

Dr Stanimir Đukić

A hand in a dark pinstriped suit sleeve holds a glowing golden ring. The ring is positioned horizontally across the center of the image, with a bright starburst light emanating from its top right. The word "LIDERSTVO" is written in large, bold, golden letters across the center of the ring.

LIDERSTVO

Dr Stanimir Đukić

LIDERSTVO

Beograd, 2024. godine

LIDERSTVO
prof. dr Stanimir Đukić

Izdavač
ALFA BK UNIVERZITET
Palmira Toljatija broj 3, Beograd

Za izdavača
prof. dr Jovan Veselinović

Urednik izdanja
prof. dr Stanimir Đukić

Recenzenti
prof. dr Jovan Veselinović
prof. dr Bojan Dimitrijević
prof. dr Branislav Radnović

Lektura
Lektorski tim Alfa BK Univerziteta

Priprema za štampu i dizajn korica
3D+, Beograd

Štampa
3D+, Beograd
www.stampa3dplus.com

Tiraž
200

ISBN
978-86-6461-069-8

ALFA BK UNIVERZITET
Beograd, 2024.

Dr Stanimir Đukić

LIDERSTVO

II DEO - PRAKTIČNI ASPEKTI EFIKASNOSTI LIDERSTVA	135
4. POSTANITE EFIKASAN LIDER ZA 21. VEK	137
4.1. Kako voditi ljude? - Ne glumite šefa - budite vođa!	140
5. KARAKTERISTIKE USPEŠNIH LIDERA	152
5.1. Kako da motivišemo svoje zaposlene?	165
5.2. Kako pravilno odabrati kadar za organizaciju?	187
6. POBOLJŠANJE PERFORMANSI	204
6.1. Budite instruktor	220
6.2. Delegirajte bez straha	235
7. KAKO PODSTAĆI INOVATIVNOST I KREATIVNOST?	245
8. KAKO SE NOSITI SA PROBLEMIMA LIDERSTVA ?	257
9. DODATAK: 1. PRINCIPI DEJLA KARNEGIIA	272
LITERATURA	275
Beleška o autoru	283

PREDGOVOR

Udžbenik pod nazivom „*Liderstvo*“, koji je pred čitaocima, ima neki svoj razvojni put, kao i svaki drugi pisani materijal. Sadržaj udžbenika, koji je bio namenjen internoj upotrebi i radu sa studentima, nastao je za potrebe Nastavnog plana i programa osnovnih akademskih studija Alfa BK Univerziteta.

Namena knjige je da studentima pomogne u sticanju osnovnih, kako teorijskih, tako i praktičnih znanja iz oblasti liderstva i menadžmenta, sa ciljem boljeg razumevanja uloge menadžera i lidera u radu i poslovanju.

Kada govorimo o fenomenu liderstva, možemo reći da je ovaj fenomen, kao i organizovanje, evolucijski i civilizacijski fenomen, i dosta dugo privlači pažnju najšire javnosti. Istorijski posmatrano, pojam liderstva je bio skoncentrisan ka velikim državicima, vojskovođama, misliocima i slično. Sa razvojem društva, pojam liderstva (vođenja) se neraskidivo vezuje za uspeh svake organizacije.

Kada je u pitanju poslovanje savremenih organizacija, ono se odvija u uslovima različitih nivoa turbulentnosti, neizvesnosti i nepredvidljivosti, kao i stalnim naporima menadžera/lidera, da racionalnim reagovanjima, poslovanje organizacije prilagode sredini i promenama, u okviru kojih obavlja svoju delatnost. U takvom okruženju, ukoliko ne žele da jednostavno nestanu sa tržišta, organizacije sve češće pribegavaju krupnim i radikalnim transformacionim promenama. S tim u vezi, da bi došlo do transformacije, potrebno je da dođe do promene ponašanja svih članova u organizaciji. Njihovi pripadnici moraće da razmišljaju brže, da rade pametnije, da imaju smelije snove, i da nauče da se odnose jedni prema drugima bitno drugačije. Lideri današnjice moraće da uspostave realnu viziju i da unesu u organizacije osećanje vrednosti. Komunikacija sa ljudima, timski rad i veština da ljude motivišete, sada je neophodno da budu na znatno višem nivou nego u prošlim vremenima. Uspeh savremenih organizacija, ne zavisi samo od lidera, već i od sledbenika. Potreban je lider koji zna da vodi i sledbenici koji

znaju da ga slede. Lideri su izabrani ili samoizabrani da opredele sudbinu svake organizacije. Organizacije koje nemaju liderstvo, imaju ograničene šanse da se suoče sa problemima koje sa sobom nosi globalizacija organizacionih promena. Liderstvo ili vođenje predstavljaju nužnost i nepremostivu aktivnost menadžmenta savremenih organizacija.

Da li se uspešni menadžeri više brinu o tome kako da dostignu utvrđene ciljeve ili za ljude koje vode? Da bi postigli te svoje ciljeve, efikasni menadžeri znaju da je neophodno da budu pravi lideri, koji predvode, motivišu, podučavaju i brinu za svoje saradnike. Balansiranje liderskih i menadžerskih veština je fokus onih koji imaju pretenzije da budu uspešni u svom poslu.

Veoma je važno pozabaviti se balansom onoga što sami radimo i onoga što želimo da naši ljudi rade. Kako možemo da identifikujemo i procenimo svoj liderski stil kako bismo bili najbolji i kako bismo postigli najbolje rezultate, kako za sebe, tako i za našu organizaciju?

Način na koji vidimo druge, kao i pretpostavke koje imamo o ljudima i svetu oko nas oblikuju našu stvarnost i sredinu u kojoj radimo. U ovoj knjizi, prolazimo kroz lekcije koje smo naučili o liderstvu i praktična uverenja koja formiramo kao rezultat tih iskustava.

Svet je u rapidnim promenama i zahteva od onih koji se nalaze na liderskim i menadžerskim pozicijama da preuzmu uloge i odgovornosti koje se neprekidno menjaju. Bez obzira da li smo u Evropi, Africi, Americi ili u Pacifičkoj oblasti, konkurencija od nas stalno traži da pronađemo bolje, efikasnije, profitabilnije načine proizvodnje novih proizvoda i pružanja usluga. Ti zahtevi su ograničeni našom kompetencijom. Očekivanja naših ljudi, naših internih i eksternih klijenata, naših dobavljača, distributera i poslovnih partnera su sve veća. Da bismo ostali konkurentni u današnjem rapidno promenljivom svetu, mi vodimo i upravljamo našim organizacijama kroz 21. vek.

