

LIDERSTVO U TURISTIČKIM PREDUZEĆIMA LEADERSHIP IN THE TOURIST COMPANIES

Prof.dr Slobodan Čerović, Univerzitet Singidunum, FTHM-Beograd
Mr Svetlana Vukosav, PMF, departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo
Dipl.ecc Tamara Lazović, Univezitet Singidunum, FTHM-Beograd

Apstarkt: Menadžeri određuju koja će se pravila primeniti na ljude koji rade u okviru organizacione strukture, koristeći autoritet i moć koji im po položaju pripadaju. Formalni autoritet je vrsta moći koja se povezuje s organizacionom strukturom i rukovođenjem. Međutim ova dva pojma, autoritet i moć, međusobno su isprepletena. Efikasnost menadžera proistekla iz njegovog autoriteta zavisi od njegovog poimanja i umeća upotrebe moći. Jedna od ključnih odluka za organizaciju, odnosno preduzeće jeste način na koji će se formalni autoritet distribuirati na sve instance organizacione strukture. U savremenom poslovanju turističkih preduzeća, neophodan je novi pristup u upravljanju i rukovođenju. Više nije dovoljno samo kontrolisati, izdavati uputstva i zadatke, definisati obaveze i odgovornost svakog izvršioca, već je neophodna nova uloga menadžera, a to znači da su potrebni menadžeri koji inspirišu, vode, stvaraju viziju i mobilitariski i podsticajno deluju na zaposlene, što je i tema ovog rada.

Ključne reči: menadžer, lider, turizam, moć

Abstract: Managers determine which rules apply to people who work within the organizational structure, with authority and power that belong to them by position. Formal authority is a kind of power that is associated with organizational structure and management. However, these two terms, the authority and power, they intertwined. The efficiency of managers arising from its authority depends on his skills and understanding of the use of power. One of the key decisions for the organization or company is the way in which the formal authority will be distribute to all instances of the organizational structure. Modern business tourist companies, need a new approach to the management and control. Today is not enough to control, issue instructions and tasks, define the duties and responsibilities of each offender, tourist companies need a new role of manager, which means that they need managers who inspire, lead, create a vision and encouraging employees to act, which is the theme of this work.

Key words: manager, leader, tourism, power.

1 Uloga menadžera lidera

1.1 Moć i autoritet menadžera

Jasno je da glavni menadžeri ne mogu da obave sve što je potrebno da se realizuje strateški plan organizacije. To je razlog zašto moraju da odluče koliki će autoritet delegirati (podeliti moć sa drugima) menadžerima na nižim nivoima ili licima koja nisu menadžeri.

Dakle, moć je sposobnost da se utiče na druge ljude, tj. sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa, a poseduju je menadžeri jer odlučujuće utiču na odnose u organizaciji odnosno preduzeću.

Moć nagrađivanja je moć koja proističe iz činjenice da osoba posednik moći ima sposobnost da nagradi drugu osobu-lice izloženo moći, za izvršenje naloga koji su mu eksplicitno dati ili nagovešteni.

Moć kažnjavanja, suprotno od moći nagrađivanja, zasniva se na sposobnosti posednika moći da kazni lice izloženo moći (u rasponu od opomene do otkaza).

Legitimna moć (formalni ili zvanični autoritet) je moć koja nastaje u trenutku kada podređeni ili lice izloženo moći prizna posedniku moći da ima «pravo» ili da ga zakon ovlašćuje da utiče – u određenim granicama.

Stručna moć temelji se na činjenici ili ubeđenju da posednik moći ima odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja koja lice izloženo moći nema.

Referentna moć je moć koja se temelji na želji lica izloženog moći da oponaša ili da se identifikuje s posednikom moći.

Ovo su samo potencijalni izvori moći, a i menadžer ima mogućnost da koristi svih pet vrsta moći. Neke od njih su ugrađene u položaj koji menadžer zauzima. Određena doza legitimne moći uvek prati menadžera.

Moć oblikuje hijerarhijske odnose koji čine okvir u kome se javljaju preostali vidovi moći. Uz legitimnu moć menadžeri uglavnom imaju moć nagrađivanja i kažnjavanja u datom okviru nadležnosti. Podređene radnike mogu da nagrade novcem, privilegijama ili napredovanjem u službi u okviru određenih radnih mesta, poslova i zadataka. Kažnjavanje se uglavnom ogleda u tome što se uskraćuju ove nagrade. Stručna i referentna moć, za razliku od prve tri moći, ne može se dati menadžeru uz položaj koji nosi njegovo radno mesto.

Referentna moć, koju menadžeri stiču obrazovanjem, zavisi od izgrađenosti ličnosti i stila menadžera i ona se sporadično javlja i primenjuje. Međutim, sve više se javlja u praksi, odnosno u svakodnevnom poslovanju.

U preduzećima gde radnici pokušavaju i nastoje da se ponašaju po uzoru na rukovodioca, kome se dive, deluje referentna moć. Dakle, koncept moći podrazumeva način na koji ljudi žele da sagledaju svoje međusobne odnose¹, u kojima postoje različita iskustva, tradicija i praksa.

