

Predavanje i prezentaciju pripremio:
prof. dr Stevo Popović
stevop@ucg.ac.me



TEORIJE LIDERSTVA

LIDERSTVO U SPORTU



Polazne perspektive

- Teorije ličnosti ili karaktera formiraju se na osnovu najranijih pristupa u ispitivanju liderstva.
- Ove teorije su utemeljene na pretpostavci da su određene osobine i vještine osnov za efektivnost rukovođenja.



➤ Pristup ličnosti ili karakteru

- Iako pristupi ličnosti ili karaktera u liderstvu potiču iz najranijih vremena istraživanja rukovođenja, **popularna literatura o liderstvu nastavlja da ističe značaj ličnosti i urođene sposobnosti u demonstraciji liderstva.**
- **Locke (1991) smatra da su teorije karaktera (ili teorije velikih ljudi kako se, takođe nazivaju) nepotpune teorije o liderstvu, bez obzira što su karakter i/ili ličnost lidera važan doprinos ili prepreka na putu do odličnog lidera.**



» Pristup ličnosti ili karakteru

- Locke (1991) tvrdi da je **posjedovanje određenih osobina**, kao što su energija i poštenje, vitalne za efektivnog lidera.
- **Košarkaška legenda Michael Jordan**, na primjer, dobio je priznanje za impresivan raspon prirodnih leaderskih osobina koje bi ga stavile u dobar položaj da bude odličan vođa u mnogim različitim kontekstima.
- **Lideri moraju koristiti svoje osobine** za razvoj vještina, formiranje vizije, i realizovanje te vizije.



➤ Pristup ličnosti ili karakteru

- Ako je to slučaj, čini se da **osobine čine samo dio slike.**
- Iako su **empirijski dokazi koji povezuju ličnost vođa sa njihovim uspjehom slabi**, i dalje je vrijedno ispitati ličnosti lidera iz raznih izvora (npr. popularna literatura) da bi se pružilo bolje razumijevanje liderstva.
- Generalno, teorije karaktera bazirane su na pretpostavci da će **socijalno porijeklo, fizičke karakteristike i lične osobine odvojiti dobre od loših lidera.**



➤ Bihevioralni pristup

- Kada je postalo jasno da se **dobro rukovođenje ne može jednostavno objasniti na osnovu urođenih karakteristika lidera**, organizaciono istraživanje je počelo da se fokusira na otkrivanje univerzalnog ponašanja efektivnih vođa.
- **Bihevioralisti smatraju da svako može da nauči da bude lider** jednostavnim učenjem ponašanja drugih efektivnih lidera.
- **Bihevioralna strategija uzima ponašanje kao znak naučenih reakcija na neočekivane događaje.**



» Bihevioralni pristup

- Ako istraživanje pokaže da **određeni način ponašanja rezultuje uspjehom za vođu**, onda neko može da nauči da primjenjuje takvo ponašanje u konkretnim liderskim situacijama.
- Bihevioralni pristup liderstvu je, takođe bio odgovor na ranije pristupe menadžmentu kao cjelini.
- Frederick Taylor je bio rani govornik i šampion ideje da menadžeri treba da **koriste nauku za poboljšanje efikasnosti**.



» Bihevioralni pristup

- Ovaj pristup postao je poznat kao „taylorizam“ ili naučni menadžment, filozofija u kojoj postoji ograničena pažnja usmjerena ka ljudskoj strani pokreta masovne proizvodnje.
- Umjesto toga, pod taylorizmom ljudi su jednostavno „djelovi velikih mašina“ i standardizacija ljudske radne snage bi dovela do veće efikasnosti i većih profita.



» Bihevioralni pristup

- Menadžeri, prema Tayloru, treba da **ispituju zadatke** koje radnici obavljaju, da **podijele poslove analiziranjem, mjerenjem i vremenskim definisanjem** svakog odvojenog elementa posla kako bi odredili najefikasniji način za obavljanje posla.
- **Najefikasnija metoda za svaki posao postaje i standardna metoda** koju radnik treba da usvoji i sredstvo za mjerenje produktivnosti radnika.



