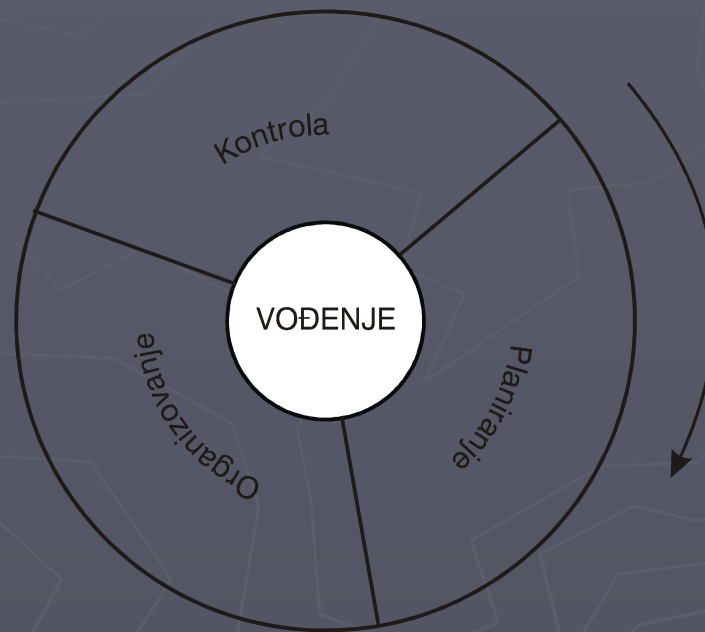


Vođenje kao faza menadžment procesa



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

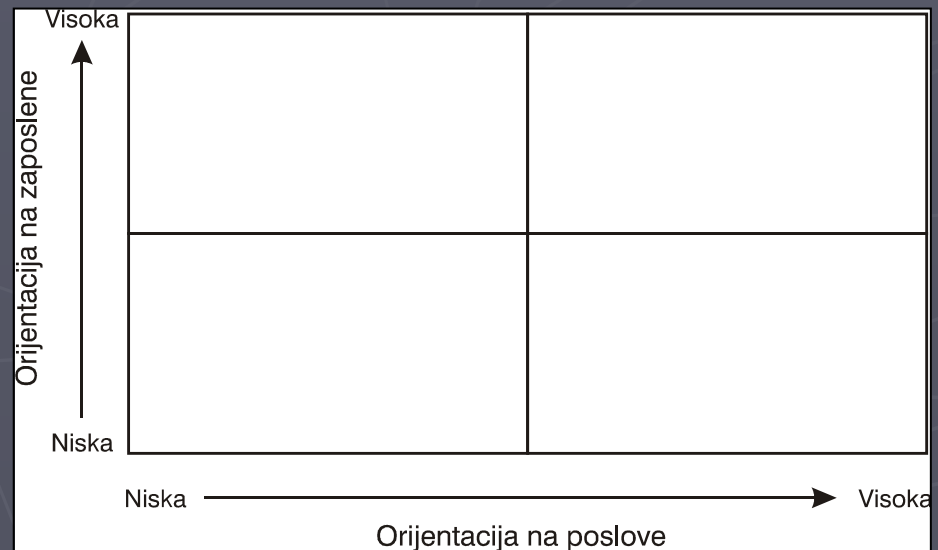
- Lideri mogu biti samo menadžeri koji imaju određenu kombinaciju osobina.
- Lideri se rađaju.
- Popularna teorija, ali dosta kritikovana u praksi, jer ima sporova oko definitivne liste osobina kao i oko stava da se te osobine ne mogu steći učenjem i ličnim razvojem.
- Zanemaren je kontekst/okruženje 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, ekstrovertni
 - 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')

