

PRISTUP STILU LIDERSTVA (PRISTUP PONAŠANJA)

Šesto predavanje

1.3) Pristup stilu liderstva – pristup ponašanja

Karakteristike pristupa

- Da li ima nečeg specifičnog u ponašanju lidera, nečeg što oni rade a ostali ljudi ne?

= zasniva se na **ponašanju lidera** = ono što lideri rade i način na koji deluju

- akcenat je na aktivnostima (ponašanjima) lidera prema sledbenicima u različitim kontekstima

- *2 osnovne vrste ponašanja lidera:*

➤ **ponašanje usmereno na zadatke**

➤ **ponašanje usmereno na odnose**

kombinacija



Studije liderstva

1. Ajova (Iowa) studije
2. Istraživanja na Državnom univerzitetu u Ohaju (Ohajo studije)
3. Istraživanja na Univerzitetu u Mičigenu (Mičigen studije)
4. Blake-ova i Mouton-ova menadžerska (liderska) mreža

1. Ajova (Iowa) studije

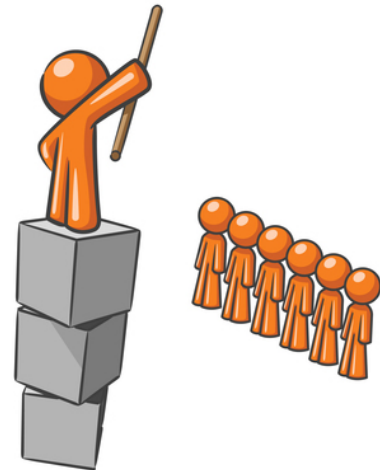
- 1) Autokratski stil liderstva
- 2) Demokratski stil liderstva
- 3) Liberalni (“laissez faire” ili “živi i pusti druge da žive”) stil liderstva

LEADERSHIP  IOWA

U N I V E R S I T Y

1) Autokratski stil liderstva

- zasniva se na strahu zaposlenih, pretnjama i kaznama
- u rukama vođe: moć, odgovornost, ovlašćenja, donošenje odluka, kontrola, ...
- vođa raspoređuje ljude i delegira zadatke a zaposleni samo izvršavaju naloge
- tok komunikacija: jednosmeran: odozgo na dole



2) Demokratski stil liderstva

- vođa prenosi (delegira) odgovornost (ovlašćenja) na zaposlene, ali zadržava konačnu odluku (odgovornost)
- rad je podeljen
- odluke se donose zajedničkim radom = participativno donošenje odluka
- tok komunikacija: dvosmeran



3) *Laissez-faire* stil liderstva

- liberalni ili “živi i pusti druge da žive”
- vođa se odriče odgovornosti, ovlašćenja, moći – vođa igra sporednu ulogu
- članovi grupe vode autonomne politike, međusobno se motivišu, samostalno biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu
- tok komunikacija: primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe
- kaos – anarhija?

Laissez-Faire
Is less more?



Primeri

- *“Organizujte narudžbine po vremenu prispeća.”*
- *“Hajde da se dogovorimo kako da organizujemo narudžbine.”*
- *“Recite mi kako da organizujemo narudžbine.”*

2. Istraživanja na Državnom univerzitetu u Ohaju

- analiza kako se pojedinci ponašaju kada vode grupu ili organizaciju
- *2 osnovne dimenzije (tipa ponašanja)* po kojima se razlikuju stilovi liderstva:

1) iniciranje strukture = usmereno na zadatke

2) uvažavanje = usmereno na odnose

DVA RAZLIČITA KONTINUMA! =

istraživači su ih posmatrali kao dva različita (nezavisna) kontinuma a ne kao dve tačke istog kontinuma



2. Istraživanja na Državnom univerzitetu u Ohaju

DVA RAZLIČITA KONTINUMA! =

istraživači su ih posmatrali kao dva različita (nezavisna) kontinuma a ne kao dve tačke istog kontinuma

= stepen u kom je lider pokazao jedan tip ponašanja nije povezan sa stepenom u kom je pokazao drugi tip ponašanja

- centralni zadatak lidera je da pronade optimalni odnos ponašanja usmerenog na zadatke i ponašanja usmerenog na odnose



