

PSIHOLOGIJA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Filozofski fakultet u Beogradu
Odeljenje za psihologiju,
Katedra za I/O psihologiju

Prof. dr Nebojša Majstorović

LIDERSTVO (VOĐSTVO) U ORGANIZACIJI



"Business opportunities are like buses, there's always another one coming" (Richard Branson)

<https://www.youtube.com/watch?v=MTBDQshM2Oc>

Ciljevi sesije



□ Osnovna pitanja:

- ▣ Šta je liderstvo i ko je efikasan lider?
- ▣ Kakvi pristupi postoje kada objašnjavamo uspešnost lidera?
- ▣ Da li se ljudi mogu obučiti da postanu lideri?
- ▣ U čemu je razlika između menadžera i lidera?
- ▣ Šta čini liderstvo uspešnim?

Određenje liderstva

- Liderstvo je sposobnost uticaja na grupu da deluje u pravcu ostvarenja vizije ili određenih ciljeva (Robbins & Judge, 2013, str. 402).
- Liderstvo (**vodstvo**) je “proces socijalnog uticaja u kom lider traži dobrovoljnu participaciju podređenih u naporu ka ostvarivanju organizacijskih ciljeva” (Kreitner et al, 1999, str. 472)
- Liderstvo čine proces upravljanja drugima i svojstva lidera angažovana u tom procesu:
 - ▣ **Proces** – ‘noncoercive influence to direct and coordinate the activities of group members to meet a goal’,
 - ▣ **Svojstva** – lider ima određene osobine sa kojima je povezan uspeh u uticaju na druge (Moorhead & Griffin, 2013, str. 324).

Određenje liderstva

- Liderstvo ne podrazumeva korišćenje prisile nego uticaja na druge.
 - Menadžer koji koristi prisilu i formalnu moć nad podređenima nije lider!
- Organizaciji su potrebni lideri za usmeravanje poslovanja i prevazilaženje kriza, a menadžeri da na operativnom nivou organizuju i sprovode konkretne svakodnevne poslovne aktivnosti.
- Video: Koncept dobrog liderstva:
<https://www.youtube.com/watch?v=LD72Gzaxxul>



Određenje liderstva i menadžmenta

- Lideri igraju ključnu ulogu u kreiranju vizije i strateškog plana organizacije.
 - ▣ Lideri inspirišu druge, obezbeđuju emotivnu podršku i pokušavaju da okupe saradnike oko zajedničke vizije i plana (Kreitner et al., 1999).

- Menadžer “osoba koja u organizaciji ima položaj ili radno mesto za koje su formalno vezani ... određeni zadaci koordinacije rada nekih drugih članova organizacije” (Čukić, 2004, str. 17).
 - ▣ Menadžeri implementiraju viziju i strateški plan.
 - ▣ Postoji prekrivanje između ove dve uloge – npr. dobro je ako menadžer ima liderske osobine i obrasce ponašanja.

Pristupi u proučavanju liderstva

- Vođstvo nije nužno vezano za formalnu poziciju kao što je to kod menadžera - svako u organizaciji, bez obzira na poziciju, može biti neformalni lider.
- Razlikujemo sledeće generalne pristupe liderstvu:
 - ▣ **Univerzalističke teorije i to teorije crta** (do 1940ih) i **teorije bihejvioralnih stilova**, (do 1960ih)
 - ▣ **Situacione teorije** (od 1960ih do 1970ih),
 - ▣ **Savremene teorije vođstva i inspiracioni pristup** (LMX, Harizmatsko liderstvo, Transakciono, Transformacijsko, Teorija put-cilj...).

Univerzalističke teorije

□ Teorije crta

- Teorije koje polaze od stava da se ljudi rađaju da budu vođe ili da postoje osobine koje razdvajaju lidere i nelidere!
 - Stogdill (1948) nalazi: inteligencija, dominantnost, energija, aktivizam i kompetentnost.
 - Mann (1959): ne, korelacija ovih osobina sa uspehom u rukovođenju je u proseku 0.15.
 - Lord (1986) računa ponovo podatke Mann-a i nalazi da dejstvuje prototip lidera kod podređenih na osnovu koga oni ocenjuju uspešnost lidera.
 - On nalazi da su najčešće osobine takvog prototipa sledeće: inteligencija, maskulinitet i dominantnost.
- Kirkpatrick & Locke (1991) nalaze 7 karakteristika koje su povezane sa uspehom u rukovođenju: snaga nagona za rukovođenjem, želja za rukovođenjem, časnost i integritet, samopouzdanje, inteligencija, relevantna znanja i ekstraverzija: (opisane na sledećem slajdu)

Univerzalističke teorije crta

1. *Drive*. Leaders exhibit a high effort level. They have a relatively high desire for achievement; they are ambitious; they have a lot of energy; they are tirelessly persistent in their activities; and they show initiative.
2. *Desire to lead*. Leaders have a strong desire to influence and lead others. They demonstrate the willingness to take responsibility.
3. *Honesty and integrity*. Leaders build trusting relationships between themselves and followers by being truthful or nondeceitful and by showing high consistency between word and deed.
4. *Self-confidence*. Followers look to leaders for an absence of self-doubt. Leaders, therefore, need to show self-confidence in order to convince followers of the rightness of their goals and decisions.
5. *Intelligence*. Leaders need to be intelligent enough to gather, synthesize, and interpret large amounts of information, and they need to be able to create visions, solve problems, and make correct decisions.
6. *Job-relevant knowledge*. Effective leaders have a high degree of knowledge about the company, industry, and technical matters. In-depth knowledge allows leaders to make well-informed decisions and to understand the implications of those decisions.
7. *Extraversion*. Leaders are energetic, lively people. They are sociable, assertive, and rarely silent or withdrawn.

