

LIDERSTVO KROZ TEORIJU I PRAKSU (LIDERSTVO – TEORIJE LIDERSTVA)

LEADERSHIP THROUGH THE THEORY AND PRACTICE (LEADERSHIP - THE THEORIES OF LEADERSHIP)

Mr Boško Mandić¹⁷⁶, Jelenko Konjević, dipl.ecc.¹⁷⁷, Igor Stojanović¹⁷⁸

Rezime: Ovaj rad se sastoji iz tri dijela. U prvom dijelu rada¹⁷⁹ osnovni koncept je dat na pojmu, ulozi i značaju liderstva i lidera kroz istoriju nastajanja društva i njegovog razvoja. Drugi dio rada čine teorijske postavke i studije liderstva, te novi koncepti liderstva u savremenoj praksi. U trećem dijelu ovog rada dat je praktičan primjer liderstva u preduzeću, odnosno akcionarskom društvu „Autoprevoz“ Banja Luka sa ukupnim konceptom razvoja kao vodećeg lidera u drumskom prevozu putnika u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: menadžment, liderstvo, lider, preduzeće.

Abstract: This paper consists of three parts. In the first part, the basic concept has been given on the term, role and importance of leadership and leaders throughout the history of emergence of society and its development. The second part consists of the theoretical assumptions and the study of leadership, and new concepts of leadership in the modern practice. The third part of this paper consists of a practical example of leadership in the company, the Joint Stock Company "Autoprevoz" Banjaluka with the overall concept of development as a dominant leader in the road transport of passengers in Bosnia and Herzegovina.

UVOD

Rane teorije o liderstvu nastojale su pronaći univerzalne karakterne osobine koje lideri posjeduju, za razliku od onih koji to nisu. Drugi, bihevioristički pristup pokušao je objasniti liderstvo na taj način da u centar pažnje, pored radnog zadatka, stavlja ponašanje menadžera uslovljeno različitim interakcijama lider - sljedbenici. Treći pristup se zasniva na uključivanju specifičnosti uslova (situacije) u kojoj se uspostavljaju interakcije između vođe i sljedbenika, kako bi se otklonili nedostaci prva dva pristupa. Četvrti pristup je promovisao prelazak sa tradicionalnog na savremeni tip liderstva zasnovan na snažnom uticaju ličnog primjera lidera. Globalizacija i brze tehnološke promjene utiču dramatično i traumatično na lidere, zahtjevajući upravljanje različitim nacionalnim kulturama, rješavanje problema etike i morala, upravljanje na daljinu i uticanje na emocije sljedbenika. Ove brze promjene su uticale da ova teorija krene u dva pravca. Prvi, usmjeravanje istraživanja karakternih crta koje posjeduju harizmatičke vođe, a drugi, istražuju transformacionog lidera, sposobnog da sprovodi inovacije i promjene kako bi osigurao vitalnost organizacije.

1. Teorija karakternih osobina ličnosti

Uspješan lider se "jednostavno rađa" - jedan je od najstarijih pristupa menadžmentu i liderstvu. Koncept u biti svoje zaključke temelji na iskustveno/istorijskoj analizi uspješnih menadžera ili lidera. Teoretičari ovog pristupa Fejol i Tejlor su nastojali napraviti listu poželjnih osobina jednog uspješnog lidera.

Iako do danas nije tačno utvrđeno šta je to što nekome daje ulogu lidera, poznato je da nekoliko osobina, odnosno karakteristika ličnosti, može biti presudno u dobijanju (ili nedobijanju) titule lidera.

- Fizičke karakteristike
- Biografski podaci
- Inteligencija
- Karakter
- Ambicioznost

¹⁷⁶ Predavač VŠPM PRIMUS Gradiška

¹⁷⁷ Autoprevoz“ AD, Banja Luka

¹⁷⁸ Student UPS Banja Luka,

¹⁷⁹ Mandić, B., Konjević, J., Stojanović, I., *Liderstvo u teoriji i praksi (Liderstvo – pojam, uloga i značaj)*, VŠPM "Primus" Gradiška, NSČ PRIMUS, 2011, broj 3 /UDK 005.322.334.72/

- Društvenost
- Harizma

Prema ovoj teoriji, uspješan lider je onaj koji uspijeva da stvori jaku organizacionu kulturu i navede sljedbenike da govore istinu, kakva god ona bila. Lideri vide nevidljivo, brži su i efikasniji od konkurencije, pažljivije gledaju i bolje uočavaju. U svijetu menadžmenta, sposobni su da iskoriste sve svoje prednosti i tuđe mane kako bi postigli što bolju poziciju na tržištu. Ne boje se rizika i smatraju da je najveći rizik ne preduzimati ništa.

Vodi, slijedi ili se skloni sa puta

T.Tarner

2. Biheviorističke teorije liderstva

.Ova teorija, za razliku od drugih, ističe stav da se lideri stvaraju. Nije nužno da se neko rodi kao lider. Čak i oni koji su u određenim godinama života bili neprimjetni, mogu naučiti kako postati vođa. I suprotno, čak i najveći lideri trebaju biti svjesni da sve što se ne njeguje, pa tako i njihovo liderstvo, jednog dana propada. Bihevioristički teoretičari razdvojili su se u dvije podgrupe teorija:

- Grupa koja zastupa fokusiranost na izvršavanje zadataka preduzeća
- Grupa koja zastupa fokusiranost na ispunjavanje potreba zaposlenih

Oba pravca ističu da je u liderstvu najbitniji način na koji se stvari odrađuju, te da je svako u stanju biti lider, samo ako dovoljno naporno i predano radi.

