



**Liderstvo**

# Liderstvo i lideri

- ⊖ **Lideri** su osobe koje su usredsređene na viziju, misiju i opšte ciljeve organizacije i pobornici su promena
- ⊖ U organizaciji su potrebni i menadžeri i lideri
- ⊖ Uloga menadžera je ključna u obavljanju svakodnevnih poslova, a uloga lidera je da inspiriše zaposlene i odredi dugoročni pravac razvoja svoje organizacije



# Liderske osobine

- ⊖ Lideri se razlikuju od drugih osoba po sledećim karakteristikama (osobinama): jaka volja, želja da predvode druge, poštenje, integritet, samopouzdanje, emocionalna stabilnost, kognitivna sposobnost i poznavanje posla
- ⊖ **Jaka volja** se odnosi na visok nivo napora i podrazumeva potrebu za postignućima, motivaciju, preduzimljivost, energiju i upornost
- ⊖ **Jaka želja** da predvode druge, kod lidera se vidi u želji da utiču na druge ili da ih ubede u to šta treba ili ne treba da urade
- ⊖ **Poštenje** je veoma važna karakteristika lidera, jer je veoma važan iskren odnos sa drugima



- ⊖ **Integritet** se odnosi na to u kojoj meri će lideri uraditi ono što govore
- ⊖ Lideri mogu biti poštteni, ali neće uživati poverenje ako ne budu bili **dosledni u ispunjavanju obećanja**
- ⊖ Lideri se izdvajaju od drugih i po **stepenu vere u sopstvene sposobnosti**, po njihovoj odlučnosti i energičnosti
- ⊖ Lideri imaju obično visoke **kognitivne sposobnosti** i mogu da analiziraju veliku količinu naizgled nepovezanih složenih informacija i da prepoznaju šanse ili opasnosti koje bi drugi prevideli
- ⊖ Lideri **dobro poznaju posao** koji vode i imaju obimno iskustvo u svojoj privrednoj grani



# Lidersko ponašanje

- ⊖ Liderske osobine same po sebi nisu dovoljne da nekog čine uspenim liderom
- ⊖ Potrebno je preduzeti akcije kojima će se podstaći drugi ljudi da ostvare grupne ili organizacione cijeve
- ⊖ **Lidersko ponašanje** podrazumeva da lider mora da inicira strukturu, odnosno da strukturise ulogu svojih sledbenika tako što im postavlja ciljeve, daje uputstva, definiše rokove i deli zadatke
- ⊖ Takođe, lidersko ponašanje podrazumeva da je lider ljubazan, pristupačan, spreman da podrži zaposlene i brine se o njima



- ⊖ Konkretni oblici ponašanja lidera koji se ogledaju u obzirnosti su slušanje problema i briga zaposlenih, savetovanje sa zaposlenima pre nego što donese odluku, kao i ophođenje prema zaposlenima tako da se osećaju jednakim
- ⊖ Pod **stilom liderskog ponašanja** podrazumevamo način na koji menadžeri prenose svoju inicijativu i zadatke izvršiocima i saradnicima, kako koordiniraju rad između sektora, grupa i timova i kako kontrolišu izvršavanje zadataka



# Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta

- ⊖ **Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta** podrazumeva uticaj na druge, vlast nad drugima i snaga koja navodi druge ljude da slede tu ličnost
- ⊖ Ako ta ličnost prihvata i shvata svoj autoritet, i članovi grupe private autoritet vođe na sličan način, imaćemo efikasnije vođenje
- ⊖ Liderstvo se smatra menadžerskom sposobnošću koja nije svojstvena svakom menadžeru
- ⊖ Menadžer u organizaciji ima zvaničnu ulogu odnosno funkciju



- ⊖ Time se određuje položaj pojedinih menadžera u hijerarhiji date organizacije, u zavisnosti od njihovih sposobnosti u planiranju, koordinisanju i kontroli poslovanja
- ⊖ Menadžer treba da izabere ličnosti koje će moći da obavljaju aktivnosti planiranja, koordinacije, kontrole poslovanja, ali da imaju i posebne sposobnosti vođe, jer se na taj način obezbeđuje ostvarivanje osnovne uloge menadžmenta, odnosno sposobnost obavljanja poslova uz pomoć ljudi





