



UNIVERZITET U BEOGRADU
EKONOMSKI FAKULTET



Ekonomski fakultet
UNIVERZITET U BEOGRADU

MASTER STUDIJE
POSLOVNO UPRAVLJANJE

TRANSFORMACIONO LIDERSTVO: IZAZOVI U USLOVIMA PANDEMIJE
“COVID”

Kandidat: Jelena Petrović, 2500/20

Mentor: Nebojša Janićijević

Beograd, 2024. godina

Izjava o korišćenju

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva master ekonomiste, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta.

Ovlašćujem biblioteku Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta da u svoj digitalni repozitorijum unese moj završni (master) rad pod naslovom:

Transformaciono liderstvo: izazovi u uslovinama
pauziranja COVID

koji je moje autorsko delo.

Završni (master) rad sa svim prilogima predala sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moj završni (master) rad, pohranjen u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta i dostupan u otvorenom pristupu, mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u CC BY licenci Kreativne zajednice (*Creative Commons*), a kojom je dozvoljeno umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje dela, i prerade, uz adekvatno navođenje imena autora, čak i u komercijalne svrhe.

Potpis autora

U Beogradu, 8. 1. 2024.

J. Pempobut

Izjava o akademskoj čestitosti

Studentkinja: Jelena Petrović

Broj indeksa: 2500/20

Autorka master rada pod nazivom: Transformaciono liderstvo: Izazovi u uslovima pandemije "COVID"

Potpisivanjem izjavljujem:

- da je rad isključivo rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada;
- da sam rad i mišljenja drugih autora koje sam koristila u ovom radu naznačila ili citirala u skladu sa Uputstvom;
- da su svi radovi i mišljenja drugih autora navedeni u spisku literature/referenci koji su sastavni deo ovog rada i pisani u skladu sa Uputstvom; o da sam dobila sve dozvole za korišćenje autorskog dela koji se u potpunosti/celosti unose u predati rad i da sam to jasno navela;
- da sam svesna da je plagijat korišćenje tuđih radova u bilo kom obliku (kao citata, parafraza, slika, tabela, dijagrama, dizajna, planova, fotografija, filma, muzike, formula, veb sajtova, kompjuterskih programa i sl.) bez navođenja autora ili predstavljanje tuđih autorskih dela kao mojih, kažnjivo po zakonu (Zakon o autorskom i srodnim pravima, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 104/2009, 99/2011, 119/2012), kao i drugih zakona i odgovarajućih akata Univerziteta u Beogradu;
- da sam da sam svesna da plagijat uključuje i predstavljanje, upotrebu i distribuiranje rada predavača ili drugih studenata kao sopstvenih;
- da sam svesna posledica koje kod dokazanog plagijata mogu prouzrokovati na predati master rad i moj status;
- da je elektronska verzija master rada identična štampanom primerku i pristajem na njegovo objavljivanje pod uslovima propisanim aktima Univerziteta.

Beograd, 8. 1. 2024.

Potpis J. Petrović

Sadržaj

1. Uvod	6
2. Definisanje liderstva i lidera	7
3. Pregled istraživanja liderstva	8
3.1. Pristup osobina	9
3.2. Bihevioralni pristup.....	11
3.2.1. Fokusiranost na zadatak vs. fokusiranost na ljude.....	12
3.2.2. Participacija sledbenika u donošenju odluka	13
3.3. Situacioni (kontingentni) pristup.....	14
3.3.1. Hersey-Blanchard-ov pristup liderstvu.....	14
3.3.2. Model donošenja odluka.....	15
3.3.3. Teorija put-cilj	16
3.3.4. Fidlerova kontigentna teorija	17
3.4. Dodeljeno i nastalo liderstvo	18
4. Transformacioni lider i transformaciono liderstvo	18
4.1. Transformaciono liderstvo	18
4.2. Transformacioni lider	21
4.3. Uticaj transformacionog liderstva na sledbenike	22
4.4. Prednosti pristupa liderstvu kroz transformaciono liderstvo.....	24
4.5. Nedostaci pristupa liderstvu preko transformacionog liderstva	25
5. “4 I’s” transformacionog liderstva – Ključna transformaciona ponašanja.....	27
5.1. Idealizovan uticaj (idealized influence)	28
5.2. Inspirativna motivacija (inspirational motivation).....	28
5.3. Intelektualna stimulacija (intellectual stimulation)	29
5.4. Individualno uvažavanje (individualized consideration)	30
6. Sledbenici transformacionog lidera	31
7. Transformaciono nasuprot transakcionom liderstvu.....	34
7.1. Transformaciono nasuprot transakcionom liderstvu	34
7.2. Transakcioni i transformacioni lider	38
7.5. Merenje liderstva – primena MLQ.....	41
8. Transformaciono i harizmatično liderstvo - sličnosti i razlike	42
8.1. Harizmatično liderstvo	42

8.2. Nastanak i prestanak harizmatičnog liderstva	44
8.3. Harizmatično i transformaciono liderstvo	45
9. Povezanost transformacionog liderstva i organizacione kulture.....	46
9.1. Organizaciona kultura	46
9.2. Kultura i liderstvo.....	48
9.3. Transformaciono liderstvo, transakciono liderstvo i organizaciona kultura	49
10. Transformaciono liderstvo u digitalnoj eri.....	49
10.1. Liderstvo u digitalnoj eri	49
10.2. Transformaciono liderstvo u digitalnoj eri.....	51
11. Uticaj pandemije COVID-19 na organizaciju i liderstvo.....	54
11.1. Rad od kuće	56
11.2. Promene do kojih je doveo rad od kuće	60
11.3. Benefiti rada od kuće.....	61
11.4. Negativne strane rada od kuće.....	62
11.5. Virtuelni timovi	64
11.6. Liderstvo tokom COVID krize.....	67
11.7. Transformaciono liderstvo i COVID pandemija	69
12. Primeri transformacionih lidera	73
12.1. Studija slučaja – Nelson Mendela	73
12.2. Studija slučaja – Mahatma Gandi.....	75
12.3. Studija slučaja – Martin Luter King	77
12.4. Studija slučaja – Kent Tiri.....	78
Zaključak.....	80
Literatura	83

Sažetak: Poslednjih nekoliko godina ostaje u senci pandemije COVID-19, koja je neminovno imala uticaj na svakog pojedinca i iziskivala adaptiranje svakog aspekta života, pa tako i načina poslovanja. Prevedeno, uticala je na menjanje paradigme poslovanja, promenu lokacije obavljanja posla i posledično, na način vođenja timova. Lideri su u ovakvim uslovima suočeni sa izazovom vođenja ljudi bez fizičkog okupljanja, lične komunikacije i/ili bez svakodnevnog ličnog kontakta. Novi način poslovanja u velikoj meri ograničava interakciju lidera i sledbenika, i time do neke mere utiče na razvoj i transformaciju sledbenika. Kako bi obezbedile svoj opstanak, organizacije su primorane da se prilagođavaju i usvajaju nove načine rada i drugačije načine rukovođenja. Transformaciono liderstvo, kao stil kojim lideri transformišu svoje sledbenike i pomažu im da dostignu svoj potencijal, se kroz literaturu i istraživanja pokazalo kao stil koji je najadekvatnije primeniti u uslovima pandemije. Transformacioni lideri su uzori svojim sledbenicima i kroz ličan primer pokazuju kako se suočavati sa novim uslovima i izazovima u datoj situaciji. Stoga, rad je fokusiran na teorijski osvrt liderstva i stilova liderstva, sa fokusom na transformaciono liderstvo i način na koji ono funkcioniše u novonastalim uslovima.

Abstract: The last couple of years will remain in the shadow of the COVID-19 pandemic, which impacted the life of each person and required each one of us to adapt to every aspect of our lives and therefore the way of doing business. First of all, it has changed the business paradigm, location of doing business and the way of leading teams. In these conditions, leaders are faced with leading teams without the possibility of physical contact, personal communication and/or without personal contact on a daily basis. The way of doing business like this limits interactions between leaders and followers, and to some extent influences the development and transformation of followers. Transformational leadership, as a style which helps leaders to transform their followers and reach their full potential, through literature and research has been shown as the most adequate style during pandemic. Transformational leaders are role models to their followers and through their own actions they are showing how to deal with new challenges. Hence, this paper is focused on a theoretical overview of the leadership and styles of leadership, most focused on transformational leadership, and the way it functions in the new conditions.

Ključne reči: transformaciono liderstvo, transakciono liderstvo, harizmatično liderstvo, sledbeništvo, pandemija COVID.

1. Uvod

Veliki uticaj na poslovanje organizacija i zaposlene poslednjih nekoliko godina imala je pandemija COVID-19. Iako i dalje prisutna, tokom svog zvaničnog trogodišnjeg trajanja promenila je način rada u većini industrija. Radi opstanka kompanije su morale povećati svoju fleksibilnost, omogućiti rad od kuće svuda gde je posao to dozvoljavao i koristile su različite strategije kako bi se izborile za opstanak na tržištu.

Uzevši u obzir promene do kojih je dovela pandemija u životu svakog pojedinca i u najrazličitijim organizacijama, osnovna ideja ovog rada je ukazivanje na značaj transformacionog liderstva koje se pokazalo kao najprikladniji stil liderstva tokom pandemije. U novonastalim uslovima sve više se ističe značaj uloge transformacionog lidera kao vođe koji usmerava sledbenike, zaposlene i celu organizaciju ka uspešnom prevazilaženju krize. Rad se bavi teorijskim izučavanjem transformacionog liderstva, posledicama COVID pandemije na organizacije i studijama slučaja transformacionih lidera koje ukazuju na ponašanja ovih lidera u praksi. Rad može poslužiti kao oslonac za bolju pripremljenost na nepredvidivosti tržišta i spremnost na potencijalne nove krize.

Prvi deo rada fokusira se na definisanje pojma liderstva i lidera, kroz pojašnjenje karakteristika liderstva i pristupa liderstvu koji bliže objašnjavaju različita shvatanja ovog širokog pojma. Drugi deo rada detaljnije se bavi pojmom transformacionog liderstva, transformacionog lidera i ključnih transformacionih ponašanja, uticajem na sledbenike i njihovom ulogom, kao i efektima koji proističu iz ove vrste liderstva. Treći deo rada orijentisan je na pravljenje paralele između transakcionog liderstva sa jedne i transformacionog sa druge strane. U ovom delu detaljnije se govori o multifaktorskom liderskom upitniku kao kvantitativnom načinu merenja ove 2 vrste liderstva. Četvrti deo rada odnosi se na harizmatično liderstvo, njegovo nastajanje i upoređivanje sa transformacionim liderstvom sa kojim se često dovodi u vezu, a ponekad i poistovećuje. Sledeći deo rada bavi se organizacionom kulturom i međusobnim uticajem između nje i liderstva uopšteno i takođe, međusobnim uticajem transformacionog liderstva i organizacione kulture. Šesti deo rada bavi se promenama koje je pretrpelo liderstvo u periodu digitalnog doba, kada tehnologija menja dotadašnje vidove poslovanja. Naredni deo usmeren je na pandemiju COVID i njeno delovanje na liderstvo, promene koje donosi, uključujući porast broja virtuelnih timova, povećanje broja organizacija koje uvode mogućnost rada od kuće i kakve to benefite, odnosno nedostatke nosi sa sobom. Poslednji deo rada obuhvata najpoznatije primere transformacionih lidera, kratak opis njihovih života, akcija i poduhvata koji ih izdvajaju kao takve.