» Bihevioralni pristup

- Kao odgovor na Taylorove ideje, bihevioralisti su zahtjevali **novi pristup „ljudskih odnosa“** u menadžmentu organizacije koji bi uključivao ispitivanje interakcije između menadžera i radnika.
- U Hawthorne-ovim eksperimentima, koji su početno dizajnirani za ispitivanje efekata osvjetljenja na radnike u fabrici, **Elton Mayo je otkrio da su ljudski odnosi između radnika, i između radnika i nadređenih najvažniji za osiguranje efikasnosti.**



» Bihevioralni pristup

- Drugim riječima, kada bi se fokusirali na interakciju između ljudi, i ispitivanjem najboljih načina interakcije, menadžeri bi mogli bolje da vode ljude koji rade za organizaciju.
- Drugi bihevioralni pristup studiji liderstva je takozvana Teorija X i Teorija Y, koju je razvio Douglas McGregor.
- Teorije su formirane na osnovu pretpostavke da se liderstvo tiče pojedinaca.



» Bihevioralni pristup

- Menadžeri koji imaju pretpostavke **Teorije X** smatraju da **prosječan radnik ne voli posao i da mu trebaju smjernice u svakom trenutku.**
- Takođe smatraju da zaposlene treba primorati da obavljaju svoje dužnosti.
- Menadžeri **Teorije Y** vjeruju da su zaposleni samostalno motivisani i posvijećeni radu i kompaniji.



» Bihevioralni pristup

- Prirodno traže odgovornost za posao koji obavljaju.
- **Kao rezultat, lideri Teorije Y bi se ponašali na prilično drugačiji način od lidera iz Teorije X.**
- **Još jedan bihevioralni pristup** je formiran od strane Blake-a i Mouton-a.
- Razvili su **model menadžerske mreže u dvije dimenzije;** jedna koja se tiče ljudi i jedna koja se tiče proizvodnje.



» Bihevioralni pristup

- Blake i Mouton smatraju da bi razlikovanje nivoa od značaja duž ovih dimenzija dovelo do **različitih stilova liderstva**.
- Na primjer, **vođe sa niskim nivoom interesovanja za ljude i proizvodnju** imali bi siromašan stil rukovođenja dok bi one **vođe koje interesuju i ljudi i proizvodi** imale kvalitet timskog stila rukovođenja.



» Bihevioralni pristup

- Blake i Mouton-ov pristup se, takođe koristio za razlikovanje lidera koji su fokusirani na osobe od onih koji su fokusirani na zadatak.
- Konačno, važno je zaključiti da bihevioralni pristup liderstvu vodi do identifikovanja različitih stilova koji se mogu opisati kao manje ili više uspješni.



» Kontigentni pristup

- Postaje sve jasnije onima koji ispituju liderstvo da su **karakter i ponašanje lidera, često posmatrani u vezi sa situacijama** u kojima se nalaze, ili drugim riječima, prema **situacionoj kontigentnosti**.
- Izolovani pristup ponašanja i karaktera nije uspio da objasni kako situacione promjenljive, kao što su **struktura zadatka, karakter okoline ili pomoćne karakteristike, mogu uticati i ublažiti odnos između ponašanja lidera i različitih ishoda**.



» Kontigentni pristup

- U kontigentnoj teoriji liderstva, **suštinski argument je da se različiti liderski stilovi i pristupi primjenjuju na brojne moguće menadžerske situacije.**
- Zbog toga je, na primjer, **briljantnost rukovođenja Diega Maradone na terenu sa Argentinskim timom rezultovao osvajanjem Svjetskog Kupa 1986.**



» Kontigentni pristup

- Međutim, kada je **Diego** trebao da postigne sličan rezultat sa klubskim timovima u različitim kulturama (Napoli u Italiji i Barcelona u Španiji), doživio je **neuspjeh**, što je za rezultat imalo vidljivost brojnih personalnih mana u rukovođenju.
- Centralitet leaderskog ponašanja i/ili ličnosti mora manje da se ističe, i u kontigentnom pristupu **našu pažnju poklanjamo lideru u okolnostima koje su specifične za situaciju pri ruci, uključujući pomoćne karakteristike i radnu postavku.**



» Kontigentni pristup

- U nastavku biće predstavljene tri situacione teorije liderstva koje su uticale na način razumijevanja i praktikovanja rukovođenja.
- One su:
 - (1) Fiedler-ov pristup najnepoželjnijeg saradnika;
 - (2) Hersey-ova i Blanchard-ova teorija situacionog vođenja;
 - (3) Teorija putanje i cilja.



