



Teorije vodstva (Kontigencijski pristup vodstvu)





Intigencijski pristup vodstvu

- **Zasnovan je na postavkama da se uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije**
- **Pojavio se nakon što su propale iluzije o teorijama vodstva temeljenih na osobinama vođe**
- **Pozornost se usmjerila na studije situacija i vjerovanje da su vođe proizvod dane situacije,**
- **Ovaj pristup vodstvu prepoznaje da postoji interakcija između skupine i vođe, te podupire teoriju slijeđenja koja kaže da će ljudi nastojati slijediti one za koje smatraju (točno ili netočno) da im nude sredstva za ostvarenje njihovih osobnih težnji.**
- **Vođa je osoba koja prepoznaje ove težnje i čini stvari ili poduzima programe usmjerene za njihovo ostvarenje.**
- **Uspješnost vodstva je rezultat interakcija između vođe, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj se to vodstvo ostvaruje**





- **Fiedlerov situacijski model vodstva,**
- **Teorija put - cilj,**
- **Vroom-Yettonov model odlučivanja,**
- **Hersey-Blanchardov model vodstva.**





Fiedlerov situacijski model vodstva

- **Nude odgovore na pitanja:**
- **u kojoj situaciji će određeni oblik vodstva biti najuspješniji,**
- **je li moguće da se pojedinac obuča za pojedini stil vodstva i može li efikasna strategija osigurati raspored pojedinaca na takve poslove koji su primjereni njihovim sposobnostima i**
- **treba li poslove oblikovati prema sposobnostima zaposlenih.**
- **Fiedler smatra da svaki stil vodstva može biti efikasan ako se prilagodi konkretnoj situaciji,**
- **drugim riječima to znači da vođa mora biti fleksibilan i prilagođavati se zahtjevima situacije.**
- **Fiedler je definirao i opisao tri kritične dimenzije situacije vodstva koje olakšavaju određivanje najuspješnijeg stila, te dva stila vodstva.**





Kombinacija situacijskih varijabli

Situacijske varijable:		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Odnos vođa – članovi		dobar	dobar	dobar	dobar	loš	loš	loš	loš
		visoka	visoka	niska	niska	visoka	visoka	niska	niska
		jaka	slaba	jaka	slaba	jaka	slaba	jaka	slaba
2. Struktura zadatka									
3. Pozicija moći									
Efektivni stil vodstva		Orijentiran na zadatak	Orijentiran na zadatak	Orijentiran na zadatak	Orijentiran na ljude	Orijentiran na ljude	Orijentiran na ljude	Orijentiran na ljude	Orijentiran na zadatak





- Teorija sugerira da je osnovna funkcija vođe, zajedno s podređenima pojasniti i postaviti ciljeve te im pomoći u pronalaženju najboljega puta za dostizanje ciljeva i uklanjanje prepreka na tom putu.
- Osim varijabli teorije očekivanja vođa mora razmotriti i druge čimbenike koji pridonose uspješnosti vodstva.
- Ovi situacijski čimbenici uključuju:
- (1) karakteristike podređenih kao što su njihove potrebe, samouvjerenost i sposobnost;
- (2) radnu okolinu uključujući komponente kao što su zadatak, sustav nagrada i odnosi među kolegama
- House i Mitchell opisuju četiri stila vodstva



Put – Cilj model efikasnosti vođe



- **Houseov model, ne sugerira jedan najbolji stil vodstva za sve situacije, već ukazuje na varijable, karakteristike podređenih i radnu okolinu, u okviru kojeg se posebno ističe radni zadatak, od kojih ovisi izbor odgovarajućeg stila vodstva.**
- **Houseova teorija pokazuje:**
 - **da je ponašanje vođe prihvatljivo i zadovoljava podređene do stupnja do kojega ga oni vide kao izvor svoga zadovoljstva,**
 - **u pogledu karakteristika zadatka teorija govori da će stilovi ovisiti o tome je li zadatak strukturiran ili ne.**
- **Ako je zadatak strukturiran tada će zaposlenici smatrati direktivno vodstvo nepotrebnim i izražavat će nezadovoljstvo, dok je direktivno vodstvo potrebno u situacijama koje su nejasne, nestrukturirane, gdje ima sukoba itd..**





