



Vještina utjecanja na druge

prof.dr.sc. Zdenko Klepić

Ekonomski fakultet
Mostar - vodstvo - II
stupanj

24.1.2016.

Važnost vještine utjecanja na druge

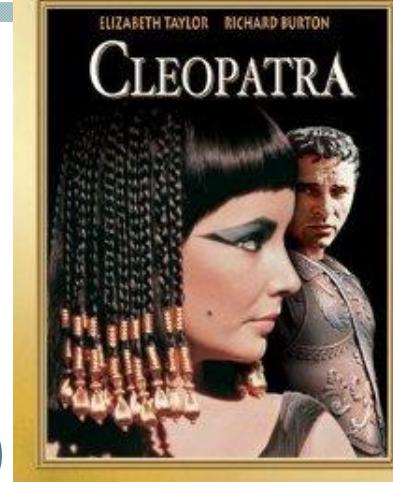
- Ključna odrednica menadžmenta – proces kojim se osigurava obavljanje aktivnosti uz pomoć suradnika usmjeravanjem njihova ponašanja
- Utjecanje na druge bit je vođenja ali i samog vodstva
- Utjecaj nastaje iz interakcije ljudi i njezin je rezultat
- Moć je tako isprepletena s vodstvom **da se uz znanje i povjerenje** smatra trećim važnim čimbenikom upravljačke trijade
- Nemoguće je uspješno ostvarivati organizacijske ciljeve, promjene i drugo bez djelotvornog utjecanja na ponašanje suradnika



- Uspješnost vođenja ovisi o izvorima moći i utjecaja kojima se koriste menadžeri i o vještini utjecanja na suradnike.
- **Uspješni vođe znaju kada nalagati, a kada delegirati, istodobno znaju kada treba savjetovati umjesto zapovjedati (time osiguravaju vođenje)**
- Stil vodstva koji menadžeri primjenjuju rezultat je vrste utjecaja i izvora moći koje primjenjuju
- Utjecaj se temelji na moći menadžera i vođa te njihovoj sposobnosti i vještini usmjeravanja suradnika

Moć

- Istražujući bitne odrednice uspješnih vođa Warren Bennis utvrdio je da su to:
 - Moć (izgradili jaku bazu moći u organizacijama)
 - Njezina upotreba (postižu da se oni koje vode osjećaju moćnima)
 - Način iskazivanja (svojom moći se služe da pomognu suradnicima u postizanju iznimnih rezultata)
- Menadžeri koji imaju institucionalnu moć trebaju svoju moć iskoristiti da unaprijede ciljeve organizacije i unaprijede suradnike
- Menadžeri kojima moć služi za osobne probitke nepodobni su za menadžere i u pravilu loši menadžeri



