

СТИЛОВИ РУКОВОЂЕЊА

Стилови руковођења класификују се најчешће као: аутократски, демократски и либерални. Поједини аутори (Умански: “Психологија организаторских активности”, Москва, 1977), према динамици процеса организовања, разликују уравнотежене и динамичне руководиоце. Према критеријуму сарадње руководиоца са групом, разликује се интегрисани и монархистички стил руковођења. Комбинацијом ових стилова, у оквиру поменута два критеријума, могу се диференцирати четири стила руковођења:

1. динамични-интегрисани,
2. динамични-монархистички,
3. уравнотежени-интегрисани,
4. уравнотежени-монархистички стил.

Динамични-интегрисани стил. Овај стил руковођења заснива се на живом, темпераментном уношењу себе у цео ток организовања уз поштовање чланова групе, који равноправно учествују у доношењу одлука. Одлуке се доносе брзо, ефикасно. Руководилац је интегрисан са групом, али у извесном степену, одлуке доноси и самостално, стално преузимајући иницијативу и вођство.

Динамични-монархистички стил. Овај стил заснива се на живом, темпераментном уношењу особености руководиоца у рад уз приметно наметање своје воље при чему се он одваја од групе као самостални субјект организације и руковођења.

Уравнотежени-интегрисани стил. Овај стил руковођења се карактерише смиреном, меланхоличном, прорачунатом организацијом заснованом на сарадњи са групом, поштовању мишљења чланова групе, равноправним учешћем чланова групе у доношењу одлука. Руководилац се понаша као интегрисани члан групе.

Уравнотежени-монархистички стил. Овај стил одликује се стрпљивом сталоженошћу и истрајношћу у вођењу групе при чему се руководиоц поставља изнад групе, одређујући процес организовања рада. Он се понаша као смирени, самосвесни организатор процеса рада, који инструктира, захтева, контролише, доноси одлуке, темељно анализира и планира рад.

Најпознатију поделу стилова извршили су Левин, Липит, и Вихте (аутократски, демократски и либерални-лаиссез-феир).

Аутократски стил. Карактерише се диктаторским наметањем воље руководиоца који планира, издаје захтеве, контролише, стимулише појединце и групе. Овакав стил руковођења има оправдања ако су чланови групе мање способни или мање мотивисани да учествују у доношењу руководних одлука. “Ако узмемо основне карактеристике радне снаге (хоће, може, зна и уме), онда је аутократско руковођење утолико оправданије уколико руковођени (чланови групе) мање хоће и мање знају иако могу и умеју”.¹

Оценска решетка стилова руковођења

При аутократском руковођењу повећава се одговорност руководиоца јер у складу с овлашћењима мора бити утврђена и одговорност. Оно је оправдано уколико се моћ користи за руковођење на научним основама.

Демократско руковођење. Индивидуално руковођење све се више заснива на поштовању мишљења групе, сагледавањем њених ставова и предлога. Услов за демократско руковођење је потпуно и објективно информисање о тешкоћама, могућностима, резултатима. У противном, може доћи до злоупотреба демократијности. Јер, руководиоц мора да обезбеди најрационалније остварење утврђеног циља. Демократија ради демократије није циљ, већ да се путем демократског руковођења покрене иницијатива, мотивише групу да ефикасно и

¹ С. Марјановић: Неке теоријске основе руковођења, часопис “Директор” /85. стр. 33.

рационално ради. Задатак руководиоца у оваквом стилу руковођења је да одушевљава своје сараднике.

О либералном руковођењу нећемо подробније расправљати јер овакав стил није пожељан и он, по правилу, доноси негативне резултате. Јер, залагање да свако ради шта жели и како сматра оправданим разбија систем. Овакав стил доводи до ентропије система и ниских резултата.

Постоје и друге класификације стилова и метода руковођења које полазе од психодинамичког карактера руковођења па се говори о нарцисоидном, трансферном савезничком, везујућем стилу руковођења као и о другим стилима.

