

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

Значај лидера и лидерства за успех организације

ДИПЛОМСКИ РАД

МЕНТОР:
др Миленко Целетовић,
ванредни професор

КАНДИДАТ:
Оливера Грујић 288/16

Београд, 2021. године

Садржај

I Увод.....	1
II Дефинисање организација.....	2
III Дефинисање лидерства	2
IV Разлика између лидера и менаџера	4
V Формално наспрам неформалног лидерства.....	4
VI Лидерство и моћ.....	5
VII Приступи лидерству и њихова примена у организацији	6
VII-1 Приступ лидерству као скупу особина.....	6
VII-1.1 Модел пет фактора личности и лидерство.....	9
VII-1.2 Примена	9
VII-2 Приступ лидерству као скупу вештина	10
VII-2.1 Приступ лидерству као скупу три вештине	10
VII-2.2 Модел лидерства као скупа вештина	11
VII-2.3 Примена	14
VII-3 Приступ стилу лидерства/style approach	15
VII-3.1 Истраживања на Државном Унуверзитету у Охају	15
VII-3.2 Истраживања на Универзитету у Мичигену.....	16
VII-3.3 <i>Blakeova i Moutonova</i> менаџерска (лидерска) мрежа.....	16
VII-3.4 Примена	18
VII-4 Ситуациони приступ	18
VII-4.1 Стили лидерства	18
VII-4.2 Нивои развоја	19
VII-4.3 Примена	20
VII-5 Трансформационо лидерство.....	20
VII-5.1 Дефиниција трансформационог лидерства.....	21
VII-5.2 Карактеристике трансформационих лидера	21
VII-5.3 Трансформационо лидерство и харизма	22
VII-5.4 Модел трансформационог лидерства	23
VII-5.5 Примена	25
VII-6 Тимско лидерство.....	25

VII-6.1 Модел тимског лидерства	25
VII-6.2 Примена	30
VIII Закључак	31
IX Литература.....	32

I Увод

Лидерство предствља нову специјализовану менаџмент дисциплину која има све већи утицај на успешност целокупног пословања организације.

Глобализација је данас уткана у све сфере друштвених активности, и зато данас организације имају потребу да се више него икада прилагођавају променама у окружењу. Односно организација мора непрестано да унапређује своје пословање, да непрестано учи али и да улаже и води бригу о својим запосленима. Од ефикасности лидера и њихових тимова зависи да ли ће се и колико успешно организација прилагодити брзим променама у окружењу. Знање и вештине лидера постају главна конкурентска предност једне организације. Односно успех једне организације зависи од тога колико спретног лидера има.

Лидерство је неодвојиво од организационе културе, визије и мисије организације. Да би лидери пренели визију и мисију организације на своје следбенике потребна је двосмерна комуникација између лидера и следбеника.

Колико ће једна организација бити успешна зависи од спремности и способности лидера да да мотивише, развије и задржи талентоване и креативне следбенике. Лидери су ти који стварају и одржавају пријатну атмосферу у интерном окружењу.

Стручни, лојани и задовољни запослени представљају главну конкурентску предност организације у XXI веку.

II Дефинисање организација

Свако од нас самим рођењем постаје део заједнице, у којој су односи уређени на формалан или неформалан начин. Човек рођењем постаје део конкретне породице у којој налази најближе сроднике са којима развија односе, испуњава задатке, располаже ресурсима. Готово током целог живота човек припада некој организацији било да је то породица, школа, факултет, црква, спортско удружење, држава, профитна или непрофитна организација, приватна или јавна и тако даље.

Може се рећи да се човек се одувек бави организациом, јер тежи да оствари циљ са што мање напора, трошкова и материјала а за што краће време. Уколико је рад створио човека, организација је била његов први посао.

Организација представља креативни процес, моћни алат у рукама човека, који доводи до смањења неодређености и хаоса, у структури и деловању неке заједнице људи.

Организације су настале из потребе људи да на осмишљен и плански начин остваре заједничке циљеве.

Организацију можемо дефинисати као комплексан скуп делова, коју чине запослени, средства за рад, предмети рада, знања, информације и низ међусобних интеракција. Основни циљ сваке организације јесте што већа продуктивност запослених а што мања флукуација квалитетних и креативних људи.

Организације имају најмање следећих 5 елемената:

1. Усмерене су ка циљевима.
2. Организације су пажљиво структуриране у виду одређених структура да би се процеси и послови ефикасно обављали.
3. Организације су социјални ентитети, што значи да чине две или више особа. Људи су најважнији елемент сваке организације.
4. Ресурси које ће чланови организације користити (материјал, физички, технолошки, информациони, људски, новчани).
5. Менаџмент који усмерава све остале елементе (људе, ресурсе, процесе) ка остварењу сврхе и циљева. (Машић, Џелетовић, 2015)

III Дефинисање лидерства

Када покушамо да дефинишемо лидерство увиђамо да лидерство има различита значења за свакога од нас. Заправо можемо рећи да постоји онолико дефиниција лидерства колико постоји људи који су покушали да га дефинишу.

Неке од дефиниција посматрају лидерство као средиште групних процеса. Односно лидер је центар промена и активности групе и представља отеловљење воље групе.

У другој групи дефиниција лидерство се посматра са аспекта личности и дефинише се као комбинација посебних особина и карактеристика које појединац поседује и које му омогућавају да убеди друге да извршавају задатке.

У трећој групи дефиниција, лидерство је дефинисано као деловање или понашање – активности, које лидери предузимају да би изазвали промене у групи.

Лидерство се може дефинисати са становишта односа моћи које постоји између лидера и његових следбеника. Лидери поседују моћ и користе је како би произвели промене код других.

За друге, лидерство се може посматрати као трансформациони процес којим се следбеници мотивишу да постигну више него што се од њих очекује. Коначно неки посматрају лидерство са аспекта вештина. Ово становиште наглашава способности (знање и вештине) које омогућавају ефективно лидерство.

Из мноштва дефиниција лидерства могу се издвојити компоненте које су кључне за саму појаву:

1. лидерство је процес

Лидерство као процес подразумева да не утиче само лидер на следбенике већ је реч о односима размене између лидера и његових следбеника. Односно лидерство није линеаран, једносмеран феномен већ интерактиван.

Процес лидерства користи утицаје који нису засновани на принуди, као што су комуникација, мотивација, организациона култура и друге, при усмеравању активности групе ка остварењу циља.

2. лидерством се остварује утицај

Лидерство је комбинација карактеристика које неко поседује и способности да успешно примени свој утицај. Без утицаја нема ни лидерства. За лидерство утицај је *conditio sine qua non*.

3. лидерство се јавља у контексту групе

Групе су средина у којој лидерство настаје. Под лидерством се подразумева остваривање утицаја на групу појединаца који имају заједнички циљ. То може бити мала радна група, одређена друштвена група или велика група која обухвата целокупну организацију. (Northouse, 2008)

4. у лидерству се подразумева усмереност на циљеве

Лидери подстичу групу појединца ка остварењу заједничког задатка или резултата. Лидерство се јавља у условима у којима се појединци оријентишу ка циљу.

Из ових тврдњи произилази следећа дефиниција лидерства: Лидерство је процес у коме појединац остварује утицај на групу ради остваривања заједничког циља. Процес лидерства је незамислив без лидера и следбеника.

Лидерима требају следбеници, а следбеницима су потребни лидери. Иако су и једни и други чврсто повезани, често је лидер тај који подстиче стварање односа, ствара услове за комуникацију и брине се о одржавању односа. (Northouse, 2008)

IV Разлика између лидера и менаџера

Иако се у пракси дешава да се појам лидера и менаџера изједначава, потребно је истаћи да постоје оређене разлике између лидера и менаџера. Лидер и менаџер имају идентичан циљ и то је успех организације, оно што их разликује јесу задаци. Задатак менаџера јесте да додељује задужења, а лидер уводи промене и ствара визију због које га људи следе.

Да би једна организација успешно пословала у савременим динамичним условима, неопходан је адекватан менаџмент. Као главно питање издваја се „Које су то особине које би сваки менаџер требало да поседује како би ефикасно обављао свој посао?“

Иако свака организација послује на специфичан начин, чињеница је да у свакој организацији менаџери морају бити и лидери.

Лидерство представља сложену менаџерску активност која подразумева утицај на друге људе да напорно раде на остваривању постављених организационих циљева и задатака. Менаџмент обухвата управљање како људским, тако и материјалним ресурсима, док се лидерство односи на активности из домена менаџмента људских ресурса.

Оно што је специфично за менаџере јесте склад између три групе менаџерских знања и вештина и то:

- Техничких,
- Концептуалних,
- Знања и вештина из домена међуљудских односа.

Да би менаџер прерастао у лидера неопходно је, поред специфичних знања и вештина, бриљирање у погледу односа са људима.

Менаџери су у организацији усмерени на краторочне циљева, откривање препрека, минимизацију ризика, делују у складу са планом и прихватају циљеве организације. Такође њихова улога у организацији је улога адмисистратора и фокусирани су на систем и структуру. Менаџери у сваком тренутку брину о томе где је сваки од њихових радника.

Са друге стране лидери су ти који мењају постојеће стање у организацији и окренути су дугорочним циљевима. Они сами постављају циљеве и следе своју визију. Да бисмо за некога могли рећи да је лидер потребно је да буде фокусиран на људе, да се често пита шта и зашто, као и да инспирише и охрабрује људе око себе. Лидери су иноватори.

Менаџмент обухвата ширу активност од лидерства, лидерство је саставни део менаџмента, неопходан за функционисање и пословање организације било ког типа. Иако, као што је већ наведено постоје разлике између менаџера и лидера, за успешног менаџера је неопходно поседовање одређених лидерских способности, како би био у могућности да утиче на своје подређене и води их према постављеним циљевима организације. Можемо рећи да је способност вођења људи, можда и најважнија способност коју један менаџер поседује.

