



Psihologija v organizacijah

Procesi v organizaciji

VODENJE

1. del

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



Opredelitev vodenja (Robbins idr., 2010)

Opredelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja

- Razlika med pojmom vodenje (iz ang. *leadership*) in menedžment (iz ang. *management*)
- Menedžer je bolj organizator, spremlja rezultate in skrbi za udejanjanje načrtov zastavljenih s strani vodje
- **Vodja** razvija vizijo za prihodnost, zastavlja cilje



Opredelitev vodenja (Arnold idr., 2010)

Opredelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja

- **GLOBE definicija vodenja**: sposobnost posameznika, da vpliva na druge, jih motivira in jim omogoča, da prispevajo k doseganju učinkovitosti in uspeha organizacij.
- Vodja je nekdo, ki je **imenovan, izvoljen** in **neformalno izbran** za usmerjanje in koordiniranje dela drugih v neki skupini.



Opredefinev vodenja (Arnold idr., 2010)

- Ključna vprašanja v povezavi z vodenjem:
 - *Kdo postane vodja in po čem se razlikuje od ostalih zaposlenih?*
 - *Kako bi lahko opisali njihov stil vodenja?*
 - *Kateri dejavniki določajo učinkovitost vodenja?*
 - *V katerih situacijah je vodenje oteženo?*

Opredefinev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Razdelitev teorij vodenja (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- **Teorije osebnostnih lastnosti**
 - stabilne osebnostne lastnosti; univerzalnost situacij
 - „leaders are not like other people“
 - ustrezna selekcija
- **Vedenjske teorije**
 - specifična vedenja; univerzalnost situacij
 - izobraževanje vodilnih kadrov

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Razdelitev teorij vodenja (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- **Situacijske teorije vodenja**
 - uspešno vodenje je odvisno od usklajenost vodje in situacije, v kateri vodi
 - ključna vloga podrejenih
 - poudarek na stabilnih lastnostih
- **Kontingenčne teorije vodenja**
 - uspešno vodenje je odvisno od situacije
 - poudarek na specifičnih vedenjih

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Teorije osebnostnih lastnosti (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- Telesne značilnosti (višina, zunanji videz)
 - korelacija med višino in zasedanjem vodstvenega položaja = 0.24 (Judge & Cable, 2004)
- Spretnosti in sposobnosti (IQ, verbalna fluentnost, tehnične kompetence, znanje)
 - Socialne spretnosti, komunikativnost, sodelovalnost, popularnost

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Teorije osebnostnih lastnosti (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- **Osebnostne lastnosti** (potreba po moči, agresivnost, ekstravertnost, emocionalna labilnost, odpornost na stres, dominantnost, potreba po dosežku, samospoštovanje)
- Lastnosti bolje napovedujejo, zakaj nekdo postane vodja, ne pa tudi učinkovitost vodenja

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Vedenjske teorije (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- Vedenjske teorije predpostavljajo, da se vodje od tistih, ki niso vodje, ločijo po posebnem vedenju.
- “Ohio State studies”
 - **Skrb za naloge** (iz ang. *initiating structure*) – vodja organizira in definira skupinske aktivnosti in svojo relacijo do skupine
 - **Skrb za ljudi** (iz ang. *consideration*) – vedenje, ki kaže na vzajemno zaupanje, spoštovanje in določeno toplino med vodjo in njegovo skupino)

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Vedenjske teorije (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- University of Michigan Studies:
 - Usmerjenost k ljudem - “**The employee-oriented leader**” (poudarja medosebne odnose, kaže interes za potrebe zaposlenih in upošteva razlike med zaposlenimi)
 - Usmerjenost k proizvodnji - “**The production-oriented leader**” (poudarja tehnične vidike dela in spodbuja k delovnim nalogam; zanj je najpomembnejše doseganje delovnih nalog)

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Vedenjske teorije (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- Blake in Mouton sta upoštevala 2 dimenziji, ugotovljeni v Ohio in Michigan Studies, ter njuno neodvisnost in razvila **mrežno teorijo vodenja** (“managerial grid model”).

