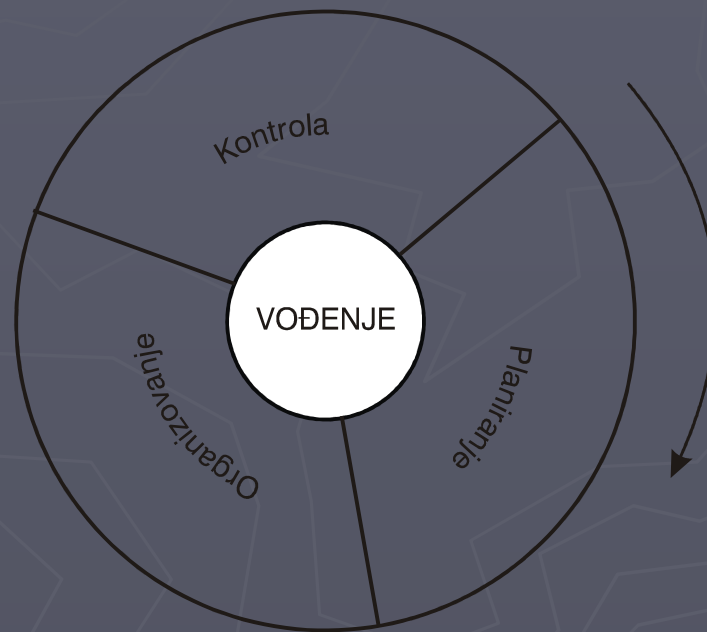


Vođenje kao faza menadžment procesa



Pojam vođstva

- Ne postoji konsenzus kako definisati liderstvo.
- Bez obzira na veći broj perspektiva različitih autora, liderstvo odlikuje nekoliko karakteristiika:
 - Reč je o procesu, a ne linearnoj jednosmernoj ulici.
 - Lideri i sledbenici utiču jedni na druge.
 - Dešava se u grupi kao svesni ili nesvesni “ugovor pojedinaca”.
 - Fokus je na zajedničkom ostvarenju ciljeva.
 - Podrazumeva spremnost podređenih da podrže stavove lidera.
 - Uključuje psihološku i emotivnu povezanost pojedinaca, koja ne mora uvek biti iskrena.
- *“Management is doing things right, leadership is doing the right things.”* (Warren Bennis and Peter Drucker)

TEORIJE LIDERSTVA – Trait approach

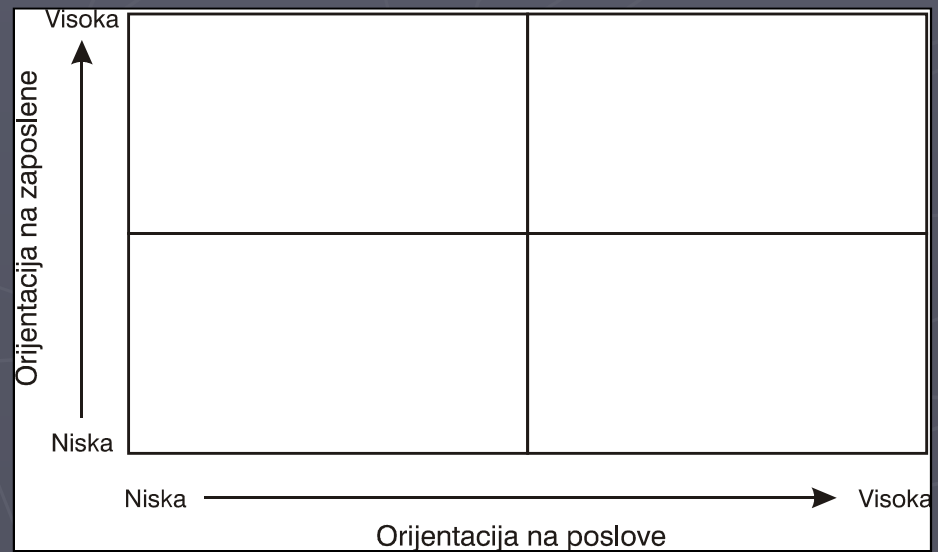
- Lideri mogu biti samo menadžeri koji imaju određenu kombinaciju osobina.
- Lideri se rađaju.
- Popularna teorija, ali dosta kritikovana u praksi, jer ima sporova oko definitivne liste osobina kao i oko stava da se te osobine ne mogu steći učenjem i ličnim razvojem.
- Zanemaren je kontekst/okruženje u kojem se lider razvija.
- Načini proučavanja ličnosti vođe:
 1. Poređenje karakteristika ličnosti vođe sa karakteristikama ličnosti podređenih članova (...vođe su pametnije, otvorenije, samopouzdanije...?)
 2. Poređenje karakteristika ličnosti uspešnih i neuspešnih vođa
 - Inteligentni, inicijativni
 - Na uspeh utiče komplementarnost ličnih osobina vođe sa situacijom
 - Žene imaju manje šansi da postanu vođe, ali kada tu šansu dobiju odlično je koriste
- Ne postoji izolovan skup karakteristika koje odvajaju uspešne od neuspešnih vođa
- *Koje je Vaše mišljenje?*