## Istraživanja na Univerzitetu države Ohajo i istraživanja Univerziteta u Mičigenu

- ⊖ Tanenbaum i Šmit, kao i ostali prvi istraživači, smatrali su da je liderski stil takozvana igra "saldo nula"
- ⊖ Što je menadžer više zainteresovan za realizaciju zadataka, to je manje zainteresovan za socijalne faktore
- ⊖ Kasnije je preduzeto još jedno istraživanje da bi se utvrdilo koji od ova dva liderska stila proizvodi efikasnije ponašanje grupe
- ⊖ Na Univerzitetu države Ohajo istraživači su proučavali efikasnost stilova liderskog ponašanja koje su nazvali "iniciranje strukture" (orijentisanost na zadatak) i "poštovanje" (orijentisanost na radnike)



- ⊖ Kao što se moglo očekivati, ustanovili su da je bila najmanja stopa fluktuacije radnika i da su oni bili najzadovoljniji u onim organizacijama u kojima su lideri ocenjeni kao veoma pažljivi
- ⊖ Nasuprot tome, veliko nezadovoljstvo i visoka stopa fluktuacije radnika zabeleženi su pod liderima koji nisu ocenjeni kao pažljivi, ali su zato bili orijentisani na iniciranje struktura
- ⊖ Zanimljivo je da su istraživači otkrili da ocene uspešnosti lidera koje daju radnici ne zavise toliko od određenog stila lidera već od situacije u kojoj se stil primenjuje
- ⊖ Istraživači na Univerzitetu u Mičigenu dobili su drugačije rezultate



- ⊖ Oni su napravili razliku između menadžera orijentisanih na proizvodnju i menadžera orijentisanih na radnike
- ⊖ Menadžeri orijentisani na proizvodnju postavili su krute radne standarde, organizovali su poslove do poslednjeg detalja, propisali radne metode koje je trebalo slediti i pažljivo su nadzirali rad zaposlenih
- ⊖ Menadžeri orijentisani na radnike podsticali su učešće radnika u postupku utvrđivanja ciljeva i donošenja drugih odluka i omogućili ostvarivanje dobrih rezultata time što su podsticali poverenje i poštovanje
- ⊖ Studije iz Mičigena su pokazale da su najproduktivnije radne grupe po pravilu imale lidere orijentisane na radnike, a ne lidere orijentisane na proizvodnju



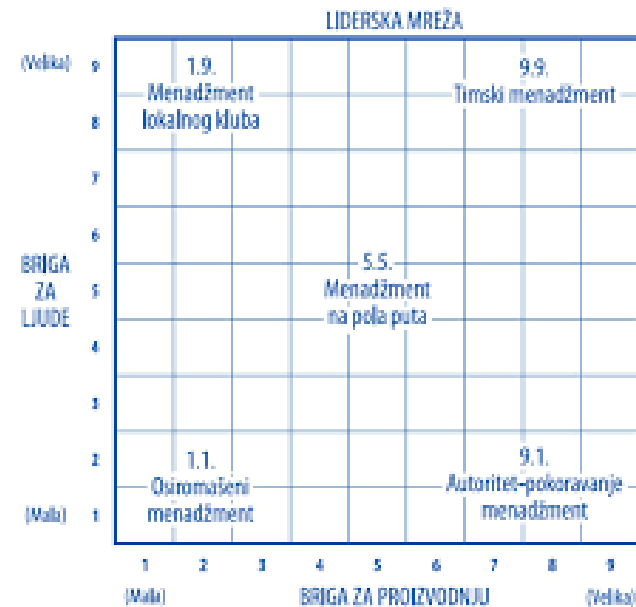
"I believe there are no bad leaders, only bad followers"

⊖ Takođe je utvrđeno da su najuspešniji lideri imali dobre odnose sa svojim radnicima, da su više zavisili od grupnog nego od pojedinačnog odlučivanja i da su podsticali radnike da postavljaju i ostvaraju visoke standarde