Vroom-Yetton - Jagov model odlučivanja

- Model se bavi načinima kako vođe odlučuju u različitim situacijama,
- zasniva se na pretpostavci da su menadžerske odluke pod utjecajem:
 - prirode problema kojeg treba riješiti,
 - raspoloživosti informacija o tom problemu i
 - razine participacije podređenih u njegovom rješavanju
- Ovaj model odlučivanja definira pet stilova vodstva koji se razlikuju prema stupnju sudjelovanja podređenih u donošenju odluka,
- Izbor stila se vrši s obzirom na ponuđene odgovore na određena pitanja, koja se odnose:
 - na problem koji treba riješiti,
 - na odluku
 - te na stavove podređenih i znanje vođe.



Pitanja u Vroom – Yettonovom modelu

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">•Koliko je važna tehnička kvaliteta odluke?•Koliko je važna predanost podređenih?•Ima li dovoljno informacija za donošenje kvalitetnih odluka?•Je li problem odlučivanja dobro strukturiran? | <ul style="list-style-type: none">•Koliko će podređeni biti predani odluci?•Dijele li podređeni ciljeve organizacije?•Jesu li vjerojatni konflikti između podređenih pri rješavanju problema?•Imaju li podređeni dovoljno informacija za donošenje visokokvalitetnih odluka? |
|---|---|





Stilovi vodstva prema Vroom – Yettonovom modelu

Autokratski A I

Vođa sam rješava problem koristeći informacije kojima raspolaže u trenutku donošenja odluke

Autokratski A II

Vođa dobiva potrebne informacije od podređenih, ali o rješenju problema sam odlučuje

Konzultativni C I

Vođa predočava problem relevantnim podređenim pojedinačno, traži ideje i sugestije od podređenih ali odluku donosi sam

Konzultativni C II

Vođa predočava problem članovima kao grupi te traži ideje i sugestije od njih kolektivno, a tek nakon toga donosi odluku

Participativni G II

Vođa predočava problem članovima kao grupi, te zajedno s njima generira i evaluira alternativna rješenja, nakon čega se odluka donosi dogovorno (konsenzus)





Hersey-Blanchardov model vodstva

- P. Hersey i K. H. Blanchard razvili su 1982. god. situacijski model vodstva koji se temelji na dvije vrste ponašanja vođa, a to su:
 - orijentacije vođe na zadatke i
 - orijentacije vođe na odnose među suradnicima, **te na jednom situacijskom čimbeniku, a to je**
 - stupanj zrelosti podređenih
- Vođa prema ovoj teoriji u svojoj orijentaciji na zadatak i odnose svoj stil vodstva prilagođava prema stupnju zrelosti podređenih
- Model identificira četiri stila podređenih.





S1 Dirigiranje

- Vođa osigurava određene instrukcije i pozorno nadzire ostvarenje zadataka

S2 Poučavanje

- Vođa neprekidno usmjerava i pozorno nadzire ostvarenje zadataka, ali i traži prijedloge i sugestije, objašnjava odluke, te podržava napredak

