



Teorije vodstva

Pristup temeljen na
ponašanju vođe

Planiranje

Organiziranje

Vođenje

Kontroliranje

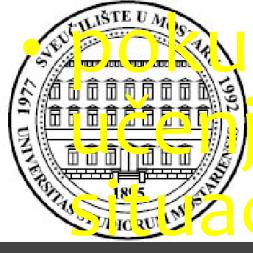


Pristup temeljen na ponašanju vođe



- uporište pronalaze u bihevioralnom pristupu, koji se temelji na ponašanju vođa.
- Jedna grupa autora smatra da iz različitog ponašanja vođa, proizlaze i različiti stilovi vodstva.
- Teoretičari koji su odabrali ovakav pristup sugerirali su da se ispitaju zakonitosti u ponašanju vođa koji su uspješni te da se buduće vođe nauče takvom ponašanju.





- pokušavao se pronaći najbolji stil vodstva kako bi se isti prenijem na druge i kako bi se isti koristio kao najbolji u svim situacijama
- pokazala se da ne postoji najbolji stil vodstva za sve situacije, već da vodstvo ovisi o mnogo čimbenika i da primjena istog stila od strane istog vođe, prema istim sljedbenicima tj. podređenima, u ostvarenju istih zadataka, itd. ali samo u nekom drugom vremenu ili sa promijenjenim jednim čimbenikom iz okoline ili ne mijenjajući ništa, efekti mogu biti potpuno različiti.
- Ranije je prevladavalo mišljenje da je demokratski stil vodstva taj koji bi najbolje odgovarao i koji bi bio idealan za sve situacije ali pokazalo se da to nije tako.
- ima situacija i trenutaka kada je potrebno i drugačije ponašanje vođe, te je potrebno uključivanje drugih čimbenika u pronađenak najboljeg vodstva za određenu situaciju.

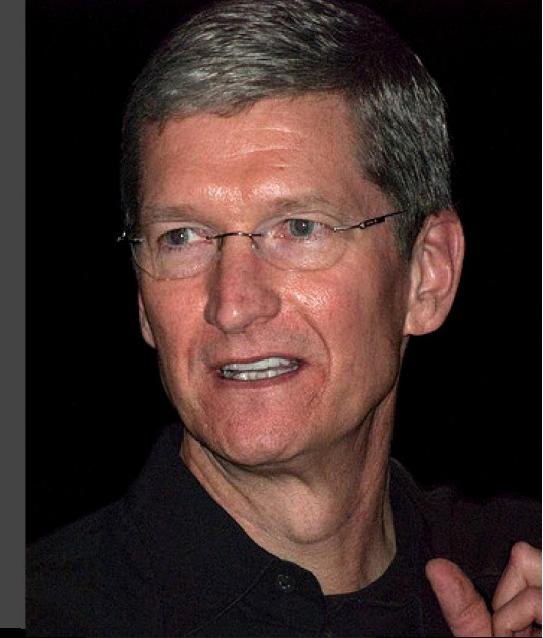
U okviru bihevioralnog pristupa vodstvu mogu se identificirati dvije skupine modela vodstva

➤ Modeli vodstva orijentirani na stilove vodstva u rasponu autokratski – demokratski;

- Stilovi vodstva temeljeni na korištenju ovlasti
- Model autokratsko – demokratsko vodstvo,
- Likertovi sustavi vodstva,
- Model kontinuma stilova vodstva

➤ Modeli vodstva orijentirani na varijable ljudi i zadatke

- Michigan studije,
- Ohio studije,
- Managerial Grid (menadžerska mreža),
- Teorija 3 – D,





Modeli vodstva orijentirani na stilove vodstva u rasponu autokratski – demokratski

1. Stilovi vodstva temeljeni na korištenju ovlasti
2. Model autokratsko – demokratsko vodstvo,
3. Likertovi sustavi vodstva,
4. Model kontinuma stilova vodstva