Univerzalističke teorije crta

- Teorije crta – Kakva je empirijska podrška?
 - ▣ Meta-analize Big-five osobina nalaze važnost savesnosti i otvorenosti, ali i to da je ekstroverzija najvažnija osobina dobrog lidera – energija i dominantnost (Judge et al., 2002).
 - ▣ Pored ovih osobina još i umerena asertivnost (Ames & Flynn, 2007), self-efikasnost (Ng et al., 2008) i EI (Antonakis et al., 2009).
 - ▣ Dva zaključka u vezi sa značajem osobina za liderstvo:
 1. Osobine mogu da predvide dobro liderstvo (omogućuju selekciju) i
 2. Osobine mogu da predvide pojavu liderstva, ali ne i nužno da objasne razliku između efikasnog i neefikasnog liderstva.(Smith & Fotty, 1998, prema Robbins & Judge, 2013, str. 404).

Univerzalističke bihevioralne teorije

□ Bihevioralne teorije rukovođenja

- Polazi od stava da postupci rukovodioca utiču na ponašanje podređenih i na njihovu radnu efikasnost.
- Studije na University of Iowa (Lewin, Lippitt & White, 1939)
 - Identifikovana tri stila rukovođenja:
 - **Autokratski stil:** centralizovano upravljanje, niska participacija
 - **Demokratski stil:** uključenost, visoka participacija, feedback
 - **Laissez faire stil:** hands-off management
- Istraživanja pokazuju da nijedan stil nije konstantno bolji od drugih, kao i da su uposlenici više zadovoljni demokratskim nego autokratskim rukovođenjem.

Univerzalističke bihevioralne teorije

- **Bihevioralne teorije rukovođenja (nast.)**
- Studije na Ohio State University su imale za cilj da identifikuju postupke efikasnog lidera (Fleishman, 1967):
 - u 1800 opisa (stavki) menadžerskog ponašanja nađeno je 10 kategorija postupaka (npr., inicijacija, dominacija, komunikacija) koje se grupišu u dve nezavisne dimenzije:
 1. **Iniciranje strukture zadatka** (organizuje ljude, odnose i ciljeve) i
 2. **Briga za uposlenike** (pažljiv, fer, ceni rad i daje podršku).
 - Najbolji stil je kombinacija visokih skorova na obe dimenzije!
- Validacija ovog modela nije uspela usled grešaka nastalih primenom upitnika na koje su ispitanici odgovarali po sećanju koliko često se nešto dešavalo u prošlosti, dok su lični stereotipi o uspešnom rukovodiocu navodili izvršioce na procenu učestalosti ponašanja rukovodioca, a ne stvarnost (Yukl, 2006).

Univerzalističke bihevioralne teorije

□ Ohio State studije – stilovi rukovođenja

obzirnost (consideration)	visoka	obzirnost visoka/ struktura niska	obzirnost visoka/ struktura visoka	
		manji naglasak na struktuiranju zadataka, vođa se fokusira na zadovoljavanje želja i potreba zaposlenih	vođa obezbeđuje puno smernica o tome kako zadaci mogu biti realizovani, istovremeno vodeći računa o željama i potrebama zaposlenih (najbolji stil!)	
	niska	obzirnost niska/ struktura niska	obzirnost niska/ struktura visoka	
		vođa ne uspeva da obezbedi neophodnu strukturu zadataka, a takođe pokazuje malo brige za potrebe i želje zaposlenih	primarni fokus vođe je na struktuiranju zadataka, pri čemu se ne vodi mnogo računa o potrebama i željama zaposlenih	
		niska	iniciranje strukture (initiating structure)	visoka

