

ORGANIZACIONO
PONAŠANJE
- SEDMA LEKCIJA -
Vođstvo / Liderstvo

- Da li je sudbina organizacija i društava određena namerama i kvalitetima njihovih vođa ili pak svaka organizacija i društvo na površinu izbace one vođe kakve same zaslužuju?
- Da li se vođa rađa ili se vođa može obrazovati?
- Da li svaka organizacija mora da ima lidera i koliko njih treba da bude u jednoj organizaciji?
- Da li su organizacijama potrebni menadžeri ili lideri?



Vođstvo - Liderstvo

= proces uticaja i usmeravanja radnih aktivnosti članova organizacije ka ostvarenju organizacionih ciljeva

= sposobnost da se utiče na pojedinca i/ili grupu kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi

bez sledbenika nema lidera,
a bez lidera nema ni sledbenika
= lider i sledbenici su dve strane
istog novčića!!!



Interpretativna perspektiva

- Lider = osoba koja definiše realnost i nameće je svojim pratiocima
- interpretativna moć znači:
 - “uramljivanje slike” = sledbenici vide svet kroz njegove oči (naočari)



MENADŽER

LIDER

Cilj: efikasnost	Cilj: efektivnost
Sprovodi viziju	Kreira viziju
Planira, organizuje, vodi i kontroliše	Kreira i vodi promene
Stabilni uslovi	Turbulentni uslovi
Izvor moći: legitimna moć	Izvor moći: stručnost, referentnost, poverenje, harizma
Od saradnika traži izvršenje zadatka – računa na kontrolu	Od saradnika zadobija poverenje – računa na poverenje
Razmišlja na kratak rok	Razmišlja na dug rok

Pristupi vođstvu

1. Klasični pristupi vođstvu:

- 1) Pristup osobina
- 2) Pristup ponašanja:
 - a) Ajova (Iowa) studije
 - b) Ohajo (Ohio) studije
 - c) Mičigen (Michigan) studije
 - d) Blake i Mouton - Upravljačka mreža
 - e) Rensis Likert - stilovi vođstva

2. Kontingentni (situacioni) pristupi vođstvu:

- 1) Fiedler-ov model liderstva
- 2) Teorija Put – cilj (Path – Goal Theory)
- 3) Teorija razmene lider–član organizacije
- 4) Hersi i Blanšarov (Hersey & Blanchard) model liderstva
- 5) Model liderstva Vroom Jago

1.1) Pristup osobina

- Šta je to što čini lidera, odnosno šta razdvaja lidera od nelidera?
 - postoje neke osobine koje je poželjno da imaju osobe koje pretenduju da budu lideri
- a) *Teorija velikih ljudi* - “rođeni lideri” = vođe se rađaju a ne stvaraju (Gandi, Linkoln, Napoleon) – “**veliki ljudi**”
- b) *Profil osobina* = vođa mora imati neke urođene karakteristike da bi bio lider (vođa):
 - **obrazovanje, inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet, društvenost**
- prema pristupu osobina sposobnost efikasnog vođenja se ne može steći nikakvom obukom, već se lider rađa sa određenim osobinama

Pristup osobina



- **LIDER I NJEGOVA LIČNOST (OSOBI NE) ZAUZIMAJU CENTRALNO MESTO**
- ispituje se testovima ličnosti

1.2) Pristup ponašanja

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

= stilovi ponašanja lidera

a) **Ajova (Iowa) studije**

b) Ohajo (Ohio) studije

c) Mičigen (Michigan) studije

d) **Blake i Mouton - Upravljačka mreža**

e) Rensis Likert - stilovi vođstva

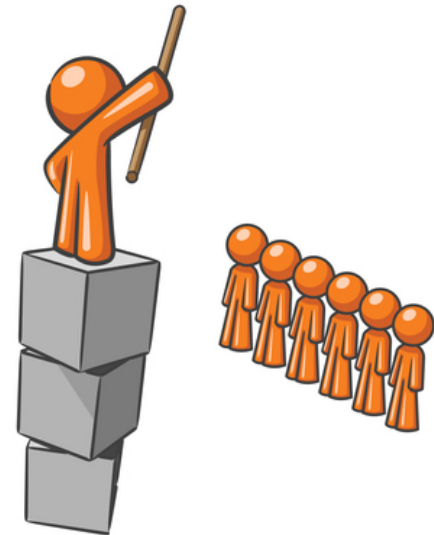


a) Ajova (Iowa) studije

- Autokratski stil vodstva
- Demokratski stil vodstva
- *Laissez-faire* stil vodstva

