

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

СТИЛОВИ ВОЂЕЊА
-ДИПЛОМСКИ РАД-

МЕНТОР:

др Зоран Драгишић
редовни професор

КАНДИДАТ:

Тијана Вуковић 153/14

Београд, 2019. година

Садржај

Увод.....	3
1. Појам безбедносног менаџмента	4
1.1 Задатак безбедносног менаџмента	5
2. Вођење у безбедносном менаџменту	6
2.1 Вођење и вође.....	7
2.2 Својства вођења	7
2.3 Менаџмент и вођење, менаџери и вође.....	8
3. Стили вођења.....	11
3.1 Класични стилови вођења	11
3.2 Бихевиористички приступ стилима вођења	15
3.3 Ситуациони приступ стилима вођења.....	18
3.4 Савремени приступи стилима вођења.....	21
Закључак	24
Литература.....	25

Увод

У последње време све чешће се срећемо са институцијом менаџмента, иако се сам менаџмент појавио одавно. Историјски посматрано, менаџмент је настао у веома далекој прошлости и повезан је са способношћу да се са што мање улагања остваре што бољи резултати.

Већина људи из искуства зна да у свакој организацији постоје менаџери који обављају специфичне (менаџерске) послове. У том смислу, појам менаџмента се на најопштији и најједноставнији начин може одредити: као скуп послова које менаџери обављају; као посебна врста људског рада, као рад људи на менаџерским радним местима или као скуп менаџерских послова у организацији.

Тако је Мери Фолет прва дефинисала појам менаџмента као „вештину (умеће, способност, праксу) да се одређена замисао (посао) оствари (обави) преко других људи“. (Стевановић, 2016:49).

Тако схваћен менаџмент стар је колико и људска цивилизација и стални је пратилац свеукупног друштвеног развоја од настанка најранијих облика људских заједница. Од тада па све до индустријске револуције, потреба за менаџментом углавном се јављала у организацијама као што су домаћинство, црква, војска или држава. О дугој историји менаџмента као људског рада и данас најбоље говоре бројни историјски извори. Остаци древних позоришта или египатских пирамида, на пример, сами су по себи доказ да њихова изградња (око 3.000 година пре нове ере) сасвим сигурно не би била могућа без менаџмента као специфичног људског рада и без менаџера као субјеката тог рада.

Од појаве менаџмента као посебне врсте људског рада и као праксе, способности или вештине појединих људи да замисао о подухвату остваре уз помоћ других људи, његова суштина остала је иста. Он је настао и развијао се као последица социјализације (живота људи у заједници) која је делила њене чланове на вође (владаоце), који доминирају, и на поданике (следбенике), који их следе. Са развојем људског друштва, средства успостављања таквих односа између људи еволуирали су од физичке снаге, преко догме, новца и војне моћи, до знања, потребе и заједничких интереса. Однос владалац – поданик, мењао се временом до односа менаџер – сарадник (извршилац послова).

И поред тога, менаџмент је и данас неопходан увек када људи желе да организованим напором лакше обаве заједнички задатак или да остваре заједнички циљ. (Стевановић, 2016:46)

Из наведеног се може закључити да се појава првих облика менаџмента везује за стварање људских заједница (организација) и, с тим у вези, поделом људског рада на управљачку и извршну делатност.

Почетак шире примене менаџмента, у савременом значењу, везује се за период индустријализације. Примена индустријских метода у производњи материјалних добара као и појава веће конкуренције на тржишту довели су до потребе за проналажењем и применом нових метода и техника које омогућавају да се тај процес одвија што рационалније у циљу повећања профита.

1. Појам безбедносног менаџмента

Када говоримо о безбедносном менаџменту, он подразумева одлучивање о безбедносним циљевима организационог система, о начинима и средствима да се избегну неповољни утицаји који долазе из окружења или самог организационог система, или да се њихов штетан утицај умањи. (Драгишић, 2016:15)

Менаџмент сваке организације посебну пажњу поклања безбедности као основном услову опстанка и просперитета. Различите организације имају различите безбедносне изазове, ризике и претње, па се тако ризици којима је изложена држава као организација у великој мери разликују од изазова којима је изложено привредно предузеће или културна установа. Различити изазови, ризици и претње којима је изложена нека организација, као и одговорности које организација има према окружењу у погледу безбедности пресудно утичу на безбедносни менаџмент, тј. начин на који ће бити донете одлуке о безбедности.

Начин на који се менаџмент бави питањима безбедности у првом реду зависи од општих циљева организације. У организацијама које се баве пружањем безбедносних услуга другим корисницима, а то су, пре свега, државне безбедносне службе, безбедносни менаџмент представља основни, али не и једини, облик менаџмента пошто такве организације обављају и читав низ других функција (финансијске, планске, кадровске,

развојне и др.). Слична је ситуација и у приватним предузећима која пружају услуге безбедности другим организацијама. Менаџмент таквих предузећа мора да води рачуна о опстанку таквог предузећа на тржишту, његовом развоју и расту, ризицима, изазовима и претњама са којима се таква предузећа срећу на тржишту, што заправо чини класичан безбедносни менаџмент сваког привредног предузећа (Драгишић, 2007:15)

Безбедносни менаџмент можемо поделити на:

1. безбедносни менаџмент јавног сектора (овде се убрајају активности парламента, владе, шефа државе, судства, војске, полиције, обавештајно-безбедносних служби...)
2. безбедносни менаџмент приватног сектора (менаџмент активности привредних и других предузећа ради заштите свог пословања и запослених)

1.1 Задатак безбедносног менаџмента

Један од основних задатака безбедносног менаџмента јесте избегавање пропасти и уништења организације као целине или њених појединих делова.