3. Istraživanja na Univerzitetu u Mičigenu

- merili su uticaj ponašanja lidera na performanse u malim grupama
- *2 tipa leaderskog ponašanja:*

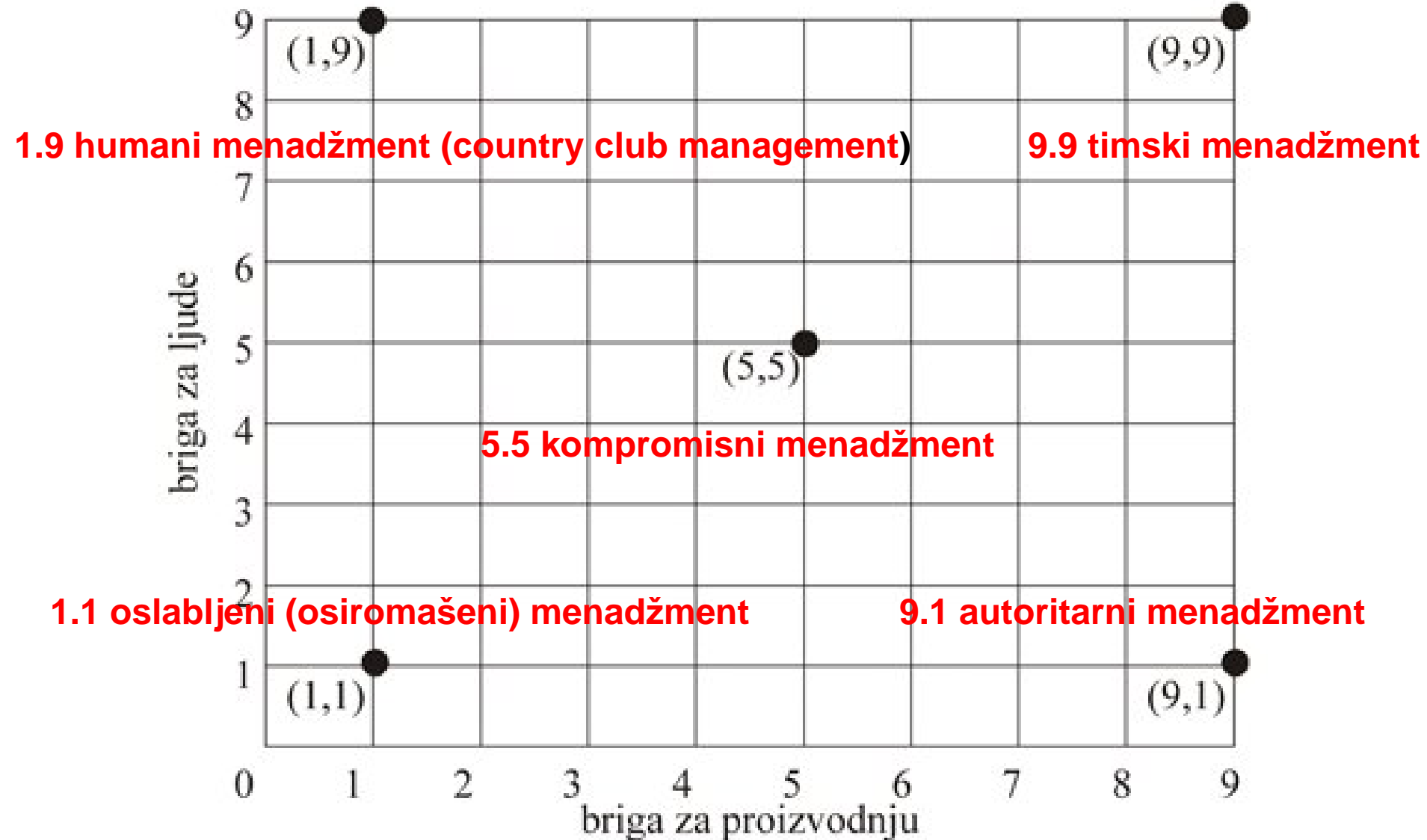
1) orijentacija na proizvodnju

2) orijentacija na zaposlene

**DVA KRAJA ISTOG KONTINUMA =
lideri koji su po ovim istraživačima
orijentisani na proizvodnju manje su
orijentisani na zaposlene, i suprotno**