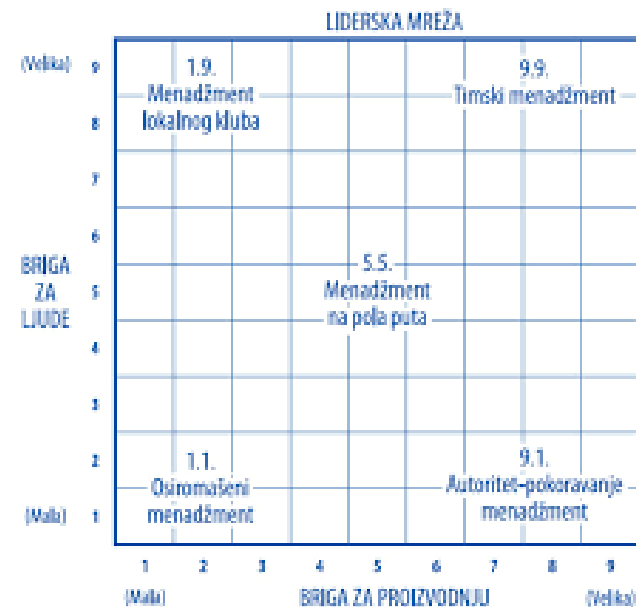


# Menadžerska mreža

- ⊖ Na osnovu studija države Ohajo i Mičigena može se zaključiti da leaderski stilovi ne moraju biti jednodimenzionalni
- ⊖ **Menadžerska mreža**, koju su razvili Robert Blejk i Džejn Monton za merenje relativne brige menadžera za ljude i zadatke odražava ovu dvodimenzionalnu prirodu liderstva
- ⊖ Menadžerska mreža Rober R. Blejk i En Adams Mekens identifikuje različite oblike ponašanja menadžmenta koji pokazuju da stilovi s orijentacijom na zadatak i stilovi s orijentacijom na ljude mogu biti u interakciji jedni s drugima



- ⊖ Stil 1.1 u donjem levom uglu mreže jeste osiromašeni menadžment - mala briga za ljude i zadatke ili proizvodnju
- ⊖ Ovaj stil se ponekad naziva *laisses-faire* menadžment, jer lider ne preuzima lidersku ulogu
- ⊖ Stil 1.9 menadžmenta je klupski tip menadžmenta - velika briga za radnike, ali mala briga za proizvodnju
- ⊖ Na suprotnom kraju je stil 9.1 ili autoritarni menadžment - velika briga za proizvodnju i efikasnost, ali mala za radnike



- ⊖ Stil 5.5 je menadžment na pola puta - osrednja briga za proizvodnju i zadovoljstvo radnika
- ⊖ Stil 9.9 se naziva timski ili demokratski menadžment - velika pažnja se posvećuje proizvodnji kao i raspoloženju i zadovoljstvu radnika
- ⊖ Postojanje ove kategorije u suprotnosti je s ranijim pretpostavkama da lideri mogu imati ili jednu ili drugu orijentaciju
- ⊖ Blejk i Moton odlučno zastupaju stav da je stil 9.9 najuspješniji stil menadžmenta
- ⊖ Oni veruju da će ovakav leaderski stil, u gotovo svim situacijama, dovesti do boljih rezultata, niske stope odsustvovanja sa posla i fluktuacije i visokog stepena zadovoljstva radnika



# Situacioni pristup liderstvu

- ⊖ Situacioni model liderstva su razvili **Pol Hersi i Kenet H. Blankard**
- ⊖ Po ovom modelu, najefikasniji liderski stil se menja u zavisnosti od "spremnosti" radnika
- ⊖ Hersi i Blankard definišu spremnost kao želju za dokazivanjem, kao spremnost prihvatanja odgovornosti i kao sposobnost, veštine i iskustvo potrebni za obavljanje zadataka
- ⊖ Hersi i Blankard veruju da odnosi između menadžera i sledbenika prolaze kroz četiri faze i da menadžer treba da promeni liderski stil prema razvoju sledbenika
- ⊖ U početnoj fazi najprimerenije je da se menadžer pre svega orijentiše na zadatak