2. Definisanje liderstva i lidera

Nakon proučavanja liderstva, Burns (1978) je zaključio da je “liderstvo jedan od najviše proučavanog, a najmanje shvaćenog fenomena na svetu” (Ghasabeh, Soosay & Reaiche, 2015, str. 460). Ne postoji jedna sveobuhvatna definicija koja obuhvata svaki aspekt liderstva. Ipak, svaka definicija pomaže čitaocu da bolje razume pojam liderstva (Ghasabeh et al., 2015). Kako bi se bolje razumelo šta liderstvo jeste, može se prvo eliminisati šta liderstvo nije. Liderstvo se ne povezuje sa senioritetom niti sa nečijim položajem u hijerarhiji kompanije zato što ono ne dolazi nužno sa godinama iskustva. Liderstvo nije povezano sa nazivom pozicije, jer naziv pozicije nije neophodan uslov da bi neko bio lider. Liderstvo se ne oslanja na lične osobine i ne znači da su ekstrovertnost i harizmatičnost neophodne osobine da bi neko bio lider, niti da će ljudi sa harizmom po defaultu biti lideri. Takođe, liderstvo nije menadžment. Menadžeri planiraju, mere, nadgledaju, koordiniraju, zapošljavaju, upravljaju, dok lideri vode ljude (Kruse, 2013). Tako, liderstvo možemo definisati kao uticajne interakcije sa grupom sledbenika u smeru implementiranja promena i postizanja zacrtanih ciljeva (Ghasabeh et al., 2015). S obzirom na to da je liderstvo pojam koji je teško definisati, različiti autori ga definišu na drugačiji način. Stogdill (1950) definiše liderstvo kao proces uticaja na aktivnosti grupe kako bi se postavili i ostvarili ciljevi (Silva, 2016). Handy (1992) definiše lidera kao osobu koja oblikuje i deli viziju koja daje svrhu ostalim članovima (Silva, 2016). Prema Rost-u (1993) liderstvo je odnos uticaja između lidera i sledbenika usmerenih na promene koji će ostvariti njihove zajedničke ciljeve (Silva, 2016). Bass (1990) je smatrao da se liderstvo dešava kada jedan član grupe utiče na motivaciju i kompetencije ostalih članova (Silva, 2016). Prema Bennis-u (1995) liderstvo je kapacitet da se kreira privlačna vizija i sposobnost da se ona prevede u organizacionu realnost (Silva, 2016).

Postoje brojne definicije pojma liderstva, ali uprkos mnoštvu različitih načina definisanja, mogu se izdvojiti karakteristike koje bliže opisuju ovaj pojam:

- a) liderstvo je proces;
- b) liderstvo podrazumeva uticaj;
- c) liderstvo se dešava u grupama;
- d) liderstvo uključuje zajedničke ciljeve.

Na osnovu ovih karakteristika, možemo liderstvo definisati kao: proces u kom pojedinac utiče na grupu pojedinaca kako bi postigli zajednički cilj (Northouse, 2019).

A) Liderstvo kao proces znači da se ne radi o osobini ili karakteristici koja je deo lidera, već da se misli na transakcioni događaj koji se dešava između lidera i sledbenika. U ovom procesu, lider vrši uticaj na sledbenike i na njega utiču sledbenici. To implicira da liderstvo nije linearan, jednosmeran događaj, već podrazumeva interakciju. Ukoliko na ovaj način definišemo liderstvo, to znači da je ono dostupno svima, to jest, da svako može biti lider (Northouse, 2019).

B) Liderstvo uključuje uticaj – bavi se načinom na koji lider utiče na sledbenike i komunikacijom koja se odvija između njih (Ruben & Gigliotti, 2017; citirano u Northouse-a, 2019, str. 46). Uticaj je neophodan uslov liderstva, jer bez njega ono ne postoji.

C) Liderstvo se dešava u grupi – odnosi se na uticanje na grupu pojedinaca koji su okupljeni radi zajedničke svrhe. Mogu postojati male grupe okupljene radi nekog zadatka, tj. projekta ili velike grupe koje uključuju i celu organizaciju. Liderstvo se vezuje za pojedinca koji utiče na grupu drugih ljudi, a radi dostizanja ciljeva. Drugi pojedinci su neophodan uslov kako bi liderstvo uopšte postojalo (Northouse, 2019).

D) Liderstvo stavlja akcenat na zajedničke ciljeve. Lideri usmeravaju svoju energiju ka pojedincima koji pokušavaju da postignu cilj zajedničkim snagama. “Zajednički ciljevi” odnose se na to da lideri i sledbenici imaju zajedničku svrhu. Naglašavanje uzajamnosti njihovih odnosa umanjuje mogućnost da se lideri ponašaju neetično, a povećava mogućnost da lideri i sledbenici zajedno rade zarad opšteg dobra (Rost, 1991; citirano u Northouse, 2019, str. 43).

Iako su lideri i sledbenici blisko povezani, uglavnom je lider taj koji inicira stvaranje odnosa, komunikacijsku povezanost i nosi teret održavanja tih odnosa (Northouse, 2019).

3. Pregled istraživanja liderstva

Liderstvo je koncept koji je teško definisati. Krajem prošlog veka, Bennis (1995) je procenio da je do tog trenutka postojalo oko 650 definicija liderstva, a Kellerman je 2012. godine iznela činjenicu o mogućem postojanju čak 1400 definicija pojma liderstva i lidera. Različito definisanje istog pojma samo ukazuje na to da postoji neslaganje oko jednog tačnog shvatanja pojma liderstva (Silva, 2016). Kako bi se bliže objasnio ovaj pojam nastali su različiti pristupi koji su utabali put nastanku transformacionog liderstva (Ghasabeh et. al., 2015). Istraživanja su izdvojila 3 osnovna pristupa liderstvu: pristup osobina, bihevioralni i situacioni/kontingentni pristup, dok se transformaciono liderstvo svrstava među savremene teorije liderstva (Janićijević, 2011a).

3.1. Pristup osobina

Pristup polazi od lidera koji imaju određene osobine kojima utiču na sledbenike da urade ono što vođe žele, a kako bi postigli grupne ili organizacione ciljeve koji povećavaju efektivnost (Rost, 1991; citirano u Ghasabeh et al., 2015, str. 460). Liderstvo kao osobina se opisuje izjavama poput: “On je rođen da bude lider.” ili “Ona je prirodni lider”. Ovakve izjave su karakteristične za ljude koji prihvataju perspektivu liderstva kao osobine. Ovaj pristup naglašava da određeni pojedinci imaju specijalne urođene karakteristike ili kvalitete koji ih čine liderima, i da ih ti kvaliteti diferenciraju od onih koji to nisu. Neki od ličnih kvaliteta korišćenih za identifikovanje lidera uključuju jedinstvene fizičke faktore (npr. visina, energija), osobine ličnosti (npr. ekstrovertnost) i druge karakteristike (Bryman, 1992; citirano u Northouse, 2019, str. 46). Premda je potrebno da lideri imaju određene osobine, posedovanje tih osobina nije dovoljan uslov da bi neko zaista bio lider (Janićijević, 2008).

Slika 1. Liderstvo kao osobina



Izvor: Kotler, J.P. (1990). *A force for Change: How Leadership Differs from Management* prema Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, str. 45.

Ovaj aspekt upućuje na to da liderstvo počiva u odabranim ljudima i ograničava liderstvo na ljude za koje se veruje da imaju specifične, najčešće urođene talente. Pristup koji polazi od osobina lidera izdvaja ključne liderske osobine: inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, integritet i socijalnost (Northouse, 2019). *Inteligencija* se odnosi na intelektualne sposobnosti koje su u pozitivnoj korelaciji sa liderstvom (Sternberg, 2004; citirano u Northouse, 2019, str. 69). *Samopouzdanje* je sposobnost da se veruje u svoje kompetencije i veštine. Uključuje osećaj za samopoštovanjem i verovanje da osoba kao pojedinac može da napravi razliku. *Odlučnost* je želja da se posao završi i podrazumeva: inicijativnost, upornost, dominantnost i motivisanost. Odlučne osobe su proaktivne i suočavaju se sa preprekama. *Integritet* se povezuje sa iskrenošću i poverenjem. Osobe koje preuzimaju odgovornost za

svoje postupke pokazuju integritet. Lideri koji ispoljavaju integritet su lojalni, pouzdani, ali ne lako obmanjivi. *Socijalnost* imaju lideri koji su druželjubivi, otvoreni, učtivi, taktični. Oni imaju razumevanja za tuđe potrebe i pokazuju zainteresovanost za njihovu dobrobit. Iako je ovo 5 glavnih osobina, ovo nisu jedine osobine lidera (Northouse, 2019). Whetten i Cameron (1991) izdvajaju iskrenost, sposobnost da inspirišu druge, kompetentnost i kredibilitet kao važne osobine lidera. Dok Kirkpatrick i Locke (1991) identifikuju težnju (širok pojam koji uključuje postignuće, motivaciju, ambiciju, energiju, istrajnost i inicijativnost), leadersku motivaciju (želja za vođenjem tima, ali ne zarad moći), iskrenost, integritet, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i poznavanje biznisa (Ghasabeh et al., 2015).

Koje distinktivne veštine odvajaju odlične lidere od onih koji to nisu? Iako su IQ i tehničke veštine bitne, ipak prema Daniel-u Goleman-u (1998) radi se o emocionalnoj inteligenciji koja kroz 5 veština pomaže liderima da maksimiziraju sopstvene i sledbenikove performanse. Te veštine su: samosvest, samokontrola, motivacija, empatija i socijalne veštine. Približno kroz primere, samosvest se ispoljava kada je menadžer svestan nekih svojih nedostataka, npr. da se lošije snalazi sa kratkim rokovima, i zato unapred planira svoje vreme kako bi posao završio u predviđenom roku. Samokontrola bi se ispoljila kada tim ne uradi dobro zadatak (npr. izrada prezentacije), umesto vikanja, samokontrolišući lider razmatra šta je dovelo do loše ispunjenog zadatka i kako doći zajedno do boljeg rešenja. Motivacija – ukoliko dođe do lošijih rezultata, lider neće tražiti izgovore u eksternom okruženju, već će motivisati svoj tim da preokrenu situaciju. Empatija – npr. konsultant sa timom iz Srbije predstavlja projekat potencijalnom klijentu iz Japana. Tim ostaje obeshrabren nakon izostanka verbalne komunikacije potencijalnog klijenta i sprema se za napuštanje sastanka. Međutim, konsultant tumači govor tela potencijalnog klijenta i uviđa zainteresovanost. Tim predstavlja ideju do kraja i dobija posao. Socijalne veštine – npr. menadžer želi da njegova kompanija usvoji bolju internet strategiju, osniva tim koji kreira prototip internet stranice. Kompanija ga postavlja na čelo nove internet divizije (Goleman, 1998).

Stogdill-ovo istraživanje (1948) je ukazalo na to da pojedinac ne postaje lider isključivo zahvaljujući posedovanju određenih osobina. Zapravo, njegove osobine moraju biti od važnosti za situacije u kojima se on nalazi. Ovo istraživanje je dalo osnovu za nove pristupe liderstvu koji se fokusiraju na ponašanje i situacije (Northouse, 2019).

3.2. Bihevioralni pristup

Pristup koji naglašava ponašanje lidera. Razlikuje se od pristupa prema osobinama koji naglašava lične karakteristike lidera, jer se fokusira isključivo na to šta lideri rade i kako se ponašaju (Northouse, 2019).

