

## LIDERSTVO (VOĐENJE)

Promene u okruženju uticale su na to da se težište promeni **sa rukovođenja na vođenje** tj. sa funkcije na akciju.

Menadžer - ima zvaničnu funkciju, legitimnu moć da usmerava ponašanje drugih koji su mu podređeni u hijerarhiji date organizacije.

- ✓ Ako menadžer izgubi položaj u hijerarhiji, to znači da gubi i formalni autoritet.
- ✓ S druge strane, neformalni autoritet proističe iz ličnih osobina menadžera.

Za vođstvo u organizaciji su potrebne dve strane:

- sposoban menadžer (vođa) koji kreira viziju i
  - sledbenici koji prihvataju viziju i slede ideje i vrednosti vođe.
- 
- ❑ Neće svaki menadžer biti uspešan u vođenju odnosno neće biti líder, dok
  - ❑ članovi organizacije koji nemaju zvaničnu funkciju menadžera, mogu da imaju osobine vođe i da uspevaju da navedu druge ljude da ih slede.

# 1. Osobine lidera

Ključne osobine su:

- Jaka volja,
- Želja da predvode druge,
- Poštenje/integritet,
- Samopouzdanje,
- Emocionalna stabilnost,
- Kognitivna sposobnost,
- Poznavanje posla.

## 2. Teorije i stilovi vođenja/liderstva

Stil vođenja je način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću.

On se odnosi na način na koji menadžer usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje.

➤ U tom smislu možemo govoriti o klasičnim i savremenim stilovima vođstva.

## **2.1. Klasične teorije i stilovi vođstva**

Klasični stilovi vođstva izvedeni su iz najstarijih studija vođstva, u koje se ubrajaju Hotorn, Ajova, Ohajo i Mičigen studije.

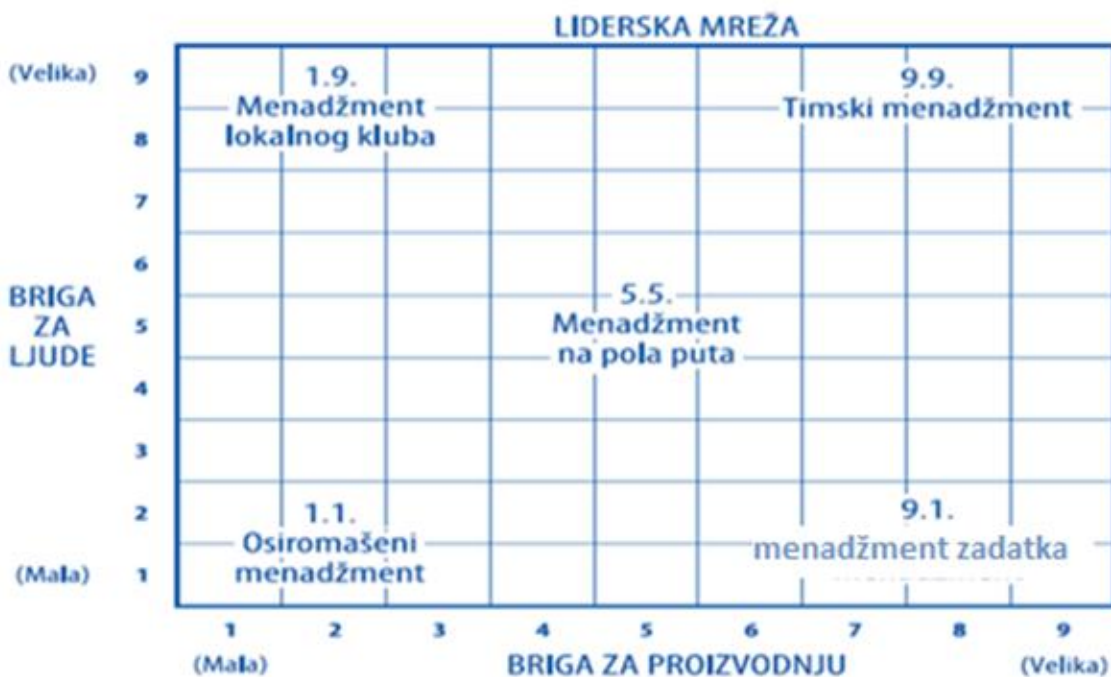
# 1. Hotorn i Ajova studije

Hotorn i Ajova studije govore o tri stila vođenja i ispituju njihov uticaj na ponašanje i preformanse:

- **Autokratski stil liderstva** se odlikuje time što menadžer sam donosi odluke.
  - Harizmatski vođa
  - Paternalistički vođa
- **Demokratski stil vođenja** se odlikuje većom uključenošću podređenih u odlučivanje.
- **Liberalni stil vođenja ("laissez faire")** se odlikuje punom uključenošću svih zaposlenih, u koje menadžer ima puno poverenje, a oni diskutuju slobodno o svim pitanjima.

## 2. Ohajo studije i koncept menadžerske mreže

- Prve interdisciplinarne studije liderstva (rad psihologa, sociologa i ekonomista).
- Skrenule su pažnju na dve dimenzije vođstva: ljude i proizvodnju.



Slika: Menadžerska mreža

- STIL 1.1 - **Osiromašeni menadžment** – karakteriše niska briga menadžera za ljude i niska briga za proizvodnju. Menadžeri se ponašaju samo kao jedna karika u prenosu informacija.
- STIL 1.9. - **Klupski menadžment** - menadžeri smišljeno poklanjaju veliku pažnju potrebama ljudi. Ovaj stil se smatra i svojevrsnom manipulacijom ljudima u organizaciji.
- STIL 9.1. - **Menadžment zadatka** - odlikuje menadžere koji su zainteresovani za usavršavanje proizvodnih procesa, za povećanje efikasnosti, dok zanemaruju zaposlene. Ima sve osobine autokratskog vođenja.
- STIL 5.5 - **Menadžment na pola puta** - izbalansirano ponašanje najbliže stvarnom ponašanju većine menadžera. Ravnoteža između postignute produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih.
- STIL 9.9. - **Timski menadžment** – pozicija kojoj se teži i samo nadprosečni menadžeri se mogu pohvaliti da su postigli ravnotežu na tom nivou.

### 3. Mičigen studije

- Istraživanja Univerziteta u Mičigenu su pokazala da se dva oblika ponašanja nalaze na suprotnim krajevima iste skale i da se međusobno isključuju (lideri koji žele da budu obzirniji moraju da u manjoj meri budu orijentisani ka zadacima (i obrnuto)).
- Rezultati Mičigen studije su poslužili Likertu da razvije "Sistem 4" menadžerskog vođstva:
  - 1. Prvi sistem „Eksploativno autoritativan“** - predstavlja autokratsko liderstvo u kojem je sva vlast koncentrisana u vrhu.
  - 2. Drugi sistem „Dobronamerno autoritativan“** upravljanje i kontrola su ostali na vrhu, ali su neke odluke delegirane.
  - 3. Treći sistem „Participativan“** podrazumeva konsultovanje zaposlenih u odlučivanju, njeguje se timski rad u organizaciji.
  - 4. Četvrti sistem „demokratski“** je sistem decentralizovanog odlučivanja, u kojem se favorizuju ideje svih zaposlenih, koji uživaju veliko poverenje. Strukturu organizacije čine timovi.



## 2.2. Situacioni pristup vođstvu

Situacione (kontingentne) teorije vođstva se zasnivaju na stavu da liderstvo zavisi od konkretne situacije u kojoj se nalaze organizacija, zaposleni i lideri.

Situacioni pristup se bavi faktorima koji utiču na efikasnost vođstva:

- 1) karakteristikama i zahtevima zadatka,
- 2) osobinama, očekivanjima i ponašanjem zaposlenih, i
- 3) organizacionom kulturom i organizacionim politikama.