Sledeći pregled (Pregled br.1) iznosi sistematizaciju kako se uspešno primenjuje moć, a prema Filipu Kotleru,

Pregled 1 Šest ključnih karakteristika moći

-
- (1) *Razumeju izvor svoje moći;*
 - svoje ponašanje usklađuju s predstavom koju ljudi o njima imaju (na primer, ako su stručni za određenu oblast, neće se na osnovu tog znanja uplitati u drugu oblast);
 - (2) *Shvataju da svaki od pet izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist ukoliko se pravilno primeni;*
 - menadžer će se pozvati na određeni izvor moći samo tamo gde to situacija traži ili gde odgovara osobi na koju se primenjuje;
 - (3) *Shvataju da je svaki od pet izvora moći koristan i značajan za njihov rad;*
 - menadžeri se trude da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoj situaciji odaberu vrstu moći koja je najprimerenija;
 - (4) *Imaju cilj kome teže u karijeri;*
 - postizanje ovog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći; menadžeri traže poslove koji im dozvoljavaju da razviju svoje sposobnosti, da ljude vežu za sebe i da se oslone na onaj tip moći koji im najviše odgovara;
 - (5) *Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu;*
 - menadžeri moraju izbegavati impulsivnu i egoističnu primenu moći; samo u izuzetnim slučajevima sebi će dozvoliti da budu preki u odnosu na druge;
 - (6) *Shvataju da je moć neophodna da bi se obavio posao;*
 - menadžer mora da prevaziđe nelagodnost da upotrebi moć u slučajevima u kojima je njena primena adekvatna;

Izvor: John P. Kotler, «Power, Dependence, and Effective Management», Harvard Business Review 54, no.2 (mart-april), 1976., pp.100. Preuzeto od: Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.320.

Autoritet je vrsta moći, odnosno zvanični autoritet je ravan legitimnoj moći.

Autoritet je vid moći koji se uglavnom koristi u širem smislu, a podrazumeva sposobnost ljudi da primene moć proisteklu iz njihovih sposobnosti ili titula. To znači da je konkretna osoba veoma upućena u predmet poslovanja i da zato poseduje stručnu moć.

¹ Na primer, u nekim zemljama kultura je takva da podržava verovanje da se moć u organizacijama mora koncentrisati na nekolicinu ljudi i da se ne može ravnomerno distribuirati. Italija, Francuska, Japan, Indija i Brazil su nacije koje smatraju da su ljudi od moći superiorni u odnosu na druge.

Zvanični autoritet je tip moći koji se vezuje za strukturu i menadžment organizacije. Zasniva se na prihvatanju legitimnog prava menadžera da ima uticaj, a potiče iz zvaničnog položaja u organizaciji.

U praksi postoje dva prilaza autoritetu:

(1) *klasičan prilaz*

- autoritet vlasnika preduzeća ili njegovog zastupnika;
- zaposlenost po volji (prihvatanje posla u kompaniji);

(2) *prilaz prihvatanja*

- autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posrednika moći (prihvatanje naloga);
- menadžeri izvesna ovlašćenja prenose na radnike.

U velikom broju organizacija menadžeri autoritet dele na komandni, savetodavni i autoritet po funkciji. Ove vrste autoriteta razlikuju se po vrsti moći na kojoj se temelje.

Komandni autoritet: autoritet koji imaju menadžeri koji se nalaze na liniji komandovanja celokupne organizacije, a odgovorni su za realizaciju organizacionih ciljeva (počinje upravnim odborom i proteže se do svih nivoa hijerarhije, do tačke gde se obavlja osnovna delatnost organizacije);

Savetodavni/kadrovski autoritet: autoritet koji imaju grupe ili pojedinci zaduženi da komandnim menadžerima pružaju savete ili usluge, a temelji se na stručnoj moći;

Funkcijski autoritet: autoritet koji imaju članovi određenih specijalizovanih odeljenja (kadrovi) koji kontrolišu aktivnosti drugih odeljenja u domenu odgovornosti vezanih za tu specijalnost.

Funkcijski autoritet je svojstven svim organizacijama. Potreban je za realizaciju velikog broja organizacionih aktivnosti kako u pogledu njihovog nivelisanja, tako i nesputane primene stručnosti potrebne za realizaciju. Ova vrsta autoriteta temelji se na legitimnoj i stručnoj moći.

Delegiranje: prenos zvaničnog autoriteta i odgovornosti na podređenog radnika radi realizacije specifičnih aktivnosti.

Pregled 2 Proces delegiranja

1.	Definisati jasne ciljeve
2.	Odrediti kome poveriti zadatak(formirati tim)
3.	Nadgledati ostvarenje definisanih ciljeva-zadužiti subkoordinatora (menadžer marketing, finansijski menadžer, divizion menadžer)
4.	Subkoordinatoru dati autoritativnost i sredstva za sprovođenje ciljeva(zvanično ovlašćenje)
5.	Odrediti tačku provere ostvarenja ciljeva
6.	Pratiti kroz razmenu informacija i diskusiju u predviđenim intervalima

Izvor:preuzeto i prilagođeno; William J. Stevenson, Mc Graw-Hill Irwin, Operations Mnagement, Internacional Student Edition with global Rending,ISBN-13:978-0-07-110754-9,str 268

U situacijama kad se pravilno primeni delegiranje ima nekoliko prednosti:

- (1) što više zadataka prenose na druge, menadžerima ostaje više prostora da traže i prihvataju veće obaveze od menadžera na višim nivoima;
- (2) radnici prihvataju odgovornost i koriste svoju moć rasuđivanja, stiču samopouzdanje i preuzimaju inicijativu;
- (3) na ovaj način dolazi do boljih odluka, jer radnici na terenu bolje sagledavaju činjenično stanje;

(4) produktivno delegiranje ubrzava proces odlučivanja (dragoceno vreme se gubi kad radnici moraju da konsultuju *svoje* menadžere) jer kad se radnici ovlaste da određene odluke donose na licu mesta gubi se prazan hod. U praksi se javlja i otpor prema delegiranju, za šta može postojati više razloga ali je pravi u činjenici da je sam menadžer konfuzan ili nefleksibilan i zato nesposoban da efikasno delegira posao.

