODSTVO

## Ishodi učenja

U ovom poglavlju ćete:

- Se osvrnuti na vještine i karakteristike koje su potrebne za učinkovito vodstvo.
- Promisliti o različitim pristupima vodstvu, te o tome kako ćete ih primijeniti u različitim situacijama.
- Nacrtati dijagram svojih vještina vođenja, te odlučiti kako biste ih trebali poboljšati.
- Identificirati situaciju ili zadatak u kojem sudjelujete i isplanirati kako ćete na njima primijeniti vještine vođenja.
- Procijeniti kako su se vaše vještine razvile kao rezultat ove aktivnosti i kako ih dalje planirate razvijati.

Zapamtite! Vaše vještine se neće razviti preko noći. Trebat ćete si dati vremena za prolaz kroz ove aktivnosti i njihovu primjenu u situacijama u stvarnom svijetu, a zatim se vratiti kako bi vidjeli koliko su se vaše vještine poboljšale.

Ako trebate pomoć, zamolite nekoga da prođe kroz ovo poglavlje s vama. To bi mogao biti vaš učitelj, osoba koja radi s mladima, trener, mentor, savjetnik za zapošljavanje ili netko drugi sa sličnom ulogom.

Ovaj dio putovanja je nešto drugačiji od ostalih, te će izvući najbitnije iz svake osobne vještine koju ste do sad prošli kako bi razvili svoje vještine vođenja. No prije nego što krenete na ovaj dio putovanja, idemo vidjeti gdje se nalazite. Vrijeme je za provjeru vještina.

Ova tablica vam može pomoći u planiranju i praćenju vašeg napretka tijekom ovog putovanja:



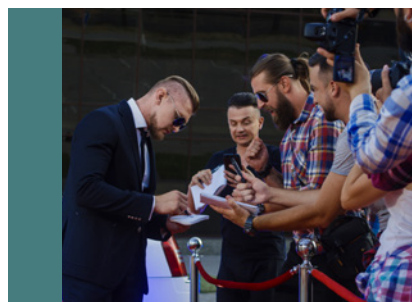
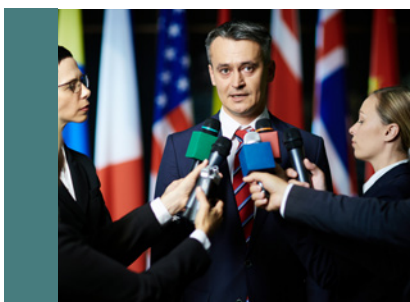
Aspekt	Datum početka	Datum završetka	Vaše bilješke
Provjera vještina koje već posjedujete			
Razvojne aktivnosti			
Planiranje radnji			
Razvojne aktivnosti			
Osvrt, procjena i 2. provjera vještina			
Idemo dalje			

# PRIJE PUTOVANJA – PROVJERA VJEŠTINA

## Tko ima moć?

Promislite o sljedećim situacijama.

Tko ima moć u ovim situacijama? Kako koriste tu moć?



Zapišite svoje misli o sljedećim stvarima. Nemojte razmišljati predugo – napišite prvo što vam padne na pamet!



Poznata osoba kojoj se divite:

Osoba iz škole, s fakulteta, posla ili iz neke druge grupe koju poštujete:

Situacija u kojoj ste vjerovali nekome i dopustili da njome upravlja:

Situacija u kojoj ste vi morali uzeti stvar u svoje ruke:

Sada ispunite provjeru vještina.

## 1. korak:

**Označite mjesta na tablici koja najbolje odgovaraju vašem trenutnom stanju vještina.**

Možete osjenčati ili obojati odgovarajuća mjesta u tablici ili ih označiti znakom X, a zatim na dijagramu iscrtajte liniju koja predstavlja vaše vještine. Ovo možete napraviti sami ako želite. Ako niste sigurni kako napraviti ovaj zadatak, zamolite nekoga za pomoć.

		Nastajanje		Učvršćivanje	Utvrđivanje	
		Nikada – imam problema s ovim	Gotovo nikad	Ponekad	Često, ali ne uvijek	Uvijek – bez problema
	<b>Primjer:</b> Aktivan sam slušač, te radim dobro u timu s drugim ljudima	1	2	3	4	5
1	Aktivan sam slušač, te radim dobro u timu s drugim ljudima	1	2	3	4	5
2	Drugi ljudi slušaju moje mišljenje i uvjerljiv/a sam	1	2	3	4	5
3	Prepoznajem tko može najbolje napraviti posao i uključujem ga u rad	1	2	3	4	5
4	Poštujem druge članove tima, te ih hvalim i nagrađujem kada to zasluže	1	2	3	4	5
5	Držim se svoje riječi i ljudi vjeruju da ću se ponašati u skladu sa svojim vrijednostima	1	2	3	4	5
6	Analiziram i rješavam probleme učinkovito i kreativno	1	2	3	4	5
7	Učim iz svojih greški i potičem druge da rade isto	1	2	3	4	5
8	Preuzimam odgovornost za svoja djela i rado prihvaćam izazove	1	2	3	4	5
9	Fokusiram se na zadatak i trudim se završiti ga dobro i na vrijeme	1	2	3	4	5
10	Prilagodljiv/a sam i odlučan/na promijeniti pristup kada je potrebno	1	2	3	4	5

Označite kućicu koja predstavlja vašu cjelokupnu razinu vještina vođenja.