До уништења организације може доћи због деловања изразито лоших спољашњих околности или као последица лошег менаџмента. Лош менаџмент узрокује неспособност организације да у конкретној фази животног циклуса контролише своје кретање и намере. Уместо да конкретне проблеме решава, лош менаџмент их претвара у организациону патологију, производећи неуспех и самодеструкцију, односно дезорганизацију и распадање организације. За разлику од лошег менаџмента, добар менаџмент захтева проактиван приступ, односно предвиђање проблема и благовремене припреме за њихово решавање. С тим у вези, посебан значај менаџмента огледа се у изузетним резултатима који се могу постићи добрим менаџментом и у могућим, несагледиво тешким последицама лошег менаџмента.

Основни циљ сваке организације јесте повећање контролабилности и флексибилности организације. Флексибилност представља способност организације да благовремено и са минимумом губитака избегне опасности и зависи од брзине добијања информација, док контролабилност представља способност организације да предвиди могуће изворе угрожавања и да на њих адекватно одговори.

Циљеви менаџмента блиско су повезани са циљевима организације, због чега се, често али погрешно, мисли да су организациони циљеви и циљеви менаџмента индентични појмови.

Безбедносни менаџмент увек мора да се налази у функцији достизања и очувања вредности које су дефинисане као циљеви организације. Циљеви организације се повремено преиспитују и мењају. Често долази до промене циљева или њихове замене управо под утицајем безбедносног менаџмента, због промена у окружењу које чине да се неки циљевци не могу постићи или се могу постићи али уз значајне губитке.

Безбедносни менаџмент има за циљ заштиту виталних вредности организације, унапређење организације, развој и достизање циљева организације.

Такође, безбедносни менаџмент као циљ има следеће: успостављање и очување организације која треба да пружи максималну безбедност пословања, остваривање циљева организације, безбедност запосленима и очување безбедности средине у којој се обавља пословање.

Организација је и главна последица менаџмента.

О квалитету менаџмента можемо доста тога закључити на основу начина на који је нека организација устројена, као и по њеном функционисању.

2. Вођење у безбедносном менаџменту

Фајол је процес менаџмента поделио на пет менаџерских функција (планирање, организовање, наређивање, координација и контрола) и није укључивао вођење.

Као посебна менаџерска функција, вођење се афирмиасало у условима великих промена које су се осамдесетих година двадесетог века спровеле у америчким компанијама.

У новијим типологијама вођење се појављује као трећа од укупно четири менаџерске функције (планирање, организовање, вођење и контрола).

2.1 Вођење и вође

Вођење као трећа од четири менаџерске функције најопштије се може одредити као процес којим се делатност чланова групе усмерава ка остварењу циља.

Конкретније, вођење се може одредити као процес у којем менаџери усмеравају запослене, тако што на различите начине (мотивацијом, комуницирањем и инспирисањем) утичу на њих, како би они на ефикаснији и ефективнији начин обавили планиране активности и допринели остваривању организационих циљева.

Поред тога, вођење се може дефинисати и као способност менаџера или лидера да преко разумевања других људи, њихових потреба, амбиција и понашања, преко комуницирања и сарадње са њима или на други начин, придобијају људе у организацији да их следе, и њихово понашање и радно ангажовање усмеравају (воде) у правцу извршавања задатака и остваривања организационих циљева.

Наведене дефиниције указују да вођење подразумева рад менаџера са другим људима ради остваривања организационих циљева уз њихову подршку. Дакле, суштина вођења јесте придобијање људи, утицање на њих да се окупе око идеје менаџера како би своју креативну енергију, знање, способности и укупно понашање усмерили и учинили кориснима за остваривање организационих циљева.

Менаџери настоје да отклоне узроке незадовољства запослених и самим тим да повећају њихово задовољство радом и осећајем припадности организацији и да на тај начин доведу до њиховог ефективнијег и ефикаснијег рада.

Такође, вођењем се запослени усмеравају да ефикасније користе организационе ресурсе: људе, материјале, новац, енергију, опрему, информације. Њиме се усклађују и међусобни односи надређених и подређених.

2.2 Својства вођења

Вођење се састоји из четири битна својства:

1. колективна активност људи,
2. расподела моћи између вође и следбеника,

3. повезаност са питањима вредносног карактера,
4. повезаност са организационим иновацијама и променама.

Колективна активност подразумева постојање формалних и неформалних група или организација људи који се диференцирају на вође и следбенике. Оно је могуће само уколико већина људи прихвати и следи вођу.

Својом спремношћу да разумеју, прихвате и следе директиве вође, чланови групе дају легитимитет вођи и процес вођења чине могућим.

Расподела моћи између вође и следбеника подразумева способност и право вође да користи различите облике моћи (моћ наређивања, моћ принуде-кажњавања, легитимна моћ, моћ личног примера) како би утицао на ставове и понашања следбеника.

Трећа карактеристика вођења повезује вођење са питањима вредносног карактера. Утицај вође на следбенике може се кретати од екстремно позитивног до екстремно негативног. Тако су вође утицале да следбеници остваре постигнућа за цело човечанство, али и да учине најтежа кривична дела или да се лично жртвују за незнатне циљеве организације.

Повезаност са организационим иновацијама и променама. Искуство америчких компанија из осамдесетих година двадесетог века показало је да су лидери са менаџерским способностима били најпотребнији када су се организације нашле у кризној ситуацији или приликом тестирања иновативног правца организационог развоја. У тим ситуацијама су потребни иновативни и харизматични менаџери који иду испред времена, ситуација и просечних људи.

