



OSVRT NA RAZLIČITE PRISTUPE RUKOVOĐENJU

ONE LOOK AT THE DIFFERENT APPROACHES OF MANAGEMENT

Milutin Matković

Nacionalna agencija za zapošljavanje, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **M11, M12, M54, O15**

Apstrakt

Proces rukovođenja bitan je činilac poslovanja svake firme. U ovom će radu biti analizirani uloga rukovodioca, različiti pristupi rukovođenju, kao i razlike u vođenju firme, tima ili grupe. Mogućnosti koje pružaju različiti pristupi rukovođenju, njihove prednosti, nedostaci, kao i međusobne razlike, njihova primenljivost na grupe, timove ili preduzeća takođe će biti ispitani. Različiti pristupi autoritativnom i fleksibilnom stilu rukovođenja, njihove prednosti i nedostaci, njihova primenljivost na različite organizacione nivoe, a isto tako i na različite situacije ili probleme pred kojima se njihova organizacija može naći. Mogućnosti različitih stilova rukovođenja u konkretnim situacijama, pokazaće šta je to što jednom stilu daje prednost u odnosu na drugi, a daće se uvid i u konkretne nedostatke manje primenljivog stila u takvim situacijama. Prikazaće se i: konkretne razlike u rukovođenju većim i manjim organizacionim jedinicama; zašto je firma i kao celina, i podeljena po jedinicama složenija za vođenje od tima ili grupe; koje su specifičnosti različitih organizacionih jedinica, na koji način rukovodioci mogu ili moraju da se prilagode datom okruženju, zašto su lideri autoritativnog stila u prednosti u određenoj situaciji, a zašto fleksibilni rukovodilac ima startnu prednost u nekim drugim; koje su vrste timova kojima se rukovodi i šta je neophodno da bi tim uspešno funkcionisao; da li su grupe najjednostavnija organizaciona jedinica i koje su specifičnosti rukovođenja grupom. U osvrtu na trenutno stanje na svetskom tržištu daće se uvid u mogući nov način rukovođenja. Cilj rada je da se prikau različitosti u rukovođenju različitih nivoa poslovanja, kao i kompatibilnost sa napred navedenim nivoima poslovanja.

Ključne reči: rukovođenje, menadžment, pristupi rukovođenju, vrste rukovođenja

Abstract

The process of leadership is crucial factor of the management of any company. This article will analyze: the process of leadership, different approaches to the process of leadership, as well as the differences in managing the company, team or group. The article will also explore different approaches to authoritative and flexible model of management, their advantages and disadvantages, their applicability to different levels of

Adresa autora:

Milutin Matković

 milutin.matkovic@gmail.com



organization, as well as various situations and problems that may occur through managing process. The following issues will be explained: how different styles of leadership can be used in various situations, why is one style more favorable than the other, as well as their weaknesses in particular situations; the differences in managing various organization levels; what are the qualities of different organization levels, in what way managers can or must adapt themselves to their environment, why is authoritative manager more suitable for some situations, and flexible one in another; what kind of teams can exist and what is necessary for the team to function properly; are groups the most basic of all organization units and what is necessary for a successful leading of a group. Furthermore, new models of management that are present on global market will be discussed. Opportunities that various aspects of leadership give, their differences, advantages, their applicability on groups, teams, or companies will also be examined.

Keywords: leadership, management, types of leadership, approach to managing

1 UVOD

Rukovođenje je onaj deo poslovanja na kome počiva ceo proces rada, bilo firme ili neke druge organizacione celine. Da bi bilo kakva organizacija bila uspešna proces rukovođenja je činilac od koga zavisi da li će ga i koliki će taj uspeh biti.

Postoje dva osnovna stila rukovođenja, autoritativni i fleksibilni, koje lideri u zavisnosti od svojih predispozicija koriste.

Proces rukovođenja ima četiri osnovne funkcije: planiranje, organizovanje, motivaciju i kontrolu. (Certo & Creto, 2008). Rukovođenje može da se odnosi na rukovođenje grupom, timom, različitim nivoima u okviru jedne firme, kao i na rukovođenje firmom kao celinom.

Menadžment predstavlja način na koji se određena zamisao pokušava ostvariti angažovanjem zaposlenih (Đuričin, Janošević & Kaličanin, 2013). Rukovođenje kao proces, njegova uspešnost i mogućnost postizanja zadatah ciljeva, umnogome zavise od same ličnosti rukovodioca, njegovih znanja i umešnosti u radu sa ljudima.