V Формално наспрам неформалног лидерства

Неки људи су лидери захваљујући формалној позицији у организацији (формално лидерство), а неки због начина на који други чланови групе реагују на њих (неформално лидерство).

Под формалним лидерима подразумевамо руководиоце, менаџере, шефове одељења, директоре и администраторе.

Неформални (спонтани) лидер је појединац који ужива поштовање осталих чланова групе без обзира на титулу коју поседује. Позицију лидера стиче захваљујући осталим људима у организацији који подржавају и прихватају његово понашање.

Осим одговарајућих понашања у комуникацији као што су, беседништво, информисаност, тражење мишљења других, подстицање нових идеја и слично, личност игра значајну улогу у настанку лидерства.

Smith i Foti су у свом истраживању открили да су одређене личне особине повезане са појавом неформалног лидерства. Појединци који су били доминантнији, инталигентнији и самопоузданији имали су веће шансе да их други чланови у њиховој радној групи прихвате као лидере. Истраживање је спроведено на узорку од 160 мушкараца студената, и није са сигурношћу утврђено да ли се резултати односе и на жене.

Watson i Hoffman су у својој студији у којој су била заступљена оба пола, дошли до сазнања да су жене биле подједнако успешне као и мушкарци који су добили идентичне инструкције. Међутим иако су биле подједнако успешне као и мушкарци, добиле су знатно нижу оцену за лидерске способности и оцењене су као знатно мање допаљиве од мушкараца. Ови резултати показују да и даље постоје баријере када су жене лидери у питању.

VI Лидерство и моћ

Моћ се обично дефинише као способност или потенцијал за остваривање утицаја. Људи имају моћ онда када имају способност да утичу на веровања и понашања других. У организацијама постоје две врсте или типа моћи: моћ позиције и лична моћ. (Машић, Целетовић, 2015)

Моћ позиције особа има захваљујући одређеном месту или деловању у формалном организационом систему. Лидери односно директори, њихови заменици и руководиоци остварују утицај на основу тога што поседују виши статус у односу на њихове следбенике (запослене).

Моћ позиције подразумева:

- легалну моћ
- моћ награђивања
- моћ принуде

Лична моћ је способност лидера да остварује утицај, као неко кога следбеници сматрају допадљивим и стручним. На пример, неким менаџерима моћ даје то што их запослени сматрају добрим узором. Други имају моћ зато што их запослени виде као компетентне и увиђајне. У оба ова случаја, моћ ових менаџера произилази из тога како их други виде у међусобном односу.

Лична моћ обухвата:

- референтну моћ
- стручну моћ.

Пет извора моћи:

1. Легитимна моћ или моћ положаја, заснована је на положају у организацији и статусу или формалном ауторитету.

2. Моћ награђивања, могућност награђивања запослених коју су вредно радили.
3. Моћ принуде, могућност да се запослени опомену или казне.
4. Референтна моћ, заснива се на дивљењу следбеника и жељи да буду као лидери.
5. Стручна моћ, заснива се на перцепцији следбеника о компетентности лидера.

Укупна моћ је збир свих облика моћи које једна особа поседује.

Јако је битно да процес лидерства тј. утицаја на друге људе буде базиран на примереним и ефективним инструментима. У том смислу потребно је минимизирати присилу и манипулацију. Присиљавање на одређено понашање ствара пасиван однос, уместо очекиваног позитивног ангажовања на остваривању циљева. Исто тако манипулација кроз злоупотребу информација, харизме, знања и слично води ка негативним последицама.

Лидерство је много више од коришћења моћи; оно подразумева познавање понашања људи у различитим ситуацијама, мотивисање, комуницирање хумане стране организовања и пулсирања предузећа као сложеног организма. (Машић, Целетовић, 2015)

Изражена потреба за моћи је у великом броју случајева повезана са нарцисоидним профилем личности. Оно што одликује овакве лидере јесте независност, и код њих је веома изражена потреба за изазивањем дивљења код других људи. Свесни су своје важности, и очекују да се и остали чланови групе понашају у складу са тим, због чега испољавају висок ниво асертивног понашања. Потреба за моћи оваквих лидера може бити изражена у две форме: персонализовано и социјализовано орјентисана моћ.

У случају персонализовано орјентисане моћи лидер моћ користи како би доминирао над другима, и како би задовољио личне потребе. Са друге стране социјализовано орјентисани лидери пружају помоћ и подршку члановима групе, подстичу њихов развој што резултира осећају припадности и посвећености организацији.

VII Приступли лидерству и њихова примена у организацији

VII-1 Приступ лидерству као скупу особина

Схватање лидерства као скупа особина полази од тога да појединци имају урођене, природне особине и квалитете који их чине лидерима. Неке од квалитета по којима се издвајају лидери обухватају физичке особности (висина), личне карактеристике (екстовертност) и способности (елоквенција). Ово схватање ограничава лидерство на оне за које се верује да имају природне, односно урођене таленте. За такве људе често можемо чути изјаве попут „Он је рођен да буде лидер“, „Она је природни лидер“ итд.

За овај приступ карактеристично је то да је усмерен искључиво на лидера, а не и на следбенике или ситуације, што га чини непосреднијим у односу на друге приступе. У суштини истражују се особине које лидер показује и наглашава се да је за ефективно лидерство кључно да лидер има специфичан склоп особина.

Почетком XX века лидерству се приступало као скупу особина, што је уједно био један од првих покушаја систематичног изучавања лидерства. Центар истраживања научника биле су особине које неке људе чине великим лидерима. Развијају се теорије о „великом човеку“, које

су настојале да утврде урођене квалитете и карактеристике великих друштвених, политичких и војних лидера попут Наполеона.

Средином XX века, истраживањима о универзалости лидерских особина, приступ лидерству као скупу особина је доведен у питање. Stogdill је у свом истраживању из 1984. године указао да не постоји конзистентан скуп особина на основу којих би могли да у низу различитих ситуација разликујемо лидере од нелидера. Stogdill наводи да појединац који поседује лидерске особине и који је у одређеном тренутку био лидер, можда неће бити изабран за лидера у неким другим околностима.

Током деведесетих година XX века обновљено је интересовање за приступ лидерству као скупу особина. Овај приступ постаје веома актуелан и заступљен. Неки од истраживача као што су Lord, De Vader и Alliger установили су, да су личне особине у великој мери повезане са представама појединаца о лидерству. Корак даље иду Kirkpatrick и Locke који тврде да ефективни лидери припадају посебном типу људи.

Добар осврт на приступ лидерству као скупу особина можемо наћи у радовима чији је аутор Stogdill. Проучавањем ових радова стиче се јасна слика о томе како особине појединаца доприносе процесу лидерства.

У првом раду, који је означио почетак новог приступа истраживањима лидерства која су усмерена на понашања и ситуације у лидерству, аутор анализира више од 124 студије о особинама, које су рађене у периоду од 1948. до 1970. године. Резултати његове анализе показали су особине које разликују лидера од просечног члана групе:

- интелигенција,
- брзина,
- проницљивост,
- одговорност,
- иницијатива,
- упорност,
- самопоуздање и
- друштвеност

Резултати овог рада такође су показали да појединац не постаје лидер само на основу тога да ли поседује одређене особине, већ те особине морају бити релевантне за ситуације у којима лидери функционишу. Лидери у једној ситуацији не морају обавезно бити и у некој другој. Резултати су показали да лидерство није пасивно стање, већ представља резултат непрекидног односа између лидера и других чланова групе. (Northouse, 2008)

У свом другом раду Stogdill је анализирао још 163 студије, које су урађене у периоду од 1948. до 1970. године. Резултати ових студија упоређени су са резултатима његовог првог рада.

У односу на његов први рад који је указивао да је лидерство детерминисано пре свега ситуационим факторима а не факторима везаним за карактеристике личности, у овом раду је установљено да су и једни и други фактори детерминанте лидерства.

Потврђена је изворна идеја да су особине лидера у позитивној корелацији са лидерством. Обухваћено је десет карактеристика:

1. порив за преузимањем одговорности и посвећеност извршавању задатака,
2. енергичност и упорност у реализацији циљева,
3. храброст за преузимање ризика и оригиналност у решавању проблема,
4. потреба за спровођењем иницијатива у друштвеном окружењу,

5. самопоуздање и изграђеност личног идентитета,
6. спремност да се прихвате последице за одлуке и акције,
7. спремност на решавање међуљудских односа,
8. воља да се поднесу фрустрације и толеришу кашњења,
9. способност да се утиче на понашање људи,
10. капацитет да се променљиве друштвене структуре прилагоде актуелним потребама.

Сличну студију спровео је Mann, који је тврдио да личне особине могу представљати критеријум за разликовање лидера од оних који то нису. Резултати до којих је дошао показали су да лидери посебно имају наглашене следеће особине:

- интелигенција
- мужевност
- прилагодљивост
- доминантност
- екстровертност
- конзервативност

Lord, Devader и Alliger су преиспитивали Mannove налазе и утврдили да су интелигенција, мужевност и доминантност повезани са тим како појединци доживљавају лидере.

Такође Kirkpatrick и Locke у свом раду говоре о важности лидерских особина. Они наводе да је „недвосмислено јасно да лидери нису као остали људи“. Kirkpatrick и Locke су на основу квалитативне анализе у свом истраживању издвојили шест особина које одликују лидере у односу на оне који то нису. И то:

- енергичност
- жеља за вођством
- искреност и интегритет
- самопоуздање
- когнитивна способност
- познавање бизниса

Према мишљењу ових аутора ових шест особина представља „праву комбинацију“ за лидере. Појединци могу бити рођени са овим особинама, могу их стећи учењем или и једно и друго.

Можемо закључити да се неке од особина појављују у више студија (нпр. интелигенција, одговорност, мужевност) док се друге појављују само у једној (нпр. упорност, енергичност, толерантност).