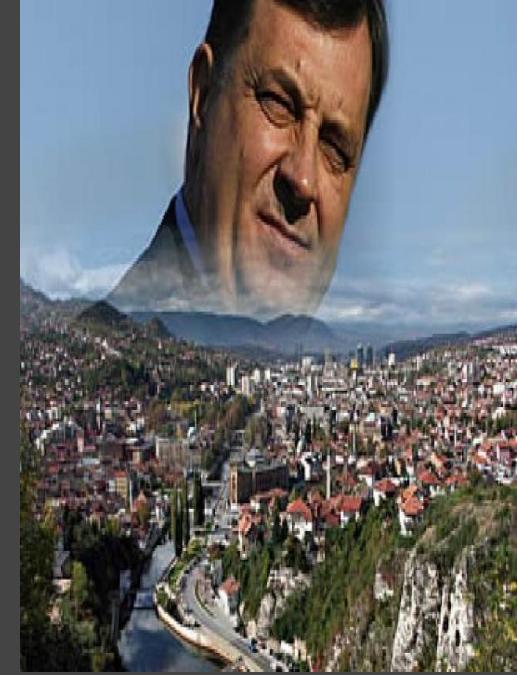
Stilovi vodstva temeljeni na korištenju ovlasti

- K.Lewin, R. Lippitt i R. White su 1938 godine u Iowi u SAD proveli eksperiment u kojem su promatrali utjecaj triju zasebnih stilova vodstva:
 - autokratsko,
 - demokratsko i
 - laissez-fair.
- Rezultati istraživanja potvrdili su efektivnost demokratskog stila vodstva



Autokratski stil vodstva

- Vođa koncentrira svu moć kod sebe,
- Moć koristi do krajnjih granica za donošenje odluka,
- Vođa se ne konsultira sa podređenima,
- Vođa zapovijeda i od svojih zaposlenika tj. sljedbenika očekuje da mu se pokoravaju i da izvršavaju njegove naloge
- Autokratski vođa je dogmatičan i pozitivno orijentiran te
- Vodi uz pomoć sposobnosti davanja ili ustezanja nagrada i kazni (posjedovanje i korištenje moći nagrađivanja i kažnjavanja)



Autokratski stil vodstva

Prednosti

- velika motiviranost vođe,
- jačanje moći,
- brzina donošenja odluka bez potrebe za trošenjem vremena i energije na usuglašavanja, dogovore, pregovore itd.,
- veća mogućnost kontrole,
- izravno i dobro uključivanje vođe u sve segmente posla

Nedostatci

- nemotiviranost zaposlenih zbog nemogućnosti sudjelovanju u odlučivanju,
- zaposleni se smatraju manje bitnima u sustavu, izražavaju svoje nezadovoljstvo (aktivnim ili pasivnim otporom),
- veća je mogućnost pogreške zbog načina donošenja odluka,
- novo mjesto i uloga zaposlenika u sustavu poslovanja,
- drugačiji zaposlenici po znanju, obrazovanju, navikama, zahtjevima, ciljevima itd. u odnosu na nekadašnje radnike, itd.



Laissez-fair stil vodstva

- Potpuno suprotan od autokratskog stila
- vođe ponašaju kao da i nisu vođe,
- nastoje biti neprimjetni i ne koriste ili vrlo malo koriste svoju moć.
- Komunikaciju sa zaposlenicima svode u davanje odgovora na postavljena pitanja,
- Osiguravaju potrebne resurse (uključujući i informacije),
- svu ili bolje rečeno većinu odgovornosti i ovlasti prebacuju na zaposlenike.



Prednosti i nedostatci

- Pored nekih prednosti koje se mogu istaći zbog:
 - načina donošenja odluka i velike uključenosti zaposlenika u proces rada sa velikim ovlastima i odgovornostima,
 - te samim time veće motiviranosti i angažiranosti,
 - zbog prekompleksnosti organizacije i odnosa unutar iste,
 - te ogromnih individualnih razlika osobina,
 - ali i sposobnosti, kompetencija, znanja, kreativnosti itd. zaposlenih
- ovakav stil obično vodi vrlo brzo do kaosa i neobavljanja posla tj. do neostvarenja ciljeva i do kraja i propasti organizacije.
- Mora se istaknuti, u timovima sa visokoprofesionalnim i odgovornim ljudima, posebno u neprofitnom sektoru ovaj stil ipak može dati dobre rezultate u određenim situacijama i u određenim zadacima i projektima.