Rukovođenje grupom je možda i najlakše od svih oblika rukovođenja koji će se obrađivati, jer pretpostavlja, u većini slučajeva, rukovođenje grupom ljudi sličnog profila sa unapred određenim ciljem ili ciljevima.

Rukovođenje timom već je nešto složeniji jer može da predstavlja skup ljudi različitih profila udruženih radi ostvarivanja postavljenog cilja.

Kad je o rukovođenju u okviru firme reč, tu već postoje različiti nivoi rukovođenja, od onog koje

se odnosi na najmanje organizacione jedinice, do rukovođenja firmom kao celinom.

Razlike koje ove organizacione jedinice sobom nose, predstavljaju izazov za svakog lidera, koji sagledavajući strukturu učesnika u procesu, složenost postavljenih ciljeva, kao i načine da se oni ostvare, odlučuje u skladu sa svojim sklonostima, koji će stil rukovođenja upotrebiti u poslovanju.

2 RUKOVOĐENJE KAO PROCES

Rukovođenje se sastoji od nekoliko faza koje se odvijaju tokom procesa poslovanja, a od čijeg pravilnog rasporeda zavisi uspeh rukovodioca.

Rukovodilac je pre svega nosilac vizije, bilo poslovanja firme ili vizije projekta koji vodi. On je pre svega odgovoran za upravljanje učinkom. (Robins & Koulter, 2005) Kao takav on mora da bude upoznat sa svim aspektima poslovanja. Da bi mogao uspešno da odgovori zadatku on mora da ustali određene obrasce ponašanja. To zahteva određeni stil ponašanja.

Kao što je napred navedeno, postoje dva osnovna stila rukovođenja

- autoritativni, i
- fleksibilni.

Autoritativni, koji je ranije nastao, predstavlja stil koji podrazumeva takozvano vođenje čvrstom rukom. Ovaj stil rukovođenja potiče iz vremena kada su rukovodioci obično bili i vlasnici firmi, pa su shodno tome očekivali da se njihove ideje i odluke sprovode bez preispitivanja, budući da su oni bili ti koji su donosili novac neophodan za poslovanje.

Fleksibilni stil, nastao je mnogo kasnije, razvojem tržišta, većom slobodom trgovine, kao i većim brojem učesnika u procesu poslovanja. Ovaj stil rukovođenja više se oslanja na razmenu ideja, uvažavanje mišljenja svih koji u procesu neposredno učestvuju, drugim recima rukovodilac koji primenjuje ovaj stil preferira timski rad, pre nego samostalno odlučivanje, bez konsultovanja ostalih činilaca, odnosno za njega ljudstvo je najvažnija poluga preduzeća. (Noe, Holenbek, Bari, & Rajt, 2006) Rukovodilac fleksibilnog stila obraća pažnju na ličnost zaposlenog, njegove vrednosti i stavove, kao i na stepen njegove motivacije (Petković, Janićijević & Bogićević Milikić). Ovakav pristup imaju firme koje u svom planiranju razrađuju koncept društveno odgovornog preduzeća (Pokrajčić, 2013).

Da li će rukovodilac odabrati jedan ili drugi stil rukovođenja zavisi pre svega od njegovih stavova, afiniteta i načina ponašanja. Takođe, stil kojim se rukovodilac upravlja zavisiće i od sastava ljudi kojima rukovodi.

3 RUKOVOĐENJE FIRMOM

Rukovođenje firmom se odvija na više različitih nivoa:

- *rukovođenje firmom kao celinom, rukovođenje na nivou top menadžmenta;*
- *rukovođenje na srednjem nivou menadžmenta;*
- *rukovođenje u okviru menadžmenta prve linije.*

3.1 Rukovođenje firmom kao celinom

Firma kao mnogo veća celina od ostalih vrsta organizacije koje će biti obrađene, zahteva temeljniji pristup, budući da je ovo organizacija koja u sebi nosi više organizacionih celina, a čijim poslovanjem se upravlja sa više rukovodećih nivoa. Može se reći da u upravljanju firmom postoji lanac zapovedanja (Kvibl, 2010)