- ⊖ Radnici moraju dobiti uputstva o zadacima i moraju se upoznati s organizacionim pravilima i procedurama
- ⊖ Kada sledbenici počnu da uče svoje zadatke, ponašanje orijentisano na zadatak ostaje osnovni model ponašanja, jer sledbenici još uvek nisu spremni da funkcionišu bez strukture
- ⊖ U trećoj fazi radnici su sposobniji, motivisanost za dokazivanje izbija na površinu i oni sve aktivnije traže veću odgovornost
- ⊖ Međutim, lider mora da pruži podršku i da bude pažljiv ako želi da podrži odlučnost sledbenika da preuzmu veću odgovornost

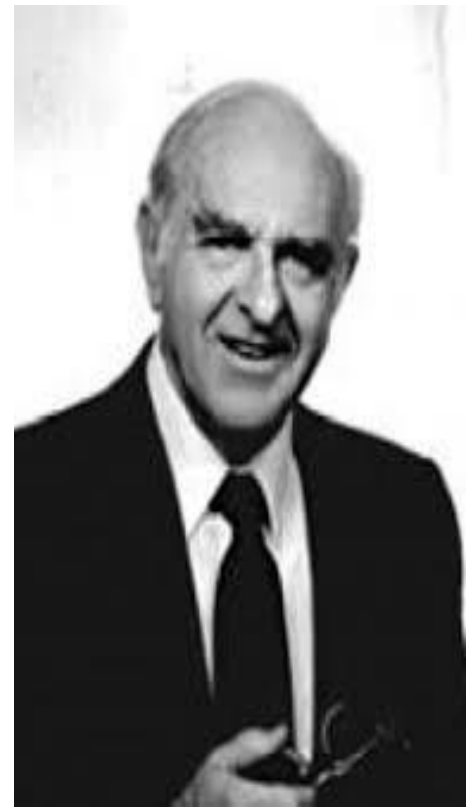
## SITUACIONI MODEL LIDERSTVA

<b>PRIJATELJSKO PONAŠANJE</b> (pruža podršku)	(Velika)	Velika briga za odnose i mala briga za zadatak 3.	Velika briga za zadatak i velika briga za odnose 2.
	(Mala)	Mala briga za odnose i mala briga za zadatak 4.	Velika briga za zadatak i mala za odnose 1.
		(Malo)	(Velika)
		<b>AUTORITARNO PONAŠANJE</b> (pruža usmerenje)	



## Stavljanje lidera u pravu situaciju (Fidlerova kontigentna teorija)

- ⊖ Jedan od najdetaljnije istraženih kontingentnih modela razvio je **Fred E. Fidler**
- ⊖ Osnovna Fidlerova pretpostavka jeste da menadžeri nerado menjaju stil (ove) upravljanja na osnovu kojeg su postali uspešni
- ⊖ U stvari, Fidler je ubeden da većina menadžera nije mnogo fleksibilna, pa je zbog toga svaki pokušaj da se promenom menadžerskog stila odgovori na nepredvidljive ili promenljive situacije beskoristan i osuđen na neuspeh
- ⊖ Ono po čemu se njegov model razlikuje od drugih jeste merni instrument koji on koristi



- ⊖ Fidler je merio liderski stil na skali koja je pokazivala "koliko je pozitivno ili negativno ocenjen najmanje poželjan saradnik (LPC)" - radnik s kojim data osoba najlošije saraduje
- ⊖ Ovim merenjem određuje se mesto pojedinca na skali liderskog stila
- ⊖ Fidler je ustanovio da je osoba koja najmanje poželjnog saradnika opisuje relativno pozitivno po pravilu liberalna, orijentisana na ljudske odnose i koja brine o osećanjima svojih ljudi
- ⊖ A osoba koja najmanje poželjnog saradnika opisuje negativno - koja ima ono što nazivamo nizak LPC rejting - jeste po pravilu kruta, orijentisana na zadatak i manje se bavi ljudskim odnosima.