Demokratski stil vodstva

- uključivanje podređenih u cjelokupan poslovni proces od planiranja i postavljanja ciljeva do izvršenja i kontrole.
- Vođa se odriče autoriteta, kojega prenosi na zaposlene, prenoseći im i dio ali ne svu odgovornost,
- zadržava za sebe konačnu odgovornost, ali i konačno odluku koja će se implementirati uz visoko uvažavanje i poštivanje mišljenja i prijedloga suradnika,
- Suradnike potiče i motivira da sudjeluju u tom procesu, čime dobiva potporu suradnika, te njihovo poštovanje i uvažavanje.
- Može se reći da je najprimjereniji većini situacija i organizacija,
- Daje najbolje učinke,
- Od organizacije stvara jednu homogenu i jaku cjelinu.





Model autokratsko – demokratsko vodstvo

- razvijen je iz Teorije X i teorije Y
- postavio je Douglas Mc Gregor u svome čuvenom djelu iz 1960 godine u kome definira dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi





Teorija X

- Teorija X prepostavlja:
 - da ljudima rad nije prirodan,
 - da oni ne vole raditi i da će izbjegavati rad kada god je to moguće,
 - zaposlenike se mora prinuditi, kontrolirati i prijetiti kaznom kako bi se postigli željeni ciljevi,
 - zaposlenici izbjegavaju odgovornost
 - traže formalne upute za rad,
 - nemaju želju za odgovornosti, niti želje za kreativnošću i rješavanjem problema organizacije,
 - žele sigurnost iznad svega, a motivirani su isključivo novcem, raznim nagradama i strahom od kazne.
- teorija X daje model autokratskog vođe koji
 - daje precizne zadaće i naputke zaposlenima (sebi podređenima),
 - stavlja naglasak na učinak,
 - striktno nadzire rad i ponašanje podređenih,
 - ne uvažava stajališta podređenih,
 - maksimalno primjenjuje svoj autoritet glede osiguranja discipline i učinka.



Teorija Y

- **polazi sa suprotnih stajališta od teorije X,**
- prepostavlja da je ljudima trošenje fizičkih i mentalnih snaga na poslu jednako prirodno kao igra i odmor,
- ljudi se osim kontrolom i prijetnjom kaznom, na ostvarenje ciljeva vode samousmjeravnjem i samokontrolom,
- zaposleni su odgovorni i traže odgovornost,
- mašta, genijalnost i kreativnost im je na visokom stupnju,
- njihove intelektualne sposobnosti samo su djelomično iskorištene.
- **teorija Y daje model demokratskog vođe koji je:**
 - orijentiran na ljude
 - koji je benevolentan i participativan s uvjerenjem u samokontrolu zaposlenih,
 - koji naglašava značaj grupnog rada i učinka,
 - više koristi stručnu moć nego nagradnu i prisilnu,
 - on motivira dajući podređenima ovlasti i odgovornosti,
 - više savjetuje.





Likertovi sustavi vodstva

Sustav 1.

- Ekstremno - autoritativan

Sustav 2.

- Benevolentno - autoritativan

Sustav 3.

- Konzultativni

Sustav 4.

- Participativno - grupni



Ekstremno – autoritativni

- ukazuje na vrlo autokratski orijentiranog menadžera,
- koji nema povjerenja u svoje podređene suradnike,
- koristi se strahom i kaznama da bi motivirao zaposlenike,
- vrlo rijetko nagrađuje,
- komunikacija se ostvaruje vertikalno i uglavnom odozgo prema dolje,
- nižim razinama je gotovo u potpunosti onemogućeno odlučivanje.



Benevolentno – autorativan



- ukazuje na menadžere koji imaju pokroviteljski odnos prema suradnicima,
- mnogo češće ih motiviraju nagrađivanjem nego kažnjavanjem, i strahom,
- povremena participacija podređenih u odlučivanju,
- odlučuju na vrhu ali dio odluka i to onih operativnih prepuštaju nižim razinama,
- dopuštaju malo, uglavnom ograničene komunikacije odozdo prema gore,
- usvajaju određena mišljenja i prijedloge podređenih,
- gotovo svu kontrolu drže u svojim rukama uz minimum spuštanja na nižu razinu.



