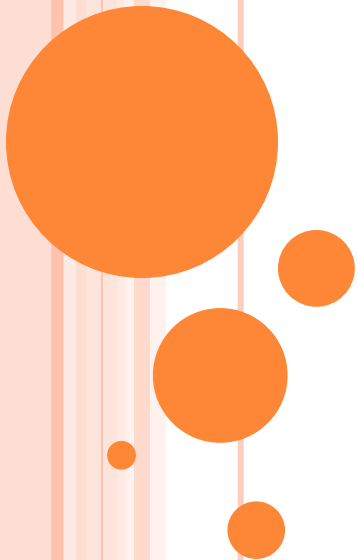


OSNOVI MENADŽMENTA

Predavanje 9



LIDERSTVO

**Proces usmeravanja aktivnosti članova grupa
ka ostvarenju zadatka.**



ČETIRI ZNAČENJA DEFINICIJE LIDERSTVA:

1. Liderstvo podrazumeva druge ljude ili sledbenike;
2. Liderstvo znači nejednaku raspodelu moći između lidera i članova grupe;
3. Sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika;
4. Liderstvo je pitanje vrednosti.



LIDERSTVO I UPRAVLJANJE NISU ISTI POJAM.



KARAKTERNE OSOBINE LIDERA:

- LIDERI I NELIDERI (pametniji, otvoreniji, samopouzdaniji, viši rastom?)
- USPEŠNI I NEUSPEŠNI LIDERI (uspešnost lidera ne zavisi od neke posebne grupe osobina već od toga koliko osobine lidera odgovaraju zahtevima situacije).



- Šta uspešni lideri rade?
- Kako delegiraju zadatke?
- Kako komuniciraju i motivišu svoje sledbenike ili radnike?
- Kako izvršavaju svoje zadatke?



LIDERSKE OSOBINE

Lideri se razlikuju od drugih osoba po sledećim karakteristikama

- 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. Kada su lideri iskreni, podređeni su voljni i da im oprostite neke nedostatke.
- 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 su spremni i da priznaju da su pogrešili, jer grešku smatraju kao šansu da nauče nešto novo.
- 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 strukturiše ulogu svojih sledbenika tako što im postavlja ciljeve, daje uputstva, definiše rokove i deli zadatke.
- Lidersko ponašanje podrazumeva da je lider ljubazan, pristupačan, spreman da podrži zaposlene i brine se o njima



Stilovi liderskog ponašanja

- 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.



STIL LIDERSTVA:

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

- Različiti modeli ponašanja koje prihvataju lideri u procesu usmeravanja i uticanja na radnike;
- Menadžeri orijentisani na zadatak i menadžeri orijentisani na radnike.



IZBOR LIDERSKOG STILA ZAVISI OD:

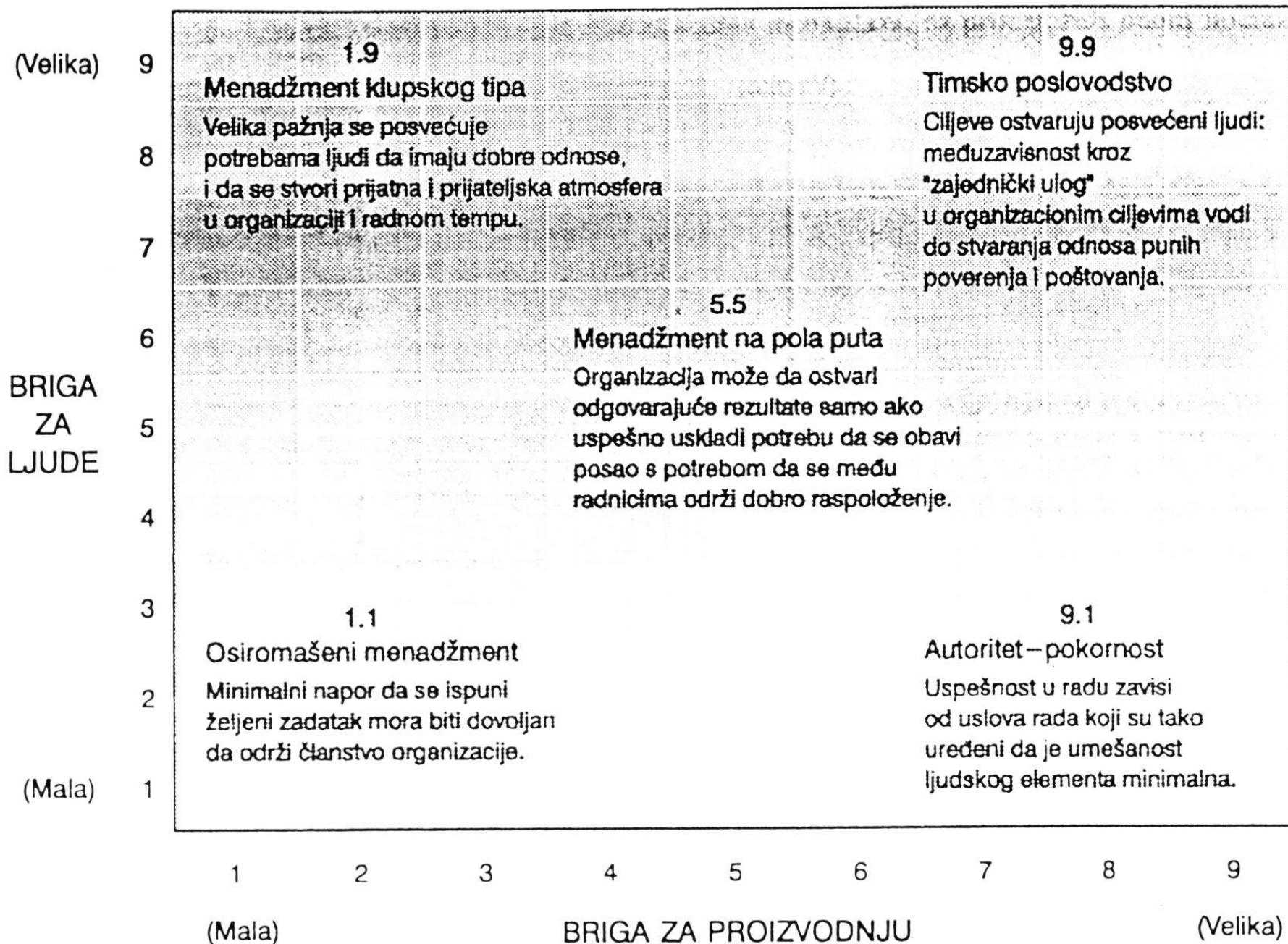
1. snage u menadžmentu (porekla, znanja, vrednosti, iskustva);
2. snage u radnicima (samopouzdanje, kvalifikacije, organizaciona, privrženost)
3. situacionih snaga (stil, veličina i kohezivnost radne grupe, priroda zadatka, faktor vreme, faktori okruženja).



MENADŽERSKA MREŽA:

- Dijagram koji su razvili Blejk i Moton za merenje relativne brige menadžera za ljude i proizvodnju.
- Obe orijentacije (na zadatak i radnika) su neophodne da bi se postiglo najbolje ponašanje (rezultati).