Sveukupno, moje vještine vođenja su:	U nastajanju	Učvršćuju se	Utvrđene
--------------------------------------	--------------	--------------	----------



**Nastajanje** = vaše vještine se počinju razvijati.

**Učvršćivanje** = vježbate i razvijate svoje vještine, ali tek ste na pola puta.

**Utvrđivanje** = vaše vještine su dobro razvijene i primjenjujete ih bez razmišljanja.

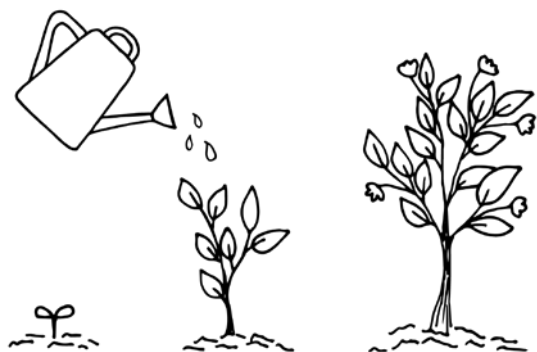
## 2. korak:

**Zamolite nekoga tko vas dobro zna** da osjenča ili oboja odgovarajuća mjesta u tablici koja najbolje odgovaraju vašem trenutnom stanju vještina. To bi mogao biti vaš učitelj, osoba koja radi s mladima, trener, mentor, savjetnik za zapošljavanje ili netko drugi sa sličnom ulogom. Ta osoba ne smije gledati vaše odgovore!

Drugo mišljenje je pružio/la:		Nastajanje		Učvršćivanje	Utvrđivanje	
		Nikada – imam problema s ovim	Gotovo nikad	Ponekad	Često, ali ne uvijek	Uvijek – bez problema
Vrsta odnosa:						
	<b>Primjer:</b> Aktivan je slušač, te radi dobro u timu s drugim ljudima	1	2	3	4	5
1	Aktivan je slušač, te radi dobro u timu s drugim ljudima	1	2	3	4	5
2	Drugi ljudi slušaju njegovo/njeno mišljenje i uvjerljiv/a je	1	2	3	4	5
3	Prepoznaje tko može najbolje napraviti posao i uključuje ga u rad	1	2	3	4	5
4	Poštuje druge članove tima, te ih hvali i nagrađuje kada to zasluže	1	2	3	4	5
5	Drži se svoje riječi i ljudi vjeruju da će se ponašati u skladu sa svojim vrijednostima	1	2	3	4	5
6	Analizira i rješava probleme učinkovito i kreativno	1	2	3	4	5
7	Uči iz svojih greški i potiče druge da rade isto	1	2	3	4	5
8	Preuzima odgovornost za svoja djela i rado prihvaća izazove	1	2	3	4	5
9	Fokusira se na zadatak i trudi se završiti ga dobro i na vrijeme	1	2	3	4	5
10	Prilagodljiv/a je i odlučan/na promijeniti pristup kada je potrebno	1	2	3	4	5

Označite kućicu koja predstavlja njihovu cjelokupnu razinu vještina vođenja.

Sveukupno, njihove vještine vođenja su:	U nastajanju	Učvršćuju se	Utvrđene
---	--------------	--------------	----------



**Nastajanje** = vaše vještine se počinju razvijati.

**Učvršćivanje** = vježbate i razvijate svoje vještine, ali tek ste na pola puta.

**Utvrđivanje** = vaše vještine su dobro razvijene i primjenjujete ih bez razmišljanja.

### Korak 3:

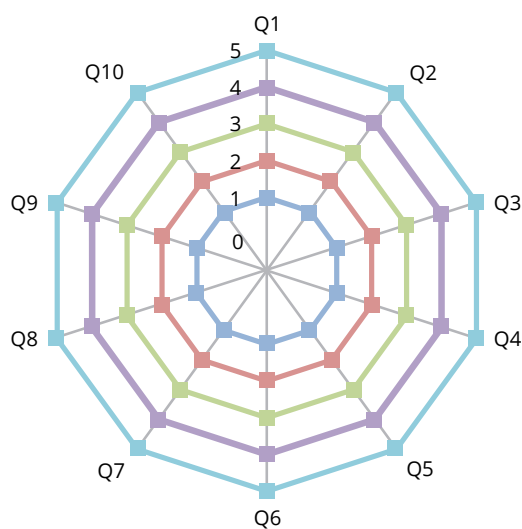
Sada iscrtajte svoje odgovore na radarskom dijagramu prikazanom ispod.

Q1 - Q10 predstavljaju pitanja. Za svako pitanje ako ste odgovorili 5, zaokružite svijetlo plavi križić. Ako ste odgovorili 4, zaokružite ljubičasti križić. Ako ste odgovorili 3, zaokružite zeleni; za 2 zaokružite crveni, a za 1 tamno plavi.