Konzultativni

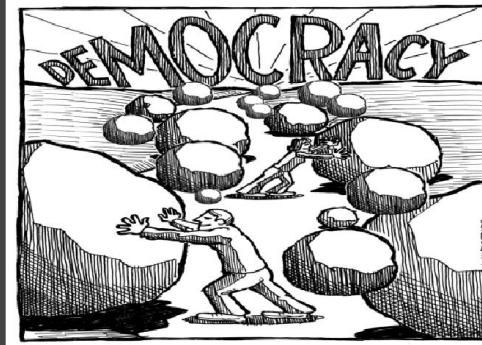


- označava menadžera koji ima veliko ali ne potpuno povjerenje u svoje podređene,
- uglavnom nastoje komunicirati u oba smjera sa podređenima, te na takav način dobivati i iskorištavati konstruktivna mišljenja i prijedloge podređenih,
- donose temeljne politike poslovanja i temeljne odluke,
- dopuštaju da se dio odluka, operativne i taktičke prenose na nižu razinu,
- kao motivaciju obično koriste nagrade, ponekada kazne i djelomično participaciju.



Participativno - grupni

- Skraćuje se naziv u samo participativni,
- odnosi se na menadžere koji u svim situacijama imaju potpuno povjerenje u svoje podređene suradnike,
- maksimalno koriste komunikaciju u svim pravcima odozgo prema dolje, odozdo prema gore, bočno sa suradnicima iste razine, te na taj način nastoje dobiti i konstruktivno iskoristiti ideje i mišljenja podređenih ali i suradnika,
- potiču i ohrabruju odlučivanje na raznim razinama,
- motiviraju zaposlenike davanjem ekonomskih nagrada na temelju grupnog sudjelovanja i uključenosti u planiranje tj. postavljanje ciljeva, kontrola napretka i ostvarenja ciljeva i druge aktivnosti,
- te nastoje djelovati kao skupina sa svojim timom.