Bihevioralni pristup razlikuje 2 dimenzije po kojima se diferenciraju stilovi liderstva:

- 1) orijentacija na strukturu ili zadatke i orijentacija na ljude. Lider koji je fokusiran na zadatke ostvaruje ciljeve uz pomoć formalne strukture koristeći: podelu rada, uloge, procedure i hijerarhiju. Lider koji je fokusiran na ljude ostvaruje ciljeve uz pomoć socijalnih interakcija – utiče na zaposlene i njihove odnose (Janićijević, 2011a). Ponašanje vezano za zadatak olakšava ispunjenje ciljeva članovima grupe. Ponašanje vezano za odnose pomaže sledbenicima da se osećaju prijatno jedni sa drugima i sa situacijom u kojoj se nalaze. Osnovna poenta bihevioralnog pristupa je da objasni kako lideri kombinuju ove 2 vrste ponašanja prilikom uticanja na sledbenike u ostvarivanju ciljeva. Neke situacije zahtevaju akcije lidera koje će biti više usmerene na sam zadatak, dok druge situacije traže veći fokus na odnose i ljude (Northouse, 2019). Istraživanja koja se bave orijentacijom na zadatke i ljude obuhvataju istraživanja na univerzitetima u Ajovi, Ohaju, Mičigenu i menadžersku mrežu.
- 2) stepen centralizacije moći lidera – pokazuje u kojoj meri lider uključuje sledbenike u donošenje i sprovođenje odluka. Razlikuju se autoritarni i participativni lideri (Janićijević, 2011a). Autoritarni stil podrazumeva apsolutnu moć lidera, tj. potpunu centralizaciju moći. Ovakav lider sam donosi odluke, snosi odgovornost za iste, blisko nadgleda i kontroliše sledbenike. On polazi od stava da sledbenici nisu zainteresovani za rad i da neće samostalno završiti zadatak. Prema Northouse-u (2012), ovaj stil stvara zavisnost, podređenost i dovodi do gubitka identiteta (Eken, Özturgut & Craven, 2014). Sledbenici su pod pritiskom i nemaju slobodu da preuzmu inicijativu. Sa druge strane, participativno liderstvo je demokratski proces koji je posvećen kooperaciji. Lideri uvažavaju ideje sledbenika i polazi se od stava “Dve glave su pametnije od jedne.” Participativni lideri kreiraju prijateljsku atmosferu u kojoj komunikacija sa sledbenicima nije jednosmerna. Važno je uzeti u obzir mišljenje svih, jer se onda svi osećaju uključenim i daju maksimalni doprinos. Ovakvi lideri stvaraju sigurno okruženje za iznošenje mišljenja i ceo tim je uključen u donošenje odluka (Eken, Özturgut & Craven, 2014). Kada se govori o participaciji sledbenika u donošenju odluka izdvaja se Likertova klasifikacija stilova liderstva.

3.2.1. Fokusiranost na zadatak vs. fokusiranost na ljude

Sprovedena su brojna istraživanja bihevioralnog pristupa, a kao najvažnija koja su orijentisana na zadatak i ljude izdvajaju se istraživanja Ajova, Ohajo i Mičigen univerziteta, kao i istraživanja Blake-a i Mouton-a. Istraživanja na univerzitetu u Ajovi su krajem 30-ih godina prošlog veka sprovedeli Lippit, Lewin i White. Oni su sa učenicima sprovodili eksperiment u kome su sa različitim grupama učenika primenjivali različite stilove liderstva – autoritativni, demokratski i *laissez-faire* stil. Učenici su radili projekte iz likovne umetnosti, te su njihove performanse merene količinom i kvalitetom završenih projekata. Cilj studije je bio proučavanje uticaja različitih stilova liderstva na zadovoljstvo, frustraciju i performanse pojedinaca (Billig, 2014). Tako su definisana 3 stila: autoritativni (lider donosi odluke bez razmatranja mišljenja sledbenika, komunikacija funkcioniše odozgo nadole), demokratski (postoji dvosmerna komunikacija, lider je prijateljski nastrojen i uvažava mišljenje sledbenika) i *laissez-faire* (lider daje slobodu sledbenicima da sami definišu svoje ciljeve i kako će ih postići). U praksi ni jedan lider ne primenjuje jedan jedini stil, već teže kombinaciji ovih stilova (Gonos & Gallo, 2013).

Studije univerziteta u Ohaju zasnivaju se na empirijskom istraživanju Stogdill-a i Coons-a (1957) koji su koristili Upitnik za opisivanje ponašanja lidera u kome su sledbenici evaluirali ponašanja svojih lidera (Ghasabeh et al., 2015). Oni su ocenjivali ponašanja koristeći raspon između iniciranja strukture i uvažavanja, a lideri su mogli da budu različito ocenjeni za svako ponašanje, jer su ona nezavisna (Ghasabeh et al., 2015). Ponašanja iniciranja strukture odnose se na organizovanje posla, strukturisanje radnog konteksta, definisanje uloga i zakazivanje radnih aktivnosti. Uvažavanje podrazumeva poštovanje, poverenje i odnose između lidera i sledbenika. Ova 2 ponašanja predstavljaju osnov bihevioralnog pristupa i centralni deo onoga što rade lideri: obezbeđuju strukturu i rade na razvoju sledbenika (Northouse, 2019).

Na univerzitetu u Mičigenu identifikovana su 2 leaderska ponašanja: orijentacija na zaposlene i orijentacija na proizvodnju. Fokusiranost na zaposlene je leadersko ponašanje koje naglašava ljudske odnose, vrednuje individualnost i lične potrebe. Fokusiranost na proizvodnju naglašava tehničke aspekte posla, gde se zaposleni posmatraju kao sredstvo kojim se obavlja posao (Bowers & Seashore, 1966; citirano u Northouse, 2019, str. 139). Postoji sličnost između orijentacije na zaposlene sa uvažavanjem kod istraživanja na Ohajo univerzitetu, kao i između orijentacije na proizvodnju i iniciranja strukture (Northouse, 2019).

Početak 60-ih godina prošlog veka Blake i Mouton (1964, 1978, 1985) su konstruisali menadžersku mrežu, model menadžerskog ponašanja koji se koristio za trening i razvoj (Northouse, 2019). Menadžerska mreža je kasnije preimenovana u lidersku mrežu i bila je dizajnirana kako bi bliže objasnilo kako lideri pomažu organizacijama da realizuju svoju svrhu kroz brigu o rezultatima (ostvarivanje radnih zadataka, razvoj novih proizvoda, obim prodaje) i brigu o ljudima (izgradnja posvećenosti, poverenja, dobrih međuljudskih odnosa) (Blake & Mouton, 1964; citirano u Northouse, 2019, str. 140). Liderska mreža na X-osi prikazuje brigu o rezultatima, a na Y-osi brigu za ljude, čime se formira 5 liderskih stilova: 1) osiromašeni menadžment – nizak fokus na rezultate i ljude; 2) autoritarni menadžment – visok interes za rezultate sa niskim interesom za međuljudske odnose; 3) menadžment na pola puta – fokusiranost i na rezultate i na ljude; 4) kantri klub upravljanje – visoka orijentisanost na ljude sa niskom orijentisanošću na rezultate; 5) timsko upravljanje – visok fokus na ljudske odnose i visok fokus na rezultate (Northouse, 2019).

3.2.2. Participacija sledbenika u donošenju odluka

Druga dimenzija bihejvioralnog pristupa odnosi se na to koliko su sledbenici involvirani u proces donošenja odluka. Likert je izdvojio 4 sistema liderstva na osnovu 3 decenije istraživanja stilova:

- 1) Sistem 1: diktatorsko autoritarni stil liderstva – donošenje odluka je centralizovano i u rukama je lidera. Lider nema poverenja u sledbenike i ne uvažava njihovo mišljenje. Postoji stroga disciplina, a motivacija se ostvaruje kroz strah i kažnjavanje.
- 2) Sistem 2: benevolentno autoritarni stil – i dalje postoji autoritativnost, ali je jedan deo donošenja odluka delegiran. Lider razmatra neke ideje i mišljenja sledbenika. Iako je deo odgovornosti delegiran, i dalje postoji striktna kontrola. Motivacija se zasniva na nagradama, dok su strah i kazne i dalje prisutni.
- 3) Sistem 3: konsultativni stil liderstva – lider veruje svojim sledbenicima, ali ne u potpunosti. Uzima u obzir njihova razmišljanja i ideje. Motivacija se ostvaruje kroz nagrade i ponekad uz kažnjavanje.
- 4) Sistem 4: participativno grupni stil – lider skoro u potpunosti ima poverenja u sledbenike. Postoji dvosmerna komunikacija i uključenost sledbenika u proces donošenja odluka, kao i veća autonomija za sledbenike. Tokom svog istraživanja, Likert je izdvojio sistem 4 kao sistem koji koriste najuspešniji lideri koji ostvaruju najveću produktivnost (Gonos & Galo, 2013).

3.3. Situacioni (kontigentni) pristup

Pristup koji podrazumeva da je neophodno da lider prilagodi stil liderstva shodno situaciji. Kontigentni stil znači da ne postoji jedan jedini stil koji je najbolji, već svaka situacija zahteva određeni stil liderstva. Situaciono (kontigentno) liderstvo obuhvata: Hersy-Blanchard-ovu teoriju situacionog liderstva, Fidlerov kontigentni model, model donošenja odluka Vroom-a i Yetton- i teoriju put-cilj (Alanazi, Alharthey & Rasli, 2013).

Situacioni pristup naglašava situacione faktore koji utiču na način vođenja ljudi. Sims, Faraj i Yun (2009) objašnjavaju da se ideja ovog pristupa zasniva na tome da jedan stil liderstva može biti efektivan u jednoj, a drugi stil liderstva u drugoj situaciji. Liderstvo je situaciono i ne zavisi od jedne osobe, već je funkcija cele situacije. Ova teorija, za razliku od teorije osobina i bihevioralne, naglašava da ne postoji jedan najbolji liderski stil za svaku situaciju (Ghasabeh et al., 2015).

3.3.1. Hersey-Blanchard-ov pristup liderstvu

Jedan od poznatijih pristupa liderstvu je situaciono liderstvo koje su razvili Hersey i Blanchard. Polazi od toga da liderstvo treba prilagoditi situaciji. Premisa teorije je da različite situacije zahtevaju drugačije stilove liderstva. Iz ove perspektive, kako bi neko bio pravi lider potrebno je da stil liderstva prilagodi zahtevima situacije. Osnova situacionog pristupa je da lider mora uskladiti svoj stil sa kompetencijama i posvećenošću sledbenika. Efektivni lideri su oni koji mogu prepoznati šta je potrebno njihovim sledbenicima i zatim prilagoditi svoj stil vođenja kako bi ispunili te potrebe. Tj. moraju utvrditi stepen razvoja sledbenika i prilagoditi stil liderstva kako bi bio odgovarajući sledbenikovim razvojnim potrebama, što izdvaja 2 glavne dimenzije pristupa: liderski stil i razvojni nivo sledbenika (Northouse, 2019).

- A) Ukoliko govorimo o stilu vođenja, situacioni pristup polazi od toga da se liderstvo sastoji i od usmeravajuće i od podržavajuće dimenzije i da se obe primenjuju zavisno od situacije. Kako bi lider utvrdio kako treba da postupi mora evaluirati svoje sledbenike i njihovu posvećenost cilju. *Usmeravajuća ponašanja* pomažu da se ispuni cilj kroz davanje instrukcija, utvrđivanje ciljeva, postavljanje rokova, definisanje uloga. Podrazumeva jednosmernu komunikaciju - šta i kako treba uraditi i ko je odgovoran. *Dimenzija podrške* pomaže članovima da se osećaju prijatno u vezi sebe, kolega i situacije. Podrazumeva dvosmernu komunikaciju, socijalnu i emotivnu podršku drugih. Obuhvata ponašanja poput: rešavanja problema, pohvale, deljenja informacija. Liderski stilovi se mogu kategorisati kao: S1 – stil sa niskom podrškom i visokim

usmeravanjem, poznat kao direktivni stil gde je fokusiranost na ostvarenju cilja; S2 – stil sa izraženim usmeravanjem i podrškom, poznat kao *coaching* koji se fokusira na komunikaciju, ostvarivanje ciljeva i ispunjenje socioemocionalnih potreba sledbenika; S3 – podržavajući stil (dominantna podrška i nisko usmeravajuće ponašanje) koristi slušanje, pohvale i davanje povratne informacije i S4 – delegirajući stil (niska podrška i nisko usmeravanje) kod koga lider daje kontrolu sledbenicima i dozvoljava im da preuzmu odgovornost za obavljanje posla.

- B) Drugi bitan element situacionog liderstva je razvojni nivo sledbenika koji se odnosi na stepen razvijenosti kompetencija i posvećenosti koje su potrebne da se ispuni postavljeni cilj. Pokazuje da li je osoba savladala veštine potrebne za ispunjenje cilja i da li je razvila pozitivan stav prema cilju. Sledbenici ostvaruju visok razvojni nivo ukoliko znaju kako da obave posao i ostvare cilj, a nalaze se u razvojnog procesu ukoliko nemaju dovoljno veština da ostvare cilj, ali veruju da imaju motivaciju da obave posao. Sledbenici se mogu klasifikovati u 4 kategorije: D1 – sledbenici koji imaju niske kompetencije, ali su vrlo posvećeni; nisu sigurni šta tačno treba da rade, ali su uzbuđeni zbog izazova; D2 – imaju kompetencije, ali nisu posvećeni ni motivisani; D3 – sledbenici imaju kompetencije, ali njihova posvećenost je promenljiva i nisu sigurni da li mogu samostalno uraditi posao i D4 – sledbenici koji imaju i veštine i motivaciju da obave posao (Blanchard, Zigarmi & Nelson, 1993; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi; citirano u Northouse, 2019, str. 167-168).