Delegiranje će za sve zainteresovane strane biti uspešno ukoliko se izgradi osećanje uzajamnog poverenja (ovo je još jedna situacija gde etika utiče na svakodnevne poslovne aktivnosti) i ako se ispune, određeni preduslovi.

Prvi, spremnost menadžera da radnicima pruže slobodu da obave delegiran zadatak (način i rešenje zadatka po sopstvenom izboru).

Drugi, prisna komunikacija između menadžera i radnika.

Treći, sposobnost menadžera da analizira faktore kao što su ciljevi organizacije, zahtevnost zadataka i sposobnost radnika.

Svaki od ovih preduslova važan je za realizaciju sledećih zadataka za efikasno delegiranje:

1. Doneti odluku u pogledu zadataka koji se mogu delegirati;
2. Doneti odluku kome poveriti zadatak;
3. Obezbediti dovoljno resursa za realizaciju delegiranog zadatka;
4. Delegirati zadatak;
5. Biti spreman za intervenciju, ukoliko je potrebno;
6. Izgraditi sistem povratne sprege obaveštenosti.

Menadžeri neprestano donose odluke vezane za delegiranje. To je faktor koji uvek postoji u procesu organizovanja. Istovremeno i glavni menadžeri donose odluke o obimu delegiranja koji će se standardno primenjivati unutar celokupne organizacione strukture. Ove odluke su realno planske odluke o praktičnoj organizaciji.

Obim delegiranja zvaničnog autoriteta menadžera unutar celokupne organizacije kreće se u rasponu od decentralizacije do centralizacije.

U relativno decentralizovanoj organizaciji znatan deo autoriteta prenosi se duž organizacione hijerarhije na niže.

Prednosti *decentralizacije* identične su prednostima delegiranja:

- rasterećenje glavnog menadžmenta;
- donošenje boljih odluka jer potiču s lica mesta;
- bolja obuka, moral i inicijativa na nižim nivoima;
- veća fleksibilnost i brzo donošenje odluka u dinamičnom okruženju;

Međutim, potpuna decentralizacija, bez koordinacije i liderstva s vrha, je nepoželjna. Trebalo bi imati u vidu da svrha organizacije, efikasna integracija subjednica radi realizacije organizacionih ciljeva upotrebom strateških planova, ostala bi neostvarena bez određene centralizovane kontrole.

U određivanju obima decentralizacije podesnog za jednu organizaciju, obično se uzimaju u obzir sledeći faktori²:

1. uticaj sredine, kao što su karakteristike tržišta, pritisak konkurencije i dostupnost resursa;
2. veličina organizacije i stopa rasta;
3. druge karakteristike organizacije, kao što su izdaci za donete odluke, pitanja kojima glavni menadžment daje prednost, kultura organizacije i sposobnost menadžera na nižim nivoima;

² Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.332.,

2 Liderstvo u savremenom turističkom preduzeću

Menadžeri novog doba moraju dobro upoznati, pravilno razumeti, a zatim razvijati i koristiti liderske sposobnosti i veštine u vođenju preduzeća.

Težište je na aktivnostima preko kojih lideri ostvaruju uticaj, odnosno na odgovorima šta lideri rade, a potom na tome, kako ostvaruju uticaj na sledbenike. Uticaj, poverenje i odgovornost čine suštinu liderstva. Osobine i ponašanje lidera su pretpostavke za njegov razvoj³.

Liderstvo možemo definisati kao proces usmjeravanja i uticaja na aktivnosti relevantne za ostvarenje ciljeva članova grupe.

“Međutim, postoji mnogo interesantnih definicija liderstva. Pod liderom se podrazumeva ličnost koja treba da obavlja specifičnu lidersku ulogu. Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina a pokazuje manjina. Ono je neophodno da bi se dobili izvrsni rezultati od običnih ljudi.

Jukl je dao veći broj definicija liderstva. Po jednoj, „liderstvo je ponašanje pojedinca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju.“ Druga Juklova definicija kaže da je liderstvo dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji. Jukl u definisanju ide dalje, pa kaže da je liderstvo proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva a da su lideri ljudi koji konstantno daju efektivan doprinos društvenom poretku i od kojih se očekuje da to rade.

