

Modeli vođstva

- **TEORIJE PONAŠANJA**
- Mičigenske studije
- Ova studija je utvrdila dva osnovna stila vođstva koji su koristili menadžeri
 - Stil koji je bio **orjentisan prema poslu** (job-centred style)-bliska kontrola zadataka, kritičko vrednovanje karakteristika određenog radnog zadatka i tehnički aspekt posla
 - Stil lidera **usmeren prema zaposlenom** (employee-centred style) - više preokupiran interpersonalnim odnosima i položajem pojedinca u grupi. Interesuje ga opšte blagostanje pojedinca, njegove potrebe, njegov lični rast i razvoj kroz posao.

Modeli vođstva

- **Ohio studije**-uticaj stilova vođstva na produktivnost i zadovoljstvo na poslu. Slično Mičigen studijama i ovde se identifikuju dva stila vođstva. **Jedan stil vođstva** je nazvan **početna struktra** koja podrazumeva da vođa inicira strukturu posla (aktivnosti). Uloga lidera u ovom stilu vođstva su organizovanje posla i definisanje aktivnosti koje radnik treba da izvrši, definisanje uloge radnika u grupi, utvrđivanje oblika komunikacije i ocena produktivnosti radnika. **Drugi stil liderstva** u Ohio studijama je nazvan **razmatranje**(consideration) i ovaj tip je komparabilan sa zaposleno-orjentisanim stilom vođstva iz mičigenskih studija. U ovom stilu vođstva Lider pokušava da razvije poverenje i respekt radnika, da stvori atmosferu koja će biti stimulatívna za lični razvoj zaposlenih radnika.

Modeli vođstva

- Ohio state studije daje četiri različita stila vođstva.
- **Autoritarni stil** je karakterisan kao uglavnom poslom-orientisani ili radno orientisani stil. Ovaj stil je gotovo ekskluzivno orientisan na ostvarenje određenog zadatka. Kod ovog stila vođstva radnicima ostaje malo mogućnosti da bilo šta odlučuju čak kad je u pitanju i njihov zadatak u užem smislu. Ovaj tip vođstva koristi se u organizacijama sa velikim proizvodnim serijama i rutinskim radom na traci. Rad je u potpunosti definisan od strane fabričkog inženjera i sve šta treba raditi je da se precizno slede instrukcije. Ovaj tip vođstva je koristan i u kriznim situacijama kada odluku treba doneti brzo a radnik svoj deo posla treba da završi što je pre moguće. Problem je u tome što kriza ne traje večno a kada nema krize tada ovaj tip vođstva dovodi do tzv. yes man i zaposleni neće na sebe da preuzme nikakvu odgovornost donošenja odluke. Pored toga ovaj stil vođstva ograničava i obim i tip informacija koje su potrebne za odlučivanje.

Modeli vođstva

- **Paternalistički stil** je isto tako koncentrisan na posao ali pored toga i na zaposlene. Ovaj stil se obično svodi na stav - uradi ono šta ja tražim od tebe i ja ću se pobrinuti o tvom blagostanju - . Ovaj tip vođstva je bio preovlađujući u 19 veku. Većina kompanija je obezbeđivala osnovne životne uslove za zaposlene u tkz. fabričkim gradovima -company towns-. U zamenu za to kompanija je očekivala da radnik za nju uradi sve šta kompanija želi. Paternalistički stil vođstva se i danas praktikuje ali nije uobičajan. Većina zaposlenih ograničava značaj ovog stila jer pretpostavlja da se pojedinci na mogu brinuti sami o sebi. Situacija u kojoj bi paternalistički stil vođstva mogao biti odgovarajući je situacija kada pojedinac zapada u teškoće. Naime, tokom lične krize pojedinac treba da oseti određen stepen sigurnosti za svoj život.