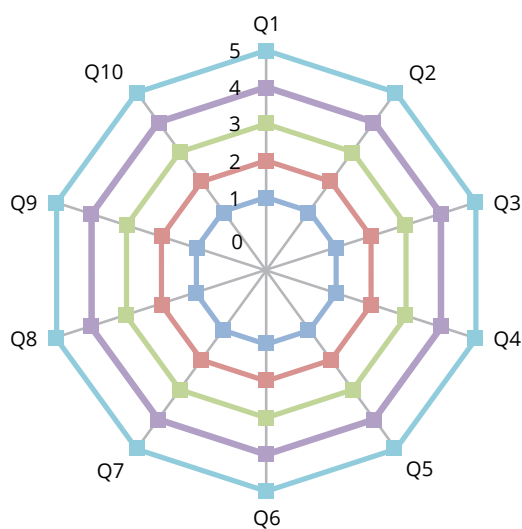
Kada ste zaokružili sve križiće, spojite ih crnom linijom. Završeni dijagram bi trebao ličiti na paukovu mrežu, a može biti različitih oblika, ovisno o vašim odgovorima.

Ako trebate dodatnu pomoć oko izrade dijagrama, potražite ju u poglavlju **Uputstva i smjernice**.

**Moji odgovori:**



**Odgovori druge osobe:**



### Raspravite o razlikama u vašim dijagramima.

- Razlikuju se vaši završeni dijagrami ili su isti?
- Vide li vas drugi jednako kao što vidite sami sebe?



Zajedno odlučite koja su vaša jaka, a koja slaba područja i potrudite se da se slažete.

**Nabrojite svoje jače i svoje slabije strane ispod.**

Koja su vaša tri **najslabija** područja?

Područje 1:

Područje 2:

Područje 3:

Koja su vaša tri **najjača** područja?

Područje 1:

Područje 2:

Područje 3:

Vaše najjače područje mogu biti vještine vođenja, ali uvijek ih možete poboljšati. Vaša najslabija područja su ona o čijem poboljšanju biste svakako trebali razmisliti.

Zapamtite da su razine svojstvene vama i da su odraz vaših navika, znanja i iskustva, te se ne mogu uspoređivati s drugim ljudima koji imaju drugačija iskustva.



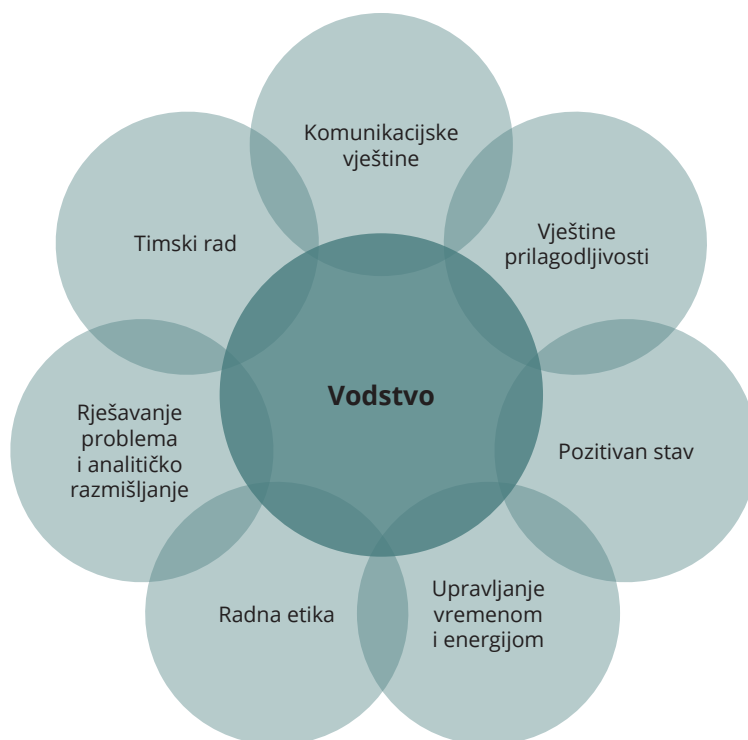


# NASTAVAK PUTOVANJA – RAZVOJNE AKTIVNOSTI

Već ste na putovanju jer ste već uključeni u neku aktivnost ili projekt, što znači da morate raditi s drugim ljudima.

## Vodstvo kao kombinacija vještina

Ako ste prošli neka od drugih poglavlja, uključujući timski rad, vjerojatno ste primijetili da se vodstvo sastoji od mnogo različitih vještina. Kao i timski rad, vodstvo je najbolje gledati kao “svežanj” ili kombinaciju vještina.