- Istraživači u Ohaju i u Mičigenu su sprovodili veliki broj istraživanja jer su tragali za univerzalnom teorijom liderstva koja bi objasnila efektivnost lidera u svakoj situaciji

4. Blake-ova i Mouton-ova menadžerska (liderska) mreža (Managerial grid)



4. Blake-ova i Mouton-ova menadžerska (liderska) mreža (Managerial grid)

1.1 oslabljeni (osiromašeni) menadžment

- lider koji ne vodi računa ni o zadacima ni o međuljudskim odnosima
- ovakav lider je indiferentan, neposvećen, povučen i bezvoljan, i malo komunicira sa sledbenicima

4. Blake-ova i Mouton-ova menadžerska (liderska) mreža (Managerial grid)

- lider koji snažno naglašava zadatke i zahteve posla, a slabije naglašava uloge ljudi (oni su sredstvo za obavljanje posla)
- lider koji voli kontrolu, zahtevan je, energičan i autoritativan
- komunikacija sa zaposlenima: davanje instrukcija u vezi sa zadacima

9.1 autoritarni menadžment

4. Blake-ova i Mouton-ova menadžerska (liderska) mreža (Managerial grid)

1.9 humani menadžment (country club management)

- lider koji snažno naglašava brigu za međuljudske odnose, a slabu zabrinutost za ispunjavanje zadataka
- ovakav lider je kooperativan, spreman da pomogne i nije sklon konfliktima – stvara pozitivnu atmosferu
- sledbenici su važni i treba se o njima brinuti

4. Blake-ova i Mouton-ova menadžerska (liderska) mreža (Managerial grid)

9.9 timski menadžment

- lider koji naglašava zadatke i međuljudske odnose
- promoviše se visoka participacija, timski rad i zadovoljavaju se osnovne potrebe zaposlenih da bi se uključili i bili posvećeni poslu
- ovakav lider podstiče učešće, odlučno deluje, izvodi stvari na čistinu, razjašnjava prioritete, prati sve do kraja, otvoren je za sugestije, uživa u poslu