Modeli vođstva

- **Participativni stil** je više usmeren na zaposleno-orjentisan stil vođstva nego na radno-orjentisan stil. Participativni vođa ohrabruje podređene da igraju aktivnu ulogu u praćenju posla. On očekuje da zaposleni pomognu kod donošenja odluke, da sugerišu bolje metode kod obavljanja posla i da na sebe preuzmu više odgovornosti. U participativnom modelu vođstva lider će zaposlenom predstaviti problem ili odluku i pitati ga za diskusiju ili ideju. Ovaj tip vođstva izgleda idealan. Pa ako je tako zbog čega se ne koristi? Teško je dati kompletan odgovor. Jedno objašnjenje je da menadžeri rezervisano gledaju na stav da se radnici mnogo uključuju u odlučivanje. Drugi je da neke firme imaju hipertrofiranu regulativu koja ne dozvoljava da se misli drugačije. I treća stvar je u tome da u uslovima krize i nije moguće drugačija opcija.

Modeli vođstva

- ***Laissez-faire*** ili ***posredničko vođstvo*** se najbolje opisuje kao vrlo slabo orjentisano prema poslu i prema zaposlenom. Ovaj tip liderstva se može posmatrati iz dve perspektive. Prvo on znači da nema uticanja (to not interfere). Ako se koristi ovaj stil vođstva lider preuzima odgovornost. Nema informacije gde i u kom pravcu se firma kreće niti se zaposlenima (članovima grupe) objašnjava koliko i kako njihov rad tome doprinosi. Drugo, ukoliko supervisor periodično proverava i daje im sugestije o budućim akcijama (pravcima) ovaj stil se može smatrati i posredničkim. To može biti i podsticajno okruženje za radnika.

Modeli vođstva

- **KONTIGENTNE TEORIJE LIDERSTVA**

- U novije vreme je postalo gotovo izvesno da određene stilove vođstva i uspeh(neuspeh) ovih stilova ne možemo objasniti samo sa nekoliko osobina ličnosti ili sa poželjnim ponašanjem. Kada posmatramo odnos između stila vođstva i efektivnosti vođstva dolazimo do pojma **situacije ili uslova**; naime, pod uslovom (a) stil (x) je odgovarajući , pod uslovom (b) stil (y) je odgovarajući a pod uslovom (c) stil (z) je odgovarajući. Međutim, kakvi su bili (šta su bili) uslovi a,b i c. Jedna je stvar reći da efikasna vođstva zavise od uslova a druga da li je određene uslove moguće izolovati. Postoje veliki nedostaci u pokušaju da se izoluju kritični situacioni faktori koji determinišu efikasnost liderstva. Uglavnom se izoluju faktori kao što su komplikovanost posla, tip posla, tehnologija, veličina projekta) i neke uslovne promenljive kao što su norma grupe, učestalost kontrole, stres, organizaciona klima.

Modeli vođstva

- Postoji nekoliko tipičnih pristupa za izolaciju kritičnih situacionih promenljivih :
 - pristup kroz model **autokratsko-demokratskog kontinuuma**;
 - **Fiedler-ov** model;
 - **Hersney-Blanchard-ov** model;