Moramo biti kreativni i stvoriti viziju koju ćemo efikasno preneti svojim saradnicima. Zajednička vizija daje snagu, ali ona ne ispunjava svoju svrhu ukoliko se dobro ne iskomunicira kroz čitavu organizaciju. Efikasna komunikacija je osnovna veština prilikom izgradnje efikasnih timova, stvarajući jedinstveni osećaj svrhe i podiže našu organizaciju na sledeći nivo.

Da bismo bili uspešni kao menadžeri, moramo izbalansirati ljude i procese. Ukoliko smo suviše fokusirani na ljude imaćemo problem da će sve

morati da se zaustavi ukoliko nas ključna osoba napusti. Ukoliko smo suviše skoncentrisani na proces, to znači da su svi sistemi na mestu. Međutim, niko ih neće razumeti niti želeti da radi sa njima. Fokus na proces kaže: „Ovo je plan i ovako mi radimo posao.“ Fokus na ljude kaže: „Hajde da popričamo o planu i o tome zašto radimo ovako.“ Uz dobar balans, i produktivnost i posvećenost poslu će ostati na najvišem nivou.

Bez motivacije, nema ni dobrog rada, ali čim pokušamo da ljude zadužimo za nešto, oni se demotiviraju, zar ne? Nije neophodno da bude tako! Postoje načini da ovlastite ljude za ispunjenje ciljeva i da ih obavezete na nešto, a da u isto vreme oni ostanu motivirani. Uz takav balans, imamo više kontrole nad sopstvenim rezultatima, kao i nad rezultatima našeg tima.

Danas, više nego ikad; posao menadžera je da izgrađuje ljude. Ako možemo da stvorimo sredinu u kojoj ljudi postižu rezultate, razvijaju svoje veštine i postaju uspešni, ispunjavamo svoju najvišu dužnost menadžera i lidera ljudi. Komuniciranje sa stavom, ali i sa osećanjima, podučavanje i izgradnja ljudi su najviši prioriteti jednog lidera.

Bez obzira čime se bavimo, uvek će postojati izazovi saradnje sa negativnim ljudima i upravljanje performansama. Naši rezultati, kao i rezultati našeg tima, zavise od toga kako se odnosimo prema takvim situacijama. Potrebni su pravедnost, konzistentnost i snaga na pravom mestu, na pravi način i u pravo vreme. Bez toga, moral može da opadne što će se odraziti na produktivnost, lojalnost klijenata i zaposlenih – na sve ono što je presudno u današnjem veoma konkurentnom radnom okruženju.

U ovoj knjizi ćemo se dotaći tih i drugih problema sa kojima se susreću lideri i ponuditi rešenja koja će nama i našim saradnicima omogućiti da poboljšaju produktivnost, istovremeno razvijajući veštine, stavove i sposobnosti koje će nam pomoći da se razvijemo na svom radnom mestu.

S obzirom na kompleksnost i razuđenost područja na koji se odnosi, knjigu smo strukturirali i koncipirali, pored **predgovora**, kroz **dva dela-celine**, koja su dalje segmentirana na niz užih tema i podtema. Na kraju, uz priloženu bibliografiju, istraživačku građu i korišćenje relevantnih istraživačkih metoda, naveden je popis referentne literature. Takođe, navedena su pojedina praktična pitanja iz oblasti koje su u centru interesovanja, izučavanja i istraživanja liderstva, kao nove discipline u sklopu korpusa nauka o menadžmentu.

Izuzetnu zahvalnost dugujem Alfa BK Univerzitetu, što je omogućio da se jedna ovakva knjiga objavi u okviru izdavačke delatnosti. Takođe, veliku zahvalnost dugujem recenzentima koji su stručnim recenzijama doprineli kvalitetu i ugledu knjige.

Posebnu zahvalnost dugujem svojoj porodici na velikoj podršci koju mi je pružala sve vreme dok je ova knjiga nastajala, odnosno koja je, kao i uvek, nesebično stajala uz mene.

I na kraju, sve kritičke primedbe i predloge, kao i dobronamerne sugestije koje budu dolazile od čitalaca, doprineće poboljšanju i unapređenju kvaliteta knjige i predstavljaće veliku pomoć u njenoj eventualnoj kasnijoj doradi.

Autor

I DEO
LIDERSTVO ZA 21. VEK

LIDERSTVO ZA 21. VEK

U ovom delu izložiće se, u osnovnim crtama, liderstvo u savremenim organizacijama, različiti pristupi u teorijskom određenju pojma liderstva, karakteristike i odnos lidera i sledbenika, osobine, veštine i sposobnosti lidera. Prikazane su najvažnije teorije liderstva (pristupi-stilovi liderstva), i to: teorije karakternih osobina ličnosti; bihevioristički pristupi; kontigentni pristupi (situacioni model liderstva-Hersijev i Blankardov model; Fidlerov model; model Evansa i Hausa; model Vroom-Yeton i Vroom-Jago), i dr. Osim toga, ukratko objasni najvažnije škole-teorije, odnosno osnovne pristupe savremenih teorija i to: vizionarsko liderstvo; harizmatičko liderstvo i transformaciono liderstvo. Biće potenciran i prezentovan proces uticanja na druge (instrumenti liderstva), sa posebnim osvrtom i akcentom na: ulogu moći u liderstvu; lider u funkciji motivacije; lider u sistemima komunikacije; timski rad i liderstvo; korporativna kultura i liderstvo. Ukratko je objašnjeno liderstvo i organizacione promene, gde je ukazano na osnovne karakteristike transformacije organizacije, kao i izvori organizacionih promena. Takođe, objašnjene su perspektive i modeli transformacionih promena, i ukratko objašnjena osnovna uloga menadžmenta i liderstva u organizaciji. Na kraju, ukratko su prikazane studije slučaja: Dejli Karnegija - Principi efikasnog liderstva i J.P. Kottera - Vođenje promena.

