

ANALIZA UTICAJA LIDERSTVA KAO SKUPA VJEŠTINA NA EFEKTIVNO VOĐENJE POSLOVNIH PROCESA

IMPACT ANALYSIS OF LEADERSHIP AS A SET OF SKILLS ON THE EFFECTIVE MANAGEMET OF BUSINESS PROCESSES

Senad Sefić²
Connecta d.o.o. Sarajevo

Sažetak

U radu je prikazan model liderstva baziran na tri skupine liderskih vještina (tehničke, humanističke i konceptualne), a koje menadžeri sva tri hijerarhijska nivoa (operativni, srednji i visoki) posjeduju i primjenjuju u svom djelokrugu rada, kako bi što efektivnije vodili poslovne procese u svojim organizacijama. Analizom dobijenih rezultata utvrđeno je da menadžeri sva tri nivoa posjeduju i u svom radu koriste određene liderske vještine, ali da je snaga tih vještina različita u zavisnosti od nivoa u kojem menadžer djeluje, te da postoji dosta liderskih vještina čije bi usvajanje od strane menadžera i njihova praktična primjena u poslovnim procesima koje vode, značajno olakšalo vođenje tih procesa, uz istovremeno povećanje stepena njihove efektivnosti. U ovom kontekstu, u radu su date i neke preporuke mladim menadžerima kako mogu usvojiti nove i razvijati postojeće liderske vještine koje posjeduju. U radu je potvrđena postavljena hipoteza da menadžeri sa snažnijim liderskim vještinama lakše i efektivnije vode poslovne procese koji su u djelokrugu njihovog rada, od menadžera koji imaju manje snažne liderske kompetencije. Dakle, utvrđeno je postojanje snažne korelacije između liderskih vještina i efikasnosti vođenja poslovnih procesa na svim hijerarhijskim nivoima menadžmenta.

Ključne riječi: liderstvo, liderske vještine, poslovni proces, kreativnost, inovacija.

Summary

This paper presents a model of leadership based on three sets of leadership skills (technical, humanistic and conceptual), which managers of all three hierarchical

² Connecta d.o.o. Sarajevo, Ul. Džemala Bijedića 172b, 71000 Sarajevo, e-mail: Senad.SEFIC@Connecta.ba

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 17–31

levels (operating, medium and high) possess and apply in their area of operation in order to run efficient business processes in their organizations. The analysis of the results showed that all three levels of managers have a specific leadership skills, which are used in their work, but that the power of these skills vary depending on the level in which the manager operates. There is a great deal of leadership skills which, when adopted by managers, significantly amplify facilitation and management of business processes, as well as their practical application in these processes, while increasing their level of effectiveness. In context of previous statements, the work provides some recommendations for young managers how they can adopt new and develop existing leadership skills that they already possess. The study confirms the hypothesis that managers with stronger leadership skills run business processes that are within the scope of their work on easier and more effective way, compared with managers that have less strong leadership competencies. Therefore, the existence of a strong correlation between leadership skills and efficiency of the business processes at all management hierarchical levels was determined.

Keywords: leadership, leadership skills, business process, creativity, innovation.

1 Uvod i teorijske osnove

Osnovni razlog zbog kojeg je sprovedeno ovo istraživanje bio je da se dođe do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri liderske vještine utiču na efektivnost vođenja poslovnih procesa i organizacijskih performansi. I pored velikog značaja i ekspanzije liderstva kao nauke u zadnje tri decenije, sprovedena empirijska istraživanja na temu liderstva u državama regiona nisu česta, zbog čega je cilj ovog rada bio da se dođe do određenih spoznaja o liderstvu kao procesu kojim menadžeri lideri ostvaruju određenu interakciju sa svojim zaposlenima i na njih prenose sva potrebna znanja, motivišući ih na postizanje boljih rezultata rada.

Lider je osoba koja preuzima odgovornost (planira i sprovodi viziju u koju vjeruje) i koja koordinira aktivnosti ljudi pri njihovom nastojanju da ostvare svoj cilj (Bass, 1991). Nezavisno od toga o kojem liderstvu se radi, Gardner je definisao šest karakteristika liderstva: priča, publika, organizacija, oličenje, obraćanje, vještina (Gardner, 1996). Prema većini autora iz ove oblasti, liderstvo ima značajniju ulogu od standardnog menadžerskog upravljanja, iz razloga što je upravljanje statička forma određivanja pravca kretanja organizacije, a liderstvo nužno ima dinamičku formu kretanja ka cilju koji se može definisati kao dinamične promjene radi postizanja veće tržišne konkurentnosti (Collins, 2007).

Liderstvo se danas u svijetu izučava primjenom kvalitativnih i kvantitativnih metoda, u različitim organizacijskim kontekstima, te u tom kontekstu neki autori liderstvo definišu kao skup osobina, drugi kao oblik ponašanja, treći ga posmatraju sa aspekta obrade informacija ili međuljudskih odnosa, četvrti liderstvo posmatraju kao skup vještina korisnih za vođenje određenih procesa. Upravo ovaj posljednji navedeni kontekst je tema ovog rada, posmatranje liderstva kroz posjedovanje i razvoj određenih vještina, čijom primjenom u praksi lideri pospješuju procese kojim upravljaju ili ih vode. U ovom slučaju predmet istraživanja će biti poslovni procesi.

U teoriji postoji mnoštvo definicija liderstva, ali u ovom radu su navedene samo neke klasifikacije i definicije liderstva koje su u kontekstu teme rada. Liderstvo je središte grupnih procesa, a lider je centar promjena i aktivnosti grupe (Bass, 1990). Druga grupa teoretičara liderstvo definiše i posmatra sa aspekta ličnosti, odnosno kao kombinaciju osobina i karakteristika koje pojedinac posjeduje, a koje mu pomažu u vođenju poslovnih i drugih procesa, na način da druge ubijedi ili jednostavno motiviše na izvršavanje radnih zadataka.