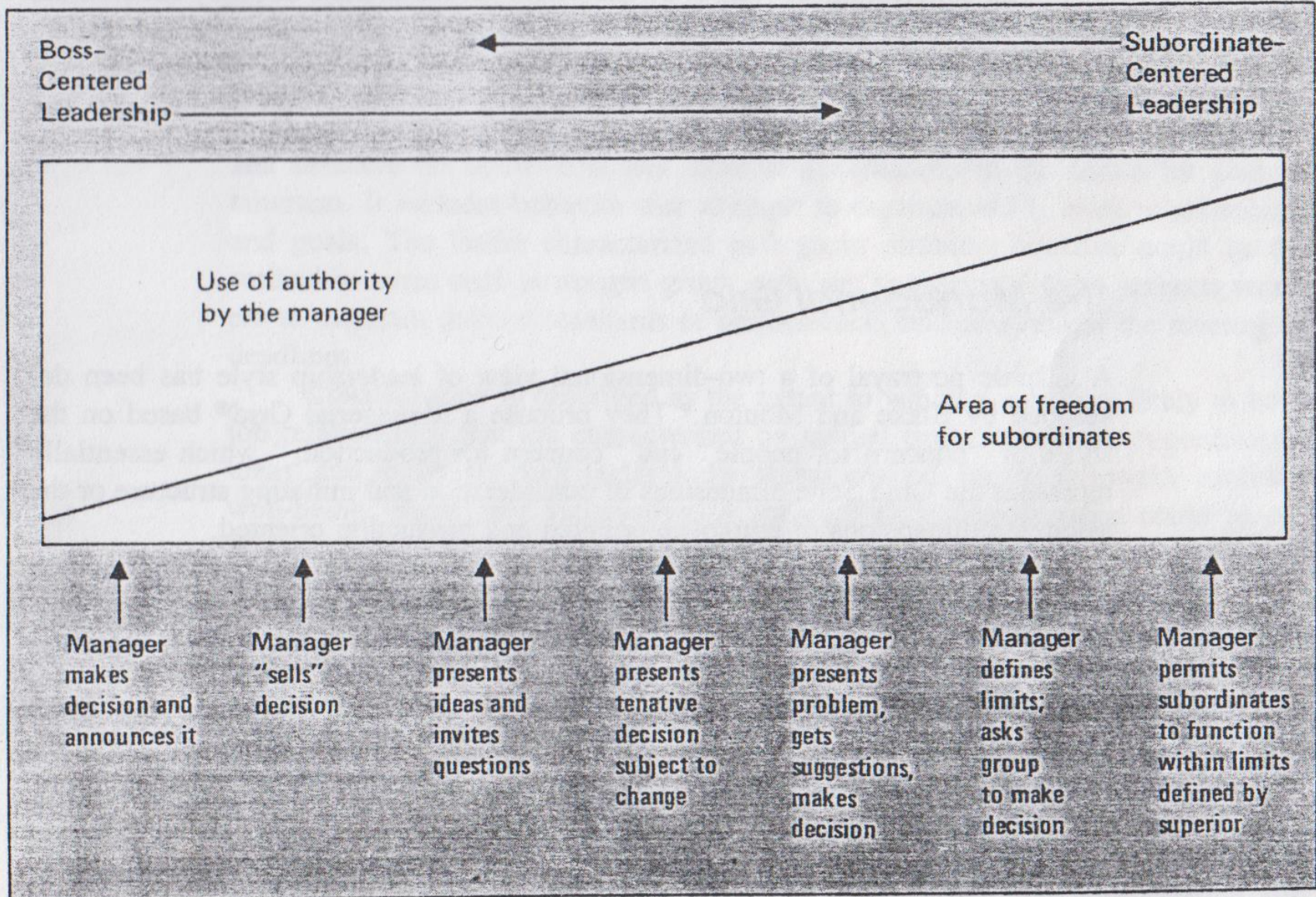
Modeli vođstva

- ***Autokratsko-demokratski kontinuum***-Ovaj pristup sugerije da postoji veoma veliki broj faktora koji determinišu ocenu da li je dobar direktivni ili participativni stil liderstva. Ti faktori su razvrstani u tri grupe:
 - A. **faktori koji se odnose na menadžera** (vrednosti, poverenje u podređene, lične ambicije da se bude vođa, osećanje sigurnosti ili nesigurnosti)
 - B. **faktori koji se odnose na podređene** (potreba za nezavisnošću, spremnost da sepreuzme odgovornost, tolerancija za dvosmislenost, zainteresovanost za problem, identifikacija sa ciljevima organizacije, znanje i iskustvo, očekivanja od učešća u donošenju odluka)
 - C. **faktori koji se odnose na situaciju** (tip organizacije, efikasnost grupe, priroda problema i vremensko ograničenje)

FIGURE 8-3

Leadership-Behavior Continuum

Source: Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, March-April 1958, p. 96. With permission. Copyright © 1958 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.



Modeli vođstva

Kao što se može videti iz grafa postoji određeni odnos između **stope korišćenja autoriteta i iznosa slobode koja je raspoloživa za podređene** u donošenju odluke. Ovaj kontinuum se posmatra kao igra sa nultom sumom; **ono šta jedan gubi drugi dobija**. Većina istraživanja bila je koncentrisana na ekstremne pozicije. Mnoga istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između participativnog liderstva i produktivnosti ali postoje i obrnuti primeri. Moguće je reći da **postoji pozitivna relacija između participativnog liderstva i zadovoljstva** ali je dosta teško izvesti isti zaključak kada se posmatra odnos prema produktivnosti. Neka istraživanja pokazuju da su neparticipativni stilovi vođstva efikasniji; neke druge studije pokazuju da nema značajne razlike autokratskog i demokratskog upravljanja grupom. Dakle, ovaj model potvrđuje da **postoji očigledna pozitivna veza između participacije u odlučivanju odnosno demokratskog stila vođstva i zadovoljstva članova grupe** ali ne i jasna pozitivna veza između ovog stila vođstva i produktivnosti grupe ili pojedinca u grupi.