1. LIDERSTVO U SAVREMENIM ORGANIZACIJAMA

Živimo u vremenu sve bržih, kompleksnijih i nepredvidljivijih promena, koje sve značajnije utiču na ponašanje, poslovanje i upravljanje u organizacijama. Autori za takve procese upotrebljavaju izraze: hiperpromene, hiperkonkurencija i hiperturbulentnost.

Ovi procesi dešavaju se u periodu koji se označava i kao digitalna revolucija, informaciono doba, digitalna ekonomija, Internet ekonomija, Web ekonomija, ekonomija znanja, društvo znanja, postindustrijsko društvo, doba diskontinuiteta, doba neizvesnosti, treći talas i slično.

Odgovor na ubrzanje promena, u sredini u kojoj preduzeća obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju, koje imaju sve više diskontinuelni karakter, traže od menadžera da budu transformacioni lideri. To podrazumeva da imaju sposobnost kreiranja vizije, misije, ciljeva i strategije i njihove implementacije, postizujući, pri tom, znatno veću opštu vrednost za potrošače i krupne transformacione zaokrete u kratkom roku {1}.

1.1. Definisane pojma liderstva

Liderstvo ili vođenje je još jedna od aktivnosti menadžmenta. Slično kao i organizovanje i njega je teško precizno definisati, pošto u sebe uključuje veći broj aktivnosti koje menadžeri obavljaju. Benis i Nanus konstatuju da postoji 350 različitih definicija liderstva koje proizilaze iz stotinu različitih istraživanja sprovedenih u XX veku. Jedan od autora koji su pisali o liderstvu navodi da postoji onoliko mnogo različitih definicija liderstva koliko i autora koji su pokušali da ga definišu {2}.

Liderstvo je veoma složena menadžerska aktivnost uticanja na druge da naporno rade na ostvarivanju organizacionih ciljeva i zadataka. Uticanje podrazumeva razvoj poverenja i entuzijazma između ljudi kako bi mogli ostvariti svoje talente i sposobnosti. Reč je o izuzetno kompleksnoj aktivnosti. Jedna od ključnih stvari u liderstvu predstavlja postojanje vizije, kao svojevrsne slike željene budućnosti. Menadžer bez vizije nije lider. On tada postaje puki administrator. Pored vizije liderstvo obuhvata i čitav niz drugih pitanja vezanih za uticanje, kao što su: motivisanje, komuniciranje, sposobnost timskog rada, održavanje međuljudskih odnosa.

Yukl navodi više definicija liderstva kako bi ukazao na različite pristupe fenomenu liderstva: {3}

- Liderstvo je ponašanje pojedinca koji usmerava aktivnosti grupe radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva.
- Liderstvo je proces davanja svrhe i smera kolektivnom naporu i prouzrokovanje dobrovoljne akcije za uspešno ostvarivanje ciljeva.
- Liderstvo je proces uticanja na aktivnosti organizovane grupe radi postizanja ciljeva.

- Liderstvo je artikulisanje vizije, otelotvorenje vrednosti i kreiranje vizije u kojoj stvari mogu biti usavršene.

Liderstvo se definiše kao čin da se utiče na druge, naglašava Grinberg. Neki ga posmatraju i kao instrument za ostvarenje ciljeva. Tako je liderstvo proces koji uključuje uticanje da se ostvare ciljevi i dešava se u određenoj situaciji grupe ili organizacije. Akcenat je na uticanju, bez uticanja nema liderstva. Znači da je liderstvo „proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarenja ciljeva grupe ili organizacije”{4}.

Džejms A. F. Stoner definisao je liderstvo kao proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarenju zadataka {5}.

Ova definicija ima četiri značenja:

1. Liderstvo podrazumeva druge ljude – radnike ili sledbenike. Spremnosti da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, kao i sam proces liderstva. Kada ne bi postojali drugi ljudi, svi kvaliteti liderstva kod menadžera bili bi beznačajni.
2. Liderstvo znači nejednaku raspodelu moći između lidera i članova grupe. Članovi grupe nisu bez moći, oni mogu da utiču na aktivnost grupe na različite načine. Pa ipak, lider, po pravilu, ima veću moć.
3. Treći element liderstva je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.
4. Četvrti element liderstva je kombinacija prethodna tri elementa.

I pored izvesnih razlika koje postoje u mnogobrojnim definicijama liderstva moguće je izdvojiti određene zajedničke elemente koji su sadržani u skoro svim definicijama:

1. Pod liderstvom se podrazumeva dinamičan i fleksibilan proces koji reguliše odgovarajuće ponašanje.
2. Liderstvo podrazumeva postojanje dve grupe ljudi – jedni koji vode – lideri i druge koji su vođeni – sledbenici.
3. Liderstvo podrazumeva nejednaku raspodelu moći – lideri imaju više moći od sledbenika.
4. Liderstvo podrazumeva postojanje određenih vrednosti, odnosno uvažavanje moralnih dimenzija.
5. Liderstvo podrazumeva najmanje tri bitna elementa – ljude, uticaj i ciljeve.

Autor, B. Lee, u poznatom delu Moć principa, liderstvo izjednačava sa umetnošću. Ako je liderstvo po svojoj sadržini, sposobnosti lidera da snagom svoje ličnosti, harizme, vere u sebe i u druge, utiče na ljude, što bez sumnje jeste, onda je ono samim tim umetnost. Jer imati takvog uticaja na druge je pre svega umeće, umetnost. „Govorim o uticaju na ljude. U tome je umetnost menadžmenta...”{6}.

Opšte je prihvaćeno da su u savremenoj privredi potrebni ljudi koji imaju „liderske sposobnosti”, jer se veruje da oni predstavljaju specifičnu aktivu u preduzeću. Liderstvo u savremenoj svetskoj privredi veoma je cenjena vrednost. Smatra se da će ključna konkurentska prednost u budućnosti biti sposobnost lidera da kreira društvenu arhitekturu potrebnu da generiše intelektualni kapital. Intelektualni kapital se odnosi na znanje, ideje, inovacije i „know-how”.

