

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



TEORIJE LIDERSTVA

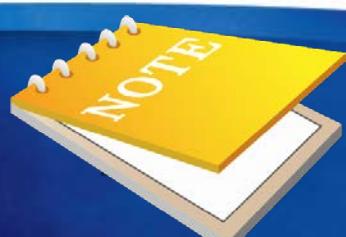
LIDERSTVO U SPORTU





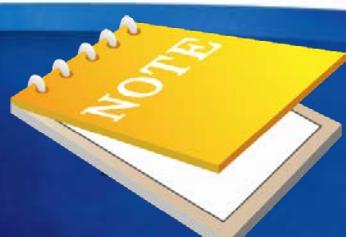
➤ Polazne perspektive

- 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.



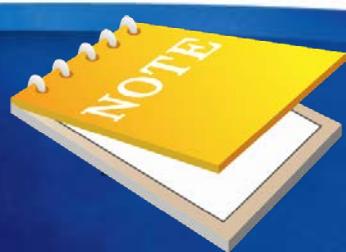
> Pristup ličnosti ili karakteru

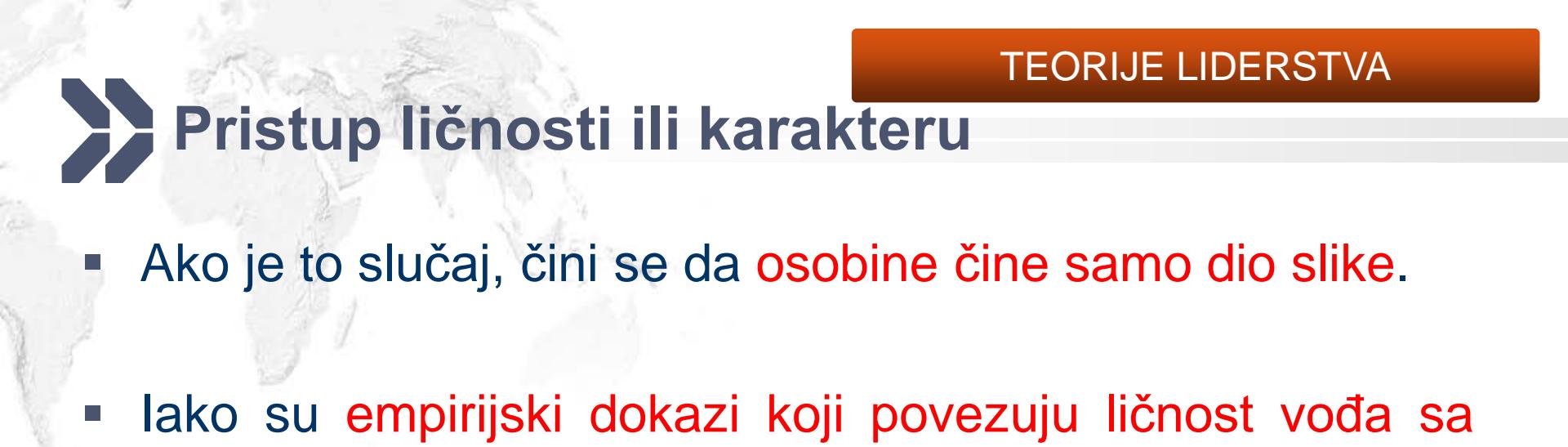
- Iako pristupi ličnosti ili karaktera u liderstvu potiču iz najranijih vremena istraživanja rukovođenja, popularna literatura o liderstvu nastavlja da ističe značaj ličnosti i urođene sposobnosti u demonstraciji liderstva.
- Locke (1991) smatra da su teorije karaktera (ili teorije velikih ljudi kako 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

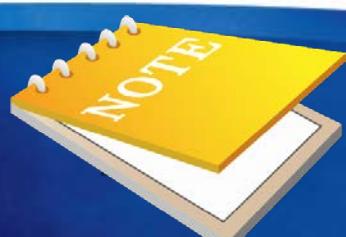
- Locke (1991) tvrdi da je **posjedovanje određenih osobina, kao što su energija i poštenje**, vitalne za efektivnog lidera.
- **Košarkaška legenda Michael Jordan**, na primjer, dobio je priznanje za impresivan raspon prirodnih liderskih osobina koje bi ga stavile u dobar položaj da bude odličan vođa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