3.3.2. Model donošenja odluka

Teorije donošenja odluka Vroom-a, Yetton-a i Jago-a su proučavale uticaj situacije na ponašanje lidera (Vroom & Jago, 2007). Premisa teorije je da efektivnost odluka zavisi od situacije sa kojom se lider suočio i metode koju je koristio da donese odluku. Model definiše 12 situacionih atributa, a neki od njih su: struktura problema, konflikt između sledbenika, informacije o sledbenicima i liderima, rokovi, motivacija, dok metodi donošenja odluka idu od autokratskog, preko konsultativnog do grupnog odlučivanja. Model Vroom-a i Jago-a (1988) kazuje liderima koji metod za donošenje odluka da koriste u datoj situaciji zavisno od kombinacije situacionih atributa (Field, Read & Louviere, 1990).

Teorija donošenja odluka podrazumeva 5 metoda donošenja odluka:

- 1) Autokratska metoda donošenja odluka podrazumeva:
 - a) lidera koji samostalno donosi odluke bez uključivanja ostalih;
 - b) lidera koji prikuplja potrebne informacije od sledbenika, ali na kraju odluku donosi sam.
- 2) Konsultativno donošenje odluka podrazumeva:

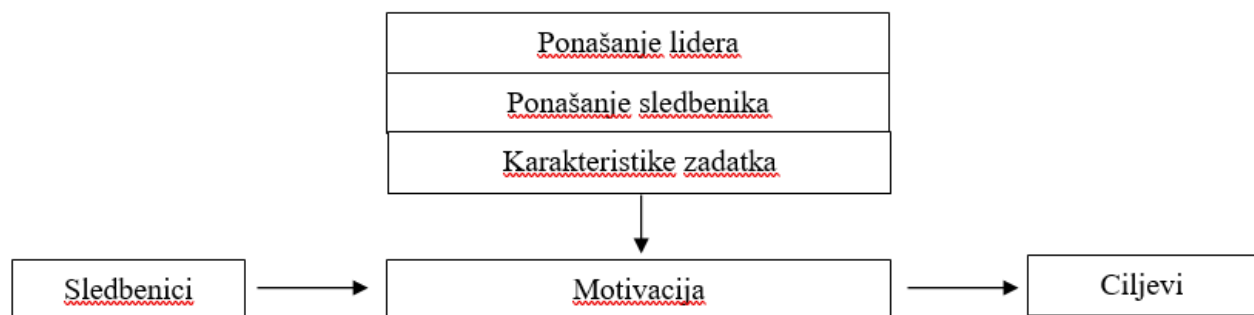
- a) lidera koji deli problem sa svakim sledbenikom pojedinačno i prikuplja njihove ideje bez grupnog okupljanja, a na kraju lider sam donosi odluku koja može i ne mora biti pod uticajem sledbenika;
 - b) lidera koji deli problem na timskom sastanku gde prikuplja ideje i predloge sledbenika, i na kraju lider sam donosi odluku koja može i ne mora biti pod uticajem sledbenika;
- 3) Grupna metoda donošenja odluka – lider deli problem sa svim sledbenicima kao celinom. Procenjuju se alternative i postiže konsenzus o rešenju, a lider vodi diskusiju (Jago, 1982).

3.3.3. Teorija put-cilj

Teorija put-cilj objašnjava kako lider motiviše sledbenike da ostvare ciljeve. Fokusira se na poboljšanje sledbenikovih performansi i zadovoljstva kroz motivisanje. Pomer se pažnja sa zadataka i odnosa na potrebe i motivaciju sledbenika. Lider koristi stil vođstva koji najbolje odgovara motivacionim potrebama sledbenika. To podrazumeva odabir ponašanja koja dopunjuju ono što nedostaje u radnom okruženju. Postoji određeni teret za lidera da dizajnira i obezbedi zdravo i produktivno okruženje koje će podsticati sledbenike da ostvare uspeh (Northouse, 2019). Teorija put-cilj ukazuje na to da je liderov glavni cilj da obezbedi vođstvo, podršku i pomoć koja je neophodna sledbenicima da ostvare sopstvene ciljeve, pored organizacionih (Alanazi et al., 2013).

Komponente teorije put-cilj uključuju ponašanja lidera i sledbenika, karakteristike zadatka i motivaciju. Hoće li određeno ponašanje lidera motivisati sledbenike zavisi od njihovih karakteristika i od karakteristika zadatka (Northouse, 2019). Ponašanja lidera uključuju 4 liderska ponašanja: participativno, podržavajuće, direktivno i liderstvo orijentisano na postignuća. Dobar lider treba da zna koji stil da primeni i kada. Participativni lider ohrabruje sledbenike da se uključe u donošenje odluka. Podržavajući lider pridaje značaj potrebama i blagostanju sledbenika. Direktivni lider pruža vođstvo, objašnjava sledbenicima šta se od njih očekuje i osigurava primenu pravila i procedura. Lider orijentisan na postignuća teži poboljšanju performansi, definiše standarde i osigurava njihovo poštovanje (Alanazi et al., 2013). Ponašanja sledbenika pokazuju kako oni percipiraju liderovo ponašanje. Karakteristike zadatka se odnose na jasno definisanje zadataka za sledbenike, formalni sistem autoriteta i grupne norme (Northouse, 2019). Na sledećoj slici prikazane su osnovne komponente ove teorije:

Slika 2. Osnovne komponente teorije put-cilj



Izvor: Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, str. 201.

3.3.4. Fidlerova kontigentna teorija

Fidlerova kontigentna teorija polazi od poređenja liderskog stila sa zahtevima situacije (Asana). Motivacija prema zadatku naspram motivacije prema odnosima meri se Fidlerovom skalom najmanje preferiranog kolege (LPC – *Least Preferred Co-worker*), koja je definisana kako bi se utvrdio liderski stil. Potrebno je na skali od 8 tačaka opisati osobu sa kojom se najlošije sarađuje kroz parove prideva koji su potpuno suprotni (neprijatan – prijatan). Svaka stavka se boduje od 1 do 8, gde 8 predstavlja najpovoljniji opis. LPC rezultat kazuje više o osobi koja ga je popunjavala nego o osobi koja je opisana. Pretpostavlja se da svačiji najmanje preferirani kolega zapravo reflektuje suprotne osobine ličnosti u odnosu na osobu koja je pružila opis. Lideri sa visokim LPC-om opisuju najmanje preferiranog kolegu na pozitivan i povoljan način i oni su više fokusirani na međuljudske odnose. Sa druge strane su lideri sa niskim LPC rezultatom koji svog najnepoželjnijeg kolegu opisuju ne tako naklonjeno i oni se više orijentišu na zadatak. Fidler je prvu grupu označio kao uvažavajuće liderstvo, a drugu kao strukturisano liderstvo (Jago, 1982). Lideri orijentisani na odnose su uspešni u izgradnji odnosa, postizanju timske sinergije i upravljanju konfliktima. Oni vide najbolje u ljudima, čak i ukoliko su to ljudi sa kojima ne bi nužno odabrali da sarađuju. Lideri orijentisani na zadatke su vešti u organizovanju projekata i timova da urade zadatke efikasno i efektivno. Oni ne vide doprinos najmanje poželjnog kolege. Fidlerov model zahteva procenu situacije jer svaka situacija zahteva drugačije vođstvo (Asana).

Stil liderstva treba prilagoditi: odnosima između lidera i sledbenika (koliko sledbenici veruju lideru), strukturi zadatka (uključuje: jasno definisanje zadatka, različite načine na koje se može realizovati, uvid u rezultate, stepen u kome postoji optimalno rešenje) i poziciji moći (koliki autoritet ima lider u nagrađivanju, kažnjavanju i usmeravanju sledbenika) (Jago, 1982).

3.4. Dodeljeno i nastalo liderstvo

Liderstvo takođe možemo posmatrati kao dodeljeno nasuprot nastalom liderstvu. U čemu je razlika? Neki ljudi jesu lideri zbog svoje formalne pozicije u organizaciji, dok drugi to postaju zahvaljujući mišljenju i percepciji ostalih članova. Liderstvo koje postoji na osnovu pozicije je dodeljeno liderstvo, to su tim lideri, menadžeri, vođe departmana, direktori. Ipak, osoba kojoj je dodeljena pozicija lidera ne postaje uvek lider u pravom smislu. Kada drugi ljudi vide pojedinca (koji nije zvanično na poziciji lidera) kao najuticajnijeg člana grupe ili organizacije, bez obzira na njegovu poziciju, tada liderstvo nastaje. Pojedinaac stiče vođstvo kroz druge ljude u organizaciji koji podržavaju i prihvataju njegovo ponašanje. Ovaj tip liderstva nije dodeljen kroz poziciju, već nastaje vremenom kroz komunikaciju. Neka od pozitivnih komunikacionih ponašanja za nastanak uspešnog lidera podrazumevaju: verbalnu uključenost, informisanost, razmatranje i traženje tuđih mišljenja, iniciranje novih ideja i biti čvrst, ali ne rigorozan (Ellis & Fisher, 1994; citirano u Northouse, 2019, str. 47).

Smith i Foti (1998) su istraživali lične karakteristike i njihovu povezanost sa nastalim liderstvom i došli do zaključka da neke lične karakteristike imaju uticaj, poput dominantnosti, inteligencije, samopouzdanja u sopstvene rezultate, što dovodi do toga da grupa percipira takve individue kao lidere (Northouse, 2019). Jedinstvena perspektiva nastalog liderstva ogleda se u teoriji socijalnog identiteta gde nastalo liderstvo zavisi od stepena do koga se osoba poistovećuje i uklapa sa identitetom grupe kao celine. Sličnost sa grupom čini tu osobu atraktivnim grupi i daje joj uticaj i liderstvo nad njom (Hogg, 2011; citirano u Northouse, 2019, str. 47).

4. Transformacioni lider i transformaciono liderstvo

4.1. Transformaciono liderstvo

Kao jedan od novijih pristupa liderstvu izdvaja se transformaciono liderstvo (Bryman, 1992; citirano u Northouse, 2019, str. 263), koje predstavlja sve dominantniji pristup liderstva u organizacionoj nauci (Bass, 1990; citirano u Wang & Huang, 2009, str. 379). Ono postavlja svoje temelje davne 1978. godine u Burns-ovoj knjizi “Liderstvo” (Northouse, 2019). Burns (1978) je definisao transformaciono liderstvo kao “proces u kome se lideri i sledbenici zajedno uzdižu do viših nivoa morala i motivacije” (Masood, Dani, Burns & Backhouse, 2006). Dakle, transformacioni lider je moralno zreo lider koji motiviše sledbenikova ponašanja i stavove kako bi generisao viši nivo moralnog rasuđivanja kod sledbenika (Ghadi, Fernando & Caputi, 2013). Posmatrano kroz prizmu Maslovljeve teorije potreba,

koja obuhvata potrebe nižeg (fiziološke i potrebe za sigurnošću) i potrebe višeg reda (potreba za ljubavlju, poštovanjem i samoaktuelizacijom), može se reći da transformacioni lideri aktiviraju potrebe višeg reda kod sledbenika i pomažu im da se kreću ka potrebama višeg reda na lestvici (Masood et al., 2006).

Burns-ovu teoriju je proširio Bass, i po njemu se transformaciono liderstvo definiše prema uticaju koji ima na sledbenike. Lideri grade poverenje, poštovanje i dobijaju divljenje svojih sledbenika (Cherry, 2023). Prema Bass-u (1985), transformacioni lideri motivišu svoje sledbenike da prevaziđu lične interese zarad grupe, što kao posledicu ima dublje razumevanje i uvažavanje doprinosa svakog člana. Takvi lideri ohrabruju sledbenike da razmišljaju na drugačiji način i traže novi pristup poslu, pri čemu postaju uključeni u svoje odgovornosti, dolazi do povećanja zadovoljstva poslom i veće posvećenosti organizaciji (Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004).