Нећемо улазити у дубљу анализу поменутих стилова и аспеката руковођења, јер је о њима Павао Брајша писао у књизи “Руковођење као међуљудски однос” (НИП Вараждин, 1985). Сматрамо да веома корисно може послужити упитник којим се може проверити степен интегрисаности руководиоца у групу и његова сарадња са члановима групе. Овај упитник представља и краћу синтезу питања разматраних у поглављу у којем се анализирају стилови руковођења.

УПИТНИК ЗА САМОПРОВЕРУ УСПЕШНОСТИ РУКОВОЂЕЊА

	ДА	НЕ
1. Да ли своје сараднике повезујем или их раздвајам	Х	Х
2. Постављам ли се према сарадницима “одозго” хијерархијски линеарно или се међу њих укључујем циркуларно, као партнер?	Х	Х
3. Да ли дозвољавам и сарадницима да буду иницијатори неке активности и јесам ли у стању, мада то није моја иницијатива, прикључити се њима?	Х	Х
4. Да ли уопште знам о нечем другом да разговарам са сарадницима осим о послу?	Х	Х
5. Прихватам ли да и моји сарадници имају право на своје, а не само на моје мишљење?	Х	Х
6. Да ли икада размишљам како се осећају моји сарадници, у мом присуству?	Х	Х
7. Да ли конфликте са сарадницима решавам позицијски или аргументима?	Х	Х
8. Могу ли прихватити да ме сарадници доживљавају и другачије него што ја мислим и да ли им дозвољавам да ми то кажу?	Х	Х
9. Да ли сам икада помислио да и мој сарадник жели признање своје вредности и поштовање своје личности?	Х	Х
10. Да ли ми је јасно да и ја морам сарађивати, а не само руководити?	Х	Х
11. Дајем ли и својим сарадницима да дођу до речи?	Х	Х
12. Да ли сам у стању “читати међу редовима”, тј. размишљати о порукама које ми сарадници шаљу, али их не изговарају?	Х	Х
13. Да ли сам и сам уверен у оно што другима предлажем?	Х	Х
14. Да ли сам спреман признати и сараднику да је паметнији, стручнији од мене?	Х	Х
15. Колико сам искрен у свом комуницирању са сарадницима?	Х	Х
16. Да ли осим себе видим и друге у радној организацији?	Х	Х
17. Да ли примећујем када преносим своју личну неурозу на сараднике?	Х	Х
18. Колико верујем сарадницима?	Х	Х
19. Вежем ли своје сараднике више уз себе или уз радну организацију?	Х	Х
20. Када настане неки проблем, када се иде у нешто ново, где се ја налазим? Испред или иза?	Х	Х

21. Јесам ли поштен не само према себи него и према сарадницима?	Х	Х
22. Да ли се поседнички понашам према својим сарадницима?	Х	Х
23. Користим ли сараднике за стварну сарадњу или их претварам у статисте за властиту представу?	Х	Х
24. Јесам ли склон улепшавању стварности и мистифицирању сарадника?	Х	Х

Веома корисно могу послужити и препоруке овог аутора када је реч о руководиоцу и руководењу.

	ДА	НЕ
1. Будите стално међу својим сарадницима	Х	Х
2. Размишљајте и поступајте циркуларно, а не линеарно! Не питајте баш увек зашто! Питајте који пут и како, али не само себе него и своје сараднике! Немојте увек имати у припреми свој готови позицијски зато!	Х	Х
3. Будите који пут и пасивни! Неке ствари ће се боље решити без вас!	Х	Х
4. Будите и човек, а не само руководиоца према својим сарадницима!	Х	Х
5. Веселите се и кад сарадник напредује, а не само када то успе вама!	Х	Х
6. Брините се са медијудски комфор у радној организацији, али и у вашој соби!	Х	Х
7. Не тежите за бесконфликтном хармонијом у радној организацији! Ако вамто успе, будите опрезнијернешто иде низбрдо!	Х	Х
8. Веселите се различитим мишљењима, а поготово ако вам се и кажу јер је то знак да сте постигли односни комфор и да се ваши сарадници осећају слободно !	Х	Х
9. Признајте заслуге вашим сарадницима, па ће и они признати ваше!	Х	Х
10. Сарађујте, а само успут и руководите!	Х	Х
11. Мање говорите, а више слушајте!	Х	Х
12. Не чекајте да вам се нешто каже! Покушајте то применити и раније!	Х	Х
13. Говорите што мислите, а ако морате говорити што не мислите, наведите аутора!	Х	Х
14. Враћајте се често у школске клупе, па макар за катедром био и сарадник!	Х	Х
15. Када осетите да су вам сарадници неискрени, тада анализирајте своју "искреност"!	Х	Х
16. Поносите се сарадницима, па ће се и они поносити вама!	Х	Х
17. Посетите који пут психотерапеута! Није то срамота. Биће лакше вашим сарадницима!	Х	Х
18. Верујте сарадницима, па ће и они вама веровати!	Х	Х
19. Овисни сарадници су лоши сарадници! Мораћете уместо њих радити и мислити, ато ће вас брзо исцрпити!	Х	Х
20. Не бојте се ризика! Изложите себе, а не своје сараднике! Они ће за вама када вас виде испред себе!	Х	Х
21. Поштено играјте са сарадницима и делите с њима добитке и губитке!	Х	Х
22. Радна организација не припада вама него ви њој !	Х	Х
23. Не глумите успешног руководиоца! Покушајте то и бити!	Х	Х
24. Не развијајте куле у ваздуху него фабрику на земљи	Х	Х