<b>Komunikacijske vještine</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Slušajte i budite suosjećajni.</b> Osim što se aktivan slušač, stalo vam je do ljudi u vašem timu i možete se staviti u njihove cipele. Možete riješiti sukobe objektivno i diplomatski.</li><li>• <b>Budite uvjerljivi.</b> Možete dobro objasniti svoje ideje rasuđivanje. Drugi jasno mogu vidjeti vašu logiku.</li><li>• <b>Komunicirajte jasno.</b> Drugi članovi tima točno znaju što mogu očekivati jer objašnjavate stvari u potpunosti, koristeći jasan i razumljiv jezik. Možete to raditi usmeno i pismeno.</li></ul>
<b>Vještine prilagodljivosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prihvaćajte povratne informacije.</b> Možete prihvatiti kritičke povratne informacije od drugih bez da se osjećate napadnuto i da je vaše vodstvo ugroženo. Možete promijeniti svoj pristup na temelju povratnih informacija.</li><li>• <b>Donosite teške odluke.</b> Brzo možete procijeniti pozitivne i negativne strane situacije, te ste spremni donositi odluke na temelju dokaza, čak i kada nisu lake ili popularne.</li></ul>
<b>Pozitivan stav</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Vidite najbolje u ljudima.</b> Poštujete druge članove svog tima, te ih hvalite i nagrađujete kada to zasluže.</li><li>• <b>Pokazujte stručnost.</b> Vješti ste i puni znanja u onome što radite, te radite to strastveno. Samopouzdana se kad se radi o vašim sposobnostima, bez pokazivanja arogancije.</li></ul>

Upravljanje vremenom i energijom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pouzdati ste i dosljedni.</b> Dolazite na vrijeme i radite više nego što traže od vas. Dosljedni ste u poštivanju rokova.</li> <li>• <b>Raspoređujete posao mudro.</b> Ne ostavljate sebi previše posla i ne obećajete više nego što možete dati. Umjesto toga, imate pouzdanja u druge, te dijelite posao i na njih. Pomažete i podupirete druge članove tima kako bi dobro upravljali vremenom i energijom.</li> </ul>
Radna etika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vodite integritetom.</b> Iskreni ste i pouzdani, te vodite primjerom. Vaša djela su u skladu s vašim vrijednostima, te preuzimate odgovornost za svoje uspjehe i padove.</li> <li>• <b>Motivirajte svoj tim.</b> Motivirani ste i odlučni, a taj primjer služi i kako bi motivirao vaš tim. Inspirirate druge da preuzmu inicijativu.</li> </ul>
Rješavanje problema i analitičko razmišljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Imajte jasnu viziju.</b> Možete misliti strateški, te predvidjeti posljedice neke radnje. Možete vidjeti širu sliku, kao i fokusirati se na detalje.</li> <li>• <b>Riskirajte umjereno.</b> Objeručke prihvaćate priliku za eksperimentiranje u novim rješenjima. Ipak, odluke donosite pažljivo i uravnoteženo, umjesto da ste previše negativni i neoprezni.</li> </ul>
Timski rad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gradite i održavajte tim.</b> Možete prepoznati koja osoba je najbolja za koju ulogu u timu, te motivirate druge i potičete ih da surađuju. Aktivno gradite odnose i smisao svrhe u timu.</li> </ul>

Razmislite o slijedećim pitanjima (ne morate raditi bilješke).



- Jesu li neke od ovih vještina vođenja iznenađujuće? Zašto? Koje?
- Mislite li da neke vještine nedostaju?
- Smatrate li da većina političkih i poslovnih vođa posjeduje ove vještine? Zašto? Zašto ne?
- Možete li se sjetiti ljudi koji pokazuju ove vještine? Imaju li oni ulogu vođe?
- Koliko ovih vještina mislite da vi posjedujete?

## 6 oblika moći

Moć se drži i vrši na stotinu načina u našem svakodnevnom životu. Ona može pomoći grupama i društvima da upregnu svoje radne sposobnosti, ali se može koristiti i za manipuliranje, zlostavljanje ili iskorištavanje.



Prije više od 60 godina, društveni psiholozi French i Raven su identificirali 6 oblika moći kojima ljudi na pozicijama autoriteta i vodstva mogu baratati. Primjećivanje koja vrsta moći se koristi vam može pomoći u prepoznavanju dobrog vođe.



**Legitimna moć** se daje ljudima koji se nalaze na uglednoj poziciji autoriteta, s nekom količinom društvene podrške. To uključuje političke, poslovne i religijske vođe, te njima slične. No, takva podrška, a time i legitimitet, se može promijeniti vrlo brzo, pa obično nije dovoljna sama po sebi.



**Nagradna moć** ovisi o onima koji drže moć i kontroliraju sustav „nagrada“. Nagrade poput povišica, bonusa i poželjnih zadataka mogu motivirati i potaknuti ljude. No, opasnost leži u tome što se nagrade mogu davati nedosljedno, te može ostati vrlo malo legitimiteta kada se sve nagrade podijele.



**Stručna moć** se javlja kada moćna osoba uspije zadobiti poštovanje zbog svojeg neobično velikog znanja u njihovom polju rada. To znači da su njihove odluke obično značajne, stoga im ljudi mogu povjeriti vodstvo. Ne morate biti na najmoćnijoj poziciji u hijerarhiji kako bi vodili pomoću stručne moći.



**Referentna moć** se javlja kada ljudi imaju moć jer ih drugi ljudi vole. Dobar primjer toga su moć i utjecaj koji imaju poznati ljudi. Ova vrsta moći se lako može zloupotrijebiti. Npr. Netko može dobiti promaknuće jer ga vole, umjesto da ga dobiju jer su dobri u onome što rade ili imaju integritet.