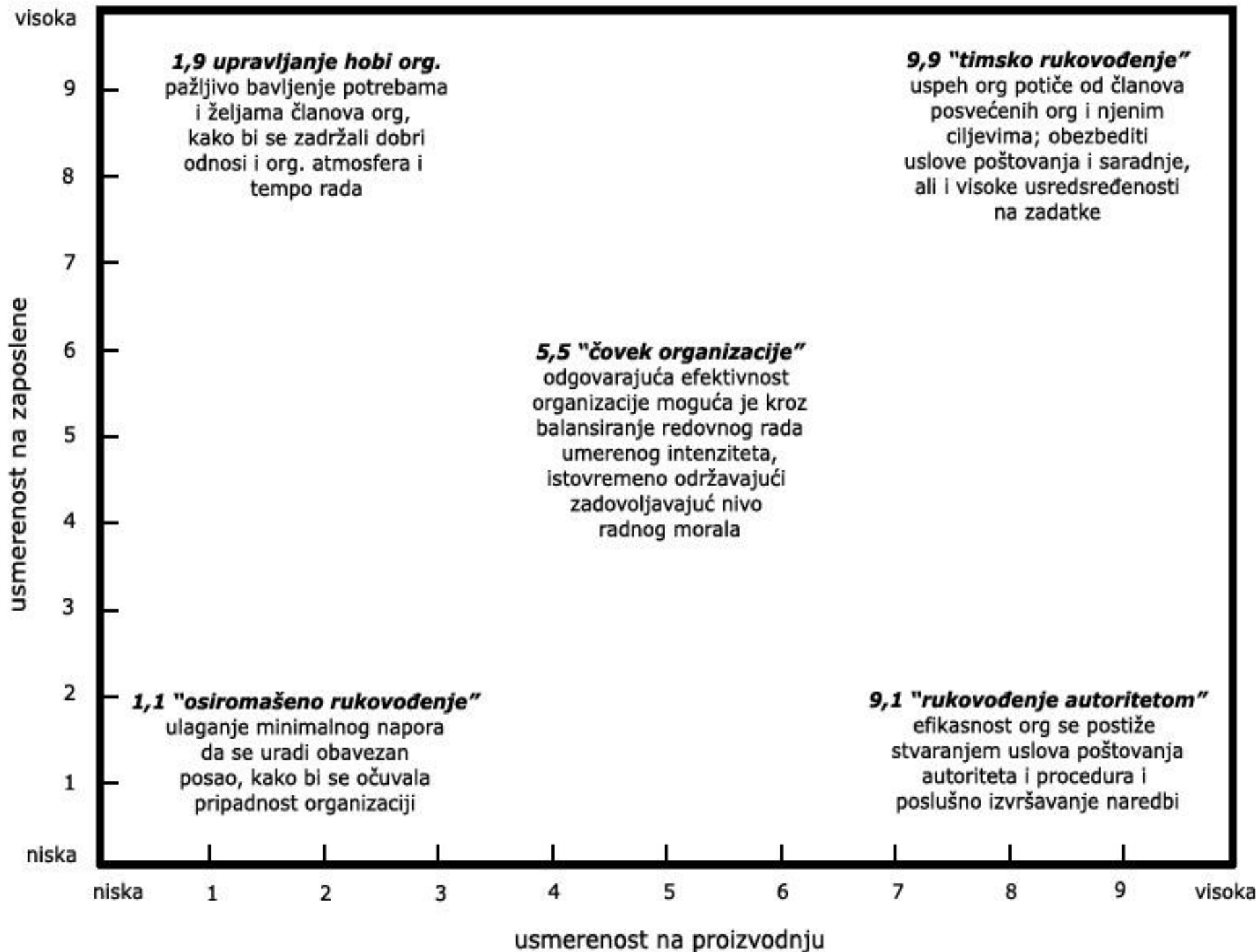
Univerzalističke bihevioralne teorije

□ Bihevioralne teorije rukovođenja (nast.)

- Studije na University of Michigan: analizirajući razlike između uspešnih i neuspešnih rukovodilaca nalaze dve dimenzije (Likert, 1967):
 1. **orijentisanost na proizvodnju** (izvršenje zadatka) i
 2. **orijentisanost na ljude** (potrebe uposlenika, podrška i interakcija).
- Sličnost sa bihevioralnim dimenzijama iz Ohio studije i mnogi istraživači ih poistovećuju!
- Judge et al. (2004) u meta-analizi 160 studija pokazuju:
 - da je ponašanje rukovodioca u smislu veće orijentacije na ljude bilo u korelaciji sa boljim rezultatima izvršilaca, kao i da oni pokazuju višu radnu motivaciju, više zadovoljstvo poslom i više poštovanja prema rukovodiocu, dok je
 - Orijentacija na zadatak bila u korelaciji sa postignućem rukovodilaca, stručnih timova i organizacije u celini.