» Fiedler-ov pristup najnepoželjnijeg saradnika

- Fiedler-ov (1967) model je baziran na sljedeća tri aksioma:
 1. Interakcija između ličnih karakteristika lidera i nekih aspekata situacije određuje efektivnost vođe;
 2. Lideri su ili „orijentisane na zadatak“ ili „orijentisane na osobe“;
 3. Efektivnost lidera se određuje kontrolom koju on ima nad situacijom.



» Fiedler-ov pristup najnepoželjnijeg saradnika

- Fiedler je do svoje klasifikacije lidera orijentisanih na zadatak ili na osobe došao upotrebom mjerne skale koja se naziva **skalom „najnepoželjnijeg saradnika“** (LPC).
- Instrument traži **od lidera da procjene saradnika** kroz seriju bipolarnih opisa uključujući prijatan-neprijatan, hladan-topao, i podrška-odbojnost kako bi procijenila do kojeg stepena misle da ne bi radili dobro zajedno sa tim saradnikom.



» Fiedler-ov pristup najnepoželjnijeg saradnika

- **Lider koji dobije nizak LPC** biće motivisaniji ostvarenjem zadatka i brinuće o odnosima sa podređenima samo ako radna jedinica mora da ima dobar performans.
- **Lider koji dobije visok LPC** biće motivisaniji razvijanjem bliskih međuljudskih odnosa sa podređenima.
- **Ponašanje usmjereno ka zadatku je od manjeg značaja,** i postaje važno samo kada su čvrsti međuljudski odnosi razvijeni.



» Fiedler-ov pristup najnepoželjnijeg saradnika

- Prema Fiedler-u, **ako najnepoželjniji saradnik i dalje dobija relativno visoke ocjene** to ukazuje da lider razvija smisao zadovoljstva iz „rada u dobrim odnosima“, što ukazuje na **stil rukovođenja orijentisan ka ljudima**.



➤ Fiedler-ov pristup najnepoželjnijeg saradnika

- Model dalje predlaže da kontrola zavisi od 3 kombinovane promjenljive kontigentnosti:
 1. Odnosi između lidera i sljedbenika;
 2. Stepene strukture zadatka (ili stepen do kojeg se poslovi sljedbenika mogu jasno odrediti);
 3. Položaj lidera prema moći ili količini autoriteta.



» Hersey i Blanchard situaciona teorija liderstva

- Teorija koja tvrdi da sa **promjenom zrelosti grupe treba da se mijenja i ponašanje lidera** poznata je kao situaciona teorija liderstva.
- Harsey i Blanchard (1977) smatraju da **ako se nivo tehničkih vještina i psihološke zrelosti grupe kreće od niskog ka srednjem i visokom, onda bi ponašanje lidera bilo najefektivnije ako bi se mijenjalo u skladu sa tim.**



» Hersey i Blanchard situaciona teorija liderstva

- **Kada je nizak nivo zrelosti prisutan u odnosu na zadatke koji se vrše**, lider treba da pokaže ponašanje u skladu sa visokom vrijednošću zadatka, ili drugim riječima, treba da primjeni pristup „prodaje“ i „priče“ u komunikaciji sa podređenima.
- **Na srednjim nivoima zrelosti**, lideri trebaju biti fokusirani na ponašanje, dok **na najvišem nivou zrelosti podređenih**, lider treba da nudi manje smjernice ili ponašanje fokusirano na zadatak i da omogući podređenima da pretpostave odgovornost, ili drugim riječima, stil leaderske komunikacije vođen „podrškom“ i „delegiranjem“.