Као кључне особине лидера издвајају се:

Интелигенција/ интелектуална способност

Лидери су углавном интелигентнији од нелидера, међутим истраживање које су спровели Zaccaro, Kemp и Bader указује да интелектуалне способности лидера не треба у великој мери да се разликују од интелектуалне способности његових следбеника, јер то може бити контрапродуктивно за лидерство.

Самопоуздање

Представља способност лидера да буде сигуран у своје знање, вештине и ставове. Такође укључује осећај сигурности и самоуверености у себе и веру да се могу остварити промене.

Одлучност

Укључује особине као што су иницијатива, истрајност, доминантност и енергичност. Људи који су одлучни имају циљ да се посао обави, чак и када наиђу препреке.

Интегритет

Лидери који поседују интегритет лако задобијају поверење других, јер су лојални и може им се може веровати. Придржавају се принципа и преузимају одговорност за сопствено деловање.

Друштвеност

Представља настојање лидера да оствари пријатне односе са другим члановима групе. Друштвени лидери су они који су осетљиви на потребе других, стварају добре односе са својим следбеницима, показују бригу за њихову добробит и тако даље.

VII-1.1 Модел пет фактора личности и лидерство

Током последњих деценија истраживачи су постигли јединствен став по питању фактора који сачињавају оно што називамо личношћу, ове факторе обично називамо великих пет и они су:

1. неуротичност
2. екстровертност (расположеност)
3. отвореност (интелектуалност)
4. помирљивост
5. присебност (поузданост)

Judge, Bono, Ilies i Gerhardt су спровели велику метаанализу 78 истраживања о вези између лидерства и фактора личности, и пронашли су јаку везу између „великих пет“ особина и лидерства. Истраживање је показало да је поседовање одређених особина повезано са тим да ли је неко ефикасан лидер или није.

Занимљиво је да је њихова студија показала да је екстровертност фактор који је у највећој мери повезан са лидерством. Затим, следи присебност, неуротичност и отвореност, с тим да је неуротичност у негативној корелацији са лидерством. И фактор који је најмање повезан са лидерством јесте присебност.

VII-1.2 Примена

Приступ лидерству као скупу особина се може примењивати у свим типовима организација и на свим нивоима. Иако није дата прецизна листа, дате су одређене смернице, које особине је добро поседовати уколико неко жели бити лидер.

У приступу лидерству као скупу особина се сугерише да ће организација постићи боље резултате уколико људи на менаџерским позицијама припадају одговарајућим лидерским

профилима. Да би се прави људи нашли на правом месту, како би се повећала ефективност, организације користе различите технике за процену личности. Такође анализирајући сопствене особине, менаџери могу увидети сопствене снаге и слабости и стећи бољи увид у то како их други у организацији виде.

VII-2 Приступ лидерству као скупу вештина

И у овом приступу као и у приступу лидерству као скупу особина лидер представља централну фигуру лидерства. Разлика је што се тежиште размишљања помера са особина личности, које се сматрају за урођене и унапред одређене, ка вештинама и способностима које могу да се науче и развију. Приступ лидерству као скупу вештина наглашава да су за успешно лидерство, поред личности која игра главну улогу, неопходни потребна знања и способности.

Чланак аутора Roberta Katza „Вештине ефективног руководиоца“ који је објављен 1995. године у часопису Harvard Business Review, представља подстицај истраживања о вештинама лидера.

VII-2.1 Приступ лидерству као скупу три вештине

Katz је на основу својих истраживања закључио да ефективно вођење тј. лидерство зависи од три основне групе личних вештина:

- ❖ техничких
- ❖ хуманистичких
- ❖ концептуалних

Вештине лидери могу да стекну, док су особине оно што лидери јесу (тј. то су њихове урођене карактеристике) (Northouse, 2008)

❖ *Техничка вештина*

Техничка вештина значи поседовање знања и спретности када је у питању одређена врста посла или активности. Подразумева компетенције за одређену област специјализације, аналитичке способности и способности коришћења одговарајућих алата и техника. (Katz, 1955 према Northouse, 2008)

У организацији је за менаџере средњег нивоа и менаџере најнижег нивоа – прве линије неопходно да поседују техничке вештине. За топ менаџмент односно лидере на највишим позицијама (директор предузећа, председник, подпредседници, чланови извршног одбора...) није од суштинске важности поседовање техничких вештина. Они се ослањају на менаџере средњег и најнижег нивоа.

❖ *Хуманистичка вештина*

Хуманистичка вештина подразумева способност рада са људима, која омогућава лидеру да ефективно сарађује са осталим члановима групе али и да помогне сарадњу између чланова групе ради постизања заједничких циљева.

Лидери који поседују хуманистичке вештине обезбеђују да се запослени осећају пријатно, сигурно и орхабрено да се укључе у ствари које ће имати утицај на њих.

Хуманистичке вештине су подједнако важне за све нивое менаџмента.

Концептуална вештина подразумева способност рада на идејама и концептима. Лидер који поседује концептуалне вештине вичан је разговору о идејама које обликују организацију и сплету околности у вези са тим. Способан је да циљеве компаније преточи у речи и да разуме и формулише економске принципе који утичу на компанију. Лидер који поседује концептуалне вештине лако барата са апстрактним и хипотетичким исказима. (Northouse, 2008)

Концептуалне вештине су најзначајније за топ менаџмент, а како се крећемо према нижим менаџерским нивоима оне губе значај.

Можемо закључити да је за лидере важно да поседују све три вештине, техничку, хуманистичку и концептуалну, међутим у зависности од тога где се налазе унутар менаџерских структура, неке вештине за њих имају већи значај у односу на друге.

VII-2.2 Модел лидерства као скупа вештина

Приступ лидерству као скупу вештина функционише као путоказ за ефективно лидерство у одређеној организацији: лидери треба да поседују вештину решавања проблема, вештину процењивања друштвених околности и знање. Запослени могу да побољшају своје способности у овим областима тренингом и искуством. Иако личне особине сваког лидера утичу на његове вештине, те вештине су саме по себи најважније за решавање проблема у организацији. (Northouse, 2008)

Почетком 90тих година спроведено је истраживање на узорку од више од 1.800 официра, који су имали различите војне чинове, од потпоручника до потпуковника. Циљ истраживања је био разјашњавање основних елемената ефективног учинка. Питања којима су се бавили била су: Зашто су неки лидери добри у решавању проблема, а неки нису? На који начин индивидуалне карактеристике лидера, радно искуство и само окружење утичу на њихов радни учинак?

На основу резултата истраживања Mumford, Zaccaro, Harding и сарадници су формирали модел лидерства заснован на вештинама, који је окарактерисан као модел способности. Односно он посматра однос између знања и вештина (способности) лидера и његових перформанси. Овај приступ истиче да многи људи имају потенцијал да буду лидери.

Модел лидерства који је заснован на вештинама Мумфордове групе садржи пет компоненти:

- Компетенције (вештина решавања проблема, вештина социјалног закључивања и знање)
- Индивидуалне карактеристике (општа когнитивна способност, кристализована когнитивна способност, мотивација и личност)
- Резултати лидерства (ефективно решавање проблема и радни учинак)
- Радно искуство
- Утицај окружења

Модел лидерства као скупа вештина представља лидерство описом пет компоненти које чине перформансе лидера. У срцу модела налазе се три компетенције: вештина решавања проблема, вештина социјалног закључивања и знање. Ове три компетенције су кључне детерминанте ефективног решавања проблема и доброг учинка, иако индивидуалне карактеристике, радно искуство и утицај окружења такође имају значајан утицај на лидерске способности. Знахвалујући искуству које стичу на послу и тренингу, лидери могу почети да боље решавају проблеме и постати ефективнији лидери. (Northouse, 2008)

- Компетенције

Вештина решавања проблема, вештина социјалног закључивања и знање су кључне компетенције које утичу на ефективност перформанси.

- ❖ *Вештина решавања проблема*

Представља способност да се проблем препозна, да се прикупе информације у вези са проблемом и да се проблем реши на оригиналан начин.

Способност конципирања решења игра важну улогу у решавању проблема. У разматрању решавања организационих проблема, вешти лидери треба да воде рачуна временским роковима за конципирање и спровођење решења, краткорочним и дугорочним циљевима, професионалним и организационим циљевима и екстремним питањима, што све може да утиче на решење. (Mumford, Zaccaro, Harding et al, 2000)

Решавање проблема у организацији подсећа на загонетку. Модел лидерства као скупа вештина сугерише, да је за лидере кључно да су стекли вештину решавања проблема, уколико желе да одгонетну загонетку.

- ❖ *Вештина социјалног закључивања/вештина процењивања друштвених околности*

Генерално говорећи под овом вештином подразумевамо познавање људи и друштвених система. Поседовање ове вештине омогућава лидерима решавање организационих проблема и увођење промена у организацији.

Mumford и колеге вештину социјалног закључивања виде као:

Увиђајан наступ – обухвата способност да се разумеју становишта других људи о одређеним питањима, проблемима и њиховом решавању.

Социјалну проицљивост – која представља свест лидера о томе како други људи функционишу у оквиру организације. Шта је то што их мотивише? Који проблеми их муче? Како реагују на промене? Социјална проицљивост омогућава лидеру да сагледа расположење запослених, као и то како ће запослени реаговати на промене у организацији.

Флексибилно опхођење – лидер показује отвореност и вољу за променама, није заробљен једностраним сагледавањем проблема и мења се у складу са потребама.

Социјалне перформансе – обухватају широк спектар лидерских компетенција. На основу познавања ставова запослених, лидери треба да буду способни да представе своју визију другима. Да би се то постигло, кључно је да лидер поседује вештину убеђивања и да на најбољи начин представи корист од промена. Када постоје отпори променама и међуљудски конфликти због њих, лидери треба да се понашају као медијатори. У овом случају вештина решавања конфликта представља важан сегмент социјалних перформанси. Уз то, социјалне перформансе понекад подразумевају да лидер обучава подређене, дајући им упутства и подршку у активностима које предузимају да би се остварили одабрани организациони циљеви. Све у свему, социјалне перформансе подразумевају мноштво повезаних вештина које могу да се подведу под комуникацију. (Northouse, 2008)

- ❖ *Знање*

Знање је трећи аспект компетенција и неодвојиво је од вештине решавања проблема у организацијама.

