

# Психологија међуљудских односа на раду

Основне академске студије

Др Јелена Павловић

Лидерство

# Појмови

- Лидер, менаџер, супервизор
- Менаџер уноси ред и систем у организацију, док лидер води конструктивне и адаптивне промене (Kotter, 1990)
- „Процес утицања на активности организоване групе како би се поставили и остварили циљеви“ (Bryman, 1996)

# „Great Man theory“

- Индивидуализам
- Личност лидера
- Импликације за праксу људских ресурса?
  - селекција
  - процена учинка
  - развој
- Истраживања?

Table 1  
*Past Qualitative Reviews of the Traits of Effective or Emergent Leaders*

Daft (1999)	Stogdill (1948)	R. Hogan et al. (1994)	House & Aditya (1997)	Mann (1959)
Alertness Originality, creativity Personal integrity Self-confidence	Dependability Sociability Initiative Persistence Self-confidence Alertness Cooperativeness Adaptability	Surgency Agreeableness Conscientiousness Emotional stability	Achievement motivation Prosocial influence motivation Adjustment Self-confidence	Adjustment Extroversion Dominance Masculinity Conservatism
Northouse (1997)	Bass (1990)	Yukl (1998)	Kirkpatrick & Locke (1991)	Yukl & Van Fleet (1992)
Self-confidence Determination Integrity Sociability	Adjustment Adaptability Aggressiveness Alertness Ascendance, dominance Emotional balance, control Independence, nonconformity Originality, creativity Integrity Self-confidence	Energy level and stress tolerance Self-confidence Internal locus of control Emotional maturity Personality integrity Socialized power motivation Achievement orientation Low need for affiliation	Drive (achievement, ambition, energy, tenacity, initiative) Honesty/integrity Self-confidence (emotional stability)	Emotional maturity Integrity Self-confidence High energy level Stress tolerance

„Један од могућих разлога за неконзистентне и разочаравајуће резултате претходних мета-анализа јесте да до недавно нисмо имали таксономију за класификацију црта личности“

Критеријум лидерства?

„Процене начињене од стране супервизора, колеге или чланова тима (или њихова комбинација). Ова врста процена, иако представља доминантни начин процене лидерске ефективности, може се критиковати као потенцијално контаминирана јер процене представљају индивидуалне перцепције лидера, а не објективне мере учинка“

Judge, Ilias, Bono & Gerhardt, 2002

Table 2

*Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five Personality Traits and Leadership*

Trait	Average					80% CV		95% CI	
	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	$\rho$	$SD_{\rho}$	Lower	Upper	Lower	Upper
Neuroticism	48	8,025	-.17	-.24	.18	-.47	-.01	-.30	-.18
Extraversion	60	11,705	.22	.31	.17	.09	.53	.26	.36
Openness	37	7,221	.16	.24	.11	.09	.38	.19	.28
Agreeableness	42	9,801	.06	.08	.17	-.14	.29	.02	.13
Conscientiousness	35	7,510	.20	.28	.17	.06	.51	.22	.34

*Note.* *k* = Number of correlations;  $\rho$  = estimated corrected correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval. We used Whitener's (1990) formula for standard error of the mean correlation in computing confidence intervals.

Trait	Business		Government/ military		Students	
	<i>k</i>	$\rho$	<i>k</i>	$\rho$	<i>k</i>	$\rho$
Neuroticism	9	-.15 <sup>a,b</sup>	12	-.23 <sup>a</sup>	27	-.27 <sup>a,b</sup>
Extraversion	13	.25 <sup>a,b</sup>	10	.16 <sup>a,b</sup>	37	.40 <sup>a,b</sup>
Openness	9	.23 <sup>a,b</sup>	6	.06	22	.28 <sup>a,b</sup>
Agreeableness	10	-.04	11	-.04	21	.18 <sup>a</sup>
Conscientiousness	8	.05	6	.17 <sup>a,b</sup>	21	.36 <sup>a,b</sup>

# Имплицитне теорије лидерства

„Очекује се да ће у ситуацијама када се процењују студенти на основу групних вежби у којима демонстрирају лидерско понашање највећи утицај имати имплицитне теорије лидерства. Стога је могуће да однос између личности и лидерства, бар делимично, одражава наивне концепције лидерства“.

