

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

Теорија размене између вође и чланова
-дипломски рад-

Ментор:
Проф. др Борис Кордић

Кандидат:
Нада Ашковић

Београд, 2021. године

Садржај:

1. УВОД	1
2. ПОЈАМ И ДЕФИНИСАЊЕ ЛИДЕРСТВА.....	5
2.1. Обележја лидерства	7
2.2. Карактеристике, врсте моћи у лидерству и главне улоге лидера.....	8
2.3. Процес лидерства.....	10
2.4. Значај лидерства.....	11
3. ТЕОРИЈЕ ЛИДЕРСТВА	12
3.1. Теорије карактерних особина личности.....	12
3.2. Бихејвиористичке теорије.....	13
3.2.1. Лидерство засновано на коришћењу ауторитета	13
3.2.2. Студије универзитета Охајо	14
3.2.3. Студије универзитета Мичиген	14
3.3. Теорија лидерског континуума	15
3.3.1. Теорија пут-циљ	15
3.3.2. Херси-Бланшарова теорија	16
3.4. Нови концепти лидерства	17
3.4.1. Харизматско лидерство	17
3.4.2. Трансформационо лидерство.....	18
3.4.3. Трансакциона теорија лидерства.....	19
4. ТЕОРИЈА РАЗМЕНЕ ИЗМЕЂУ ВОЂЕ И ЧЛАНОВА.....	24
5. ЗАКЉУЧАК.....	33
ЛИТЕРАТУРА.....	36

1. УВОД

Тема овог завршног рада је „Теорија размене између вође и чланова“. Рад се бави анализом наведене теорије, као и њеног значаја у практичној примени у организацијама.

У овом раду детаљно ћемо се бавити лидерством и стратегијом управљања људским ресурсима уз помоћ теорије размене између лидера и чланова организације. За сваку организацију је веома битно да има квалитетног вођу, лидера, који ће квалитетном стратегијом управљања помоћи тиму да оствари надпросечне резултате. Само таленти, без обзира колико су вансеријски и колико труда улажу, нису довољни. Неопходан је успешан лидер који би их организовао, усмерио и водио. Таленти и лидерство су права формула за успех. Лидерство је покретачка снага, која је основ за сваки развој. Успешан лидер има визију али и способност утицаја, односно покретачку енергију која ће усмерити таленте у добром правцу и дати им квалитетан подстицај за превазилажење препрека у будућности.

Успешан лидер мора да препозна шансу, да има знања, вештине и искуства како би могао да спроведе успешну организацију из које ће настати услови да се та шанса оствари и материјализује. Лидер мора да буде храбар, одлучан, спреман да преузме ризик на себе и да се суочи са свим изазовима који могу да се поставе испред њега. Поред ових квалитета, лидер мора бити проактиван, који има визију за будуће догађаје и има изражену тежњу за великим остварењима у будућности и жељу да буде бољи од конкуренције и да је победи. Добар и квалитетан лидер ће увек бити способан да пронађе нове могућности и постави нове циљеве пред тим, као и да на успешан начин мотивише и поведе свој тим према остваривању задатих циљева.

Лидер је особа којој се верује, која има снаге али и знања и вештине да буде вођа и да буде праћен од својих следбеника, односно од стране свог тима. Он није само обичан руководилац, он је много више од тога и његова одговорност и способности су далеко веће, а резултати много продуктивнији.

Лидер је кључна и најодговорнија особа за рад и успех целог тима, његова одговорност је да препозна и одабере најквалитетниј људе за свој тим, а на тај начин заправо почиње његов посао управљања и вођења.

Рад говори о важности и комплексности лидерства и људских ресурса у свакој организацији и истиче их као веома важну компоненту успеха. Полазиште овог рада утемељено је на претпоставци да су све савремене организације у којима људи раде и остварују професионалне успехе попримили обележја сложених организацијских и економских структура корпорација, па се и њима у основи управља као и предузећима или компанијама, па и њихов успех зависи од успешности менаџмента и квалитета лидера и његове стратегије.

Рад је подељен на пет главних целина:

- Уводна разматрања (Увод)
- Појам и дефинисање лидерства
- Теорије лидерства
- Теорија размене између вође и чланова
- Закључак.

Главни циљ истраживања у овом раду јесте да укаже на значај лидера и његове улоге, као и на значај управљања људским ресурсима на основу примене Теорије размене између вође и чланова. Употреба и развој људских ресурса примарно је везан за реализацију циљева предузећа, али у овом раду указује се на значај примене овог модела на основама наведене теорије.

Друштвени циљ овог рада је да буде од практичне користи и да пружи алтернативна решења онима који се баве стратегијом управљања људских ресурса и онима који би требало да постану лидери у некој организацији.

Научни циљ рада јесте научна дескрипција и анализа свих елемената лидерства, теорија лидерства, као и Теорије размене која је главна тема овог завршног рада.

Имајући у виду да су људски ресурси главни капитал сваке организације и тима, генерална хипотеза овог рада полази од претпоставке да квалитетан

лидер, који има знање, визију и способност да наведе људе да га прате може много допринети повећању ефикасности и ефикасности сваког од чланова, тима или организације.

Када главну хипотезу поставимо овако, можемо из ње издвојити посебна питања:

- Шта је то лидер?
- Какве способности треба да има како би навео људе да га прате и био успешан?
- На који начин Теорија размене утиче на квалитетније вођење организације и њених чланова од стране лидера?

Ефикасно управљање од стране лидера људским ресурсима захтева одређена теоријска знања, али и специфичне методе и стратегије како би лидер успео да искористи пун потенцијал од људи који га следе.

Научна потреба овог истраживања се огледа у богаћењу постојећих теоријских сазнања из ове области, као и бољем разумевању природе односа између лидера и чланова у организацији. На практичном нивоу, резултати овог истраживања могу помоћи како стручној јавности, тако и свима који се баве организацијом и вођењем људских ресурса.

Значај истраживања произилази из његове научне и друштвене оправданости. Научна оправданост истраживања огледа се у могућности провере, проширивања и продубљивања постојећих и стварања нових научних знања о питањима повезаним са предметом истраживања, односно у научном опису и класификацији заступљености примене Теорије размене у савременим организацијама.

Друштвена оправданост истраживања огледа се у могућности примене резултата истраживања у едукацији, како руководиоца и запослених, тако и студената који у оквиру различитих студијских програма стичу знања из ове области.

Методе које су коришћене у овом раду су:

- Основне аналитичке методе анализе и дедукције
- Дескриптивне методе
- Методе дефиниције
- Методе класификације
- Методе дедукције

Анализом литературе релевантних стручњака који се баве питањима лидерства, као и менаџментом људских ресурса потврдићемо генералну хипотезу рада. Дескриптивним методама се ближе објашњава и описује тема овог рада, као и теорија релевантна за тему овог рада.