Pristup ličnosti ili karakteru

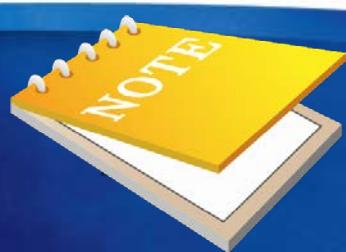
- Ako je to slučaj, čini se da osobine čine samo dio slike.
- Iako su empirijski dokazi koji povezuju ličnost vođa sa njihovim uspjehom slabi, i dalje je vrijedno ispitati ličnosti lidera iz raznih izvora (npr. popularna literatura) da bi se pružilo bolje razumijevanje liderstva.
- Generalno, teorije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





➤ Bihevioralni pristup

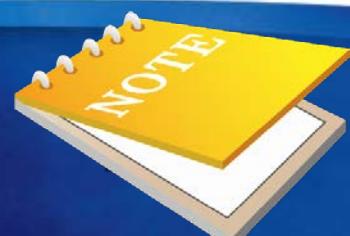
- Kada je postalo jasno da se **dobro rukovođenje** ne može jednostavno objasniti na osnovu urođenih karakteristika **lidera**, organizaciono istraživanje je počelo da se fokusira na otkrivanje univerzalnog ponašanja efektivnih vođa.
- Bihevioralisti smatraju da svako može da nauči da bude **lider**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





Bihevioralni pristup

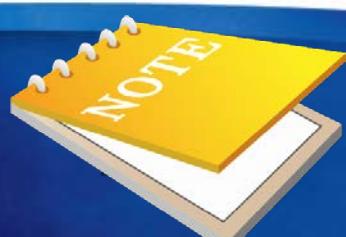
- Ako istraživanje pokaže da određeni način ponašanja rezultuje uspjehom za vođu, onda neko može da nauči da primjenjuje takvo ponašanje u konkretnim liderskim situacijama.
- Biheviroalni pristup liderstvu je, takođe bio odgovor na ranije pristupe menadžmentu kao cjelini.
- Frederick Taylor je bio rani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





Bihevioralni pristup

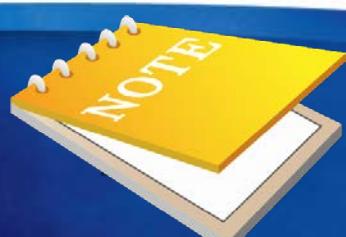
- Ovaj pristup postao je poznat kao „taylorizam“ ili naučni menadžment, filozofija u kojoj postoji ograničena pažnja usmjerena ka ljudskoj strani pokreta masovne proizvodnje.
- Umjesto toga, pod taylorizmom ljudi su jednostavno „djelovi velikih mašina“ i standardizacija ljudske radne snage bi dovela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





Bihevioralni pristup

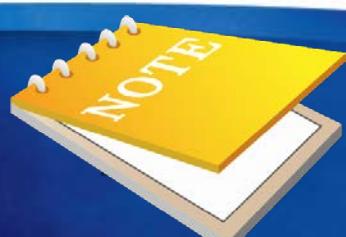
- Menadžeri, prema Tayloru, treba da **ispituju zadatke** koje radnici obavljaju, da **podijele poslove analiziranjem, mjerenjem i vremenskim definisanjem** svakog odvojenog elementa posla kako bi odredili najefikasniji način za obavljanje posla.
- **Najefikasnija metoda za svaki posao postaje i standardna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

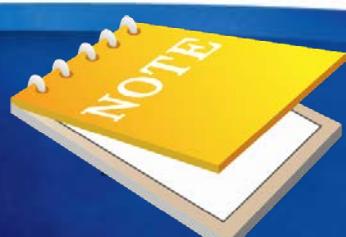
- Drugim riječima, kada bi se **fokusirali na interakciju između ljudi**, i ispitivanjem najboljih načina interakcije, menadžeri bi mogli bolje da vode ljudi koji rade za organizaciju.
- Drugi bihevioralni pristup studiji liderstva je takozvana **Teorija X i Teorija Y**, koju je razvio Douglas McGregor.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