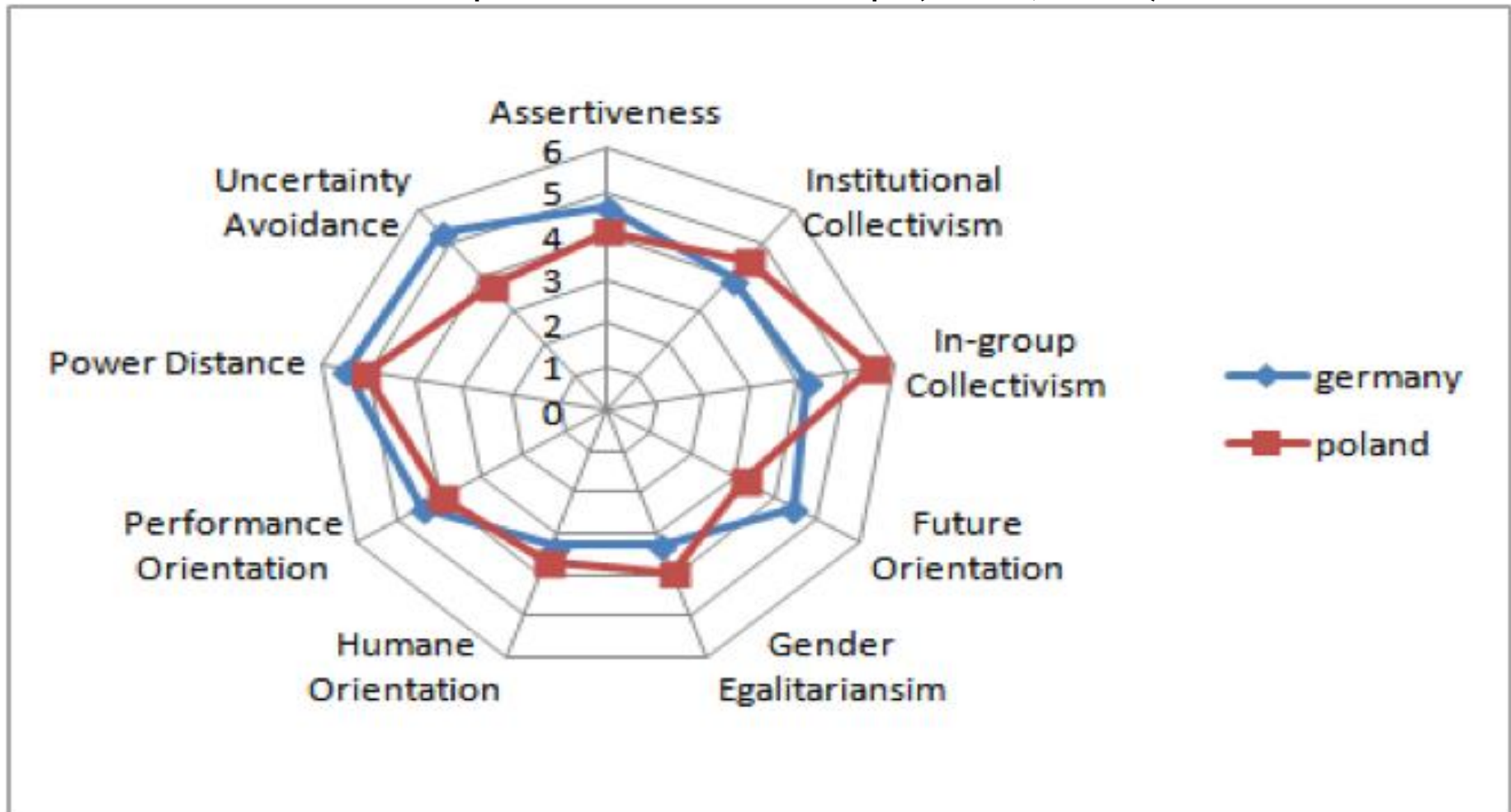
Univerzalističke bihevioralne teorije

- **Mreža rukovođenja** (Managerial Grid ili Leadership Grid; Blake & Mouton, 1991)
 - ▣ Sadrži dva nezavisna oblika rukovodilačkog ponašanja (“usmerenost na proizvodnju” i “usmerenost na zaposlene”) i 5 različitih kombinacija (stilova) koji se javljaju kao najbolji stil rukovođenja za datu kombinaciju ponašanja.
 - ▣ Blake & Mouton smatraju da je tzv. timsko rukovođenje ponajbolje (skorovi 9-9) – povezana sa produktivnošću, zadovoljstvom, kreativnošću i zdravljem.
 - Istraživanje sa 100 iskusnih menadžera koji su rešavali 12 situacija pokazuje da je stil 9-9 i najčešće biran.



Univerzalističke bihevioralne teorije

- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE projekat) nalazi razlike u značaju 9 kulturalnih dimenzija (House, 1991):



Univerzalističke bihevioralne teorije

- Budućnost teorija stila rukovođenja:
 - ▣ Za razliku od teorije crta, rukovodioci se obučavaju (stvaraju).
 - ▣ Istraživanja pokazuju da ipak nema jednog i najboljeg stila rukovođenja već on zavisi od okolnosti.
 - Npr., okolnost dvosmislenosti radne uloge kod podređenih izaziva potrebu za rukovodiocem koji više brine o strukturi zadatka nego o odnosima.
- ▣ Rukovodioci mogu imati potrebne osobine i usvojene bihevioralne stilove, a da ipak ne budu efikasni u radu.
 - Uspeh neretko zavisi od usklađivanja sa datom situacijom, odnosno, okolnostima poslovanja (uslovi na radu, osobine podređenih, stanje poslovanja organizacije) – ovo vodi ka situacionim teorijama rukovođenja.

Situacione teorije vođstva

- Situacione teorije podrazumevaju da “efikasnost određenog stila vođstva zavisi od situacije. Kada se situacija promeni, drugačiji stilovi postaju odgovarajući.” (Kreitner et. al, 1999).
 - ▣ Svaka inicijativa rukovodioca imaće uspeha ako se vodi računa o situaciji u kojoj se ona sprovodi.
- Ključno pitanje je šta čini datu situaciju, okolnosti u poslovanju!
 - ▣ Situacija može biti opisana, odnosno, strukturisana!
- Postoji više pristupa strukturisanju situacije: Fiedler-ov kontingencijski model, situaciona teorija, put-cilj teorija i lider-participacija model.