Посао руководиоца није да примењује методе којима се људи гоне испред себе и приморавају претњама. Овакве методе су прикладне за стада оваца, али не и за људе. Не сме директор око себе да окупља гониоце или, метафорично речено, “дресиране псе” и преко њих обезбеђује да ниједна “овца” не сиђе са пута који је руководилац утврдио. Јер, како каже В. Зигерт и др. “на страни вођених током времена све је мање покорних “оваца” или “тврдоглавих магараца”. Овакве методе изазивају сталне и растуће отпоре. Ако се у почетку оваквим методама и постижу веома добри резултати, они временом нагло опадају јер ове методе нису прилагођене “људском фактору”, а он је кључни у сваком процесу рада.

Ако је директор локомотива која вуче, временом треба колектив сарадника да претвори у самоходни вагон који ће ићи и у околностима ако локомотива застане, ако се поквари. Дакле, организација и руковођење по моделу “локомотиве” где се све окреће око руководиоца као појединца који дефинише циљеве, утврђује задатке, контролише, вреднује и слично треба да прераста у руковођење по моделу “самоходног вагона”, којег покреће и вуче више сарадника а не амо један руководилац.

Руководилац мора свој стил руковођења градити на оптимистичком односу према сарадницима, у изучавању њихове мотивационе структуре и “затезања њихове унутрашње мотивационе опруге” да раде боље и ефикасније. Сарадници ће улагати максимум снаге за праве циљеве од чије реализације ће и сами имати користи. Добри резултати, успех који након тога следи најјачи су мотиватор. Руковођење у свом појмовном одређењу и у пракси мора да се заснива на ангажовању, активирању и мотивацији сарадника у постизању заједничких циљева.²

Оценска решетка стилова руковођења

У теорији и пракси управљања и руковођења углавном постоје два основна приступа. Први се заснива на квантитативним методама које су усмерене на постизање оптималних резултата по сваку цену. Појавом компјутерске технике створена је снажна електронско-рачунарска подлога примени квантитативних метода у планирању, непосредној организацији и контроли. Применом компјутерске технике са великом вероватноћом се могу предвиђати евентуална одступања у процесу рада и предвиђати резултати на излазу система рада.

Други правац или друга “школа” руковођења се не заснива на квантитативним јединицама, бројкама, процентима већ на људском фактору чија је енергија уткана у сваки резултат. Заснива се на мотивацији људи и сарадника, на тражењу одговора зашто се људи различито понашају, које су то детерминанте, закономерности и под којим условима људи раде боље и успешније. Суштину правца чине људске потребе као унутрашње силе, унутрашњи покретачи који “нагоне” појединца да се понаша тако како се понаша, да ради онако како ради. Теорија познатог америчког психолога Абрахама Маслоуа и неких других истраживача, чини основу овог приступа руковођења заснованог на људским потребама, на мотивацији.³

Професор Роберт Блејк конструисао је “решетку менаџмента” коју ћемо, у нешто адаптираном виду, овде приказати и коментарисати и која може корисно послужити у сагледавању сопственог стила руковођења.

