

# Stili vodenja po Lippittu in Whiteu

## AVTOKRATIČNO

Vodja določa politiko

Vodja diktira, kaj se bo delalo, da navodilo le za naslednji korak.

Vodja določi delo, vsakemu določi sodelavca.

Vodja hvali in kritizira osebo. Pri delu skupine ne sodeluje.

## DEMOKRATIČNO

Politika se določa v skupini, vodja spodbuja skup. odločanje

Člani razpravljajo o prihodnji dejavnosti – dolgoročno. Vodja predlaga alternative, skupina izbira.

Člani sami izberejo sodelavce, si razdelijo naloge, vodja pomaga.

Vodja hvali/graja dejanje. Vede se kot navaden član skupine. Ne prevzame preveč opravil.

## RAZPUŠČENO

Popolna svoboda odločanja odločanje; vodja zelo malo sodeluje

Vodja preskrbi gradivo. Če ga vprašajo, odgovori. Ne sodeluje v razpravah o delu.

Vodja ne sodeluje pri izbiranju sodelavcev.

Vodja sam od sebe ne komentira dejavnosti članov, razen, če ga prosijo. Ne usmerja dogodkov.

# Dajanje pobud in upoštevanje (raziskave na univerzi Ohio)

## UPOŠTEVANJE PODREJENIH

Odnosna dimenzija

Dajanje pobud

Storilnostna dimenzija

NIZKO

VISOKO

NIZKO

Tip 1

Tip 2

VISOKO

Tip 3

Tip 4

# 4. Tipi vodij

- Tip 1: Slabo vodenje- nizko zadovoljstvo, nizka storilnost
- Tip 2: Vodja upošteva podrejene in se zanima zanje, premalo pa skrbi za izvrševanje delovnih nalog.
- Tip 3: Vodja skrbi predvsem za izvrševanje delovnih nalog, za delavce ne skrbi.
- Tip 4: Vodja se posveča obojim, posledica – visoka storilnost in visoko zadovoljstvo.

## “Menedžerska rešetka” (Blake, Mouton)

- Brezbrižno vodenje (1,1)
- Avtoritativno vodenje (9,1)
- Uravnovešeno vodenje (5,5)
- Timsko vodenje (9,9)

# SITUACIJSKE TEORIJE

- Ni univerzalnega pravila za učinkovito vodenje.
- Stil vodenja je odvisen od situacije
- Situacijske teorije skušajo odgovoriti na vprašanje. Kakšen stil vodenja je primeren v določeni situaciji?

# Kontingenčna teorija Fiedlerja, 1964 (situacijska teorija)

Klasifikacija menedžerskih situacij glede na ugodnost

Odnosi vodja-člani	dobri				slabi			
Strukturiranost	visoka		nizka		visoka		nizka	
Moč položaja	močna	šibka	močna	šibka	močna	šibka	močna	šibka
SITUACIJE	1	2	3	4	5	6	7	8
	Zelo ugodne				Zelo neugodne			
Učinkovitost	zelo ugodna		srednje ugodna		zelo neugodna			
Visoka	storilnostni		odnosni		storilnostni			
Nizka	odnosni		storilnostni		odnosni			

- V zelo ugodnih in zelo neugodnih situacijah se najbolje obnese storilnostni stil vodenja, v srednje ugodnih pa odnosni. Odnosno usmerjeni vodje so najboljši v situacijah, ki so srednje ugodne. V takih situacijah mora vodja skrbeti za člane, da bi jih motiviral za dobro delo. Storilnostno usmerjeni vodje pa so bolj učinkoviti, kadar je situacija zelo ugodna ali zelo neugodna.