Modeli vođstva

- **Fiedler-ov model ima dva elementa**
- **1. Bazični stil liderstva**
- **2. Faktori koji opredeljuju uticaj lidera:**
 - odnos lider-član grupe
 - struktura zadatka
 - liderova pozicija moći

Ovaj model pretpostavlja da bilo koji stil liderstva zavisi od karakteristika situacije. Važna osobina modela je **liderski uticaj.**

Model pretpostavlja da performanse grupe zavise od adekvatnosti slaganja stila liderstva i stepena po kojem faktori situacije lideru omogućavaju kontrolu

Modeli vođstva

- Ključna stvar u ovom pristupu jeste da se pre susreta lidera sa određenom situacijom oceni **individualna bazična liderska orijentacija** pojedinca koji preferira da bude lider. U tu svrhu Fiedler je razvio poseban upitnik **LPC (the least preferred co-worker questionnaire)** koji je imao za cilj da izmeri da li je neki pojedinac prema poslu ili prema zadatku orijentisan. Na ovaj način Fiedler-ov test je dalje razvijanje teorije osobina ličnosti pošto se u LPC radi o psihološkom upitniku. On je verovao da je uspeh lidera pre svega determinisan bazičnim liderskim stilom. Upitnik sadrži 18 suprotnih prideva koji opisuju neku ličnost (efikasan-neefikasan, otvoren-zatvoren). U upitniku se potencijalni lider pita da opiše saradnika (u prethodnim pridevima) sa kojim namanje voli da saraduje i da ga oceni sa ocenom od 1 do 8 za svaki od 16 parova atributa. Ako je zbir za najmanje poželjnog radnika zadovoljavajući (pozitivan-veći od pola) tada je ispitanik pre svega zainteresovan za dobre odnose sa saradnicima i on se opisuje kao neko ko ima prema zaposlenom orijentisan stil vođstva. Ako je zbir nezadovoljavajući ispitanik je pre svega prema zadatku orijentisan vođa (task-oriented lider).

Least-Preferred Co-worker Scale **LPC**

Instructions

Think of all the different people with whom you have ever worked—in jobs, in social clubs, in student projects, or whatever. Next think of the *one person* with whom you could work *least* well—that is, the person with whom you had the most difficulty getting a job done. This is the one person—a peer, boss, or subordinate—with whom you would least want to work. Describe this person by circling numbers at the appropriate points on each of the following pairs of bipolar adjectives. Work rapidly. There are no right or wrong answers.

Pleasant	8 7 6 5 4 3 2 1	Unpleasant
Friendly	8 7 6 5 4 3 2 1	Unfriendly
Rejecting	1 2 3 4 5 6 7 8	Accepting
Tense	1 2 3 4 5 6 7 8	Relaxed
Distant	1 2 3 4 5 6 7 8	Close
Cold	1 2 3 4 5 6 7 8	Warm
Supportive	8 7 6 5 4 3 2 1	Hostile
Boring	1 2 3 4 5 6 7 8	Interesting
Quarrelsome	1 2 3 4 5 6 7 8	Harmonious
Gloomy	1 2 3 4 5 6 7 8	Cheerful
Open	8 7 6 5 4 3 2 1	Guarded
Backbiting	1 2 3 4 5 6 7 8	Loyal
Untrustworthy	1 2 3 4 5 6 7 8	Trustworthy
Considerate	8 7 6 5 4 3 2 1	Inconsiderate
Nasty	1 2 3 4 5 6 7 8	Nice
Agreeable	8 7 6 5 4 3 2 1	Disagreeable
Insincere	1 2 3 4 5 6 7 8	Sincere
Kind	8 7 6 5 4 3 2 1	Unkind

Scoring

This is called the “least-preferred coworker scale” (LPC). Compute your LPC score by totaling all the numbers you circled; enter that score here [LPC = ____].