Проучавајући стручну литературу у облику књига, чланака, часописа, стручних и завршних радова, интернет извора прикупљени су подаци из више различитих извора. Прикупљени подаци класификовани су у три главна дела овог рада, док су увод и закључак произашли из разумевања прочитаног и извођења сопствених закључака. Попис литературе налази се на крају рада.

2. ПОЈАМ И ДЕФИНИСАЊЕ ЛИДЕРСТВА

Реч лидерство потиче од енглеске речи – глагола *to lead* што значи водити, усмеравати. Усмеравају се и воде људи према специфичном и утврђеном циљу. Лидерство треба схватити као један комплексан процес утицања на људе да се они крећу у одређеном смеру, ка специфичном циљу, да остваре предвиђене задатке тима или организације. Лидер свој ауторитет намеће стилем, знањем, вештинама и понашањем. Он усмерава људске ресурсе једне организације ка већ утврђеним циљевима.

Од друге половине XX века лидерство је појава која се перманентно истражује са великим степеном пажње и интензитета. „Као резултат тога издвајају се следеће дефиниције лидерства:

- Лидерство је процес прављења избора о томе како поступити са људима у давању наређења за утицање на њих и након тога трансформације тих избора у акције;
- Лидерство је умеће мобилизације других који желе да се боре за реализацију заједничких тежњи;
- Лидерство је процес утицаја који делују на интерпретацију догађаја од стране следбеника – избор циљева за групу или организацију, организацију радних активности да се остваре циљеви, одржавање кооперативних односа и тимског рада, као и обезбеђење подршке и кооперације од људи изван групе или организације;
- Лидерство је процес у коме појединац утиче на чланове групе у сврху остваривања заједничког циља;
- Лидерство је процес усмеравања и утицања на радом повезане активности које обавља група људи или читава организација.“
(Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 108)

Лидерство, по *Juklu* је процес утицања на активност организоване групе ка остварењу циљева, а лидери су људи који константно дају ефективан

допринос друштвеном пројекту и од којих се очекује да то раде (Савичић, 2011: 13).

Под лидерством се подразумева процес обликовања индивидуалног и групног понашања, систем пројектовања и усмеравања тимског рада, начин мотивисања људског понашања, систем комуницирања и друго. (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 109).

Пренећемо у раду и мишљење Каузеса и Поснера, који заузимају посебно место међу истраживачима овог феномена. Они суштину лидерства схватају као свеобухватну, вишедимензионалну и наводе да дефинисање лидерства подразумева савладавање четири лекције (Лончаревић, 2007: 307):

- Прва лекција је да је лидерство посао свих, тј да лидерство не припада само једној особи, по мишљењу многих оног на „врху“ већ процес који укључује све.
- Друга лекција је да је лидерство однос, и то однос између оних који су вођени. Битно је рећи да и једни и други сами бирају тај положај. Лидери желе да воде а следбеници бирају да следе. Тај однос може бити и један напрема један али и један наспрам више људи.
- Трећа лекција је да лидерство почиње акцијом. Та акција мора бити права и у право време да би имала смисла и успеха. Лидери су особе које су спремне на акцију, не чекају друге да им понуде решења већ их сами траже.
- И коначно четврта лекција нас учи да лидерство подразумева лични развој. Они кажу да је у основи могућности да неко постане лидер саморазвој.

Лидерство је дефинисано и као процес којим се активности чланова групе директно усмеравају ка остваривању задатих циљева. Ова дефиниција има четири елемента (Животић, Терзић, 2020: 175):

- Лидерство захтева присуство и других људи (запослених или следбеника). Они својом вољом прихватају вођство лидера, његова упуства и смернице, па на тај начин потврђују и дефинишу статус лидера, као и сам лидерски процес.
- Лидерство подразумева неједнаку расподелу моћи између лидера и чланова групе. Чланови групе нису потпуно без моћи, они могу утицати на активности групе на бројне начине, али лидер свакако има већу количину моћи у рукама.
- Трећи елемент лидерства се односи на способност коришћења различитих облика моћи на различите начине, како би се утицало на понашање следбеника.
- Четврти елемент лидерства је комбинација претходна три споменута елемента.

2.1. Обележја лидерства

Лидерство је способност једне особе да утиче на друге људе тако да они сарађују и доприносе напорима усмереним ка остваривању циљева организације. Лидер је особа која има способност да окупи људе око себе и да их води. Без јасне визије и добре стратегије лидерство је немогуће.

Веома је важно раздвојити улогу менаџера од улоге лидера, јер иако на први поглед ова два појма могу деловати исто, они се у суштини знатно разликују. Немају сви менаџери лидерске способности, они су заокушљени ефикасношћу и успешним обављањем посла, док су лидери окупирани и вођени визијом, осећајем пажње и контроле и имају људе који их следе зато што им верују. Менаџер се труди да што рационалније користи људске ресурсе, да буде што ефикаснији, док су лидери усресређени на обликовање визије и понашања људи. Моћ лидера почива на поверењу које има од људи који га следе. Лидер је особа која ствара, има визију о будућности, оријентисан

је на дугорочне циљеве и није примарно мотивисан добром платом и напредовањем у каријери.

Лидер треба да поседује следеће:

- лидер треба да има следбенике,
- лидера чине резултати, а не популарност,
- лидери морају бити пример другоме,
- лидерство је одговорност пре свега, а тек после следи положај, титула, привилегије, моћ и друго. (Балабан, 2011: 120)

2.2. Карактеристике, врсте моћи у лидерству и главне улоге лидера

Лидери су важна фигура у организацији која ће својим особинама и вештинама утицати на понашање запослених како би остварили заједнички циљ. Мишљење да лидер не може бити свако и да мора поседовати одређене особине заступали су многи аутори и то можемо видети у приступу лидерства као скупу особина где је више аутора проучавало и издвајало особине које су кључне за лидера.

Пет главних особина лидера су:

- Интелигенција – утврђено је да су интелектуалне способности у корелацији са лидерством. Интелигенција доприноси да лидер стекне вештину процењивања околности и решавања комплексних проблема.
- Самопоуздање – неопходна особина лидера која омогућава лидеру да буде сигуран у себе и своје одлуке, да верује у промене и свој утицај на подређене.
- Одлучност – подразумева жељу да се посао обави и подразумева особине као што су иницијатива, истрајност, доминантност и енергичност.