Kao organizacija koja obuhvata veći broj ljudi, firma mora da ima profilisan sloj ljudi koji će viziju poslovanja, planove koji su iz te vizije proistekli, kao i ciljeve koji su kroz te planove određeni uspeti da sprovedu na način koji firmi donosi uspeh u poslovanju. Jedan od najvažnijih ciljeva

preduzeća je ostvariti maksimalni profit. (Salvatore, 1994)

Da bi firma uopšte uspela da normalno funkcioniše mora da ima:

- *jasno profilisanu viziju iz koje će proisteći budući koraci u poslovanju*
- *precizno definisane planove, koji su na osnovu vizije, profilisani na različite vremenske periode*
- *jasno utvrđenje ciljeve, čije se ostvarivanje zahteva u okviru napred navedenih planova*
- *kontrolu i povratnu spregu informacija koje omogućavaju menadžmentu da bude u toku sa načinom i brzinom sprovođenjem ciljeva koji su pred firmu postavljeni.*

Da bi sve gore navedeno uopšte bilo moguće, pre svega, treba imati sposoban i obučen kadar, koji je u stanju da navedenim izazovima odgovori.

Firme mogu imati različito uređenje i vlasničku strukturu, od čega takođe može zavisiti i struktura rukovodećeg kadra.

Ukoliko firma ima klasičnu strukturu, na čelu sa generalnim direktorom, može se očekivati da rukovodilac koji pokriva to mesto bude autoritativnog stila vođenja.

Sa druge strane, ukoliko je firma koncipirana kao akcionarsko društvo, budući da izvršni direktor upravlja firmom zajedno sa upravnim odborom, može se očekivati da se firmom upravlja fleksibilnim stilom, tim pre što zbog većeg broja ljudi koji učestvuju u procesu rukovođenja postoji grupna nadležnost. (Karver & Oliver, 2004)

Generalni direktor firme, koji se rukovodi autoritativnim stilom ima prednost u tome što rukovođenje, direktno, ne deli ni sa kim, što mu omogućava da svoje ideje sprovodi u delo bez preispitivanja njegovih odluka. On od podređenih očekuje izvršenje bez preispitivanja, precizno izvođenje zadatih ciljeva, a isto tako ne očekuje suprostavljanja kada su njegove ideje u pitanju.

Prednosti autoritativnog stila, u ovom slučaju, su pretpostavljen kontinuiran proces rada bez velikih zastoja, jasna podela funkcija bez preplitanja nadležnosti, kao i čvrsta kontrola sprovođenja zadatih ciljeva.

Sa druge strane, nedostaci ovakvog stila su odsustvo mogućnosti za donošenje svežih ideja, ranjivost procesa u slučaju nekompetentnosti jedne od karika, kao i neizvesna mogućnost dalje razrade ciljeva u toku radnog procesa.

Ako bi, sa druge strane, fleksibilni rukovodilac bio u ulozi generalnog direktora, njegove prednosti bi bile u uvažavanju mišljenja drugih činilaca u procesu upravljanja, što bi dovelo da sagledavanja procesa poslovanja iz više različitih uglova, ali bi takođe, budući da su takve firme obično glomazne i zamrsene strukture, neminovno dovelo i do rasplinjanja odgovornosti, što bi na kraju moglo da dovede i do nedostatka autoriteta rukovodećeg kadra među zaposlenima.

Rukovodilac u firmi, koja je po strukturi akcionarsko društvo, a koji gaji fleksibilni stil, da bi uopšte uspeo u sprovođenju takvog stila rukovođenja, mora da poseduje veliko znanje, zavidne organizacione sposobnosti, kao i mogućnost da unapred predvidi moguće probleme koji se u sprovođenju ciljeva mogu dogoditi, a takođe i sposobnost da u momentu odreaguje na nepredviđene okolnosti.

Rukovođenje fleksibilnog stila daje mogućnost rukovodiocu koji ga sprovodi da donosi odluke kroz saradnju sa podređenima, mogućnost da se budući koraci u poslovanju donose kroz sagledavanje iz više uglova, donošenje planova koji se mogu revidirati u toku samog procesa sprovođenja, više načina za proveru postignutog kroz uporedne analize, kao i veću mogućnost kontrole, budući da u samom procesu učestvuje veći broj ljudi.