2.3 Менаџмент и вођење, менаџери и вође

Вођење и менаџмент су терминолошки слични, али ипак различити појмови.

Менаџмент је шири појам од вођења, јер је вођење само једна (трећа) од укупно четири менаџерске функције (планирање, организовање, вођење и контрола).

Разлика између појмова менаџмента и вођења условила је и одговарајуће разлике између менаџера (руководилаца) и вођа (лидера).

Менаџери су појединци које формално бира и поставља организација, како би постизали циљеве и управљали организационим ресурсима и постизали циљеве организације. Али бити менаџер не значи и бити вођа. Вођа се постаје прихватањем од старане подређених (следбеника). Бити вођа подразумева да та особа заслужује да утиче на друге људе, коју они добровољно прихватају и прате на путу ка остварењу заједничког циља.

Иако менаџери имају формалне дужности и овлашћења да обављају менаџерске функције укључујући и вођење, не морају имати лидерске способности, што се од њих очекује. Насупрот томе, сваки лидер не мора да има способности менаџера, иако би било логично да их има.

У данашњим условима сматра се веома важним да менаџери поседују лидерске способности, али исто тако досадашња менаџерска пракса указује на то да у већини организација постоји проблем у виду превише менаџмента и менаџера, а премало лидера и лидерства.

Појам лидера није исто што и назив радног места, већ својство које менаџери поседују или не поседују, дошли смо до нових назива као што су „лидер организације“, „лидер пројекта“, или „лидер тима“, којима су многе организације замениле назив „руководилац“ или „менаџер“.

Свакако, најбоље решење за све организације јесте да имају лидере са менаџерским способностима или менаџере са лидерским способностима.

Менаџери брину о организацији као систему, о структури, процедурама и правилима и већину свог радног времена проводе са документима и одговорни су за то да организација функционише и да се циљеви организације остварују. Са друге стране, вође претежно брину о људима, проводећи већину радног времена и одговорни су за то да наведу људе да их следе у остваривању њихове визије будућности.

Поред наведених разлика у литературу се наводе и друге разлике између менаџера и вођа (табела 1).

Менаџер	Вођа-лидер
Прихвата постојеће стање	Доводи у питање постојеће стање
Преферира стабилност	Нестабилност схвата као шансу
Прилагођава организацију променама	Креира и уводи промене у организац.
Није оригиналан- копира	Оригиналан- ствара, иновира
Одржава систем	Развија систем
Планира, организује, контролише	Комуницира, испирише, мотивише
Рационалан	Интуитиван, креативан
Не ризикује (иде познатим путем)	Ризикује (бира пут којим се ређе иде)
Пита „када?“ и „како?“	Пита „шта?“ и „зашто не?“
Добар војник	Особена личност
Краткорочно и интерни оријентисан	Дугорочно и екстерно оријентисан
Фокусирани на ефикасност (средства)	Фокусирани на ефективност (циљеви)
Бори се са комплексношћу проблема	Бори се са неизвесношћу промена
Реализатор визије и стратегије	Креатор визије и стратегије
Газда, ауторитативан	Сарадник, делегира ауторитет
Акцентира послушност	Придобија сараднике за сарадњу

Табела 1: Упоредне карактеристике менаџера и лидера- вођа

Често се срећемо са дилемом која се односи на питање да ли се лидерство рађа или се лидерство учи? Дрекер не искључује могућност да постоје рошеђени лидери, али сматра да је таквих мало и да се лидерство може и мора да научи. Већина менаџера које је он упознао нису имали или су имали мало харизме и нису били рођени лидери, већ су захваљујући напорном и промишљеном учењу и раду постали лидери. (Стевановић, 2016).

Од менаџера (или лидера) се очекује да буду упознати са стилима вођења, да мотивишу друге, да комуницирају са њима, да координирају рад и да на тај начин утичу на целокупно понашање запослених током рада и у вези са радом.

3. Стили вођења

Под појмом менаџерског стила, стила (руко)вођења или лидерског стила, подразумевају се преовлађујуће карактеристике или природа односа (интеракције) које се успостављају између менаџера (вође, лидера) и његових подређених (следбеника, сарадника) у организацијама. (Стевановић, 2016:247)

Стил вођења се конкретније изражава као начин на који менаџери успостављају односе са запосленима, односно начином на који усмеравају њихово понашање и активности како би се задатци организације постигли.

Стили вођења разликују се према средствима, односно поступцима, које менаџер користи како би придобио и мотивисао своје подређене у вези са извршењем задатака организације.

Теоријским дефинисањем и класификовањем стилова вођења бавили су се различити аутори. Различите моделе разврставања стилова вођења они су дефинисали користећи различите приступе, а најпознатији су: 1) културолошки и 2) социолошко психолошки приступ.

Ако пођемо од културолошког приступа, може се говорити нпр. о јапанском, америчком, шведском или индијском стилу вођења.

Чешће коришћен приступ је социолошко-психолошки приступ према коме се стилови вођења деле на 1) класичне, 2) бихевиористичке, 3) ситуационе, 4) савремене.

3.1 Класични стилови вођења

Класичне стилове вођења чине три основна стила вођења: 1) аутократски, 2) демократски, 3) либерални. Њима се понекад додаје и четврти, патерналистички стил. Њихова основна заједничка карактеристика јесте универзалност, а то значи да менаџер у свим ситуацијама примењује стил којем највише преферира, као свој лични и непромењив стил.