Uočljivo je da ne postoji jednoobrazna definicija liderstva koje bi se trebalo pridržavati i koja bi obuhvatila svaki aspekt liderstva. Neke definicije uključuju i druge pojmove u definisanju liderstva. Tako na primer, Jago vidi liderstvo kao istovremeno: proces i vlasništvo. Liderstvo kao proces koristi se svim sredstvima koja nisu prinudna u usmeravanju energije i napora ka zajedničkom cilju organizacije.”⁴

Jasno je da se “Liderstvo se može sagledavati iz različitih aspekata, pa stoga i njegove definicije variraju. Međutim, možemo zaključiti da nekoliko osnovnih karakteristika zasigurno čini okosnicu liderstva, i to:

- Liderstvo je proces, što znači da ne predstavlja osobinu ili karakteristiku u samoj osobi koju nazivamo liderom. Proces podrazumijeva da lider utiče na sledbenike i da sledbenici utiču na njega. Kada postanemo svesni da je liderstvo proces, shvatamo i da ono nije rezervisano samo za odabrane, već se može šire primeniti, naučiti i prepoznati.
- Liderstvo uključuje izvjesnu dozu uticaja. Tiče se prevashodno uticaja lidera na sledbenike i bez uticaja liderstvo ne postoji.
- Liderstvo se dešava u grupama. Grupe su zapravo kontekst u kojem se odigrava proces liderstva i predstavlja aktivnost uticaja radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili težnji.
- Liderstvo uključuje ciljeve i prevashodno znači usmeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu. Dakle, liderstvo se odigrava u kontekstu u kojem se individue usmjeravaju u zajedničkom cilju.”⁵

Liderstvo je kompleksno područje menadžmenta, čija je pojava označila svojevrsnu inovaciju i novo razdoblje u menadžmentu. Inženjerski jezik (koji je dominirao u teoriji i menadžerskoj praksi) ustupio je mesto jeziku politike. Sa liderstvom su povezani svi savremeni koncepti na kojima se zasniva efektivno upravljanje preduzećem, kao što su: moć, uticaj, kultura, grupni procesi i timska organizacija. Iz tog razloga želimo da istaknemo razliku između lidera i menadžera (Pregled br. 3).

Pregled 3 Razlike između Lidera i Menadžera

³ Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.

⁴ Vlahović, S., Liderstvo u savremenim organizacijama“, CID Podgorica, 2008., str. 29

⁵ Vlahović, S., Liderstvo u savremenim organizacijama“, CID Podgorica, 2008., str. 30-31

Lider	Menadžer
<i>Radi prave stvari</i>	<i>Radi stvari na pravi način</i>
<i>Zna zašto i zašto ne (efektivnost)</i>	<i>Zna kako (efikasnost)</i>
<i>Identifikuje problem</i>	<i>Rešava problem</i>
<i>Dugoročno orijentisan</i>	<i>Kratkoročno orijentisan</i>
<i>Zagledan u horizont</i>	<i>Striktan pogled</i>
<i>Inovira</i>	<i>Administrira</i>
<i>Razvija</i>	<i>Održava</i>
<i>Stvara</i>	<i>Imitira</i>
<i>Pita zašto ne</i>	<i>Pita zašto i kako</i>
<i>Izaziva</i>	<i>Prihvata</i>
<i>Sopstvena ličnost</i>	<i>Dobar" vojnik"</i>

Izvor: Vujović S., Ristić Ž., *Ekonomika teorija Menadžmenta, LIBER, Beograd, str. 51*

Postoji više modela efektivnog liderstva koji su zasnovani na situacionom pristupu. Fidlerov kontingentni model, revidirani normativni liderski model i model ciljnog puta, preporučuju se rukovodećim ljudima u preduzeću, kao efektivni načini ponašanja u konkretnoj situaciji. Pri tome, se sugerise ravnoteža između brige za posao i brige za ljude uz uvažavanje date situacije.

Liderstvo u menadžmentu je proces usmeravanja aktivnosti članova grupa ka ostvarenju zadatka.

U utvrđivanju karakternih osobina lidera obično se koriste dva pristupa:

(1) poređenje karakternih osobina onih koji su postali lideri s karakternim osobinama onih koji nisu;

(2) poređenje karakternih osobina uspešnih lidera s karakternim osobinama neuspešnih lidera.

Funkcije lidera su aktivnosti usmerene na održanje grupe i zadatke koje mora da realizuje lider ili neko drugi, da bi jedna grupa mogla uspešno da radi. Za uspešan rad grupe potreban je neko ko može da izvrši dve važne funkcije: funkciju rešavanja problema i funkciju održavanja grupe na okupu ili socijalnu funkciju.

Socijalne funkcije su one funkcije kojima se rešavaju nesporazumi, kao i one koje obezbeđuju da pojedinac oseća da uživa poštovanje grupe.

Stilovi lidera su različiti modeli ponašanja koje prihvataju lideri u procesu usmeravanja i uticanja na radnike, u izvršavanju funkcije liderstva (*rešavanje problema i održanja grupe*) i uticaja na zadatak. Većina menadžera koristi po malo oba stila (orijentacija na zadatak i orijentacija na radnike), ali uvek je preovlađujući jedan pristup. Lestvica liderskog ponašanja može se sagledati u Grafikonu br.1