2.1. Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta

Hotorn studije su pokazale da u praksi postoji više oblika ponašanja menadžera u vršenju njihovih funkcija. Na osnovu istraživanja ponašanja menadžera zasnovanog na korišćenju autoriteta možemo razlikovati sljedeće tipove liderstva:

1. Autokratski tip liderstva
2. Demokratski tip liderstva
3. Liberalni (laisse-fair) tip liderstva

Autokratski stil vođenja odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema poverenja u saradnike. Koristi prinudu, a uticaj mu proizilazi iz formalnog autoriteta. Postoje dve podvrste autokratskog stila: harizmatsko i paternalističko vođenje. Harizmatski lider se oslanja na lične osobine koje ga čine drugačijim od ostalih, dok paternalistički vođa gradi svoju moć na viziji preduzeća kao svojoj porodici, on je otac koji brine o dobrobiti zaposlenih. Autokratsko vođenje se primenjuje u malim preduzećima; sa rastom i razvojem preduzeća ovaj stil mora da se transformiše u stil vođenja koji je adekvatniji situaciji.

Demokratski stil vođenja odlikuje se većom uključenošću podređenih u odlučivanje, većim poverenjem u podređene i verom u spremnost i voljnost podređenih da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika preduzeća.

Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenošću svih zaposlenih, u koje lider ima puno poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalno vođenje primenjuje se u preduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su strukturirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone.

2.2. Studije univerziteta Ohajo

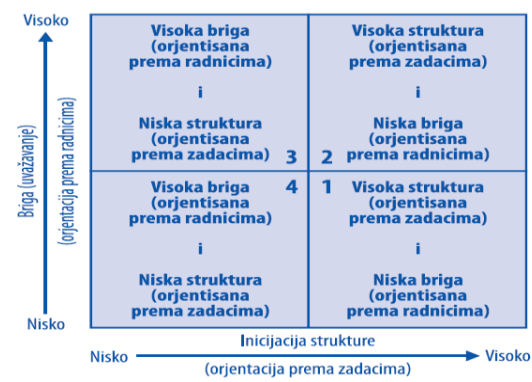
Ohajo studije su prve interdisciplinarnе studije liderstva zasnovane na timskom radu psihologa, sociologa i ekonomista. Na zaključcima ovih studija bazira se koncept "menadžerske mreže". Mreža ima dve dimenzije: briga za ljude i briga za proizvodnju. Sa napredovanjem na horizontalnoj osi, gde je predstavljena briga za

produkciju, lideri pokazuju da su orijentisani na zadatak, dok napredovanjem na vertikalnoj osi, gde je predstavljena briga za ljude, lideri pokazuju da poseduju veći stepen brige za ljudstvo.

2.3. Studije univerziteta Mičigen

Mičigen studije su najpotpunija istraživanja klasične škole ovog problema, a rezultati su poslužili Likertu da razvije "Sistem 4" menadžerskog vođstva. Prvi sistem predstavlja autokratsko liderstvo u kojem je sva vlast koncentrisana u vrhu organizacije. Drugi sistem je i dalje autokratski, jer su upravljanje i kontrola ostali na vrhu, ali su neke odluke delegirane. Postoji izvesno, ali nedovoljno poverenje između lidera i zaposlenih. Treći sistem podrazumeva konsultovanje zaposlenih u procesu odlučivanja, njeguje se timski rad u organizaciji. Ciljevi se ipak utvrđuju na vrhu organizacije. Četvrti sistem predstavlja sistem decentralizovanog odlučivanja, u kojem se favorizuju ideje svih zaposlenih, koji uživaju veliko poverenje.

Slika 6. Model liderstva univerziteta Mičigen



Izvor: Lussier, R.N., Human Relations in Organizations, Irwin/McGraw-Hill, Boston (1996) 214.

2.4. Likertov model stilova liderstva

Istražujući performanse menadžmenta u različitim industrijskim granama Rensis Likert je dao tri osnovne ideje:

- Princip odnosa zasnovan na podršci;
- Grupno odlučivanje i grupne metode nadzora;
- Visoku produktivnost kao cilj organizacije

Istraživanjem je potvrđeno postojanje različitih sistema, odnosno stilova menadžmenta:¹⁸⁰

- 1) Sistem 1. - ekstremno autokratski stil,
- 2) Sistem 2. - dobroćudni autokratski stil,
- 3) Sistem 3. - konsultativni stil,
- 4) Sistem 4. - participativni stil,

Slika 7. Likertov "Sistem 4"

¹⁸⁰ Lončarević, R.: Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005. p. 360