Сваки руководилац треба да има своју “решетку руковођења” ради правилније оријентације у постављању циљева и њиховом остваривању.

Блејк и Милтон дошли су до закључка да се резултати у раду остварују у пољу сила између делатности и човека. Прва линија сила тежи максималним резултатима у одређеној делатности. Ако се успех у некој делатности жели постићи по сваку цену, без обзира на “људски фактор”, онда мора доћи до поразних резултата. Друга линија сила, дакле, је на човеку,

2 Види опширније у књизи В. Зигерт и Л. Ланг: “Руководјење без конфликта”. Центар за развој и менаџмент, Београд, 1991, стр. 41-44.

3 Види књигу А. Маслоуа: “Мотивација”, Нолит, Београд, 1983.

сараднику, наставнику. Ове силе полазе од тога да су услови рада сарадника у највећој мери детерминисани његовим потребама и да ће он боље и ефикасније радити ако тим радом задовољава своје егзистенцијалне и социјалне потребе.

Блејк и Милтон утврдили су пет управљачких стилова понашања и то се може сагледати из решетке састављене из девет подеока на свакој линији. Сваки од пет стилова се може означити цифрама. Тако на пример 9.1. означава стил који је максимално усмерен на резултате у одређеној делатности, а минималну пажњу обраћа конкретним људима који раде. То је тврди и аутократски, монархистички стил коме је успех, резултат све, а човека види само као извршиоца (види слику).



Оценска решетка стилова руковођења

Велики део времена руководиоца овог аутократског, тврдог курса троши на надзор, контролу, али када та контрола и за тренутак изостане долази до “распада система” по изреци “где мачке нема ту мишеви коло воде”. Изостаје лична одговорност сарадника да раде и онда када их нико не контролише. Сем тога, овај стил спутава и не мотивише сараднике да изналазе боља креативнија решења, нити постоји одговорност сарадника за резултате.

Супротност оваквом стилу руковођења представљају руководиоци којима су људи у првом плану, а одвијање делатности и резултати у другом. То је стил руковођења “уз шољицу кафе”, не пропушта се прилика да се са сарадницима поприча, да се појединци пожале на своје тешкоће или похвале за неке личне успехе. Наравно, у оваквој лежерној, опуштеној атмосфери кида се процес рада, долази и до слабијих резултата. Овакав стил руковођења који је приказан у решетки 1.9. такође није одговарајући и погодан, без обзира на то што се сарадници могу хвалити односом руководиоца према њима. Конфликт се премешта из круга радника у под-небље директора као општег руководиоца, надређеног осталима који овакву “пријатну”

атмосферу допушта. Лоши резултати, лоши стимуланси затварају круг неефикасности оваквог стила руковођења.

Средина решетке одражава онај стил руковођења који се задовољава осредњим резултатима. Девиза је “компромис” и “не таласај”. Они су између тврдог, аутократског и “меког” стила руковођења. По њима је најбоља “златна средина”. Ако настану тешкоће у раду, одлуке се доносе демократским путем.

У левом доњем углу налазе се они руководиоци који ничему не теже, нити посебну пажњу посвећују резултатима, нити хуманизацији односа у процесу рада. Овакав стил се углавном сусреће код нижих сарадника у хијерархији, у школама у којима се “ништа не догађа”, “мирним” школама у којима све тече као некад и увек. Некада се, у појединим деловима организације, овакав “индиферентан” “лежеран” “незаинтересован” стил рада сусреће код сарадника у установама у којима превладава стил аутократског руковођења. То је, у ствари, реакција на такав стил руковођења.

Најбоље резултате постиже онај руководиоца који припада стилу приказаном у горњем десном углу (9.9). Овај стил максимално уважава потребе људи, али не у “заједничком пијењу кафе”, већ мотивисању. Темељи се на истраживањима Херцберга по коме су успех, признање, оптимална организација рада и перспектива развоја главни мотиви “генератори” који покрећу појединца у раду. Човек себе остварује у резултатима свога рада. Новчана награда у виду плате је посредни показатељ резултата рада у некој делатности. Међутим, значајни су непосредни показатељи и признања за остварене резултате, важно је како група или друштво својим ставом и мишљењем вреднују рад појединца. Ако изостаје признање, онда понашање појединца у раду опада и појединац и група се приближавају стању приказаном у решетки 1.1.