I pored puno različitih pristupa i definicija liderstva, postoje neke zajedničke ključne komponente liderstva (Northouse, 2008):

- Liderstvo je proces koji podrazumijeva dvosmjerni odnos između lidera i njegovih sljedbenika, u kojem lideri utiču na svoje sljedbenike, ali i oni na njega.
- Liderstvom se ostvaruje uticaj koji se posmatra kao način sa kojim lider utiče na svoje sljedbenike.
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe, a grupa je sredina (skup pojedinaca) u kojoj liderstvo nastaje i koja ima zajednički cilj.
- Liderstvu se pretpostavlja ostvarenje cilja, odnosno liderstvo podrazumijeva usmjerenost na ciljeve, a što zapravo znači da lideri usmjeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata.

U kontekstu prethodno navedenog može se konstatovati da je liderstvo proces u kojem pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarenja zajedničkog cilja (Northouse, 2008).

Bitno za spomenuti je činjenica da u liderstvu postoje ljudi koji se bave liderstvom, i oni se zovu *lideri*, a oni ljudi prema kojima je liderstvo usmjereno, zovu se *sljedbenici*. I jedni i drugi su uključeni u proces liderstva, jer liderima trebaju sljedbenici, a sljedbenicima su potrebni lideri (Jaggo, 1982), uz napomenu da su ipak lideri ti koji podstiču stvaranje odnosa i brinu se da se kroz adekvatnu komunikaciju ti odnosi održavaju.

U praksi se često miješaju pojmovi nadređenog i lidera, dok nadređeni radi ostvarivanja cilja poslovanja organizacije koriste svoju poziciju i zaposlenicima naređuju izvršavanje određenih poslova, lideri ih motivišu i navode svoje zaposlene na izvršavanje poslova.

Da bi organizacija uspješno poslovala, njeni menadžeri trebaju pronaći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlenike, a optimalna kombinacija zavisi od mnogo faktora, na primjer od strukture zaposlenih, sektora u kojem organizacija posluje itd. Svaka strategija ili kombinacija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje (Mullins, 1999).

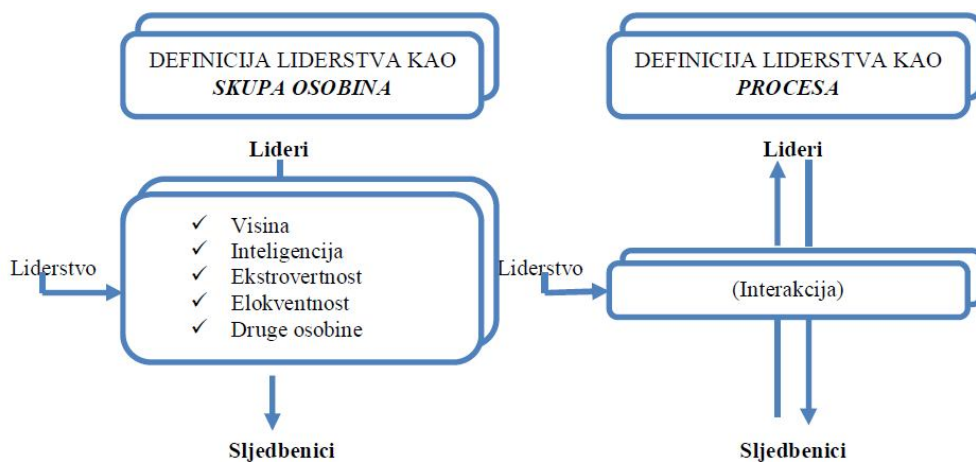
Liderstvo se najprije pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama po kojima je lider osoba koja svojim riječima i djelima, odnosno ličnim primjerom, ima značajan uticaj na ponašanje, razmišljanje ili emocije određenog broja ljudi (sljedbenika ili opšte populacije), uz napomenu da lideri nisu iznad sljedbenika niti su važniji od njih, i lideri i sljedbenici bi se trebali analizirati u međusobnom odnosu (Hollander, 1992).

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 17–31

Liderstvo zapravo započinje sa akcijom, odnosno inicijativom, i osobe koja je na čelu tima (određene grupe), pokreće inicijativu i ne čeka da se stvari riješe same od sebe.

Shvatanje liderstva kao *skupa osobina* polazi od toga da pojedinci imaju urođene osobine koje ih čine liderima, i upravo po tim osobinama oni se razlikuju od ljudi koji nisu lideri, a te osobine različiti ljudi posjeduju u različitoj mjeri (Jaggo, 1982). U shvatanju *liderstva kao procesa* pretpostavlja se da je liderstvo pojava koja nastaje u okviru određenog konteksta i da je kao takvo dostupno svima. Na Slici 1 su prikazani različiti pogledi na liderstvo.

SLIKA 1: RAZLIČITI POGLEDI NA LIDERSTVO



Izvor: Northouse (2008).

Dva uobičajena oblika liderstva jesu:

1. Formalno liderstvo koje se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji, na primjer menadžeri pogona, direktori, šefovi sektora i slično.
2. Neformalno liderstvo koje se javlja kada drugi članovi grupe prihvate jednog pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe (organizacije), bez obzira na titulu koju taj pojedinac ima. Ovaj tip liderstva nastaje tokom vremena zahvaljujući komunikacijskim kompetencijama koje lider posjeduje, kao na primjer elokventnost, informisanost, traženje mišljenja od drugih, podsticanje novih ideja, demonstracija odlučnosti (Fisher, 1974). Prema teoriji socijalnog identiteta pojava neformalnog liderstva odgovara stepenu prema kojem osoba odgovara identitetu grupe kao cjeline (Hogg, 2001).

Međutim, kada osoba pokazuje liderske sposobnosti, ona je lider bez obzira na to da li joj je ta funkcija dodijeljena ili se ona prirodno razvila, a ovaj rad je fokusiran na proces liderstva koje nastaje kada neka osoba počne da ostvaruje uticaj na druge članove grupe u zajedničkim naporima da ostvare cilj svog poslovanja.