Tom Peters ističe da je danas glavni posao lidera, na svim nivoima, da nadgleda procese u kojima se napuštaju stare, nefunkcionalne istine, a da istovremeno, ljude i organizacije pripreme da se suoče sa promenom, da vole promenu i razviju naklonost prema njoj, paralelno sa inovacijama koje se predlažu, testitaju, modifikuju i prilagođavaju.

Liderstvo se povezuje sa superiornim performansama organizacije. Lideri su izabrani ili samoizabrani da opredele sudbinu organizacije u privredi. Liderstvo je bitno kada organizacija treba da se menja, da se suoči sa promenama u eksternoj sredini i kada treba odlučno voditi proces promena. Liderstvo se danas posmatra kao pojedinačno najznačajniji faktor u savremenoj privredi.

Prema P. Druckeru temelj efikasnog vođstva čini osmišljavanje zadatka postavljenog određenoj organizaciji i njegovo jasno i očigledno derfinisanje i utvrđivanje. Lider postavlja ciljeve, određuje prioritete i utvrđuje i održava standarde. Jedan efikasan vođa zna da je njegov vrhunski zadatak da kreira ljudski potencijal i ljudsko vizionarstvo {7}.

Liderstvo se danas posmatra kao proces potpuno različit od menadžmenta. Vidi se kao proces u kome drugi ljudi sem menadžera mogu biti lideri i u kome je fokus na interakciji između lidera i sledbenika. To je odnos koji ima za cilj obostrano ostvarenje zajedničke svrhe a ne samo svrhe lidera. Liderstvo je proces u kome se teži ostvarenju hitnih promena a ne samo proces da se ostvari neki osnovni tekući cilj.

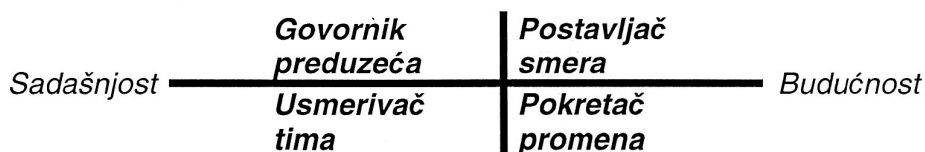
Pridobiti sledbenike za promene je znak liderstva u savremenim organizacijama. Pravo liderstvo je nalaženje rešenja za adaptiranje promenama

u savremenoj globalnoj privredi. Menadžeri sami odlučuju a lideri koriste zaposlene da nađu zajedničko rešenje. To uvodi određene poremećaje u organizacije jer zaposleni treba da uče nove uloge. Menja se način na koji se obavljaju poslovi u organizaciji. Lider mora stalno da ima u vidu kontekst i zato nije dobro da je samo angažovan na primeni rešenja. Lider mora da zna koliko su zaposleni sposobni da uče nove načine obavljanja poslova. Veoma je bitno stvoriti samopouzdanje da se posao može obaviti na nov način.

Ako se posmatraju dve dimenzije, sredina (interna i eksterna) i vreme (sadašnjost i budućnost) dobijaju se četiri bitne uloge lidera. Pravi lider se nalazi u sredini, jer on treba da balansira sve ove aktivnosti. Lider je postavljač smera u kome treba da se kreće organizacija, on je pokretač promena i katalizator promena u organizaciji, on nastupa kao govornik preduzeća u eksternoj sredini i on je usmerivač tima saradnika koje opunomoćuje za samostalno odlučivanje i preduzimanje akcije. Sve četiri uloge definišu posao vizionarskog lidera i sve su podjednako važne za uspeh organizacije {8}.

Slika 1. Uloge lidera

Eksterna sredina



Interna sredina

Izvor: Autor.

Teško je i zamisliti organizaciju koja bi mogla da postoji duže vreme bez liderstva. Ni jedna organizaciona struktura nije potpuna a liderstvo je upravo ono što popunjava praznine koje postoje pošto se ne mogu unapred planirati i predvideti sve aktivnosti i svaka odluka. Pored toga, organizacije funkcionišu u promenljivim uslovima bez obzira na tržište, tehnologiju, zakonodavstvo i druge sile prema kojima se organizacija mora prilagođavati. Upravo liderstvo mora da oseti te promene i da ljude navede da se prilagode. Liderstvo može da obezbedi taj elan, taj duh zajedništva po kome se jedna „inspirisana” grupa razlikuje od neke druge koja je „troma”. Liderstvo je sposobnost da se utiče na druge ljude kako bi oni saradivali i doprineli ostvarivanju ciljeva organizacije {9}.

1.2. Karakteristike i odnos lidera i sledbenika

Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na grupu ljudi da se postigne cilj. Bez uticaja ne postoji liderstvo. Grupa ili organizacija je kontekst u kome se dešava liderstvo. Lideri nisu iznad sledbenika ili bolji od sledbenika. Lideri i sledbenici treba da se razumeju međusobno. Suština liderstva su sledbenici koji čine njegovu bazu. Bez njih, liderstva nema.

Kvaliteti potrebni lideru postaju kompleksniji kako se odgovornost i struktura poslova proširuju. Postoji svojevrsna razmena između lidera i sledbenika i karakteriše se odanošću, poverenjem i saradnjom. Lideri konkurišu sa drugim liderima za sledbenike. Sledbenici razvijaju odnose sa liderom po sopstvenom izboru, a ne neophodno sa onima koji imaju autoritet nad njima.

Tek nedavno je ustanovljeno da pored lidera koji treba da vodi, za uspešnu organizaciju su potrebni i sledbenici koji znaju da slede. Džozef Nojbauer, predsednik upravnog odbora kompanije ARA Services, to ovako objašnjava: „Ne možete biti lider ako ste usamljeni. Za to su Vam potrebni ljudi”{10}.

Pošto sve organizacije imaju više sledbenika nego lidera, neefektivni sledbenici mogu biti pre hendikep za jednu organizaciju nego neefektivni lideri. Izneto je mišljenje da efektivni sledbenici imaju četiri karakteristike:

- ni dobro upravljaju sobom i u stanju su da misle za sebe. Oni mogu da rade samostalno i bez direktnog nadzora.
- Oni su privrženi grupi, organizaciji i ideji i pored toga što vode računa o sebi. Najveći broj ljudi voli da radi sa ljudima koji su privrženi svom poslu.
- Oni stvaraju svoju kompetentnost i fokusiraju svoj napor na način da maksimiraju uticaj na ishode. Oni uče svoju struku da bi bili korisni svojoj organizaciji i imali više standarde performansi nego što posao ili organizaciona jedinica to zahtevaju.
- Oni su hrabri, pošteni, pouzdani i efikasni sledbenici i postavljaju sebe kao nezavisne mislioce čije kreativno mišljenje i procene mogu biti pouzdane.