Oprelitev vodenja



Razdelitev teorij vodenja



Izbrane starejše teorije vodenja

	1,9							9,9
Usmerjenost k ljudem	Ozračje							Timsko delo
					5,5			
	Nemoč			Srednja pot				Naloge
	1,1							9,1
	Usmerjenost k proizvodnji							



Situacijske teorije vodenja (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- Situacijske teorije predvidevajo, da je uspešnost vodenja odvisna od situacije (npr. značilnosti naloge, značilnosti podrejenih).
- **Fiedlerjeva kontingenčna teorija** predvideva, da je učinkovitost vodenja odvisna od značilnosti vodje in ugodne situacije.
- Značilnosti vodje so določene z **LPC (Least-preferred co-worker)** lestvico. Glede na rezultat si lahko nizek LPC vodja (usmerjen na nalogo) ali visok LPC vodja (usmerjen na odnose v interakciji s podrejenimi).

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Situacijske teorije vodenja (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- **Ugodnost situacije**
 - Odnos skupine do vodje (kako skupina sprejema vodjo)
 - Zapletenost dela (npr. visoko strukturirane naloge)
 - Moč položaja (npr. moč nagrajevanja/kaznovanja, legitimna moč)
- Usklajenost situacije in LPC-ja vodje!
 - Če LPC vodje ne ustreza situaciji, potem moramo prilagoditi situacijo tako, da je prilaganje boljše. Spreminjane vodje je težje, saj Fiedler **LPC pojmuje kot osebno lastnost.**

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Kontingenčne teorije vodenja (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- Ostale kontingenčne teorije vodenja predvidevajo, da je učinkovito vodenje prav tako odvisno od situacije, vendar pa značilnosti vodje niso stabilne (v smislu osebnostnih lastnosti), temveč **spremenljive** (v smislu učinkovitih vedenj).
- **Vroom, Yetton in Jagov odločitveni model** sodelujočega **vodenja** – ta model je bil razvit, da bi pomagal nadrejenim pri odločanju, kdaj naj delavce vključijo v proces in kolikšna naj bo njihova stopnja soudeležbe.

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Kontingenčne teorije vodenja (Jago, 1982; Robbins idr., 2010)

- Vodja lahko izbira med 5 vodstvenimi pristopi (od izrazito **avtokratskega** do izrazito **sodelovalnega**).
- Pri odločitvi o pristopu mora vodja upoštevati: (1) zahtevo po kvaliteti; (2) zahtevo po predanosti podrejenih; (3) informacije, s katerimi razpolaga; (4) strukturiranost problema; (5) predvidevanje predanosti podrejenih; (6) kongruentnost ciljev; (7) konflikte med ali s podrejenimi; (8) informiranost podrejenih; (9) časovno omejitev; (10) geografsko razpršenost sodelavcev; (11) motivacijo za zmanjšanje časa odločanja in (12) motivacijo za razvoj podrejenih.

Oprelitev
vodenja



Razdelitev
teorij vodenja



Izbrane
starejše teorije
vodenja



Psihologija v organizacijah

Procesi v organizaciji

VODENJE

2. del

doc. dr. Sara Tement

E-mail: sara.tement@um.si



Novejše teorije
vodenja



Transformacijsko
in transakcijsko
vodenje

Neokarizmatične teorije vodenja (Robbins idr., 2010)

- **Kakšen je karizmatični vodja?** (Deiric McCann; Dnevnik, 2014)
 - *Moj odgovor je zelo preprost, in sicer zato, ker ga bom dal s stališča zaposlenega: karizmatični vodja je tisti, ki v meni vzbudi željo in akcijo, da prispevam po svojih najboljših močeh. V zaupanju in prepričanju, da bo moja zavzetost prispevala k napredku na moji karierni poti, k uspehu mojega vodje in seveda uspehu podjetja.*
- **Karizma je torej bistveno več od zunanjega šarma...**
 - *No, nekoliko šarmerski pristop ne more škoditi, kajne? A ko pobrsKate globlje pod površino, vidite, da je karizma preplet vedenj vodje, ki spodbudijo oblikovanje in obstoj takega delovnega okolja, v katerem ljudje tako čustveno kot strokovno sledijo ciljem podjetja. Karizmatični vodja spodbuja sodelavce k energičnemu in pozitivnemu vedenju, da dajo od sebe res najboljše in celo več, kot so sami mislili, da so sposobni doseči, predvsem pa skrbi za to, da sodelavci vedo, da ima njihovo prizadevanje pravi smisel.*



Novejše teorije
vodenja



Transformacijsko
in transakcijsko
vodenje

Neokarizmatične teorije vodenja (Robbins idr., 2010)

- Karizmatičen vodja:
 - ne spada v skupino »navadnih« ljudi; je nekdo, ki mu podrejeni pripišejo nadnaravno moč
 - je obdarjen z izjemno močjo in izjemnimi kvalitetami
 - je sposoben motivirati ljudi do takšne meje, da mu sledijo tudi v ekstreme
 - v krizi izpelje neko radikalno rešitev (Max Weber, v Robbins idr., 2010, str. 341).”