Stilovi vođstva	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Varijable	Ekstremno autokratski	Dobroćudno autokratski	Konsultativni	Participativni
Koliko poverenje se poklanja podređenima?	(Nimalo)	(Veoma malo)	(Znatno)	(Potpuno)
Koliko slobode imaju podređeni da sa nadređenim pričaju o poslu	(Nimalo)	(Ne mnogo)	(Prilično)	(Potpuno)
Da li se ideje podređenih traže i sprovode ako su vredne	(Retko)	(Ponekad)	(Obično)	(Uvek)

Izvor: Wren, D.A., Voich, d., *Menadžment: Proces, struktura i ponašanje (Prevod sa engleskog), Privredni pregled, Beograd (1994) 424*

Participativni stil omogućava najbolje rezultate grupnog rada zbog uključenosti i izvršilaca u donošenje odluka. Ovo iz razloga što su izvršioi dodatno motivisani da sprovedu odluke koje su sami donosili. Zbog efikasnosti u praksi, participativni menadžment je postao dominantan stil ponašanja savremenih menadžera.

2.5. Menadžerska mreža

Koncept Menadžerska mreža su kreirali Robert Blejk i Džejn Muton, proširivši rezultate istraživanja Univerziteta Ohajo i Mičigen, te utvrdivši da menadžeri uvažavaju i brigu o proizvodnji i brigu o ljudima. Stilovi menadžmenta predstavljaju produkt interakcije brige za proizvodnju i brige za ljude, ilustrativno prikazani mrežom 9 x 9 (slika infra).¹⁸¹

Stil 1.1. - "osiromašeni menadžment", predstavlja najniži mogući stepen brige za rezultate i ljude, neprihvatljiv na duži rok.

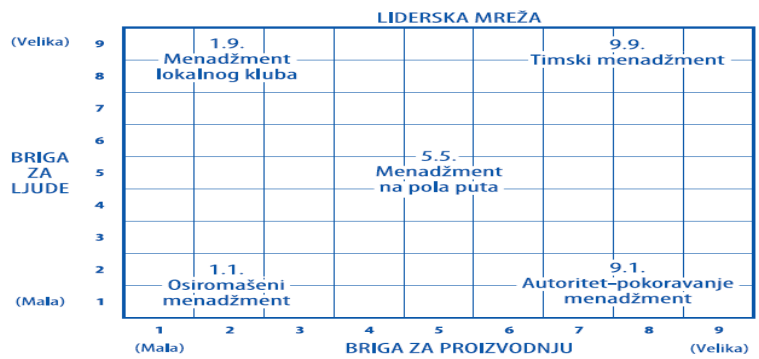
Stil 1.9. - "menadžment lokalnog kluba" predstavlja najniži stepen brige za proizvodnju i najviši stepen brige za ljude. Stil omogućava visok moral, a nisku produktivnost.

Stil 9.1. - "autoritet-pokoravanje menadžment", predstavlja najviši mogući stepen brige za proizvodnju i najmanj stepen brige za ljude. Stil je orijentisan na autokratsko postizanje proizvodnih zadataka bez respektovanja humanih odnosa prema radnicima.

Stil 5.5. - "menadžment na pola puta" predstavlja prosječan stepen brige za proizvodnju i za ljude. Stil se dosta često koristi jer uvažava oba zahtjeva.

Stil 9.9. - "timski menadžment", predstavlja maksimalno mogući stepen brige i za proizvodnju i za ljude. Primjenom ovog stila postižu se maksimalni efekti produktivnosti, ali i zadovoljstvo i motivacija ljudi.

Slika 8. Menadžerska mreža



Izvor: Robert R. Blake, Jane Mouton, *The Managerial Grid, Houston, Gulf Publishing Company (1964) 10*

3. Situacione teorije liderstva

¹⁸¹ *ibid*, p. 362

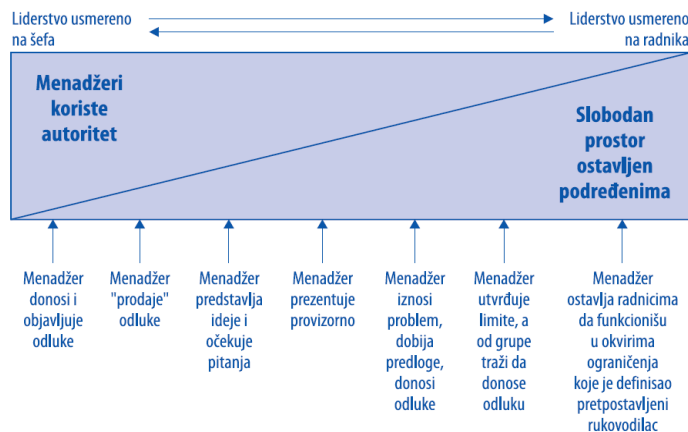
Liderstvo je fleksibilan pojam, a ne skup karakteristika i pravila koji se mogu jednostavno “prenositi” iz jedne situacije u drugu, tvrde sljedbenici situacione teorije. Ko će biti lider određene organizacije, kada i na koji način će steći ulogu lidera zavisi od mnoštva faktora. Neki od tih faktora jesu situacija u kojoj se i organizacija i lider nalaze, istorija te organizacije, zaposleni i njihova kultura te vrsta promjene koja se od novog lidera očekuje.