- Интегритет – подразумева искреност и постојање поверења. Људима са интегритетом се може веровати да ће урадити оно што су обећали јер поштују принципе и преузимају одговорност за своја дела.
- Друштвеност – односи се на тежњу лидера да оствари пријатне друштвене односе. Мора поседовати добре интерперсоналне вештине како би стварао однос сарадње са својим следбеницима. Он се брине о њиховим потребама и њиховој добробити, љубазан је, отворен и дипломата. (Николов, 2019: 15)

Моћ је главна покретачка енергија која служи за трансформисање једне стратегије, визије у стварност. Она представља способност да се утиче на друге људе, да се мењају њихови ставови или понашања, било да су у питању појединци или групе. Лидерство и употреба моћи су уско повезани. Следбеници очекују од лидера да користе моћ како би остварили зацртане циљеве. (Животић, Терзић, 2020: 231)

Можемо разликовати неколико врста моћи, које срећемо у свакодневном животу:

- моћ заснована на друштвеној позицији;
- моћ заснована на стручности и експерству у професији;
- харизматска моћ;
- моћ заснована на поседовању информација;
- моћ заснована на „сплету околности“;
- моћ заснована на поседовању ресурса;
- моћ заснована на везама и познанствима са људима. (Животић, Терзић, 2020: 233)

2.3. Процес лидерства

Процес лидерства је заправо процес вршења лидерских послова. Он је по својој природи изузетно сложен и састоји се од бројних и разноврсних активности.

Према Каузесу и Поснеру успешан процес лидерства треба да има пет поступака и једанаест релевантних активности (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 110):

1. *Изазивање процеса*
 - тражење могућих излаза изазовних могућности за промену, раст, иновацију и побољшање;
 - експериментисање, ризиковање и учење на грешкама.
2. *Инспирисање заједничком визијом*
 - инспирисање заједничком визијом;
 - визионарско предвиђање настајања могуће будућности;
 - ангажовање других у заједничкој визији апеловањем на њихове вредности, интересе, наде и снове.
3. *Оспособљавање других да делују*
 - изградња колаборације путем промоције заједничких циљева и изградњом поверења;
 - опуномоћавање људи, давање могућности избора, развијање способности, увођење критичког одређивања циљева и нуђење видљиве помоћи.
4. *Моделисање пута*
 - давање примера путем понашања на начин који је конзистентан са подељеном визијом;
 - остваривање малих победа које промовишу конзистентан прогрес и изградњу поверења.

5. Охрабривање („Срца“)

- препознавање индивидуалних доприноса успеху у сваком пројекту;
- редовно прослављање остварења тима.

2.4. Значај лидерства

21. век можемо слободно представити као веома значајан за развој менаџмента и лидерства. Данас се посвећује заиста велика пажња овим феноменима. Може се рећи да је прошли век изнедрио почетке теорија и теоретичара менаџмента, који је свој пун развој доживео у овом веку. Са друге стране, промена начина и услова пословања у модерном времену довела су до тога да у први план уместо менаџмента се ставља лидерство. Под утицајем развоја технологије и уопште материјалних ресурса, дошло је до промена токова економије на глобалном нивоу. Развијене земље доживеле су промене вредности, начина живота, нивоа образовања, животног стандарда, па самим тим су култура и спорт добили свој нови значај и улогу.

Овим новим захтевима менаџмент није могао дати довољно добар одговор, јер је његово деловање првенствено усмерено на ефикасност организације и рационално управљање материјалним ресурсима, а његов ауторитет се заснива на моћи позиције и на класичне методе кажњавања и награде. Због свега наведеног, неопходно је било проучити и дати значај лидерству, које произилази из способности визије лидера, његове добре комуникације и моћи да окупи следбенике, пренесе им веродостојно циљеве и покрене их и усмери њихову енергију ка остваривању те визије и циљева. Ова покретачка енергија коју успешан лидер мора да поседује зове се мотивација и показала се као знатно ефикаснија од метода награде и кажњавања, који се данас сматрају превазиђеним.

3. ТЕОРИЈЕ ЛИДЕРСТВА

Постоји много различитих група теорија и теорија о лидерству. Најзначајније групе теорија можемо поделити на (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 116):

1. Теорије карактерних особина личности
2. Бихејвиористичке теорије лидерства
3. Теорија лидерског континуума – односе се на специфичности ситуације у којој се успостављају интеракције између вође и следбеника
4. Нови концепти лидерства

3.1. Теорије карактерних особина личности

Теорије карактерних особина личности покушавају да пронађу неке универзалне особине које лидери морају да поседују, за разлику од оних људи који то једноставно по карактеру нису. Ове теорије полазе од претпоставке да се лидер рађа као такав, најстарије у по свом пореклу и настојале су да направе такозвану листу пожељних особина једног успешног лидера које су пресудне за ту његову улогу.

Иако до данас не постоји званична универзална листа тих особина, можемо навести неке за које се сматра да су неопходне (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 116):

- физичке карактеристике;
- биографски подаци;
- интелигенција;
- карактер;

- амбициозност;
- друштвеност;
- харизма.

Према овој теорији, успешан лидер је онај који успева да створи јаку организацију и наведе следбенике да говоре истину, каква год она била. Способни су да користе своје предности и туђе мане како би постигли што бољу позицију. Не боје се ризика и сматрају да је највећи ризик не предузимати ништа. (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 117)

3.2. Бихејвиористичке теорије

Ове теорије заступају став да се лидер гради и ствара у току живота, за разлику од претходних које заступају став да се лидер рађа. Према овим теоријама свако може постати лидер у било ком периоду свог живота ако довољно улаже у себе и негује особине потребне за лидера, али и сваки лидер може и да изгуби ту функцију било кад ако престане да се труди и напрестано развија на личном плану.

Постоји неколико подврста ове групе теорија.

3.2.1. Лидерство засновано на коришћењу ауторитета

На основу истраживања понашања менаџера заснованог на коришћењу ауторитета можемо разликовати следеће типове лидерства (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 117):

- аутократски тип лидерства
- демократски тип лидерства

➤ либерални тип лидерства

Аутократски тип – менаџер који припада овом типу лидера је апсолутни вођа који сам доноси одлуке без консултације са подређенима. Његов ауторитет се не доводи у питање због страха од реалних или претпостављених казни и санкција.

Демократски тип - менаџер је заправо само представник групе у којој влада двосмерна комуникација. Запослени се осећају слободно да изразе своје ставове и изнесу своје мишљење.

Либерални тип – менаџер који користи овај тип лидерства заправо слабо комуницира са својом групом зато што се у први план стављају резултати а не утицање на понашање подређених. У пракси је овај тип лидерства најмање заступљен.

3.2.2. Студије универзитета Охајо

Ова врста теорије о лидерству заснована је на истраживању психолога, социолога и економиста. Закључак ове теорије јесте да се лидерство заснива на концепту дводимензионалне „менаџерске мреже“. (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 118)

Прва димензија мреже је брига за производњу, где лидер показује да је оријентисан на задатак. Друга димензија мреже је брига за људе, где лидер показује своју посвећеност људима у тиму који води.