Kako funkcioniše transformaciono liderstvo? – Kako samo ime kaže, transformaciono liderstvo je proces koji menja i transformiše ljude. Bavi se emocijama, vrednostima, etikom, standardima i dugoročnim ciljevima. Podrazumeva procenu motiva sledbenika, zadovoljavanje njihovih potreba i njihovo poštovanje. Uključuje uticaj koji pokreće sledbenike da ostvare više nego što se od njih očekivalo (Tucker & Russell, 2004). Transformacioni lideri inspirišu sledbenike da prevaziđu očekivanja kroz razvoj, intelektualno stimulisanje i inspirisanje sledbenika da nadmaše sopstvene interese zarad više kolektivne svrhe, misije ili vizije (Bass; 1985; Howell & Avolio, 1993; citirano u Mason, Griffin & Parker, 2014, str. 175). Sposobnost transformacionog vođstva da postigne performanse veće od inicijalno očekivanih se označava kao „hipoteza uvećanja“ (Waldman, Bass & Yammarino, 1990; citirano u Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, str. 387). Kao sveobuhvatni pristup, transformaciono liderstvo može se koristiti od uticaja na sledbenike kroz 1 na 1 pristup, sve do uticaja na celu organizaciju, ili čak i kulturu. Iako je uloga lidera ključna u izazivanju promena, sledbenici i lideri su neraskidivo povezani u transformacionom procesu (Northouse, 2019). Kompanije u kojima se primenjuje transformaciono liderstvo funkcionišu iznutra ka spolja, te je bitno da sledbenici počnu od sebe, svojih shvatanja, upoznavanja sebe i svojih strahova, čime bolje razumeju sebe i način na koji su povezani sa misijom organizacije (Tucker & Russell, 2004).

Transformaciono liderstvo se može posmatrati kao motivacioni stil liderstva koji uključuje prezentovanje jasne organizacione vizije i inspirisanje zaposlenih da rade u smeru te vizije kroz uspostavljanje odnosa sa zaposlenima, razumevanje njihovih potreba i dostizanje punog potencijala.

Emocionalnu inteligenciju možemo posmatrati i kao osnovu za razvoj transformacionog liderstva. Transformaciono liderstvo motiviše i inspiriše zaposlene osvešćujući ih o vrednostima zadataka koje obavljaju i značaju organizacionih ciljeva. Transformaciono liderstvo se zasniva na uspostavljenim odnosima između lidera i drugih zaposlenih (Fitzgerald & Schutte, 2010). Organizacije koje primenjuju transformaciono liderstvo su efikasnije i bolje se prilagođavaju promenama (Bass & Riggio, 2005; citirano u Fitzgerald & Schutte, 2010, str. 496). Prema Yukl-u (1998), transformaciono liderstvo se povezuje sa poboljšanom motivacijom, prema Bryman-u (1992), Howell-u i Frost-u (1989), Lowe-u i saradnicima (1996) sa većim trudom, boljim performansama, većim zadovoljstvom poslom, a prema Saviću i Pagon-u (2008) sa većom uključenosti u tim (Fitzgerald & Schutte, 2010).

Transformaciono liderstvo usadjuje značajne promene na organizacionom nivou kroz menjanje stavova i pretpostavki na individualnom nivou. Olakšava uvođenje inovacija i organizaciono učenje uspostavljajući inspirativnu viziju za budućnost, što je naročito bitno prilikom poslovanja na globalnom tržištu (Ghasabeh et al., 2015). Jung, Chow i Wu (2003) su proučavali top menadžement u 32 tajvanske kompanije i zaključili da je transformaciono liderstvo direktno povezano sa organizacionim inovacijama i da je kreiralo kulturu u kojoj se zaposleni osećaju ohrabrenim da bez ustručavanja diskutuju i isprobavaju nove stvari (Northouse, 2019).

Teorija transformacionog liderstva govori o liderstvu koje proizvodi pozitivnu promenu kod sledbenika, vodi računa o interesima svake individue u timu i interesima grupe u celini (Warrilow, 2012; citirano u Odumeru & Ogbonna, 2013, str. 356). Transformaciono liderstvo poboljšava motivaciju, moral i performanse sledbenika uz upotrebu različitih mehanizama, kao što su: poistovećivanje sledbenika sa projektom i kolektivnim identitetom organizacije, podsticanje sledbenika da prihvate odgovornost i zasluge za posao koji obavljaju, razumevanje njihovih jačih i slabijih strana kako bi lider u skladu sa time dodelio zadatke i postavio se kao uzor (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Kada govorimo o transformacionom liderstvu mora se pomenuti i pseudo-transformaciono liderstvo kao primer negativne primene, odnosno zloupotrebe transformacionog liderstva. Lideri koji naglašavaju svoja dostignuća, veličaju sebe, imaju neosnovano visok stav o svojim doprinosima, posmatraju sve iz perspektive “svet se vrti oko mene” su pseudo-transformacioni lideri. Za sledbenike koji se boje svog lidera manje su šanse da protivreče liderovim mišljenjima. Pored toga, pseudo-transformacioni lideri ni ne bi uvažili razmišljanja i inpute svojih sledbenika; oni kontrolišu informacije i resurse, koriste svoju moć da zadrže sledbenike u podređenoj poziciji (Gifford, 2018). Ovaj pojam

liderstva uveo je Bass (1998) i prema Bass-u i Riggio-u (2006) odnosi se na lidere koji imaju enormni uticaj, međutim, oni eksploatišu, orijentisani su na moć i imaju iskrivljene moralne vrednosti kojima uče svoje sledbenike. Ekstremni primer lidera koji se transformisao na ovako negativan način je Adolf Hitler (Northouse, 2019). Pseudo-transformaciono liderstvo se fokusira na liderove interese više nego na interese ostalih (Bass & Steidlmeier, 1999; citirano u Northouse, 2019, str. 265).

4.2. Transformacioni lider

Lideri moraju prvo postići ličnu transformaciju pre nego što istinski mogu pomoći transformaciji drugih ljudi (Herrington, Bonem & Furr, 2000; citirano u Tucker & Russell, 2004, str. 104). Lični razvoj lidera obezbeđuje unutrašnje promene koje proizvode emocionalnu povezanost između lidera i sledbenika (Popper & Zakkai, 1994; citirano u Tucker & Russell, 2004, str. 104). Dixon (1998) je definisao unutrašnje karakteristike koje proizvode efektivno ponašanje i podrazumevaju samopouzdanje ("Ja mogu da napravim razliku."), integritet, iskrenost i lične vrednosti lidera (Tucker & Russell, 2004). Prema Avolio-u (1994) najvažnije je da lider poveže lično iskustvo sa transformacionim ponašanjima, jer takva unutrašnja povezanost rezultuje eksternim ponašanjima koja transformišu organizaciju (Tucker & Russell, 2004).

Transformacioni lideri su usmereni na ohrabrivanje sledbenika i podizanje svesti pojedinaca kako bi prevazišli sopstvene interese zarad interesa svih. Kako bi kreirali promenu, transformacioni lideri postaju snažni uzori svojim sledbenicima (Northouse, 2019). Oni su fokusirani na promenu, progres i razvoj. Samim tim, utiču na način na koji zaposleni razmišljaju i na nove procese u kompaniji. Prema Mink-u (1992), jedan od ključnih faktora u procesu promene jeste da svaka osoba kontinuirano uči (Tucker & Russell, 2004). Kao agenti promene, oni dovode do performansi izvan očekivanih, usađujući ponos, međusobno poštovanje, kreativno razmišljanje i inspiraciju (Lievens, Geit & Coetsier, 1997). Imaju razvijene moralne vrednosti i čvrst identitet. Samim tim, osluškiju sledbenike i nisu netolerantni na drugačija gledišta (Northouse, 2019). Za njih je karakteristično da kreiraju viziju, koja daje lideru i organizaciji mapu koja pokazuje kuda se organizacija kreće - daje značenje i pojašnjava organizacioni identitet. Vizija daje sledbenicima osećaj identiteta i povezanosti sa organizacijom (Shamir, 1993; citirano u Northouse, 2019, str. 280). Transformaciono liderstvo je stil koji razmatra i uzima u obzir potrebe i aspiracije sledbenika. Uloga lidera je da motiviše sledbenike i druge stejkholdere, da ih usmeri ka realizovanju misije i vizije, da im interesi grupe bude prioritet i da motiviše sledbenike da

prevaziđu lične interese (Raffo & Williams, 2018; citirano u Meiryani et al., 2022, Literature Review, paragraf 2).

Osobine transformacionog vođe uključuju:

- Sposobnost da ohrabri druge da komuniciraju
- Aktivno slušanje
- Prilagodljivost
- Autentičnost
- Kreativnost
- Emocionalnu inteligenciju
- Sposobnost da inspirišu druge
- Otvorenost uma
- Proaktivnost u rešavanju problema
- Samosvesnost
- Spremnost na preuzimanje odgovornosti
- Spremnost na prihvatanje rizika (Garcia-Morales et al., 2010).

Transformacioni pristup zahteva da lideri postanu socijalne arhitekta. To znači da oni treba da razjasne vrednosti i norme koje nastaju u organizaciji. Uključuju se u kulturu organizacije i pomažu u njenom oblikovanju. Zaposleni moraju biti upoznati sa svojom ulogom i moraju razumeti kako oni doprinose samoj svrsi organizacije. Tako grade poverenje i gaje kolaboraciju sa drugima, ohrabruju ih i slave njihova dostignuća. Na kraju, transformaciono liderstvo pomaže da se zaposleni osećaju bolje zbog toga koliko doprinose organizaciji (Northouse, 2019). Zaposleni su vredan resurs jedne kompanije, resurs za koji transformacioni lider preuzima odgovornost i zalaže se za njihov profesionalni razvoj (Garcia-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Gutiérrez-Gutiérrez, 2010).

4.3. Uticaj transformacionog liderstva na sledbenike

Transformaciono liderstvo je stil posvećen odnosu lider – sledbenik, koji stavlja akcenat na sledbenike, njihov doprinos, razvoj, učenje, motivaciju, a ne samo na njihove rezultate (Northouse, 2019). Sledbenici svog lidera posmatraju sa divljenjem, poverenjem, lojalnošću, poštovanjem i zbog toga su spremni da učine više nego što je inicijalno bilo očekivano (Webb, 2007; citirano u Ghasabeh et al., 2015, str. 464). Uticaj koji imaju lideri proističe iz toga što oni motivišu sledbenike kroz podizanje

svesti o važnosti rezultata rada, time što ih navode da prevaziđu sopstvene interese zarad dobrobiti organizacije (Yukl & Fleet, 1992; citirano u Ghasabeh et al., str. 464). Jasno je da su transformacioni lideri oni koji su sposobni da jačaju organizacione performanse kroz jačanje ljudskih resursa i omogućavanje promene (Kimberly & Quinn, 1984; Allaire & Firsirotu, 1985; Senge, 1999; citirano u Ghasabeh et al., 2015, str. 464).

Ohrabrivanjem sledbenika da nadmaše trenutne interese zarad posvećivanja dugoročnim interesima kompanije, kreira se visok nivo posvećenosti sledbenika dobrobiti organizacije. Transformacioni lideri ukazuju poštovanje i poverenje i motivišu sledbenike da se posvete poboljšanju organizacione efektivnosti. Time se kreira poverenje i lojalnost do tog obima da su sledbenici spremni da se poistovete sa liderom i organizacijom (Walumbwa et al., 2004).