U okviru situacione teorije vođstva razvili su se brojni modeli a u literaturi su najviše obrađivana četiri osnovna modela:

- 1. Fidlerov model,**
- 2. Hersi-Blanšardov model,**
- 3. Model put-cilj.**
- 4. Vrum-Jetonov model (normativni model vođstva),**

# 1. Fidlerova kontigentna teorija

Da bi performanse radne grupe bile na maksimalnom nivou, lidere treba staviti u pravu situaciju.

- Fidler procenjuje lidere na osnovu ponašanja i radnog učinka ljudi koje oni predvode.
- On veruje da lideri uglavnom nisu sposobni da promene svoj leaderski stil i da će biti efektivni kada je njihov stil primenjen u odgovarajućoj situaciji.
- Za merenje leaderskog stila Fidler je koristio upitnik poznat kao **Skala najmanje poželjnog saradnika (LPC skala - Least Preferred Co-worker skala)**.
  - Lider sa niskim LPC rejtingom je lider orijentisan ka zadacima.
  - Lider sa visokim LPC rejtingom je lider koji je posvećen izgradnji što boljih međuljudskih odnosa.
  - Lideri sa srednjim skorom imaju prilagodljiv stil.

- Lideri će biti efektivniji kada je njihov liderski stil primenjen u odgovarajućoj situaciji.
- Povoljnost situacije određuju tri faktora:
  - 1. odnosi lidera i članova grupe** - koliko sledbenici poštuju, vole i koliko veruju lideru.
  - 2. Strukturiranost zadatka** – koliko su jasno definisani zahtevi na osnovu kojih podređeni izvršava svoje zadatke.
  - 3. Moć položaja** – kolika je moć lidera da zapošljavaju, otpuštaju, nagrađuju i kažnjavaju radnike.
- Fidler je zaključio da ***lideri sa visokim LPC rejtingom*** (orijentisani ka ljudima), bili su bolji u situacijama koje su umereno povoljne.
- ***Lideri sa niskim LPC rejtingom*** (orijentisani na zadatke) uspešniji su u povoljnim situacijama ali i u nepovoljnim situacijama (kada zadaci nisu strukturisani, lideri nisu voljeni i nemaju moć)
- ***Ljudi sa srednjim LPC rejtingom*** uglavnom su prilično uspešni u svim situacijama jer mogu da koriguju svoje ponašanje ali obično nemaju tako dobre rezultate kao lideri sa niskim ili visokim LPC rejtingom koji su usklađeni sa situacijom.

- Zaključak je da ako se stil vođenja ne može promeniti, ključno je prvo **precizno utvrditi liderski stil, a onda izabrati lidere koji odgovaraju konkretnim situacijama ili lidere naučiti kako da promene povoljnost situacije.**

## 2. Hersi-Blanšarov situacioni model

- model pored zadatka i odnosa vođa – sledbenici, uvodi u analizu i treću situacionu varijablu, a to je **zrelost sledbenika**.
- **Zrelost sledbenika** - sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti, pri usmeravanju njihovog sopstvenog ponašanja u odnosu na određeni zadatak. Određuje se na osnovu 3 kriterijuma:
  1. Stepen motivacije postignućem,
  2. Spremnost da se preuzme odgovornost,
  3. Stepen obrazovanja i/ili iskustva.

Na osnovu ovog trodimenzionalnog situacionog modela oni su definisali četiri liderska stila:

**S1. PRIČAJUĆI STIL** liderstva je najbolji za sledbenike niskog nivoa zrelosti, koji nisu spremni da preuzmu odgovornost, te se njihove uloge u izvršavanju zadataka obezbeđuju naredbama i smernicama.

**S2. PRODAJNI STIL** liderstva je najbolje primeniti u slučaju niske do umerene zrelosti sledbenika. Ovaj stil obezbeđuje i usmerenost na zadatke i podršku ljudima koji nisu sposobni, ali su spremni za preuzimanje odgovornosti.