Kada se definiše liderstvo, nezaobilazan je koncept *moći*, koji je u vezi sa liderstvom jer čini dio procesa ostvarivanja uticaja. Dakle, moć povećava sposobnost lidera da utiču na stavove, vrijednosti i ponašanje drugih. U poslovnim organizacijama postoje ove osnovne vrste moći (Burns, 1978):

- Moć pozicije, koja podrazumijeva legalnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude, a koju osoba ima zahvaljujući određenom mjestu ili djelovanju u organizacionom sistemu.
- Lična moć, koja podrazumijeva sposobnost osobe sa liderskim kompetencijama da ostvaruje uticaj jer ga sljedbenici smatraju stručnim za određeni posao, jer kada se lideri ponašaju na način koji je sljedbenicima važan, to im daje moć.

U kontekstu ovog rada, liderstvo tretira moć kao dio međusobnih odnosa za koji su zainteresovani i lideri i sljedbenici radi ostvarivanja zajedničkog cilja. Dakle, moć ne bi trebala biti sredstvo koje lideri koriste nad drugima da bi ostvarili sopstvene interese, već treba da proističe iz odnosa koji lideri i sljedbenici trebaju koristiti radi promovisanja i postizanja zajedničkih ciljeva (Burns, 1978).

U nastojanjima da se u definisanju liderstva što potpunije stvori uvid u ovu naučnu disciplinu, neophodno je i napraviti komparaciju između liderstva i menadžmenta, jer su to dva procesa koji imaju mnogo zajedničkih karakteristika, obzirom da se i u jednom i u drugom procesu podrazumijeva ostvarivanje uticaja. Ipak, ova dva pojma se razlikuju. Mnogi autori su naglasili razliku između menadžmenta i liderstva, pa tako, na primjer, biti menadžer podrazumijeva realizaciju aktivnosti i ovladavanje rutinom, dok biti lider znači ostvarivati uticaj na druge i kreirati vizije promjene, menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade prave stvari (Bennis & Nanus, 1985). Rost je tvrdio da liderstvo podrazumijeva međusobni uticaj, dok je menadžment jednosmjerni odnos autoriteta, i u tom kontekstu lideri i sljedbenici rade zajedno da bi postigli stvarne promjene, a menadžeri i njihovi zaposleni udružuju snage da bi prodali robu i usluge (Rost, 1991). Ipak, možda najobuhvatnije poređenje je dao Kotler koji je tvrdio da je preovlađujuća funkcija menadžmenta da obezbijedi red i konzistentnost u organizaciji, dok je primarna funkcija liderstva da izazove promjene i pomjeranja. Menadžment se bavi uspostavljanjem reda i stabilnosti, a liderstvo traganjem za konstruktivnim promjenama (Kotler, 1990). Kao temeljni kriterij u njihovom razgraničenju nameće se upravo odnos prema ljudima i njihovim vrijednostima. Menadžment se, uglavnom, vezuje uz pojave organizacionog aspekta poslovanja jednog poslovnog sistema, kao što su: planiranje, analiziranje, organizovanje, finansiranje, nadzor i slično, a vodstvo ili vođenje se vezuje uz ljude, njihovo ponašanje, stil rada, komuniciranje, motivisanje. Dakle, menadžer održava sisteme, oslanja se na kontrolu, posmatra stvari kratkoročno, prihvata *status quo*, dok vođa sa liderskim kompetencijama motiviše, podstiče, daje pozitivnu energiju, posmatra stvari dugoročno, ima viziju, izaziva i mijenja *status quo* (Middlehurst & Elton, 1992).

Međutim, jednoj dobroj poslovnoj organizaciji su potrebni i menadžeri i lideri, te oni nisu konkurencija jedni drugima. Kao odabrana tema rada, u sljedećem poglavlju su definisane teorijske osnove i pristup liderstvu kao skupu vještina.

1.1 Analiza koncepta liderstva zasnovanog na razvoju i primjeni liderskih vještina

U današnje vrijeme globalizacije i visoke dinamike poslovanja, vještine bitne za uspjeh u vođenju posla su identifikovane kao veoma važne, te je bitno da nove generacije menadžera steknu određene liderske vještine, jer lider se postaje obrazovanjem, uz postojanje određenih predispozicija. Lideri kombinuju urođeni talenat (liderske osobine) za vođenje, sa znanjem i vještinama koje se stiču učenjem i vježbom. Time je dodatno naglašena strateška važnost razvoja vodstva, zbog čega u svijetu sve više kompanija ulaže u treninge i razvoj liderskih vještina kod svojih menadžera. Lideri su oni koji su sposobni motivisati druge za postizanje natprosječnih rezultata i usmjeravati ih u pravom smjeru, te na taj način uticati na postizanje željenih ciljeva. Pravi lideri znaju da žive sa promjenama i konstantno uvode iste.

Pristup liderstvu, kao skupu vještina, sugerise da su za uspješno liderstvo potrebna određena znanja i sposobnosti. Na osnovu terenskog istraživanja u sektoru administracije i neposrednom posmatranju službenika na njihovom radnom mjestu, Katz (1955) je zaključio da efektivno vođenje (liderstvo) zavisi od tri osnovne grupe ličnih vještina: 1) tehničkih, 2) humanističkih (ljudskih) i 3) konceptualnih. Također, on je utvrdio da se ove vještine u velikoj mjeri razlikuju od ličnih osobina lidera, jer vještine lideri mogu da steknu, dok su osobine ono što lideri *jesu* (to su njihove urođene karakteristike).

Za lidere je važno da posjeduju sve tri navedene vještine, uz napomenu da u zavisnosti od toga gdje se hijerarhijski nalaze unutar menadžerske strukture, neke vještine postaju važnije od drugih, kako je to prikazano na Slici 2.