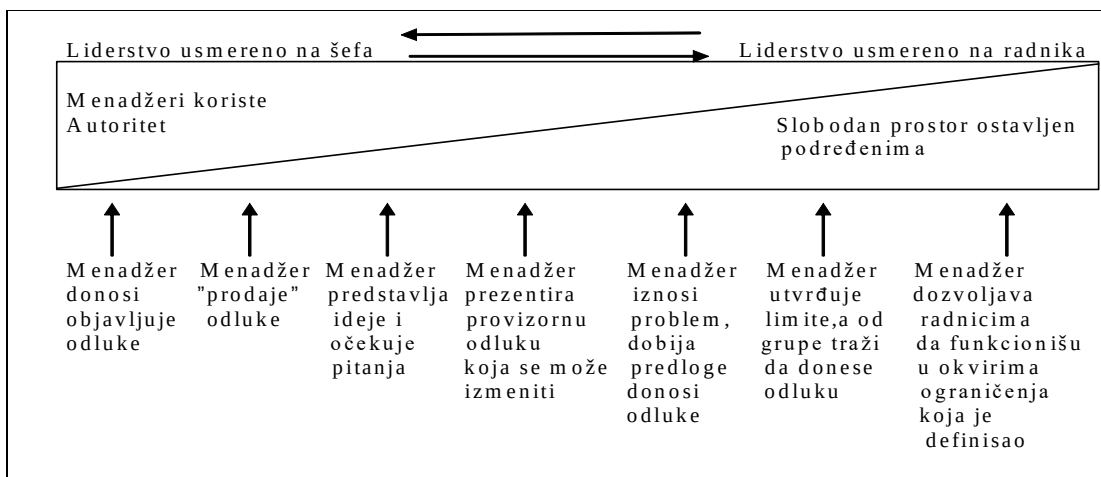
Stilovi liderstva zavise od tri grupe faktora ili «snaga»:

(1) snaga u menadžerima – poreklo, znanje, vrednost i iskustvo;

(2) snaga u radnicima – osobine podređenih i participativni menadžment;

(3) snaga u situaciji – veličina i kohezivnost određene radne grupe, priroda zadataka koje grupa obavlja, faktor vremena i faktori okruženja;

Grafikon 1 Lestvica liderskog ponašanja



Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.str.435

Kontigentni pristup liderstvu je gledište po kome se tehnike menadžmenta, koje mogu na najbolji način da pomognu ostvarenje organizacionih ciljeva, razlikuju u zavisnosti od situacije ili okolnosti. U svakoj situaciji mogu se identifikovati elementi koji utiču na efikasnost određenog stila, a oni se mogu grupisati u sledeće grupe:

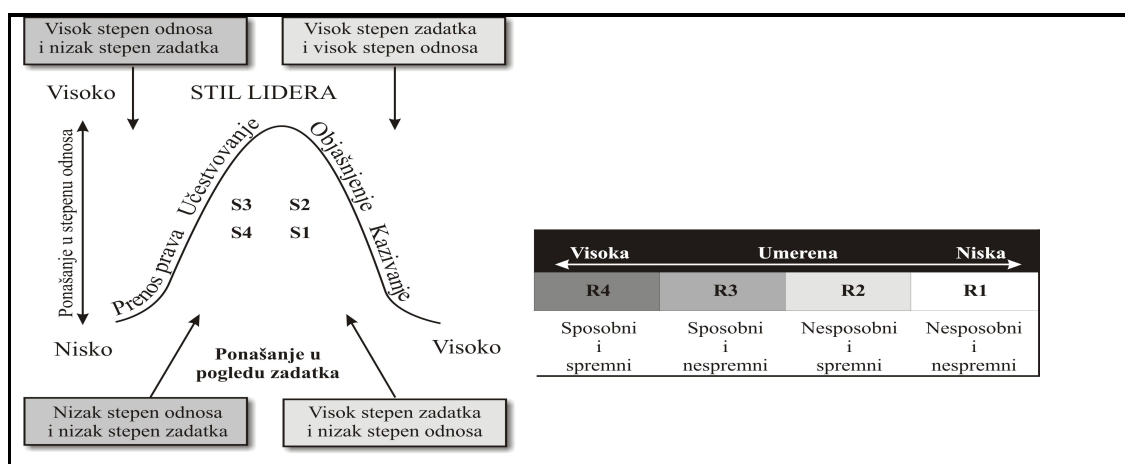
- zahtevi zadatka;
- očekivanja i ponašanja osoba istog ranga;
- osobine, očekivanja i ponašanja radnika;
- organizaciona kultura i politika;

U savremenim uslovima egzistiraju četiri najnovija i najpoznatija kontigentna modela liderstva.

2.1.1 Model situacionog liderstva

Pristup liderstvu koji su razvili Hersi i Blankard, a opisuje kako bi lideri trebalo da prilagode svoj liderski stil željama podređenih da postignu uspeh, njihovom iskustvu, sposobnostima i spremnosti da prihvate obaveze⁶. Najefikasniji liderski stil menja se u zavisnosti od «spremnosti» radnika, odnosno od njegove želje za dokazivanjem, prihvatanja odgovornosti ali i kao sposobnost, veština i iskustvo koji su potrebni za obavljanje zadataka.

Slika 1 Herseyev i Blanchardov situacioni model



⁶ Hersey, P., Blanchard, H., Management of Organizational Behavior, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y, 1982., p.8-17.

Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 429

U postupku utvrđivanja liderskog stila važni promenljivi elementi su ciljevi i znanja sledbenika. Eksperti veruju da odnosi između menadžera i sledbenika prolaze kroz četiri faze, i da menadžer menja liderski stil prema razvoju svojih sledbenika:

- velika briga za zadatak i mala za odnose;
- velika briga za zadatak i velika briga za odnose;
- velika briga za odnose i mala briga za zadatak;
- mala briga za odnose i mala briga za zadatak;

Model situacionog liderstva izazvao je interesovanje jer preporučuje tip liderstva koji je *dinamičan i fleksibilan*, a ne statičan. Neprestano se ocenjuju motivisanost, sposobnost i iskustvo sledbenika, kako bi se utvrdilo koja je kombinacija stilova najpogodnija u liberalnim i promenljivim uslovima. Kada je stil primeren situaciji on mora ne samo da motiviše radnike, već i da im pomaže i u profesionalnom razvoju.