Sa druge strane, ako pretpostavimo da je rukovodilac dorastao zadatku, najveća opasnost ovog stila rukovođenja, kad su firme u pitanju leži u strukturi zaposlenih. Ako zaposleni nisu u stanju, bilo zbog nedovoljne obučenosti ili nekog drugog razloga, da odgovore izazovima rada u takvom okruženju, rezultat takve situacije može da bude samo rasplinjavanje posla do konačne propasti zadatih ciljeva.

Nedostaci fleksibilnog stila rukovođenja su pre svega veliki broj učesnika u procesu planiranja što može da dovede do rasplinjanja kroz veliki broj ideja, moguća nejasna hijerarhijska struktura, pleplitanje nivoa rukovođenja, kao

i problemi kontrole, kroz veliki broj kanala kojima se putem povratne sprege prikupljaju informacije.

Ako bi rukovodilac firme ovakave strukture izabrao autoritativni stil rukovođenja, problemi sa kojima bi se sreo u sprovođenju neminovno bi doveli do urušavanja radne atmosfere, budući da organizaciona struktura ovakve firme pretpostavlja veći broj učesnika u procesu odlučivanja.

Prednost bi mogla biti, ukoliko bi rukovodilac proces odlučivanja uredio tako da neposredni saradnici dožive njegove odluke kao proizvod zajedničkih konsultacija.

Top menadžment je zastupljen samo u firmama koje u rukovodećoj strukturi pored direktora imaju i određen broj saradnika, koji sa njim učestvuju u procesu donošenja odluka kao i procesu kontrole kako proizvodnog procesa, tako i radnog učinka zaposlenih.

Od njihove stručnosti, kao i spremnosti da prihvate način rukovođenja pretpostavljenog, umnogome zavisi uspeh u ostvarivanju zadatih ciljeva. Oni svojim idejama, načinom ophođenja i metodama kontrole koje koriste mogu da pomognu u pravilnom sprovođenju zadataka koji su pred firmu postavljeni.

Sa druge strane, prevelikim uplitanjem, pogrešnim procenama, ali i mogućom nekompetentnošću za posao koji obavljaju, oni svojim delovanjem mogu onemogućiti da se proces poslovanja uspešno razvija.

3.2 Rukovođenje organizacionim jedinicama u okviru firme

Kako se svaka firma sastoji iz nekoliko delova, na čelu svakog dela ili organizacione jedinice mora da stoji čovek koji će kao rukovodilac te celine, njom da upravlja u skladu sa propisanom politikom firme.

Već na ovom nivou, koji odgovara menadžmentu srednjeg nivoa, stil upravljanja ne zavisi samo od samog rukovodioca, već i od načina rukovođenja koji sprovodi top menadžment.

Rukovodioci srednjeg nivoa, mogu da učestvuju u donošenju srednjoročnih planova, a što direktno zavisi od strukture firme u kojoj su zaposleni.

Ako su zaposleni u firmi čiji je rukovodilac autoritativnog stila rukovođenja, od njih se očekuje da sprovode zadate planove striktno po unapred određenim pravilima, pazeći pri tom da ne dođe do nepredviđenih odstupanja, sve to kroz strog sistem kontrole koji primenjuju u saradnji sa šefovima službi u okviru svojih organizacionih jedinica. Od njih se očekuje dosledno sprovođenje ciljeva, pri čemu neće dozvoliti nikakva odstupanja od zadatih planova.

Rukovodioci, koji rade u firmi, čiji rukovodilac ima fleksibilan stil, učestvuju u donošenju srednjoročnih planova za čije su sprovođenje direktno odgovorni. Od njih se očekuje da aktivno učestvuju u razradi planova, da ukažu na manjkavosti, predlažu prihvatljivije ideje, jer budući na mestu na kom rade, pretpostavlja se da su bolje upućeni u strukturu zaposlenih na nižim nivoima, kao i njihove sposobnosti i spremnost da zadate ciljeve ostvare. Od njih se očekuje da, u saradnji sa šefovima službi, omogućće nesmetan tok proizvodnog procesa, obavljaju efikasnu kontrolu rada, kao i da omogućće redovno dobijanje informacija koje će omogućći uvid u efektivnost zadatih ciljeva.

Gledajući samo ličnost rukovodioca, i jedan i drugi stil nosi kako, prednosti tako i nedostatke.