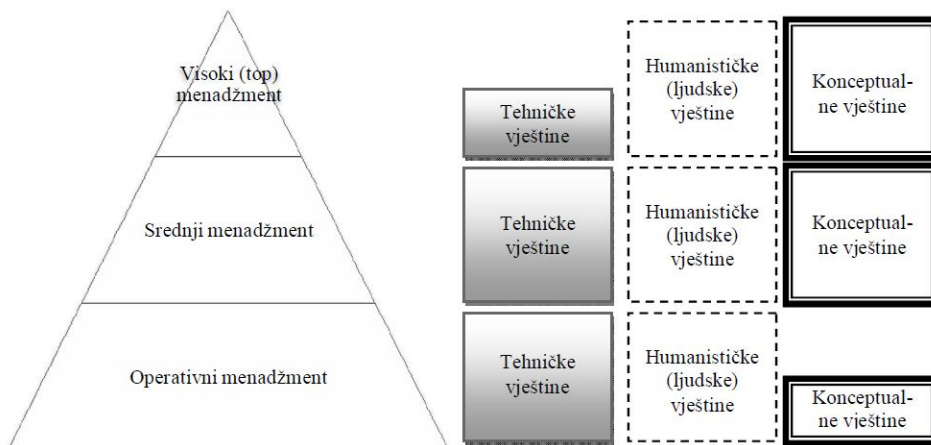
Tehnička vještina znači posjedovanje znanja i sposobnosti kada je u pitanju određena vrsta posla ili aktivnosti i podrazumijeva kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnosti korištenja odgovarajućih alata i tehnika (Katz, 1955). Tehničke vještine su uglavnom vezane uz *rad sa stvarima*, procesima ili predmetima. U suštini, tehničke vještine obuhvataju tekuće aktivnosti vezane za osnovne proizvode ili procese unutar organizacije. Kao što se vidi na prethodnoj slici, za lidere u nižim i srednjim nivoima menadžmenta najvažnije je da posjeduju upravo tehničke vještine, dok za lidere na najvišim (top) nivoima (direktor ili predsjednik uprave) tehničke vještine nisu izrazito važne jer se oni oslanjaju na stručne saradnike sa nižeg nivoa, a koji se bave tehničkim pitanjima i proizvodnim operacijama.

Humanistička ili ljudska vještina predstavlja poznavanje i sposobnost *rada sa ljudima* i prilično se razlikuje od tehničke vještine koja se odnosi na rad sa stvarima (Katz, 1955). Humanistička vještina je zapravo vještina komunikacije sa ljudima i podrazumijeva sposobnosti koje pomažu lideru da efektivno radi sa podređenima, saradnicima na istom nivou i sa nadređenima, a radi postizanja zajedničkih ciljeva organizacije. Biti lider sa humanističkim vještinama znači biti osjetljiv na potrebe i interese drugih, te pri donošenju odluka uzimati u obzir potrebe drugih, stvarajući tako pozitivnu atmosferu povjerenja u kojoj se zaposleni (sljedbenici) osjećaju prijatno i ohrabreno za realizaciju svojih radnih aktivnosti. Na prethodnoj slici je

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Anali poslovne ekonomije, br. 12, str. 17–31*

vidljivo da važnost ovih vještina ne jenjava bez obzira o kojem nivou menadžmenta se radi, odnosno da su one relevantne za sva tri nivoa.

SLIKA 2: VAŽNOST LIDERSKIH VJEŠTINA NA RAZLIČITIM MENADŽERSKIM NIVOIMA



Izvor: Certo (2008).

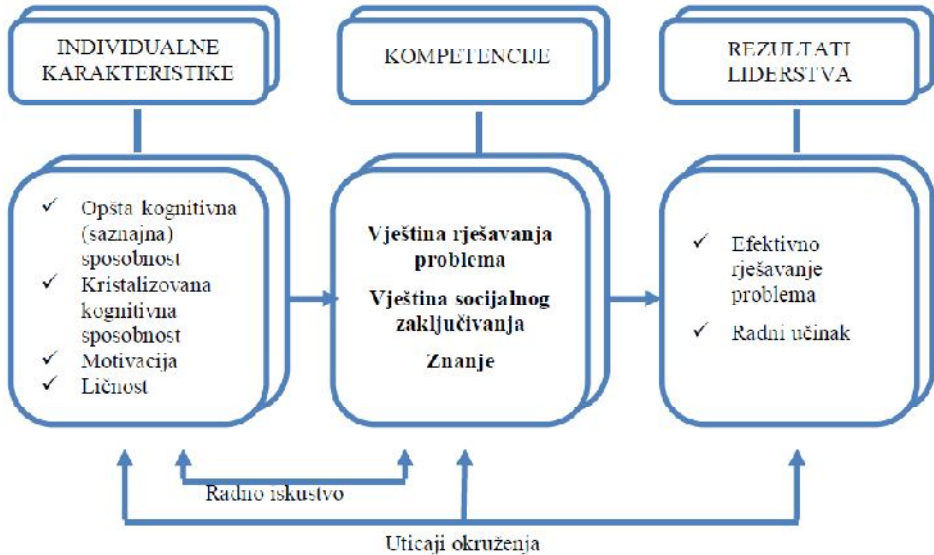
Konceptualna vještina podrazumijeva sposobnost rada na idejama i konceptima, te sposobnost vođenja organizacije kao cjeline, jer lider sa ovom vještinom je sposoban da razumije kako se različite funkcije organizacije međusobno nadopunjuju. Dakle, dok se tehničke vještine odnose na rad sa stvarima, humanističke na rad sa ljudima, konceptualne vještine se odnose na *rad na idejama*. Lider sa ovom vještinom spreman je za razgovor o idejama koje strateški i dugoročno oblikuju njegovu organizaciju. Konceptualne vještine tiču se mentalnog rada usmjerenog na davanje smisla organizaciji i strateškim pitanjima u smislu razumijevanja onoga za šta se organizacija zalaže i u kom pravcu treba da ide (Katz, 1955). Na prethodnoj slici je vidljivo da su konceptualne vještine najvažnije za nivo visokog (top) menadžmenta, ali su važne i za srednji menadžment, dok za niži operativni nivo ove vještine gube značaj.