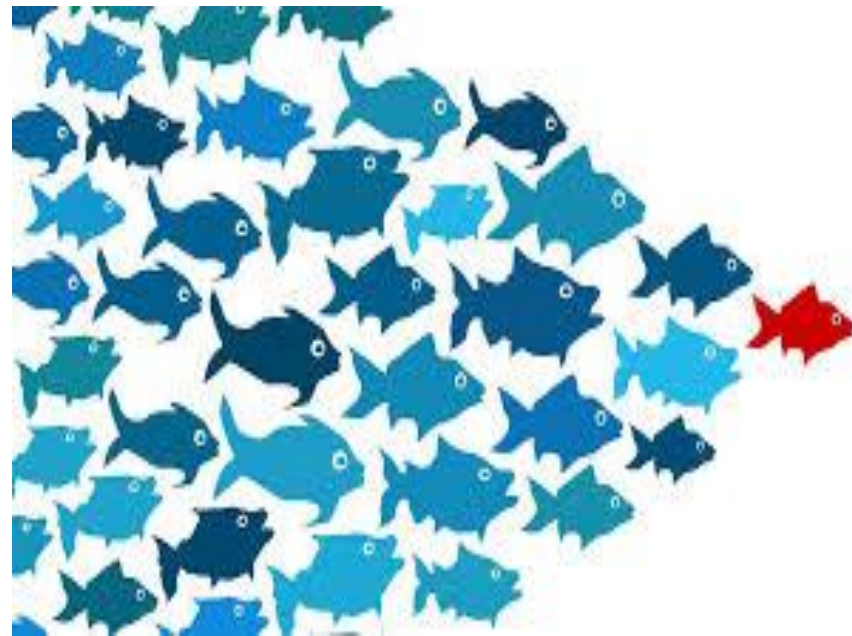
KONTIGENTNI PRISTUP LIDERSTVU

- Gledište da se tehnike menadžmenta, koje mogu na najbolji način da pomognu ostvarenje organizacionih ciljeva, razlikuju u zavisnosti od situacije ili okolnosti.



ČETIRI NAJPOZNATIJA KONTIGENTNA MODELA LIDERSTVA:

1. Situacioni model liderstva po Hersiju i Blankardu;
2. Liderski stil i radna situacija: Fidlerov model;
3. Pristup put-cilj liderstvu;
4. Vrum - Jeton i Vrum - Jago.