Аутократски стил наглашава моћ менаџера и самим тим умањује значај и улогу подређених у одлучивању. Заснован је на статусном (формалном) линијском ауторитету (моћи, власти, позицији) менаџера и подразумева застрашивање и

доминацију као начине којима се обликује понашање подређених. Често се овај стил назва диктаторским стилем, стилем чврсте руке или челичним стилем. Менаџери које оделикује овај стил све одлуке доносе сами без учешћа подређених и не уважавају њихово мишљење, као ни сугестије и предлоге за решавање одређеног проблема. Дистанцирани су од осталих чланова организације и не прихватају никакве неформалне односе између чланова групе, док одговорност за извршење задатака често преносе на подређене.

Све то доводи до гушења креативности, иницијативности и иновативности подређених. Такав стил је нефлексибилан и ограничава организацију да се развија, а то произилази из ограничене комуникације између менаџера и подређених, што неретко доводи и до конфликта између надређених и подређених.

Што се тиче предности аутократског стила као најважнија се може истаћи брзо одлучивање и преношење одлука нарочито у кризним ситуацијама које захтевају тренутно и ефикасно поступање.

Најчешће овај стил преферирају менаџери малих организација у којима оснивач (власник) сам креира стратегију и обликује организациону структуру и културу, као и менаџери линијски (хијерархијски и бирокарски) структуралних (војних и сличних) организација.

Демократски стил вођења заснован је на сарадњи између менаџера и подређених. Код овог стила подређени су више укључени у процес одлучивања, менаџери више уважавају њихово мишљење и предлоге и имају веће поверење у њих.

Приликом доношења одлука менаџер демократа се консултује са подређенима и жели да чује њихове сугестије, предлоге и мишљења и њихова мишљења су добродошла увек када је то могуће и прихватљиво. На тај начин, подређени одлуке прихватају као своје и лакше их извршавају.

Демократски стил тиме што укључује допринос подређених помаже им и да се они сами развијају у будуће вође. Он подстиче радни ентузијазам код појединаца и група. Примењуј се код скоро свих организација, а највише код оних са тимском и пројектно-матричном структуром.

Пожељан је када менаџер располаже са довољно времена за одлучивање, али менаџери често немају на располагању толико времена, што јесте уједно и његово ограничење, јер је потребна комуникација и стрпљење у раду са подређенима.

Такође, као ограничење се узима и то да примена овог стила није потребна код једноставних проблема, а код сложених се не може применити због потребе за хитним реаговањем.

Лоши менаџери су склони томе да овај стил злоупотребе и када за њим нема потребе, како би умањили сопствену одговорност за доншење лоших одлука.

Либерални стил одликује пуна слобода подређених приликом избора начина за извршавање задатка који добију, односно у спровођењу одлука надређених.

Овај стил се назива и стилем „слободних руку“ или „слободне владавине“.

Заснован је на потпуној слободи подређених у доношењу одлука, као и на томе да подређени задатке реализују самостално и на сопствену одговорност, а менаџери имају потпуно поверење у њихове способности.

Код овог стила менаџер има више координирајућу него налогодавну улогу. Прешушта реализацију задатака подређенима, верујући да ће они дати све од себе како би их испунили. На крају, менаџер констатује успех, неуспех или делимични успех подређених у остваривању постављеног циља.

Основна предност овог стила јесте што ствара неформалне вође међу подређенима, док се као главни недостатак јесте то што доводи до ентропије организације и стихијског понашања у организацији, а као главни разлог за то је изостанак контроле, интервенције и координације у организацији.

Овај стил је погодан у организацијама које су структуриране по тимовима и радним групама у којима се обављају сложени послови и често долази до губитка осећаја за заједништва и групног рада, јер групе запослених привидно остају без руковођења. У тим ситуацијама тимове воде појединци који заправо не припадају менаџерском кадру. Због тога се овај стил назива и „вођење без вође“.

Патерналистички стил вођења заснива се на „родитељском односу“ менаџера према подређенима, код кога је изражена брига о радницима, очекујући да они на такво понашање одговоре послушношћу.

Таква претерана брига о запосленима може довести до штетне фамилијарности која утиче на дисциплину и одговорност подређених. Дешава се да се задатци организације запоставе, резултати не буду ни приближно оним очекиваним, а циљеви организације стављени у други план.

Код овог слила, као и код либералног, менаџери верују да ће срећни и задовољни људи по аутоматизму бити и продуктивни.

Овај стил може да се примени код малих организација, са хомогеном структуром, у којима се брига о запосленима посебно уважава и мотивише их у остваривању циљева организације.

Као закључак се може извести да разлика између класичних стилова није у степену власти менаџера, већ како менаџери остварују власт.

Критеријуми за разликовање класичних стилова вођења јесу: 1) приступ менаџера мотивисању подређених, 2) начин на који менаџер одлучује, 3) извори моћи које менаџер користи да оствари утицај на подређене, 4) флексибилност- способност менаџера да се прилагоди различитим ситуацијама.

Карактеристике сваког од класичних стилова према наведеним критеријумима приказане су у табели 2.

СТИЛОВИ ОБЕЛЕЖЈА	АУТОКРАТСКИ	ДЕМОКРАТСКИ	ЛИБЕРАЛНИ
Начин мотивисања	Принуда	Подстицај	Сатисфакција
Начин одлучивања	Индивидуално:без укључивања подређених	Партиципативно:уз укључивање подређених	Тимски:одлучују чланови тима
Извори моћи	Формални ауторитет	Позиција, Стручност, Референтност, Информисаност.	Стручност, референтност, информисаност
Флексибилност	Нефлексибилност	Флексибилан	Веома флексибилан

Табела 2: Карактеристике стилова вођења

3.2 Бихевиористички приступ стиловима вођења

Бихевиористички приступ акценат ставља на истраживање улоге (функције) које вође обављају, док карактеристике особина личности појединачног вође остају у другом плану.