- ⊖ Po Fidlerovom mišljenju menadžer s visokim LPC rejtingom želi da ima prijateljske odnose sa svojim saradnicima i smatra da su bliski odnosi s radnicima veoma važni za njegovu ukupnu efikasnost
- ⊖ Menadžeri s niskim LPC rejtingom neće oklevati da primene strog stil, koji je po njihovom mišljenju neophodan da bi se održala proizvodnja
- ⊖ Fidler je identifikovao tri "liderske situacije" ili promenljive koje utiču na to koji će liderski stil biti efikasan: odnosi lider-član, struktura zadatka i liderska moć
- ⊖ Kvalitet **odnosa lider-član** ima najveći uticaj na moć i efikasnost menadžera



- ⊖ Ako se menadžer dobro slaže sa ostalima u grupi, ako članovi grupe poštuju menadžera zbog njegove ličnosti, karaktera, sposobnosti, on neće morati da se oslanja na formalni rang ili autoritet
- ⊖ **Struktura zadatka** je druga najvažnija promenljiva vrednost u liderskoj situaciji
- ⊖ Zadatak s dobrom strukturom jeste zadatak za koji postoje detaljna uputstva i procedure
- ⊖ **Moć na osnovu položaja** jeste poslednja situaciona promenljiva vrednost koju je identifikovao Fidler



- ⊖ Fidler je zatim opisao osam mogućih kombinacija ove tri promenljive vrednosti u liderskim situacijama: odnosi lider-član mogu biti dobri ili loši, zadaci mogu biti sa strukturom ili bez nje, a moć na osnovu položaja može biti velika ili slaba
- ⊖ Ustanovio je da su lideri s niskim LPC rejtingom - oni koji su orijentisani na zadatak ili su autoritarni - najuspešniji u ekstremnim situacijama: situacijama u kojima lider ima ili veliku moć i uticaj ili veoma slabu moć i uticaj
- ⊖ Lideri s visokim LPC rejtingom - oni koji su orijentisani na radnike - bili su najefikasniji u situacijama u kojima su lideri imali umerenu moć i uticaj
- ⊖ Njegov model se koristio s izvesnim uspehom kao osnova za program obuke na kojima se menadžeri obučavaju kako da promene situacione promenljive vrednosti da bi situaciju prilagodili svojim liderskim stilovima, a ne da svoje stilove prilagode situaciji



# Teorija put-cilj

- ⊖ Ovaj model su formulisali **Martin G. Evans** i **Robert J. Haus**
- ⊖ Pristup put-cilj se zasniva na teoriji očekivanja po kojoj motivisanost neke osobe zavisi od njegovog ili njenog očekivanja nagrade ili valentnosti ili privlačnosti nagrade
- ⊖ Evans ukazuje na to da na izbor nagrada utiče liderski stil menadžera, ali i mišljenje radnika o tome koji put vodi ka pomenutim nagradama
- ⊖ Menadžer orijentisan na radnike, na primer, ponudiće ne samo platu i unapređenje već i podršku, sigurnost i poštovanje



**Martin G. Evans**



- ⊖ Menadžer orijentisan na zadatak, s druge strane, ponudiće mnogo uži izbor nagrada i neće uzeti u obzir razlike među osobama, ali će na planu povezivanja učinka radnika s nagradama verovatno biti uspješniji od menadžera orijentisanog na radnike
- ⊖ Radnici koji imaju menadžera orijentisanog na zadatak tačno će znati koji stepen produktivnosti ili nivo ponašanja treba da ostvare da bi dobili stimulaciju, povećanje plate ili unapređenje
- ⊖ Haus i njegove kolege su pokušali da prodube teoriju put-cilj tako što su identifikovali dve promenljive koje određuju najefikasniji liderski stil: lične osobine radnika i faktori okruženja, kao i zahtevi na radnom mestu s kojima se radnici moraju suočiti