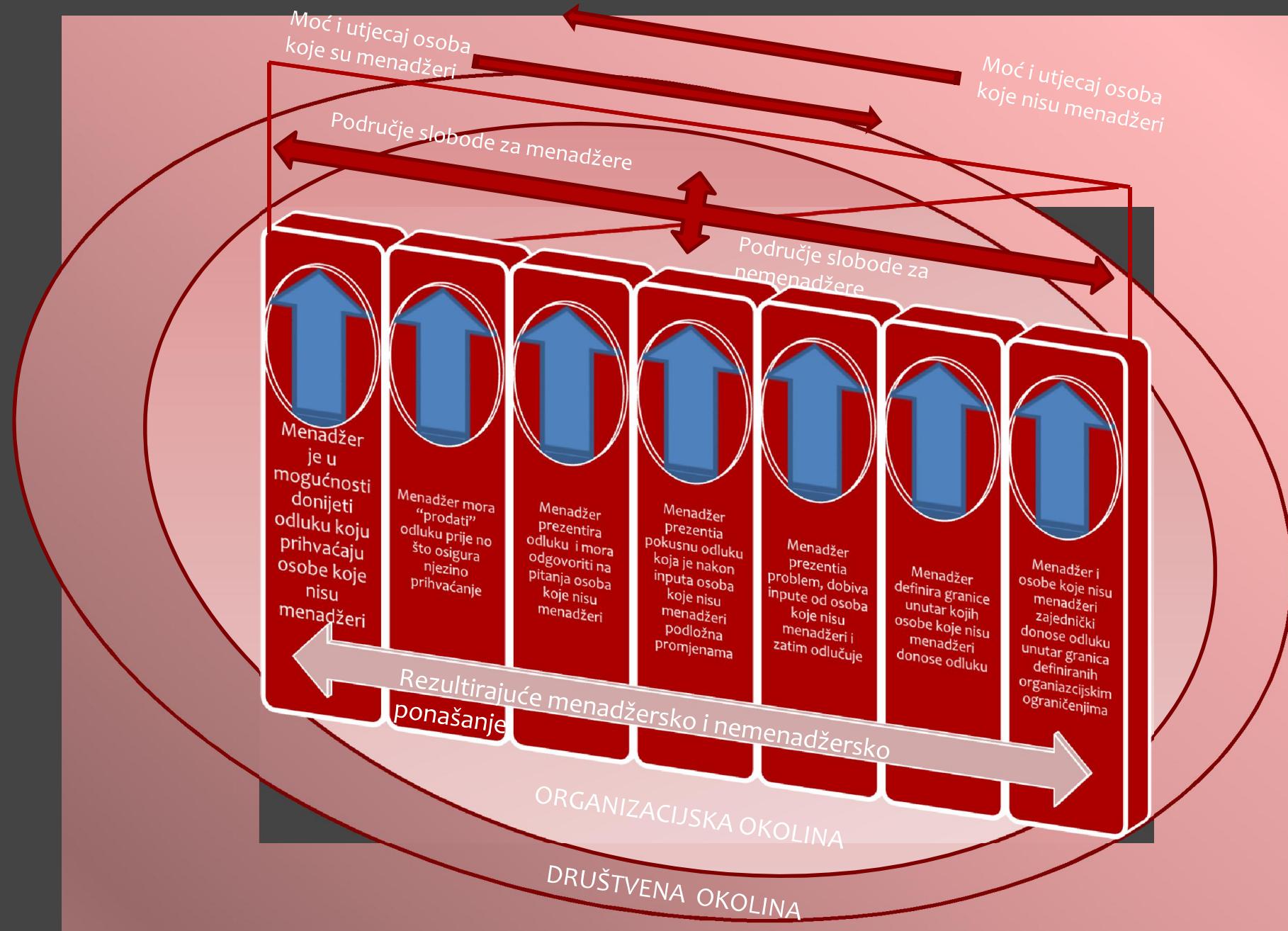
Model kontinuma stilova vodstva

- Tannenbaum i Schmidt
- vodstvo promatraju kao mješavinu različitih stilova vodstva koji variraju od visoke usmjerenosti na nadređene tj. od strogo autokratskog do visoke usmjerenosti na podređene tj. jako demokratskog.
- Stilovi variraju između ova dva ekstremna stila (autokratskog i demokratskog) s obzirom na stupanj slobode koji vođa daje podređenima.
- uopće ne daju naznaku da je jedan stil uvijek dobar a drugi uvijek loš, te teorija kontinuma priznaje da prikladnost nekog stila vodstva ovisi o vođi, sljedbenicima i situaciji



Važni elementi koji mogu utjecati na upravljački stil

- Sile koje proizlaze iz menadžerove osobnosti uključujući menadžerov sustav vrijednosti, povjerenje u podređene, sklonost određenom stilu vodstva te osjećaj sigurnosti u nesigurnim situacijama;
- Sile koje dolaze od podređenih kao što su njihova spremnost da prihvate odgovornost, njihovo znanje i iskustvo te tolerancija na dvosmislenost;
- Sile koje definiraju situaciju kao što su organizacijske vrijednosti i tradicija, uspješnost podređenih, priroda problema, mogućnost sigurnog delegiranja autoriteta za rješavanje problema te vremenski pritisak.
- Tannenbaum i Schmidt su model nadopunili tj. revidirali petnaest godina kasnije uključujući u model utjecaje koje uzrokuje organizacijska i društvena okolina.





Modeli vodstva orijentirani na varijable ljudi i zadatke

- Michigan studije,
- Ohio studije,
- Managerial Grid (menadžerska mreža),
- Teorija 3 – D,



Neki ljudi su ljubazni

A neki ljudi samo govore istinu



Michigan studije

- **Vodstvo orijentirano na zadatke** svoju pozornost koncentrira na besprijekorno izvršavanje zadataka i ostvarivanje očekivanih rezultata, a u tu svrhu nastoji podređene optimalno prilagoditi strukturi zadatka, potaći ih odgovarajućim mjerama stimulacije (plaćanje po učinku), nadzire njihov rad, itd.
- **Vodstvo orijentirano na ljude – zaposlenike** svoju pozornost usmjerava na podređene. Menadžeri su spremni pomoći podređenim u izvršenju radnih zadaća i rješavanju problema, potiču ih na participaciju u odlučivanju, motiviraju ih intrizičnim mjerama (izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, itd.), planiraju, potiču i provode edukaciju i razvoj podređenih, itd.
- Vođa može koristiti jedan ili drugi stil (pretpostavke modela)
- Vođa može koristiti oba stila vodstva istog ili različitog intenziteta
- Najuspješnije vođe oni koji kombiniraju oba stila, nešto više naglašavajući orijentaciju na ljude