3.1. Teorija liderskog kontinuum

Robert Tanenbaum i Voren Smit posmatraju stil ponašanja lidera kroz brojne mogućnosti variranja stepena korištenja autoriteta menadžera i davanja slobode podređenima, što grafički prikazuju na ljestvici liderskog kontinuum (Slika infra) .¹⁸² Po njima liderski stil zavisi od tri elementa: vođe, sljedbenika i situacije, a koji djeluju kao sile na dva načina:¹⁸³

- sile koje proizilaze iz menadžerove osobnosti, uključujući njegov ili njezin sistem vrijednosti, povjerenje u podređene, sklonost ka određenom stilu vođstva, te osjećaj sigurnosti u nesigurnim situacijama;
- sile koja dolazi od podređenih (kao što je njihova spremnost da prihvate odgovornost, njihovo znanje i iskustvo te tolerancija na dvosmislenost), a koje utiču na menadžerovo ponašanje;

Slika 9. Ljestvica liderskog kontinuum



Izvor: Tannenbaum, R., Shmit, W.H., "D" How to Chose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, maj/juni, 1973, in: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Menadžment, Želnid, Beograd (2000) 435.

3.2. Fidlerova LPC teorija

Fred Fidler je ukazao na ulogu i značaj situacionih faktora u određivanju odnosno izboru najefikasnijeg stila ponašanja lidera. Po njemu postoje dva osnovna stila liderstva:

- liderstvo orijentisano na zadatke, koje je karakteristično za lidere sa niskim LPC rejtingom i
- liderstvo orijentisano na uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa, stil koji je karakterističan za lidere sa visokim LPC rejtingom.

Efikasnost stila vrednuje uvođenjem varijable situacije koje čine povoljnost situacije.

Prema Fidleru, povoljnost situacije određuju sledeći faktori:¹⁸⁴

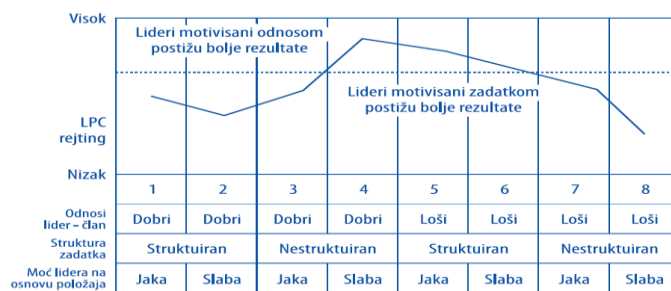
- 1) odnosi između vođe i članova grupe,
- 2) struktura zadatka i
- 3) pozicija moći.

Slika 10. Zavisnost efikasnog stila liderstva od situacije prema LPC teoriji

¹⁸² *ibid.*, p. 365

¹⁸³ *ibid.*, p. 364

¹⁸⁴ *ibid.*, p. 366



Izvor: Fiedler, F.E., Chemers, M.M., *Leadership and Effective management*, Glenview, Scot & Foresman, 1974, in: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., *Menadžment*, Želnid, Beograd (2000) 443.

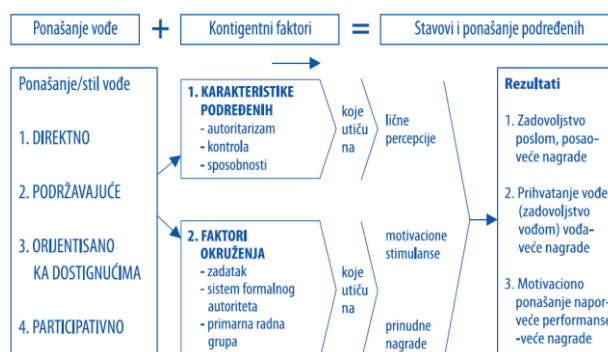
Fidler ističe mogućnost mijenjanja situacije i mogućnost rotacije menadžera kao najefikasniji način povećanja uspješnosti lidera.

3.3. Teorija (Pat - Goul) put - cilj

Hausov model, model "put – cilj", u fokus je stavio očekivanja i motivaciju zaposlenih. Polazni stav jeste da zaposleni očekuju da postignu visoke rezultate, i po tom osnovu visoke nagrade, a zadatak lidera je da im pomogne i objasne kojim putem da postignu cilj. Ovaj model razlikuje stilove lidera prema njihovoj sposobnosti da uoče razlike među zaposlenima i da na tim razlikama grade različite sisteme nagrađivanja prema pojedinačnim doprinosima. Na osnovu ovih kriterijuma u modelu se diferenciraju četiri oblika ponašanja menadžera i dve kategorije kontigentnih varijabli. Motivacija i zadovoljstvo podređenih jeste rezultat zbira oblika ponašanja lidera i kontigentnih varijabli. Robert Haus razlikuje četiri stila ponašanja:¹⁸⁵

- direktivno vođstvo,
- podržavajuće vođstvo
- participativno vođstvo
- vođstvo orijentisano na postignuće, koje podrazumjeva postavljanje izazovnih ciljeva i visokih standarda ponašanja podređenih .

Slika 11. Model put – cilj



Izvor: Hersey, P., Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (1989), 152, in: Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Jančićević, N., Babić, V., *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd (2000) 384

Teorija efikasnost leaderskih stilova povezuje sa situacijom u kojoj vođe obavljaju svoj posao - stanjem koje određuju dvije grupe situacionih varijabli: (1) karakteristike podređenih (njihove potrebe, sposobnosti i iskustvo) i (2) karakteristike radnog okruženja (struktura radnog zadatka, sistem nagrađivanja i odnosi u grupi).