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

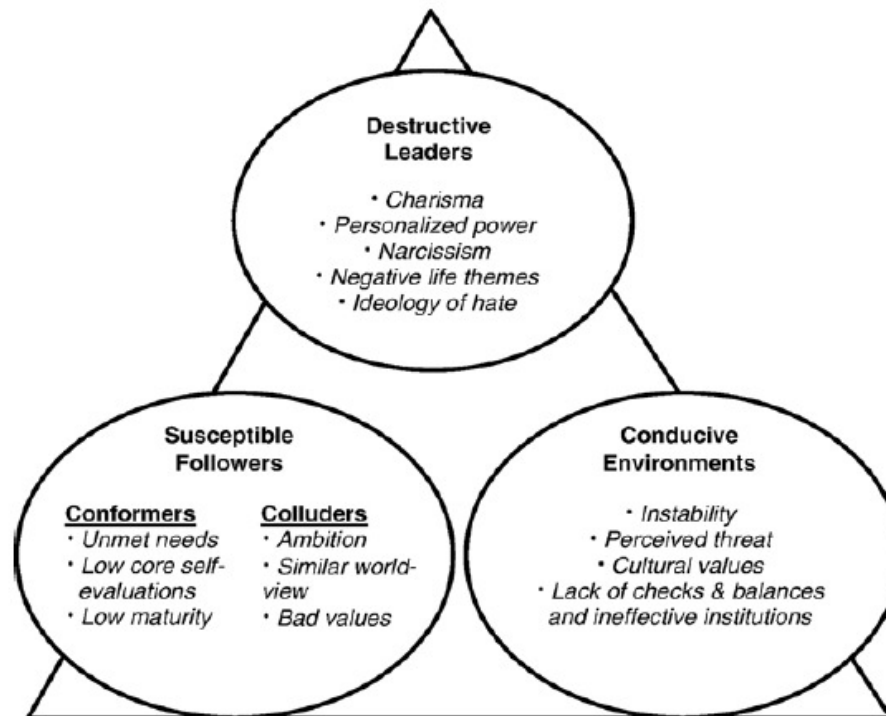


Fig. 1. The toxic triangle: elements in three domains related to destructive leadership.

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 (u restoranima nema toliko vremena za sastanke, već je komunikacija u hodu)
- Subjekti sa kojima komuniciraju menadžeri:
 - 45% je komunikacija sa podređenima
 - 45% je komunikacija sa spoljnim subjektima (dobavljači namirnica, inventara, potrošnog materijala, muzičarima, lokalna uprava...)
 - 10% je komunikacija sa nadređenim menadžerima/vlasnicima
- 8 pravila efektivne komunikacije

Marketing mix



Promocija

- Osnovna funkcija promocije je *podsticanje prodaje*
- Cilj promocije - *pozicioniranje i prenošenje konzistentne poruke*

Gradacija promotivnih ciljeva:

1. Niko ne zna za nas
2. Stvaranje svesti o postojanju proizvoda/usluge
3. Razmišljanje o mogućnosti kupovine
4. Bolje razumevanje proizvoda/usluge
5. Razvijanje pozitivnog stava o proizvodu/usluzi
6. Stvaranje preferencije u odnosu na mogućnosti
7. Kupovina
8. Satisfakcija
9. Retencija
10. Lojalnost
11. Gost/kupac advokat

Promotivni miks

- Privredna propaganda – masovno obraćanje široj populaciji
 - Reklame, bilbordi, radio i novinski oglasi, blogovi, molbini marketing, sponzorstva, sajmovi i festivali hrane
 - Target: šira populacija
 - Ima smisla kada je cilj povećati svest (awareness) o postojanju brenda
- Unapređenje prodaje – stimulacija gostiju da dolaze češće i kupuju više
 - Akcijska prodaja, popusti na cenu, platiš 2 dobiješ 3, kartice lojalnosti, vaučeri, pokloni...
 - Happy hour u restoranu
 - Fokus na kratkoročnom povećanju prodaje i podizanju lojalnosti gostiju
- Direktni marketing – direktno obraćanje gostu
 - U restoranskom biznisu ima smisla samo u kontekstu prodaje od strane osoblja kroz direktnu komunikaciju sa gostom
 - Presentacije i degustacije u restoranu
 - Ekskluzivni događaji u restoranu
 - Telefoni, sms, mejlovi (npr. za dostavu hrane na kućnu adresu)
 - Flajeri, brošure, vizitke
 - Jelovnik
- Odnosi s javnošću
 - Pojavljivanje u medijima
 - Društvene mreže
 - Promocija od usta do usta
 - Sajt

Happy Hour

Happy Hour ti može pomoći da:

- povećaš prodaju hrane i pića u periodu slabe posećenosti
- podstakneš svoje goste da te posete onda kada nemaju običaj
- široj masi prezentuješ vrednost ponude koju imaš
- privučeš goste, koji inače ne bi posetili tvoj ugostiteljski objekt
- ojačaš percepciju svog brenda
- privučeš još više gostiju tokom određenog vremena: posle posla, kasno uveče, nedeljom, ponedeljkom i utorkom...
 - Cene jela i pića su ključni faktor za mnoge goste.