Bihevioralni pristup

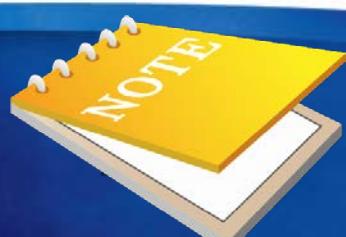
- Menadžeri koji imaju prepostavke **Teorije X** smatraju da prosječan radnik ne voli posao i da mu trebaju smjernice u svakom trenutku.
- Takođe smatraju da zaposlene treba primorati da obavljaju svoje dužnosti.
- Menadžeri **Teorije Y** vjeruju da su zaposleni samostalno motivisani i posvijećeni radu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

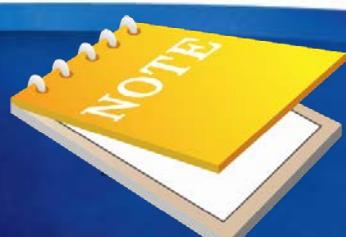
- Blake i Mouton smatraju da bi razlikovanje nivoa od značaja duž ovih dimenzija dovelo do **različitih stilova liderstva**.
- Na primjer, **vođe sa niskim nivoom interesovanja za ljude i proizvodnju imali bi siromašan stil rukovođenja dok bi one vođe koje interesuju i ljudi i proizvodi imale kvalitet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





Bihevioralni pristup

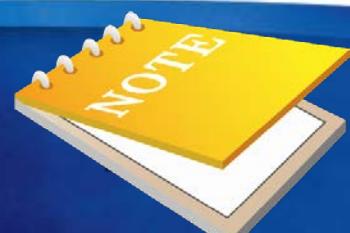
- Blake i Mouton-ov pristup se, takođe koristio za razlikovanje lidera koji su fokusirani na osobe od onih koji su fokusirani na zadatak.
- Konačno, važno je zaključiti da biheviroalni pristup liderstvu vodi do identifikovanja različitih stilova koji se mogu opisati kao manje ili više uspješni.





> Kontigentni pristup

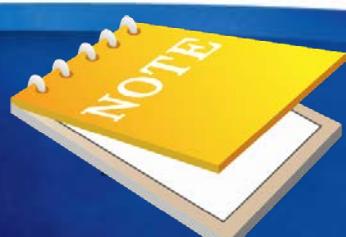
- Postaje sve jasnije onima koji ispituju liderstvo da su **karakter i ponašanje lidera, često posmatrani u vezi sa situacijama** u kojima se nalaze, ili drugim riječima, prema **situacionoj kontigentnosti**.
- Izolovani pristup ponašanja i karaktera nije uspio da objasni kako situacione promjenljive, 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, **brlijantnost 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 liderskog 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

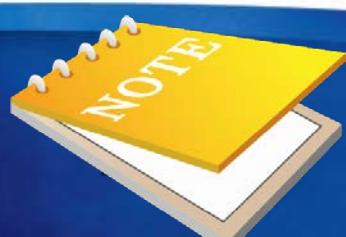
- U nastavku biće predstavljene tri situacione teorije liderstva koje su uticale na način razumijevanja i praktikovanja rukovođenja.
- One su:
 - (1) Fiedler-ov pristup najnepožljenijeg saradnika;
 - (2) Hersey-ova i Blanchard-ova teorija situacionog vođenja;
 - (3) Teorija putanje i cilja.





Fiedler-ov pristup najnepožljenijeg saradnika

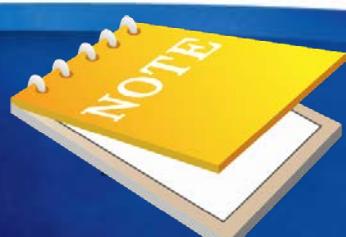
- Fiedler-ov (1967) model je baziran na sljedeća tri aksioma:
 1. Interakcija između ličnih karakteristika lidera i nekih aspekata situacije određuje efektivnost vode;
 2. Lideri su ili „orijentisane na zadatak“ ili „orijentisane na osobe“;
 3. Efektivnost lidera se određuje kontrolom koju on ima nad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