3.2.3. Студије универзитета Мичиген

Ова студија је послужила Ликерту да развије „Систем 4“ менаџерског вођства. Постоји четири система, односно четири стила менаџмента:

- екстремно аутократски стил;
- доброћудни аутократски стил;
- консултативни стил;
- партиципативни стил. (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 118)

3.3. Теорија лидерског континуума

Према мишљењима заступника ове теорије, стил лидера зависи од три елемента: вође, следбеника и ситуације. Постоји много студија заснованих на овој групи теорија, али ћемо у раду проћи кроз само неколико.

3.3.1. Теорија пут-циљ

Ова теорија као своје главно полазиште узима очекивања и мотивацију запослених. Полазни став је да запослени очекују да постигну високе резултате, а на основу тога и велике награде. Задатак лидера је да им помогну и објасне на који начин да постигну овај циљ.

Овај модел разликује стилове лидера према њиховој способности да уоче разлике међу запосленима и да на тим разликама граде различите системе награђивања према појединачним доприносима. (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 121)

Две групе ситуационих варијабли одређују стил лидера: карактеристике подређених и карактеристике радног окружења.

3.3.2. Херси-Бланшарова теорија

Овај модел поред задатка и односа вођа-следбеници уводи и трећу ситуациону варијаблу: зрелост следбеника. Зрелост следбеника се дефинише као способност и спремност запослених за преузимање одговорности. Ниво зрелости се одређује на основу три критеријума (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 122):

- степен мотивације за постигнућем
- спремност да се преузме одговорност
- степен образовања и/или искуства

На основу овог тродимензионалног ситуационог модела дефинишу се четири лидерска стила (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 122):

1. *Причајући стил* који је најбољи за следбенике ниског нивоа зрелости, који нису спремни да преузму одговорност. Њима се лидер обраћа наредбама и смерницама.
2. *Продавајући стил* се користи у случају ниске до умерене зрелости следбеника. Овај стил обезбеђује и усмереност на задатке и подршку људима који нису способни, али су спремни за преузимање одговорности.
3. *Партиципативни стил* се примењује када следбеници поседују зрелост и способност, али нису спремни да преузму одговорност па им је потребна подршка како би повећали своју мотивацију.
4. *Делегирајући стил* се користи код следбеника високог нивоа зрелости. Допушта следбеницима висок степен слободе и могућност да преузму потпуну одговорност.

3.4. Нови концепти лидерства

Све наведене теорије лидерства ипак нису биле довољно свеобухватне и нису успеле да дају довољно задовољавајуће одговоре на комплексно питање лидерства. Из тог разлога било је потребно створити нове концепте лидерства. Нови концепти лидерства узимају у обзир да је лидерство комплексан узајаман однос између вође и следбеника. Нови концепти су: трансакционо лидерство, харизматско лидерство, трансформационо лидерство, тимско лидерство, ко-лидерство, интерактивно лидерство, инспиративно лидерство, етичко, услужно, интеркултурално, алфа лидерство и други (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 123). У овом раду ћемо посветити пажњу само неким од наведених.

3.4.1. Харизматско лидерство

Харизма је реч грчког порекла и означава духовни дар. Под харизмом подразумевамо одређене квалитете појединца који је раздвајају од осталих, обичних људи. Сматра се за посебан духовни дар на основу чијег обележја се нека особа може сматрати лидером.

Харизматски лидер је особа која има високо самопоуздање, доминантна је и има чврст систем вредности. Таква особа зна да јасно артикулише своје циљеве и способна је да пробуди мотивацију других како би је следили у остваривању тих циљева. Следбеници овакве особе врло често и лако се емоционално повежу са лидером, имају потпуно поверење, наклоност и послушност и желе да се идентификују са њом.

Битне карактеристике харизматског лидера су (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 124):

- Визија

- Мајсторство стручности комуницирања
- Способност да се чланови групе осећају способним
- Енергија и акциона оријентација
- Емоционална изражајност и топлина
- Спремност да се преузме лични ризик
- Коришћење неконвенционалних стратегија
- Самопромовишућа личност
- Способност да се појави за време кризе
- Минимум интимних контаката

Харизматски лидери изражавају своје визије, циљеве и идеје на атрактиван, маштовит и изражајан начин. Са сарадницима комуницирају отворено, стварајући угодност при комуникацији. Харизматски лидери имају значајан утицај на следбенике и њихово понашање.

3.4.2. Трансформационо лидерство

Трансформационо лидерство акценат ставља на људе који имају визију, креативни су, иновативни и не плаше се да покрену и створе велике промене. Заступници ове теорије сматрају да је најбитније да лидер придобије чланове организације и да они верују у његову визију, али и да интерес организације увек буде на првом месту. Лидер према овој теорији мора да сарађује са својим следбеницима, како би заједничким снагама осмислили нове стратегије и тактике организације.

Сматра се да трансформациони лидери мотивишу следбенике да раде више него што се од њих очекивало. Да би неко био трансформациони лидер утичу бројни фактори, међу којима можемо издвојити неке (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 124):

- харизма или идеални утицај;
- мотивација која инспирише;
- стимулација интелекта;
- брига о потребама следбеника.

3.4.3. Трансакциона теорија лидерства

Ова теорија заснована је на остваривању задатака и циљева организације путем остваривања личних интереса њених чланова и то не само лидера, већ и свих следбеника. Суштина приступа је у међусобној размени лидера и чланова организације. Лидер је тај који по потреби мора свој стил и понашање да прилагоди и коригује, како би испунио очекивања свих чланова организације. (Мандић, Коњевић и Стојановић, 2011: 125)

3.5. Концепт успешног лидера

Из претходно наведених дефиниција лидерства, као и анализираних теорија, може се одредити одређен концепт успешног лидера. Појам лидерства је широко прихваћен као бихејвиористички процес утицања на појединце или групе како би се они кретали према остваривању задатих циљева. Када говоримо о спорту оваква дефиниција добија додатне димензије и укључује и доношење одлука, мотивисање следбеника, давање такозваног *"feedback"*-а, успостављање интерперсоналних односа са људима у тиму, придобијање поверења и поштовања од тима.

Лидер мора имати јасну визију куда би тим требало да се креће, у ком правцу и ка којим дугорочним циљевима, као и да обезбеди довољно ресурса који ће им помоћи да стигну до тог циља.

Вођа неког тима, организације, односно лидер, пре свега мора да одабере курс кретања свог тима и да својим следбеницима пренесе јасну визију тога шта би тај тим требало да буде у будућности.

Уколико бисмо применили стилове лидерства које смо навели у претходном делу рада на конкретно питање лидерства у организацији, могли бисмо да извучемо неке од следећих закључака. На пример, лидер који примењује демократски стил лидерства је фокусиран на самог члана организације, кооперативан и спреман за стварање блиског односа са тимом и свим члановима. Са друге стране, лидер који примењује аутократски стил лидерства је оријентисан на победу, његова структура вођења и организације је строга и ригидна, фокусиран је искључиво на циљ и његово остваривање. Лидер не би смео да се приклони ниједном од стилова искључиво, већ би због саме сложености феномена савремене индустрије требало да комбинује више различитих стилова и да буде способан да процени околности и ситуације, људе које води и њихове психолошке способности. Једном речју, лидер би требало да буде вишедимензионалан, исто као што је савремена индустрија.

