

VOĐENJE (LIDERSTVO)

Sposobnost uticanja, inspirisanja i usmeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva

Proces vođstva sastoji od četiri ključne varijable, a to su: **vođa**, **sledbenici (članovi grupe, podređeni)**, **ciljevi i okolina**

<ul style="list-style-type: none">• VOĐA• ● sposobnost• ● motivacija• ● moć••	<ul style="list-style-type: none">• CILJEVI• ● ciljevi grupe• ● ciljevi preduzeća
<ul style="list-style-type: none">• SLEDBENICI• ● osobine• ● znanje i veštine• ● motivacija	<ul style="list-style-type: none">• OKOLINA• ● interna okolina• ● eksterna okolina

VOĐENJE (LIDERSTVO)

- Ukoliko menadžer ne znači i biti lider šta je onda liderstvo. Kada ljude upitamo šta je to liderstvo dobijamo odgovore da je to koncept koji podrazumeva usmeravanje, moć, motivisanje, kontrolu, autoritet, delegiranje, dobru komunikaciju, ljubaznost, nepristrasnost. Sve ovo naravno podrazumeva koncept liderstva ali je jedna reč najvažnija - **influence (uticaj)**.
- Vođstvo definišemo kao proces koji uključuje dva ili više pojedinaca gde jedna strana (pojedinaac) pokušava da **utiče** na drugu da bi ostvarila određeni zadatak ili cilj.

VOĐENJE (LIDERSTVO)

- Da bi vođa bio uspešan, on pored sposobnosti i motivacije mora posedovati adekvatan kvantum i tip **moći**. Pritom se pod moći podrazumeva svojstvo vođe da utiče na ponašanje članova grupe (podređenih) da učine ono što inače ne bi učinili.
- **Moć je kapacitet** (potencijal) A da utiče na ponašanje B, tj. kada B treba da uradi nešto to treba da uradi onako kako to zahteva (hoće) A i ne sme to da uradi drugačije.
- Ova definicija implicira
 - **Kapacitet (potencijal)** potreban da bi se moć ostvarila
 - **Odnose zavisnosti**
 - **Pretpostavku da iznad ponašanja B postoji nadređenost**

VOĐENJE (LIDERSTVO)

Moć može postojati ali ne mora nužno biti i korišćena. Prema tome, ona je uvek kapacitet ili potencijal. Svako se plaši velike fizičke moći i na to odgovara strahom da bi ona mogla biti upotrebljena.

Ukoliko je B zavisniji od A to A ima veću moć. Pojedinač poseduje moć nad drugim pojedincem samo ukoliko je u stanju da kontroliše želje tog drugog. Ako je A dao B da nešto uradi i ovaj ne sme da radi nešto drugo to znači da B ima nadređenog u izboru načina ponašanja.

Osnove i izvori moći

Na pitanje odakle nekome moć prvi su pokušali da odgovore *J.R.P. French i B. Raven, 1959*. Oni su pretpostavili pet osnova ili izvora moći : **prisila, nagrada, ekspertska moć, legitimnost i referentna moć**. Ovaj koncept je bio pretpostavka za kasnije odvajanje osnova od izvora moći (S. Robbins).

VOĐENJE (LIDERSTVO)

- *Osnova (baza) moći je ono što neko poseduje da bi imao moć. Drugim rečima to je ono šta neko kontroliše i šta mu omogućava da manipuliše ponašanjem drugih. Postoje četiri osnove moći: moć prisile, moć nagrađivanja, moć ubeđivanja i moć znanja.*

Moć prisile - zavisi od straha. Nastaje kao reakcija na moguće posledice ukoliko se neko ne pokorava onome ko poseduje moć prisile. Te posledice mogu biti fizičke sankcije u obliku bola, povrede, patnje ili nemogućnosti zadovoljenja osnovnih fizioloških potreba i potreba sigurnosti. Na nivou organizacije A ima moć prisile nad B ako ga može otpustiti ili suspendovati uz pretpostavku da B ceni svoj posao.

Moć nagrađivanja - ljudi se pokoravaju željama drugih ako očekuju neke koristi (nagrade). Onaj ko može da deli nagrade od drugih je posmatran kao neko ko nad njima ima moć. Ovde se nagrade ograničava na materijalnu nagradu (plata, nadnica, premija i slično)

Moć ubeđivanja - onaj ko kontroliše alokaciju statusnih simbola, ko utiče na grupne norme, ko kontroliše medije taj poseduje moć ubeđivanja.