1.2 Značaj modela liderstva baziranog na skupu vještina za efektivno vođenje procesa

Ovaj model liderstva sa jedne strane posmatra odnos između znanja i vještina lidera, i njegovih performansi sa druge strane, te naglašava činjenicu da mnogi ljudi imaju potencijale da budu lideri ukoliko su spremni da uče na osnovu svog iskustva. Dakle, ovaj model liderstva, umjesto da naglašava šta lideri rade, pristupa liderstvu tako što u centar stavlja sposobnost (znanja i vještine) na osnovu čega je moguće efektivno liderstvo (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000). Dio ovog modela koji pokazuje pet komponenti: 1) kompetencije, 2) individualne karakteristike, 3) rezultate liderstva, 4) radno iskustvo i 5) okruženje, prikazan je na Slici 3 i kao takav

je mjerodavan za razumijevanje cjelokupnog modela liderstva zasnovanog na vještinama.

SLIKA 3: MODEL LIDERSTVA KAO SKUPA VJEŠTINA



Individualne karakteristike podrazumijevaju ljudske karakteristike koje imaju uticaj na liderske vještine i znanja:

- Opšta kognitivna (saznajna) sposobnost se posmatra kao inteligencija pojedinca i obuhvata zapažanja, obradu informacija, vještinu opšteg rasuđivanja, sposobnost kreativnog razmišljanja i sposobnost pamćenja.
- Kristalizovana kognitivna sposobnost je intelektualna sposobnost koja se uči i stiče tokom vremena, što zapravo predstavlja skladištenje znanja koje se nagomilavaju iskustvom.
- Motivacija, iako ima višedimenzionalno značenje, ona u okviru modela liderstva kao skupa vještina podrazumijeva volju lidera da preuzme odgovornost za napore usmjerene na unapređenje ukupnih ljudskih vrijednosti u organizaciji.
- Ličnost je karakteristika koja pomaže ljudima da se nose sa kompleksnim organizacionim situacijama, na primjer: otvorenost, tolerancija prema nedoumicama, radoznalost, pouzdanost, prilagodljivost i slično.

Kao što je vidljivo na Slici 3, tri su *kompetencije* ključni faktori koji utiču na efektivnost performansi: 1) vještina rješavanja problema, 2) vještina socijalnog zaključivanja i 3) znanje.

Vještina rješavanja problema ogleda se u kreativnoj sposobnosti lidera da rješava nove i neuobičajene, slabo definisane organizacione probleme. Kreativnost je širok

pojam, ali kada je u pitanju liderstvo (vođenje), kreativnost podrazumijeva sposobnost stvaranja originalnih zamisli ili sagledavanje postojećih na novi način (Ford, 2000). Dakle, kreativnost uključuje posmatranje problema sa više različitih tački gledišta i izlaženje iz okvira tradicionalnih pravila i metoda obavljanja radnih zadataka, što lideru omogućava da bude drugačiji i tako nađe nove odgovore i rješenja za stare, ali i nove probleme (Davidson, 1999). Ova vještina podrazumijeva sposobnost da se prepozna relevantan problem, da se skupe sve informacije u vezi sa tim problemom, problem sagleda na nov način i napravi radni nacrt za rješavanje problema. Također, ova vještina podrazumijeva da lider ima svijest o sopstvenim liderskim kapacitetima dok primjenjuje moguće rješenje za jedinstvene probleme u organizacijama kojima rukovodi (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000).

Vještina socijalnog zaključivanja neophodna je lideru za rješavanje jedinstvenih organizacijskih problema, a obuhvata: uvidajni nastup, socijalnu pronicljivost, fleksibilnost ophođenja, socijalne performanse (Zaccaro, Gilbert, Thor & Mumford, 1991).

Znanje je neodvojivo povezano sa primjenom i sprovođenjem vještina rješavanja problema u organizaciji, a znanje podrazumijeva akumulaciju informacija i mentalni sklop u kojem se informacije organizuju. Znanje nastaje na osnovu činjenica i organizacionih šema koje se na njih primjenjuju. Lideri sa znanjem poznaju proizvode, zadatke, ljude, organizaciju i sve načine na koji su ovi elementi međusobno povezani, te ono direktno utiče na sposobnost lidera da sagleda složene organizacione probleme i da pokuša da ih riješi (Mumford et al., 2000).

Rezultati liderstva u velikoj mjeri zavise od liderskih kompetencija, a podrazumijevaju (Zaccaro, Mumford, Conlly, Marks & Gilbert, 2000):

1. Efektivno rješavanje problema, što podrazumijeva pronalaženje rješenja koja su logična, efektivna i jedinstvena.
2. Radni učinak koji suštinski podrazumijeva stepen uspješnosti lidera u obavljanju dužnosti koje su mu povjerene.

Međutim, potpuni model liderstva kao skupa vještina, sadrži još dvije komponente koje doprinose ukupnim liderskim performansama:

1. Radno iskustvo koje liderima pomaže da tokom vremena poboljšaju svoje vještine i razvijaju znanja, jer tokom vremena lideri rješavajući nove probleme stiču i nova iskustva.
2. Uticaj okruženja je zapravo faktor koji se nalazi van uticaja kompetencija lidera i njegovih osobina i iskustava, ali značajno utiče na performanse lidera, kao na primjer razvijenost tehnologije u organizaciji koju lider vodi.

Dakle, model liderstva kao skupa vještina predstavlja liderstvo opisom pet komponenti koje čine performanse lidera. U centru modela se nalaze tri kompetencije: vještina rješavanja problema, vještina socijalnog zaključivanja i znanje i one su ključne determinante efektivnog rješavanja problema i dobrog učinka, iako i individualne karakteristike, radno iskustvo i uticaji okruženja, također mogu imati značajan uticaj na liderske sposobnosti (performanse).