Kao što postoji veština lidera, postoji i veština onih koji ih slede. Organizacije idu napred ili propadaju ne samo u zavisnosti od toga kakvi su njihovi menadžeri i lideri, nego i oni koji ih slede.

Simbiozu lidera i sledbenika Barns je okarakterisao i definisao terminom „prilagođeno upravljanje” koje je postalo model kojim se lider prepušta odnosu u kome se sledbenik oseća uzvišeno i postaje aktivniji. Lideri i sledbenici motivišu i podržavaju jedni druge u postizanju višeg nivoa i viših ciljeva {11}.

Mnoštvo istraživača priznaje značaj sledbenika kao kompleksan uzajamni odnos između lidera i sledbenika. Tako su izdiferencirana tri pristupa odnosa lidera i sledbenika:

- model razmene između lidera i članstva,
- atributivni pristup liderstvu, i
- transformaciono (harizmatički) pristup liderstvu {12}.

Model razmene između lidera i članstva sugerira da lideri iz različitih razloga uspostavljaju različite vrste veza sa različitim grupama sledbenika. Jedna od grupa poznata kao „in” grupa uživa naklonost lidera. Članovima „in” grupa lider posvećuje veću pažnju, a ujedno im daje i veći deo resursa kojima raspolaže (kao što su vreme i priznanje). Drugu grupu čine podređeni koji pripadaju „aut” grupi, i oni nemaju naklonost lidera. Prema LMX teoriji od članova „in” grupe se očekuje da svoje zadatke obavljaju bolje od drugih, kao i da imaju pozitivniji stav o svom radnom mestu od članova „aut” grupe. Dosadašnja istraživanja su potvrdila ovu pretpostavku.

Drugi pristup odnosa lidera i sledbenika je *atributivni pristup – ponašanje sledbenika prema tumačenju lidera*. Ova teorija stavlja naglasak na to kako lideri tumače, odnosno, kakve uzroke pripisuju određenom ponašanju sledbenika – naročito kada su u pitanju rezultati rada. Lideri posmatraju ponašanje sledbenika i pokušavaju da shvate razloge odstupanja od njihovih očekivanja. Analizom postupaka sledbenika, uzimajući u obzir tri vrste promenljivih (konsenzus, konzistentnost i distinkciju), lideri formulišu specifične mere koje treba preduzeti da bi se poboljšao učinak sledbenika. Atributivna teorija sugerira da su mere koje lider preduzima, barem delimično, određene objašnjenjima koje lideri nalaze za ponašanje svojih sledbenika.

I treći pristup odnosa lidera i sledbenika je *transformacioni (harizmatički) pristup liderstvu*. Osnovu ovog pristupa čini specifična vrsta odnosa lidera – sledbenik, gde lider može, u kriznim trenucima, da privoli sledbenike da čine izuzetna dela. U poslednjih nekoliko decenija lideri su neverovatnom brzinom postigli bitne promene u ubeđenjima, percepciji, vrednostima i aktivnostima svojih sledbenika.

1.3. Osobine, veštine i sposobnosti lidera

Prvi pristup istraživanja liderstva bio je orijentisan na istraživanje individualnih osobina koje univerzalno razlikuju lidere od onih koji to nisu. Prve studije nisu bile dovoljno teorijski teorijski zasnovane. Često su ističani pol, visina, fizička energija i izgled kao i psihološke osobine i motivi, kao što su: autoritarizam, inteligencija, potreba za ostvarenjima i potreba za moći. Teorija o osobinama lidera polazi od pretpostavke da efektivan lider poseduje određene osobine ili karakteristike koje pomažu da grupa ili organizacija ostvari svoje ciljeve. Slabosti teorije osobina su što neki lideri ne poseduju sve te osobine, dok neki lideri koji poseduju te osobine nisu efektivni.

Jedan od vodećih britanskih stručnjaka Ader, ističe da je liderstvo nešto što osoba mora razviti sama, kroz iskustvo i samoposmatranje, baš kao što je slučaj i sa treningom i edukacijom. Liderstvo se, dakle, manifestuje kroz primenu određenog broja biheviorističkih veština koje je na sledeći način identifikovao Ader:

- Entuzijazam – i mogućnost širenja istog;
- Strogost – može prouzrokovati poštovanje, ali ne uvek i popularnost;
- Integritet – posvećenost određenim vrednostima, držanje reči i sticanje poverenja;
- Pravednost – nagrade i kazne se pravedno raspodeljuju;
- Toplina – lider mora demonstrirati brigu za radnu snagu za koju je odgovoran;
- Otvorenost – spremnost da sluša i usvaja dobre ideje, ne smatrajući da je jedini u pravu;
- Samopouzdanje – dok ne prelazi u aroganciju može stimulisati druge.

Imajući ovo u vidu, Ader pristupa liderstvu kroz interakciju zadataka, grupe i pojedinca. Ovo je funkcionalni pristup liderstvu – posao lidera je harmonizacija ove tri potrebe kroz efikasno upravljanje istim:

- a. Potrebe zadataka – zaposleni su tu da bi obavili određeni broj zadataka;
- b. Potrebe grupe – grupa mora biti kohezivna da bi uspela u zadatku;
- c. Potrebe pojedinca – svaki zaposleni u okviru grupe imaće svoje određene potrebe.

Teoretičar, Lester Bitel, ističe pet snažnih sila koje u većoj ili manjoj meri utiču na želje pojedinaca da postanu lideri. Kod različitih ljudi uticaj tih pet sila je različit, ali jedna ili više njih u direktnoj je povezanosti sa uspehom lidera u preduzećima {13}.