Fiedler-ov pristup najnepožljenijeg saradnika

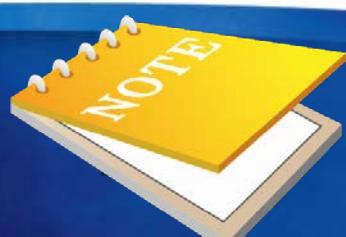
- Fiedler je do svoje klasifikacije lidera orijentisanih na zadatak ili na osobe došao upotrebom mjerne skale koja se naziva **skalom „najnepoželjnijeg saradnika“** (LPC).
- Instrument traži od lidera da procjene saradnika koristeći seriju bipolarnih opisa uključujući prijatan-neprijatan, hladan-topao,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





Fiedler-ov pristup najnepožljenijeg saradnika

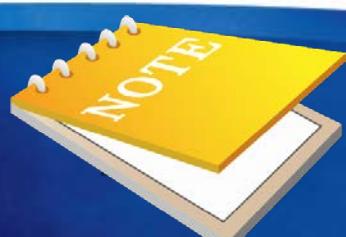
- **Lider koji dobije nizak LPC biće motivisaniji ostvarenjem zadatka i brinuće o odnosima sa podređenima** samo ako radna jedinica mora da ima dobar performans.
- **Lider koji dobije visok LPC biće motivisaniji razvijanjem bliskih međuljudskih odnosa sa podređenima.**
- **Ponašanje usmjereni ka zadatku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





Fiedler-ov pristup najnepožljenijeg 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 orientisan ka ljudima**.

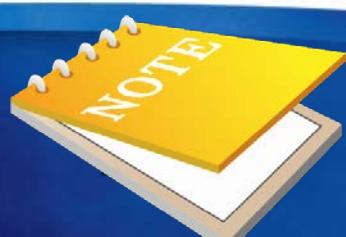




Fiedler-ov pristup najnepožljenijeg saradnika

- Model dalje predlaže da kontrola zavisi od 3 kombinovane promjenljive kontigentnosti:

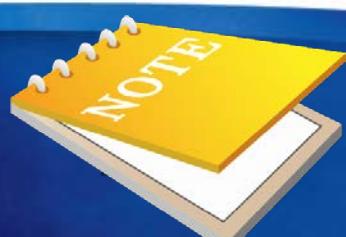
1. Odnosi između lidera i sljedbenika;
2. Stepene strukture zadataka (ili stepen do kojeg se poslovi sljedbenika mogu jasno odrediti);
3. Položaj lidera prema moći ili količini autoriteta.





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

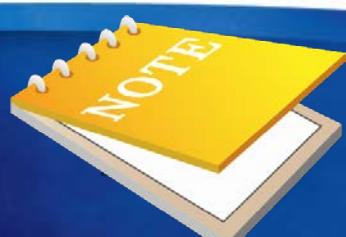
- Kada je nizak nivo zrelosti prisutan u odnosu na zadatke koji se vrše, lider treba da pokaže ponašanje u skladu sa visokom vrijednošću zadatka, ili drugim riječima, treba da primjeni pristup „prodaje“ i „priče“ u komunikaciji sa podređenima.
- Na srednjim nivoima zrelosti, lideri trebaju biti fokusirani 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 liderske komunikacije vođen „podrškom“ i „delegiranjem“.





Hersey i Blanchard situaciona teorija liderstva

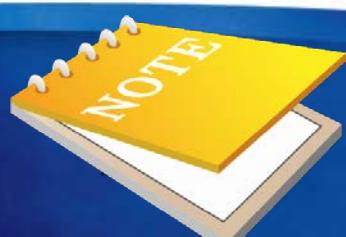
- Prema istraživaču teorija sportskih organizacija Trevor-u Slack-u (1997), bilo je par pokušaja da se empirijski testiraju koncepti i odnosi koje su Hersey i Blanchard (1977) istakli u svom radu, čak i u menadžerskoj i organizacionoj literaturi.
- Neki pokušaji su izvršeni za primjenu teorije direktno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