Interpretation

The LPC scale is used by Fred Fiedler to identify a person’s dominant leadership style (see Module 16). Fiedler believes that this style is a relatively fixed part of one’s personality and is therefore difficult to change. This leads Fiedler to his contingency views, which suggest that the key to leadership success is finding (or creating) good “matches” between style and situation. If your score is 73 or above, Fiedler considers you a “relationship-motivated” leader; if your score is 64 and below, he considers you a “task-motivated” leader. If your score is 65-72, Fiedler leaves it up to you to determine which leadership style is most like yours.

(Source: Fiedler, F.E., and Chemers, M.M. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1984. Used by permission.)

Modeli vođstva

- Relacija **lider-član grupe se odnosi na stepen poverenja i respekta** koji podređeni imaju u svog lidera. Pretpostavka da podređeni ima poverenja u vođu olakšava vođi da pokaže svoje leaderske sposobnosti. Ukoliko ovo poverenje ne postoji lider mora da uložiti poseban napor da bi ostvario dobre performanse zaposlenih.
- **Struktura zadatka –stepen proceduralnosti posla.** Jako strukturiran radni zadatak znači da su sve procedure precizno opisane (rutinski zadatak). Slabo strukturiran zadatak je zadatak gde izvršiocima imaju **punu slobodu u izvršenju.**
- **Bazna moć lidera** je stepeni po kojoj lider može da nagrađuje, kažnjava ili unapređuje zaposlene. Po Fiedler-u ova moć može da bude jaka ili slaba. Ovi faktori uzeti zajedno determinišu liderov uticaj ili -situacione pogodnosti

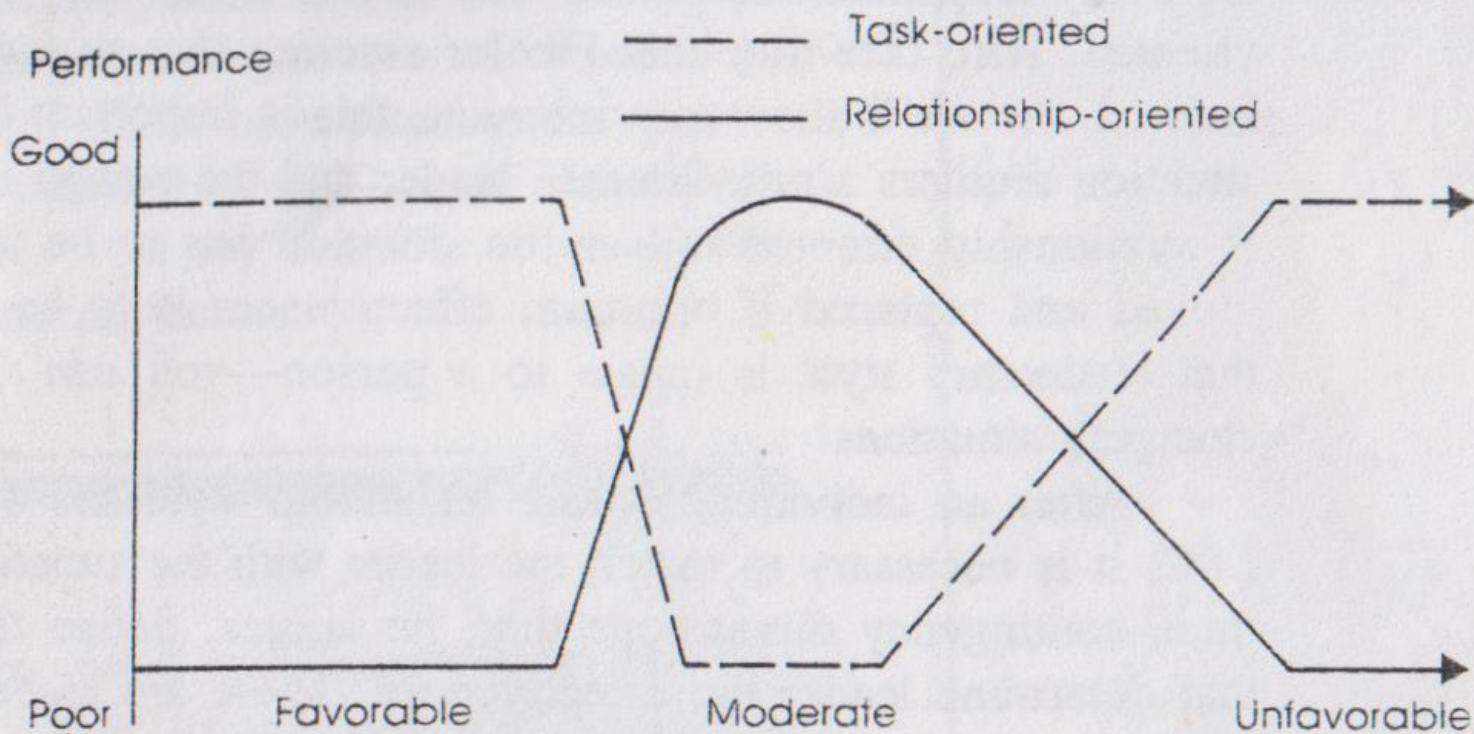
Ako lider ima veći uticaj tada su i pogodnosti za lidera veće. Najpogodnija situacija za lidera je karakterisana sa dobrim odnosima lider-član, visoko strukturisanim (rutinskim) zadatkom i snažnom pozicijom moći. Dobar primer je vlasnik automatizovanog skladišta robe koji je poštovan i cenjen od strane zaposlenih. Zadatak radnika je visoko strukturisan (rutinski) , pozicija moći je velika i odnos lider-član grupe je dobar. U takvim odnosima lider bi trebao da bude efikasan ako je **orjentisan prema zadatku (task-oriented).**