Istraživanja Wang-a i Huang-a (2009) da transformaciono liderstvo posreduje u odnosu emocionalne inteligencije i grupne kohezivnosti se bazira na sledećem. Pre svega, lideri sa visokom emocionalnom inteligencijom su osetljivi na emocije svojih sledbenika. Kako pokazuju više empatije prema njima, lideri bolje razumeju kako se sledbenici osećaju i povećavaju njihovu želju da ostanu deo grupe. Drugo, vođe su samomotivisane i inspirišu sledbenike naglašavajući grupnu viziju koja koncentriše napore ka dugoročnim ciljevima grupe. Sledbenici transformacionog lidera često postaju posvećeniji kolektivnim interesima i teže ostvarivanju grupnih ciljeva. Tako su lideri sa visokim nivoom emocionalne inteligencije sposobni da ojačaju ponašanja transformacionog liderstva i time vode svoje sledbenike ka oformljavanju kohezivne grupe (Wang & Huang, 2009).

Moguće je da transformacioni lideri ohrabrivanjem sledbenika da nadmaše svoje trenutne potrebe zarad dugoročnih interesa svoje organizacije, mogu da mobilišu više nivoe posvećenosti sledbenika organizaciji. Transformacioni lideri pokazuju poštovanje, pouzdanost i motivišu sledbenike da rade na poboljšanju organizacione efektivnosti (Avolio & Bass, 1988, 1994; citirano u Walumbwa et al., 2004, str. 516-517). Takođe, transformacione vođe pokazujući poštovanje sledbenicima, stvaraju međusobno poverenje i lojalnost sledbenika, u toj meri da su sledbenici spremni da se poistovete sa liderom i organizacijom. Ovakav pristup kao rezultat ima emocionalno identifikovanje sledbenika sa liderom, pa su sledbenici spremni da ostanu u organizaciji čak i u veoma teškim vremenima (Walumbwa, 2004).

4.4. Prednosti pristupa liderstvu kroz transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo ima 2 strane medalje, te se može posmatrati sa pozitivnog i negativnog aspekta. Transformaciono liderstvo donosi pozitivne promene organizaciji, timovima i sledbenicima. Kao prednosti transformacionog liderstva mogu se izdvojiti efekti kao što su:

- a) Bolje performanse – Timovi koje vode transformacione vođe ostvaruju bolje performanse nego timovi koje vode lideri sa drugačijim stilom liderstva.
- b) “*Well-being*” odnosno blagostanje – Zaposleni koji su svoje lidere okarakterisali kao transformacione su pokazali viši stepen blagostanja. Rezultat je ostao isti i pri prilagođavanju faktora koji utiču na *well-being*, poput obrazovanja i godina starosti.
- c) Osećaj osnaženosti – Transformacioni lideri veruju da njihovi sledbenici mogu da daju svoj maksimum, te ih navode da se osećaju osnaženim i inspirisanim (Cherry, 2023).

Postoji nekoliko pozitivnih karakteristika transformacionog pristupa:

- 1) Transformaciona perspektiva opisuje kako se vođa zalaže za kreiranje promena, što ne radi samo zbog sebe, već za sve zaposlene. Ljude privlači transformaciono liderstvo jer im je smisleno da je lider osoba koja obezbeđuje viziju budućnosti.
- 2) Transformaciono liderstvo posmatra liderstvo kao proces između sledbenika i lidera. Ovaj proces inkorporira i sledbenikove i liderove potrebe. Liderstvo nije isključivo odgovornost lidera, već proističe iz njihovih interakcija. Za ovog vođu, u centru pažnje su potrebe drugih.
- 3) Pristup transformacionog liderstva obezbeđuje širu sliku liderstva. Mnogi liderski modeli se primarno fokusiraju na razmenu nagrada za postignute ciljeve – što je transakcioni proces. A sa druge strane, transformaciono liderstvo obezbeđuje proširenu sliku liderstva koja ne uključuje samo razmenu, već i usmerenost lidera na potrebe i razvoj sledbenika.
- 4) Transformaciono liderstvo naglašava sledbenikove potrebe, vrednosti i moral. Ono uključuje motivisanje sledbenika da prevaziđu lične interese za dobrobit tima, organizacije ili zajednice. U osnovi, ovo vođstvo podiže moral i ovakav pristup liderstvu razlikuje transformaciono od ostalih, jer ono polazi od toga da liderstvo ima moralnu dimenziju (Northouse, 2019).

Veliki broj istraživanja je sprovedeno u različitim organizacionim sektorima kako bi se ispitalo transformaciono liderstvo. 2009. godine obavljeno je istraživanje od strane Jandaghi-a u proizvodnom sektoru, gde se poredeći kompanije u industriji došlo do zaključka da su uspešnije one kompanije koje su inkorporirale ponašanja transformacionog lidera (Junta, 2019). Takođe, 2018. godine su Naeem i Khanzada sprovedi istraživanje u zdravstvenom sektoru u Pakistanu, koje je posmatralo odnos između

transformacionog liderstva kao nezavisne varijable i performansi zaposlenih kao zavisne varijable (Junita, 2019). Zaključak je bio da postoji pozitivan uticaj transformacionog liderstva na performanse zaposlenih u ovom sektoru. Struken je 2017. dokazao da transformaciono liderstvo ima pozitivan uticaj na finansijske performanse i razvoj novih proizvoda u kompanijama u Bosni i Hercegovini (Junita, 2019). Rezultati upućuju na potrebu kontinuirane primene ponašanja transformacionog liderstva kako bi kompanije postigle bolje performanse i bolju poziciju u konkurentnom okruženju. Waziri se 2015. fokusirao na ispitivanje načina usvajanja informacionih i komunikacionih tehnologija građevinskih organizacija u Nigeriji (Junita, 2019). Rezultati su implicirali da je tokom tehnoloških promena u kompanijama potrebno da lideri demonstriraju ponašanja transformacionog lidera. Rezultati različitih istraživanja su dokazali pozitivan uticaj transformacionog liderstva na uspeh kompanije, projekata, preduzetnika, biznis performanse, performanse zaposlenih i konkurentsku prednost (Junita, 2019).

4.5. Nedostaci pristupa liderstvu preko transformacionog liderstva

Mogućnost da transformaciono liderstvo ima negativne efekte za sledbenike ili organizaciju je zabeleženo od strane nekoliko istraživača (Yukl, 1999). Teorija transformacionog liderstva pristrasna je favorizovanju određenih grupa stejkholdera (top menadžment, vlasnici, kupci) na teret ostalih (većina zaposlenih). (Stephens, D'Intino & Victor, 1995; citirano u Yukl, 1999, str. 292). Harrison (1987) je smatrao da sledbenici mogu da razviju veliki stepen emocionalne uključenosti u posao koji će tokom vremena zbog prolongiranog stresa prouzrokovati sindrom izgaranja (poznat kao "burn-out" sindrom) (Yukl, 1999). Porter i Bigley (1997) su naglasili da ima i drugih štetnih posledica po organizaciju. Ukoliko na zaposlene jedne organizacije utiču lideri koji imaju suprotne vizije, kao rezultat dolazi do povećanja dvosmislenosti uloga i javlja se konflikt između uloga (Yukl, 1999). Lideri koji grade jaku identifikaciju sa svojom timom i njegovim ciljevima pospešuju motivaciju članova, međutim, u ovoj situaciji može se probuditi jaka konkurencija između timova organizacije. U takvim slučajevima, ukoliko je saradnja između timova neophodna i neizbežna kako bi se postigli organizacioni ciljevi, kao rezultat može se desiti pad organizacione efektivnosti (Yukl, 1999).

Takođe, kada postoji jako lično poistovećivanje sledbenici su posvećeni lideru sa atraktivnim osobinama. Oni se ugledaju na vođu, žele da budu kao on, pridobiju njegovo prihvatanje i odobravanje. Stoga, oni imitiraju ponašanje lidera, prihvataju njegove ciljeve, usaglašavaju se sa njegovim zahtevima, žrtvuju se i ulažu dodatni napor u posao kako bi on bio zadovoljan. Jaka lična identifikacija kreira lojalne, poslušne sledbenike, ali može da ih koči u davanju povratne informacije lideru ili

pokazivanju bilo kakve inicijative. Nerado se neće slagati sa liderom niti kritikovati njegov plan. Sledbenici teže ignorisanju svega što ukazuje na to da su planovi i politike za koje se lider zalaže nerealni i nepraktični. Ukoliko sledbenici percipiraju svoje poslovne uloge kao bitan deo svog identiteta, tada je uspešno performiranje od izuzetne važnosti za njihovo samoprihvatanje i samovrednovanje. Sledbenici podnose žrtve i ulažu dodatni napor u posao kako bi dostizali ciljeve. U ekstremnim slučajevima može se desiti da se sledbenik poistoveti sa zadatkom u tolikoj meri da to postane njegov primarni identitet. Posvećenost sledbenika misiji će biti jača od lojalnosti koju ima prema lideru. Sledbenici su tada slobodniji da izraze zabrinutost o planovima i politikama lidera koje deluju nepraktično i mogu odbiti izvršavanje zahteva koji ugrožavaju misiju ili krše ključne vrednosti (Yukl, 1999).

Northouse izdvaja sledeće slabosti pristupa transformacionog liderstva kao ključne:

- 1) Tracey i Hinkin (1998) su u svojim istraživanjima pokazali da postoji značajno preklapanje faktora transformacionog liderstva (idealizovani uticaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje koji će detaljnije biti razrađeni u daljem radu), te da nije jasno definisana granica između ovih dimenzija. Bryman (1992) je ukazao na činjenicu da se transformaciono i harizmatično liderstvo često smatraju sinonimom, iako je u nekim modelima liderstva (kod Bass-a, 1985) harizma jedna od komponenti transformacionog liderstva (Northouse, 2019).
- 2) Sledeća kritika tiče se merenja transformacionog liderstva. Istraživači su najčešće koristili MLQ (*"Multifactor Leadership Questionnaire"*) za merenje (o čemu će biti reči u nastavku rada). Međutim, neka istraživanja su osporila validnost MLQ. U nekim verzijama MLQ, 4 faktora transformacionog liderstva su u visokoj korelaciji jedno sa drugim što znači da zapravo nisu toliko različiti (Tejeda, Scandura & Pillai, 2001; citirano u Northouse, 2019, str. 284).
- 3) Treća kritika transformacionog liderstva vezuje se za tretiranje liderstva kao lične osobine ili predispozicije, a ne kao ponašanja koje se može naučiti (Bryman, 1992; citirano u Northouse, 2019, str. 284). Ukoliko se posmatra kao osobina, treniranje i obučavanje ljudi u ovom pristupu postaje problematično zato što je teško naučiti ljude da menjaju svoje osobine.
- 4) Postoji mogućnost da ovaj stil liderstva bude zloupotrebljen (pseudo-transformaciono liderstvo). Transformaciono liderstvo se bavi menjanjem vrednosti zaposlenih i usmeravanjem ka novoj viziji. Ali, ko utvrđuje da li je novi pravac dobar, ko odlučuje da je

nova vizija bolja? Mogućnost zloupotrebe se ublažava kada su sledbenici svesni i angažovani u procesu vođenja (Northouse, 2019).

- 5) Poslednja potencijalna slabost je činjenica da milenijalci i mlađe generacije neće dobro prihvatiti ovaj pristup. Sa dolaskom mlađih naraštaja, organizacije uviđaju da moraju da modifikuju prethodne načine rada kako bi se prilagodile. Transformacioni lideri ohrabruju sledbenike da prioritizuju organizacione i potrebe zadatka na uštrb individualnih potreba (Anderson, 2017; citirano u Northouse, 2019, str. 286). Samim tim, ovaj pristup nailazi na otpor, jer mlađe generacije traže balans između poslovnog i privatnog života, i žele da "rade da bi živeli", a ne da "žive da bi radili" (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010; citirano u Northouse, 2019, str. 286).

5. "4 I's" transformacionog liderstva – Ključna transformaciona ponašanja

Faktori transformacionog liderstva se bave poboljšanjem performansi sledbenika i razvojem njihovog punog potencijala. Ljudi koji su usvojili transformaciono liderstvo pokazuju čvrste interne vrednosti i ideale i motivišu sledbenike da na prvo mesto stave opšte dobro, a ne svoje interese. Ovi faktori se nazivaju i "4 I's", uključuju ključna ponašanja transformacionog lidera i obuhvataju:

1. Idealizovani uticaj - harizmu ("*Idealized influence*")
2. Inspirativnu motivaciju ("*Inspirational motivation*")
3. Intelektualnu stimulaciju ("*Intellectual stimulation*")
4. Individualno uvažavanje ("*Individualized consideration*"). (Northouse, 2019).