S3 Podržavanje

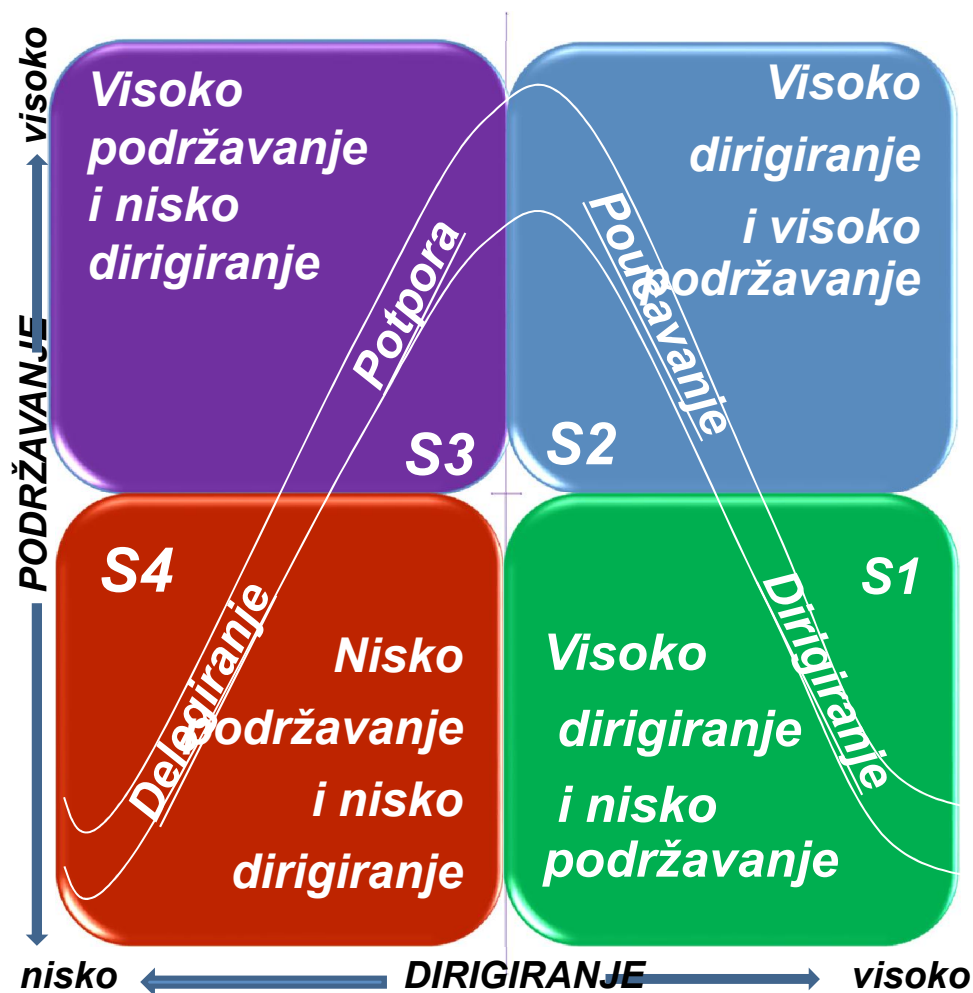
- Vođa pomaže i podupire napore podređenih da ostvare rezultate, zajednički donose odluke, ali sam odgovara za njih

S4 Delegiranje

- Vođa preusmjerava odgovornost donošenja odluka i rješavanja problema na podređene



Ako se kombiniraju sve varijable u modelu, tj. način djelovanja, stupnjevi razvoja i stilovi vodstva, dolazi



- **Transakcijski,**
- **Karizmatiski,**
- **Transformacijski,**
- **Interaktivni,**
- **Uslužni.**



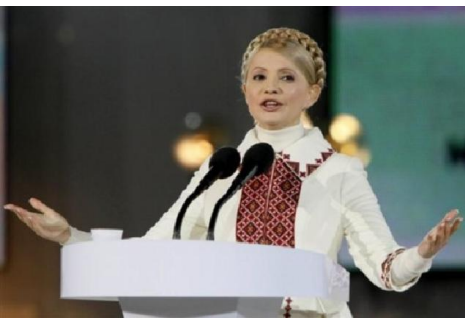


Transakcijsko vodstvo

- **Više orijentirano na stabilnost, održavanje statusa quo unutar organizacije, održavanje kontinuiteta, nego na promjene unutar organizacije.**
- **Transakcijske vođe obavljaju sve potrebne i ključne aktivnosti menadžmenta u organizaciji, te im pružaju svu potrebnu pomoć.**
- **Oni podređenima postavljaju razumne ciljeve, objašnjavaju im zadatke koje trebaju obaviti i uloge koje sljedbenici imaju u obavljanju tih aktivnosti,**
- **daju im potrebna uputstva i savjete, učinkovito organiziraju rad podređenog osoblja, te podređenima osiguravaju sve neophodne i potrebne resurse za izvršenje zadaće.**
- **funkcionira na principu nagradi i kazni a vođa zna kako i kada, te koga nagraditi odnosno kazniti sukladno ostvarenju postavljenih ciljeva.**