4. Blake-ova i Mouton-ova menadžerska (liderska) mreža (Managerial grid)

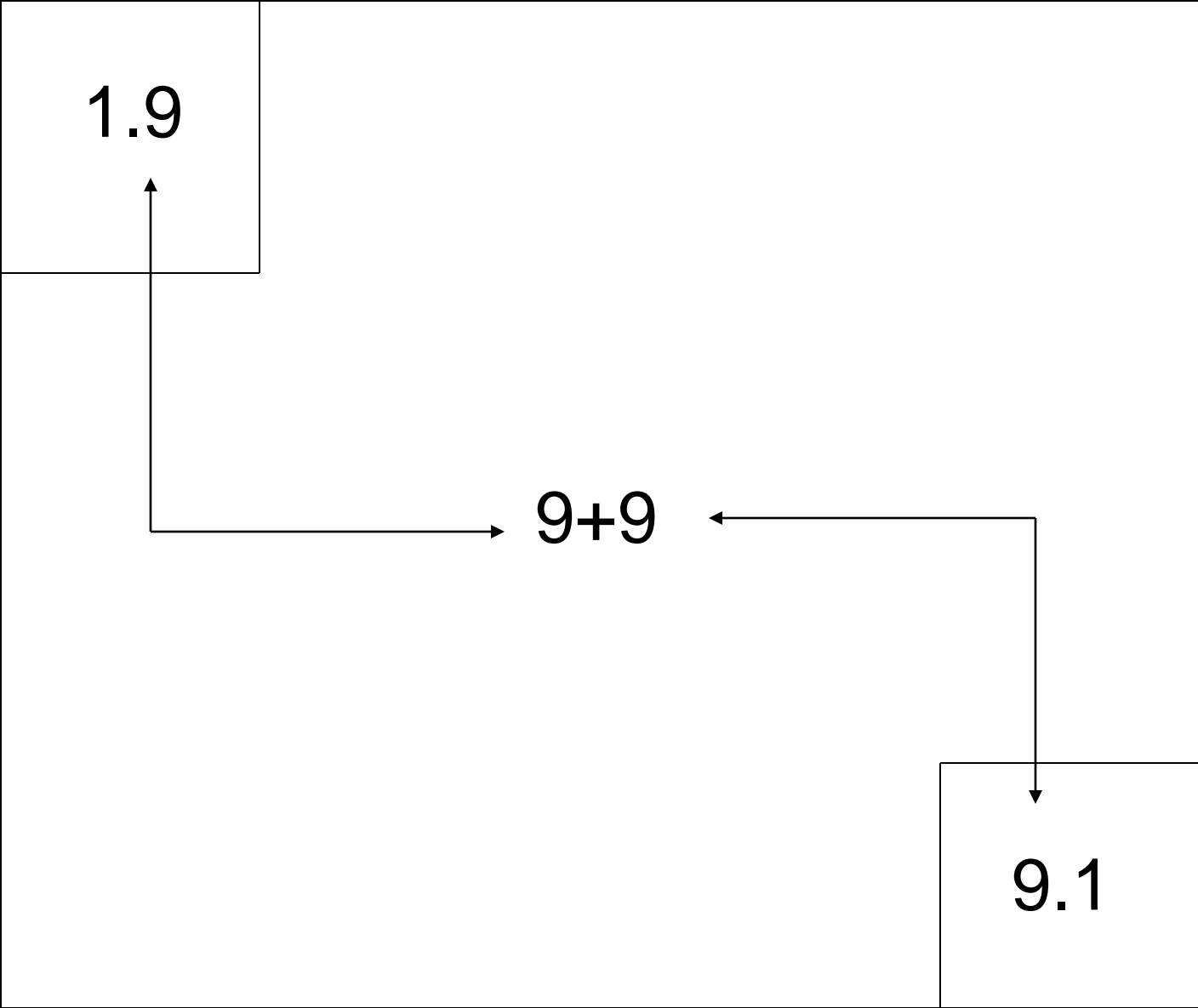
- lider koji je spreman na kompromis i koji je umereno zainteresovan za zadatke i ljude
- ovakav lider izbegava konflikte i promovise srednje nivoe proizvodnje i osrednje međuljudske odnose
- lider koji daje prednost srednjim rešenjima, ublažava nesuglasice i ne obraća pažnju na osude

5.5 kompromisni menadžment

+

6) Paternalizam/Maternalizam

- paternalizam je vezan za lidera koji koristi 1,9 i 9,1 stil, ali ih ne integriše
- to je “***milosrdni diktator***” koji se ponaša milostivo, ali to čini radi ostvarivanja cilja
- ljudi se posmatraju odvojeno od zadatka
- ljudima se daju nagrade i pruža odobravanje u zamenu za lojalnost i poslušnost, a nepokornost vodi kažnjavanju



+

7) Oportunizam

- lider koji koristi bilo koju kombinaciju osnovnih 5 stilova radi ličnog napredovanja
- lider se prilagođava i pomera ka bilo kom delu mreže da bi ostvario maksimalne prednosti
- rezultati su rezultat sebičnih razloga (u skladu sa ciljem ostvarivanja lične koristi)

Zaključak Blake-a i Mouton-a

- svaki lider ima neki od **dominantnih stilova** koji koristi u većini situacija, ali ima i **rezervni stil**

Primene navedenih pristupa

- primena na gotovo sve što lider radi, na svim nivoima i u svim tipovima organizacija
- odgovor na pitanje “Kako mi ide kao lideru?”
- olakšavaju obuke i razvoj lidera

Prednosti i mane navedenih pristupa

- 1) težište liderstva je prošireno i obuhvata ono što lideri čine i kako se ponašaju
 - 2) zasnovano je na brojnim istraživanjima
 - 3) potvrđena su dva osnovna tipa ponašanja
-
- 1) rezultati istraživanja nisu otkrila vezu između ponašanja usmerenih na zadatke i odnose sa performansama
 - 2) nije pronađen univerzalni stil liderstva koji bi bio efektivan u većini situacija
 - 3) sugeriše da je najefektivniji stil liderstva stil 9.9

Studija slučaja