**Rober J. Haus**

# Lične osobine radnika

- ⊖ Hauz tvrdi da lične osobine radnika delimično utiču na to koji će liderski stil radnici oceniti kao najpoželjniji
- ⊖ Radnici se, takođe, na osnovu ocene sopstvenih sposobnosti opredeljuju za najpoželjniji stil
- ⊖ Onima koji smatraju da imaju dobre kvalifikacije i da su sposobni neće se dopasti menadžer s izraženim supervizorskim stilom, čije će direktive biti kontraproduktivne umesto korisne
- ⊖ S druge strane, radnici koji smatraju da nemaju dovoljno kvalifikacija mogu dati prednost autoritarnom menadžeru jer veruju da će im on omogućiti da uspešno obavljaju svoje zadatke i dobiju organizacione nagrade



# Faktori okruženja i zahtevi radnog mesta

- ⊖ **Faktori sredine** takođe utiču na to koji će se liderski stil dopasti radnicima
- ⊖ Jedan od tih faktora jeste **priroda posla** kojim se radnici bave
- ⊖ Drugi faktor jeste **zvaničan sistem autoriteta organizacije**, koji jasno naznačava koje ponašanje se prihvata (na primer troškovi u okviru budžeta), a koje se ne prihvata (prekoračenje budžeta)
- ⊖ Treći faktor sredine jeste **radna grupa zaposlenih**



# Normativna teorija odlučivanja (model Vrum-Jeton-Jago)

- ⊖ U svojoj knjizi iz 1985. **Viktor Vrum** i **Artur Jago** su kritikovali teoriju put-cilj, jer nije uzela u obzir situacije kada menadžeri donose odluku o uključenju radnika
- ⊖ Kao rešenje, ponudili su prošireni klasični model Vrum-Jeton situacionog liderstva koji je sadržao brigu kako za kvalitet, tako i za prihvatanje odluka
- ⊖ Originalni model Vrum-Jeton razvijen je 1973. da bi pomogao menadžerima da donesu odluku kada i u kom obimu treba da uključe radnike u proces rešavanja određenog problema



- ⊖ Ovaj model je izdvojio pet liderskih stilova koji predstavljaju skalu **autoritarnih pristupa** (AI, AII), **konsultantskih pristupa** (CI, CII) i **participativni pristup** (GII)
  
- ⊖ Vrum i Jeton smatraju da postoji nekoliko pitanja koja menadžeri moraju sebi da postave da bi mogli da odluče koji će stil koristiti za rešavanje određenog problema s kojim se suočavaju:

a) Da li imam dovoljno informacija ili znanja da problem rešim sam?

b) Da li treba da donesem visokokvalitetnu odluku s kojom se radnici verovatno neće složiti?



"What if we don't change at all ...  
and something magical just happens?"

c) Da li je problem u strukturi?  
Odnosno, da li znam koje su mi  
informacije potrebne i gde mogu  
da ih dobijem?

d) Da li je saglasnost grupe  
kritična za uspeh odluke ?

e) Ako je važno da ideja bude  
prihvaćena, da li postoji  
mogućnost da se radnici među  
sobom ne slože o tome šta je  
najbolje rešenje ?

- ⊖ Istraživanje Vruma i ostalih pokazuje da  
su odluke donete u skladu s ovim  
modelom po pravilu efikasne, a one  
koje nisu u skladu s ovim modelom su  
po pravilu neefikasne

**LEADERSHIP**

**≠**

**MANAGEMENT**

- ⊖ Vrum i Jago su produbili ovaj pristup
- ⊖ Izneli su hipotezu da efikasnost odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti odluci, kao i od vremena utrošenog na donošenje odluke
- ⊖ Oni takođe veruju da je ukupna efikasnost liderstva u funkciji efikasnosti odluke minus troškovi donošenja odluke plus vrednost ostvarena razvijanjem sposobnosti kod ljudi kroz proces odlučivanja
- ⊖ Dakle, Vrum i Jago tvrde da leaderski stilovi mogu biti uslovljeni vremenom ili razvojem; kao i u slučaju ranijeg Vrum-Jetonovog modela, primeniće se onaj pristup koji najviše odgovara datim okolnostima



# Savremeni pristupi liderstvu

## Vizionarsko liderstvo

- ⊖ **Vizionarskim liderstvom** se stvara pozitivna slika budućnosti koja motiviše članove organizacije i pruža smernice za buduće planiranje i postavljanje ciljeva
- ⊖ Dve vrste vizionarskog liderstva su harizmatično i transformaciono liderstvo