**Moć prisile** je bazirana na kaznama i prijetnjama koje se koriste za kontroliranje drugih. Ova vrsta moći je možda potrebna kada treba izaći iz kratkotrajne krize, ali se smatra najnestabilnijom. Na radnom mjestu ona može dovesti do zlostavljanja, ljutnje i demotiviranosti, te može potaknuti mentalne i fizičke zdravstvene probleme.



**Informacijska moć** ovisi o osobi koja ima moć i kontrolira protokom informacija koje dolaze u javnost, tako da javnost ne mora vidjeti cijelu sliku. Npr. Političar ili novinar može manipulirati statistikom, ili nogometni sudac može namjestiti igru. Ovakva vrsta moći je dobila na važnosti u zadnjih nekoliko desetljeća.

**Ponovno pročitajte o 6 oblika moći i promislite o sljedećim pitanjima** (ne morate raditi bilješke).

- Jeste li se ikada osjećali nemoćno? Zašto? Koja vrsta moći se koristila protiv vas?
- Koji od ovih oblika moći ste iskusili nedavno? Kako?
- Koji od ovih oblika moći ste koristili? Zašto? Što se dogodilo?
- Da se nalazite u ulozi vođe, koju od ovih vrsta moći biste prvu iskoristili?
- Koje oblike moći biste izbjegavali?





# PLANIRANJE RADNJI

Različiti vođe mogu koristiti svoju moć na različite načine. Dok je moguće učiti i vježbati vještine vođenja, trebali biste promisliti i o tome kakav vođa biste htjeli postati.

Jedan od najnovijih pristupa je Golemanovih 6 stilova vođenja<sup>1</sup>.

Stil	Pristup	Kada ga treba koristiti
<b>Autokratski</b>	<b>Autokratski vođa</b> donosi sve odluke bez savjetovanja s timom i očekuje od drugih da rade što im je rečeno.	Kada treba napraviti hitne i važne zadatke, a članovi tima su novi ili neiskusni.
<b>Progresivni</b>	<b>Progresivni vođa</b> ima visoka očekivanja od tima, te vodi primjerom, a ne zapovjedi.	Kada treba napraviti hitne i važne zadatke, a članovi tima su motivirani i znaju što rade.
<b>Autoritativni</b>	Autoritativni vođa ima jasnu viziju onoga što želi postići i inspirira druge da rade s njim.	Kada su potrebne dugoročne strateške promjene.
<b>Suradnički</b>	<b>Suradnički vođa</b> prioritzira dobre odnose unutar tima, ponekad na štetu posla.	Kada je tim prošao kroz težak period i treba ponovno izgraditi povjerenje.
<b>Demokratski</b>	<b>Demokratski vođa</b> cijeni timski rad i gradi suglasnost kroz sudjelovanje. Svi moraju doprinijeti.	Kada je potrebno kreativno rješenje, te jak tim koji će ga implementirati.
<b>Trenerski</b>	<b>Trenerski vođa</b> neprekidno daje povratne informacije kako bi osigurao da članovi tima uče i razvijaju se.	Kada su zadaci važni, ali ne i hitni, te kada treba njegovati vještine.

Koji stil vodstva se koristi u sljedećim primjerima? Napišite stil vodstva u kićicu ispod svakog govornog oblačića.



Bez izlika, kažem vam da napravite to sada!

To nije prošlo baš dobro. Kako možete to izbjeći sljedeći put?

Trebamo promijeniti društvo, a ja znam kako ćemo to napraviti.

Ajmo svi promisliti o ovome i odlučiti koji će biti naši sljedeći koraci.

To nije prošlo baš dobro. Kako se osjećate zbog toga?

Neću spavati dok posao nije gotov i očekujem isto od svih vas.

Za odgovore okrenite poledinu ovog odjeljka.

<sup>1</sup> Vidi: <https://online.seu.edu/infographics/6-leadership-styles-in-business/>

Koji stil vodstva bi vas motivirao da radite dobro? Koji stil bi vas demotivirao?

### Kako biste vi vodili?

Lako je kritizirati vođe, ali je puno teže voditi dobro.

Zamislite da ste kolega i upravitelj na radnom mjestu koje vam je poznato. Koji bi bio vaš stil vodstva?

**Kolega ste.** Dvoje ljudi u vašem timu se gadno posvađalo i sada odbijaju pričati jedno s drugim. Tu je počelo utjecati na ostale članove tima i ljudi su počeli zauzimati strane.



U ovom primjeru, moguće je nekoliko pristupa.

- Autokratski:** Okupite sve i recite im da se bolje ponašaju ili ćete pozvati nadređenog – bez pitanja, bez rasprave.
- Progresivni:** Istaknite situaciju u kojoj se vi niste slagali s nekim, ali koja nije utjecala na vaš odnos s tom osobom. Očekujte od ostalih da slijede vaš primjer.
- Autoritativni:** Okupite sve i naglasite im važnost brzog završetka nesuglasica. Razjasnite im da očekujete isto od njih.
- Suradnički:** Sastanite se sa svakom osobom kako biste saznali oko čega su nastale nesuglasice, a zatim pokušajte posredovati između njih, obraćajući pažnju na povrijeđene osjećaje.
- Demokratski:** Pričajte sa svima u timu i saznajte kako svađa utječe na ljude. Pitajte ih kako bi oni riješili situaciju i probajte doći do sporazuma.
- Trenerski:** Prihvatite da će trebati vremena kako bi odnosi zacijelili. Redovito se sastajte sa svakom osobom i tijekom vremena im dajte korisne prijedloge kako biste pomogli ponovno sastaviti tim.