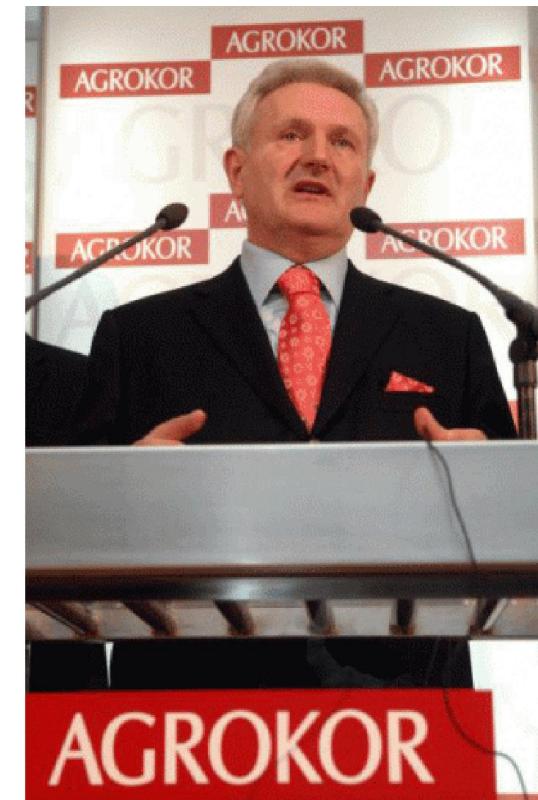
Moć



- Uspješni i moći su oni menadžeri koji osobno mogu postići više i osigurati resurse i poticaje koji su potrebni da i njihovi suradnici postignu više
- Neutjecajnost i nedostatak moći stvaraju nedjelotvoran menadžment i sitničav i pravilima opsjednut menadžerski stil
- Istraživanja pokazuju da se suradnici i podređeni menadžera koji ima veći utjecaj na više razine i sami osjećaju utjecajnijima, višeg statusa i morala

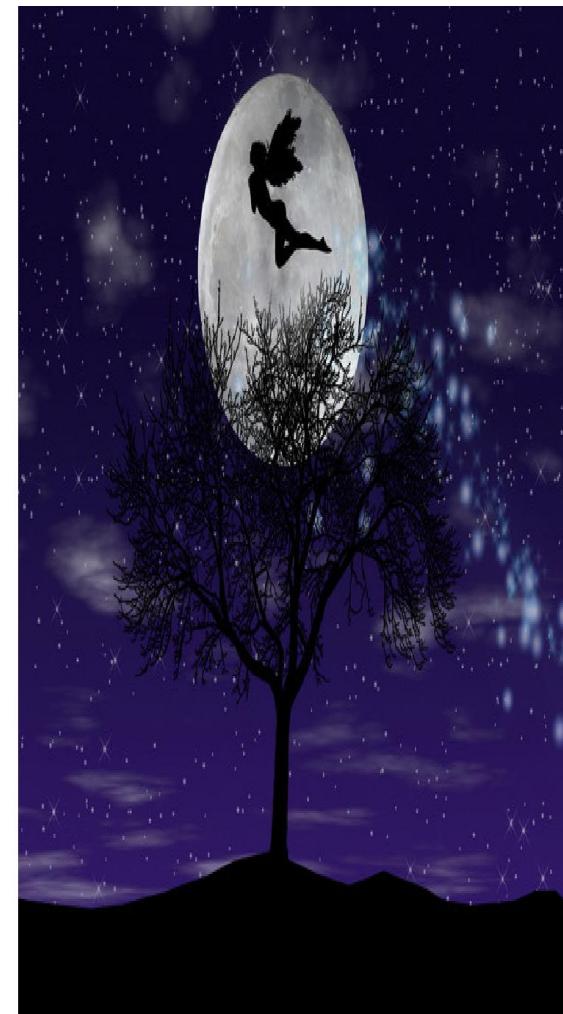
Odnos moći i osobne uspješnosti

- Nedostatak moći ali i prevelika moć mogu biti kontraproduktivni
- Postoji optimalan odnos između razine moći i osobne uspješnosti



Izvori moći i utjecaja

- Moć je potencijalna sposobnost utjecanja na ponašanje drugih
- Utjecaj je ostvarena moć
- Izvori moći:
 - Pozicijska moć – moć koju osigurava organizacija pa se naziva i formalnom moći
 - Osobna ili neformalna moć – moć povezana s osobnim karakteristikama



Pozicijska moć

- Organizacije u menadžerska mjesta ugrađuju veći ili manji stupanj ovlasti koji se odnosi na pravo menadžera da nagradi ili kazni suradnike kako bi utjecali na njihovo ponašanje i osigurali ostvarenje postavljenih zadataka i ciljeva
- Ovlasti se povećavaju s porastom hijerarhijske pozicije
- Vrste moći:
 - Legitimna moć
 - Nagradna moć
 - Prisilna moć
 - Informacijska moć
- Bitna važnost org. jedinice u organizaciji jer nisu svi odjeli isto značajni



Osobna moć

- Osobna je moć primarni izvor utjecaja stvarnih vođa koje suradnici slijede zbog poštovanja i divljenja.
- Stvarni vođe a sve više i suvremeni menadžeri koji žele biti uspješni vođe svoj utjecaj na suradnike temelje na različitim vrstama osobne moći:
 - Ekspertna ili stručna moć
 - Referentna ili poželjna moć
 - Karizmatska moć