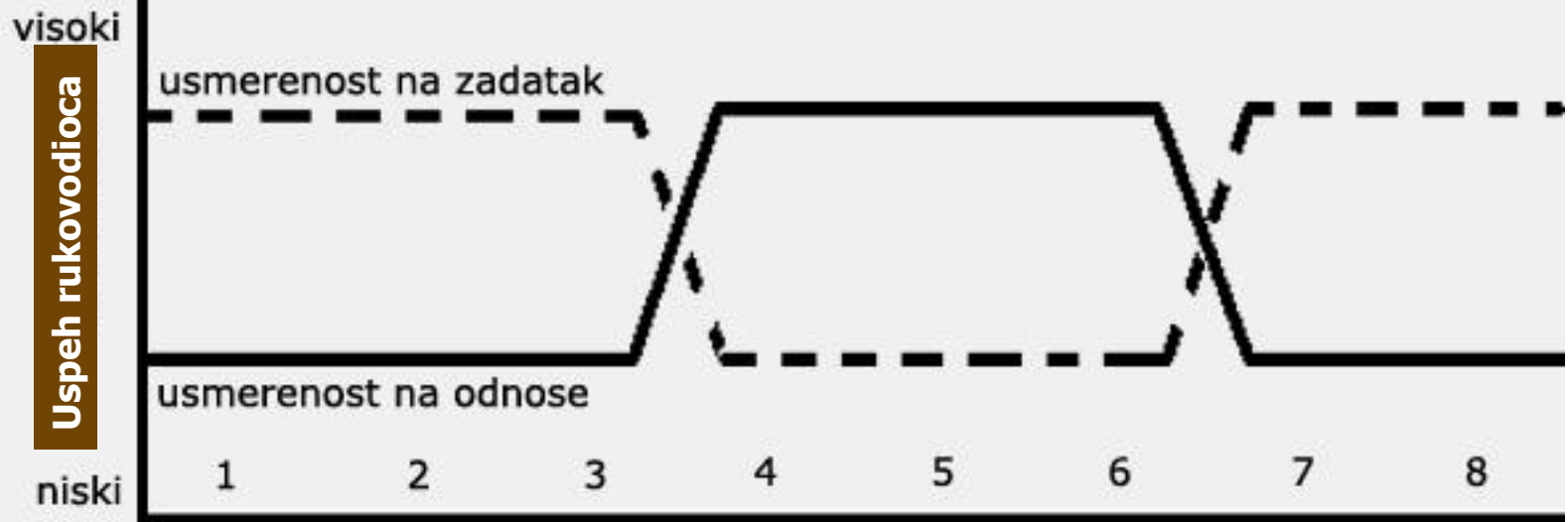
Kontigencijski model (Fiedler, 1977)

- Stil liderstva je relativno stabilna karakteristika lidera, odnosno svaki lider ima jedan dominantno izražen stil.
 - ▣ Menadžer uči kako da uskladi svoj stil sa stepenom kontrole i uticaj koje ima u datim okolnostima (situaciji – npr., kriza, štrajk).
- Uspeh lidera se bazira na dva faktora:
 1. **Stepen kontrole i uticaja u situaciji,**
 2. **Osnovna motivacija** (da li njegovo samopouzdanje počiva na uspešnom izvršenju zadatka ili na dobrim odnosima sa saradnicima).
- Motivacija opredeljuje lidera ka:
 - Stilu koji je motivisan zadatkom (task-motivated) – lider je prvenstveno u rukovođenju motivisan ostvarivanjem postavljenih radnih ciljeva.
 - Stilu koji je motivisan odnosima (relationship-motivated) – lider je prvenstveno motivisan dobrim odnosima unutar radne grupe.

Kontigencijski model (Fiedler, 1977)

- Karakteristike situacije: odnosi se na činjenicu u kojoj meri je situacija **povoljna za menadžera**, preciznije, koliku kontrolu i uticaj menadžer ima na njegovo neposredno radno okruženje (tj. na to kakav će biti ishod radnog ponašanja grupe).
- Dimenzije povoljnosti situacije (kontrole situacije):
 - ***odnos lider-podređeni***: reflektuje u kojoj meri lider ima podršku, lojalnost i poverenje svojih podređenih - ako ovo postoji lider ima veću kontrolu,
 - ***struktura zadataka***: odnosi se na to u kojoj meri su zadaci jasno definisani, rezultati rada lako merljivi, ciljevi jasno definisani i jasni postupci za ostvarivanje ciljeva (više strukturisani zadaci = veća kontrola menadžera!) i
 - ***moć položaja***: odnosi se na to kolika je formalna moć lidera da nagradi, kazni, unapredi, smanji/poveća platu saradnicima i sl.
- Kombinovanjem stepena izraženosti navedenih dimenzija, dobija se 8 stupnjeva povoljnosti situacije za lidera.

Kontigencijski model (Fiedler, 1977)



situacija	najpovoljnija				najnepovoljnija			
	dobri	dobri	dobri	dobri	loši	loši	loši	loši
odnosi lider-zaposleni	dobri	dobri	dobri	dobri	loši	loši	loši	loši
struktura zadataka	str.	str.	nestr.	nestr.	str.	str.	nestr.	nestr.
moć položaja	jaka	slaba	jaka	slaba	jaka	slaba	jaka	slaba

Kontigencijski model (Fiedler, 1977)

- Kako utvrditi kakav je stil rukovodioca?
- Procenjuje se preko LPC skale (LPC – ‘least preferred coworker’); skala podrazumeva 16 parova poželjnih i nepoželjnih atributa (semantički diferencijal), a menadžer je instruiran da za pojedine attribute označi jedan od 8 stupnjeva izraženosti date karakteristike kod saradnika sa kojim je imao najviše poteškoća u radu.
 - ▣ model pretpostavlja da visoke skorove na LPC skali postižu rukovodioci koji su uglavnom motivisani odnosima, a niske menadžeri koji su uglavnom zadatkom motivisani.
- Pored toga i priroda žalbi na saradnike upućuje na to da li rukovodilac obraća više pažnje na odnose između njega i podređenog ili na odnos podređenog ka zadatku.