Дакле, кључно обележје стила руковођења приказаног у 9.9. је да рад треба организовати тако да сваки појединац, сви сарадници виде у њему могућност за самопотврђивање, самореализацију.

Кад говоримо и стиливима руковођења и способностима које треба да има руководиоца, онда је потребно истаћи да се без темељне припреме, темељног дошколовавања данашњих и будућих директора не могу очекивати значајнији резултати у раду. То је пракса многих школа управљања потврдила. Директор мора бити и врсни професионалац, истраживач, мислилац, менаџер. Искуства менаџерских школа су потврдила да се за кратко време укључивања директора у дошколовавање долази до “разбијања фасаде руководиоца”. Мора сваки појединац као у огледалу видети реалну слику о себи. Показивање правог лица садашњег аматерског приступа руковођењу је нужно и од тога се мора поћи у припремању директора и других руководиоца. У многим земљама света овакве школе постоје и веома су посећене, чека се месецима на ред. На Брду код Крања такође постоји школа, а по неким курсевима (мотивација) је на светском гласу. Школују се руководиоци и из иностранства. У Београду је формиран Центар за усавршавање руководећих кадрова у образовању. Ради при Педагошкој академији за образовање учитеља која је извршила темељну припрему и изабрала најпознатије стручњаке у земљи који ће водити поједине семинаре. Припремљени су дидактички видеоматеријали, упутства, брошуре у којима су разрађени поједини проблеми до нивоа стицања оперативних знања. Ова школа ради на принципу “радионице управљања” чиме ће се омогућити да слушаоци (рад се одвија у малој групи) раде, примењују, чиме ће се на краћим петодневним курсевима стицати потребна оперативна знања из руковођења у образовању.

Ком стилу руковођења припадате можете проверити наведеним упитником.

У П И Т Н И К

за процену сопственог стила руковођења

Упутство У овом упитнику наведено је пет могућих стилова руковођења. Потребно је да изаберете тип руковођења који највише одговара вашем стилу руковођења школом. Уколико вам је одговарајући и неки други стил и сматрате да и такво обележје руковођења има подударности са вашим стилем руковођења, онда означите и тај избор (одговор) бројем 1 и 2.

Наравно под број 1 наведите стил руковођења који вам највише одговара, а изаберите стил који вам после првог највише одговара.

Опис – тврдња		Одговори	
		1	2
1.	За мене је важно доносити одлуке, које се у принципу могу остварити. Ја се борим за своје идеје, представе и стил понашања, чак ако при том некоме и станем на жуљ. Ако настану конфликти, ја их или отклањам, или спроводим своју линију. Ако се неко буну, ја се браним, пружам отпор или дајем противаргументе. Могу бити и циничан. Не жалим ни себе ни друге.	1	2
2.	Прихватам одлуке - решења других, прикључујем се мишљењу, предтсави и стилу понашања других. Ако настану конфликти покушавам бити по страни или остати неутралан. Ја сам неутралан и зато се ретко Ијутим. Радим, не напрежући се изнад онога што је неопходно.	1	2
3.	За мене је важно да донете одлуке буду здраве и стваралачке, да наилазе на разумевање и одобравање. Умем слушати и туђе идеје, мишљења, начин понашања, различите од својих. Имам своја уверења, али примам и туђе идеје, мењајући сопствену позицију. Ако се јаве конфликти, тежим да откријем њихове узроке и отклоним последице. Ако сам Ијут, суздржавам се иако је моје нестрпљење приметно. У тешком моменту чак сам способан прихватити шалу. Све снаге посвећујем раду и сарадници ме следе.	1	2
4.	За мене је важно сачувати добре односе са Ијудима. Уместо да реализујем сопствени прилаз, ја више волим прихватити мишљења, стил понашања и предлоге других. Тежим да не дође до појаве конфликта. Ако ипак дође до конфликта, тежим да Ијуди што је могуће пре “залече” своје ране и дођу у нормално стање. Пошто напетост води неуспесима ја сам увек Ијубазан, дружељубив. Поседујем осећај хумора, успевам сачувати пријатељске односе или, ако се јави напетост, скренути пажњу на другу страну. Ретко руководим, али помажем увек.	1	2
5.	За мене је важна реализација остварљивих циљева чак ако они и нису увек беспрекорни. Ако се појаве нове идеје, погледи, предлози који се разликују од мојих, тражим средњу позицију. Ако са јаве конфликти, тежим да будем чврст и праведан, да расуђујем поштено. Тежим да подржавам добар, равномеран темпо рада.	1	2