Karizmatska moć



- Najajača vrsta moći
- Temelji se na ličnosti, fizičkim ili drugim sposobnostima koje druge navode da vjeruju u vođu i slijede ga.
- Karizma se često vezuje za nadnaravni dar u grčkom znači milost, naklonost
- Njom se označuju osobine koje pojedince čine sposobnim da pridobiju druge za svoje ideje i da ih predvode
- Max Weber – posebna osobina koja takvu osobu izdvaja od običnih ljudi i čini nadarenom čudesnim, nadljudskim ili iznimnim specifičnim moćima i kvalitetima
- Određuje se i kao plamen koji pokreće energiju i odanost sljedbenika, proizvodeći rezultat iznad i izvan radnih obveza

Učinci izvora moći

- Uporaba različitih izvora moći rezultira različitim učincima na motivaciju, stavove i ponašanje suradnika



Strategije utjecanja

- Moć se pretvara u utjecaj kada se osoba na koju se želi utjecati privoli da se ponaša prema željama nositelja moći
- Proces utjecanja na ponašanje i stavove postaje u suvremenom poslovanju sve složeniji
- “Ja sam šef” više ne pali ili sve manje
- Upravljanje dekretom, zapovijedanjem i kontrolom je sve manje
- Uglavnom suvremeni način rada zahtjeva međufunkcijske timove ravnopravnih ljudi koji nemaju tolerancije za neupitne autoritete
- Suvremeni pristup – umijećem uvjeravanja postiže se mnogo veći utjecaj na ponašanje nego formalnim utjecajem

Uvjerenje



- Uspješno uvjeravanje proces je pregovaranja i učenja u tijeku kojega osoba koja uvjerava vodi suradnike do zajedničkog rješenja problema
- Uvjerenje uključuje pažljivu pripremu, dobro oblikovanje argumenata, iznošenje čvrstih dokaza, i emocionalnu usklađenost s auditorijem.
- Uspješno uvjeravanje uključuje četiri bitna koraka:

JAMES BORG
Moć
uvjeravanja



VEBLE

Koraci uspješnog uvjeravanja

Stvaranje i učvršćivanje kredibiliteta onoga tko uvjerava
temelji se na stručnosti i odnosima povjerenja

Oblikovanje ciljeva
na takav način da se nađu zajedničke osnove s onima
koje treba uvjeriti

Potkrepljivanje ideja
slikovitim opisima i snažnim, nezaobilaznim dokazima

Emocionalno povezivanje
onih koji uvjeravaju one koje žele uvjeriti

Načela uvjeravanja

- **Načelo sklonosti** – ljudi su skloni onima koji su skloni njima
- **Načelo reciprociteta** – ljudi uzvraćaju ljubaznost
- **Načelo socijalnog odobravanja** – ljudi slijede one koji su im slični
- **Načelo dosljednosti** – ljudi se pridržavaju svoje zadane riječi i zadane obveze
- **Načelo autoriteta** – ljudi poštjuju i slušaju stručnjake
- **Načelo ekskluzivnosti** – ljudi više žele ono čega sami imaju manje

Čimbenici koji djeluju na taktiku

- **Osobine ličnosti** - otvorene i zatvorene osobe primjenjuju različitu taktiku
- **Ponašanje vođe** – postavljanje visokih standarda i očekivanja također utječe na ishod utjecanja
- **Situacija** – neke situacije zahtjevaju pozivanje na emocije a neke zahtjevaju racionalno uvjeravanje



- Obrazovanije, stručnije i samosvjesnije osobe nisu previše podložne emocijama više činjenicama i jakim dokazima

Taktike uvjeravanja

- Vođenje primjerom
- Racionalno uvjeravanje
- Razvijanje reputacije stručnjaka za probleme
- Reciprocitet
- Potpora članova mreže
- Legitimacija zahtjeva
- Inspiriranje
- Konzultiranje
- Stvaranje koalicija
- Ovlašćivanje suradnika



Kraj - hvala na pozornosti