3.4. Hersi - Blanšarova teorija

¹⁸⁵ *ibid*, p. 368

Hersi – Blanšarov model pored zadatka i odnosa vođa – sljedbenici, uvodi u analizu i treću situacionu varijablu, zrelost sljedbenika. Zrelost sljedbenika se definiše kao sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti, pri usmeravanju njihovog sopstvenog ponašanja u odnosu na određeni zadatak. Nivo zrelosti određuje se na osnovu tri kriterijuma:¹⁸⁶

1. Stepen motivacije za postignućem
2. Spremnost da se preuzme odgovornost
3. Stepen obrazovanja i/ili iskustva.

Na osnovu ovog trodimenzionalnog situacionog modela definišu se četiri leaderska stila:¹⁸⁷

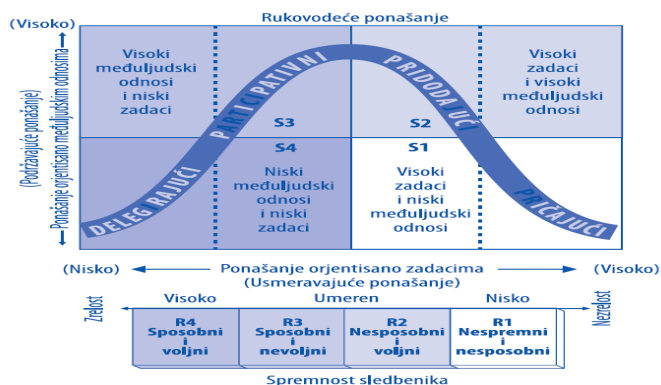
S1. PRIČAJUĆI STIL liderstva je najbolji za sledbenike niskog nivoa zrelosti, koji nisu spremni da preuzmu odgovornost, te se njihove uloge u izvršavanju zadataka obezbeđuju naredbama i smernicama.

S2. PRODAVAJUĆI STIL liderstva je najbolje primeniti u slučaju niske do umerene zrelosti sledbenika. Ovaj stil u isto vreme obezbeđuje i usmerenost na zadatke i podršku ljudima koji nisu sposobni, ali su spremni za preuzimanje odgovornosti.

S3. PARTICIPATIVNI STIL liderstva se primenjuje u situaciji kada sledbenici pokazuju zrelost i sposobnost, ali i nespremnost da prihvate odgovornost, zbog čega im je potrebna podrška da bi povećali svoju motivaciju.

S4. DELEGIRAJUĆI STIL liderstva je najbolji za sledbenike visokog stepena zrelosti. Ovaj stil vodstva dopušta sledbenicima visok stepen slobode i mogućnost da preuzmu potpunu odgovornost.

Slika 12. Situacioni model liderstva prema Hersiju i Blanšaru



Izvor: Hersey, P., Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (1993) 152

3.5. Vrum - Jetonova teorija liderstva

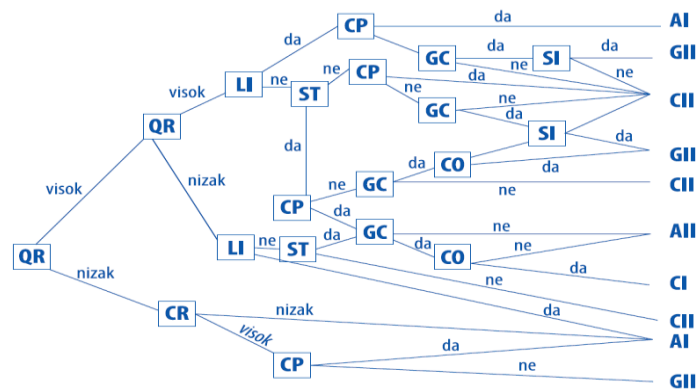
Vrum – Jetonov model ili normativni model vođstva nastoji da objasni kako lideri treba da reaguju ili kakvu odluku treba da donesu u datoj situaciji. Oni su kreirali "stablo odlučivanja". Model sadrži 5 stilova vođstva, 7 situacionih dimenzija, 14 tipova problema i 7 pravila odlučivanja.

Slika 13. Stablo odlučivanja za određivanje adekvatnog leaderskog stila¹⁸⁸

¹⁸⁶ Grubić-Nešić, L.: *Znati biti lider*, AB Print, Novi Sad, 2008, p. 87

¹⁸⁷ Lončarević, R.: *Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005. p. 370*

¹⁸⁸ Lončarević, R.: *Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005. p. 373*



Izvor: Certo, S. P., *Modern Management - Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston (1994) 356

4. Novi koncepti liderstva

Novi koncepti liderstva pojavili su se kako bi dali adekvatne odgovore na stavove da je liderstvo kompleksan uzajaman odnos između lidera i sljedbenika koji inspiriše i motiviše ljude da rade iznad mogućnosti. U skladu sa navedenim, kreirani su sljedeći koncepti liderstva: transakciono liderstvo, harizmatičko liderstvo, transformaciono liderstvo, timsko liderstvo, ko-liderstvo, interaktivno liderstvo, inspirativno liderstvo, etičko, uslužno, interkulturalno, alfa liderstvo i dr..