1.3 Preporuke menadžerima za razvoj liderskih vještina

Mnogi stručnjaci za vještine liderstva vjeruju da većina ljudi može biti vođa, ali da trebaju naučiti neke vještine. S pravom kombinacijom treninga i ličnog razvoja ljudi mogu postati efikasni lideri. Liderske vještine treba razvijati na svakom poslu. Iako se može reći da ima nebrojeno puno vještina koje mogu doprinosti nečijem uspjehu, u ovom radu se daje osvrt na nekoliko ključnih:

1. Lider je veliki mislilac. Bez velikog razmišljanja nema velikih rezultata. Mislioci vide okolinu u većem i boljem izdanju od trenutnog, vide potencijal i traže priliku, pronalaze odgovore prije nego su drugi uopšte postavili pitanje. Veliko produktivno razmišljanje proizilazi iz kreativnosti, a kreativni ljudi otvoreni su prema novim idejama.
2. Entuzijazam. Pozitivno raspoloženje lako se prenosi na druge zaposlenike. Poznato je da većina zaposlenika želi saradivati sa osobama koje su vedrog raspoloženja.
3. Lider je nosilac promjene. Moderna nauka i tehnologija, mogućnosti brze komunikacije i izmjene informacija, razlozi su da u današnje vrijeme promjena eksponencijalno raste. Stvari koje su se juče koristile danas su zastarjele, znanja koja je menadžer juče imao, danas više nisu dovoljna. Mora se prilagoditi. U poslovnom svijetu to znači da će neke stare proizvode zamijeniti novi, da stare stilove upravljanja treba osvježiti jer su postali neefikasni.
4. Lider preuzima rizike. Ne bi imalo smisla imati veliku viziju i dobre ideje kada ne biste imali hrabrosti preuzeti određene rizike kako biste ih ostvarili. Bez rizika većina se velikih ideja ne bi nikada ostvarila u formi konkretnih rezultata. Rizik je sastavni dio puta pretvaranja kreativne ideje u konkretnu stvarnost.
5. Lider gradi timove. Jedna od najljepših strana vodstva je doprinosti rastu drugih i gledati ih kako dostižu svoj potencijal. Stoga, dobar lider privlači prave ljude, motiviše ih, trenira i izgrađuje ih, jer time dobija najveću šansu da ostvari veliki rezultat.
6. Fleksibilnost. U poslovnom svijetu je nemoguće opstati ako pomalo ne uvodite promjene.
7. Lider donosi odluke. Sve dok nema odluke da se krene u realizaciju, sve ideje ostaju samo na dobrom potencijalu, bez akcije. Štaviše, neodlučnost troši vrijeme, energiju, trud i novac. Veliki lideri znaju da je loša odluka bolja nego nikakva. Koliko god ponekad bilo teško donijeti odluku, ukoliko neko želi biti kvalitetan lider, izabrao je upravo donositi odluke jer se iz njih rađaju akcija i rezultati.
8. Lider je osjetljiv. U kojoj god ulozi da se lider nalazi, bit će efikasniji ugradi li u svoj stil upravljanja dozu senzibiliteta kako za poslovna pravila, tako i za ljude koji ga okružuju. Ukoliko razumije i kvalitetno upravlja onim što je ljudima važno, podstiče efikasnost organizacije. Ukoliko ljudi vide povezanost ličnih ciljeva i ciljeva organizacije, biće motivisani da predano rade na ostvarenju tih ciljeva.

9. Lider ima visoke moralne standarde. Način na koji neko radi i ponaša se primjenjujući moralna načela zovemo nečijom etikom. Život i poslovanje su brži nego ikad, a pobjeđivanje, napredovanje, zarađivanje itd. postali su glavne mjere uspjeha te se često ne biraju sredstva da bi se postigli ciljevi. Veliki lideri su svjesni da, između ostalog, uspjesi ostvareni neetičnim načinom nisu održivi na duži rok.
10. Kreativnost. Za uspjeh u poslu važno je biti kreativan. Kreativnost lidera izdvaja od ostalih zaposlenika, a kreativne osobe uspješnije su u poslu, brže rješavaju probleme i omiljeni su saradnici.
11. Lider ima moć. On sa njom osnažuje druge da ulažu više energije i efikasnosti u svoje timove, radne zadatke i u odnose sa kolegama. Mudri lideri dijele sa drugima svoju moć i daju im ovlasti te na taj način povećavaju efikasnost, lojalnost i poštovanje. Oni koji žude za moći i drže je za sebe, postaju diktatori, autoritativni i na kraju otuđeni.
12. Lider efikasno komunicira. Kada u organizaciji postoje problemi, oni su vrlo često rezultat činjenice da lider nije posvetio dovoljno pažnje da ih čuje – dok nije prekasno. Slušanjem se uči šta se događa i kako ljudi to doživljavaju.
13. Lider je inovator. Inovacija je ono što razlikuje lidera i sljedbenika. Lideri rade iskorake u svom poslovnom okruženju i time nadahnjuju i pridobijaju druge da idu njihovim smjerom. Veliki lideri ne slijede pravila i preporuke koje nude brojne knjige, nego svojim svježim i inovativnim idejama, iskustvom i prilagodljivošću krče nove puteve.