TEORIJE LIDERSTVA – Skills approach

- Menadžer se može obučiti za efektivno vođstvo usvajanjem određenih veština/sposobnosti (capabilities).
- Ključne veštine:
 - znanje
 - sposobnost rešavanja problema
 - analitičko razmišljanje
 - rad sa ljudima
 - good listener
- Problem: Jedan tip ponašanja nije garancija uspeha u svim situacijama (potrebna je “evolutivna kompetentnost”).
- *Kako meriti efektivnost stečenih veština?*

TEORIJE LIDERSTVA – Style approach

- Fokus je na tome šta lideri rade i kako se ponašaju.
- Funkcije vođstva:
 - Funkcija rešavanja problema (poslovna funkcija)
 - Funkcija održavanja grupe (socijalna funkcija)



TEORIJE LIDERSTVA – Contingency approach

- Različite situacije zahtevaju različite vrste lidera sa različitim stilovima vođenja
- Efektivno liderstvo se obezbeđuje kada se mećuju stil vođenja i situacija/kontekst
- Identifikuje:
 - različite faktore koji utiču na ponašanje vođe
 - stil vođenja koji će biti najefektniji za date okolnosti
- Najpoznatiji modeli:
 - **Hersey-Blanchard-ov model**
 - **Fiedler-ov model**

Contingency approach (Hersey-Blanchard-ov model)

- Osnovna situaciona varijabla je starost podređenih (iskustvo, želja za rezultatima, spremnost da se prihvati odgovornost)
- Vođenje je dinamično i fleksibilno (uspešan menadžer menja svoj stil vođenja u zavisnosti od starosti podređenih)

Contingency approach (Fiedler-ov model)

- Menadžeri nemaju fleksibilnost u pogledu stila vođenja.
- Stil vođenja određuje se prema LPC modelu (least preferred co-worker): stepen satisfakcije najmanje poželjnim kolegom.
- Tri situacione varijable:
 - Odnos između vođe i članova (dobar – loš)
 - Struktura poslova (strukturiran – nestrukturiran)
 - Moć položaja vođe (jak – slab)
- Osam mogućih situacija
- Na osnovu situacije bira se lider sa “nepromenljivim” stilom vođenja
Na primer: dobar odnos, strukturiran posao, jak položaj sugeriše izbor menadžera koji ima autoritativni stil vođenja (1) ili
Dobar odnos, nestrukturiran posao, slab položaj sugeriše izbor menadžera koji ima stil vođenja koji stimuliše diskreciju podređenih (4)

Stilovi vođenja

- Na izbor stila vođenja utiču:
 - Karakteristike menadžera
 - Karakteristike podređenih
 - Situacioni faktori

<https://www.mamashelter.com/en>

Stilovi vođenja

- Autokratski stil ('Ja sam gazda i ja ću reći šta će se raditi')
- Benevolentno autokratski ('Ja ću reći šta će se raditi, jer je to najbolje za sve nas')
- Konsultativni ('Ja ću u svakom slučaju odlučiti, ali želim ipak da čujem Vaše mišljenje')
- Participativni ('Odlučujemo zajedno ali svi glasovi nisu podjednako važni')
- Konsenzus stil ('Hajde da prodiskutujemo dok se ne dogovorimo')
- Slobodan stil ('Radite šta god želite')
- *Diskusija: Šta mislite koji stil vođenja dominira u našoj poslovnoj praksi?*

Karakteristike lidera

- Vizija/pogled sa krova
- Hrabrost da se preuzme rizik
- Integritet
- Strategijsko razmišljanje i proaktivnost
- Daje značaj korporativnoj kulturi (“Kultura jede strategiju za doručak”)
- Evolutivna kompetentnost
- Upornost i konzistentnost u odnosima sa ljudima
- Inspiriše sledbenike, moć indoktrinacije
- Harizma
- Autoritet znanja
- Stimuliše inicijativnost i kreativnost
- Empatija
- Istovremeno su učitelji i učenici
- Skromnost (priznati da možemo da pogrešimo i da drugi mogu biti u pravu, pohvaliti tuđu ideju)
- Samopouzdanje
- Inteligencija
- Ekstravertnost (sociability)
- Samokritičnost (self-assessment)
- Strategija malih koraka