Zašto je transformaciono liderstvo imperativ? Zapravo, postoji nekoliko razloga. Prvo, lider poseduje idealizovani uticaj samo ukoliko sledbenici teže da se poistovete sa njim i žele da ga oponašaju. Ovakvom lideru se dive, poštuju ga i veruju mu. Drugo, transformacioni lideri se ponašaju na način koji motiviše i inspiriše sledbenike, dajući im značajne izazove. Ovakvi lideri ohrabruju sledbenike da predvide atraktivne buduće prilike. Dalje, intelektualno stimulišući lideri uvećavaju sledbenikovo zalaganje, u pogledu inovativnosti i kreativnosti, kroz preispitivanje pretpostavki, preformulisanje problema i starih pristupa na novi način. Ukratko, transformacioni lideri se koncentrišu ka dugoročnim ciljevima, naglašavaju viziju i ohrabruju sledbenike da ulože dodatni trud radi postizanja grupnih ciljeva (Wang & Huang, 2009).

5.1. Idealizovan uticaj (*idealized influence*)

Idealizovani uticaj - parametar koji ima raznolik sadržaj. Podrazumeva način na koji lider ispoljava uverenja, konzistentnost ponašanja u skladu sa uverenjima koja se zastupaju, pojašnjava svrhu sledbenikovih aktivnosti, naglašava važnost sledbenikovih uverenja, i međusobno poverenje (Bass & Avolio, 1990; citirano u Yukl, 1999, str. 289). Idealizovani uticaj cilja na razvoj zajedničke vizije i unapređenje odnosa sa sledbenicima (Canty, 2005; citirano u Ghasabeh et al., 2015, str. 462).

Sledbenici vide lidera kao uzora, pri čemu ga oponašaju. Lider za njih ima određene lične karakteristike – harizmu ili moralna načela (Cetin & Kinik, 2015). Ovaj parametar se označava i pojmom harizma, koja podrazumeva da lideri rade na tome da njihovi pratioci imaju veru u sebe i poštovanje prema sebi, svojim liderima i organizaciji (Garcia-Morales et al., 2010). Zapravo, to je liderova sposobnost da izgradi lojalnost i posvećenost bez razmatranja svojih interesa, što pomaže sledbenicima da se poistovete sa njima (Ghadi et al., 2013). Harizmu možemo posmatrati kao sumu inspirativne motivacije i idealizovanog uticaja. Lideri koji primenjuju harizmatično liderstvo su sposobni da komuniciraju jasnu viziju koja je u skladu sa potrebama i vrednostima sledbenika (Kelloway, Barling, Kelley, Comtois & Gatien, 2003).

Prema Antonakis (2012) harizma je emotivna komponenta liderstva (Northouse, 2019). Opisuje lidere kao uzore sledbenika; sledbenici se sa njima mogu poistovetiti i žele da ih oponašaju. Ovi lideri imaju visok moral, etiku i u njih se ljudi mogu uzdati da će postupiti ispravno. Sledbenici ih poštuju i imaju poverenja u njih, a oni im obezbeđuju viziju i misiju. Faktor idealizovanog uticaja se meri kroz 2 komponente:

- 1) opisna komponenta koja se odnosi na attribute koje su liderima pripisali sledbenici na osnovu svoje percepcije
- 2) bihevioralna komponenta koja se odnosi na sledbenikove opservacije liderovog ponašanja.

Suština je da faktor harizme opisuje ljude koji podstiču ostale da prate viziju koju su oni definisali (Northouse, 2019).

5.2. Inspirativna motivacija (*inspirational motivation*)

Idealizovani uticaj nije jasno diferenciran od inspirativne motivacije, pa samim tim postoji značajno preklapanje između ove dve komponente (Yukl, 1999). Inspirativna motivacija je fokusirana na inspirisanje ljudi i postavljanje viših željenih očekivanja za njih (Ghasabeh et al., 2015). To znači da

lideri imaju visoka očekivanja za svoje sledbenike, inspirišu ih da budu posvećeni i da postanu deo zajedničke vizije organizacije (Northouse, 2019). Lideri motivišu i inspirišu sledbenike pružajući im svrhu, izazov, uključuju ih u planiranje budućnosti i jasno komuniciraju očekivanja (Passakonjaras & Harijasti, 2019). Inspirativna motivacija podrazumeva sposobnost vođe da kreira viziju koja se dopada sledbenicima i motiviše ih da se posvete toj viziji i organizaciji (Bass & Riggio, 2006; Ghadi et al., 2013, str. 535). Transformacioni lideri mogu pomoći sledbenicima da osete istu strast i motivaciju u ispunjenju ciljeva (Cherry, 2023).

Inspirativna motivacija pokazuje stepen u kome lider artikuliše viziju i inspiriše pratioce da prevaziđu postavljena očekivanja. Lider kroz samouverenu i pozitivnu komunikaciju o budućim ciljevima obezbeđuje svrhu i energiju koja motiviše tim. Kao rezultat, pratioci su spremni da ulože dodatni trud, više se posvete poslu i optimističniji su u ostvarivanju ciljeva (Hlongwane & Asomaning, 2018). Podizanje svesti o organizacionoj misiji i viziji, ohrabrivanje i povećanje posvećenosti organizaciji su ključni aspekti inspirativne motivacije transformacionog liderstva (Kirkbride & Kirkbride, 2006; citirano u Reza, 2019, str. 121).

5.3. *Intelektualna stimulacija (intellectual stimulation)*

Može se definisati kao navođenje sledbenika da preispituju tradicionalna uverenja, posmatraju problem iz drugačijeg ugla i da pronađu inovativna rešenja problema. Menadžeri ohrabruju inovaciju i kreativnost izazivajući uobičajenu tačku gledišta. Sadržaj ove komponente je raznolik i dvosmislen. Ne postoji tačan opis toga šta konkretno lider kaže ili čini kako bi uticao na kognitivne procese ili ponašanja sledbenika. Npr. šta tačno lider kaže kako bi podstakao kreativno rešavanje problema? Dvosmislenost se javlja jer se neki aspekti intelektualne stimulacije preklapaju sa aspektima individualnog uvažavanja ili inspirativne motivacije (Yukl, 1999).

Intelektualna stimulacija uključuje liderstvo koje stimuliše sledbenike da budu kreativni, inovativni i da stalno preispituju svoje, liderove i organizacione vrednosti i uverenja. Ovakav tip liderstva podržava sledbenike da probaju nove pristupe i razviju inovativne načine za suočavanje sa poslovnim izazovima. Ohrabruje ih da razmišljaju samostalno i da se uključe u rešavanje problema (Northouse, 2019).

Intelektualna stimulacija podstiče deljenje znanja u kompaniji radi generisanja inovativnijih ideja i rešenja (Ghasabeh, 2015). Lider podstiče sledbenike da razmišljaju na drugačiji način, naglašava rešavanje problema i rezonovanje pre preduzimanja akcije (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Intelektualna stimulacija uključuje sposobnost lidera da stimuliše zaposlene da budu inovativni kroz preispitivanje starih pretpostavki, preduzimanje proračunatih rizika, kako bi zaposleni razmišljali na netradicionalan način. Menadžeri koji intelektualno stimulišu zaposlene uspostavljaju podsticajnu organizacionu klimu. Međutim, kada zaposleni ostvaruju visoke performanse, a njihov trud nije prepoznat, njihova unutrašnja motivacija se smanjuje, što može uticati i na smanjenje samopoštovanja. Nadređeni koji implementiraju ponašanje intelektualne stimulacije utiču na uključenost i posvećenost zaposlenih (Ghadi et al., 2013).

5.4. Individualno uvažavanje (*individualized consideration*)

Individualno uvažavanje uključuje podršku i razvoj. Podrška podrazumeva da lider treba da bude druželjubiv, spreman da pomogne, uviđajan i da ceni svakog sledbenika pojedinačno. Razvoj podrazumeva *coaching* i mentorstvo i tretira se kao ključno transformaciono ponašanje, jer usavršava veštine i samoeфикаsnost sledbenika (Yukl, 1999).

Individualno uvažavanje se koncentriše na identifikovanje individualnih potreba sledbenika, fokusiranje na njihov individualni razvoj i ohrabrenje da izgrade klimu učenja (Lowe et al., 1996). Jedan od načina na koji lideri pomažu sledbenicima da uče je kroz delegiranje kako bi im pomogli da prebrode lične izazove (Northouse, 2019). Lider delegira projekte kako bi stimulisao učenje, obezbeđuje *coaching* i tretira svakog sledbenika kao uvaženog pojedinca (Lowe et al., 1996).

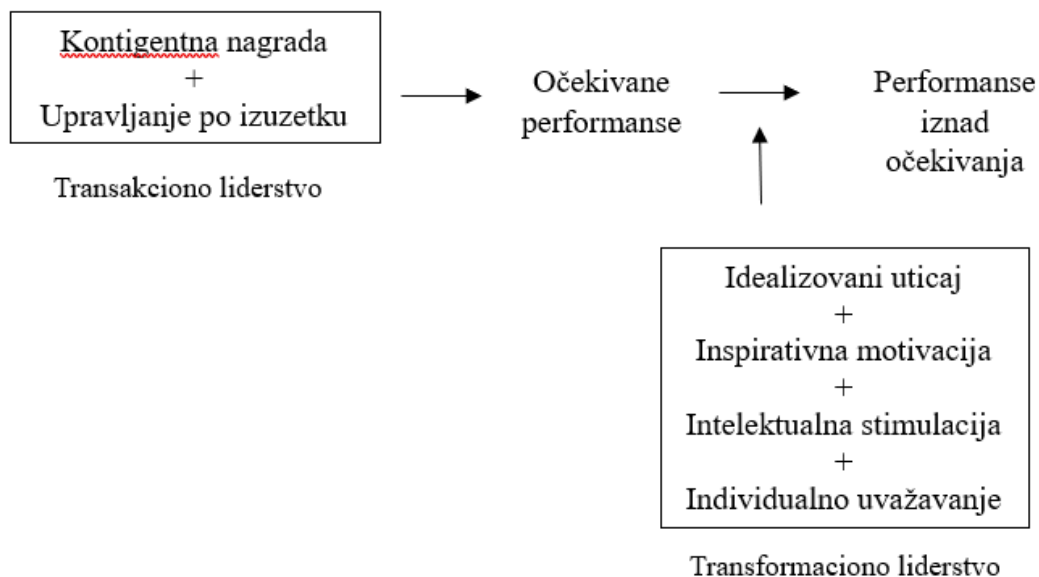
Ideja individualnog uvažavanja je da lider vodi računa o celom timu, ali svakom pojedinačnom članu daje posebnu pažnju kako bi pomogao njegov profesionalni razvoj. Ovo radi pomoću prilika za učenje dizajniranih specifično za svakog sledbenika, shodno njegovim ciljevima. Ovo pomaže da se razviju liderski potencijali svakog pojedinca u timu (Radus, 2019). Lider je zapravo mentor ili trener koji obraća pažnju na različite potrebe pojedinaca. Individualno uvažavanje je ponašanje koje se može povezati sa posvećenošću zaposlenih. Ono demonstrira pažnju prema sledbenicima identifikovanjem i odgovaranjem na njihove zahteve, uz brigu o individualnim razlikama i naglaskom na njihove potrebe za razvojem i postignućima (Ghadi et al., 2013).

Jedna od najuticajnijih teorija u literaturi organizacionog ponašanja koja objašnjava odnos lidera i sledbenika, prema Blau-u (1964), jeste socijalna teorija razmene (SET - *Social exchange theory*). Teorija je razvijena na premisi subjektivne *cost-benefit* analize i poređenju alternativa. Indicira da niz interakcija između 2 strane (menadžera i sledbenika) uglavnom kreira obligacije od jedne strane ka

drugoj. Primena SET-a na odnos između ponašanja individualnog uvažavanja i posvećenosti može biti prikazana na sledeći način. Kada lideri pokazuju istinsko uvažavanje i brigu za svakog člana tima, oni stvaraju pozitivne lider – sledbenik odnose koji jačaju osećaj pripadnosti organizaciji. Zahvaljujući osećaju pripadanja, jedan od načina da zaposleni uzvratu ovu specijalnu pažnju i brigu je kroz potpunu predanost. Lider osigurava bitne lične resurse (kao što su briga i poštovanje), pa sledbenici lakše percipiraju radno okruženje kao puno podrške i žele da odgovore pozitivno na tu podršku (Ghadi et al., 2013).