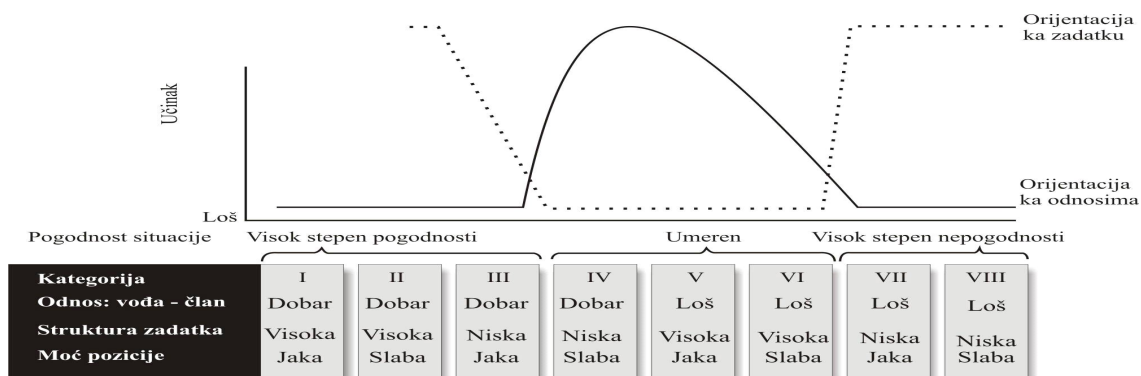
Međutim, lider koji želi da se sledbenici razvijaju, da imaju veće samopouzdanje i koji želi da im pomogne da nauče svoj posao moraće vrlo često da menja stilove.

2.1.2 Fidlerov model: liderski stil i radna situacija

Ovaj model polazi od pretpostavke da menadžeri nerado menjaju stil(ove) upravljanja na osnovu kojeg (kojih) su postali uspešni⁷. Smatra se da većina menadžera nije mnogo fleksibilna, pa je zbog toga svaki pokušaj da se promenom menadžerskog stila odgovori na nepredvidive ili promenljive situacije beskoristan i osuđen na neuspeh. To znači da se efikasno ponašanje grupe može obezbediti samo ako se odabere *menadžer koji odgovara datoj situaciji ili ako se situacija prilagodi menadžeru*.

Fidler koristi merni instrument za upoređivanje sličnih stilova orijentisanih na radnike ili na zadatke.

Slika 2 Fidlerov model



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 428

Najmanje poželjan saradnik (LPC) je Fidlerov merni instrument kojim menadžer locira na osnovu skale liderskog stila (radnik s kojim menadžer najlošije sarađuje). Identifikovane su tri «liderske situacije» ili promenljive koje utiču na to koji će liderski stil biti efikasan: odnosi lider-član, struktura zadatka i liderska moć;

Odnos lider-član predstavlja kvalitet saradnje između lidera i njegovih radnika; po Fidlerovom mišljenju, ovaj odnos ima najveći uticaj na moć menadžera.

⁷ Fiedler, F., «Engineer the Job to Fit the Manager», Harvard Business Review, 43, No.5., sept-okt., 1965., p.116.

Struktura zadatka je promenljiva vrednost radne strukture koja, po Fidlerovom mišljenju, omogućava da se utvrdi moć menadžera. U zadacima sa strukturom menadžeri automatski poseduju moć ali u zadacima bez strukture njihova moć nestaje.

Moć na osnovu položaja je moć koja je, po Fidlerovom mišljenju, svojstvena formalnom položaju na kome se lider nalazi. Ova moć može biti velika ili mala, u zavisnosti od određenog položaja.