Та истраживања су показала да су за успех организације потребне две функције менаџера: 1) решавање проблема (пословна функција), 2) одржавање компактности групе (социјална функција).

Пословна и социјална усмереност менаџера (на задатак и запослене) изражене су корз два потпуно различита стила вођења: 1) ауторитативни стил, 2) стил који стимулише дискрецију подређених.

У ауторитативном стилу вођења на прво место заузима решавање проблема.

Менаџери су усмерени на задатак, бриге запослених су мање важне, као и њихов развој и задовољство. Менаџери одлуке доносе самостално, без уважавања сугестија запослених, послове планирају до последњег детаља, постављају стандарде и радне процедуре које подређени морају да поштују и стриктно контролишу запослене који морају да спроводе активности онако како су вође замислиле.

У стилу вођења који стимулише дискрецију подређених менаџери су, за разлику од ауторитативног стила, усмерени на запослене и на компактност групе. Менаџери који негују тај стил су пријатељски настројени према запосленима, уважавају њихово мишљење приликом утврђивања циљева и доношењу других одлука, указују им поверење и охрабрују их да постављају и остварују високе стандарде. Више изражена мотивација запослених него контрола.

Истраживачи на универзитетима у Охају и Мичигену бавили су се истраживањем односа између усмерености менаџера на задатак и на раднике.

Ова истраживања о вођењу сматрају се најпотпунијим истраживањима тог проблема, а њихов циљ је био да се утврди која од ове две усмерености (лидерска стила) производе ефикасније и ефективније понашање групе. Резултати тих студија су показали да су најпродуктивније организације оне које су имале лидере оријентисане на запослене, а

не на рад и на резултате рада. Међутим, њихов кључни допринос јесте закључак да лидерски стилови не морају бити и обично нису једнодимензионални.

Премна наведеним студијама, већина менаџера је обављала бар делимично обе улоге, упркос томе што је пракса показивала да су најуспешније организације ипак имале неки облик дволидерства у коме је једна особа (обично менаџер или формални лидер) обављала пословну, а друга (заменик или помоћник менаџера) социјалну улогу.

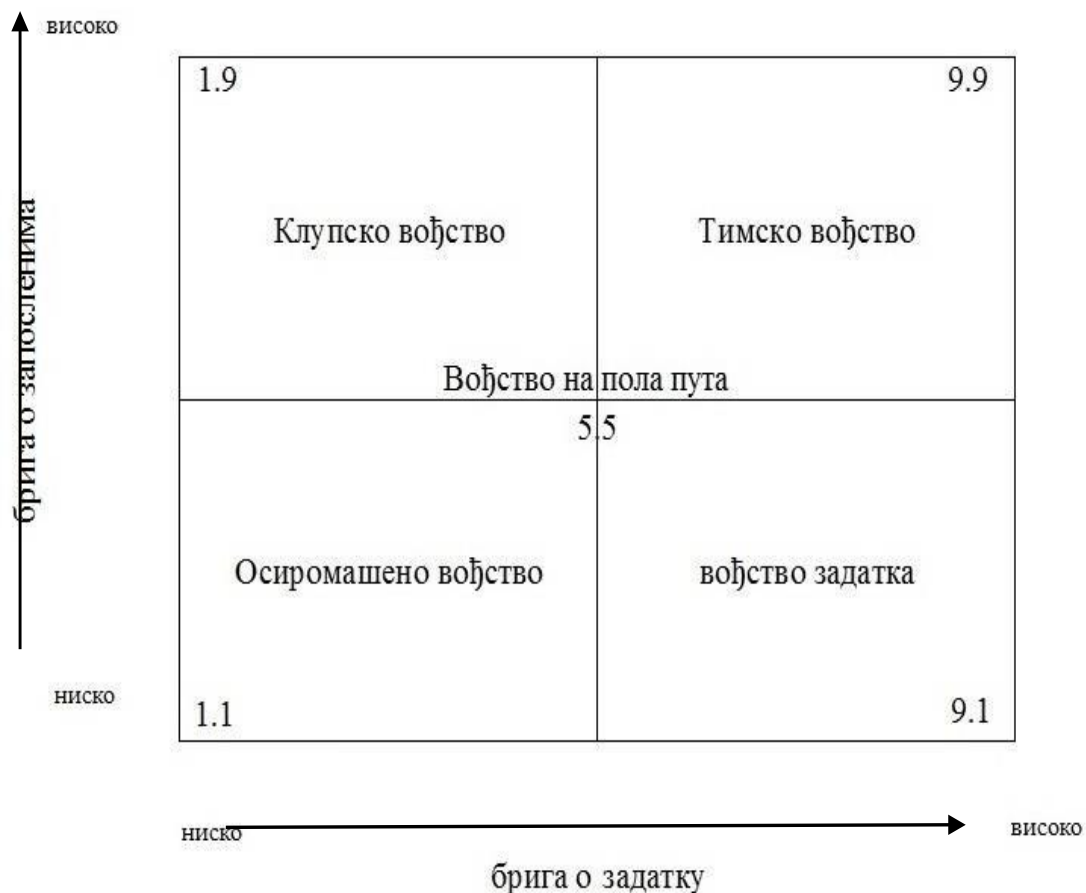
У сваком случају, те студије су недвосмислено показале да је за успех организација неопходна истовремена дводимензионална усмереност менаџера, како на задатке тако и на раднике.

На том, научно заснованом, ставу развијени су бројни модели стилова вођења, од којих је најзначајнији Блејк-Моутонов модел.