Modeli vođstva

- **Stil orjentisan prema zaposlenom** će biti ogovarajući ako je uticaj lidera srednji. U istraživačkim laboratorijama ili na institutima zadatak naučnika je nestrukturisan (složen), leaderska pozicija moći je mala ali su odnosi lider-član dobri. Stil orjentisan prema zadatku će ponovo biti poželjan u situaciji kada je uticaj lidera slab. Scenario za ovakvu situaciju je dobrovoljni sastanak za plan večere velike kompanije (nestrukturiran zadatak) i lider koji nije omiljen među članovima pri čemu lider nije u stanju da nagradi ili kazni ostale članove.

Modeli vođstva

- Model ističe činjenicu da uspešni lideri **znaju uslove** pod kojima oni pokušavaju da vode. Ovo poznavanje daje snagu jer omogućava menadžeru da projektuje stil vođstva. Ukoliko grupu (iz primera sastanka) treba da vodi menadžer koji je orjentisan prema zaposlenom tada je moguće menjati neke od uslova da bi situacija bila povoljnija. Npr. lider može dobiti dozvolu da nagradi zaposlene ukoliko dođu na sastanak za večeru o trošku firme. To pojačava liderovu poziciju moći i pomera se u sledeću ćeliju. Dalje se može planirati sam dnevni rad sastanka pa je zadatak više strukturiran i to čini situaciju povoljnijom u smislu orjentacije prema lideru koji je više orjentisan prema zaposlenom. Iz ovog primera se vidi da se zadatak lidera može menjati tako da on bude više u skladu sa njegovim bazičnim stilom liderstva (prema zadatku ili prema zaposlenom orjentisan), pa na taj način i liderstvo čini efikasnijim.



Category

Leader-member relations

Task structure

Position power

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Leader-member relations	Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor
Task structure	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low
Position power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak

FIGURE 8-4

Findings from Fiedler Model

Modeli vodstva

- Kako primeniti Fidlerov model?
 - Situacija je determinisana **sa tri faktora** (odnos lider član grupe, strukturiranost zadatka-stepen proceduralnosti posla, pozicija moći-otpušta, zapošljava, nagradjuje, unapredjuje)
 - Individualni stil vodjstva **je fiksiran**
- Postoje samo dva načina da se promeni efikasnost lidera:
- **menjati lidera**
 - **menati situaciju**