Te pokretačke snage, autor L. Bitel, definisao je na sledeći način:

- Želja za ostvarivanjem – većina lidera iskazuje stvaralačke sposobnosti u mladim danima. Oni se pokazuju kao uspešni i u školi i u sportu. Postaju vođe studentskih organizacija. Uspevaju, iako ne uvek spektakularno, u svemu u čemu se angažuju. Kada ovi budući lideri dobiju prvo zaposlenje, bez obzira koliko je njihovo radno mesto skromno, stiču ugled ljudi koji sve poslove obavljaju do kraja, sa karakteristikama koje ih prate čitavog života. U pitanju je ispunjavanje unutrašnje potrebe za ostvarivanjem, postizanje nečega što je vredno truda.
- Želja za moći i vlašću – lideri u poslovnim kompanijama žele moć koja bi im omogućila da ostvare ciljeve organizacije, retko su zainteresovani za moć radi nje same. Na raspoloživa sredstva gledaju kao na izvor moći.
- Želja za bogatstvom i društvenim statusom – uloga lidera u poslovnim kompanijama nudi mogućnost ostvarivanja veoma velikih finansijskih profita. Zbog toga, više onih koji bi mogli biti kao menadžeri u drugim oblastima, ulaze u oblast poslovanja da bi se obogatili. Za mnoge lidere u poslovnim firmama veoma je privlačan i status koji bi im obezbedio novac u društvenim zajednicama u kojima žive. Mnogi posmatrači smatraju da novac i status jednostavno predstavljaju konkretne dokaze ostvarenja pojedinca.
- Želja za profesionalnim postizanjem – slično ostalima koji se trude da na osnovu svojih sposobnosti zauzmu mesto u ozvaničenim profesijama, kao što su: medicina, pravo i arhitektura, ali i na univerzitetima, tako mnoge menadžere u poslovnim kompanijama motiviše želja da pokažu svoj profesionalizam u oblasti poslovanja. Priznanje njihovim sposobnostima u oblasti finansija i investicija, u trgovini i marketingu, u planiranju i proizvodnji, u pregovaranju i motivisanju – pričinjava im zadovoljstvo. Većina ljudi koji postižu uspeh u društvu nisu počeli tako što su želeli da se obogate, već sa željom da nešto izuzetno dobro urade na izuzetno dobar način.
- Potreba za zadovoljstvom i ispunjenjem – većina ljudi u poslovnim kompanijama opravdano smatra da njihov poziv daje dragocen

konkretan doprinos dobrobiti društva u kome žive. Takav lider je bio Mahatma Gandhi, koji je godinama radio i delovao za dobrobit indijskog naroda. Njihov rad stvara korisne proizvode i usluge, kojih inače, ne bi bilo.

Za neke profit i finansijska zarada, takođe, predstavljaju jak motiv. Oni omogućavaju pojedinim ljudima da ostvaruju projekte, da zadobiju vlast koja bi im omogućila da bi proizvodili, pokazali svoj profesionalizam, ali i da bi osetili zadovoljstvo od toga što na konkretan način daju svoj doprinos društvu. To uključuje obezbeđivanje sadržajnih radnih mesta mnogim ljudima, kao i dobara i usluga u okviru jedne privredne celine, jer lideri ne žele znamenja, oni žele samo uspeh.

Jedan od autora, Ken Levi je rekao: „To je pokretačka želja za ostvarenjem onoga što većina ljudi nije u stanju da uradi – da se ni iz čega stvori nešto“. Teoretičar, A Čarls A. Garfield kaže: „Lideri u poslovnim kompanijama rade ono što rade zato što žele to da urade, pokreće ih neodoljiva sila njihovih unutrašnjih ciljeva“.

Na pitanje kako ovladati veštinom lidera, autori Howard Haas i Bob Voterman, iznose mišljenje da ne postoji lider koji je potpuno savladao liderske veštine. U poslovnom kontekstu lideri sebe stalno i ponovo definišu i razvijaju se, pri čemu sve bolje sagledavaju sopstvene kvalitete i stižu samopouzdanje koje će im pomoći da dođu i do nove definicije kompanije. Biti lider znači ovladati vrhunskom poslovnom veštinom koja će doneti materijalnu satisfakciju. Lider je vizionar čiji kreativni potencijal može da se nosi sa pitanjima i izazovima koji dolaze. Prema mišljenju pomenutih autora kreativnost lidera ogleda se u sledećem:{14}

1. Tehničko znanje – svaki budući lider mora da pokaže da savršeno poznaje bar jedan deo poslovanja kompanije.
2. Poznavanje ljudi – dve osobine su izuzetno važne za lidera: komunikativnost i sposobnost da sluša. – Ni jedna transformacija nije moguća ako odnosi sa ljudima nisu besprekorni i dosledni.
3. Učesnik – posmatrač – ako shvatimo koncept u kome funkcionišemo, naša projekcija budućnosti biće racionalnija i realnija. To je upravo ono na šta se svodi veština lidera da kreira viziju i stvara vrednosti.
4. Veština procene – iskušenja stvarnog života su učionica u kojoj se uči liderska veština. Lideri se uče na sopstvenim greškama, u stvari celog života ne prestaju da uče.

5. Karakter – ono što lider kaže, lider mora i da uradi.
6. Optimizam – lideri imaju nadu. Oni veruju drugima i drugi veruju njima. Svesni su da međusobno poverenje predstavlja emotivno vezivno tkivo kompanije kao celine.
7. Ravnoteža – samopouzdanje, tehničko znanje, veština procene, karakter, optimizam i poverenje – sve su to osobine koje su od vitalnog značaja za lidera. Međutim, svaka želja i svaka potreba mora biti kontrolisana, tako da se postigne ravnoteža i ne dopusti da jedna orijentacija ugrozi drugu.
8. Poklonik promene – lideri su spremni da prihvate rizik i veruju u promenu – zato promenu čine lakšom i bezbolnijom.

Liderstvo kombinuje talenat sa sposobnošću uticaja na druge – pojedince, grupe i organizacije. Kao i menadžment, liderstvo je sposobnost da poslove obavljaju drugi ljudi, s tim što se razlika vidi u tome, što ljudi dele iste vrednosti i razmišljanja o primeni strategije i načinu na koji ona treba da se obavi. Lideri kreiraju nove ideje, pristupe i metode i imaju talenat da se od prosečnog preduzeća dobiju natprosečni rezultati. Da lider ne bi bio usamljen na vrhu piramide potrebno je da njegovi saradnici u preduzeću imaju istu kulturu. To je osnova za razumevanje i poverenje potrebno da se uspešno prevaziđu svi problemi na koje se nailazi u procesu sprovođenja strategije.