На основу студија из Охаја и Мичигена, Роберт Блејк (Robert Blake) и Џејн Моутон (Jane Mouton) развили су оригинални „координатни мрежн модел“ за мерење интеракције две димензије вођења: оријентације према људима (заопсленима) и оријентације према задатку (послу). Њихова „менаџерска мрежа“ настала је као резултат напора да се од концепта „игре са нултом сумом“ (*zero sum-game*), који подразумева да „што је менаџер више оријентисан на послове, то је мање оријентисан на људе и обрнуто“ дође до концепта „добивања на више страна (*win-win*), што подразумева уравнотежену истовремену оријентисаност менаџера и на послове и на људе.

На координатној мрежи чија вертикална оса означава усмереност менаџера према запосленима (брига о људима), а хоризонтална њихову усмереност према пословима (брига о задатку) Они су дефинисали пет могућих стилова вођења (слика 1), које су назвали стилима 1) „осиромашеног вођења“, 2) клупског (друштвеног) вођења, 3) вођења задатка, 4) „вођења на пола пута“ и 5) „тимског вођења“.

Стил *осиромашеног вођења* (1.1) карактерише ниска усмереност менаџера, како према људима тако и према пословима (1.1 до 4.4). Менаџери тог стила улажу минимум напора који им омогућава да опстану и одрже сопствену припадност организацији. Овај стил карактерише низак ниво предузимљивости и оскудне способности менаџера и није препоручљив менаџерима.



Слика 1: Блејк-Моутонова менџерска мрежа

Стил *клупског вођења* (1.9) одликује наглашена усмереност на запослене (5-9) и ниска усмереност на задатке (1-4). Код овог стила менаџери запостављају бригу о резултатима и остваривању организационих циљева, а наглашено је поклањање пажње потребама људи и развоју њиховог међусобног поверења и поштовања.

Практиковањем овог стила јесте једна врста манипулације запосленима, јер ствара привидно и краткотрајно задовољство запослених, а убрзо следи разочарење због лоших резултата рада којима се не могу остварити циљеви организације.

Стил *вођења задатка* (стил 9.1) или ауторитативни стил, подразумева високу усмереност на задатак (5-9) и ниску усмереност на запослене (1-4). Овај стил одликује менаџере којима је на првом месту учинак, побољшање производних процеса, повећање ефикасности, а у други план стављају запослене и њихове проблеме.

Менаџер се према људима понаша као према робовима, што доводи до фрустрација запослених и незадовољства радом.

Стил *вођења на пола пута* (стил 5.5) – карактерише вође које имају уравнотежен осећај за људе и за резултате. Не претерује у постављању амбициозних циљева и има благонаклон аутократски став према запосленима. Ово је стил који указује на стабилну организацију који је на добром путу ка успеху због уједначене посвећености резултатима и људима.

Стил *тимског менаџмента* (стил 9.9) – карактерише висока усмереност и на задатке и на запослене (од 6.6 до 9.9). Реч је о најефективнијем стилу вођења те производи висок степен учинка и висок степен задовољства радом. Само надпросечни менаџери постижу овакву равнотежу, упркос томе што се од свих менаџера очекује да теже овом стилу.

3.3 Ситуациони приступ стиливима вођења

Коришћење класичних приступа стиливима вођења у дугогодишњој пракси показало је да не постоје универзалне карактеристике које поседују сви менаџери, нити постоји универзални стил вођења који је ефективан у свим ситуацијама.

Вођена тиме, научна истраживања су усмерена на препознавање различитих ситуационих фактора који утичу на понашање вође, како би се утврдило који од тих фактора има највећи значај у конкретној ситуацији и на основу тога изабрао најоптималнији стил вођења за дати скуп околности. Такав приступ стиливима вођења назива се „ситуациони“ или „контигентни“ стил вођења.

Овај приступ подразумева резонување по принципу: у ситуацији „А“ треба применити стил „Х“, а у ситуацији „Б“ треба применити стил „У“. У том контексту реч „стил“ подразумева изор најбољег између више могућих стилова. На основу тог приступа развијени су различити модели стилова вођења, од којих је најзначајнији Херси-Бленчардов модел.

Пол Херси (Paul Hersey) и Кенет Бленчард (Kenneth Blanchard) развили су тродимензионални ситуациони модел вођења који у анализу поред усмерености

менаџера на људе и на послове уводи и *зрелост подређених* као трећу ситуациону варијаблу.

Зрелост подређених се не одређује на основу година живота и њихове емотивне стабилности, већ на основу: 1) нивоа њихове способности (образовања, знања и искуства), 2) степена њихове мотивације за постигнуће (личне циљеве и жеље за резултатом) и 3) њихове спремности да прихвате и предузму одговорност за сопствено понашање у односу на задатак.

Овај модел је заснован на потреби подређених за подршком менаџера. Како расте способност подређених, тако се смањује потреба менаџера да им дају упутства и усмеравају их. Такође, запослени су потпуно укључени у одлучивање.

Према овом приступу, однос менаџера и подређених пролази кроз четири фазе, кроз које подређени сазревају, док менаџери прилагођавају свој стил вођења свакој од њих. Мотивација и способност за рад расте са сазревањем подређених, тако да су спремни да прихвате нове одговорности. Са друге стране надређени пружају подршку намерама и спремностима подређених.