# Harizmatično liderstvo

- ⊖ Neprestane promene u okruženju, borba organizacije za prestiž i uspeh na tržištu uslovile su pojavu istraživanja određenih pojedinaca koji *harizmatiski* deluju na ostale zaposlene u organizaciji
- ⊖ To su *lideri* koji sopstvenom vizijom, samopouzdanjem i vrednostima izazivaju jake emocije svojih sledbenika i pokreću ih na promene koje vode ka organizacionom razvoju i ostvarivanju natprosečnih rezultata
- ⊖ Harizmatično liderstvo u najvećem broju slučajeva pokazuje dobre rezultate
- ⊖ Ako su sledbenici odaniji i zadovoljniji, ostvaruju bolji učinak i za njih postoje veći izgledi da će verovati svojim liderima i napornije raditi



- ⊖ Problem nastaje u slučaju motivacije lidera da zadovoljenje svog ega stavi ispred svojih ljudi i organizacije, odnosno da li će se ponašati etično ili neetično
  
- ⊖ **Etični harizmatični lideri** daju sledbenicima šanse da se usavršavaju, otvoreni su za pozitivne i negativne povratne informacije, pružaju moralne standarde koji ističu više interese organizacije
  
- ⊖ Nasuprot njima, **neetični harizmatični lideri** manipulišu sledbenicima, žele da čuju samo pozitivne informacije, pružaju informacije koje su povoljne samo za njih kao lidere, a sopstvene interese stavljaju ispred drugih
  
- ⊖ Problem u ovom slučaju je i taj što i neetični harizmatični lideri mogu da imaju sledbenike i to je ogroman rizik za organizaciju



# Transformaciono liderstvo

- ⊖ **Transformaciono liderstvo** obezbeđuje razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i podstiče zaposlene da osim svojih ličnih interesa imaju u vidu i grupne interese
  
- ⊖ Transformacioni lideri transformišu svoju organizaciju tako što sledbenike podstiču da postignu više nego što su nameravali, pa čak i više nego što su mislili da je moguće
  
- ⊖ Transformaciono liderstvo ima **četiri komponente:**
  - a) harizmatično liderstvo (idealizovani uticaj),
  - b) inspirativnu motivaciju,
  - c) intelektualnu stimulaciju i
  - d) individualizovanu pažnju



The transformational leader has the key to unlock "what is" in order to discover "what can be"!

- ⊖ **Idealizovani uticaj** znači da su transformacioni lideri uzori za svoje sledbenike, jer stavljaju tuđe potrebe ispred sopstvenih i dele rizik sa svojim sledbenicima
  
- ⊖ Transformacioni lideri **uživaju divljenje, poštovanje i poverenje** i sledbenici žele da se ugledaju na njih
  
- ⊖ Transformacioni lideri **motivišu i inspirišu svoje sledbenike** tako što čine da njihov rad bude smislen i izazovan, da budu kreativni, da na nov način pristupaju rešavanju problema, kao i situacijama bez obzira što se njihove ideje razlikuju od liderovih
  
- ⊖ Stvaranjem šanse sledbenicima za učenje, tolerisanjem individualnih razlika, podsticanjem dvosmerne komunikacije i aktivnim slušanjem drugih, transformacioni lideri **pružaju individualizovanu pažnju**



- ⊖ Transformacioni lideri utiču na sledbenike tako što koriste viziju i trude se da ih inspirišu, a transakcioni lideri zasnivaju svoje ponašanje na procesu razmene u kome se sledbenici nagrađuju za dobar učinak i kažnjavaju za loš učinak
- ⊖ Ovde je nedostatak u tome što transakcioni lideri najčešće previse koriste disciplinske mere i pretnje da bi sledbenici povećali radni učinak i uskladili se sa standardima
- ⊖ To je efektivno kratkoročno, ali ne i dugoročno
- ⊖ To je tzv. **transakciono liderstvo**



**HVALA NA PAŽNJI!!!**