„Имајући у виду наше резултате, може се закључити да су утврђене релације контаминирани индивидуалним имплицитним теоријама лидерства“



# Савесност ипак?

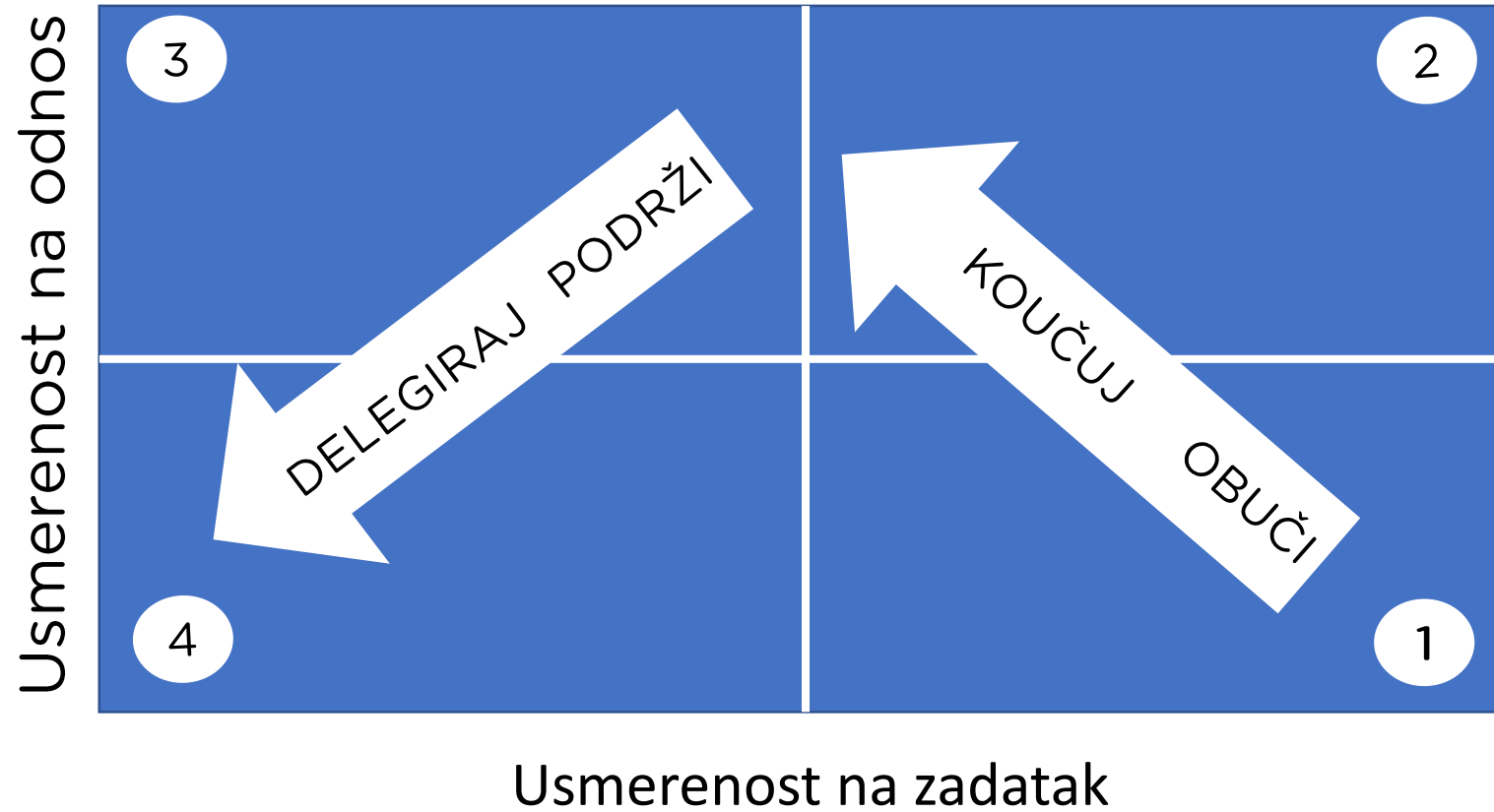
„Утврђено је да је савесност значајни предиктор. Овај налаз је у складу са трендовима унутар литературе која се ослања на модел Великих Пет, иако је донекле изненађујуће да је савесност једина димензија из овог модела која успешно предвиђа перформансе лидера“