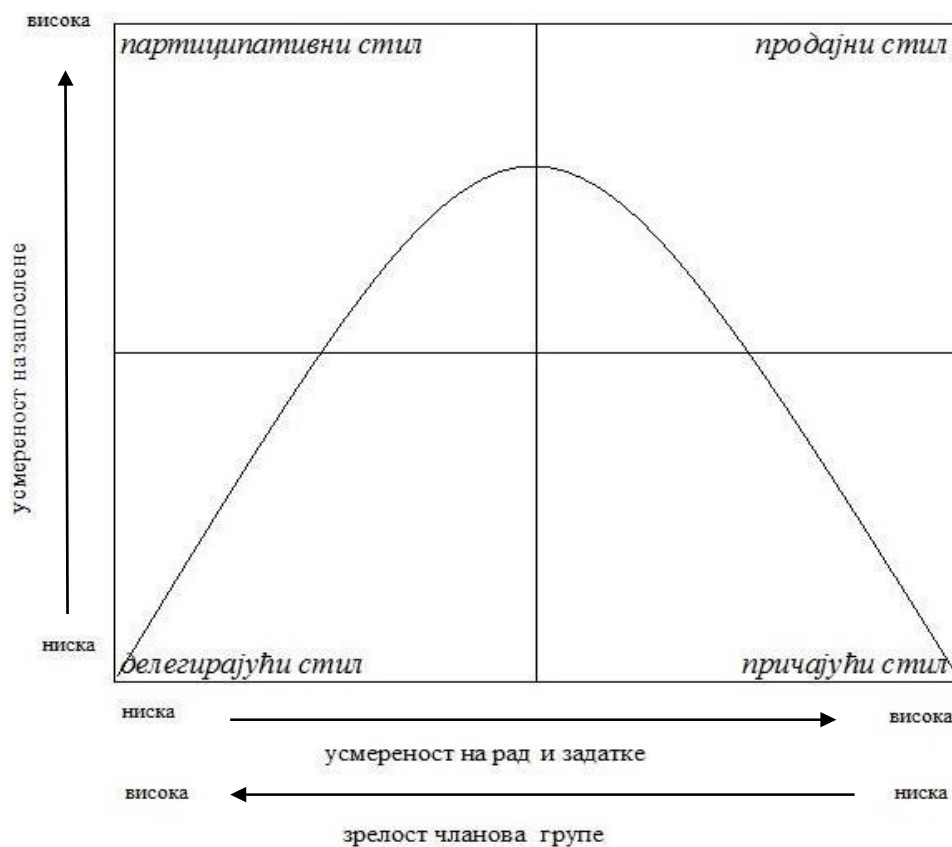
Сагласно са тим фазама сазревања подређених, Херси и Бленчард су дефинисали четири стила вођења који су графички приказани на слици 2: 1) инструктирајући, 2) обучавајући, 3) учествујући, 4) делегирајући.

Инструктирајући стил карактерише висока усмереност менаџера на задатке и рад подређених и ниска усмереност менаџера на међуљудске односе. Овакав стил вођења преферира се у ситуацијама када су подређени ниског нивоа зрелости, када између њих није развијена колегијалност, као и онда када нису спремни да прихвате одговорност. То се посебно односи на оне ситуације када код запослених влада недисциплина, када нису вољни за рад, или не знају како да обаве дати задатак.

Обучавајући стил одликује висока усмереност менаџера према раду и задацима, тако и према подређенима и њиховим међуљудским односима. Код оваквог стила вођења менаџери своје активности усмеравају на контролу и праћење рада подређених, али и упознавање својих подређених и теже да успоставе што бољу комуникацију са њима. Менаџери и подређени разговарају како о важности посла који обављају, тако и о потреби подређених за додатном обуком коју настоје да омогуће и реализују.

Овакав стил вођења је пожељан у ситуацијама када се подређени налазе између ниског и средњег нивоа зрелости. У таквим ситуацијама подређени нису спремни да предузму пуну одговорност за обављање послова за које су задужени иако поседују одређен ниво дисциплине и основних вештина. Тада је веома битна подршка коју добијају од менаџера, јер кроз ту подршку подређене охрабрују да изврше послове који су им поверени.

Из наведеног се може приметити да претходна два стила поседују исту карактеристику, а то је да добро функционишу када постоји временски притисак и у другим стресним ситуацијама у којима је потребно ауторитативно понашање менаџера да не би дошло до конфузије. Такође, јако је важна способност менаџера да уме да се суочава са отпорима подеђених.



Слика 2: Херси- Бленчардов модел стилова вођења

Учествујући (партиципативни) стил одликује наглашена усмереност на међуљудске односе и слаба усмереност менаџера на рад и резултате рад подређених.

Менаџери наређивање своде на минимум и оно се појављује само у изузетним околностима. Међуљудски односи су им најбитнији. Комуницирају са запосленима, охрабрују их, уче их и помажу им у сређавању сопствених проблема.

Могућност његове примене је посебно пожељна у ситуацијама када подређени поседују зрелост између средњег и високог нивоа. У тим ситуацијама подређени поседују основна знања и вештине за обављање посла, али им је потребна додатна мотивација и охрабрење како би прихватили одговорност.

Овакав стил вођења повећава задовољство и мотивацију и подразумева развијене вештине комуницирања.

Делегирајући стил карактеристичан је по слабој усмерености менаџера и на међуљудске односе и на рад и на резултате рада подређених.

Погодан је у ситуацијама када подређени имају висок ниво зрелости (знања и мотивације). Подразумева висок степен слободе, али и потпуну одговорност за реализацију предузетих задатака. Менаџери додељују задатке подређенима и остављају им ту слободу да сами себе контролишу у остваривању истих.

Погодност његове примене је у ситуацијама временског притиска и отежане комуникације, као и када је потребна креативност запослених.