Лидер има невероватан утицај, физички и психолошки, на развој тима који води. Због тога он има неколико улога које истовремено испуњава док води свој тим. Можемо рећи да су „споредне“ улоге лидера следеће:

- *Учитељ* – добар лидер на своје чланове преноси знање које поседује и редовно их учи о физичким, менталним, тактичким и техничким аспектима посла. Поред ових знања, требало би да им пренесе и психолошка знања као што су на пример технике опуштања, стратегије изградње самопоуздања или превазилажења треме и анксиозности.

- *Организатор* – ово се односи на техничке послове као што су организовање састанака, прављење распореда, организација за испуњавање циљева и планова организације и тако даље.
- *Такмичар* – добар лидер веома често пролази кроз исте емоције као и његови чланови тима. Он присуствује сваком пословном процесу, и мора пре свега добро познавати правила пословања како би могао да доноси одлуке. Он активно учествује у свакој фази у оквиру пословања и због тога се сматра делом тима исто као сваки од његових чланова.
- *Ученик* – најбољи лидери су они који непрестано и активно уче од својих чланова и на основу тога унапређује своје способности.
- *Пријатељ и ментор* – ово подразумева да је вођа тима особа која је позитиван узор за цео тим, неко ко конструктивно разговара о проблемима, радује се сваком успеху, нуди помоћ кад год је потребна, па чак пружа и утеху.

Да бисмо разумели појм лидерства морамо направити разлику између менаџера и лидера. Менаџери одређују правила која ће се примењивати на људе који раде у оквиру организационе структуре, користећи ауторитет и моћ који им по правилу припадају. Код менаџера је потребно делегирати моћ. Менаџери су људи који планирају, организују, воде и контролишу активности свих чланова организације. Они обављају неколико различитих функција: управљачку, пословну и организациону. (Бижић, 2012: 419)

Лидерство је процес усмеравања активности чланова група ка остваривању задатака и има четири значења:

1. Подразумева друге људе – следбенике. Спремни да прихвате упуства лидера, чланови групе омогућавају да се дефинише статус лидера, као и сам процес лидерства.
2. Лидерство значи неједнаку расподелу моћи између лидера и чланова групе. Чланови нису без моћи, они могу да утичу на активност групе, али лидер ипак има већу моћ.

3. Лидерство је способност да се на различите начине користе различити облици моћи како би се утицало на понашање следбеника.
4. Лидерство је питање вредности, пре свега моралних. (Бижић, 2012: 420)

Лидерство је из свега наведеног заправо сложена менаџерска активност утицања на друге да напорно раде на остваривању заједничких циљева и задатака. Дobar лидер мора имати визију. Лидерство је део менаџмент процеса исто као и остале активности. Разлике између менаџера и лидера су у погледу вештине коју поседују. Да би менаџер прерастао у лидера потребне су му одличне вештине за односе са људима. Они који не умеју са људима не могу бити лидери.

Веза између лидера и сваког члана тима је веза која има директан утицај на успех тог члана (или тима). Подршка и помоћ лидера су заправо веома тежак и комплексан задатак. Лидер мора бити способан да управља људским ресурсима, али и да изабере адекватан стил лидерства. Сваки члан организације је различит, па је проналажење начина да се повеже на емоционалном и психолошком нивоу са сваким од њих једнако важно као успешно обављање пословних задатака.

Квалитет везе између лидера и чланова је изузетно важан за развој сваког члана и за његов свеукупан успех у пословању. Битно је да лидер пронађе свој стил вођења који ће бити адекватан за сваког члана, као и тим који води. Као што смо већ видели у претходном делу рада, лидерство је најквалитетније уколико је вишедимензионално. Димензије које треба лидерство да обухвати су:

- Ситуација – ситуациона димензија је изузетно важна, а она подразумева да лидер прилагођава своје понашање и стил у складу са ситуационим факторима у којим се задесе. Не може се у свакој ситуацији понашати једнако.

- Карактеристике људи које води и њихови ставови и склоности о стилу лидерства који преферирају.
- Стварно понашање и стил лидера, они који су му најближи и које он лично преферира.

Наведене димензије лидерства у литератури можемо пронаћи и као „факторе лидерства“. Главни фактори лидерства су:

- карактеристике личности која жели да буде лидер;
- карактеристике људи који га прате (следбеника);
- карактеристике окружења. (Животић, Терзић, 2020: 169)

У литератури можемо пронаћи мултудимензионални модел лидерства. Овај модел дели лидерство на пет стилова или понашања коју лидери могу да користе, а чланови организације их преферирају. Тих пет понашања (стилова) су: (Chelladurai & Saleh, 1980: 34)

- Позитиван *“feedback”* – овај стил полази од идеје да је веома важно да лидер исказује поштовање, да цени члана и да изражава похвале за њихову учешће и допринос тиму. У суштини, лидер треба да препозна сваки допринос чланова и да их похвали и спомене.
- Демократско понашање – лидер дозвољава члановима да учествују у доношењу одлука за тим или организацију. Ове одлуке се углавном односе на циљеве у будућности и начин (стратегију) остваривања тих циљева.
- Аутократско понашање – лидер самостално доноси одлуке и има изражен ауторитет у односу са члановима.
- Социјална подршка – лидер се труди да изгради емоционални, међуљудски однос са члановима, односно да им буде пријатељ. Помаже им у комуникацији и изражавању мишљења и ставова, решава евентуалне међуљудске проблеме у тиму.

- Тренирање и инструкције – овај стил се односи на способност лидера да унапреди ниво способности, технике, начина рада чланова. Даје запосленима потребне инструкције како да развију одређену вештину, било физичку или психолошку. Може се рећи да је ово и најважнији посао лидера, јер на тај начин покушава да извуче максимум из чланова свог тима.

4. ТЕОРИЈА РАЗМЕНЕ ИЗМЕЂУ ВОЂЕ И ЧЛАНОВА

Ране теорије лидерства посматрале су лидерство као активност коју лидери предузимају према свим својим следбеницима, члановима исте групе, униформно, користећи такозвани „просечан лидерски стил“. Новија истраживања доводе у питање ову претпоставку, указујући на чињеницу да лидер успоставља специфичан однос са сваким својим следбеником појединачно, и да се тај однос остварује путем размене која се врши кроз развијене интерперсоналне односе, што значи да се лидер најчешће не понаша исто према свим својим следбеницима, већ са некима успоставља односе размене вишег, а са некима нижег квалитета. За разлику од претходних теорија и приступа лидерству, које овај процес посматрају кроз успостављање односа лидера и читаве групе, двосмерни приступ фокусира се на релацију лидер - појединачни члан групе, указујући да лидерство није процес који се униформно манифестује према свим члановима организације, већ да лидер формира специфичан однос са сваким чланом групе појединачно, што имплицира да се не може говорити о понашању генерално оријентисаном на задатак или на међуљудске односе, већ се мора разматрати свака интеракција лидер-следбеник појединачно (Стојановић-Алексић, 2016: 144-145).