Koncept toksičnog trougla

A. Padilla et al. / The Leadership Quarterly 18 (2007) 176–194

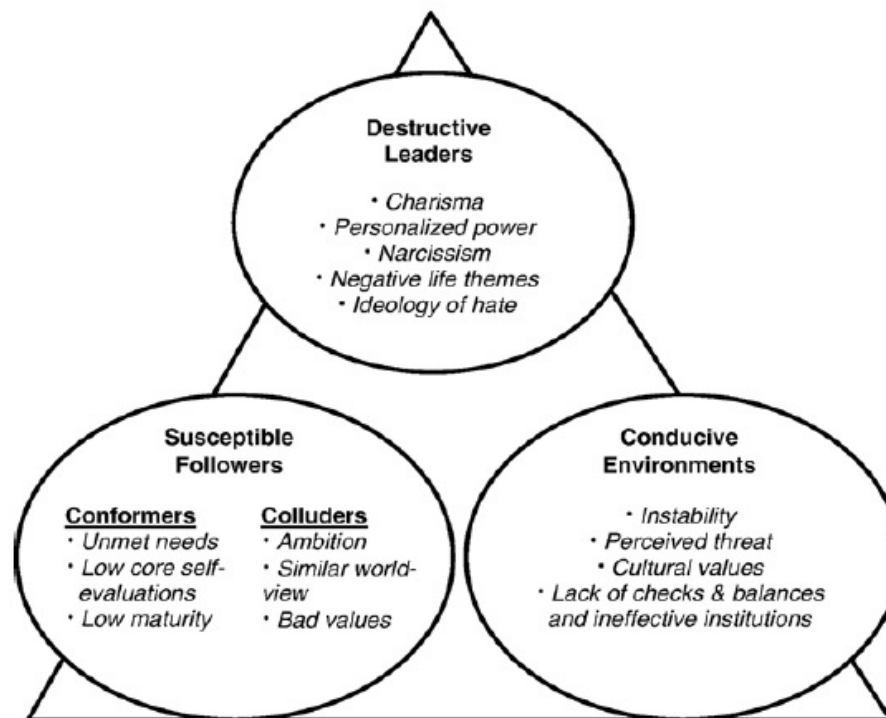


Fig. 1. The toxic triangle: elements in three domains related to destructive leadership.

Znakovi lošeg liderstva

- **Arogancija uspeha**

- Ne preispituju svoju dominaciju, ne uspevaju da shvate da se okolnosti menjaju, precenjuju sopstvene mogućnosti kontrole događaja i potcenjuju ulogu slučaja i okolnosti u sopstvenom uspehu.

- **Kompaniju posmatraju kao svoju**

- Donekle opravdano, ali ne i ako je koriste za lične ambicije, smatrajući da su upravo oni najzaslužniji za njen uspeh, pa sebi dozvoljavaju velike troškove na račun preduzeća, čak i one veoma ekstravagantne.

- **Misle da imaju odgovore na sva pitanja**

- Klasična zamka generisana je dugogodišnjom predstavom o idealnom lideru koji donosi brojne odluke u veoma kratkom vremenu, simultano upravlja s nekoliko kriza i treba mu samo nekoliko sekundi da proceni situaciju koja je drugima danima predstavljala prepreku.

- **Nemilosrdno eliminisanje onih koji ih ne podržavaju**

- Eliminišući sva drugačija mišljenja, destruktivni direktori uskraćuju sebi mogućnost da uopšte vide probleme i reše ih u nastajanju.

Znakovi lošeg liderstva

- **Opsednuti su imidžom kompanije**
 - Zbog okrenutosti medijskim nastupima takvi lideri u menadžerskom poslu postaju površni i neefikasni. Umesto na postizanje opipljivih rezultata, oni se usredsređuju na predstavljanje rezultata.
- **Potcenjuju prepreke**
 - Jedan od razloga jeste strah da će ih drugi smatrati nesposobnim za posao direktora ako preispituju sopstvene odluke.
- **Isključivo se oslanjaju na ono što je ranije davalo rezultate**
 - Propali direktori drže se statičnih poslovnih modela. Umesto da razmotre razne mogućnosti koje nude nove okolnosti, oni koriste sopstvenu karijeru kao jedinu referentnu tačku i ponavljaju rešenja koja su im ranije donosila uspeh. Insistiraju, na primer, na proizvodima koji slabo prolaze na tržištu ili ne prate inovacije u oblastima koje do tada nisu mnogo doprinosile uspehu kompanije.

Veština komunikacije

- Za menadžere je komuniciranje bitno:
 - Preko njega obavljaju planiranje, organizovanje, vođenje, kontrolu
 - Angažuje većinu njihovog vremena
- Prema Mintzbergu:
 - 80% radnog dana menadžeri troše na komuniciranje
 - 60% vremena provode na sastancima
- Subjekti sa kojima komuniciraju menadžeri:
 - 45% je komunikacija sa podređenima
 - 45% je komunikacija sa spoljnim subjektima
 - 10% je komunikacija sa nadređenim menadžerima/vlasnicima
- 8 pravila efektivne komunikacije (film)
- *Diskusija: Koje barijere primećujete u poslovnoj komunikaciji na bazi Vašeg iskustva?*