Kada se govori o neophodnim stručnostima koje treba da poseduje jedan menadžer i lider, u prvi plan se ističu sledeće tri:

1. Tehnička (poznavanje struke);
2. Interpersonalna (sposobnost rada sa ljudima);
3. Konceptualna (sposobnost poslovnog razmišljanja).

U širem obrazloženju stručnosti koje treba da poseduju uspešni lideri potrebno je znati sledeće:

- Znanje je osnovni zahtev liderstva:
 - Određeni nivo znanja je neophodan svakom uspešnom lideru, ali samo znanje nije dovoljno da bi se postalo menadžer visokog ranga.
- Preduzetnička sposobnost:
 - Orijetacija na efikasnost poslovanja – stalna nastojanja da se posao bolje organizuje i iznalaženje najboljih kombinacija raspoloživih sredstava kako bi se to postiglo.
 - Aktivnost – potreba da se iniciraju akcije, pišu izveštaji, posećuju klijenti, da se održava u pokretu, bez zastoja.

- Intelekt
 - Sposobnost logičkog razmišljanja: potreba da se događaji posmatraju u kauzalnom odnosu i redosledu.
 - Sposobnost konceptualizacije: sposobnost da se informacije, ideje i događaji vide u okviru modela ili obrasca.
 - Veština dijagnosticiranja: sposobnost da se koncepti i teorije uklope u konkretne životne situacije.
 - Društveno-emocionalne sposobnosti.
 - Samokontrola: spremnost da se potrebe organizacije stave ispred ličnih želja.
 - Spontanost: sposobnost slobodnog i lakog izražavanja ideja, čak i ako to ostane bez rezultata.
 - Objektivnost posmatranja: sposobnost da se shvate i na vešt način predstave međusobno suprotstavljena mišljenja oko nekog stava, naročito u toku konfliktnih situacija.
 - Precizno samoprocenjivanje: svest o sopstvenim prednostima i nedostacima.
 - Izdržljivost i sposobnost prilagođavanja: raspolaganje velikom energijom i nesmanjena radna sposobnost u uslovima jakog radnog pritiska.
- Međusobni odnosi
 - Samopouzdanje: jaka vera u sopstvene sposobnosti za ostvarivanje sopstvenih ciljeva.
 - Doprinos razvoju drugih: želja da se pomogne drugima, da se traže i proučavaju učenici, da se usmerava njihov razvoj i daju saveti.
 - Briga o vršenju uticaja: svest o uticaju sopstvenih aktivnosti na organizaciju i na potčinjene.
 - Jednostrana koncentracija moći: sposobnost da se privole drugi da se pridržavaju propisanih pravila, naređenja, politike i postupaka.
 - Moć društvenog uticaja: sposobnost da se steknu saveznici kako unutar, tako i van organizacije.
 - Usmene komunikacije: sposobnost da se govori tako da drugi to razumeju, uz korišćenje poređenja, anegdota i primera koje su ljudi u stanju odmah da shvate.
 - Pozitivan stav: duboko ukorenjena vera u sposobnost drugih ljudi u organizaciji da efikasno izvršavaju zadatke kada im se pruži stvarna prilika.
 - Upravljanje grupnim aktivnostima: sposobnost da se stvori raspoloženje za timski rad, isticanjem pozitivnih strana saradnje i koordinacijom poslova koja podiže radni moral kod članova tima.

Autor Voren Benis smatra da, ukoliko vođstvo navodi na akciju, ono zahteva viziju. Ova vizija je zajednička slika željenih ciljeva, oblikovana i definisana od strane lidera i njegovih sledbenika. Međutim, sama vizija nije dovoljna da navede sledbenike u pravcu ostvarenja željenih ciljeva. Lider mora takođe da bude spreman da izloži tu viziju da motiviše sledbenike da je slede. Benis smatra da lider mora da ispunjava deset sledećih osobina:

- Samospoznaja – poznavanje sopstvenih talenata. Vrednost stranih zadataka. Sa odgovornostima, dobijate pogled unutra kroz dvorane ogledala, neki proiumatičan način gledanja na sebe kroz razne okolnosti.
- Otvorenost za povratnu informaciju – efektivne vođe razvijaju vredne i raznovrsne izvore povratnih informacija o svom ponašanju i predstavljanju.
- Želja za učenjem i poboljšanjem – vođe su veliki zapitkivači i slušaoci. Oni znaju šta dobro rade i reaguju i razvijaju te veštine i talente. Izuzetno su željni znanja.
- Znatiželjni, preuzimaju rizike – većina vođa je avanturističkog duha; rizikuje, znatiželjna je i upliće se u situacije za koje tek kasnije shvati da su bile opasne.
- Koncentrisanost na rad – neki lideri nisu vešti govornici, ali kada ih upoznate na poslu, pokazuju izuzetnu koncentraciju i upornost.
- Uče iz neuspeha – velike vođe su imale značajne pomake unazad; krize ili padove u svom životu.
- Balansiraju između tradicije i promena – cene principe tradicije i stabilnosti, kao i potrebu za rezervisanjem i promenom.
- Otvoreni stil – biti ekstremno reflektivan i izložen kritikovanju.
- Dobar rad sa sistemima – velike vođe shvataju da ne mogu sami da se suoče sa svakim problemom. Oni se rešavaju problema oslanjajući se na zaposlene i sisteme. Lideri služe kao modeli i mentori – pomažu drugima da uče i uče od njih.

Na osnovu proučavanja, posmatranja i sprovedenih istraživanja, teoretičar S. Covey je u knjizi *Principi uspešnog liderstva*, definisao osam uočljivih osobina lidera koji vode na osnovu principa. Te osobine se ogledaju u sledećem:{15}

- takve osobe neprestano uče;
- usmerene su na pomaganje i pružanje usluga;
- zrače pozitivnom energijom;

- veruju u druge;
- vode uravnotežen život;
- život smatraju pustolovinom;
- sinergični su;
- vežbaju radi samoobnavljanja.