Kada bi rukovodilac srednjeg nivoa izabrao autoritativni stil, to bi mu donelo određenu sigurnost u poslovanju, veliku mogućnost kontrole, kao i veliki autoritet koji bi imao u odnosu na podređene. Mesto koje zauzima donelo bi mu mogućnost lakšeg implementiranja ciljeva bez pogovora od strane podređenih. Nedostaci ovakvog načina ogledaju se u mogućem nezadovoljstvu rukovodilaca službi koji su njemu podređeni, nemogućnosti provere radnog učinka u samom toku rada, kao i u kvalitetu informacija koje bi dobijao iz takvog radnog okruženja.

Rukovodilac koji bi odabrao fleksibilni stil, mogao bi da racuna na veću kooperaciju kako šefova službi tako i zaposlenih u svojoj jedinici. Takvim rukovođenjem mogao bi, pre svega, da ostvari veći radni učinak, imao bi uvid u ideje i rešenja podređenih, stvorio bi atmosferu poverenja, koja bi mu omogućila lakšu kontrolu i mogućnost prikupljanja povratnih informacija od većeg broja zaposlenih. Mogao bi lakše da redefiniše ciljeve u

slučaju da je to potrebno, takođe bi imao uvid u nove ideje i praktična rešenja, koja bi zaposleni lakše iznosili pred rukovodioca koji ima razumevanja i spreman je na saradnju koja uključuje aktivniju ulogu zaposlenih. Mogući nedostaci ovakvog stila rukovođenja su, pre svega, opasnost da se stvori previše familijarna atmosfera koja bi neminovno vodila slabljenju autoriteta nadređenog, takođe, u takvom radnom okruženju veća je mogućnost pravljenja grešaka, a može doći i do zloupotrebe poverenja rukovodioca, koja bi se ogledala u podmetanju lažnih informacija, koje se tiču procesa rada i postizanja ciljeva, od strane zaposlenih.

3.3 Rukovođenje službama u okviru organizacionih jedinica

Rukovodilac službe u okviru radne jedinice odgovara menadžmentu prve linije. Od svih do sada obrađenih rukovodilaca mesto ovog rukovodioca je najranjivije, kako sa stanovišta samostalnog donošenja odluka, tako i sa gledišta sprovođenja ciljeva dobijenih sa viših nivoa rukovođenja.

Rukovodilac, čiju firmu vodi autoritativni direktor, je u boljem položaju, jer mu u takvoj hijerarhiji, njegovo radno mesto omoguććava, da strogo sledeći odluke, čvrsto drži svoje mesto, bez preterane mogućnosti da dođe u neprilike. Od njega se očekuje da dosledno sprovodi kratkoročne ciljeve, koje je u najvećem broju slučajeva, bez njegovog učešća doneo rukovodilac njegove jedinice, da kontroliše zaposlene, da stvori atmosferu izvršavanja bez rasprave unutar službe, kao i da prosleđuje proverene informacije o toku rada, kao i efikasnosti pri sprovođenju ciljeva. Iako to na prvi pogled ne izgleda tako, na menadžmentu prve linije leži najveća odgovornost za postizanje ciljeva, jer upravo ovaj nivo rukovođenja ima neposredan kontakt za zaposlenima koji su onaj činilac poslovanja koji u najvećem delu nosi ciljeve do njihove realizacije. Samim tim on najviše zavisi od zaposlenih jer bez njihovog poverenja teško da može da postigne cilj kome teži. Nedostaci ovakvog odnosa prema zaposlenima ogledaju se u stvaranju nepoverenja između zaposlenih i rukovodioca, što može dovesti do urušavanja radne atmosfere, takođe i do pojave neprijateljskog stava u službi koju ovaj

menadžer vodi. U takvoj atmosferi rukovodilac će teško uspeti u izvršavanju zadatah ciljeva usled loše radne atmosfere, kao i nedostatka motivacije kod radnika koji ni na koji način ne mogu da učestvuju u kreiranju rada u svojoj službi.