Примењују га они менаџери који не сматрају да дељење ауторитета угрожава њихов сопствени ауторитет.

Сваки од наведених стилова Херси-Бленчардовога модела има и предности и мане. Њихова примена зависи од способности менаџера да постави дијагнозу ситуације у зависности од нивоа зрелости подређених и да тој ситуацији прилагоди стил који је са њом конзистентан.

3.4 Савремени приступи стилима вођења

Претходно наведени стилови који постављају вође и следбенике на супротне стране припадају транзакционом типу вођења и подразумевају: 1) усмереност менаџера на

задатак и/или људе, 2) јасне циљеве и инструкције, координацију и контролу, као и коришћење менаџерске моћи изведене из права на награђивање и кажњавање; 2) рад запослених за плату или статус/признање и њихово понашање у складу са ситуацијом. Новија теорија и пракса вођења за разлику од њих иду ка: 1) трансформационом и 2) харизматском вођењу.

Појмови *трансформационог* и *харизматског вођења* заснована су на студијама о појединцима који имају велики утицај на организације.

Резултат су великих промена које су се догодиле у компанијама осамдесетих година двадесетог века које су одлучиле да спроведу опсежне организационе трансформације за које су биле потребни лидери са посебним способностима.

Ови стилови вођења у први план стављају карактерне особине личности.

Трансформационе вође промовишу, покрећу и реализују организационе промене засноване на визији будућности и на одговарајућој стратегији и тактици.

Однос са подређенима заснивају на поверењу, сарадњи и расподели одговорности и резултата. Узорним понашањем они дају пример својим подређенима. Инспиришу своје следбенике на стваралаштво и да поверене задатке обаве боље, подстичући њихову самоактуелизацију и задовољење њихових највиших потреба са самоостварењем или самопотврђивањем.

Чак и у кризним ситуацијама трансформационе вође пружају прилику својим следбеницима да изразе своју креативност и иницијативу приликом решавања организационих проблема, што следбеницима пружа могућност да се изграде као будуће вође. На тај начин обезбеђују задовољство запослених, што уједно доводи и до бољих резултата саме организације.

Харизматични стил вођења заснива се на моћи личног примера менаџера (вође, лидера).

Таквом врстом моћи следбеници се идентификују са вођом, утиче на њих да следе вођу и да раде најбоље што могу. На тај начин менаџери утичу на своје следбенике да прихвате одређени ниво ризика и да постану иновативни.

Харизматични лидер изазива позитиван однос према будућим задацима и преданост раду истицањем уверења да ће се они остварити.

Основни недостатак трансформационог и харизматског стила јесте етичке природе и подразумева могућност злоупотребе харизме. Трансформациони и харизматски лидери могу да представљају и опасност уколико су им циљеви у супротности са основним начелима цивилизованог друштва. Недостатак харизматског стила огледа се у томе што може да створи феномен „култа личности“ и осећај следбеника да све зависи од једне особе односно харизматског вође, што код следбеника ствара осећај да организација без те особе не може опстати. Лидери који су склони коришћењу тог феномена тежи томе да његови следбеници буду његови истомишљеници.

Закључак

Промењиви услови у којима организација функционише захтевају свакодневно прилагођавање. Управо вођење омогућава да се запослени прилагоде новонасталој ситуацији, да се промене на време уоче и да се организација усмери на прави пут.

Вођење, као једна од функција, бави се људски аспектима манаџмента, а управо у већини пословних система најважнији проблеми долазе од људи, тј. њиховог понашања, жеља и ставова.

Менаџер, тј. вођа мора да разуме понашње људи. Он мора да настоји да оствари што бољу комуникацију, да мотивише и да води друге људе, како би се циљеви организације остварили. Такав менаџер постаје основа и кључ успеха организације у окружењу у којем влада сурова конкуренција. Потребно је да се обезбеди заједнички дух који ће најбоље осликавати једну организацију и разликовати је од других, што се вођењем мора обезбедити.

Вођа треба да прати развој организације, да препозна и предвиди нове изазове како би на адекватан начин одговорио на њих и прилагодио стил вођења. Такође, његов задатак јесте да развије потенцијал појединаца и групе. Они требају заједно да се развијају са својом организацијом и да развијају нову генерацију лидера, за бољу будућност организације.

Ефикасно вођење омогућава да појединци и групе раде и да се залажу у циљу остваривања задатака и циљева организације. Из наведеног разлога, вође морају оставарити добру комуникацију са запосленима и водити рачуна о односима међу самим запосленима, мотивисати их и усмерити да доприносе успеху организације, јер успех организације представља и њихов успех.

Литература

1. Драгишић, З. и Радојевић, К. (2014). *Безбедносни менаџмент*. Београд: Факултет Безбедности.
2. Драгишић, З. (2007). *Безбедносни менаџмент*. Београд: Службени Гласник РС.
3. Лончаревић, Р. (2007). *Менаџмент*. Београд: Универзитет Сингидунум.
4. Стевановић, О. (2016). *Безбедносни менаџмент*. Београд: Криминалистичко-полицијска академија.
5. Кордић, Б. (2017). *Увод у социјалну психологију*. Београд: Центар за примењену психологију.
6. Суша, Б. (2009). *Менаџмент људских ресурса*. Нови сад: Цеком.
7. Михајловић, Д. и Ристић, С. (2009). *Организационо понашање*. Београд: Факултет организационих наука.
8. Талијан, М. (2010). *Опити и безбедносни менаџмент*. Бања Лука: Висока школа унутрашњих послова.
9. Даничић, М. (2009). *Појам и врсте безбедносног менаџмента*, Бања Лука: Универзитет Синергија.