Autori Grinberg, DŽ. i Baron A. R., ističu rezultate istraživanja koji pokazuju da lideri poseduju osobine i sposobnosti prikazane u sledećoj tabeli {16}.

Tabela 1. Karakteristike uspešnih lidera

Sklonosti ili karakteristike	Opis
Energija	Želja za dokazivanjem, ambicioznost, velika energija, izdržljivost, inicijativa
Poštenje i integritet	Pouzdanost, poverenje, otvorenost
Liderska motivisanost	Želja za dominacijom da bi se ostvarili zajednički ciljevi
Samopouzdanje	Poverenje u sopstvene sposobnosti
Sposobnost percepcije	Inteligencija, sposobnost sažimanja i tumačenja velikog broja informacija
Poznavanje posla	Poznavanje celokupne grane, odgovarajuća tehnička pitanja
Kreativnost	Originalnost
Fleksibilnost	Sposobnost prilagođavanja potrebama sledbenika i zahtevima situacije

Izvor: Autor.

Na osnovu toga, često se, kao osnovne, u literaturi ističu tri osobine ličnosti lidera:

- inteligencija,
- personalnost i
- sposobnost.

Pod *inteligencijom* se podrazumeva procenjivanje, znanje, izražavanje i odlučnost u donošenju odluka.

Personalnost ima obeležja kao što su: prilagodljivost, budnost, kreativnost, lični integritet, samouverenost i emocionalna stabilnost.

Kao prioritetne jesu *sposobnosti* da obezbedi: kooperaciju, popularnost i prestiž, društvenost (interpersonalna stručnost), društvena participacija, i takt i dominacija.

Jedan od teoretičara iz ove oblasti, D. Goleman, smatra da su koeficijent inteligencije i tehnička stručnost važni, ali da je emocionalna inteligencija *sine qua non* za liderstvo. Svi efektivni lideri imaju visok stepen emocionalne inteligencije. Ključna područja emocionalne inteligencije su samosvest, upravljanje emocijama, samomotivacija, prepoznavanje emocija kod drugih i umeće održavanja međusobnih odnosa. Samosvest znači poznavanje sebe, svojih snaga i slabosti, ciljeva i vrednosti. To stvara samopouzdanje. Upravljanje emocijama znači sposobnost kontrole svojih osećanja da bi se postiglo razumevanje sa svojim saradnicima. Upravljanje emocijama je sposobnost koja se zasniva na samosvesti. Samomotivacija je želja da se ostvari nešto iznad očekivanja. Osećanje za druge znači razumevanje osećanja zaposlenih što mu omogućava da stvara timove za rešavanje ključnih problema. Sposobnost upravljanja odnosima sa drugim ljudima je sposobnost da se ljudi pokrenu da ostvare ciljeve koje je lider formulisao. Svako od ovih područja, u velikoj meri, predstavlja navike i reakcije koje, uz pravi napor, mogu biti usavršene {17}.

Postoji tvrdnja da „nezavisno od toga da li su lideri rođeni ili stvoreni nesumnjivo je jasno da nisu kao ostali ljudi”. Lideri ne moraju da budu veliki ljudi kao intelektualni geniji ili ubedljivi proroci, ali treba da imaju „prave stvari”. To nije jednako raspoređeno na sve ljude. Nije u redu da se za lidere kaže da su bili u pravo vreme na pravom mestu. U svakom slučaju individualnost igra važnu ulogu. Teško je pretpostaviti da ako ima mogućnosti svaka osoba može da uradi sve. Svakako da efektivnost lidera zavisi i od okolnosti. I lideri se moraju prilagođavati okolnostima. Nije moguće nekoga postaviti da bude lider.

U traženju odgovora na pitanje ko su vrhunski lideri, autor Džon P. Koter je izvršio naučno istraživanje da bi to dokazao. Na svoje iznenađenje, došao je do sasvim suprotnog zaključka. Otkrio je da su najbolji lideri specijalisti. Njihovo iskustvo ima specifičan, a ne opšti karakter. Ono se tiče

jedne vrste posla, u jednoj poslovnoj oblasti, često, u jednoj organizaciji, na jednoj vrsti funkcije. Ova specijalizacija je odlika menadžera kako na najvišem, tako i na najnižem nivou, otkrio je Koter. Menadžeri višeg nivoa, super-menadžeri, su oni koji imaju veoma jaku potrebu za ostvarivanjem ciljeva. Pored toga, njima je važan status i vole da imaju formalnu moć da naređuju drugima u organizaciji.

Osim toga, ovi super menadžeri imaju i druge odlike koje doprinose njihovom uspehu kao lideru, i to:

- uvek su optimistički raspoloženi;
- u stanju su da sagledaju zračak svetlosti na olujnom horizontu;
- imaju dobre odnose sa drugim ljudima;
- raspolažu zavidnom inteligencijom;
- ne ustežu se u odlučivanju, slede intuiciju.

Navodimo i primer naučnika, Howard Haas i Bob Tamarkin, koji u knjizi „Lider u svakom od nas”, navode iskustva velikog broja ljudi koji su se bavili menadžmentom i koji su nedvosmisleno zaključili „da nekoga možete imenovati za šefa, ali nikada ne možete imenovati za lidera” {18}.

1.4. Teorije liderstva (Pristupi – Stilovi liderstva)

Postoji veliki broj radova napisanih o liderstvu. Liderstvo kao fenomen, još iz starih vremena, privlači pažnju filozofa, političara, sociologa, psihologa, a u novije vreme i ekonomista i menadžera. Kao što postoji mnoštvo radova, tako postoji i obilje teorija koje pokušavaju da objasne liderstvo.

U osnovi, sve teorije liderstva je moguće svrstati u tri velike kategorije:

1. Teorije karakternih osobina ličnosti;
2. Bihejviorističke pristupe; i
3. Kontigentne pristupe.

1.4.1. Teorije karakternih osobina ličnosti

Ovo je starija grupa pristupa, čija se suština sastoji u stanovištu da karakteristike ličnosti određuju lidere. Prema ovoj grupi pristupa svi lideri imaju neke zajedničke osobine koje ih izdvajaju od sledbenika. Te osobine pripadaju ili fizičkim ili karakternim. Neke od fizičkih osobina mogu biti: visina, težina, izgled, energija, aktivnost i tome slično.