Autokratski stil vođstva

- 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: odozgo na dole



Demokratski stil vođstva

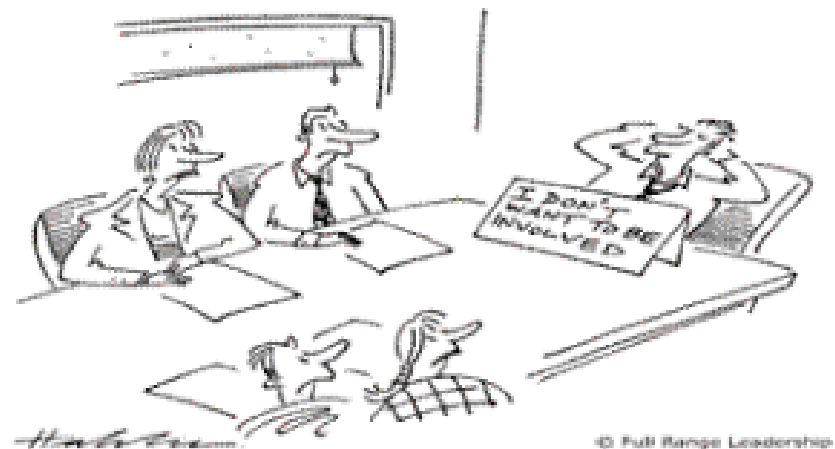
- vođa prenosi (delegira) odgovornost (ovlašćenja) na zaposlene, ali zadržava konačnu odluku (odgovornost)
- rad je podeljen
- odluke se donose zajedničkim radom = participativno donošenje odluka
- tok komunikacija: dvosmeran



Laissez-faire stil vođstva

- 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.”

d) 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

d) 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

d) 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

d) 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

d) 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

2. Kontingentni (situacioni) pristup vođstvu

= zasniva se na činiocima radne sredine, karakteristikama okruženja, karakteristikama organizacije i karakteristikama sledbenika



•potrebno je tražiti model liderstva koji odgovara datoj situaciji = različito liderstvo u različitim situacijama!

- 1) *Fiedler-ov* model vođstva
- 2) Teorija put – cilj (Path Goal Theory)
- 3) Teorija razmene lider-član

2.1) Fiedler-ov model

3 Situacione varijable

Odnos lider-
član

Struktura
zadatka

Moć pozicije

Dobar				Loš			
visoka strukturisanost		niska strukturisanost		visoka strukturisanost		niska strukturisanost	
jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć
1	2	3	4	5	6	7	8

Preferirani
stil
liderstva

Lideri motivisani
zadacima

Lideri motivisani odnosima

Lideri
motivisani
zadacima

2 Stila liderstva

Odnos lider-
član

Struktura
zadatka

Moć pozicije

Dobar				Loš			
visoka strukturisanost		niska strukturisanost		visoka strukturisanost		niska strukturisanost	
jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć
1	2	3	4	5	6	7	8

1

2

3

4

5

6

7

8

lideri motivisani zadacima biće efektivni u izrazito povoljnim i izrazito nepovoljnim situacijama

Preferirani
stil
liderstva

Lideri motivisani
zadacima

Lideri motivisani odnosima

Lideri
motivisani
zadacima

Odnos lider-
član

Struktura
zadatka

Moć pozicije

Dobar				Loš			
visoka strukturisanost		niska strukturisanost		visoka strukturisanost		niska strukturisanost	
jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć

1

2

3

4

5

6

7

8

lideri motivisani odnosima efektivni su u srednje povoljnim situacijama, gde postoji izvestan stepen sigurnosti, ali stvari nisu pod punom kontrolom a nisu ni van kontrole

Preferirani
stil
liderstva

Lideri motivisani
zadacima

Lideri motivisani odnosima

Lideri
motivisani
zadacima

2.2) Teorija Put – cilj

- osnovni zadatak: omogućiti sledbenicima da ostvaruju svoje ciljeve i zadatke
- primena različitih stilova u zavisnosti od cilja i situacije
- **SMART** način postavljanja ciljeva – bitno je da su ciljevi:
 - **S** = Specific Specifičan/konkretan
 - **M** = Measurable Merljiv
 - **A** = Attainable Dostižan
 - **R** = Realistic Realističan
 - **T** = Timely Vremenski određen

2.3) Teorija razmene lider–član organizacije

= fokus su **interakcije** između lidera i sledbenika (svakog pojedinačno)

- unutrašnja grupa (in group – bliski saradnici) – veze zasnovane na dogovorenim ulogama
- spoljašnja grupa (out group – ostali članovi) – veze zasnovane na formalnim radnim ugovorima