Moć znanja (poznavanja) - je pristup informacijama. Onaj ko kontroliše posebne informacije važne za donošenje odluka poseduje moć koja se bazira na znanju (poznavanju)

VOĐENJE (LIDERSTVO)

- **Izvori moći-** *Izvori moći odgovaraju na pitanje **gde je** onaj ko poseduje moć **dobio osnovu za moć**.* I ovde postoje četiri izvora : pozicija koju neko ima, lične karakteristike, stručnost i sposobnost da prima i vrši opstrukciju informacija.
- **Pozicija** (formalno mesto u hijerarhiji)
- **Ličnost** - artikulacija dominantnosti, fizičke nametljivosti ili posedovanje mističnih kvaliteta (harizma) mogu se koristiti da bi se uticalo na druge.
- **Ekspertnost** (stručnost) - onaj ko poseduje ovu vrstu moći kontroliše posebne informacije (ne u smisli pristupa već u smislu razumevanja i poznavanja) i preko njih manipuliše drugima. Ova vrsta moći je posebno karakteristična za tehnološki orjentisana društva. Kako su poslovi sve više specijalizovani sve je veća zavisnost od specijalista (lekara, specijalista za računare, računovođa, inženjera specijalista, industrijskih psihologa)
- **Pogodnost** da se bude na pravom mestu i u pravo vreme (opportunity) je mogućnost da se do važnih informacija dolazi i da se te informacije opstruišu. Ako neko formalno prenosi informacije on može da ih i interpretira po sopstvenom nađenju što predstavlja dodatni izvor moći.

VOĐENJE (LIDERSTVO)

- **Zavisnost - ključ za moć** - Opšti postulat zavisnosti - Veća zavisnost B od A veća je moć A nad B.
- **Šta stvara odnose zavisnosti?**
- **važnost** - stvari koje ti kontrolišeš moraju od drugih da se registruju kao važne.
- **retkost** - posedovanje retkih resursa kreira zavisnost.
- **nesubstitabilnost** - što neki resurs ima manje vrednih substituta to je veća moć koju kontrola i posedovanje tog resursa obezbeđuje. Ovaj stav jemoguće ilostrovati *pojmom tkz. elastičnost moći*. Elastičnost moći se definiše kao relativna promena moći u odnosu na relativnu promenu raspoloživosti alternativama.

VOĐENJE (LIDERSTVO)

- **Taktike moći** - Pošto znamo odakle moć dolazi (izvor) i koji nam alati stoje na raspolaganju preko kojih utičemo na druge (osnova moći) preostaje da odgovorimo napitanje kako te alate koristimo (taktika).
- **razum (rezon)** - korišćenje činjenica i podataka da bi se logički i racionalno prezentovala neka ideja
- **prijateljstvo** - korišćenje ulagivanja, poniznosti
- **koalicija** - dobijanje podrške drugih u organizaciji za svoje ideje
- **pregovaranje** - dogovor kroz razmenu koristi
- **asertivnost** - korišćenje direktnog pristupa kroz traženje saglasnosti za svoj zahtev, ponavljanje zahteva, naređivanje pojedincima da urade ono što se želi, isticanje da pravila posla nalažu saglasnost
- **viši autoritet** - dobijanje podrške sa višeg nivoa u organizaciji za svoje zahteve
- **sankcionisanje** - korišćenje nagrada i kazni

VOĐENJE (LIDERSTVO)

Vođa (*leader*) se u literaturi najčešće definiše kao osoba koja **utiče na ostale članove grupe**, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizuje akciju i tako postupajući izaziva saradnju ostalih

Funkcije vođe

- Funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršilac, koordinator, nadzornik, evaluator, rešavalac problema, ekspert,
- Kulturne funkcije: misionar, model poanašanja za druge,
- Simbolične funkcije: vizionar, interpretator, onaj koji igra ulogu oca ili majke, moralni autoritet
- Političke funkcije: reprezentant
- Funkcije vezane uz međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj, "sluga", komunikator

VOĐENJE (LIDERSTVO)

Menadžer	Voda
<ol style="list-style-type: none">1. Deluje isključivo u organizovanim grupama.2. Ne stoji ispred grupe kako bi je inspirisao i motivisao.3. Ne mora uvek biti jako aktivan.4. Odlučuje samo na temelju dovoljne količine informacija.5. Radi sistemom eliminacije dok ne dođe do cilja.6. Usmeren je na efikasnost.7. Svaki menadžer ne može, a niti mora biti vođa (puno je menadžera koji nisu vođe).8. Od saradnika traži samo izvršenje zadataka.9. Ima legitimni autoritet koji mu njegovi podređeni priznaju.10. Legitimni mu autoritet omogućava da saradnici izvršavaju njegove naloge.11. Orijentisan je na rešavanje problema.12. Ima ravnodušan odnos prema ciljevima.13. Dorastao je složenosti.14. Održava poslove.15. Računa na kontrolu.16. Radi stvari na pravi način.	<ol style="list-style-type: none">1. Može delovati u organizovanim grupama.2. Stoji ispred grupe kako bi je inspirisao i motivisao.3. Uvek je aktivniji od menadžera.4. Ne čeka da sakupi sve potrebne informacije za odlučivanje.5. Odmah cilja cilju.6. Usmeren je na efektivnost.7. Ne mora biti menadžer (puno je vođa izvan redova menadžera).8. Mora pridobiti saradnike za ostvarenje vizije.9. Ima harizmu autoriteta pa vodi sledbenike jer mu oni dopuštaju.10. Poverenje koje ima nije večno pa ga mora stalno iznova osvajati.11. Orijentisan je na usmeravanje poslova.12. Ima aktivan i osoben odnos.13. Sposoban je snalaziti se s promenama.14. Razvija poslove.15. Računa na poverenje.16. Radi prave stvari.