Menadžer prve linije koji rukovodi službom u firmi, koja se vodi fleksibilnom stilom, ima mnogo veću radnu slobodu ali i mnogo ranjivije radno mesto. Budući da radi u atmosferi koja zahteva aktivnije učešće zaposlenih u realnoj je opasnosti da zbog pogrešne procene zaposlenih ili prevelike slobode koju im daje bude smenjen. On aktivno učestvuje u kreiranju kratkoročnih ciljeva koje sa zaposlenima kasnije sprovodi, proveravajući kroz kontrolu i sistem povratne sprege informacija ispravnost svojih stavova i zadatah ciljeva. U toku samog procesa rada on aktivno učestvuje, stvarajući atmosferu uzajamnog poverenja, u kojoj je zaposlenom omogućeno da iznese svoje mišljenje, ukaže na greške i predloži nova rešenja, ili iznese sasvim nove ideje, koje mogu pomoći u ostvarenju cilja. Ovakva radna atmosfera motiviše zaposlene na postizanje boljih radnih rezultata, ali nosi i veću odgovornost, jer kao što sa rukovodiocem učestvuju u kreiranju ciljeva, isto tako imaju i veću odgovornost za njihovo sprovođenje. Najveći nedostatak fleksibilnog stila rukovođenja na ovom nivou je rasplinjanje autoriteta menadžera usled stvaranja prisnije atmosfere, u kojoj su uloge slabije određene, i gde se, zbog neravnomerne stručnosti učesnika u procesu otvara veća mogućnost za pravljenje grešaka.

Jasno je da svaki menadžer prve linije može izabrati da ne sledi zvaničnu politiku firme u stilu rukovođenja, ali će ga takav stav učiniti još ranjivijim na napred navedene zamke mesta u hijerarhiji koje zauzima.

4 RUKOVOĐENJE TIMOM

Rukovođenje timom može da se odnosi na

- rukovođenje timom koji pravi viziju poslovanja
- rukovođenje timom koji donosi planove poslovanja
- rukovođenje timom koji rešava pojedinačnu situaciju
- rukovođenje timom u okviru jedne kompanije

- rukovođenje timom čiji članovi dolaze iz različitih kompanija, i
- rukovođenje nezavisnim timom

Tim se sastoji od grupe ljudi, uglavnom stručnjaka, koji su okupljeni radi ostvarivanja unapred određenog cilja. Specifičnosti rukovođenja timom ogledaju se u tome što članovi mogu biti stavljeni pred rešavanje zadatka sa kojim ranije nisu imali dodira, u mogućnosti da nisu ranije saradivali, a takođe i radom u uslovima kojima nisu prilagođeni. Ogovornost rukovodioca je da sve ove poteškoće, međusobne razlike, moguće nepoverenje, nepoznavanje materije, prevaziđe, sklapajući stručnjake različitih profila u skladnu celinu sposobnu da odgovori na dati izazov.

Rukovođenje timom zaduženim za osmišljavanje vizije obično se dešava pri osnivanju nove kompanije, ili pri restrukturisanju postojeće, koja se odlučila na promenu delatnosti. U takvim uslovima autoritativni menadžer teško će doći do cilja, jer donošenje vizije najpre će se postići uz korišćenje breinstorming-a, koji se sastoji u organizovanju kreativnog sastanka odabrane grupe stručnjaka, u toku kojeg se iznose mišljenja i stavovi (Ceranić, 2003), što autoritativni stil vođenja unapred odbacuje kao mogućnost. Ono što može da bude prednost autoritativnog menadžera je da on unapred poseduje ideju oko koje se gradi vizija, što bi moglo pomoći pri njenom donošenju. Menadžer fleksibilnog stila bi u ovim uslovima trebao da bude na poznatom terenu, jer njegov način pretpostavlja atmosferu timskog rada gde kroz slobodnu komunikaciju članovi tima dolaze do odgovarajućeg rešenja. U ovakvim uslovima ovakav pristup može imati samo zanemarljive nedostatke.

Rukovođenje timom koji donosi planove poslovanja, podrazumeva učešće stručnjaka koji će u sprovođenju tih planova i učestvovati. Zadatci sa kojima se sreću članovi ovog tima lakši su utoliko što već postoji vizija, čije ciljeve će pokušati da ostvare kroz osmišljavanje i sprovođenje planova. Autoritativni menadžer će se u takvim uslovima bolje snaći, jer donošenje preciznih planova, od čijeg postavljanja u velikom delu zavisi ostvarenje vizije, možda je i lakše ostvariti uz striktno sleđenje pravila ponašanja.