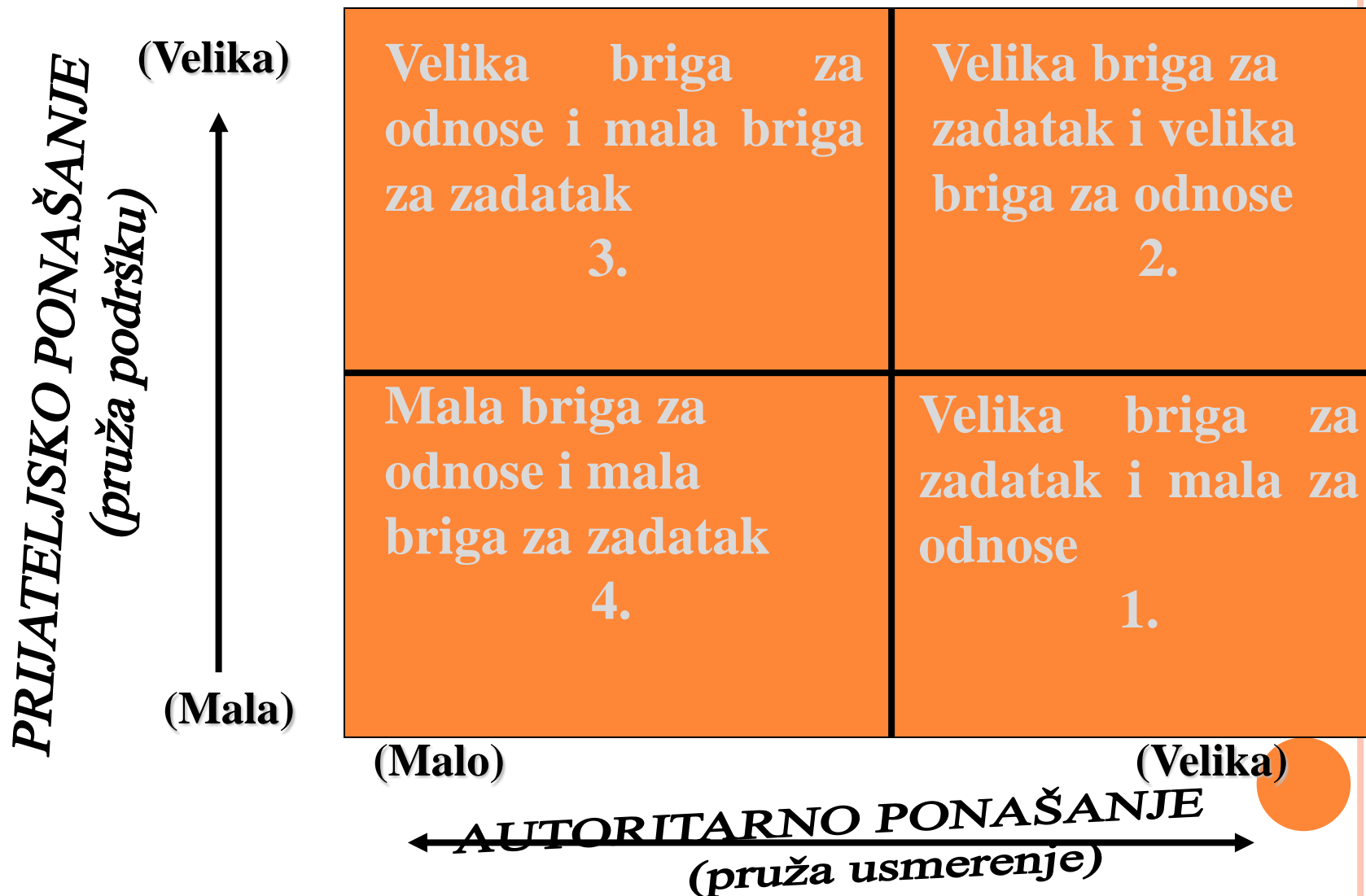


I MODEL SITUACIONOG LIDERSTVA

- Pristup liderstvu koji su razvili Hersi i Blankard.
- Opisuje kako lideri treba da prilagode svoj liderski stil željama i spremnosti da prihvate obaveze.



SITUACIONI MODEL LIDERSTVA



II FIDLEROV MODEL

STAVLJANJE LIDERA U PRAVU SITUACIJU

- Menadžeri nerado menjaju stilove upravljanja na osnovu kojeg su postali uspešni;
- Većina menadžera nije mnogo fleksibilna;
- Nijedan određeni stil ne može da se promeni u svakoj situaciji;
- Efikasno ponašanje grupe može se obezbediti samo ako se odabere menadžer koji odgovara datoj situaciji ili ako se situacija prilagodi menadžeru.



NAJMANJE POŽELJAN SARADNIK (LPC):

- Fidlerov merni instrument kojim se locira menadžer na osnovu skale leaderskog stila;
- Koliko je pozitivno ili negativno ocenjen najmanje poželjan saradnik –radnik s kojim data osoba najlošije saraduje.



FIDLEROVA IDENTIFIKACIJA 3 "LIDERSKE SITUACIJE" KOJE UTIČU NA TO KOJI ĆE LIDERSKI STIL BITI EFIKASAN:

1. Odnosi lider-član;
2. Struktura zadatka;
3. Moć na osnovu položaja.



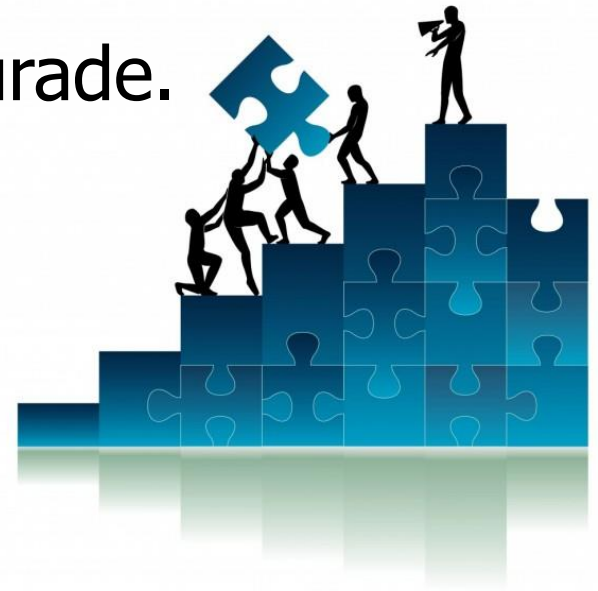
ODNOSI LIDER - ČLAN:

- Kvalitet saradnje između lidera i njegovih saradnika;
- Po Fidlerovom mišljenju ima najveći uticaj na moć menadžera.



STRUKTURA ZADATKA:

- Druga najvažnija promenljiva vrednost u liderskoj situaciji;
- Zadatak sa dobrom strukturom jeste zadatak za koji postoje detaljna uputstva i procedure;
- Članovi grupe imaju jasnu ideju o tome šta se od njih očekuje da urade.