2 Metodološka postavka istraživanja

Upitnik korišten za ovo istraživanje je dizajniran tako da pruži sve informacije o liderskim vještinama menadžera u organizacijama koje su bile predmet istraživanja, ali također je dizajniran tako da tim menadžerima može poslužiti za samoevaluaciju, te kao dobar alat za trening i razvoj vlastitih vještina. Isto tako, primijenjeni upitnik je dizajniran tako da se jasno može napraviti razgraničenje o vrsti vještine koju lider posjeduje (tehnička, humanistička ili konceptualna), te mjerenjem intenziteta (snaga) svake od navedenih vještina utvrditi u kom pravcu djelovanja (edukacije i usvajanja liderskih vještina), menadžer treba fokusirati svoje aktivnosti u budućnosti. Dakle, primarni zadatak istraživanja je bio utvrditi kod menadžera vrstu i snagu liderskih vještina koje posjeduju i koje aktivno primjenjuju u svom djelokrugu rada upravljajući poslovnim procesima, te im naknadnim prezentovanjem rezultata ukazati na smjer kojim u budućnosti trebaju ići kako bi usvojili i razvili liderske vještine koje ne posjeduju, a koje bi im dobro došle u njihovom radu, bez obzira na kojem hijerarhijskom (menadžerskom) nivou se oni trenutno nalazili.

2.1 Ciljevi, zadaci i hipoteza istraživanja

Osnovni razlog zbog kojeg je sprovedeno ovo istraživanje bio je da se dođe do relevantnih pokazatelja i utvrdi u kojoj mjeri liderske vještine utiču na efektivnost vođenja poslovnih procesa i organizacijske performanse.

Osnovni cilj istraživanja je bio da se adekvatnim analizama urađenim na bazi mjerenja, utvrdi u kojoj mjeri koncept liderstva, baziran na ključnim liderskim vještinama (tehničke, humanističke i konceptualne), ima uticaj na efektivno vođenje poslovnih procesa. Drugi cilj istraživanja bio je da se na osnovu rezultata iz upitnika dobiju informacije o liderskim vještinama podijeljenim u tri grupe, te poredeći dobijene rezultate odredi gdje su snage, a gdje slabosti u liderstvu menadžera sva tri hijerarhijska nivoa.

Osnovni zadatak istraživanja je bio da se na osnovu utvrđenih vrijednosti, dobijenih iz upitnika koji je korišten tokom istraživanja, utvrdi i menadžerima prezentuje kojim pravcem u budućnosti trebaju ići kako bi kroz edukacije i treninge osnažili svoje postojeće liderske vještine, ali i usvojili one koje ne posjeduju.

Hipoteza istraživanja. Poslovni procesi u organizacijama koje vode menadžeri sa izraženim (snažnim) liderskim vještinama, bez obzira na kojem hijerarhijskom nivou menadžmenta se nalaze (operativnom, srednjem ili visokom), imaju veću efektivnost, čime direktno doprinose povećanju efektivnosti poslovanja organizacije kao cjeline i poboljšanju organizacijskih performansi, od menadžera koji nemaju ili nedovoljno primjenjuju navedene liderske vještine.

Dakle, kao hipoteza je postavljena konstatacija o postojanju jake korelacije između liderskih vještina i efektivnosti vođenja poslovnih procesa u organizaciji, a time i ukupnih organizacijskih performansi.

2.2 Metod i način rada

Istraživanje je obavljeno u 24 poslovne organizacije iz različitih sektora (proizvodni, uslužni, državni, privatni itd.) na području Bosne i Hercegovine, tokom decembra 2014. i januara 2015. godine. Istraživanju je prethodilo uvodno obrazloženje menadžerima (sva tri hijerarhijska nivoa) o svrsi i značaju istraživanja, zatim obrazloženje da je njihovo učešće na dobrovoljnoj osnovi i da im je zagantovana anonimnost i povjerljivost podataka koji će biti korišteni jedino u naučno-istraživačke svrhe. Popunjavanje upitnika je zahtijevalo oko 15 minuta vremena, a razgovor je trajao dodatnih 15 minuta. Za sprovođenje istraživanja korišten je metod naučnog istraživanja, tehnike ankete i intervjuisanja, te instrument u vidu upitnika. Anketa je anonimna, a upitnik se sastojao od 18 pitanja sa pet mogućih odgovora o postojanju i jačini liderskih vještina: nije tačno, rijetko je tačno, povremeno tačno, tačno u određenoj mjeri, u potpunosti tačno. Na osnovu dobijenih odgovora moglo se relativno tačno utvrditi koju vrstu vještina menadžer posjeduje i koliki je intenzitet (jačina) tih vještina. Istraživanjem je obuhvaćeno 29 menadžera iz sva tri hijerarhijska nivoa, operativni ili niski menadžment, srednji i visoki (tzv. top) menadžment.

Pitanja su obuhvatala tri široke grupe liderskih vještina: tehničke, humanističke (ljudske) i konceptualne. Radi što potpunijeg uvida u predmetnu materiju, slijede neka od 18 pitanja iz upitnika:

- Uživam u tome da razumijem detalje o načinu na koji stvari funkcionišu;
- Ne pada mi teško da ideje prilagodim potrebama ljudi;
- Tehnički detalji me fasciniraju;
- Složeni organizacioni problemi za mene su izazov;

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Analiza poslovne ekonomije, br. 12*, str. 17–31

- Lako slijedim uputstva i ispunjavam formulare;
- Uživam u izazovu da postignem da sve strane u procesu efektivno saraduju;
- Vodim računa o tome kako odluke koje donosim utiču na druge;
- Formulisanje misije izuzetno je važan posao;
- Važno mi je da razumijem međuljudske odnose u organizaciji.

3 Rezultati istraživanja

U Tabeli 1 prikazani su rezultati istraživanja.

TABELA 1: REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Liderske vještine	Snaga (jačina) posjedovanih liderskih vještina		
	Mala	Prosječna	Velika
(1) Tehničke	4 (13,79%)	8 (27,59%)	17 (58,62%)
(2) Humanističke	7 (24,14%)	9 (31,03%)	13 (44,83%)
(3) Konceptualne	16 (55,17%)	7 (24,14%)	6 (21,03%)

Izvor: istraživanje autora.