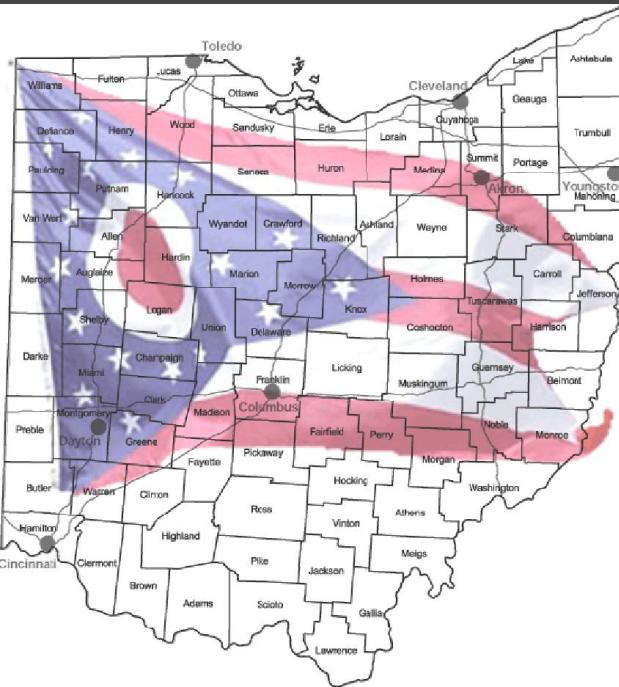
Ohio studije

- Identificirali dvije grupe ponašanja
- **Konsideracija** je stil vodstva koji se zasniva na uzajamnom povjerenju, pomaganju i uvažavanju, uz poseban naglasak na sudjelovanje podređenih u doноšenju odluka, te dvosmjernu komunikaciju.
- **Iniciranje strukture** je stil vodstva u kome vođa organizira i određuje aktivnosti grupe dodjeljujući im točno određene radne zadatke, ustanovljava način izvršenja zadataka tj. pravila i procedure zahtijevajući od zaposlenih da ih se pridržavaju, utvrđuje kanale komuniciranja i drugo.





Temeljni stilovi vodstva prema Ohio studijama





Menadžerska mreža - Blake i Mounton

- Mreža, koja je prikazana na sljedećoj slici ima dvije dimenzije i to:
- brigu za ljudе i brigu za proizvodnju.
- Briga za proizvodnju uključuje stavove menadžera prema širokom opsegu stvari kao što su kvaliteta odluka, politike, procedure, poslovni procesi, kreativnost istraživanja, kvaliteta usluga, djelotvornost rada te opseg proizvodnje,
- briga za ljudе između ostalog uključuje stupanj osobne predanosti ostvarenju ciljeva, održanje samopoštovanja zaposlenih, postavljanje odgovornosti na bazi povjerenja, a ne poslušnosti, osiguranje dobrih radnih uvjeta i održavanje zadovoljavajućih međuljudskih odnosa.



Menadžerska mreža





Harvard studije

- identificiraju dvije vrste vođa koje se međusobno isključuju i to:
- vođu od zadatka i
- socioekonomskog vođu
- (jedna osoba istovremeno ne može biti i vođa od zadatka i socioekonomski vođa)
- Ovo je veoma slično modelu Ohio studije tako da vođa od zadatka ima karakteristike iniciranju strukture u Ohio studijama a socioekonomski vođa ima karakteristike konsideracija,
- Razlike su što Ohio studije sugeriraju integiranje ove dvije vrste ponašanja a Harvard studije nisu.
- Sličnost se vidi i sa dva stila vodstva iz menadžerske mreže i to ona ekstremna a to su briga za proizvodnju i briga za ljude, mada u menadžerskoj mreži ima više različitih kombinacija između ova dva krajnja oblika ponašanja.
-





Teorija 3 D

- Razvio William Reddin otkrivši da efikasnost vođe zavisi od načina na koji se njegov stil vodstva uklapa u situaciju u kojoj on djeluje.
- Reddin je u svojoj teoriji koju je naslonio na menadžersku mrežu Blake Mountanove postojećim dimenzijama brige za ljude i brige za posao **pridodao i treću dimenziju efikasnosti.**
- Reddin je konstatirao da su varijacije u stilu vodstva (efikasan i neefikasan) zavisno o situaciji, koja u stvari predstavlja okolinu, te interakciju osnovnog stila vodstva s okolinom.
- Teorija 3 D je već kombinacija stilova vodstva temeljenih na ponašanju i stilova vodstva temeljenih na široj radnoj situaciji na čemu se baziraju kontigencijski modeli.



Kraj

- Hvala na pozornosti