Koju vrstu moći biste koristili? Koji stil vodstva biste koristili?

**Upravitelj ste.** Sumnjate da netko krade novac iz blagajne. Niste sigurni, ali mislite da znate o kom se radi.

**Upravitelj ste.** Član vašeg tima kaže da razmišlja o odlasku jer se njihove ideje nikad ne shvaćaju ozbiljno. Cijenite ih i ne želite da odu.

**Razmislite o slijedećim pitanjima** (ne morate raditi bilješke):

- Koji stil vodstva preferirate?
- Koji stil vodstva biste izbjegavali koristiti?



**Sada identificirajte tim ili grupu u koju ste trenutno uključeni ili ćete uskoro biti uključeni.** Ovo bi trebali biti vezano uz aktivnost ili zadatak u koji ste sada uključeni.



*Cilj tima je:*



*Moja uloga u timu je:*



Kada počnete rad u svom timu, napišite bilješke o sljedećim stvarima.

Tko vodi tim?	Koju vrstu moći koristite?	Koji je njihov stil vodstva?
<b>Identificirajte 2 situacije u kojima biste bili sposobni pružiti vodstvo</b>	Situacija 1:	Situacija 2:
	<b>Kako ćete iskoristiti sljedeće osobne vještine da pružite vodstvo?</b>	
Komunikacijske vještine	Vještine prilagodljivosti	Pozitivan stav
Upravljanje vremenom i energijom	Radna etika	Rješavanje problema i analitičko razmišljanje
Timski rad	Koju vrstu moći ćete koristiti?	Koji stil vodstva ćete koristiti?

Poslije napišite bilješke o tome kako ste primijenili vještine vođenja.

Što se dogodilo? Jeste li postali vođa? Situacija 1:
Što se dogodilo? Jeste li postali vođa? Situacija 2:

# OSVRT I PROCJENA

Kako je prošlo? Ovo je vaša prilika da se osvrnete na to kako ste poboljšali svoje vještine. Ispunite svaku strelicu ispod svojim rezultatima i mislima.



**Koji zadatak/aktivnost ste izvršili?**

**Jeste li pratili vlastite savjete o vođenju? Kako?**

**Možete li sada bolje koristiti svoje vještine vođenja? Kako?**

**Koje nove vještine vođenja ćete uzeti sa sobom i razviti dalje u budućnosti?**



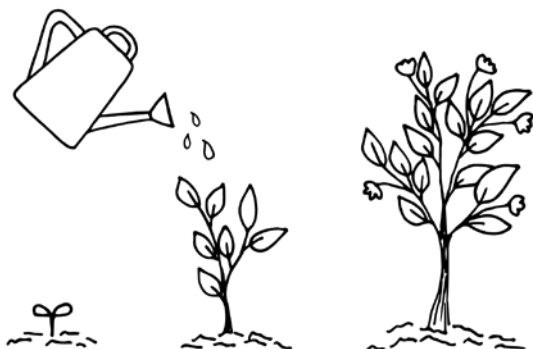
# NAKON PUTOVANJA – PROVJERA VJEŠTINA

Uskoro ste završili ovaj dio svojeg putovanja razvijanja osobnih vještina. Iskoristili ste ovaj dio putovanja da razmislite o svojim vještinama vođenja. Sada je vrijeme da vidite koliko daleko ste otputovali. Označite kućice koje najbolje odgovaraju trenutnom (novom) stanju vaših vještina.

		Nastajanje		Učvršćivanje	Utvrđivanje	
		Nikada – imam problema s ovim	Gotovo nikad	Ponekad	Često, ali ne uvijek	Uvijek – bez problema
	<b>Primjer:</b> Aktivan sam slušač, te radim dobro u timu s drugim ljudima	1	2	3	4	5
1	Aktivan sam slušač, te radim dobro u timu s drugim ljudima	1	2	3	4	5
2	Drugi ljudi slušaju moje mišljenje i uvjerljiv/a sam	1	2	3	4	5
3	Prepoznajem tko može najbolje napraviti posao i uključujem ga u rad	1	2	3	4	5
4	Poštujem druge članove tima, te ih hvalim i nagrađujem kada to zasluže	1	2	3	4	5
5	Držim se svoje riječi i ljudi vjeruju da ću se ponašati u skladu sa svojim vrijednostima	1	2	3	4	5
6	Analiziram i rješavam probleme učinkovito i kreativno	1	2	3	4	5
7	Učim iz svojih greški i potičem druge da rade isto	1	2	3	4	5
8	Preuzimam odgovornost za svoja djela i rado prihvaćam izazove	1	2	3	4	5
9	Fokusiram se na zadatak i trudim se završiti ga dobro i na vrijeme	1	2	3	4	5
10	Prilagodljiv/a sam i odlučan/na promijeniti pristup kada je potrebno	1	2	3	4	5

Označite kućicu koja predstavlja vašu cjelokupnu razinu vještina vođenja.