Kakve žalbe na saradnike bi ukazivale na orijentaciju menadžera prema zadatku?

Kontigencijski model (Fiedler, 1977)

Least Preferred Coworker (LPC) Measure

Instructions: Think of the person with whom you can work least well. He or she may be someone you work with now or someone you knew in the past. That person does not have to be the person you like the least but should be the person with whom you had the most difficulty in getting a job done. Describe this person as he or she appears to you by circling the appropriate number for each of the following items.

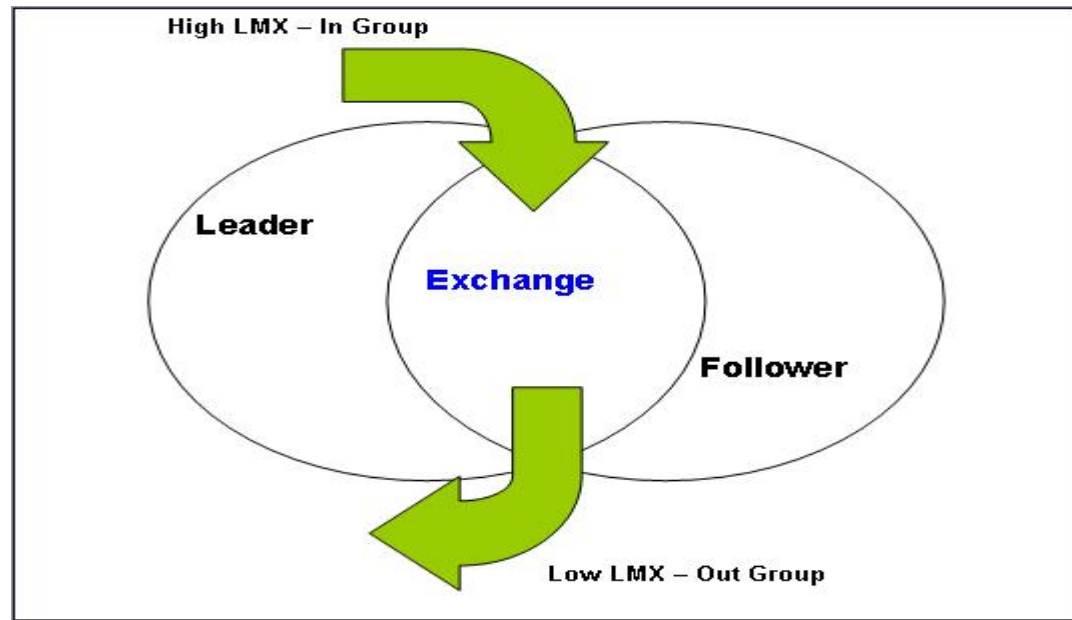
1. Pleasant	8	7	6	5	4	3	2	1	Unpleasant
2. Friendly	8	7	6	5	4	3	2	1	Unfriendly
3. Rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	Accepting
4. Tense	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxed
5. Distant	1	2	3	4	5	6	7	8	Close
6. Cold	1	2	3	4	5	6	7	8	Warm
7. Supportive	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostile

Kontigencijski model (Fiedler)

- Osnovna preporuka modela je da “zadatkom motivisano” rukovođenje daje bolje rezultate u ekstremno povoljnim i ekstremno nepovoljnim situacijama, dok “odnosima motivisano” daje bolje rezultate u srednje povoljnim situacijama.
- Empirijske provere teorije:
 - ▣ studije daju ograničenu podršku modelu, pri čemu su situacije 4,5 i 7 dobile podršku u potpunosti, a ostale delimičnu (House & Aditya, 1997; prema Robbins & Judge, 2013).
 - ▣ ‘Situacione varijable’ u modelu su kompleksne i praktičari je teže primenjuju (Kabanoff, 1981).

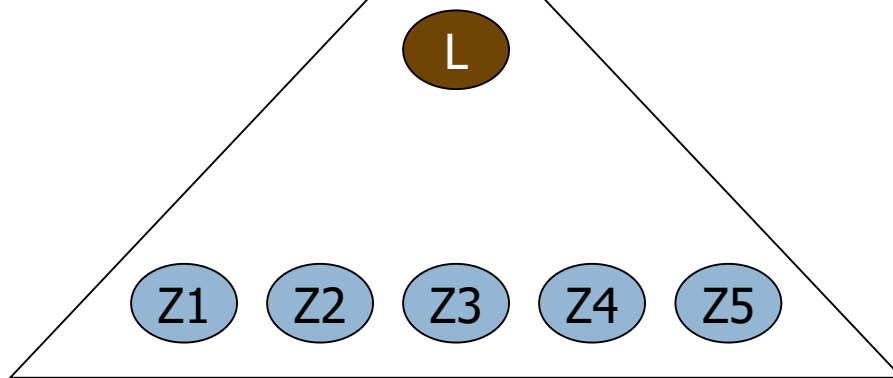
Teorija odnosa lider-podređeni

- LMX teorija (Graen, 1975)
 - Menadžer se ne ponaša prema nekom stabilnom ili prosečnom stilu rukovođenja, već kroz interakciju (instruktažu) sa izvršiocima formira interpersonalne odnose (vertikalne dijade) veće i manje bliskosti.