Novejše teorije
vodenja



Transformacijsko
in transakcijsko
vodenje

Neokarizmatične teorije vodenja (Robbins idr., 2010)

- Housova **teorija karizmatičnega vodenja** – podrejeni pripisujejo vodji izjemne sposobnosti, veščine
- Za karizmatičnega vodjo je značilno:
 - Imajo vizijo
 - So pripravljeni prevzeti tveganja
 - So občutljivi za potrebe svojih podrejenih
 - Se vedejo na način, ki izstopa (so prepričljivi, samozavestni, asertivni)



Neokarizmatične teorije vodenja (Robbins idr., 2010)

- Kako karizmatični vodja vpliva na podrejene?



Novejše teorije vodenja



Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Komentar Steva Jobsa o tem, zakaj ne želi izvajati marketinških analiz:

„because customers don't know what they want until we've shown them“



Novejše teorije
vodenja



Transformacijsko
in transakcijsko
vodenje

Transformacijsko vodenje (Robbins idr., 2010)

- Karizma je predpogoj transformacijskega vodenja
- Transformacijski vodja pripravi podrejene k temu, da presežejo lastne interese in jih usmerijo v dobro organizacije; podrejene navdušuje z skupinske cilje
- Vzajemno spodbujanje vodje in podrejenih k doseganje večje učinkovitosti



Glavni elementi (4ji „I-ji“) transformacijskega vodenja

(Robbins idr., 2010)

Novejše teorije
vodenja



Transformacijsko
in transakcijsko
vodenje

- 1. Idealiziran vpliv** (iz angl. *idealized influence*); vodja je zgled za zaposlene in „živi“ vrednote, ki jih zagovarja; spodbuja zaposlene, da so še boljši; prenos vizije in vrednot od vodje do zaposlene in med zaposlenimi; vodje pri zaposlenih vzbujajo občutek smisla, delajo z entuziazmom in energijo)
- 2. Navdihujoča motivacija** (iz angl. *inspirational motivation*); vodja na zaposlene prenaša visoka pričakovanja, usmerja k viziji, ki je za zaposlene privlačna in navdihujoča; optimistično komunicira o prihodnjih ciljih



Novejše teorije
vodenja



Transformacijsko
in transakcijsko
vodenje

Glavni elementi (4ji „I-ji“) transformacijskega vodenja

(Robbins idr., 2010)

- 3. Intelktualna stimulacija** (iz angl. *intellectual stimulation*); vodja spodbuja podrejene k reševanju problemov na nov način, sprejema tveganja in vpeljuje ideje sodelujočih; razvija kritično mišljenje in ustvarjalnost
- 4. Individualna obravnava** (iz angl. *individualized consideration*); vodja je usmerjen na potrebe posameznega zaposlenega; vodja izkazuje empatijo, posluša zaposlene in izraža skrb; vodja je v vlogi svetovalca in mentorja



Novejše teorije
vodenja



Transformacijsko
in transakcijsko
vodenje

Transakcijsko vodenje (Robbins idr., 2010)

- Transformacijsko vodenje – usmerjenost k ljudem; transakcijsko vodenje – usmerjenost k nalogam
- Transformacijsko vodenje – dvosmerni vpliv; transakcijsko vodenje – enosmerni vpliv vodje na podrejene
- Transformacijsko vodenje je nadgradnja transakcijskega vodenja



Novejše teorije
vodenja



Transformacijsko
in transakcijsko
vodenje

Transakcijsko vodenje (Robbins idr., 2010)

- Glavni elementi:
 1. **Nagrajevanje:** poudarek na nagradi glede na vložen trud; priznavanje dosežkov, obljuba nagrad za uspehe
 2. **(Pasivno) vodenje z izjemami:** pozornost na odklone od predpisov in standardov; nazor in spremljanje dogajanja
 3. **(Aktivno) vodenje z izjemami:** vodja posega v dogajanje zgolj, če standardi niso doseženi
 4. **„Laissez-faire“:** vodja se izogiba sprejemanju odločitev, ne prevzema odgovornosti