Полазну основу теорије размене између вође и чланова (*Leader-Member Exchange – LMX*) представља уверење њеног аутора, Џорџа Грена (*George Graen*), да су популарне теорије вођства засноване на нетачној претпоставци да се

понашање вође одликује стабилним или „просечним“ стилем вођства. Другим речима, ови модели претпостављају да се вођа односи према свим подређенима на исти начин. Насупрот томе, Грен сматра да вође развијају јединствене односе „један на један“ са сваким од људи који су му подређени. Бихејвиористички научници називају овакву врсту везе вертикалном двочланом везом (*Vertical Dyad Linkage – VDL*), што је био и првобитни назив модела из кога су се развила два различита правца истраживања: први је *LMX* модел, а други, релативно скорије развијен, модел „индивидуализованог вођства“ (Schriesheim, Castro, Cogliser, 1999., Према: Мојић, 2002: 148).

Аутори теорије сматрају да је формирање наведених вертикалних двочланих веза спонтан процес који настаје из вођине тежње да делегира ауторитет и додели радне улоге. Као резултат овог процеса, Грен предвиђа да ће се развити један од два различита типа односа размене између вође и чланства. Први тип размене назван је „унутаргрупна размена“ (*in-group exchange*). Код овог односа, вође и следбеници развијају партнерство које се одликује реципрочним утицајем, узајамним поверењем, поштовањем и наклоношћу, те осећањем „заједничких судбина“. Код другог типа размене, означеног као „вангрупна размена“ (*out-group exchange*), вође су окарактерисане као прости надгледници који не успевају да створе осећање узајамног поверења, поштовања или „повезаних судбина“ (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 490-491).

На основу чега вођа одлучује ко спада у коју категорију није сасвим јасно, али постоје подаци да су вође склоне да бирају чланове „*in-group*“ на основу одређених личних особина (на пример, старости, пола, ставова) које су сличне њиховим сопственим, те на основу вишег нивоа стручности у односу на чланове „*out-group*“ или екстравертне личности (Robbins, 1998: 360).

Чланови унутрашње групе, са којима се успостављају блиски односи у размени, бирају се на основу вештина следбеника, њихове мотивације за преузимање одговорности, и степена у ком лидери сматрају да следбеницима могу веровати. Следбеници који показују виши степен ефикасности и имају

сличне карактеристике личности као лидер, пре ће постати чланови унутрашње групе, због ефекта такозване егоцентричне атрибуције. Ови следбеници доприносе обављању задатка више него што се од њих очекује према формалним захтевима посла, и преузимају одговорност за обављање послова који су најкритичнији за успех организације. Они имају посебан третман од стране лидера, у смислу да им се обезбеђује већа количина информација, већа посвећеност, пажња, подршка у развоју каријере, разумевање, уживају веће поверење и бригу лидера. Следбеници унутрашње групе имају више могућности да отворено говоре, да размењују информације и идеје са својим надређеним, да користе више канала комуникације од следбеника из спољашње групе. Ови следбеници су задовољнији послом, постижу боље перформансе, већу креативност и иновативност, и посвећенији су организацији од следбеника из спољашње групе. Следбеници из унутрашње групе ређе напуштају посао и имају више оцене радног учинка. Лидери и следбеници са којима имају блиске односе, помажу једни другима у каријери, али и личном животу, често сарађују на послу, али и неформално ван посла. Висококвалитетни односи размене лидера са члановима унутрашње групе се могу сматрати врстом социјалног капитала, који има позитиван утицај на укупне организационе перформансе (Стојановић-Алексић, 2016: 145).

Чланови спољашње групе обављају, углавном, рутинске задатке и имају формалне односе са надређенима, који се карактеришу ниским поверењем, недостатком пажње, подршке и мањим могућностима за награде. Следбеници из спољашње групе обављају искључиво задатке за који су ангажовани и који су у складу са формалним описом њиховог посла, имају мање контаката са лидером, мање ресурса и ограничен приступ информацијама. Лидер им пружа подршку и помоћ, али искључиво у мери онога што је његова дужност и професионална обавеза. Ови следбеници имају мање шансе за напредовање, често се осећају изоловано и занемарено, теже развијају осећај привржености и посвећености организацији, доживљавајући своју позицију изразито неправедном (Стојановић-Алексић, 2016: 145).

Ако је Гренов модел тачан, требало би да постоји значајна повезаност између типа размене између вође и чланства и радних резултата. Истраживања подупиру ову претпоставку. На пример, чланови „*in-group*“ су чешће имали већу приврженост организацији, веће задовољство послом, као и већи радни učinak него запослени у „*out-group*“. Позитивна размена између вође и чланства такође је била повезана са већим нивоом контроле окружења, фер-односом надређеног и задовољством подређених вођству (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 491).

Теорија размене између лидера и чланова схвата лидерство као процес који је усмерен на интеракције између лидера и чланова (следбеника). Ова теорија посматра узајамни однос између лидера и следбеника као кључну тачку процеса лидерства. За разлику од других теорија где се фокус ставља на лидере, односно њихове вештине или особине, или на следбенике, теорија размене лидер – члан усмерена је на узајамни однос између ова два актера. У теорији се истиче став да лидерство зависи од квалитета размене у односу између лидера и следбеника.

Теорија преиспитује претпоставку да лидери третирају следбенике (чланове) као колектив, све на исти начин. Због тога ова теорија усмерава пажњу на разлике које могу да постоје у односу између лидера и сваког следбеника појединачно. Прве верзије ове теорије су уочиле вертикални узајамни однос између лидера и члана, због чега теорија ставља фокус на вертикалне везе које се формирају са сваким од следбеника (чланова). Лидеров однос са следбеником се посматра посебно, као серија узајамних односа.

Приступ указује на чињеницу да лидер успоставља јединствен однос са свим својим сарадницима појединачно. Он се не понаша исто са својим следбеницима, већ са неким успоставља изузетне и блиске, а са другима мање квалитетне односе. Следбеници из прве групе су обично његови саветници и помоћници, док су запослени из другог дела групе, занемарени и често се сматрају опонентима лидера. Од чланова групе са којима се успоставља квалитетна комуникација и којима се додељују признања као и могућности за

напредовање, очекује се и веће ангажовање, посвећеност, као и лојалност (Ђорђевић, 2019: 91).