Знање утиче на вештину лидера да сагледа и покуша да реши сложене организационе проблеме. Настаје на основу постојања урођених комплексних образаца за учење и организовање података. Свако од нас узима различите врсте информација у разматрање, када те информације сврстамо у оређене категорије оне постају смисленије. Људи са много знања се користе комплексним организационим структурама и такве људе називамо експертима.

Стручан лидер је онај који поседује много менталних образаца у које сврстава чињенице из живота организације.

Знање позитивно утиче на то како лидери решавају проблеме и омогућава да на основу предходних примера и искустава направе планове за спровођење потребних промена.

Све три компетенције односно вештина решавања проблема, вештина социјалног закључивања и знање имају позитивну корелацију са ефективним лидерским перформансама.

- Индивидуалне карактеристике

Индивидуалне карактеристике које имају утицај на лидерске вештине и знања су:

1. *Општа когнитивна способност*

Општа когнитивна способност или интелиганција појединца, укључује запажања, обраду информација, вештину општег расуђивања, способност креативног и дивергентног размишљања, као и способност памћења. Везујемо је за биологију, не за искуство.

Некада је описујемо и као флуидну интелигенцију, за коју је карактеристично да се повећава током раног периода зрелости, а онда опада током година. На лидера позитивно утиче код решавања комплексних проблема.

2. *Кристализована когнитивна способност*

Кристализована когнитивна способност се учи и стиче током времена и представља складиштење знања које нагомилавамо искуством. Како током живота све више учимо и унапређујемо своје способности, овај тип когнитивне способности континуирано расте током времена, и углавном се не смањује током зрелог доба. Она обухвата разумевање комплексних информација, стицање нових вештина, учење нових информација, способност комуницирања са различитим људима усмено и писмено.

3. *Мотивација*

Овај модел објашњава три аспекта мотивације који су кључни за развој лидерских вештина. Први корак, јесте да лидери треба да буду вољни и мотивисани да се баве комплексним организационим проблемима. Јер да би неко постао лидер он мора да жели да буде лидер. Друго, лидери морају бити вољни да остварују утицај на друге људе. И као треће, лидери треба да су посвећени друштвеним вредностима у организацији. Ова три аспекта мотивације односно воља, доминантност и друштвене вредности, помажу појединцима да постану лидери.

4. *Личност*

Овај модел претпоставља да је свака лична карактеристика која помаже људима да се носе са комплексним организационим ситуацијама повезана са укупним лидерским перформансама.

- Резултати лидерства

Ефективно решавање проблема и одговарајући радни учинак чине резултате лидерства. Резултати лидерства зависе од компетенција лидера односно вештине решавања проблема, вештине социјалног закључивања и знања и уколико их лидери поседују повећавају споствене шансе за успех у решавању проблема.

- ❖ *Ефективно решавање проблема*

Ефективно решавање проблема представља камен темељац приступа лидерству као скупу вештина. Успешно решавање проблема подразумева проналажење решења која су логична, ефективна, јединствена и у која се проникло на основу расположивих информација.

- ❖ *Радни учинак*

Крајњи резултати, које меримо стандардним екстерним критеријумима, нам показују колико је лидер добро обавио свој посао. Евалуација лидера ће бити позитивна, уколико је он добро обавио свој посао.

У суштини радни учинак подразумева степен успешности лидера у обављању дужности које су му поверене.

- Радно искуство

Искуство које лидер стиче током своје професионалне каријере утиче на његово знање и вештине решавања комплексних проблема. Искуство, изазовни радни задаци, менторства и слично помажу лидерима да реше нове и неуобичајене проблеме.

Лидери који се сусрећу са проблемима који су током времена комплекснији, уче и развијају више нивое концептуалних способности. Ово је карактеристично за лидере на вишим нивоима јер се од њих тражи да се баве проблемима који су неуобичајени и захтевају више интеракције са људима.

Док се лидери баве неуобичајеним и комплексним проблемима, знања и вештине се обликују стицањем професионалног искуства. Уколико претпоставимо да лидере обликују њихова искуства одбацујемо идеју да се лидери рађају као такви, према овом моделу лидери искуством могу да обликују своје способности.

- Утицај окружења

Последња али и не мање важна компонента модела лидерства као скупа вештина јесте утицај окружења који означава факторе који се налазе ван утицаја компетенција лидера, његових особина и искустава.

Пример може бити фабрика којој недостају напредне технологије, које значајно могу да утичу на природу активности усмерених на решавање проблема.

VII-2.3 Примена

Приступ лидерству као скупу вештина је релативно нов теоријски правац, и још увек није у великој мери коришћен у примењеном лидерству.

Оно што је посебна предност приступа лидерству као скупу вештина јесте да га могу користити сви лидери у организацији без обзира на њихов ниво у хијерархији. Помоћу овог приступа лидери такође могу открити сопствене снаге и слабости и усмерити своју пажњу на учење о областима у којима за то постоји потреба како би допринели ефикасности организације.

VII-3 Приступ стилу лидерства/style approach

Приступ стилу лидерства или style approach је заснован на понашању лидера, односно на оно што лидери раде и на који начин делују. Овај приступ је допринео да се истраживања о лидерству прошире на активности лидера према следбеницима у различитим контекстима.

Истраживачи који су се бавили овим приступом су дошли до закључка, да лидерство чине две основне групе понашања: понашање усмерено на задатке, које помаже члановима групе да остваре циљеве, и понашање усмерено на односе, које помаже подређенима да се осећају пријатније.

Сprovedена су многа истраживања и изучавања приступа стилу лидерства. Прве студије спроведене су на Државном универзитету у Охају крајем четрдесетих година прошлог века и засноване су на резултатима рада Stogdilla, у коме се истиче важност разматрања више лидерских особина. Готово у исто време на Универзитету у Мичигену, друга група истраживача, спровела је серију истраживања у којима су испитивали како лидерство функционише у малим групама. Blake и Mouton су раних шездесетих, истраживали како се менаџери усмеравају на задатке и односе у организационом окружењу.

Управо ова три истраживања, спроведена 1964, 1978. и 1985. године, на најбољи начин описују овај приступ.

VII-3.1 Истраживања на Државном Универзитету у Охају

Када истраживања о лидерству као скупу особина нису дала резултате, истраживачи са Државног Универзитета у Охају почели су да анализирају како се појединци понашају, када воде групу или организацију. Подређени су попуњавали упитнике о лидерима у којима су морали да идентификују колико пута су лидери показали одређени тип понашања.

Оригинални упитник који је коришћен у овом истраживању садржи 150 питања и састављен је на основу листе од преко 1800 ставки којима се описују различити аспекти понашања лидера. Упитник је назван Упитник о понашању лидера односно *Leader Behavior Description Questionnaire* – LBDQ.

Након шест година Stogdill је објавио скраћену верзију упитника LBDQ која је названа LBDQ-XII.

Истраживачи су открили да се одговори подређених у упитнику могу сврстати у два основна типа понашања лидера: структурисање и уважавање. Иницирање структуре је у основи представљало понашање усмерено на задатке и обухватало је активности као што су организација посла, структурисање радних садржаја, расподела одговорности и дефинисање рокова за радне задатке. Уважавање је суштински представљало понашање усмерено на односе и подразумевало је изградњу другарских односа, поштовања, поверења и веза између лидера и следбеника. (Northouse, 2008)

Ова два типа понашања односно, структурисање и уважавање, представљају срж приступа стилизовима лидерства и идентификована су у LBDQ-XII упитнику.

Истраживачи са Државног универзитета у Охају посматрају као различита, независна односно као два различита континуума.

Лидер на пример може бити слаб у постављању структуре, и јак када је у питању уважавање, односно степен у коме лидер показује један тип понашања није повезан са степеном у коме ће показати други тип понашања.

Истраживања су показала да је од ситуације зависи који ће стил лидерства бити ефективнији, у неким случајевима је висок степен уважања, док је у другима висок степен иницирања структуре. Док је најбоља форма лидерства способност за оба типа понашања.

VII-3.2 Истраживања на Универзитету у Мичигену

Истраживачи Универзитета у Мичигену су испитивали лидерско понашање са посебним акцентом на утицај који понашање лидера има на перформансе у малим групама.

Истраживачи Универзитета у Мичигену су утврдили да постоје два типа лидерског понашања и то: орјентација на запослене и орјентација на производњу.

Орјентација на запослене – лидери су заинтересовани за раднике као људска бића, обраћају пажњу на њихове потребе и цене њихову индивидуалност.

Орјентација на производњу – лидер је усмерен на техниче и производне аспекте посла, а раднике посматра као средство за обављање посла.

Орјентација на запослене и орјентација на производњу представљају два краја истог континуума, односно лидери који су орјентисани на производњу мање су орјентисани на запослене и, обрнуто лидери који су орјентисани на запослене мање су орјентисани на производњу.

Међутим када је спроведен већи број истраживања, нису остали при почетним претпоставкама и ова два типа понашања су дефинисали као две међусобно независне лидерске орјентације. Односно лидери су способни да се орјентишу истовремено и на производњу и на запослене.

Истраживачи у Охају и Мичигену су желели да створе универзалну теорију која би објаснила ефектовност лидерства у свакој ситуацији. Међутим резултати који су се појавили били су контрадикторни и нејасни, а истраживања углавном неубудљива.

VII-3.3 *Blakeova i Moutonova* менаџерска (лидерска) мрежа

Менаџерска мрежа се појавила током шездесетих година и најпознатији је модел менаџерског понашања. Преименована је у лидерску мрежу и помаже нам да разумемо на који начин менаџери помажу организацијама да испуне своју намену, користећи два фактора: бригу за производњу и бригу за људе.