<b>Sveukupno, moje vještine vođenja su:</b>	U nastajanju	Učvršćuju se	Utvrđene
---	--------------	--------------	----------



**Nastajanje** = vaše vještine se počinju razvijati.

**Učvršćivanje** = vježbate i razvijate svoje vještine, ali tek ste na pola puta.

**Utvrđivanje** = vaše vještine su dobro razvijene i primjenjujete ih bez razmišljanja.

**Ponovno zamolite istu osobu koja vas dobro zna** da osjenča ili oboja odgovarajuća mjesta u tablici koja najbolje odgovaraju vašem trenutnom (novom) stanju vještina. Ta osoba ne smije gledati vaše odgovore!

Drugo mišljenje je pružio/la:		Nastajanje		Učvršćivanje	Utvrđivanje	
		Nikada – imam problema s ovim	Gotovo nikad	Ponekad	Često, ali ne uvijek	Uvijek – bez problema
Vrsta odnosa:						
	<b>Primjer:</b> Aktivan je slušač, te radi dobro u timu s drugim ljudima	1	2	3	4	5
1	Aktivan je slušač, te radi dobro u timu s drugim ljudima	1	2	3	4	5
2	Drugi ljudi slušaju njegovo/njeno mišljenje i uvjerljiv/a je	1	2	3	4	5
3	Prepoznaje tko može najbolje napraviti posao i uključuje ga u rad	1	2	3	4	5
4	Poштуje druge članove tima, te ih hvali i nagrađuje kada to zasluže	1	2	3	4	5
5	Drži se svoje riječi i ljudi vjeruju da će se ponašati u skladu sa svojim vrijednostima	1	2	3	4	5
6	Analizira i rješava probleme učinkovito i kreativno	1	2	3	4	5
7	Uči iz svojih greški i potiče druge da rade isto	1	2	3	4	5
8	Preuzima odgovornost za svoja djela i rado prihvaća izazove	1	2	3	4	5
9	Fokusira se na zadatak i trudi se završiti ga dobro i na vrijeme	1	2	3	4	5
10	Prilagodljiv/a je i odlučan/na promijeniti pristup kada je potrebno	1	2	3	4	5

Označite kućicu koja predstavlja njihovu cjelokupnu razinu vještina vođenja.

<b>Sveukupno, njihove vještine vođenja su:</b>	U nastajanju	Učvršćuju se	Utvrđene
--	--------------	--------------	----------



**Nastajanje** = vaše vještine se počinju razvijati.

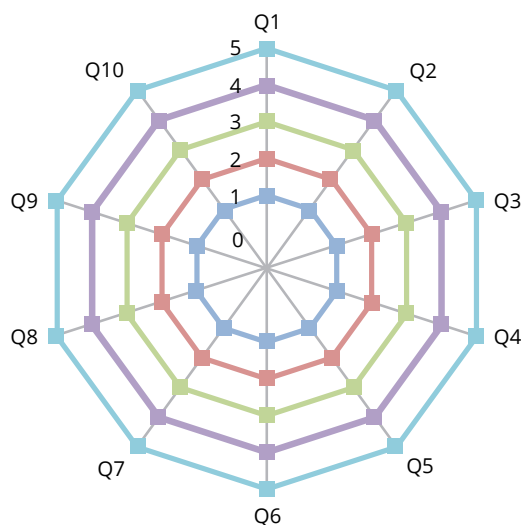
**Učvršćivanje** = vježbate i razvijate svoje vještine, ali tek ste na pola puta.

**Utvrđivanje** = vaše vještine su dobro razvijene i primjenjujete ih bez razmišljanja.

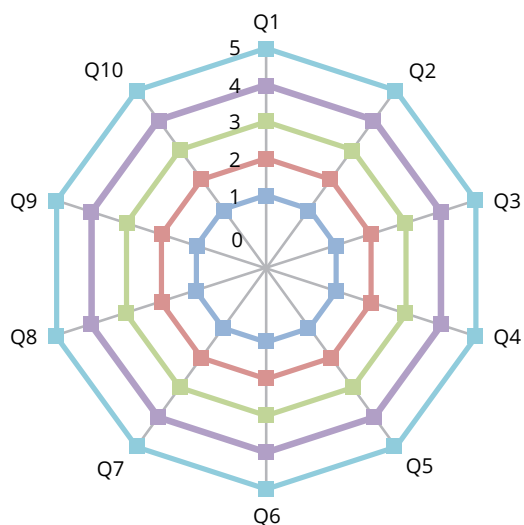
**Sada iscrтайте svoje odgovore na radarskom dijagramu prikazanom ispod.**

Ako trebate dodatnu pomoć oko izrade dijagrama, potražite ju u poglavlju **Uputstva i smjernice**.