➤ Teorija putanje i cilja

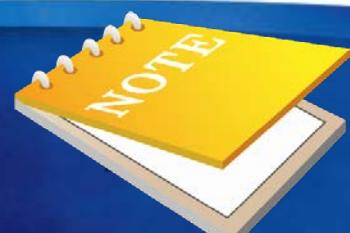
- Teorija putanje i cilja (House, 1971) koristi bihevioralni i situacioni pristup liderstvu.
- Postoje mnogi putevi koji vode do Rima pa zbog toga teorija putanje i cilja predlaže da **lider treba da izabere stil koji najviše odgovara konkretnoj situaciji**.
- Teorija posebno ima za cilj da objasni kako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

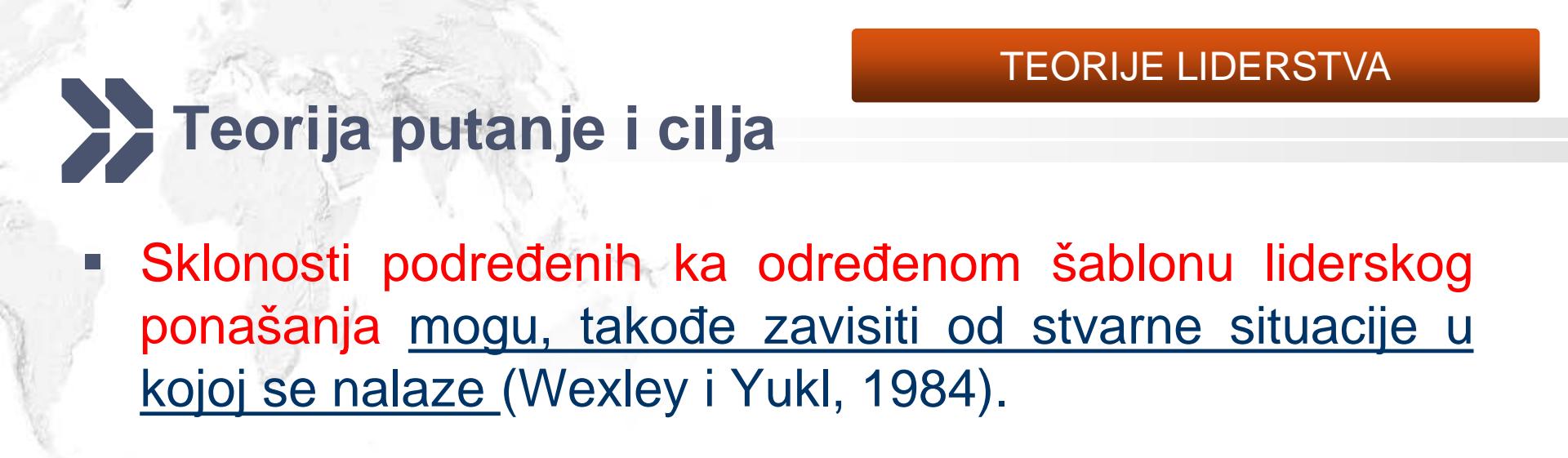




➤ Teorija putanje i cilja

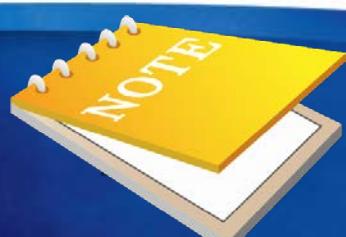
- House (1971) je citiran kod Wexley-a i Yukl-a (1984), smatrajući da „motivacionu funkciju lidera čini povećana lična zahvalnost podređenima za ostvarenje radnog cilja, i pravljenje putanja do tih zahvalnosti tako da budu luke za prelaženje i to čisteći ih, smanjujući blokade i rupe, i povećanjem prilika 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

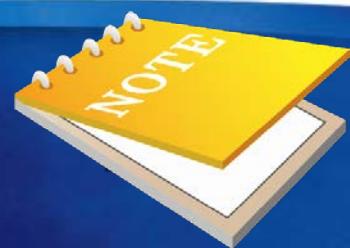
- Sklonosti podređenih ka određenom šablonu liderskog ponašanja mogu, takođe zavisiti od stvarne situacije u kojoj se nalaze (Wexley i Yukl, 1984).
- Uzimajući ove različite perspektive, teorija putanje i cilja predlaže četiri stila liderskog ponašanja koji se mogu iskoristiti za postizanje ciljeva (House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