Sa druge strane, nemogućnošću slobodnog izlaganja, postoji mogućnost da se neka dobra ideja ne nađe u razmatranju. Fleksibilni menadžer nalazi se u opasnosti da zbog većeg broja ideja koje se razmatraju ne prepozna najefektniju, ali isto tako ima mogućnost da predloži veći broj odgovarajućih rešenja.

Rukovođenje timom koji rešava pojedinačnu situaciju možda je i najlakše od svih navedenih, jer je kod njega unapred poznat konkretan cilj ili problem. Autoritativni menadžer lakše će doći do rešenja u situaciji kad je problem unapred lociran, međutim može mu zbog krutog vođenja promaći bolje rešenje. Sa druge strane fleksibilni menadžer može predložiti više zadovoljavajućih rešenja, ali može isto tako i probiti rokove, usled proveravanja svake predložene opcije.

Rukovođenje timom u okviru jedne kompanije, više zavisi od toga koga će direktor postaviti na čelo tima nego od njegovog sastava. Pri formiranju ovakvog tima direktor treba da se rukovodi razlogom zbog koga se tim organizuje, i na osnovu toga treba da odabere menadžera koji će se u datoj situaciji najbolje snaći.

Pri rukovođenju tima čiji članovi dolaze iz različitih kompanija, trebalo bi obratiti pažnju na specifičnost situacije u kojoj članovi tima nemaju predhodna zajednička iskustva, ne poznaju se dobro, niti znaju međusobne radne navike. Fleksibilni menadžer bi se verovatno bolje snašao u takvoj situaciji, budući da se ljudi bolje prilagode uslovima slobodnije radne atmosfere, što u velikoj većini slučajeva dovede do ostvarivanja cilja. Autoritativni menadžer rizikuje realnu opasnost stvaranja negativne atmosfere, koja će rezultovati ne samo neuspehom tima, nego će sprečiti i moguće buduće zajedničke akcije učesnika u poduhvatu.

Rukovođenje nezavisnim timom pretpostavlja situaciju u kojoj članovi tima odgovaraju samo sebi za postavljene ciljeve, što stvara kreativnu atmosferu u kojoj članovi međusobnim poverenjem i podsticanjem, kroz veliki broj predloženih ideja dolaze do optimalnog rešenja. U takvoj situaciji organizacione sposobnosti fleksibilnog menadžera dolaze do punog izražaja. Kroz pravilno kanalisanje energije, usmeravanjem ostalih članova u pravom smeru, on će na optimalan način dovesti svoj tim do

najefektnijeg rešenja. Autoritativni menadžer će se u ovakvoj situaciji naći na nepoznatoj teritoriji, gde će primenom sebi bliskih metoda, najverovatnije doprineti raspadu tima.

5 RUKOVOĐENJE GRUPOM

Rukovođenje grupom odnosi se na rukovođenje unutar iste kompanije, a može da bude:

- rukovođenje grupom, koja se sastoji od članova iz iste organizacione jedinice
- rukovođenje grupom, koja se sastoji od članova koji dolaze iz različitih organizacionih jedinica, i
- rukovođenje grupom, nastalom radi rešavanja specifične situacije

Rukovođenje grupom je specifično po tome što rukovodilac može, ali i ne mora da bude na rukovodećem mestu u okviru firme u čijem sastavu se nalazi oformljena grupa. Grupa se razlikuje od tima u tome što se, u većini slučajeva, osniva zbog nekog zadatka koji zahteva kontinuirano ponavljanje istih radnji, bilo u procesu poslovanja, ili kontrole ili nekog drugog razloga. Zbog gore navedenih razloga, koji ne moraju iziskivati predhodno iskustvo u rukovođenju, grupa je jedina organizacija u okviru radne zajednice čiji lider može biti i neko od zaposlenih. U odnosu na konkretan zadatak koji zahteva formiranje grupe, menadžer može da odredi da li će sam voditi grupu ili će rukovođenje predati nekom od zaposlenih.

Rukovođenje grupom formiranom od članova iste organizacione jedinice, verovatno je najlakše od svih do sada opisanih, jer se članovi međusobno dobro poznaju, a jednostavnost zadatka trebala bi da omogući nesmetano izvršavanje. Međutim, ukoliko menadžer odluči da nekom od saradnika prepusti vođenje, isti može upasti u zamku, koja u slučaju autoritativnog vođenja može oslabiti njegove pozicije među kolegama, dok fleksibilno vođenje može izazvati podrojenje nadređenog, u smislu nedovoljno ozbiljnog pristupa obavljanju zadatog posla.