**Moji odgovori:**



**Odgovori druge osobe:**

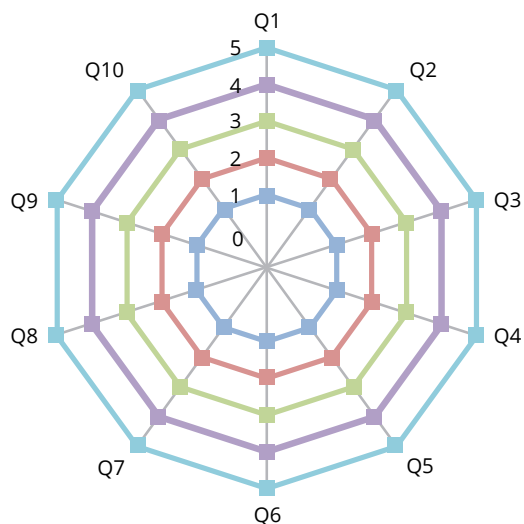


Ako vaši dijagrami izgledaju isto, to je dobro. Krenite na sljedeće poglavlje.

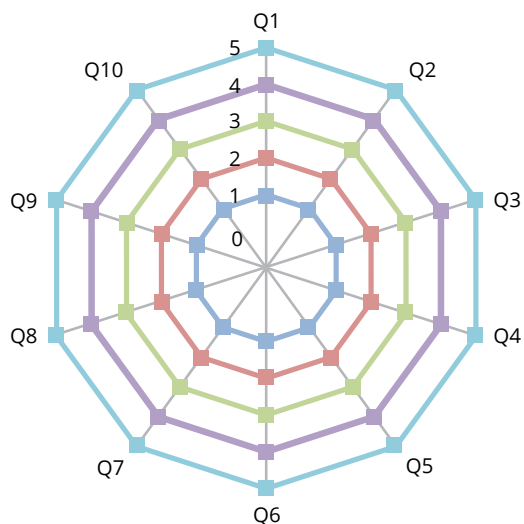
Ako su različiti, zajedničkim snagama napravite dijagram oko kojeg se oboje slažete.

**Nacrtajte dva dijagrama – vaše vještine prije i vaše vještine sada.**

**Moje vještine prije:**



**Moje vještine sada:**



Jesi li vaši „prije“ i „poslije“ dijagrami različiti? Koliki napredak ste napravili?

Ako su isti, nemojte se obeshrabriti. Ponekad odemo korak unatrag ili nam treba više vremena da razvijemo svoje vještine. To je dio putovanja!

Zapamtite da su razine svojstvene vama i da su odraz vaših navika, znanja i iskustva, te se ne mogu uspoređivati s drugim ljudima koji imaju drugačija iskustva.

# IDEMO DALJE

Ovaj dio putovanja je uskoro gotov. Vrijeme je da se pripremite za sljedeći dio.



## 1. Kako ćete nastaviti razvijati svoje vještine vođenja?

*Nastavit ću razvijati svoje vještine vođenja tako što ću:*

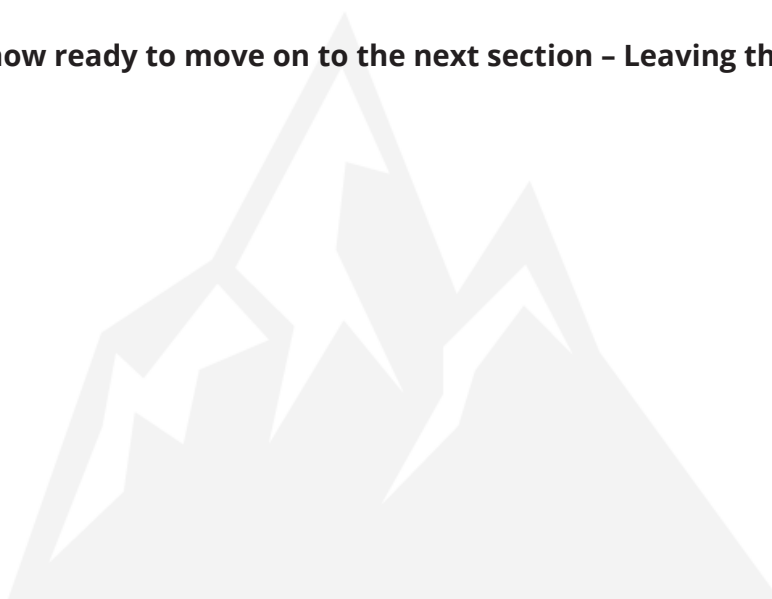
## 2. Prijavili ste se za posao ili trening, a oni žele znati kakvo iskustvo imate u vođenju.

*Koje primjere možete dati u svojoj pismenoj prijavi?*

## 3. Svidjela im se vaša prijava i žele vas pozvati na razgovor.

*Koje još primjere dobrog vođenja možete navesti na svom razgovoru?*

**You are now ready to move on to the next section – Leaving the Journey.**



## Odgovori

*Bez izlika, kažem vam da napravite to sada!*

**Odgovori**

*To nije prošlo baš dobro. Kako možete to izbjeći sljedeći put?*

**Trenerski**

*Trebamo promijeniti društvo, a ja znam kako ćemo to napraviti.*

**Autoritativni**

*Ajmo svi promisliti o ovome i odlučiti koji će biti naši sljedeći koraci.*

**Demokratski**

*To nije prošlo baš dobro. Kako se osjećate zbog toga?*

**Suradnički**

*Neću spavati dok posao nije gotov i očekujem isto od svih vas.*

**Progresivni**