Брига за производњу односно начин на који лидер спроводи организационе задатке.

Брига за производњу укључује велики број активности као што су: развој нових производа, питања везана за радни процес, ниво оптерећеност, обим продаје и слично, не односи се искључиво на ствари већ на било који аспект који организација жели да постигне.

Брига за људе односно начин на који лидер третира запослене у организацији.

Брига за људе укључује посвећеност организацији, изградњу поверења, промовисање индивидуалних вредности запослених, обезбеђивање добрих радних услова, промовисање добрих међуљудских односа и слично.

Лидерска (менаџерска) мрежа спаја бригу за производњу и бригу за људе у модел који садржи две осе које се пресецају. Хоризонтална оса представља бригу лидера за резултате, а вертикална оса представља бригу лидера за људе. На свакој оси нацртана је скала која садржи 9 поена, од којих број 1 представља минималну, а број 9 максималну бригу. Спајањем резултата сваке од оса, могу да се прикажу различити стилови лидерства. На Лидерској мрежи може се уочити пет основних стилова лидерства: ауторитарни менаџмент (9,1), хумани менаџмент (1,9), ослабљени менаџмент (1,1), компромисни менаџмент (5,5) и тимски менаџмент (9,9). (Northouse, 2008)

❖ Ауторитарни менаџмент *authority-compliance* (9,1)

У овом стилу су снажно изражени задаци и захтеви посла, а знатно мање је изражена улога људи, осим у оној мери у којој су људи средство за обављање посла. Комуникација са запосленима се углавном своди на давање инструкција за извршавање задатака. Оно што овај стил покреће су резултати, а на људе се гледа као на средство да се резултати постигну. За оваквог лидера кажемо да је особа која воли контролу, захтевна је, енергична и ауторитативна.

❖ Country Club менаџмент *country club management* (7,9)

Оно што је специфично за Country Club менаџмент јесте слаба забринутост за испуњење задатака са једне стране, а са друге стране изражена брига за међуљудске односе. Лидери воде бригу о личним и социјалним потребама својих следбеника, док испуњавање задатака стављају у други план. Овакви лидери су кооперативни, спремни да помогну и нису склони конфликтима.

❖ Орипомашени менаџмент *impoverished management* (1,1)

Овај стил карактерише лидере који се понашају незаинтересовано и повучено, који не воде рачуна ни о задацима ни о међуљудским односима.

❖ Компромисни менаџмент *middle-of-the-road management* (5,5)

Овај стил карактерише лидере који су спремни на компромис и проналазе баланс између бриге о људима и захтевима посла. Баланс постиже тако што избегава конфликте и промовише средње нивое производње и међуљудских односа.

❖ Тимски менаџмент *team management* (9,9)

У овом стилу подјенако су наглашени и задаци и међуљудски односи. Задовољавају се основне људске потребе запослених како би били повећени послу и промовише се тимски рад. Ови лидери подстичу учешће, делују одлучно, изводе ствари на чистину, отворени су за сугестије, уживају у послу.

Осим наведених пет стилова, Blake и сарадници су установили још два стила, патернализам/матернализам и опортунизам, који додатно осветљавају различите аспекте матрице.

Патернализам се односи на лидера који користи ауторитарни менаџмент и Country Club менаџмент, али их не интегрише. Лидер је „милосрдни диктатор“ који се понаша милостиво, и људе посматра одвојено од задатака.

Опартунизам се односи на лидера који због личног напредовања користи било коју од комбинација пет основних стилова.

Blake и Mouton сматрају да је код људи изражен неки од доминантних стилова, који у већини ситуација користе, али и да имају резервни стил. Када се лидер нађе под притиском тј. када се уобичајени начин за решавање проблема не покаже успешним, тада резервни стил долази до изражаја.

VII-3.4 Примена

Овај приступ је лако применљив у текућим лидерским ситуацијама односно може да се примени на све што лидер ради. Омогућава лидерима да процењују сопствени стил и на тај начин побољшају своје понашање како би били ефективнији.

Овај приступ користе компаније које се баве обукама и развојем, као модел за учење менаџера како да побољшају своју ефективност и организациону продуктивност.

Главна мана овог приступа јесте што истраживачи нису успели да пронађу универзални стил лидерства који би био ефективан у готово свим ситуацијама.

VII-4 Ситуациони приступ

Ситуациони приступ је један од најприхваћенијих приступа лидерству, њега су развили Hersey и Blanchard на основу Reddinove 3-D теорије о менаџерском стилу.

Као што и из самог назива можемо претпоставити овај приступ је оријентисан на лидерство у различитим ситуацијама. Једноставно речено различите ситуације захтевају различите врсте лидерства. Ефикасан лидер је онај који прилагођава свој стил захтевима ситуације.

Према овом приступу лидерство чине две димензије: Издавање наредби и пружање подршке, и свака од ових димензија треба да буде адекватно употребљена у датој ситуацији.

Лидер треба да пре свега процени своје следбенике, односно колико су они компетентни и посвећени обављању постављених задатака. Када процени своје следбенике лидер треба да усагласи сопствени стил са компетенцијама и посвећеношћу следбеника.

Модел ситуационог лидерства II је проширена и прерађена верзија оригиналног модела ситуационог приступа чији су аутори Blanchard и сарадници.

Динамику ситуационог лидерства можемо најбоље разумети ако модел ситуационог лидерства II поделимо на два дела: стил лидерства и развој нивоа подређених.

VII-4.1 Силови лидерства

Силови лидерства се састоје из образаца понашања особе која настоји да утиче на друге, укључујући и наредбодавно понашање (поделу задатака) и понашање у коме се изражава подршка (успостављање међуљудских односа).

Чланови групе помоћу наредбодавног понашања, остварују циљеве тако што се издају директиве, дефинишу се циљеви и методи за еволуацију, постављају временске одреднице, дефинишу улоге и указује на начин на који могу да постигну циљеве. У комуникацији која је често једносмерна, помоћу наредбодавног понашања се разјашњава, шта и на који начин треба да се уради као и ко је за шта одговоран.

За разлику од наредбодавног понашања, пружање подршке подразумева двосмерну комуникацију и реакције у којима се исказује социјална и емотивна подршка за друге. Пружањем подршке чланови групе се осећају пријатно лично, у односу са другима и у различитим ситуацијама. Похвала је један од примера пружања подршке.

Стилове лидерства можемо класификовати у четири различите категорије наредбодавног понашања и пружања подршке:

C1 наредбодавни стил – карактеришу га јако изражене наредбе – слабо изражена подршка. Лидер је више фокусиран на давање инструкција о томе које циљеве и на који начин следбеник треба да реализује, а мање се бави пружањем подршке.

C2 стил подучавања – карактеришу га подједнако изражене и наредбе и подршка. Стил подучавања је наставак наредбодавног стила, лидер је и даље тај који доноси одлуке о томе који ће се циљеви и на који начин реализовати али он је истовремено усмерен и на постизање циљева и на испуњавање социјалних и емотивних потреба подређених. Лидер охрабрује своје следбенике и тражи од њих да дају свој допринос.

C3 стил подршке – карактерише га доминантно пружање подршке, док се са друге стране издавање наредби слабо изражено. Лидер пружа подршку својим следбеницима (слушањем, похвалама, давањем повратних информација), не фокусирајући се искључиво на циљеве, како би подстакао запослене да у обављању својих задатака дођу до изражаја њихове вештине. Лидер је доступан за руковођење решавањем проблема, али свакодневне одлуке препушта следбеницима.

C4 стил делегирања – карактеришу га слабо изражена подршка и слабо издавање наредби. Оно што је специфично за овај стил јесте да се следбеницима препушта да преузму одговорност за посао који треба обавити на начин на који они сматрају најпогоднијим. Лидер подстиче самопоуздање и мотивацију запослених у односу на задатке, труди се да што више смањи учешће у планирању, контроли и утврђивању циљева.

VII-4.2 Нивои развоја

Ниво развоја представља степен у коме следбеници поседују компетенције и посвећеност неопходну за остваривање одређеног задатка или активности. Запослени који су заинтересовани и сигурни у свој посао су на високом нивоу развоја. Запослени који нису довољно оспособљени за обављање задатака, али су са друге стране довољно мотивисани и самопоуздани су на ниском нивоу развоја.

За одређени задатак запослени могу да се класификују у четири категорије:

D1 – запослени који припадају овој групи су врло посвећени али имају слабе компетенције. За њих реализација представља изазов, иако им је задатак непознат и нису сигурни како да га обаве. На пример новозапослени који је мотивисан али му недостају знања о захтевима посла.

Д2 – запослени који припадају овој групи нису довољно посвећени иако поседују одређене компетенције. Њима недостаје мотивација.

Д3 – запослени који припадају овој групи имају средње или високе компетенције али им недостаје преданост послу. Несигурни су да ли могу самостално да обаве посао, иако су развили потребне вештине.

Д4 – запослени који припадају овој групи поседују и адекватне компетенције и изражену преданост у обављању посла и достигли су највећи степен развоја. Не недостаје им мотивације и владају вештинама потребним за рад. На пример запослени са дугим стажом, великом посвећеношћу и доказаним способностима.

Запослени се непрекидно крећу узлазно и силазно на линији развоја и због тога је за лидере важно да буду флексибилни у свом лидерском понашању. Ефективни лидери су они који могу да утврде у којој тачки на линији развоја се налазе њихови следбеници а затим и да прилагоде свој стил лидерства са утврђеним нивоом развоја. За сваки ниво развоја постоји стил лидерства који лидер треба да примени.

VII-4.3 Примена

Примена ситуационог приступа лидерству има широк спектар на различитим нивоима у различитим типовима организација и готово за све врсте задатака. Примењује се током свих фаза пројекта као и за односе са следбеницима који током пројекта напредују или пак назадују, чија посвећеност и компетенције варирају током пројекта.