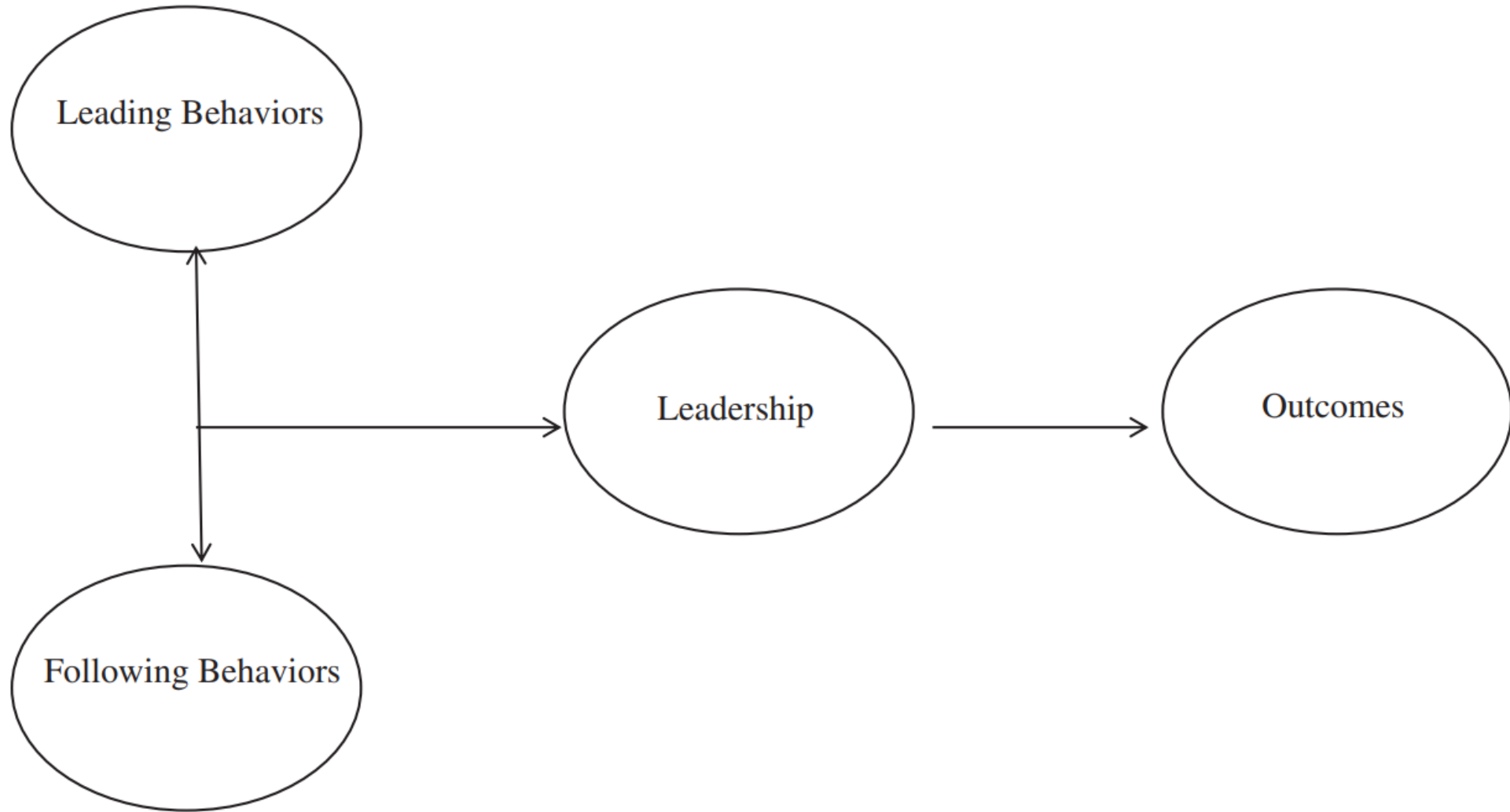
Strang & Kuhnert, 2009

# Лидерски стил

- Тип усмерења
  - усмерен на задатке – усмерен на односе
- Природа утицаја
  - аутократски – демократски – „servant”
  - директиван – консултативан – “manager as coach”
- Однос према промени
  - трансакциони – трансформативни
- Тамна страна лидерства
- Следбеништво

# Ситуационо лидерство





**Fig. 3.** The leadership process.

# Истраживања имплицитних теорија лидерства

Како о лидерству и активностима развоја лидерства говоре кључне интересне стране:

- виши менаџмент
- HR професионалци
- екстерни консултантни
- истраживачи лидерства.

# Циљеви студије

1. На који начин се лидерство које ће бити потребно организацијама у будућности разликује од актуелних приступа?
2. Какве развојне активности су потребне за лидерство будућности?
3. На који начин су актуелне праксе развоја лидерства у складу са потребама лидерства будућности?



2.

Technological  
and digital  
revolution

3.

Disintermediation  
and 'Uberisation'

1.

Unceasing and  
accelerating  
transformation

4.

Hollowing out  
of organisations  
and the growing  
complexity of the  
stakeholder  
world

5.

Globalisation

6.

Climate change

7.

The need to  
learn and adapt  
faster

# Кључне теме

- водим своје људе – оркестрирам пословне екосистеме
- индивидуални хероји – колективно и колаборативно лидерство
- лидерство вођено сврхом и креирањем вредности за све интересне стране
- серијске и фрагментисане иновације – симултани рад на три временска оквира