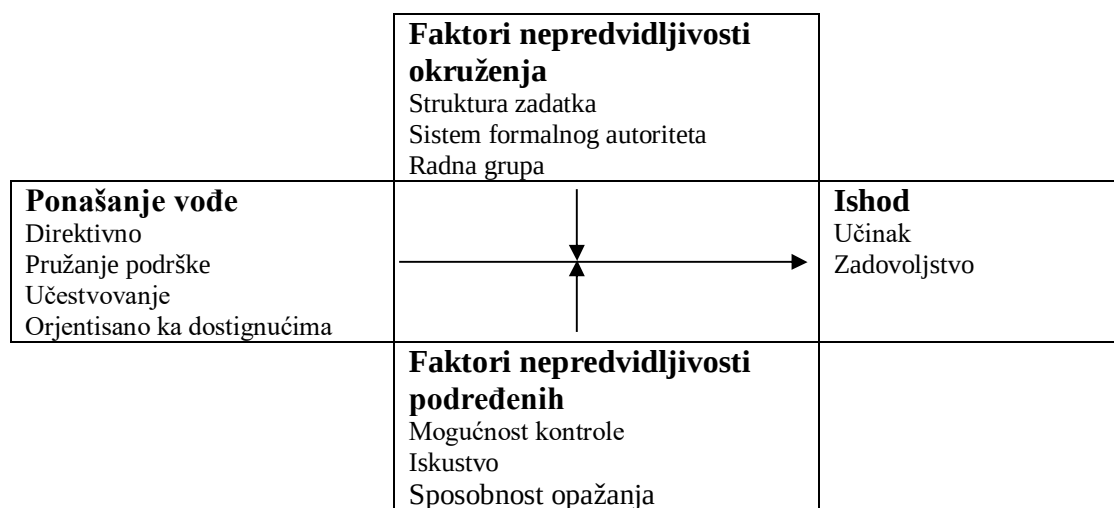
2.1.3 Model put-cilj

Ovaj model proistekao je iz teorije liderstva koja ističe ulogu lidera u objašnjavanju podređenima kako mogu da postignu visoke rezultate, dobiju odgovarajuće nagrade ili valentnosti (privlačnosti) nagrade. Omogućava da se shvati i predvidi efikasnost liderstva u različitim situacijama⁸. Menadžeri utvrđuju raspoloživost »ciljeva« (nagrade) i »puteve« kojima se oni mogu ostvariti. Izbor nagrada utiče na liderski stil menadžera, ali i mišljenje radnika o tome koji put vodi ka konkretnim nagradama.

"Teorija put-cilj, kao i druge kontingencijske teorije, ne promoviše bilo koji (napred navedeni) stil vodstva kao najbolji. Ovo stoga što ona efikasnost, a time i podobnost za primenu, liderskih stilova povezuje sa situacijom u kojoj vođe obavljaju svoj posao - stanjem koje, prema ovoj teoriji, određuju dve grupe situacionih varijabli: (1) karakteristike podređenih (njihove potrebe, sposobnosti i iskustvo) i (2) karakteristike radnog okruženja (struktura radnog zadatka, sistem nagrađivanja i odnosi u grupi).

Prema teoriji put - cilj, lideri moraju biti sposobni da svoje ponašanje prilagode specifičnostima situacije u kojima vrše ulogu vođe. To, u pravilu, znači kombinovanje više stilova vodstva. Pri tome, vođe moraju voditi računa da njihovo ponašanje treba biti prihvatljivo za podređene, odnosno da ono predstavlja izvorom zadovoljstva podređenih. Jer, samo takvo ponašanje lidera postaje značajan faktor povećavanja motivacije podređenih (motivacije proistekle iz spoznaje podređenih da vođe čine sve što je neophodno, kako na planu poštovanja zadovoljenja njihovih potreba tako i u oblasti poboljšavanja uslova njihovog rada) i, shodno tome, pojačanim naporima sledbenika u izvršavanju njihovih zadataka. "⁹

Slika 3 Teorija put-cilj



⁸ Ovaj model su formulisali Martin G. Evans i Robert J. Haus. Evans, M., «Leadership and Motivation: A Core Concept», Academy of Management Journal 13, br.1, mart, 1970., p.91-102. House, R., « A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness», Administrative Science Quarterly 16, br.5, september, 1971., p.321-28.

⁹ Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., MENADŽMENT-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str.450, ISBN 978-86-79-027-4

Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 432

U modelu se mogu identifikovati dve promenljive koje određuju najefikasniji liderski stil: *lične osobine radnika* i faktori okruženja, kao i *zahtevi na radnom mestu* sa kojim se radnici moraju suočiti.

1. **Model: odluka o uključenju potčinjenih (modeli Vroom-Yet i Vroom-Jago)**

Ovaj model nastao je na osnovama kritike modela put-cilj, jer su autori¹⁰ smatrali da nije uzeta u obzir situacija kada menadžeri donose odluku o uključenju radnika.

Kao rešenje ponudili su prošireni klasični model Vrum – Jeton situacionog liderstva koji je sadržao brigu kako za kvalitet, tako i za prihvatanje odluka.¹¹

Eksperti (Vrum i Jago) produbili su ovaj pristup, jer su izneli hipotezu da efikasnost odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti odluci, kao i od vremena utrošenog na donošenje odluke. Oni veruju da je ukupna efikasnost liderstva u funkciji *efikasnosti odluke minus troškovi donošenja odluke, plus vrednost ostvarena razvijanjem sposobnosti kod ljudi na osnovu procesa odlučivanja*.

Svakako da liderski stilovi mogu biti uslovljeni vremenom ili razvojem, a primenjivaće se onaj model koji najviše odgovara datim okolnostima. Pri tome treba uzimati u obzir i subjektivan element, jer je očigledno da se pojedinci lakše prilagođavaju različitim situacijama u životu i radu od drugih. Fleksibilnost u liderstvu predstavlja, sve više, odlučujući faktor.

Najnovije studije iz oblasti liderstva ukazuju na to da menadžeri u stvari pokazuju veliku *potencijalnu* fleksibilnost kada odgovaraju na uticaje koje na njihove liderske stilove ima okruženje.

Osim gore analiziranih modela liderstva često, takoreći svakodnevno, pojavljuju se brojna empirijska i teorijska dela iz oblasti liderstva. Na primer, o stilu lidera koji se naziva «dinamično angažovanje» (sa pet osnovnih modela u praksi i deset modela ponašanja koji lideri koriste).

Istraživanje liderstva ići će u raznim smerovima. Aktuelno je transformaciono ili harizmatско liderstvo, kao i oživljavanje bihejviorističkog pristupa ili vraćanje na tradicionalne ideje o liderstvu. Mnogi smatraju da dolazi vreme izuzetnih lidera u menadžmentu.