MOĆ NA OSNOVU POLOŽAJA:

- Poslednja situaciona promenljiva vrednost koju je identifikovao Fidler;
- Moć na osnovu visokog položaja olakšava lideru da utiče na druge, dok moć na osnovu niskog položaja otežava zadatak lideru.



III MODEL PUT-CILJ

- Teorija liderstva koja ističe ulogu lidera u objašnjavanju podređenima kako mogu da postignu visoke rezultate i dobiju odgovarajuće nagrade;
- Menadžer orijentisan na radnike ponudiće ne samo platu i unapređenje, već i podršku, sigurnost i poštovanje.



Dve promenljive koje određuju najefikasniji leaderski stil: lične osobine radnika i faktori okruženja, kao i zahtevi na radnom mestu s kojima se radnici moraju suočiti.

Lične osobine radnika

- Lične osobine radnika delimično utiču na to koji će leaderski stil radnici oceniti kao najpoželjniji.
- Radnici se, takođe, na osnovu ocene sopstvenih sposobnosti opredeljuju za najpoželjniji stil.



Faktori okruženja i zahtevi radnog mesta

- Faktori sredine takođe utiču na to koji će se leaderski 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. Grupe koje nisu sasvim kohezivne, na primer, obično se bolje ponašaju ako se prihvati stil podrške i razumevanja. Opšte je pravilo da će leaderski stil motivisati radnike u meri u kojoj on nadoknađuje sve nedostatke zadatka, sistema autoriteta ili radne grupe, bar kako ih radnici vide.



IV MODELI VRUM JETON I VRUM JAGO:

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 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.



A- Menadžeri sami rešavaju problem ili donose odluku i koriste informacije raspoložive u datom momentu.

AII- Menadžeri dobijaju neophodne informacije od podređenog (podređenih), zatim sami donose odluku o rešenju problema. Kada traže informacije, menadžeri mogu, ali ne moraju, da saopšte podređenima o kakvom je problemu reč. Uloga koju imaju podređeni u procesu donošenja odluke jasno je ograničena na pružanje (menadžerima) neophodnih informacija, ali ne i na predlaganje ili ocenjivanje alternativnih rešenja.

C- Menadžeri razgovaraju o problemu s određenim podređenim službenicima, ali pojedinačno, slušaju njihove ideje i predloge, ali ne organizuju zajednički sastanak sa svima njima, ne formiraju grupu. Zatim, menadžeri donose odluku, koja može ali ne mora uvažiti mišljenja podređenih.

CII- Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenima kao sa grupom i kolektivno prikupljaju ideje i predloge. Zatim donose odluke, koje mogu, ali ne moraju, uvažiti mišljenja podređenih.

GII- Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenima kao grupom, a podređeni zajednički daju i ocenjuju alternative i pokušavaju da postignu konsenzus o rešenju. Menadžeri ne pokušavaju da utiču na grupu da prihvati rešenje koje je po mišljenju menadžera najbolje. Oni prihvataju i primenjuju ono rešenje koje podržava cela grupa.

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:
 1. harizmatično i
 2. transformaciono liderstvo.



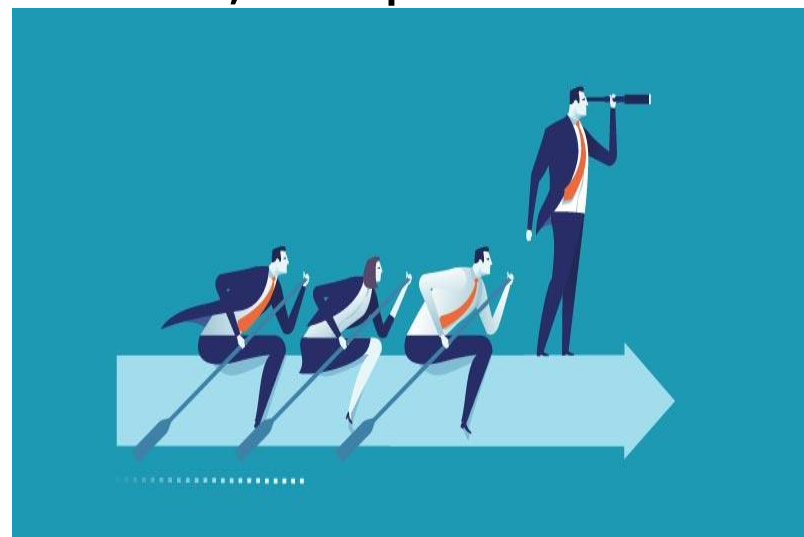
Harizmatično liderstvo

- 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.
- 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.