Реч је о следбеницима који уживају посебан третман, пажњу и подршку, односно о појединцима који имају веће поверење од стране лидера. Они су изабрани на основу вештина, мотивације и одговорности, и претпоставка је да имају сличне карактеристике личности као и лидер. Они преузимају одговорност за најкритичније послове у организацији. Висококвалитетни односи размене лидера са члановима унутрашње групе се могу сматрати врстом социјалног капитала, који има позитиван утицај на укупне организационе перформансе (Ђорђевић, 2019: 91).

Са друге стране, чланови спољашње групе углавном обављају мање важне, односно рутинске задатке. Односи између њих и лидера су више формални. Утицај лидера се углавном базира на легитимним изворима моћи. Реч је о сарадницима који се често осећају запостављеним и који имају мању могућност да напредују.

Аутори *Graen* и *Uhl-Bien* сматрају да је неопходно да лидер створи специјалне односе са свим сарадницима. Заправо потребно је да лидер сваком сараднику пружи могућност за преузимање нових улога и одговорности. Лидери би требало да изграде односе поверања и поштовања са свим подређенима што ће као резултат имати ситуацију да ће сви у радној јединици припадати унутрашњој групи. На основу реченог може се констатовати да се овој теорији фокус ставља на успостављање посебених и јединствених односа лидера и следбеника (Ђорђевић, 2019: 92).

Једна од карактеристика ове теорије је што фокус ставља на значај и улогу комуникације. Комуникација се посматра као средство на основу којег лидери стварају и одржавају квалитетне односе размене. Квалитетном комуникацијом постижу се односи базирани на поштовању, блискости и поверењу. Такође, основни принципи који се наглашавају у овој теорији наводе лидера да буде правичан и непристрасан према следбеницима. Одређена истраживања указују и на чињеницу да примена ове теорије позитивно утиче

на радни учинак, атмосферу на послу, посвећеност, развој каријере и друго (Ђорђевић, 2019: 92).

Са друге стране, имајући у виду да теорија размене радну јединицу дели на две групе, односно на унутрашњу и спољашњу и да та подела подразумева и различите третмане од стране лидера, јавља се могућност за појаву дискриминације. Чини се да теорија управо подржава развој привилегованих група, што може имати негативне последице за развој организације као целине. Такође, неке од основних идеја у овој теорији нису у потпуности разрађене. Није објашњено како се стварају висококвалитетни односи размене. Наговештено је да се односи стварају тако што лидер открива да му одређени појединци више одговарају у домену личности, интерперсоналних вештина или компетенција, али није описано каква је важност наведених фактора, иако се тај процес одвија (Ђорђевић, 2019: 93).

	ФАЗА 1 Фаза непознавања- СТРАНАЦ	ФАЗА 2 Фаза упознавања- ПОЗНАНИК	ФАЗА 3 Фаза зрелог партнерства- ПАРТНЕР
УЛОГЕ	Прописане: правила и уговори	Тестирају се: постоје понуде за побољшање социјалне размене	Договорене су.
УТИЦАЈИ	Једносмеран: од горе ка доле	Мешовит	Реципрочан (двосмеран): сваки утиче на другог и под његовим је утицајем
РАЗМЕНА	Низак квалитет:	Средњи	Висок квалитет:

	подређени слуша формалног лидера	квалитет: стварају се нова правила у међусобним односима	међусобно поверење, поштовање и осећај дужности
ИНТЕРЕСИ	Сопствени (лични)	Сопствени и туђи	Групни

Табела 1. Фазе у стварању лидерства. Извор: Ђорђевић, Б. 2019. стр. 93

У истраживањима која су новијег датума истиче потреба да лидер ствара односе виококвалитетне размене са свим следбеницима, али нису дефинисане смернице како се то чини. Због одређених недостатака које се могу идентификовати у описаном приступу лидерству, постоје и аутори који сматрају да је теорију размене неопходно. Са друге стране, не треба одбацити ни чињеницу да теорија може помоћи на различитим пољима. Коришћењем одређених сазнања из теорије могуће је унапредити понашање лидера. Идеје које су промовисане могу користити менаџери на различитим нивоима у организацији и на основу њих унапредити односе са члановима. Осим тога, помоћу идеја ове теорије може да се објасни како појединци стварају лидерске мреже у организацији које им помажу да ефективније изврше посао.

Новија истраживања у овој области фокусирана су на настојања да се развије модел размене, који би омогућио успостављање ефективних релација лидера са свим члановима групе, без обзира на чињеницу да су те релације и даље базиране на индивидуализираним односима. Акцент је на напорима да се свим запосленима обезбеди могућност учествовања у квалитетном процесу размене лидер-члан, чиме се генеришу користи за све учеснике тог процеса: лидере, следбенике и организацију у целини. У том контексту, лидер сагледава сваког следбеника независно, и третира га као индивидуу, развијајући на тај начин посебан вид тзв. „индивидуалног лидерства“, које подразумева активни развој позитивних односа са свим члановима групе, иако тај однос поприма

другачију форму за сваког појединца. То значи да лидер у својим настојањима може манифестовати различите видове понашања истовремено, с тим да ће према неким појединцима испољавати више пажње и обзира, у складу са оријентацијом на интеракције, а према другима више директивног понашања, у складу са оријентацијом на задатак, све у зависности од њихових индивидуалних карактеристика (Стојановић-Алексић, 2016: 145-146).

Главна перспектива ове теорије сугерише могућност експанзије вертикалне двосмерне везе на друге правце, што имплицира успостављање односа размене лидер-следбеник изван традиционалних граница функција и односа, па чак и изван организационих оквира. Ово подразумева настојања да се лидерски односи прошире тако да обухвате све релевантне димензије, омогућавајући лидеру да своје способности селективно користи, креирајући позитивне односе са што већим бројем људи, и ширећи на тај начин поље свог утицаја.

Ова теорија може наћи примену у смислу унапређења сопственог лидерског понашања, односно за оцењивање сопственог лидерства са аспекта односа и стварање блиских група. Такође, она се може примењивати на свим нивоима у организацији и у различитим типовима организација.

Теорија размене објашњава лидерство са следећих аспеката:

- описује лидерство и даје препоруке за ефективно лидерство;
- водећи концепт је узајамни однос који лидер успоставља са сваким подређеним – унутрашња насупрот спољашње групе.

Предности теорије размене су следеће:

- дескриптивна теорија;
- јединствена је јер јој је у центру двосмерни однос лидера и следбеника;
- наглашава важност комуникације;
- лидери се позивају на будност;
- емпиријски је потврђена.

Као недостатке ове теорије можемо навести следеће:

- присутна је дискриминација људи и не разматрају се питања везана за правичност;
- основне идеје теорије нису довољно развијене;
- доведене су у питање мере размене лидер – члан;
- мерним скалама недостаје валидност садржаја.