➤ Teorija putanje i cilja

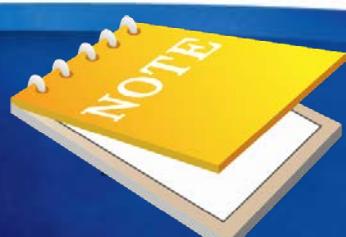
- Oni su:
 - [1] **Direktivno rukovođenje** (lider daje konkretne instrukcije, očekivanja i rukovođenja);
 - [2] **Rukovođenje podrškom** (lider pokazuje brigu i podršku podređenima);
 - [3] **Rukovođenje učestvovanjem** (podređeni učestvuju u donošenju odluka);
 - [4] **Rukovođenje orijentisano ka dostignućima**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

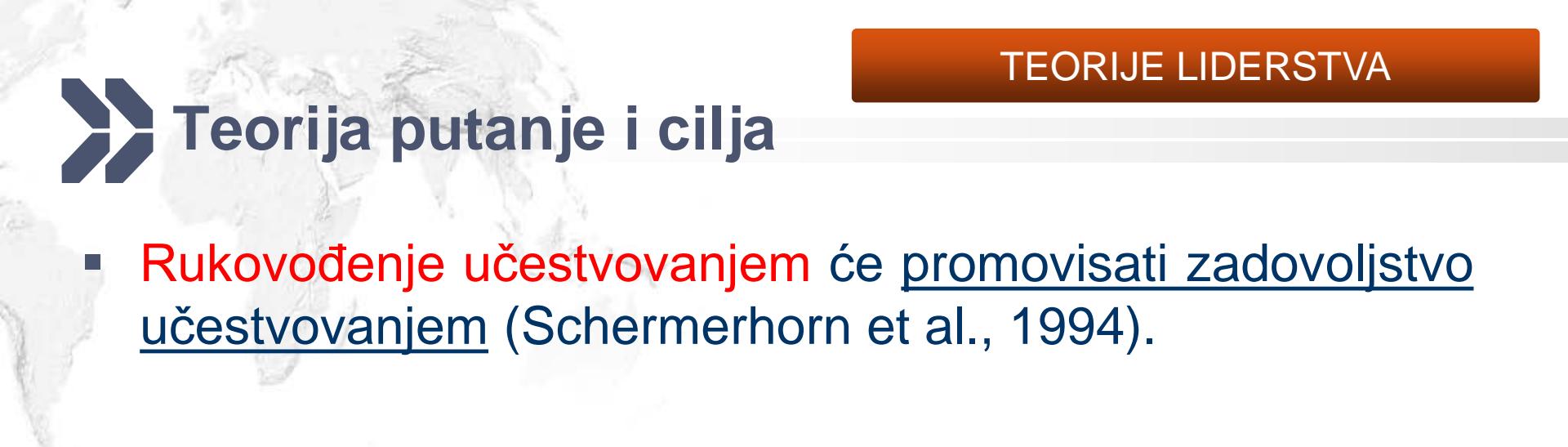




➤ Teorija putanje i cilja

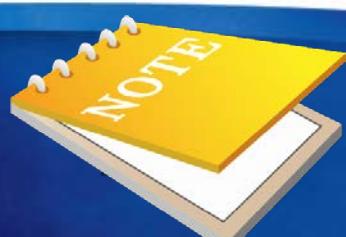
- Teorija je primarno namijenjena ispitivanju kako lideri utiču na očekivanja podređenih o vjerovatnim ishodima različitih smjernica aktivnosti.
- **Direktivno rukovođenje** po procjenama ima pozitivan uticaj na podređene kada je zadatak ambiciozan, a imaće negativan uticaj kada je zadatak očigledan.
- **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 orientisano ka postignućima podstiče više standarde performansi i povećava očekivanje da željeni ishod može da se ostvari.





> Adekvatna literatura

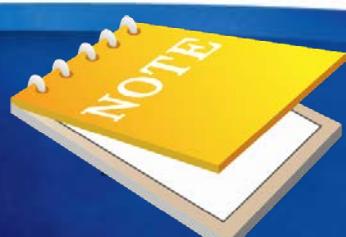
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Locke, E.A. (1991). *The essence of leadership: 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!