# Hersey-Blanchardova teorija situacijskega vodenja

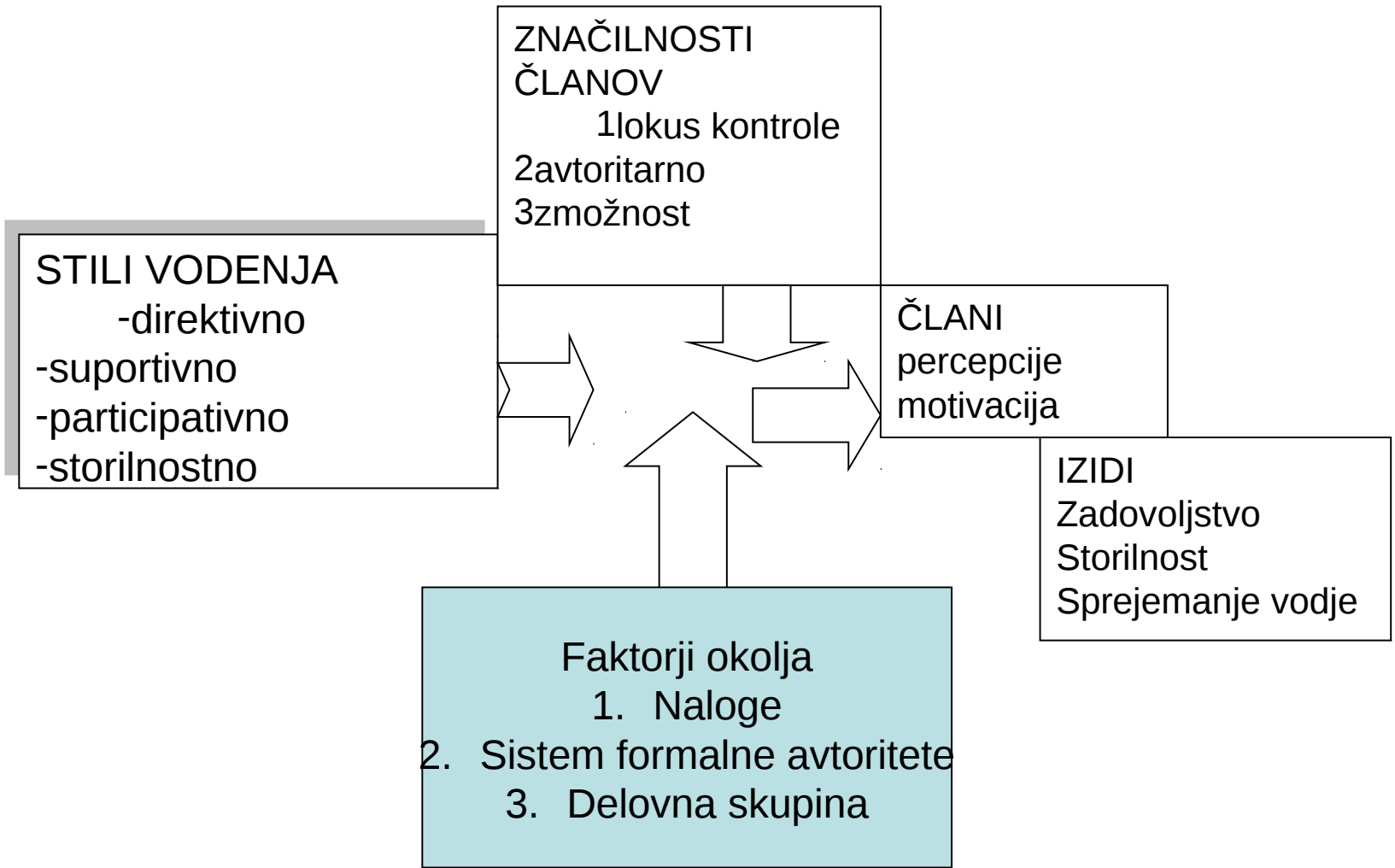
- Stil vodenja je odvisen od stopnje zrelosti sodelavcev.
- Zrelost za delo – je zmožnost nekaj narediti in je odvisna od znanja in spretnosti.
- Psihološka zrelost – motivacija za delo, pripravljenost nekaj narediti, je odvisna od človekove predanosti.



# Stili vodenja glede na stopnjo zrelosti

- 1. Dajanje navodil. Za člane z nisko zrelostjo.
- 2. Prepričevanje. Za tiste, ki so pripravljeni vendar je njihova zrelost za delo nizka.
- 3. Participacija. Za tiste, ki znajo delati, vendar nimajo volje.
- 4. Delegiranje. Za tiste člane, ki so zmožni in voljni.

# Teorija poti do ciljev (Evans in House, 1971)



# Teorija poti do ciljev

SITUACIJA	STIL VODENJA	VPLIV NA PODREJENE	IZID
Nejasno delo	Direktiven	Jasnost, usmeritev	Večja prizadevnost
Premajhna nagrada	Direktiven	Pove, kako priti do nagrade/poveča nagrado	Večja prizadevnost
Dolgočasno delo	Suportiven	Poveča se zanimanje	Večja prizadevnost
Pomanjkanje samozaupanja	Suportivno	Poveča kompetentnost	večja prizadevnost
Premalo izzivov	Storilnostno	Postavlja visoke cilje	Večja prizadevnost
Nedeterminiran e naloge	Participativno	Razjasni cilje, naloge	Večja prizadevnost

# TRANSAKCIJSKO IN TRANSFORMACIJSKO VODENJE

- Transakcijsko vodenje, v ospredju pozornosti so odnosi med menedžerjem in zaposlenimi.
- Vodje naj bi skrbeli za dobre odnose med njimi in zaposlenimi.
- Zaposlene skušajo motivirati nagrajevati, če dosegajo cilje org., jih popravjati, preusmerjati, če teh ne dosegajo.
- To je možno v relativno stabilnem okolju, ki od organizacije ne zahteva velikih sprememb.
- Transformacijsko vodenje
- Ustrezno za razmere, kjer se zahteva od organizacije temeljna prenova in preusmeritev.
- Vodja ustvarja vizijo prihodnjega razvoja org.
- Vodja navdihuje in transformira ali preoblikuje zaposlene, da delajo več in bolje.
- Vodja je sposoben prepoznati potrebo org. po revitalizaciji, ustvariti vizijo njene prihodnosti, pridobiti zaposlene za uresničevanje te vizije, biti zgled, vpeljati spremembe in jih tudi utrditi.