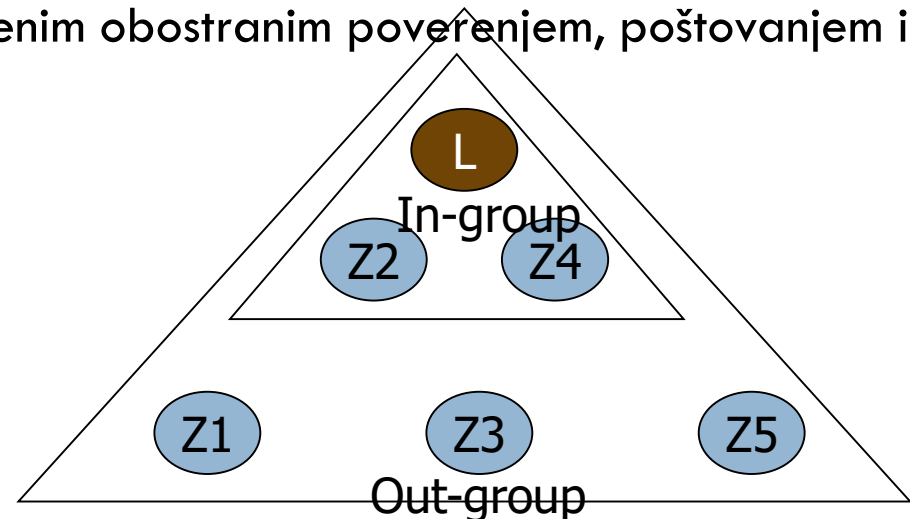


Teorija odnosa lider-podređeni

- Vertikalne dijade nastaju usled inicijalnog različitog tretmana izvršilaca, verovatno na bazi sličnosti/razlika u demografskim odlikama, stavovima, osobinama i visokim radnim kompetencijama.
- Nastaju dve grupe razmene rukovodilac-izvršilac (leader-member exchange relationship, LMX):
 1. **In-group exchange** (sa razvijenim obostranim poverenjem, poštovanjem i dopadanjem) i
 2. **Out-group exchange** (sa nerazvijenim obostranim poverenjem, poštovanjem i dopadanjem).



Prosečno rukovođenje



Dijadno rukovođenje

Teorija odnosa lider-podređeni

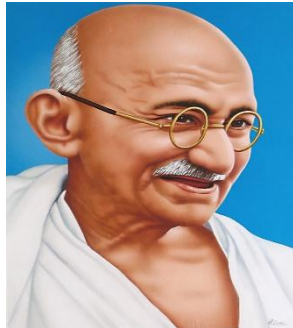
- Empirijska provera LMX teorije daju potvrdu za teoriju u nekoliko aspekata:
 - Članovi in-grupe pokazuju značajno viši nivo organizacijske predanosti, zadovoljstva poslom, radne uspešnosti nego članovi out grupe (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007).
 - Viši kvalitet razmene u in-grupi su povezani sa višim nivoom zadovoljstva rukovodiocem, sa fer ponašanjem prema podređenima (Keller & Dansereau, 1995), nižom fluktuacijom, češćim napredovanjem podređenih, visinom zarade (Graen, Liden & Hoel, 1982),
 - Kvalitet LMX se lakše uspostavlja u manjim grupama, među članovima koji su istog pola i u situacijama nižeg radnog opterećenja (Green, Anderson & Shivers, 1996).
 - LMX odnos je jači ukoliko izvršilac ima više autonomije u svom radu i ako ima jači interni lokus kontrole (Ozer, 2008; prema Robbins & Judge, 2013) i u individualističkim kulturama (Rockstuhl et al., 2012).

Teorija odnosa lider-podređeni

- Implikacija teorije za menadžere je trening u uspostavljanju i unapređenju LM odnosa.
 - ▣ Scandura & Graen (1984) nalaze da primena ovakvog treninga u organizacijama u regionu srednjeg zapada u USA je za 19% povećala produktivnost i ostvarila uštedu od 5 mil dolara.
- Vecchio (1995) daje preporuke koje slede iz LMX teorije:
 - ▣ Novozaposleni bi trebalo da ponude lojalnost, podršku i saradnju menadžeru,
 - ▣ Ako ste u out-grupi pokušajte da postanete član in-grupe ili idite iz organizacije,
 - ▣ Menadžer bi trebalo svo vreme da proširuju svoju in-grupu i
 - ▣ Menadžeri bi trebalo da daju šansu podređenima da se dokažu u radu grupe.

Savremeni pristup rukovođenju

- Naziva se i inspiracioni pristup – lideri koriste reči da inspirišu i pokrenu svoje sledbenike.
- Tri teorije:
 1. Teorija harizmatiskog liderstva,
 2. Teorija transakcionog liderstva i
 3. Teorija transformacijskog liderstva.
- Harizmatiski lider svojim hrabrim stavom i nekonvencionalnim postupcima pokreće sledbenike da daju sve od sebe; on ima viziju i spreman je na rizik da tu viziju i ostvari; osetljiv je na potrebe sledbenika.