Начела овог приступа примењују како генерални директор у великој корпорацији тако и шеф тима у фабрици који води малу групу радника.

Као главна предност ситуационог приступа издваја се његова практичност. Може се лако применити у различитим ситуацијама и лако је за разумевање.

Још једна предност која проистиче из практичности јесте што се у овом приступу дају упутства, односно говори се о томе шта треба, а шта не треба радити у различитим контекстима.

Неопходно је да сваког запосленог третирамо другачије у зависности од тренутног задатка и, да сваког запосленог подржимо у стицању нових вештина, ситуациони приступ нам управо то омогућава.

Примена овог приступа у пракси има и одређене слабости. Поставља се питање да ли лидер који води групу треба да свој стил прилагоди просечном нивоу развоја групе или нивоу развоја сваког појединца у групи?

Већина лидера прилагођава свој стил нивоу развоја групе, међутим остаје питање како ће то утицати на појединце чији се нивои развоја у великој мери разликују од нивоа развоја осталих чланова групе.

VII-5 Трансформационо лидерство

Bass и Riggio су мишљења да је овај приступ популаран захваљујући томе што истиче унутрашњу мотивацију и развој следбеника.

Трансформационо лидерство представља процес у коме се људи мењају. Одговара потребама савремених радних група, које желе да буду инспирисане и оснажене како би опстале и у

времену несигурности. Следбеници се подстичу да остваре више од онога што се од њих очекује. Ово је процес који обично обједињује харизматско и визионарско лидерство.

Трансформациони лидери подстичу своје следбенике да личне интересе усмере добробити организације. Помажу им да проблем сагледају из више углова и инспиришу их да уложе додатни напор како би постигли постављене циљеве.

VII-5.1 Дефиниција трансформационог лидерства

Аутор који је први употребио израз трансформационо лидерство био је Downton, међутим овај приступ добија на значају тек са појавом рада политичког социолога Jamesa McGregora Burnsa под називом *Лидерство* из 1978. године у коме је покушао да повеже улоге лидера и следбеника. Лидери су ти који подстичу мотивацију следбеника како би се циљеви лидера и следбеника остварили на што бољи начин. Burns такође сматра да се лидерство и моћ не могу изједначити, јер лидерство не можемо раздвојити од потреба следбеника.

Burns прави разлику између трансакционог и трансформационог типа лидерства.

Трансакционо лидерство се односи на мноштво модела лидерства, која су фокусирана на размену између лидера и њихових следбеника. Пример трансакционог лидерства су менаџери који нуде унапређења запосленима који премаше постављене циљеве.

У трансформационом лидерству лидер се бави следбеницима и ствара везу са њима помоћу које подиже мотивација и морал како следбеника тако и лидера. Један од најкласичнијих примера трансформационог лидерства јесте Махтма Ганди који је милионима људи улио наду, подстакао њихове захтеве и сам се изменио у овом процесу.

У пословном свету, пример за трансформационо лидерство би био менаџер који настоји да промени корпоративне вредности у свом предузећу ка бољим и хуманијим стандардима када је реч о примени принципа правичности и коректности. У овом процесу, и менаџери и следбеници могу да покажу способност да достигну јаче и боље моралне вредности. (Northouse, 2008)

С обзиром на то да Burnsova дефиниција трансформационог лидерства подразумева подизање нивоа морала код других, тешко је користити овај израз у опису лидера као што су Адолф Хитлер и Садам Хусеин, који су такође трансформисали, али на негативан начин. Да би се превазишао овај проблем, Bass је увео израз псеудотрансформационо лидерство, мислећи на лидере који су сами себи довољни, манипулативни, жељни моћи и имају искривљене моралне вредности. (Bass & Riggio, 2006)

VII-5.2 Карактеристике трансформационих лидера

Формулисано је шест основних карактеристика које мора да поседује успешан лидер:

1. *Lateral Thinking* (алтернативни начин размишљања) – подразумева одступање од уобичајеног начина размишљања и увођење нових метода у те сврхе;
2. *Empowerment* (овлашћења) – подразумева да трансформациони лидер претвара чланове свог тима у вође и даје признања онима који решавају свакодневне задатке;

3. *Active Optimism* (активни оптимизам) – значи да је неопходно позитивно и само позитивно размишљање;

4. *Determination to Improve* (опредељеност за стално унапређење) – потреба да се стално ради боље и мишљење да увек може бити боље и ефикасније;

5. *Encouragement of Delegation* (делегирање одговорности) – је неопходност савременог пословања на основу којег чланови менаџмента, лидери, не само да смањују напетост, већ и унапређују своје вештине и подстичу креативност и иновативност;

6. *Real Potential* (стварни потенцијали) на основу постојећих ресурса и потенцијала трансформациони лидер мора да дефинише одговарајућу стратегију односно визију пословања. (Стефановић, Михајловић & Илић, 2017)

VII-5.3 Трансформационо лидерство и харизма

House је 1976. објавио теорију о харизматичном лидерству, за које се каже да је слично, ако не и исто као и трансформационо лидерство.

Првенствено је реч харизма означавала појединце који имају посебан дар који им омогућава да постигну изузетне резултате. Најпознатију дефиницију харизме је дао Weber који каже да харизма као посебна лична карактеристика даје особи надљудске и изванредне моћи и поседује је само мали број људи, божанског је порекла и због ње други третирају неког човека као лидера. Поред тога што је ставио нагласак на харизму као особину личности, сматрао је да следбеници имају веома важну улогу јер су управо они ти који потврђују да су лидери ти који имају харизму.

У својој теорији о харизматичном лидерству, House наводи да се харизматични лидери понашају на јединствен начин који има специфичне харизматичне ефекте на њихове следбенике. Овај аутор сматра да личне карактеристике харизматичног лидера подразумевају доминацију, постојање јаке жеље да се утиче на друге, самопоуздање и јак осећај за моралне вредности појединца. (Northouse, 2008)

Харизматични лидери показују и одређене особине личности и одређене типове понашања. Они су узор за ставове и вредности које желе да њихови следбеници усвоје и поред тога артикулишу идеолошке циљеве којима су обухваћене моралне вредности. Следбеници их виде као компетентне. Харизматични лидери постављањем високих очекивања пред своје следбенике показују да имају поврења у њихове способности да та очекивања испуне. Оваквим понашањем подстичу свест следбеника да могу бити ефикасни и њихову мотивацију.

Према Houseовој теорији, неколико ефеката настаје као директан резултат харизматичног лидерства. То су вера следбеника, беспоговорно прихватање лидера, идентификација са лидером, емоционално прихватање циљева које је лидер поставио, постојање виших циљева у савести следбеника и њихово поверење у остварење циљева. Као и Weber, House тврди да је већа вероватноћа да ће се ови ефекти појавити у ситуацијама у којима следбеници имају проблеме, јер се у таквим стресним ситуацијама они окрећу ка лидеру да их избави из потешкоћа. (Northouse, 2008)

Током година Houseова теорија је ревидирана, Shamir, House i Arthur су аутори једне од важнијих ревизија. Према њиховом мишљењу харизматско лидерство трансформише

концепте следбеника и настоји да повеже идентитет следбеника са колективним идентитетом у организацији.

VII-5.4 Модел трансформационог лидерства

Bass је средином 80тих година на темељима радова Burnsa и Housea дао проширену верзију трансформационог лидерства. Оно што је специфично за његов приступ јесте да је он већу пажњу посветио потребама следбеника него потребама лидера.

Према његовом мишљењу трансакционо и трансформационо лидерство налазе на истом, а не на међусобно независним континуума.

У односу на Houseов рад Bass више пажње посвећује емоционалним елементима и пореклу харизме, сматра да је харизма неопходан, али не и довољан услов трансформационог лидерства.

Bass објашњава да лидерство утиче на следбенике да раде више него што се од њих очекује тако што:

1. Подиже ниво свести следбеника о важности и вредности наведених и идеализованих циљева,
2. Следбеници се подстичу да превазиђу сопствене интересе зарад интереса тима или организације,
3. Свест следбеника се помера ка потребама вишег степена.

Модел трансформационог и трансакционог лидерства обухвата седам различитих фактора који су подељени у три групе:

- Трансформациони фактори (Трансформационо лидерство): идеализовани утицај/харизма, инспирациона мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално уважавање
- Трансакциони фактори (Трансакционо лидерство): Потенцијална награда/Конструктивне трансакције и Менаџмент путем изузетака/Активан и пасиван/Корективне трансакције
- Нетрансакциони фактор (Либерално лидерство): Laissez-faire/Нетрансакционо

- Трансформациони фактори лидерства

Трансформационо лидерство утиче на следбенике тако што им омогућава да се развијају и побољшава њихове перформансе. Лидери који користе трансформационо лидерство мотивишу следбенике да делују тако да остварују циљеве који су већи од њихових личних интереса.

Идеализовани утицај/харизма

Лидери су узор за следбенике, који се идентификују са њима и желе да им парирају.

Ови лидери имају високе стандарде моралног и етичног понашања и следбеници их изузетно поштују и имају поверење у њих. Следбеницима пружају визију и осећај мисије.

Инспирациона мотивација

Лидери постављају висока очекивања пред своје следбенике, инспиришући њихову мотивацију, да постану посвећени и буду део заједничке визије и подстичу тимски дух. Користе се симболима и емотивним апелима како би подстакли групне напоре чланова да постигну више од онога што би био њихов интерес.

Интелектуални подстицај

Следбеници се подстичу да буду креативни, иновативни, да сами смишљају решења, испробавају нове приступе и слично .

Индивидуално уважавање

Лидер обраћа пажњу на индивидуалне потребе следбеника и ствара атмосферу подршке. Да би помогли следбеницима да напредују користе делегирање, тако што их стављају у позицију да се боре са изазовима.