**S3. PARTICIPATIVNI STIL** liderstva se primenjuje u situaciji kada sledbenici pokazuju zrelost umerenu do visoku. Oni su sposobni ali nesporni da prihvate odgovornost, zbog čega im je potrebna podrška.

**S4. DELEGIRAJUĆI STIL** liderstva - najbolji za sledbenike visokog stepena zrelosti. Ovaj stil vođstva dopušta sledbenicima visok stepen slobode i mogućnost da preuzmu potpunu odgovornost.

**Model postavlja zahtev menadžerima da procene situaciju, a zatim primene stil vođstva koji je konzistentan sa nivoom zrelosti sledbenika.**

### 3. Model "put-cilj"

Zasniva se na tvrdnji da lideri mogu da povećaju zadovoljstvo i performanse podređenih tako što će im objasniti i otvoriti put do cilja i povećati broj i raznovrsnost nagrada koje se dodeljuju za dostizanje ciljeva.



U modelu se diferenciraju:

- četiri oblika ponašanja menadžera i
- dve kategorije kontigentnih varijabli:
  1. karakteristike podređenih
    - percipirana sposobnost
    - iskustvo i
    - lokus kontrole.
  2. faktori okruženja
    - strukturiranost zadatka,
    - formalni sistem autoriteta i
    - primarna radna grupa.

Motivacija i zadovoljstvo podređenih jeste rezultat zbira oblika ponašanja lidera i kontigentnih varijabli.



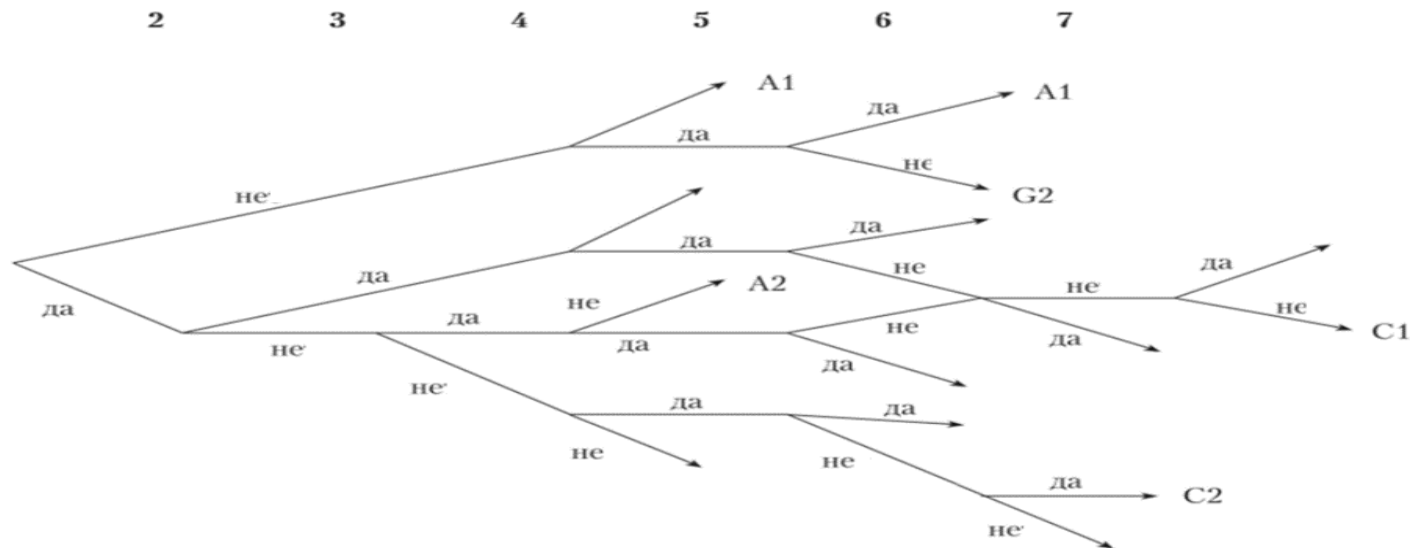
Model razlikuje četiri stila ponašanja:

- **Direktivno vođstvo** – vođa zaposlenima govori šta tačno od njih očekuje, pruža im konkretna uputstva za izvršenje zadatka, postavlja standarde radnog učinka i stara se o tome da poštuju standardna pravila i propise.
- **Podržavajuće vođstvo** – lider je pristupačan i ljubazan prema zaposlenima, brine o njima i njihovom blagostanju, tretira ih kao jednake i stvara prijatnu atmosferu za rad.
- **Participativno vođstvo** – lider se savetuje sa zaposlenima i traži njihove predloge i sugestije pre donošenja odluka. Oni time razumeju koji su ciljevi najvažniji kao i put do ostvarenja tih ciljeva, a i posvećeni su njihovom sprovođenju.
- **Vođstvo orijentisano na postignuća** - podrazumeva da lider postavlja izazovne ciljeve, mnogo očekuje od zaposlenih i pokazuje da veruje u to da će zaposleni preuzeti odgovornost i uložiti vanredan napor.

**Primena teorije „put-cilj“ pre svega znači da lider mora da razume i reaguje na složene i ponekad promenljive faktore u svom okruženju.**

## 4. Vrumov-Jetonov model vođstva (normativni model vođstva)

- Identifikovali su 7 mogućih situacija, odnosno sedam obeležja problema, formulisanih u obliku pitanja i poređani su u nizu od A do G (A-da li problem zahteva kvalitetno rešenje?, B – da li imam dovoljno informacija da donesem odluku?, C- da li je problem strukturiran?...G)
- Za svako pitanje predviđeni su odgovori sa „da“ i „ne“.
- Pitanja i odgovori na njih treba da omoguće postavljanje dijagnoze situacije u kojoj se menadžer nalazi, a zatim da mu omoguće izbor jednog od 5 stilova vođstva



- **A1 - autokratski stil odlučivanja** - menadžer sam rešava problem i sam donosi odluke, oslanjajući se na raspoložive informacije u datom trenutku.
- **A2 - autokratski stil** - menadžer prikuplja informacije od podređenih (može ali ne mora da im kaže o čemu se radi) i opet sam donosi odluku.
- **C1 - konsultativni stil** – menadžer konsultuje podređene o određenim pitanjima i problemima ali sam donosi odluku, koja može ali ne mora da odrazi stavove i mišljenja podređenih.
- **C2 - konsultativno donošenje odluka** - menadžer okuplja podređene u grupu koja raspravlja o problemu i formira mišljenje grupe koje predočava menadžeru. Nakon konsultovanja, menadžer sam donosi odluku koja može ali i ne mora da odražava ideje i stavove grupe.
- **G2 - grupno donošenje odluka** – menadžer i grupa zajedno diskutuju problem i donose odluku. Zajednički se i kreiraju i ocenjuju alternative, primenjuje se metod grupne diskusije i konsenzus u izboru rešenja.

- Vrum i Jago su modifikovali model – da nudi preciznije opisivanje situacije (ne samo sa „da“ i „ne“), već npr. „Ne“, „Verovatno ne“, „Možda“, „Verovatno da“ i „Da“.
- Oni su uveli i dodatne aspekte situacije, model je postao izuzetno složen, zbog čega je njegova primena bila moguća samo uz pomoć kompjuterske tehnologije.

## 2.3. Vizionarsko liderstvo

Vizionarskim liderstvom se stvara pozitivna slika budućnosti koja motiviše članove organizacije i pruža smernice za buduće planiranje i postavljanje ciljeva.

Dve osnovne vrste vizionarskog liderstva su:

### 1. harizmatično

1. Etični i
2. netični harizmatični lideri i

### 2. Transformaciono liderstvo.

Komponente transformacionog vođenja su:

1. Harizmatično vođenje ili idealizovani uticaj,
2. inspirativna motivacija,
3. intelektualna stimulacija i
4. individualizovana pažnja.