- инклузивности индивидуалних и системских различитости
- лидер као креатор нових лидера
- миленијалци и мобилност
- „нигде се не можеш сакрити“ – импликације живота у транспарентном свету
- партнерства и умрежавање



# Развој лидера или лидерства?

„Развој лидера може се дефинисати као развој капацитета особе да буде ефективна у лидерским улогама и процесима, насупрот развоју лидерства, које дефинишемо као унапређивање групних капацитета да се произведе дирекција, заједништво и посвећеност“

(McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010)

# Критички однос према традиционалним формама развоја лидерства

- привилегија највишег менаџмента
- индивидуални, а не релациони процес
- квази-научни приступ: процена индивидуалних компетенција, развој индивидуалних вештина и понашања
- деконтекстуализованост
- превише усмерености на вештине, недовољно на уверења
- недовољно повезани са организационом стратегијом

# Grupni zadatak

## Instrukcija

Pred vama je grupni zadatak. Zadatak se završava u \_\_\_\_ .

Vaš zadatak je da kao grupa odredite šta je zadatak i kako ćete ga obaviti.

# Liderstvo

- Kako ste se osećali tokom *Grupnog zadatka*? Šta ste primetili da se dešavalo? Kako su distribuirane liderske uloge?
- Koje hipoteze u vezi sa liderstvom/sledbeništvom ste formulisali tokom *Grupnog zadatka*? Zapišite barem 3 hipoteze. Do kakvih ponašanja su vas dovele te hipoteze? Napravite kratku belešku i o tim ponašanjima.

HIPOTEZE	PONAŠANJA
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
	_____