- **Transakcijske vođe se čvrsto drže ostvarenja vizije organizacije, te njenih vrijednosti, kao i provedbi organizacijskih politika, i organizacijskih normi.**
- **Transakcijski vođa je tolerantan i pravedan, te je socijalno osjetljiv i odgovoran spram potreba podređenih, čime ih čini zadovoljnim, što u konačnici daje bolje poslovne učinke i poboljšava produktivnost.**
- **Ovakav pristup vodstvu moguć je i pogodan za organizacije u visokom stupnju razvoja, te u ne previše turbulentnim, dinamičnim i kompleksnim situacijama i vremenima,**
- **Nije pogodan za organizacije koje se trebaju boriti sa jakom konkurencijom, u uvjetima krize, kada je potrebno činiti određene i velike zaokrete u poslovanju, u uvjetima recesije i izlaska iz nje, itd..**





Karizmatско vodstvo

- **M. Weber je uveo koncept karzime u rasprave o vodstvu a termin karizma je upotrijebio da bi objasnio utjecaj koji se temelji na percepciji sljedbenika da je vođa ispunjen darom božanske inspiracije, a karizmu je nazvao „vatrom koja pali sljedbenike“.**
- **Karizmatске vođe imaju sposobnost motiviranja podređenih da ostvaruju iznadprosječne rezultate u svome poslu, čak one iznad uobičajenih očekivanja.**
- **Karizmatске osobe imaju nešto što se ne da naučiti, to je nešto urođeno, kao i u teorijama temeljenim na osobinama vođe.**





Razlike karizmatski od nekarzimatskih

- **Robbins smatra da se razlikuje po sljedećim osobinama:**
 - **samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena.**
- **Martin smatra da karizmatske vođe karakterizira :**
 - **samoopredjeljenje, veliko povjerenje u sljedbenike, sigurnost u ostvarenje rezultata, jasna vizija cilja, mogućnost prenošenja vizije na sljedbenike, vođenje vlastitim primjerom.**
- **R.N. Lussier i C.F. Achua su mišljenja da su glavne karakteristike:**
 - **vizija, izvanredne komunikacijske vještine, samopouzdanje i moralna uvjerenost, sposobnost da potiče povjerenje sljedbenika, usmjerenost na velike rizike, velika energija i usmjerenost prema akciji, osnova moći je u odnosima između vođe i sljedbenika, minimalni unutarnji sukob, sposobnost osnaživanja i ovlašćivanja ostalih i sklonost samopromociji.**
- **P. Drucker - djelotvorno vodstvo ne ovisi o karizmi**



- **svaka osoba pa tako i vođa se rađa sa određenim osobinama, koje ga na neki način opredjeljuju i usmjeravaju njegovo ponašanje,**
- **međutim karizma je rezultat situacije, odnosno društvene klime koju razvija vođa, ali još više je ona rezultat izvanrednih vodstvenih kvaliteta kao i interakcije situacije i karakteristika vođe.**
- **Karizma se ne može kopirati ili prenijeti na drugu osobu ili drugoga vođu, ona se naprosto rađa i stvara i gradi (skupljanje znanja, sposobnosti, iskustva, itd.) kroz vrijeme i situacije, isto kao i dobar vođa.**





- **Vođe trebaju mijenjati situaciju, te oni iniciraju i stimuliraju promjene – a ne samo prilagodba situaciji**
- **Transformacijski vođe mijenjaju ne samo situaciju tj. okolinu već mijenjaju i temeljne stavove i ponašanje podređenih da bi povećali njihovu predanost organizaciji i njihove performanse**
- **Takve vođe imaju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s radnicima i njihovim potrebama.**





Informacijske vođe su vođe za 21. stoljeće koji:

- **imaju jasnu viziju,**
- **ne boje se rizika,**
- **uče na vlastitim greškama,**
- **motiviraju sljedbenike,**
- **iniciraju, potiču i provode promjene,**
- **potiču inovacije,**
- **uvode novosti u organizaciju i služe kao primjer svojim sljedbenicima,**
- **te pomažu razvoju sljedbenika u ostvarenju rezultata.**



- **transformacijski vođa je ona osoba koja iskazuje ili kreira transformacijsko, inspirativno vodstvo, intelektualni poticaj i osjećaj da je svaki sljedbenik važan.**
- **Iz toga proizlazi da su vođe ljudi koji mogu poticati, mijenjati i upotrebljavati vrijednosti, vjerovanja i potrebe svojih sljedbenika da bi ostvarili ciljeve.**
- **Vođe koje to čine u brzo mijenjajućim i kriznim situacijama, transformacijske su vođe.**
- **Transformacijski stil vodstva odgovara osnivanju i rastu organizacije, odgovara za uvjete krize, uvjete recesije i izlaska iz nje, te u uvjetima jake konkurentske borbe i potrebe za dramatičnim promjenama u organizaciji i poslovanju.**





- **novi tip vođe - novi stil vodstva**
- **Karakterizira ga participacija, fleksibilnost, konsenzus, razumijevanje socijalnih stavova i potreba podređenih, opunomoćenje, kompromis, suradnja, izbjegavanje sukoba, savjetovanje i pomoć zaposlenima, izgradnja iskrenih i dobrih međuljudskih odnosa**
- **Interaktivne vođe nastoje uskladiti ciljeve pojedinca sa ciljevima organizacije, te pronaći mogućnost da pojedinci ostvarujući ciljeve organizacije ujedno ostvare i svoje ciljeve.**



- **Interaktivni stil vodstva se zbog svojih obilježja, te iz razloga što se smatra mekšim stilom vodstva vrlo često naziva ženski stil vodstva,**
- **Nije isključivo vezan za žene jer ga primjenjuje i sve više muškaraca**
- **U suprotnosti je sa stilom koji u većini preferiraju muškarci a to je autoritativnost, hijerarhija, centralizam, individualizam, agresivnost, korištenje formalne moći, kazni, itd.**



- **Interaktivni stil vodstva je izuzetno dobar, posebno za neprofitne organizacije, međutim ima situacija, kao i zadataka, kada je primjereniji neki drug stil vodstva.**
- **Veliki broj žena, za koje se smatra da većinom prakticiraju interaktivno vodstvo, koriste druge stilove vodstva, ili u dobroj mjeri u njihovom stilu vodstva prevladavaju druge značajke suprotne onima koje su obilježje interaktivnog vodstva.**





Uslužno vodstvo



- Ovaj pristup je pristup odozdo prema gore
- vođe su usmjerene na zadovoljenje potreba i ciljeva pojedinaca, sljedbenika tj. zaposlenika, te na taj način zadovoljenje ciljeva organizacije
- Uslužni vođa djeluje na dvije razine i to:
 - Na razini ciljeva organizacije i potreba svojih podređenih i
 - Na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije.



- **posvećuju se više zaposlenicima, osiguravajući im uvjete i svu potrebnu logistiku kako bi mogli izvršavati zadaće, te nastoje u potpunosti zadovoljiti njihove potrebe, usklađujući njihove potrebe i interese i potrebe organizacije i ostvarenje njene misije.**
- **Uslužni vođa nastupa prema višim razinama kao zaštitnik, glasnogovornik ili predstavnik podređenih, te na taj način dodatno zadobiva njihovo povjerenje i daje im dodatni motiv da ga slijede, što značajno može doprinijeti boljem ostvarenju ciljeva.**



■ **Uslužno vodstvo pogodno je za učeće organizacije, tj. organizacije u kojima se cijeni kreativnost zaposlenih i njihovo stalno obrazovanje i usavršavanje.**





Hvala na pozornosti



***Prof.dr.sc.
Zdenko Klepić***