4.1. Harizmatičko liderstvo

Termin harizma vodi porijeklo iz grčkog jezika i označava milosni dar, odnosno poseban duhovni dar za određeno znanje. Prvu definiciju je dao Veber i po njemu "Termin harizma će se primjenjivati na određene kvalitete individue koje je razdvajaju od običnih ljudi i tretiraju kao nasleđene sa natprirodnim, nadljudskim moćima ili kvalitetima. To je nešto nedostupno običnim ljudima. smatra se duhovnim poreklom i na osnovu tih obeležja se ta osoba tretira kao lider"¹⁸⁹

Objavivši 1976. teoriju harizmatičkog liderstva, Robert Haus je ukazao na specifične efekte koje harizmatičko liderstvo ima na sljedbenike. Koje su to dimenzije najbolje vidimo iz sljedeće tabele.¹⁹⁰

Tabela 2. Harizmatičko liderstvo: lične karakteristike, ponašanje i efekti

Lične karakteristike	Ponašanje	Uticaji na sledbenike
Dominant Želi da utiče Samopouzdanje Jake vrijednosti	Model skupa jakih uloga Pokazivanje sposobnosti Artikulacija ciljeva Komunikacija visokih očekivanja Iskazivanje samopouzdanja Pobuđivanje motiva	Povjerenje u ideologiju lidera Vjerovanje u sličnost sljedbenika Neosporno prihvatanje Naklonjenost prema lideru Poslušnost Identifikacija sa liderom Emocionalno učešće Težnja ka visokim ciljevima Povećanje povjerenja

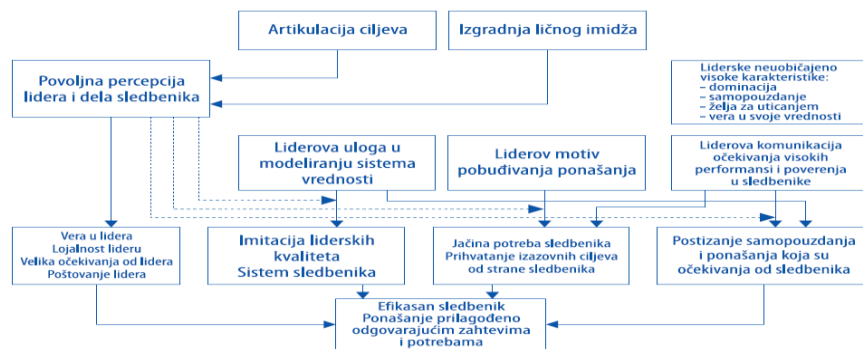
Izvor: Northouse, P.G., *Leadership*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks (2001) 133-135

Harizmatičko liderstvo Haus je predstavio sljedećim modelom:

Slika 14. Model harizmatičkog liderstva

¹⁸⁹ Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999. p. 77

¹⁹⁰ Lončarević, R.: *Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005. p. 346 (Preuzeto: Northouse, P.G., *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks (2001) p.p. 133-135.)*



Izvor: House, R.J., A 1976 Theory of Charismatic Leadership, in: Pierce, J.L., Newstrom, J.W., (Eds.), Leaders & the Leadership Process, Irwin/McGraw-Hill, Boston (1995) 210

Bitne karakteristike harizmatiskog lidera su:¹⁹¹

1. Vizija
2. Majstorstvo stručnosti komuniciranja
3. Sposobnost da inspiriše povjerenje članova grupe i stejkholdera
4. Sposobnost da se članovi grupe osećaju sposobnim
5. Energija i akciona orijentacija
6. Emocionalna izražajnost i toplina
7. Spremnost da se preduzme lični rizik
8. Korišćenje nekonvencionalnih strategija
9. Samopromovišuća ličnost
10. Sposobnost da se pojavi za vrijeme krize
11. Minimum intimnih kontakata

Harizmatiski lideri komuniciraju svoje vizije, ciljeve i direktive na atraktivan, imaginativan i izražajan način. Sa saradnicima komuniciraju otvoreno, stvarajući ugodnu klimu komuniciranja. Koriste dva povezana stila komuniciranja, jedan upravljanje putem inspiracije a drugi, upravljanje putem anegdote. Harizmatiski lideri imaju značajan uticaj na sljedbenike i njihovo ponašanje. Kroz istoriju taj uticaj je često bio i destruktivan, neetičan.

4.2. Transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo akcenat stavlja na ljude koji imaju viziju, kreativni su, inovativni i ne plaše se pokrenuti velike promjene. Teoretičari ovog pristupa tvrde da je najbitnije da lider pridobije članove organizacije da vjeruju u njegovu viziju uspjeha, ali naravno da interes organizacije uvijek bude na prvom mjestu. Lider transformacija mora biti sposoban ne samo pridobiti sve članove organizacije na čijem je čelu, nego sa njima i saradivati kako bi se osmislile nove strategije i taktike organizacije.