➤ Трансакциони фактори лидерства

За разлику од трансформационог, трансакционо лидерство се не бави индивидуалним потребама подређених и њиховим личним развојем.

Трансакциони лидери размењују вредности са подређенима да би унапредили сопствену агенду или агнеде својих следбеника. (Kuhnert, 1994 према Northouse, 2008)

Потенцијална награда

Овај фактор представља процес размене између лидера и следбеника у којем се напори следбеника размењују за специфичне награде. Лидер склапа договор са следбеницима о томе шта треба да се уради и каква награда следи за људе који тај посао обаве.

Менаџмент путем изузетака

Овај фактор обухвата корективну критику, негативне оцене и негативне мере и јавља се у два облика: активан и пасиван. Активан облик подразумева да лидер пажљиво прати грешке и кршење правила од стране својих следбеника а онда предузима корективне акције. Код пасивног облика лидер реагује тек када се проблем јави или уколико стандарди нису испуњени.

➤ Нелидерски фактор

Laissez-faire

Овај фактор представља одуство лидерства. Као што овај француски израз наговештава, *laissez-faire* лидер заузима позицију немешања; „нека иде како иде“. Одриче се одговорности, одгађа доношење одлука, не даје повратне информације и слабо се труди да задовољи потребе следбеника. Нема размене са следбеницима, нити покушаја да им се помогне да напредују. (Northouse, 2008)

VII-5.5 Примена

Трансформационо лидерство, за разлику од других приступа, даје генералан начин размишљања о лидерству, у коме се наглашавају идеали, инспирација, иновације и индивидуални интереси. Трансформационо лидерство захтева да лидери буду свесни везе која постоји између њиховог понашања, потреба њихових следбеника и промене динамике унутар организације.

Bass и Avolio сугеришу да људи на свим нивоима у организацији могу да се подучавају за трансформационо лидерство и да то може позитивно да утиче на учинак предузећа. Може да се користи при запошљавању, селекцији и промоцији, обукама и развоју. Такође, може да се користи за унапређење тимског развоја, у групама за доношење одлука, за иницијативе за унапређење квалитета и реорганизацију. (Bass & Avolio, 1994 према Northouse, 2008).

Овај приступ нам омогућава да видимо ширу слику лидерства, тј. не само размену награда већ и пажњу лидера усмерену на потребе и развој следбеника.

Оно што овај приступ издваја у односу на све остале приступе јесте да оно подстиче морал.

Оно што се овом приступу замера јесте недостатак концептуалне јасноће, с обзиром на широк спектар тема које укључује.

VII-6 Тимско лидерство

Тим представља радну групу у оквиру организације која је створена са циљем да се обави одређени задатак и одређеном временском року, уз пуну сарадњу и координацију како самих чланова тима међусобно тако и тима са спољним актерима.

Лидерство у тимовима, односно радним тимовима или организационим групама, као што су тимови за пројектни менаџмент, оперативне јединице, радне јединице, стални одбори и тако даље, се развија јако брзо.

Да би тим постигао успех од изузетне важности је да се на прави начин разуме улога лидерства унутар тима, неефективно лидерство ће довести до неуспеха тима.

Да би се обезбедио успех тима, треба да истражимо неопходне функције лидерства и да их разумемо. Важно је напоменути да те функције може да обавља формални лидер тима или оне могу да буду подељене међу члановима тима. Day, Gronn и Salas такво заједничко, односно подељено лидерство називају капацитетом тимског лидерства, подразумевајући под тим лидерски потенцијал целокупног тима. (Northouse, 2008)

VII-6.1 Модел тимског лидерства

Модел тимског лидерства, лидерство посматра као „покретача“ тимске ефективности. Пружа менталну мапу, лидеру или члану тима који обавља лидерску функцију, помоћу које се идентификују проблеми у тиму а затим и покрећу одговарајуће акције за решавање тих проблема.

Ефективне тимске перформансе почињу са лидером и његовим менталном перцепцијом ситуације. Та ментална слика обухвата не само компоненте проблема са којима се тим

сусреће, већ и неизвесности које долазе из окружења и из саме организације, а које одређују шири контекст тимског деловања. Лидер ствара слику тимског проблема и предлаже решења узимајући у обзир задате параметре, унутрашња и спољна ограничења и ресурсе. (Zaccaro et al, 2001 према Northouse, 2008)

Да би лидер на основу менталне слике одговорио на проблем, мора да поседује флексибилност у понашању као и да предвиди широк спектар могућих акција или вештина потребних за испуњавање различитих потреба тима.

Ефективни лидери делују одговорно тако што стварају услове за решавање проблема тима, реализују циљеве тима анализирајући унутрашње и спољашње факторе и бирају одговарајућа понашања да би се обезбедила тимска ефективност. Ефективни лидери поред тога што морају бирати најпримеренија решења треба да буду и дискретни у решавању проблема.

Модел тимског лидерства који је развио Hill чине: лидерске одлуке, лидерски поступци (интерни и екстерни) и ефективност тима

Лидерске одлуке

Да би побољшао функционисање тима лидер пре свега одлучује да ли је адекватније да настави са посматрањем и надгледањем тима или је неопходно да се предузму одговарајући кораци. Следећи корак јесте утврђивање да ли је тиму потребна помоћ при реализацији задатака или успостављању одговарајућих међуљудских односа. И завршни корак се тиче одлуке да ли треба интервенисати интерно односно унутар самог тима или екстерно у непосредном окружењу тима.

Лидерска одлука 1: Треба ли да надгледам тим или да делујем?

McGrath је дефинисао кључне лидерске функције (табела 1), узимајући у обзир анализу интерних и екстерних фактора.

Табела 1 показује две димензије лидерског понашања: надгледање наспрам предузимања активности и интерни наспрам екстерних фактора везаних за групу.

	Надгледање	предузимање одговарајућих корака
Интерно	1 утврђивање недостатака групе	2 спровођење корективних поступака
екстерно	3 предвиђање промена у окружењу	4 спречавање штетних промена

Ефикасан лидер да би развио прецизну менталну слику тима, мотри и унутрашње и спољашње окружење како би, прикупио информације, избегао нејасноће, обезбедио структуру и превазишао препреке.

Fleishman и сарадници су описали две фазе у овом иницијалном процесу и то су: претраживање информација и њихово структурисање.

Први задатак лидера јесте да прикупи информације, како би могао да сагледа тренутно стање функционисања тима. Након прикупљања, информације се морају организовати, анализирати и протумачити како би лидер могао да донесе одлуку како ће поступити.

У процес надгледања односно претраживање и структурисање информација, укључени су, не само лидер, већ и сви чланови тима. У ситуацијама када је званични лидер заузет обрадом информација из окружења и не стиже да их проследи осталим члановима тима, члан тима

може да помогне лидеру тако што ће бити у стању да се носи са интерним проблемима. На овај начин лидер и чланови тима формирају прецизну менталну слику тимске ефективности.

Тимски лидери на основу прикупљених информација предузимају одговарајуће кораке, бирају правац деловања и пружају помоћ групи да креира систем организације који ће јој омогућити доношење квалитетних одлука.

Лидерска одлука 2: Треба ли да интервенишем да би се остварили задаци или да би се задовољиле потребе везане за међуљудске односе?

Још од првих истраживања малих група посебна пажња се посвећивала двома лидерским функцијама: реализацији задатака и одржавању квалитетних међуљудских односа.

Лидерске функције усмерене на задатке подразумевају обављање посла, одлучивање, решавање проблема, прилагођавање променама, планирање и реализацију циљева. Функција одржавања међуљудских односа обухвата стварање позитивне радне атмосфере, решавање интерперсоналних проблема, задовољавање потреба чланова и стварање јединства. (Northouse, 2008)

Ефикасно тимско лидерство обухвата усмереност и на функције везане за задатке и на функције везане за одржавање односа. Ове две функције су међусобно повезане, односно уколико тим одржава добре односе онда ће чланови тима бити способни да ефективно заједно раде и обаве посао. Са друге стране ако тим успешно обавља своје задатке, биће лакше да се одржи позитивна атмосфера и добри односи. За неуспешне тимове карактеристично је да кривицу за неуспех пребацују једни другима, и такви тимови у којима су међусобни односи лоши често не постижу добре резултате.

Лидерска одлука 3: Да ли да интервенишем интерно или екстерно?

Ефективни тимски лидери анализирају и успостављају равнотежу између унутрашњих и спољашњих захтева тима и реагују на адекватан начин. (Barge, 1996 према Northouse 2008).

Лидерски поступци

Лидерски поступци могу да се обављају интерно (задаци и међуљудски односи) или екстерно (окружење). Задатак лидера јесте да процени да ли и на који начин треба деловати, да изабере која је функција или вештина најподобнија за интервенцију и на крају да спроведе лидерски поступак.

Интерни лидерски поступци везани за задатак

Задатак садржи низ вештина или поступака које лидеру стоје на располагању како би побољшао учинак за реализацију:

1. Усресређивање на циљ (разјашњавање, добијање сагласности),
2. Структурисање због постизања резултата (планирање, формулисање визије, организација, разјашњавање улога, делегирање),
3. Олакшавање доношења одлука (информисање, контрола, координација, посредовање, усресређивање на специфична питања),
4. Обучавање чланова тима за стицање вештина за обављање задатака (едукација, развој),
5. Одржавање стандарда високог нивоа квалитета (оцењивање учинка тима и појединаца, решавање случајева где његов ниво није довољан).

Уколико лидер примети да чланови тима немају потребне вештине за обављање задатака, може интервенисати тако што ће чланове тима едуковати или им путем програма за развој – *тренинга*, обезбедити да стекну неопходне вештине.

Ако тиму нису јасни циљеви задатак лидера је да разјасни циљеве или ће радити на томе да придобије сагласност за циљеве – *усредсређивање на циљ*.