Rukovođenje grupom sastavljenom od članova iz više organizacionih jedinica, već predstavlja veći izazov, ne toliko na planu izvršenja zadatka, već na postizanju kohezije unutar grupe zbog postojanja mogućeg animoziteta ili rivalstva među članovima različitih organizacionih jedinica.

Ako se sve navedene činjenice uzmu u obzir, autoritativni stil vođenja je prikladniji jer ne ostavlja mogućnost pogrešnog shvatanje uloge u grupi od strane njenih članova, dok bi fleksibilni stil mogao da izazove kontraefekat favorizujući neke članove grupe u odnosu na ostale. Takođe, mogućnost da neki saradnik koji nije u rukovodećem kadru bude rukovodilac više ebi odmogla normalnom funkcionisanju, nego što bi unapredila radnu atmosferu unutar grupe.

Kada se osniva grupa zbog specifične situacije, pretpostavlja se da je to jedinstvena okolnost koja nema tendenciju da se ponavlja. U tom slučaju grupa se pravi od stručnjaka koji mogu pomoći u efikasnom rešavanju iste. Njom obično rukovodi fleksibilni menadžer budući da je za njeno rešavanje potrebno naći nova rešenja.

6 ZAKLJUČAK

Autoritativni stil vođenja svoje prednosti ima u unapred određenom sistemu ponašanja koji ne dozvoljava odstupanja, traži strog sistem kontrole, ima unapred određenu hijerarhiju u kojoj je tačno određeno ko je kome nadređeni i šta ko treba da radi. Prednosti ovog stila su velika mogućnost kontrole, kao i svedenost praviljenja grešaka na minimum, dok su nedostaci: nemogućnost stvaranja novih ideja i nedostatak motivacije kod zaposlenih.

Citirani radovi

- Ceranić, S. (2003). *Strategijski menadžment*. Beograd: Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća.
- Certo, S., & Creto, T. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
- Đuričin, D., Janošević, S. & Kaličanin, Đ. (2013). *Menadžment i strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Gemavat, P. (2010). *Redefinisanje globalne strategije*. Zagreb: Mate.
- Karver, D., & Oliver, K. (2004). *Korporacijski odbori koji stvaraju vrednost*. Zagreb: Mate.
- Kvibl, Z. (2010). *Menadžment uredskog poslovanja*. Zagreb: Mate.
- Noe, R., Hohenbek, D., Bari, G. I., & Rajt, P. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
- Petković, M., Janićijević, N. & Bogičević Milikilć, B. (2013). *Organizacija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Pokrajčić, D. (2013). *Ekonomika preduzeća-Principi i ciljevi*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Robins, S., & Koulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status.
- Salvatore, D. (1994). *Ekonomija za menadžere u svetskoj privredi*. Zagreb: Mate.

Datum prve prijave: 01.03.2013.
Datum prijema korigovanog članka: 21.03.2013.
Datum prihvatanja članka: 09.04.2013.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA** Sixth Edition:

Matković, M. (2013, 07 15). Osvrt na različite pristupe rukovođenju. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 1(2), 115-123. doi:10.12709/fbim.01.01.02.12

Style – **Chicago** Fifteenth Edition:

Matković, Milutin. "Osvrt na različite pristupe rukovođenju." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 1, no. 2 (07 2013): 115-123.

Style – **GOST** Name Sort:

Matković Milutin Osvrt na različite pristupe rukovođenju [Journal] = Osvrt na različite pristupe rukovođenju // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, 07 15, 2013. - 2 : Vol. 1. - pp. 115-123. - ISSN 2334-704X; ISSN 2334-718X.

Style **Harvard** Anglia:

Matković, M., 2013. Osvrt na različite pristupe rukovođenju. *FBIM Transactions*, 15 07, 1(2), pp. 115-123.

Style – **ISO 690** – Numerical Reference:

Osvrt na različite pristupe rukovođenju. **Matković, Milutin**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, 07 15, 2013, *FBIM Transactions*, Vol. 1, pp. 115-123. ISSN 2334-704X (Online); ISSN 2334-718X.