» Hersey i Blanchard situaciona teorija liderstva

- Prema istraživaču teorija sportskih organizacija Trevor-u Slack-u (1997), bilo je **par pokušaja da se empirijski testiraju koncepti i odnosi koje su Hersey i Blanchard (1977) istakli** u svom radu, čak i u menadžerskoj i organizacionoj literaturi.
- Neki pokušaji su izvršeni za primjenu teorije direktno u sportskoj sredini, ali su **rezultati bili nekonzistentni**.



» Teorija putanje i cilja

- Teorija putanje i cilja (House, 1971) **koristi bihevioralni i situacioni pristup liderstvu.**
- **Postoje mnogi putevi koji vode do Rima** pa zbog toga teorija putanje i cilja predlaže da **lider treba da izabere stil koji najviše odgovara konkretnoj situaciji.**
- **Teorija posebno ima za cilj da objasni kako ponašanje lidera utiče na motivaciju i zadovoljstvo podređenih.**



» Teorija putanje i cilja

- House (1971) je citiran kod Wexley-a i Yukl-a (1984), smatrajući da „motivacionu funkciju lidera čini povećana lična zahvalnost podređenima za ostvarenje radnog cilja, i pravljenje putanja do tih zahvalnosti tako da budu lake za prelaženje i to čisteći ih, smanjujući blokade i rupe, i povećanjem prilika za zadovoljstvo osoblja na putu“ (str. 176).
- Drugim riječima, **karakteristike podređenih i karakteristike okoline određuju i potencijal za povećanu motivaciju i način na koji lider mora djelovati da bi poboljšao motivaciju.**



» Teorija putanje i cilja

- Sklonosti podređenih ka određenom šablonu leaderskog ponašanja moгу, takođe zavisiti od stvarne situacije u kojoj se nalaze (Wexley i Yukl, 1984).
- Uzimajući ove različite perspektive, teorija putanje i cilja **predlaže četiri stila leaderskog ponašanja** koji se mogu iskoristiti za postizanje ciljeva (House i Mitchell, 1974).



Teorija putanje i cilja

- **Oni su:**
 - [1] **Direktivno rukovođenje** (lider daje konkretne instrukcije, očekivanja i rukovođenja);
 - [2] **Rukovođenje podrškom** (lider pokazuje brigu i podršku podređenima);
 - [3] **Rukovođenje učestvovanjem** (podređeni učestvuju u donošenju odluka);
 - [4] **Rukovođenje orijentisano ka dostignućima** (lider postavlja izazov, ističe stručnost i ukazuje povjerenje da će podređeni održati visoki standard učinka).



» Teorija putanje i cilja

- Teorija je primarno namijenjena ispitivanju kako lideri utiču na očekivanja podređenih o vjerovatnim ishodima različitih smjernica aktivnosti.
- **Direktivno rukovođenje** po procjenama ima pozitivan uticaj na podređene kada je zadatak ambiciozan, a imaće negativan uticaj kada je zadatak očigledan.
- **Rukovođenje podrškom može povećati zadovoljstvo poslom**, posebno kada su uslovi nepovoljni.



» Teorija putanje i cilja

- **Rukovođenje učestvovanjem** će promovisati zadovoljstvo učestvovanjem (Schermerhorn et al., 1994).
- **Rukovođenje orijentisano ka postignućima** podstiče više standarde performansi i povećava očekivanje da željeni ishod može da se ostvari.



» Adekvatna literatura

- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York: The Free Press.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Locke, E.A. (1991). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.



➤ Relevantne internet prezentacije

- Nabrojane internet prezentacije su korisne kao polazne osnove za prikupljanje naprednih informacija vezanih za teorije liderstva:
 - Olympic Aid (now Right to Play) at <http://www.righttoplay.com/>
 - The Centre for Creative Leadership at <http://www.ccl.org/>
 - The Test Café Leadership Test at <http://www.testcafe.com/lead/>



Hvala na pažnji!