У случају да одређени чланови тима касне, не присуствују састанцима, неоправдано одсуствују, лидер ће се позабавити непримереним понашањем – *успостављање стандарда*. Ово су само неки од примера.

Интерни лидерски поступци везани за међуљудске односе

Интерни лидерски поступци подразумевају оне активности које су лидеру неопходне за побољшање односа у тиму, и они су:

1. Обучавање чланова тима за стицање интерперсоналних вештина,
2. Сарадња (укључивање, учествовање),
3. Управљање конфликтима и питања везана за моћ (избегавање сукоба, преиспитивање идеја,
4. Изградња посвећености и духа заједништва (оптимизам, иновативност, визионарство, социјализација, награђивање, познавање),
5. Утврђивање етичке и принципијелне праксе (коректност, конзистентност, нормативност).

И овде имамо неколико примера. Уколико између чланова тима постоји конфликт и лидер то примети он ће интервенисати тако што ће управљати конфликтом – *управљање конфликтом и питања везана за моћ*.

Ако неки члан тима не успева да ефективно комуницира, лидер ће интервенисати тако што ће га подучити одговарајућем понашању – *подучавање*.

Екстерни лидерски поступци усмерени на окружење

Екстерни лидерски поступци су неопходни лидеру како би побољшао повезаност тима са окружењем. Тимови представљају подсистеме већих структура. Морају непрекидно да посматрају окружење да би могли да одреде које активности треба предузети како би повећали своју ефективност. Уколико лидер треба да интервенише он ће изабрати неку од следећих функција:

1. Умрежавање и формирање савеза у окружењу (прикупљање информација, повећавање утицаја),
2. Заступање и предстаљање тима у окружењу,
3. Преговарање са вишим структурама ради обезбеђења неопходних средстава, подршке и познавања за тим
4. Заштита чланова од ометања из окружења
5. Оцена индикатора тимске ефективности у окружењу (прегледи, оцене, индикатори учинка)
6. Делење релевантних информација из окружења са тимом.

Следи пример. Уколико лидер процени да надређени у организацији нису свесни успеха тима, он ће интервенисати тако што ће иницирати „само да вас обавестим“ политику, којом

ће надређенима пласирати информације о успеху који је тим постигао – *заступање и представљање тима у окружењу*.

Оно што је још важно напоменути јесте да све наведене функције не треба да обавља искључиво лидер. Уколико су основне потребе тима задовољене, лидерско понашање је ефективно, било да га испољава лидер или други чланови тима.

Ефективност тима

Ефективност тима представља жељене резултате тимског рада и подразумева две кључне функције: радни учинак односно реализацију задатака и развој односно одржавање тима.

Под радним учинком подразумевамо: квалитет одлучивања, способност спровеђења одлука, резултате тимског рада и квалитет институционалног лидерства који тим пружа.

Тимски развој представља кохерентност тима и способност чланова групе да задовоље сопствене потребе док ефективно сарађују са другим члановима тима. (Nadler, 1998 према Northouse, 2008).

Larson i LaFasto су у свом истраживању дошли до резултата да без обзира на тип тима постоји осам карактеристика које су конзистентно повезане са високим нивоом квалитета тима. И то су:

1. Јасни и инспиративни циљеви – Само уколико су постављени циљеви јасни можемо одредити да ли је планирани радни учинак остварен. Поред тога, да би чланови тима циљ сматрали вредним труда он мора бити привлачан.
2. Структура вођена резултатима – Сваки тим има одговарајућу структуру помоћу које постиже најбоље резултате. Одговарајућа структура пружа могућност групама да задовоље своје потребе док постижу тимске резултате. Ово се постиже добрим системом комуникације, јасном поделом улога, методама за процењивање индивидуалних перформанси и расуђивању које се заснима а чињеницама.
3. Компетентни чланови тима – Сви чланови тима морају поседивати техничке компетенције за реализацију циљева тима, али и личне компетенције када је реч о интерперсоналним вештинама и вештинама тимског рада.
4. Потпуна посвећеност – Укључивањем чланова у све аспекте процеса развија се осећај јединства, тј. чланови се поистовећују са групом.
5. Атмосфера сарадње – Искреност, отвореност, поштовање, спремност да саслушају једни друге стварају атмосферу сарадње у тиму.
6. Стандарди изврсности – Посебно је важно да организационо окружење или сам тим формулише стандарде изврсности, али и да ти стандарди буду јасни и конкретни, како би се код чланова тима створио притисак да њихов учинак буде на највишем нивоу.
7. Спољна подршка и признавање – Тимови којима су обезбеђени ресурси потребни за обављање посла, који добијају признања за тимске резултате и награде за тимски, пре него индивидуални учинак, могу да постигну изврсност у раду. (Larson i LaFasto, 1989).
8. Лидерство засновано на принципима – Лидерство представља покретачку снагу тимске ефективности и на тим утиче у четири специфична процеса: когнитивном, мотивационом, афективном и координативном. Тимско лидерство је подједнако важно као и остали критеријуми. Ефективан тимски лидер је онај који када

посматрањем тима уочи да тим не успева да постигне једну или све карактеристике тимског лидерства, усресреди се на отклањање слабости.

VII-6.2 Примена

Модел тимског лидерства помаже лидерима у доношењу одлуке да ли и како треба интервенисати уколико тим не функционише ефективно. Уколико се ипак одлучи да предузме одређену акцију, мора да одлучи да ли ће она бити усмерена интерно према функционисању тима, екстерно према окружењу, или пак у оба правца. Следећи корак који лидер предузима јесте избор вештине која је најпримеренија ситуацији. Надгледањем и интервенисањем се постижу унапред постављени циљеви и тим и организација опстају у условима глобализације и брзих промена у окружењу.

VIII Закључак

Лидери представљају покретачку снагу једне организације. Приступи лидерству настају и мењају се упоредо са променама у окружењу организације.

Глобализација и брзе промене у окружењу организације захтевају од лидера непрестано учење и увођење нових компетенција и начина рада кроз адекватне програме целоживотног и додатног образовања. Како би постигао жељене резултате неопходно је да лидер одабере адекватан лидерски стил како би на најбољи начин искористио знања и вештине својих следбеника усклађујући их са мисијом и визијом организације.

Не можемо рећи да постоји јединствени приступ/стил лидерства који би био ефикасан у свим ситуацијама. Зато лидери свој стил морају усаглашавати како са следбеницима и њиховим особинама и компетенцијама, тако и са конкретном ситуацијом.

Суштина лидерства јесте да лидер својим утицајем на следбенике оствари планиране циљеве организације. Лидери инспиришу и охрабрују своје следбенике.

Лидерство као савремени начин управљања у организацијама, обухвата индивидуални развој и усавршавање запослених и тиме омогућава остваривање како индивидуалних циљева запослених тако и организационих циљева.

Веома је важно да лидер добро познаје своје запослене, јер му то омогућава да утиче на њих тако да они и поред својих личних циљева схвате и перципирају циљ организације као онај главни. Такође веома је важно да лидер посвети пажњу сваком члану групе, да их мотивише, саветује, јер уколико су запослени испуњени и поштовани као личности биће ефективнији у обављању својих задатака и учиниће организацију конкурентном на тржишту.

Поред доброг односа на релацији лидер следбеник, од велике је важности организациона подршка, за реализацију постављених циљева. Највећа посвећеност лидера и група састављена од најквалитетнијих људи нису довољни уколико се не обезбедни довољно новца и квалитетне опреме.

Кључ успеха једне организације јесте константно улагање у своје запослене а посебно у лидере, који треба да буду узор својим запосленима.

Можемо закључити да лидер представља темељ организације, а следбеници зидове и кров и без једне од ове две карике није могуће обезбедити опстанак организације.

IX Литература

1. Јашко О., Чуданов М., Јевтић М., и Кривокапић М., (2014.), Београд, Факултет организационих наука, стр. 3-5.
2. Larson, C. E., & LaFasto, F. M., (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage стр. 637-638.
3. Лукић, З., Мустафић, А., & Дошеновић, Д., (2015)., *Economics*, 3(1), 67-78.
4. Машић Б., Целетовић М., (2015.), *Увод у менаџмент*, Београд, Иновациони центар Факултета безбедности Универзитета у Београду, стр. 19; 275-278.
5. Мандић, Б., Коњевић, Ј., & Стојановић, И., (2016)., *Лидерство кроз теорију и праксу (Лидерство – теорије лидерства) преузето са https://www.researchgate.net/publication/312269100_LIDERSTVO_KROZ_TEORIJU_I_PRAKSU_LIDERSTVO_-_TEORIJE_LIDERSTVA*
6. Mumford, M. D, Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., Marks, M. A., (2000)., *Leadership skills: conclusions and future directions*, *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
7. 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(1), 11-35.
8. Northouse P., (2008.), *Лидерство теорија и пракса*, Београд, Дата статус, стр. 1-5; 12-19; 27-39; 47-55; 62-68; 119-127; 141-154.
9. Пуношевац, З. (2013). *Лидер и пословна извршност. Трендови у пословању*, 1(2), 17-22.
10. Сајфет, З., Станковић, М., & Истрат, В., (2011). *Истраживање утицаја емоционалне интелигенције лидера на продуктивност српских компанија*. *Индустрија*, 39(2), 169-183.
11. Секеруш, Ј., Васић, С., Мирчетић, В., (2019)., *Утицај лидерства на учинак организације преузето са https://www.researchgate.net/publication/341057341_Uticaj_liderstva_na_ucinak_organizacije*
12. Стефановић, В., Михајловић, Д., & Илић, Б. (2017). *Трансформациони лидери – неопходност савременог пословања*. *Мегатренд ревија* 14(2), 219-308.
13. Стојановић-Алексић, В. (2016)., *Фактори и извори лидерских способности – искуства из Србије*. *Анали Економског факултета и Суботици*, (35), 219-235.
14. Шеховић, А. (2014). *Предузетник као лидер бизниса*. *Економски изазови*, 3(6), 154-165.