Harizmatično liderstvo

- 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.
- 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.



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.

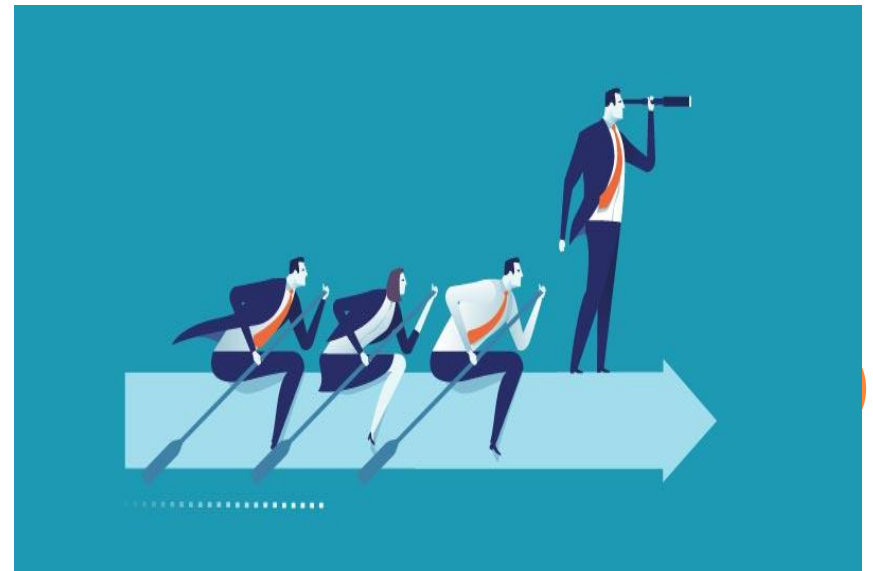


Transformaciono liderstvo ima četiri komponente:

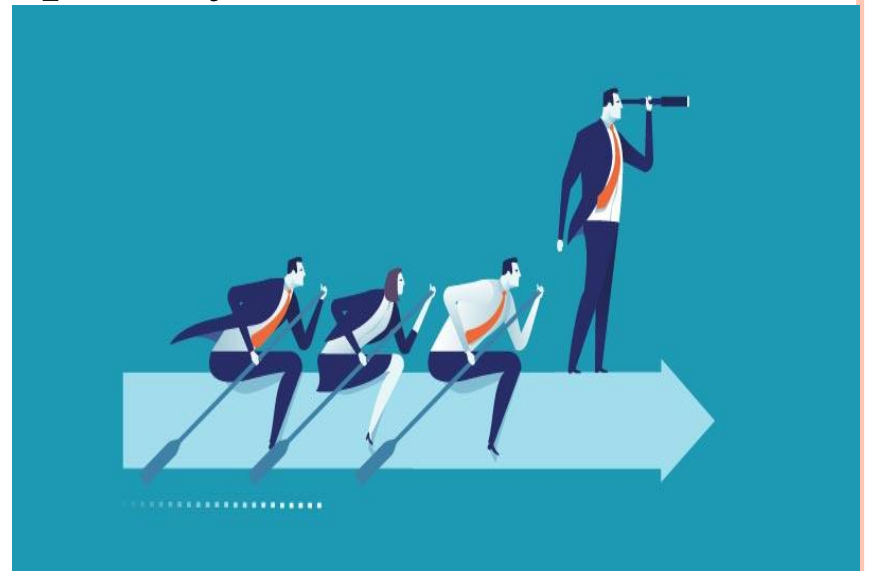
- harizmatično liderstvo (idealizovani uticaj),
- inspirativnu motivaciju,
- intelektualnu stimulaciju i
- individualizovanu pažnju.



- 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. “



Transakciono liderstvo

- 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 previše koriste disciplinske mere i pretnje da bi sledbenici povećali radni učinak



HVALA NA PAŽNJI!