Одговор под бројем		Стил руковођења из оцеске решетке
1. под	I	9.1.
2. под	II	1.1.
3. под	III	9.9.
4. под	IV	1.9.
5. под	V	5.5.

Руковођење се заснива и на познавању личних карактеристика појединаца и група и њихових тежњи, аспирација радних способности, криза, тешкоћа и других чинилаца.

Овде наводимо упитник који директору може послужити за сагледавање неких ситуација и фактора које треба имати у виду у току планирања и остваривања функције руковођења.

СКАЛА ПРОЦЕНЕ сопствене реакције на ситуацију

Упутство: У овој скали наведене су тврдње (ситуације које изазивају одређене реакције руководиоца). Проверите своје реакције. Уз све питањима саопштене ситуације понуђени су и одговори.

потпуно одговра мојим представама (ПО)
мање-више сам сагласан (СГ)
нисам убеђен (НУ)
скоро сам супротног мишљења (СМ)
потпуно сам против - несагласан (НС)

Тврдње – опис	О д г в о р и				
	ПО	СГ	НУ	СМ	НС
1. У просечног човека мало је честољубља, он тежи да избегне одговорност и више воли улогу вођеног и потчињеног	*	*	*	*	*
2. У условима савремене организације могућности сарадника користе се само делимично	*	*	*	*	*
3. Већина људи не реагује на мотивације и позитивне стимулансе. Могу се присилити да интензивно раде само принудом, контролом и детаљним упутствима	*	*	*	*	*
Однос прма контроли					
1. Контрола се остварује на бази директних и повратних веза. Свако зна како и зашто нешто настаје или треба да настане и располаже информацијама за самоконтролу	*	*	*	*	*
2. Управљање усмерено на побољшање тока производње базира се на припреми детаљних извештаја, инспекцији и контроли. Особље зна шта треба да ради	*	*	*	*	*
3. Руководилац зна добре и слабе стране свакога и тежи да нико сувише далеко не одступа од општег правца	*	*	*	*	*
Како утврдити резултате рада					
1. Рад се стално контролише, резултати добијају оцену. За грешке и спорост одговарају кривци	*	*	*	*	*
2. Цео рад тече у пријатељској атмосфери. Не треба пропуштати прилике за похвалу сарадника	*	*	*	*	*
3. Ток рада треба увек анализирати са позиција целисходности. Предлози за побољшање организације производње долазе и одозго и одоздо. По окончању реализације пројекта долази отворено утврђивање резултата рада, што подстиче професионални развој сарадника	*	*	*	*	*

Тврдње – опис	О д г о в о р и				
	ПО	СГ	НУ	СМ	НС
Однос према конфликтима					
1. Конфликта не треба бити зато што и руководиоци и потчињени теже да се отклони све што води конфликтима	*	*	*	*	*
2. Конфликти подлежу разматрању и анализи, ради откривања узрока који леже у њиховој основи и, колико је могуће, ради отклањања. Ако то није могуће, о томе треба говорити отворено	*	*	*	*	*
3. Више руководство или непосредни руководиоци испитује конфликт. Доноси се одлука, обавезна за све. Наравно, конфликт може и даље скривено тињати, али се ту ништа не може учинити	*	*	*	*	*

РЕШЕЊЕ - ОДГОВРИ

Питања	О д г о в о р и				
	1	2	3	4	5
1.				*	*
2.	*				
3.				*	*
4.	*				
5.	*				
6.			*		
7.			*		
8.			*		
9.				*	*
10.				*	*
11.					*
12.			*		