Modeli vođstva

- Postoji veliki broj teorija o liderstvu i mogu se grupisati u dve veće grupe.
 - Prva grupa koja razmatra **osobine ličnosti koje poseduje vođa a koje drugi nemaju** Ova teorija pokušava da izoluje neke od specifičnih osobina ličnosti (inteligencija, harizma, snaga, entuzijazam, integritet, samouverenost) koje lider treba da ima. Da li je zaista moguće izolovati jednu ili više osobina. Ukoliko bi ova teorija bila tačna to bi značilo da zaista postoji određen broj karakteristika (osobina) koje moraju da poseduju svi lideri (vođe). Svi pokušaju da se ovo uradi nisu dali zadovoljavajuće rezultate.
 - Drugi pravac razmišljanja jeste pokušaj objašnjenja vođstva kroz **pojmove (pojavne oblike) ponašanja** koje lideri pokazuju

Modeli vođstva

- **Osobine ličnosti**

- **osobine velikih ljudi**, (sposobnost efikasnog vođenja je prirođena sposobnost koja se ne može steći nikakvom obukom)
- **rani profil osobina**, (uspešan vođa poseduje određene osobine, te da će organizacijska efikasnost biti bolja ukoliko se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete)
 - *fizičke osobine*
 - *socijalna pozadina*
 - *lične karakteristike*
 - *socijalne karakteristike*
 - *karakteristike u odnosu na zadatak*
- savremeni profil osobina

Modeli vođstva

- **savremeni profil osobina**-Warren Bennis (1984)
- *Upravljanje pažnjom*. Kombinacija vizije i jake lične obaveze privlače druge i inspiriše ih da opaze novi uzrast
- *Upravljanje značenjem*. Uspešan vođa poseduje izuzetnu sposobnost komuniciranja koja mu služi za priključivanje drugih s njihovim slučajem
- *Upravljanje poverenjem*. Jasna i konstantna usresređenost na centralne ciljeve izgrađuje poverenje drugih s obzirom da oni tako sagledavaju položaj vođe
- *Upravljanje sobom*. Uspešne vođe neguju svoje prednosti, a uče iz svojih nedostataka

Modeli vođstva

- **Modeli ponašanja**

- Ova teorija objašnjava liderstvo preko pojavnih oblika ponašanja uspešnih lidera. Drugim rečima ova teorija se koncentriše na pitanje šta lider radi i kako to šta radi radi? Ključna pretpostavka je da efikasan lider koristi specifičan stil vođenja drugih da bi se postigli rezultati u obliku visoke produktivnosti i morala. To zapravo znači da je potrebno naći nešto zajedničko u ponašanju efikasnog lidera. Npr. da li je lider više **demokrata ili autokrata**? I dok pristup kroz osobine ličnosti koncentriše pažnju na izbor prave ličnosti (sa određenim osobinama) koje zahteva liderska pozicija u grupi ili organizaciji dotle studije ponašanja ističu **određene oblike ponašanja koji treba da se zadovolje** da bi neko bio lider. Ukoliko bi teorija osobina ličnosti bila tačna tada bi se vođa rađao dok bi u slučaju ispravnosti teorije ponašanja bilo moguće dizajnirati programe za pravljenje vođa. To bi dalje značilo da bi ponuda lidera bila sve veća i ukoliko bi ovaj program uspeo to bi onda dovelo do neograničene ponude efikasnih lidera (vođa).

Modeli vodstva

- **Modeli ponašanja**
- Autokratski
- Demokratski
- Laissez-faire

Modeli vođstva

AUTORITARAN	DEMOKATSKI	LAISSEZ-FAIRE
Priroda		
Vođa drži svoja ovlašćenja i odgovornost.	Vođa delegira veliki deo ovlašćenja dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlašćenja.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definisane zadatke.	Rad je podeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tok kumunikacija je prvenstveno odozgo prema dole.	Tok kumunikacija je dvosmeran - odozgo prema dole i odozdo prema gore.	Tok kumunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse.	Podizanje ličnih obaveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema sopstvenom viđenju nezavisno od uticaja vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gašenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.