Sam nastanak teorije je vezan za Bernarda Basa, a u saradnji sa Avolijem u potpunosti je zaokružio. Suština njegove teorije je teza da transformacioni lideri motivišu sljedbenike da rade više nego što se od njih očekivalo. Na ovu pojavu deluju brojni faktori. Oni se, prema Basu, mogu grupisati na četiri grupe faktora i to:¹⁹²

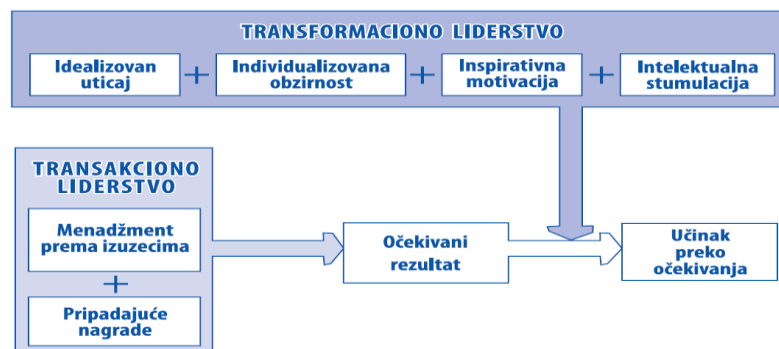
- 1) harizma ili idealni uticaj,
- 2) motivacija koja inspiriše,
- 3) stimulacija intelekta i

¹⁹¹ Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigolja štampa, Beograd, 1999. p. 77 (Preuzeto Nanus B., "Visionary Leadership", Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.)

¹⁹² Lončarević, R.: *Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka*, 2005. p. 346 (Preuzeto: Bass, B.M., *Leadership and performance beyond expectations* (1985) 20, in: Northhouse, P.G., *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks (2001) p, 29.)

- 4) briga o potrebama sledbenika.

Slika 15. Dodatni efekti transformacionog liderstva



Izvor: Tichy, N.M., Devanna, M.A., The Transformational Leader, John Willey and Sons, New York (2000) 29

4.3. Transakciona teorija liderstva

Ova teorija zasnovana je na ostvarivanju zadataka i ciljeva organizacije putem ostvarivanja ličnih interesa njenih članova, ne samo lidera, nego i svih sledbenika. Suština pristupa je u međusobnoj razmjeni lidera i članova organizacije, u kojoj su obje strane na dobitku (npr: vlasnik biznisa daje zaposlenima platu i status u zamjenu za njihov rad). Lider je taj koji, po potrebi, mora svoj stil i ponašanje prilagoditi i korigovati, kako bi ispunio očekivanja svih članova organizacije.

ključ uspjehnosti organizacije leži u tome da se kreiraju mogućnosti i motivišu ljudi da iskažu svoje talente i sposobnosti. Lideri ne transformišu ljude! Lideri stvaraju kontekst u kojem putovanje u inovacije i transformacije može da počne

Tom Peters

ZAKLJUČAK

Činjenica je da se danas u svijetu dešavaju ogromne promjene na svim poljima. Te promjene su naročito očigledne na polju ekonomije. Ekonomsku stvarnost u svijetu danas naročito karakterišu dva procesa:

- proces globalizacije i
- proces ubranog tehnološkog napretka.

Proces globalizacije je doveo do toga da danas ni jedna zemlja ne može ostati izolovana od svjetske ekonomije. Svjedoci smo nastanka velikih multinacionalnih kompanija koje su svoje poslovanje proširile po čitavoj zemaljskoj kugli.

Promjene su naročito očigledne na polju telekomunikacija, brzini komunikacije i dostupnosti informacija, a paralelno sa tim na polju etike, kulture i liderstva u organizacijama uopšte. Republika Srpska i BiH ne mogu ostati izvan navedenih procesa.

U Republici Srpskoj se odvija proces izgradnje novog privrednog sistema u kome tržište postaje osnovni regulator ekonomskih procesa i mjesto na kome se vrši ocjena uspješnosti privrednih subjekata.

Takođe, prisutan je proces tranzicije privrede, odnosno proces privatizacije postojećeg državnog kapitala. Svako preduzeće, bez obzira o kakvom organizacionom obliku se radi, odnosno bez obzira da li se radi o malom, srednjem ili velikom preduzeću, predstavlja jedan materijalno organizacioni sistem koji sa jedne strane ima ulaze, a sa druge strane izlaze ili rezultate. Da bi ti rezultati bili prihvatljivi, menadžment preduzeća mora da utvrdi koji su to faktori na koje može, a na koje ne može da djeluje. Pred menadžment preduzeća se postavlja zahtjev za donošenje takvih poslovnih odluka koje će obezbijediti maksimalne rezultate u budućnosti.

Zato, lideri moraju naglašenu pažnju da posvete diskusijama sa saradnicima o alternativama kao i ocjenjivanju efekata eventualne implementacije svake od kreativnih alternativa. Dalje, razvoj organizacije zahtjeva da lideri otkrivaju šanse, probleme u organizaciji, te da preduzimaju akcije kako naknadne, u još

većoj mjeri preventivne. Lideri fokusiraju pažnju preko vizije, putem komunikacije obezbeđuju značenje, pozicioniranjem postižu i održavaju povjerenje, te razvijaju svoju ličnost kroz poštovanje

U radu smo definisali liderstvo i pokazali razliku između lidera i menadžera, pri čemu smo odredili da je zaduženje lidera dugi rok i uspeh u promjenama. Dali smo korjene liderstva i sljedbeništva u ljudskom društvu i pokazali šta rade i kakvi mogu da budu lideri. Pojasnili smo da je demokratija pravi način vladavine lidera u organizaciji, te važnost balansirano emocionalnog pristupa lidera vođenju. Ukazali smo i na osnovne trendove koji treba da zanimaju lidere. Ukazali smo i na to kako se vode promjene koliko je važna emocionalna priroda ličnosti lidera.