5. ЗАКЉУЧАК

Под утицајем развоја технологије и уопште материјалних ресурса, дошло је до промена токова економије на глобалном нивоу. Развијене земље доживеле су промене вредности, начина живота, нивоа образовања, животног стандарда, па самим тим је култура вођења организације добила свој нови значај и улогу.

Све ово је захтевало нове односе у свету рада. Неопходно је било пронаћи нове моделе управљања, контроле и администрације у овој брзорастућој индустрији. Постало је битно креирање будућности, управљање идејама и талентима.

Овај рад је скренуо пажњу на важност лидерства у организацији и правилног и ефикасног усмеравања људских ресурса. Такође, показао је важност да лидер буде компетентна особа, као и да је само лидерство једна веома комплексна дисциплина која тражи мултидисциплинарна знања и вештине лидера.

Вођење тима је веома битан и одговоран задатак. Он укључује: проналазак и ангажовање најбољих талената, мотивисање, контролисање и вођење и усмеравање ка циљу. Поред ових задатака, лидер мора да има јасну визију, да прати и препознаје трендове на глобалном нивоу, да брзо и ефикасно даје одговоре на њих. Лидерство представља процес којим се инспиришу други да вредно и напорно раде на остваривању постављених задатака и циљева.

Проучавајући литературу многих релевантних аутора, као и студије спроведене у сврху истраживања лидерства, покушана је да се докаже главна хипотезу овог рада, а то је претпоставка да квалитетан лидер, који има знање, визију и способност да наведе људе да га прате може много допринети повећању ефикасности и ефикасности члана, тима или организације.

У раду је дефинисано лидерство и указано је на разлику између менаџера и лидера. Приказане су неке основне карактеристике лидера, објашњен је процес и значај лидерства. Такође, направљен је осврт на

најважније теорије лидерства, од најстаријих до најновијих, које су настале због комплексности савременог доба, а самим тим и комплексности термина савременог лидера.

На крају, анализирали смо шта конкретно значи Теорија размене између лидера и чланова и на који начин она утиче на ефикасност једног лидера, а са тим у вези и на ефикасност тима који води. На основу анализираних литературе, могу се донети закључци да ова теорија има своју практичну примену, у смислу да се она користи за унапређење сопственог лидерског понашања, односно за оцењивање сопственог лидерства са аспекта односа и стварање блиских група. Такође, она се може примењивати на свим нивоима у организацији и у различитим типовима организација. Теорија размене наглашава важност комуникације између лидера и чланова организације, али њена негативна страна је то што је примењена дискриминација између чланова и самим тим она није довољно правична, како би се самостално примењивала као један од стилова лидерства. Њени одређени сегменти би могли бити употребљени, како би лидер изградио свој стил вођења, али уз велику дозу опреза, како не би искључио и дискриминисао било ког члана организације.

Најважније за лидера је да открије који је то стил лидерства који преферирају људи који га следе, зато што откривање таквог стила води ка остваривању најбољих резултата. Осим тога, утиче на повећавање задовољства самих чланова, мотивацију, учинак, као и на јединство самог тима. Све ово је веома важно и има позитиван ефекат како на појединца, тако и на цео тим.

Веза између лидера и чланова је веза која има директан утицај на успех тог члана (или тима). Подршка и помоћ лидера су заправо веома тежак и комплексан задатак. Лидер мора бити способан да управља људским ресурсима али и да изабере адекватан стил лидерства. Сваки члан у организацији је различит, па је проналажење начина да се повеже на емоционалном и психолошком нивоу са сваким од њих једнако важно као успешно испуњавање задатака и циљева организације.

Задатак лидера је да повећа компетенције свог тима, али и да се развија заједно са својим тимом, градећи заједно бољу будућност. Лидери су по природи визионари, својим ауторитетом и својим примером, креативношћу, наводе друге да прате његову визију и спроводе је у дело.

Лидер мора имати јасну визију куда би тим требало да се креће, у ком правцу и ка којим дугорочним циљевима, као и да обезбеди довољно ресурса који ће им помоћи да стигну до тог циља. Вођа неког тима, односно лидер, пре свега мора да одабере курс кретања свог тима и да својим следбеницима пренесе јасну визију тога шта би тај тим требало да буде у будућности.

Најпожељније карактерне особине једног лидера су искреност, интегритет, да буде добра особа и да буде позитиван. Поред овога он би требало да буде интелигентан, образован, визионар отвореног ума, харизматичан и комуникативан и елоквентан. Лидер има неколико улога, а то су улога учитеља, организатора, такмичара, пријатеља и ментора. Због свега наведеног он мора да поседује специфична знања која треба да пренесе на своје следбенике и да им на тај начин омогући да се развијају и напредују уз пружање адекватне помоћи да превазиђу кризе, трему и анксиозност. Уколико лидер успе да испуни све ове задатке и улоге, његови чланови тима ће расти на сваком плану, самим тим ће бити задовољнији а успеси целокупне организације сигурно неће изостати него ће се низати. У том случају дефинитивно можемо рећи да је реч о успешном лидеру.

ЛИТЕРАТУРА

Балабан, Д. (2011). Разлике између менаџера и лидера. *PRIMUS*, вол. 1, бр. 3, стр 118-121

Бижић, В. (2012). Појам спортског лидерства и његова примена у спортским организацијама у Србији. *SOCIOECONOMICA*, вол. 1, бр. 2, стр 417-422

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, vol 2, num 1, стр 34-45.

Ђорђевић, Б. (2019). *Лидерство-концептуалност и визија*. Докторска дисертација. Београд: Универзитет Унион.

Животић, Д., Терзић, З., (2020). *LEADERSHIP IN SPORTS. What Makes a Good Leader?* Београд: Универзитет Сингидунум.

Kreitner R., Kinicki A., Buelens M. (1999): *Organizational Behaviour*, First European Edition. Berkshire: McGraw-Hill

Лончаревић, Р. (2007). *Менаџмент*. Београд: Универзитет Сингидунум.

Мандић, Б., Коњевић, Ј. и Стојановић, И. (2011). Лидерство кроз теорију и праксу (Лидерство – појам, улога и значај). *PRIMUS*, вол. 1, бр. 3, стр 108-114.

Мојић, Д. (2002). Новији приступи проучавању вођства у организацијама. *СОЦИОЛОГИЈА*, вол. 44, бр.2, стр. 139-160.

Николов, И. (2019). *Утицај лидера на креирање и одржавање организационе културе*. Дипломски рад. Београд: Факултет безбедности.

Robbins S. P. (1998): *Organizational Behavior*, Eight edition. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.

Савичић, Љ. (2011). *Лидерство и стратегија управљања људским ресурсима у савременим организацијама*. Мастер рад. Београд: Универзитет Сингидунум.

Стојановић-Алексић, В. (2016). Следбеници у процесу организационог лидерства: од атрибуције до подељеног вођства. *Економски хоризонти*, вол. 18, бр. 2, стр. 139-151.