Savremeni pristup rukovođenju

- Transakcioni lider je usmeren na zadatak, daje instrukcije, prati rad, koriguje i potkrepljuje poželjno ponašanje.
 - Dva stila: 1. tesno nadgleda i nagrađuje pozitivno i 2. ne nadgleda i kažnjava samo ako se pojave ozbiljni problemi u radu podređenih.
- Transformacioni lider uspeva da promeni svoje podređene i navede ih da prevaziđu sopstvene interese i uporno se zalažu za dugoročne ciljeve organizacije.
 - „...focuses on changing or transforming the goals, values, ethics, standards, and performance of others“ (Northouse, 2013).
- Hunt & Laing (1997) nalaze pet osobina koje razlikuju dobre i loše lidere: imaju viziju, diferencijacija (razlikuju se od sledbenika ali su im i slični), vrednosno su vrlo određeni, lako prenose svoje vrednosti i viziju na podređene i imaju sitnije slabosti koje ih čine bliskim njihovim sledbenicima.

Savremeni pristup rukovođenju

- Danas: liderstvo se shvata da je rezultanta interakcije osobina i veština lidera, osobina podređenih i zahteva i svojstava situacija (Aamodt, 2015).

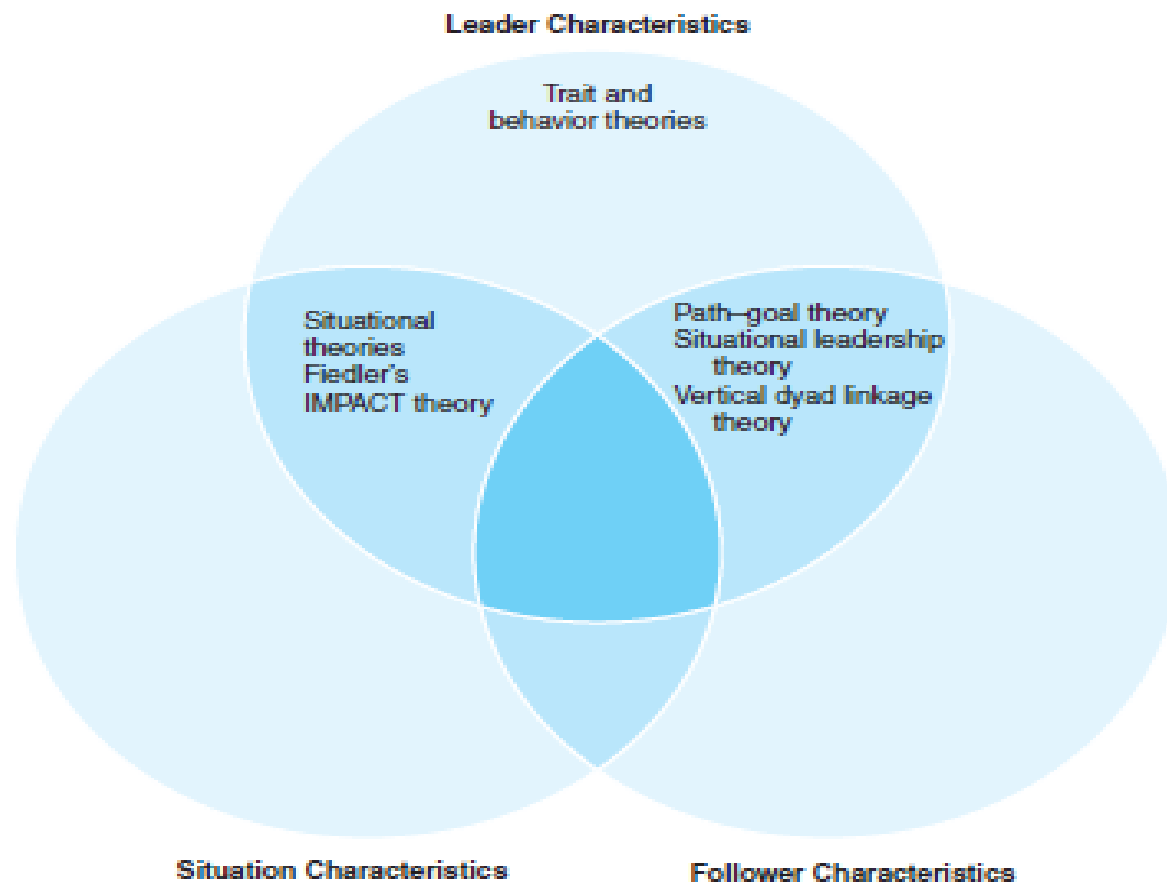


Figure 12.5

Effective Leadership:
Interaction of Leader,
Situation, and
Follower
Characteristics

Savremeni pristup rukovođenju

□ **Za uspeh današnjih lidera je važno sledeće:**

1. Da traži informacije o nadolazećim promenama (kako se informiše, šta čita, sa kim provodi svoje vreme, kako se usavršava...),
2. Koliko je raznovrsna njegova društvena mreža, mreža njegovih saradnika, koliko ga okružuju ljudi koji drugačije misle, a koliko ljudi koji su mu bliski, koliko je otporan na protivljenje i negativne kvalifikacije neistomišljenika i
3. Koliko je spreman(na) da preuzme rizik, bude drugačiji, da napusti komfor prethodnih šema, da inovira. (Torres, 2014)

□ TED talk:

□ <https://www.youtube.com/watch?v=aUYSDEYdmzw> (pristupljeno 6.11. 2022.).



Hvala na pažnji!