Autoritarni lideri predstavljaju onu vrstu lidera koji utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi postigli sopstvene ciljeve, kao i ciljeve organizacije, klasifikuju zahteve i ubeđuju ljude da mogu da ostvare svoje ciljeve ako ulože neophodan trud.

Transformacioni lideri, nasuprot prethodnim, su lideri koji svojom ličnom vizijom i energijom inspirišu sledbenike i imaju veliki uticaj na svoje organizacije. Takođe ih nazivaju i *harizmatски lideri*.

Najnoviji izazovi tradicionalnoj teoriji liderstva obuhvataju psihoanalitički pristup, koji ispituje nesvesne motive lidera i romantični pristup, koji se koncentriše na romantičnu ili idealizovanu sliku koju sledbenici imaju o tome šta lideri mogu da ostvare i kako on ili ona mogu da utiču na njihove živote i poslovnu karijeru.

Box text 1 Vrste liderskih stilova

Primer za model Vroom-Yetton i Vroom-Jago, razvijen 1973 godine

Ovaj model razvijen je da bi pomogao menadžerima da donesu odluku kada i u kom obimu treba da uključe radnike u proces rešavanja određenog problema.

¹⁰ Viktor Vrum (Victor Vroom) i Artur Jago (Arthur Jago), 1973.

¹¹ Vroom, V. I A. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.

Ovaj model je izdvojio pet liderskih stilova koji predstavljaju skalu *autoritarnih* pristupa (AI, AII), *konsultantskih* pristupa (CI, CII) i *participativni* pristup (GII).

Vrste liderskih stilova

A I – Menadžeri sami rešavaju problem ili donose odluku i koriste informacije raspoložive u datom momentu.

A II – Menadžeri dobijaju neophodne informacije od podređenog (podređenih), zatim sami donose odluku o rešenju problema. Kada traže informacije, menadžeri mogu, ali ne moraju, da saopšte podređenima o kakvom je problemu reč. Uloga koju imaju podređeni u procesu donošenja odluke jasno je ograničena na pružanje neophodnih informacija (menadžerima), ali ne i na predlaganje ili ocenjivanje alternativnih rešenja.

C I – Menadžeri razgovaraju o problemu s određenim podređenim službenicima, ali pojedinačno, slušaju njihove ideje i predloge, ali ne organizuju zajednički sastanak sa svima njima, ne formiraju grupu. Zatim, menadžeri donose odluku, koja može ali ne mora uvažiti mišljenja podređenih.

C II – Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenima kao sa grupom i kolektivno prikupljaju ideje i predloge. Zatim donose odluke, koje mogu, ali ne moraju, uvažiti mišljenje podređenih.

G II – Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenim kao grupom, a podređeni zajednički daju i ocenjuju alternative i pokušavaju da postignu konsenzus o rešenju.

Menadžeri ne pokušavaju da utiču na grupu da prihvati rešenje koje je po mišljenju menadžera najbolje. Oni prihvataju i primenjuju ono rešenje koje podržava cela grupa.

Izvor: Organizational Dynamics, Spring 1973, American Management Association, New York. Preuzeto od Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.445.

Zaključak: Svakako da liderstvo i upravljanje nisu istovetni pojmovi i pored nesporne činjenice da je liderstvo neraskidivo od upravljanja i da je vrlo bitno za menadžment. Eksperti tvrde da u većini organizacija postoji problem previše upravljanja i premalo liderstva. Iz tog a i drugih razloga, možemo istaći da liderstvo ima četiri značenja.

Prvo, liderstvo podrazumeva *druge ljude* – radnike ili sledbenike. Spremnosću da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, kao i sam proces liderstva. Kada ne bi postojali drugi ljudi svi kvaliteti liderstva kod menadžera bili bi beznačajni. *Drugo*, liderstvo znači nejednaku raspodelu *moći* između lidera i članova grupe. Menadžer ima pet osnovnih tipova moći: *moć nagrađivanja*, *moć prinude*, *legitimna moć*, *referentna moć* i *stručna moć*. *Treće*, bitan element liderstva je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći, kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika. *Četvrto*, liderstvo je pitanje vrednosti i predstavlja kombinaciju prethodna tri elementa, uz uvažavanje moralnih komponenti.

Literatura:

1. Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, 2009.
2. Fiedler, F., «Engineer the Job to Fit the Manager», Harvard Business Review, 43, No.5., sept.-okt., 1965., p.116.
3. G. Evans i Robert J. Haus. Evans, M., «Leadership and Motivation: A Core Concept», Academy of Management Journal 13, br.1, mart, 1970., p.91-102. House, R., «A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness», Administrative Science Quarterly 16, br.5, september, 1971.
4. Hersey, P., Blanchard, H., Management of Organizational Behavior, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y., 1982
5. Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., MENADŽMENT-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str.450, ISBN 978-86-79-027-4
6. Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
7. S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Pearson Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005.
8. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.
9. Vlahović, S., Liderstvo u savremenim organizacijama, CID Podgorica, 2008.
10. Vroom, V. I. A. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.
11. Vujović S., Ristić Ž., Ekonomska teorija Menadžmenta, LIBER, Beograd, 2008
12. William J. Stevenson, McGraw-Hill Irwin, Operations Management, International Student Edition with global Reading.
13. Yukl, G., Leadership in Organization, 3 ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.