Lider treba da radi na prilagodljiv način. Lider ima poseban značaj u savremenim, dinamičnim i promenljivim uslovima poslovanja, zbog čega treba da izrazi težište sopstvenih angažovanja.

Naime, za razliku od upravljanja i rukovođenja, liderstvo sadrži različite funkcije, te lider treba da:

- kreira dugoročne ciljeve,
- objavljuje ih i objašnjava i
- stvara uslove za rad sljedbenika.

Prvom funkcijom lider odgovara na pitanje » Šta«, drugom pridobija sljedbenike koji ciljeve treba da realizuju, a trećom sljedbenicima stvara uslov za rad.

Lider ima za zadatak da prepozna uspješne elemente organizacione kulture, da pronađe način da ih stabilizuje i očuva. Istovremeno, lideri treba da prate razvoj organizacije, da budu sposobni da prepoznaju novu situaciju, da prilagode stil vođstva i dopuste da se pojave drugi oblici vođstva. Zadatak lidera je da razvijaju kompetentnost pojedinaca i grupa. Oni treba da se razvijaju zajedno sa svojom organizacijom i da razvijaju novu generaciju lidera, za drugačiju, bolju budućnost organizacije.

Liderstvo je važno ne samo zbog naših ličnih karijera i organizacija u kojima radimo. Ono je važno u svakoj organizaciji, u svakoj zajednici i u svakoj naciji. Potrebno nam je više odličnih lidera i organizacija, danas više nego ikada, da bi se ubrzano nastavio progres ljudskog društva.

Lider mora da bude potpuno ispunjen u svim aspektima života, mentalnoj, emocionalnoj, spiritualnoj i fizičkoj sferi, a od posebnog su značaja, druženje sa prijateljima i poklanjanje što više vremena porodici.

Nakon svega, jasno je da je liderstvo neophodno u svijetu dinamičkih promjena, te da

Liderstvo predstavlja ključ uspjeha modernih organizacija!!!

"Dobar lider nije maraton, on je štafeta" Isak Adizes

LITERATURA

- Adžić Slobodan, Lider u marketingu, Ekonomski institut, Beograd, 2004.
- Bennis Warren G., ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC – UPDATED AND EXPANDED, Perseus Publishing, USA, 2003.
- Bitel L.: Liderstvo, Clio, Beograd, 1997,
- Covey Stephen R., PRINCIPLE CENTERED LEADERSHIP, Simon & Schuster, USA, 1992,
- Cohen, A.R. Bradford, D.L., Influence without Authority, John Wiley & Sons, Inc., New York 2005.
- Depree Max, LEADERSHIP IS AN ART, DTP, USA, 1990
- Draker, P.: DRAKER Iz dana u dan., Adizes, Novi Sad, 2004
- Draker F.P.: Menadžment za budućnost, PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995
- Drucker F. Peter Foundation & Josey-Bass Publishers, San Francisko, 1996.
- Đinđić Zoran, JEDNA SRPSKA VIZIJA, Ateneum, Beograd, 2004.
- Farkas Charles M., Wetlaufer Suzy, *The Ways Chief Executive Officers Lead*, HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP, Harvard Business School Press, USA, 1998,

- Gardner Howard, Laskin Emma, LEADING MINDS, Basic Books, USA, 1996
- Goleman Daniel i dr., PRIMAL LEADERSHIP: REALIZING THE POWER OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, Harvard Business School Press, USA, 2002
- Greenberg, J., Baron, P.A., Ponašanje u organizacijama -Razumjevanje i upravljanje ljudskom stranom rada (Prevod sa engleskog), Menadžment, Želnid, Beograd, 1998.
- Grubić-Nešić, L: Znati biti lider, AB Print, Novi Sad, 2008.
- Grubić-Nešić, L: Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promjene, AB Print, Novi Sad, 2005.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (Ed.), The Leader of the Future, The
- Kotter, J. P., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z., The leadership challenge, Jossey-Bass, San Francisko 1997
- Lončarević, R.: Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005.
- Lončarević, R.: Menadžment u akciji: komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2005.
- Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
- Nanus B., "Visionary Leadership", Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
- Northouse, P. G., Leadership, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 2000.
- Pierce, J. L., Newstrom, J. NJ., Leaders and the Leadership Process, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1999.
- Robbins, S.P., Bitni elementi organizacijskog ponašanja , (Prevod sa engeskog), MATE, Zagreb, 1992.
- Stoner, A. F. J., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., Menadžment, Želnid, Beograd, 1998.
- Yukl, G., Leadership in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey ,1998. 5, in: Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd ,1999.
- Warren G. Bennis , ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED, Perseus Publishing, USA, 2003.