4 Diskusija

Ispitanici (menadžeri sva tri nivoa) su prije popunjavanja upitnika, čiji su rezultati prezentovani u prethodnom poglavlju, bili pitani da li znaju šta je to liderstvo, šta su to liderske osobine, a šta vještine, znaju li razliku između tehničkih, humanističkih i konceptualnih vještina, kakva je razlika između menadžmenta i liderstva, te šta im je zajedničko i da li znaju razliku između rukovođenja i vođenja, te da li su zadovoljni nivoom efektivnosti procesa sa kojim oni upravljaju. Iz tih prvih odgovora, prije popunjavanja upitnika, utvrđeno je da najviše ispitanika pojam liderstva definiše i poistovjećuje sa pojmom vođe koji je na čelu nekog tima, da ih neznatan broj zna razliku između liderskih osobina (koje su urođene) i vještina (koje se uče i stiču tokom vremena), te ova dva pojma uglavnom miješaju. Međutim, većina njih je ispravno konstatovala da je liderstvo sposobnost vođenja grupe i poslovnog procesa koji je dodijeljen u nadležnost toj grupi, radi postizanja određenog cilja poslovanja.

Na osnovu prezentovanih podataka iz upitnika, prikazanih u prethodnom poglavlju, može se konstatovati da menadžeri svih nivoa uglavnom posjeduju tehničke i humanističke vještine, ali kada su u pitanju konceptualne vještine vidljivo je da je polovini njih ovo nepoznanica (55,17%), 24,14% posjeduje neke od konceptualnih vještina, ali njihova snaga nije izražena, dok njih 21,03% posjeduje izražene konceptualne vještine.

Na kraju treba napomenuti da je uzorak za ovo istraživanje bio relativno mali obzirom na aktuelnost teme rada u globalnom i sve dinamičnijem poslovanju, te da bi za neko iduće istraživanje iz ove oblasti bilo poželjno proširiti uzorak i sprovesti istraživanje za svaki hijerarhijski nivo posebno.

5 Zaključak

U pristupu liderstvu kao skupu vještina, obrađenom u ovom radu, značaj koji imaju određene liderske vještine zavisi od pozicije lidera u menadžerskoj hijerarhiji, pa su tako za lidere na nižim menadžerskim nivoima (operativni menadžment), tehničke i humanističke vještine najvažnije, dok je na višim nivoima (top) menadžmenta, liderima važna konceptualna vještina, a humanistička (interpersonalna) vještina je poželjna lideru na svakom nivou menadžerske hijerarhije (nižem, srednjem, i visokom).

U modelu liderstva zasnovanom na vještinama rješavanja problema, rezultati liderstva direktno proističu iz sposobnosti (kompetencija) lidera, da rješava zadati problem, vještine procjenjivanja društvenih okolnosti i, naravno, iz znanja. Ovaj pristup liderstvu je zapravo putokaz za efektivno liderstvo u određenoj organizaciji jer je riječ o modelu koji u centar zbivanja stavlja lidera i ukazuje na važnost razvoja liderskih vještina, dok se sa druge strane, savladane vještine stavljaju u centar efektivnih performansi lidera na svim nivoima.

Važno za napomenuti je da za razliku od ličnih osobina lidera, koje su uglavnom nepromjenjive tokom vremena, vještine predstavljaju kompetencije koje ljudi mogu naučiti i stalno razvijati (nadograđivati). U konačnici kada se, pored navedenog, liderstvu dodaju i druge, u radu spomenute komponente (vještine), kao na primjer vještinu rješavanja problema, znanje, vještine socijalnog zaključivanja, karakteristike lidera, radno iskustvo i uticaj okruženja, pristup liderstvu kao skupu vještina daje široku strukturu potrebnu za kreativno rješavanje organizacijskih problema, rješavanje konflikata, razvijanje sposobnosti za timski rad itd.

Također, između ostalog, ovaj pristup omogućava liderima da otkriju vlastite snage i slabosti u odnosu na spomenute tehničke, humanističke i konceptualne vještine, tako što mogu steći dublji uvid u vlastite liderske kompetencije, i na osnovu toga usmjeriti svoj razvoj putem treninga i vježbi u oblastima gdje je to potrebno kako bi se povećao njihov doprinos u organizaciji u kojoj djeluju.

U radu je potvrđena postavljena hipoteza da menadžeri sa širim spektrom posjedovanja liderskih vještina i sa većom snagom tih vještina, efektivnije vode poslovne procese iz svog djelokruga rada od menadžera koji imaju manje liderskih vještina.

Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Anali poslovne ekonomije, br. 12*, str. 17–31

6 Popis literature

- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdils handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1991). *Stogdils handhode of leadership*. New York: Free Press.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leadres: The strategies for taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Collins, J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog*. Zagreb: Binoza press.
- Davidson, G. (1995). Quality Circles Didn't Die-They Just Keep Improving. *CM Magazin, 6*, 326–334.
- Fisher, B. A. (1974). *Small group decision msking: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, C. M. (2000). Creative Developments in Creativity Theory. *The Academy of Management Review, 25/2*, 284–294.
- Gardner, H. (1996). *Leading Minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self and others. *Leadership Quarterly, 3/1*, 43–54.
- Hoog, M. A. (2001). A social identity theory of leadreship. *Personal and Social Psihology Review, 5*, 184–200.
- Jaggo, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Sceince, 28/3*, 315–336.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harward Business Review, 33/1*, 33–42.
- Kotller, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Middelhurst, R. & Elton, L. (1992). Leadership and Management in Higher Education. *Studies in Higher Education, 17/3*, 251–264.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J. Conelly, M. S. & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadreship Quarterly, 11/1*, 155–170.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, D. O & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly, 11/2*, 11–35.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa*. Beograd: Data status.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty – first centry*. New York: Praeger.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K. K. & Mumford, M. D. (1991). Leadreship and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectivveness. *Leadership Quarterly, 2*, 317–331.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Conlly, M. S., Marks, M. A. & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem – solving capabilities. *Leadreship Quarterly, 11/1*, 37–64.