Suština je da transformaciono liderstvo proizvodi veće efekte od transakcionog liderstva. Dok transakciono liderstvo ima očekivane autpute, transformaciono liderstvo rezultira u performansama koje su izvan očekivanih. Na narednoj slici se može videti kako sumirani efekat “4 I’s”, odnosno faktora transformacionog liderstva deluje (Northouse, 2019).

Slika 3. Dodatni efekti transformacionog liderstva



Izvor: Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, str. 273.

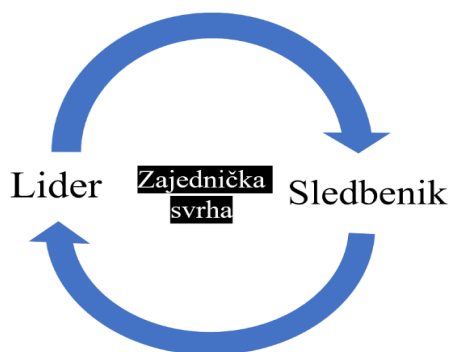
6. Sledbenici transformacionog lidera

Kellerman (2008) je definisala sledbeništvo kao “odgovor onih u podređenom položaju (sledbenika) na one koji su na pretpostavljenim pozicijama (lideri). Sledbeništvo podrazumeva odnos između podređenih i pretpostavljenih i odgovor prvih na ove druge.” (Notgrass, 2014). Njena definicija sledbeništva uključuje 3 elementa: lidera, sledbenika i sam odnos. Prema Kelley-u (1988), organizacije

zavise od toga koliko dobro lideri vode, ali delom i od toga koliko dobro sledbenici slede (Notgrass, 2014).

Proces liderstva zahteva proces sledbeništva – ne postoje lideri bez sledbenika. Međutim, za većinu ljudi biti sledbenik može imati negativne konotacije. Jedan od razloga jeste to što ljudi ne smatraju sledbeništvo privlačnim kao liderstvo. Lideri su, za razliku od sledbenika, uvek bili u centru pažnje. Npr. na razgovoru za posao niko neće pitati kakav ste sledbenik, već kakav ste lider. Izazov je definisati sledbeništvo, jer ovaj termin priziva drugačija značenja za različite ljude; za nekoga je ovaj koncept pozitivna, a za druge negativna stvar. Šta je zapravo sledbeništvo? - To je proces u kome pojedinac ili pojedinci prihvataju uticaj drugih kako bi postigli zajednički cilj. Ono podrazumeva razliku u moći između sledbenika i lidera, gde se sledbenik pridržava uputstava i usmeravanja od lidera i povinuje se njegovoj moći. Sledeća slika prikazuje povezanost lidera i sledbenika oko zajedničke svrhe (Northouse, 2019).

Slika 4. Interakcija između lidera i sledbenika



Izvor: Chaleff, I., Riggio, R.E. & Lipman-Blumen, J. (2008). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* prema Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, str. 445.

Prema Uhl-Bien-u (2014), sledbeništvo se može podeliti u 2 kategorije:

1. Sledbeništvo zasnovano na ulozi - Perspektiva uloge se fokusira na sledbenike u pogledu njihovih uloga i ponašanja koja pokazuju na formalnoj ili neformalnoj poziciji u hijerarhiji. Naglasak je na ulogama sledbenika i kako njihova ponašanja utiču na lidera i organizaciju.
2. Sledbeništvo zasnovano na relacijama - Perspektiva relacija podrazumeva socijalni konstruktivizam (sociološka teorija koja se zalaže za to da ljudi kreiraju značenje o svom životu kroz interakciju sa drugima), koji polazi od toga da se sledbeništvo kreira i od strane lidera i od

strane sledbenika. Značaj sledbeništva proizilazi iz njihove komunikacije i naglašava uzajamno delovanje sledbeništva i liderstva. Umesto na uloge, fokusira se na interpersonalne procese (Northouse, 2019).

Kako sledbeništvo ima svoje pozitivne strane, tako može imati i one manje pozitivne. Sledbenici mogu imati neefikasne ili pak štetne uloge. Lipman-Blumen (2005) je izdvojila psihološke faktore sledbenika koji mogu doprineti štetnom, disfunkcionalnom liderstvu, kao što su: potreba za bezbednošću i sigurnošću, potreba da se oseće izdvojenim ili posebnim, potreba za pripadnošću zajednici, strah od isključenja iz grupe, strah od izolacije i socijalna smrt (Northouse, 2019).

Lider ima fundamentalnu ulogu u uspostavljanju uspešnog tima, premda je angažovanost sledbenika ključna stavka u ovom procesu. Transformacionalno liderstvo kreira emocionalne veze sa sledbenicima. Takođe, prenosi važnost zajedničke misije i uliva osećaj svrhe, pravca i smisla u rad sledbenika. Postaje pokretač i prenosilac inovativne kulture i širenja znanja usmerenog na dostizanje najboljeg organizacionog učinka (Garcia-Morales et al., 2010).

Hogg-ova tvrdnja (2001) da “lideri postoje zbog sledbenika i sledbenici postoje zbog lidera” ilustruje simbiotsku prirodu njihovog odnosa. Mada su obe vrste aktera neophodne za leaderski proces, postoji podela u istraživanjima orijentisanim na razumevanje lidera i sledbenika. Dok postoji dugoročni fokus na razumevanju lidera (kroz teorije usmerene na lidere – teorija osobina, bihevioralna, situaciona), Baker (2007) je zaključio da postoji manji broj fokusiranih istraživanja na razumevanje sledbenika. Kelley (1988) je naglasio ulogu sledbenika tvrdnjom da “nisu svi korporativni uspesi zahvaljujući liderstvu”, navodeći time da organizacioni uspeh nastaje zbog toga “kako sledbenici dobro slede” (Notgrass, 2014). Pristup liderstvu zasnovan na odnosima prepoznaje “dvosmerni uticaj između lidera i sledbenika koji je, pre svega, usmeren na dostizanje zajedničkih ciljeva” (Uhl-Bien, 2006; citirano u Notgrass, 2014, str. 606). Iako postoji dvosmerni uticaj, istraživanja su pretežno usredsređena na leadersku perspektivu, sa liderstvom kao nezavisnom varijablom i rezultirajućim odgovorom sledbenika kao zavisnom varijablom (Dvir & Shamir, 2003; citirano u Notgrass, 2014, str. 606).

7. Transformaciono nasuprot transakcionom liderstvu

7.1. Transformaciono nasuprot transakcionom liderstvu

Burns (1978) je definisao 2 tipa liderstva: transakciono i transformaciono (Northouse, 2019). Transakciono liderstvo uključuje odnos razmene između lidera i pratilaca, uključujući kontigentnu nagradu i upravljanje po izuzetku (Rafferty & Griffin, 2004; citirano u Kloutsiniotis, Mihail, Mylonas & Pateli, 2022, str. 2), a fokus je na zadovoljenju ekstrinzičnih motiva i potreba sledbenika (Zheng et al., 2017; citirano u Kloutsiniotis et al., 2022, str. 2). Kao kontrast, transformaciono liderstvo se karakteriše razvojem sledbenika, posvećenošću zasnovanoj na poverenju i očekivanjima (Wen, 2019; citirano u Kloutsiniotis et al., 2022, str. 2) i orijentisanosti na intrinzičnim motivima i potrebama pratilaca (Zheng et al., 2017; citirano u Kloutsiniotis et al., 2022, str. 2). Transakciono vođstvo ispoljavaju učitelji koji ocenjuju učenike za postignut rezultat ili menadžeri koji obećavaju unapređenje zaposlenima koji premaše svoje ciljeve. U svojim istraživanjima Notgrass (2014) je došao do zaključka da iako je razmena između sledbenika i lidera normalan sled događaja, zaposleni je ne percipiraju kao metod koji gradi poverenje i dobrobit za obe strane. Zapravo, zaposleni preferiraju lidere sa ponašanjima transformacionog lidera, kao što su ohrabrivanje kreativnosti, prepoznavanje i priznavanje postignuća, izgradnja poverenja i inspirisanje zajedničke vizije (Northouse, 2019).

Nasuprot transakcionom liderstvu, transformaciono je proces u kome vođa ostvaruje povezanost koja podiže motivaciju i moral i lidera i sledbenika. Ovakav lider je pažljiv i uviđajan prema potrebama i motivima sledbenika i pokušava da im pomogne da ostvare svoj pun potencijal (Northouse, 2019). Transformacioni lider je osoba koja artikuliše viziju budućnosti koju deli sa sledbenicima, intelektualno ih stimuliše i uvažava individualne razlike koje postoje između njih (Yammarino & Bass, 1990; citirano u Lowe et al., 1996, str. 386). On se razlikuje od transakcionog koji razmenjuje nagrade kada se prikaže željeno ponašanje (Burns, Waldman, Bass & Einstein, 1987; citirano u Lowe et al., 1996, str. 386). Transakciono liderstvo podrazumeva sledbenike koji pristaju na transakciju, prihvataju resurse, nagrade i pohvale od lidera, tj. pristaju na izbegavanje disciplinarnih akcija. Nagrade i priznanja su obezbeđeni ukoliko sledbenici uspešno izvrše zadatke (Podsakoff, Todor & Skov, 1982; citirano u Bass, Avolio, Jung. & Berson, 2003, str. 208).

Još jedna razlika transformacionog i transakcionog liderstva se može formulisati kroz označavanje transformacionog vođe kao lidera inovacije, a transakcionog kao lidera planiranja i politike (King, 1994; citirano u Tucker & Russell, 2004, str. 103). Transformacioni stil stvara nove puteve i novu

strukturu u organizaciji, a transakcioni se oslanja na postojeću strukturu koja je do sada funkcionisala (Mink, 1992; citirano u Tucker & Russell, 2004, str. 103). Transakcioni stil je usmeren na moć i autoritet koji već postoje u kompaniji, a transformacioni polazi od motivisanja ljudi da kreiraju promenu (Davidhizer & Shearer, 1997; citirano u Tucker & Russell, 2004, str. 103). Različita ponašanja se ispoljavaju kod transformacionog i transakcionog liderstva i ona se mere putem Multifaktorskog liderskog upitnika ("*Multifactor Leadership Questionnaire*" – MLQ) koji se najčešće dodeljuje zaposlenima da ocene koliko često njihovi lideri ispoljavaju određena ponašanja (Yukl, 1999).

Burns (1978) je dalje usavršavao koncept odnosa lider – sledbenik, navodeći da lideri sarađuju sa sledbenicima kroz zajedničke motive, vrednosti i ciljeve. On je svoju teoriju liderstva zasnovao na međusobno isključivim konceptima transakcionog i transformacionog liderstva. Prema njegovoj perspektivi, transakcioni lideri se prema svojim sledbenicima odnose kroz razmenu vrednosti koje mogu biti ekonomske, političke, psihološke. Prema njemu, lideri i sledbenici nemaju izgrađen odnos izvan dogovorene razmene, jer ne postoji stalna, zajednička težnja ka višoj svrsi. Sa druge strane je transformaciono liderstvo koje menja sledbenike putem osveščivanja značaja vrednosti ishoda i načina na koji se dolazi do tih ishoda podižući motivisanost i moral lidera i sledbenika. Transformacioni lider je sposoban da utiče na sledbenike da prevaziđu sopstvene zarad interesa tima ili cele organizacije (Notgrass, 2014).

Za razliku od Burns-a, Bass (1985) je smatrao da su transakciono i transformaciono liderstvo odvojeni, ali komplementarni procesi (za razliku od Burns-a koji je tvrdio da su međusobno isključivi), i tvrdio da su najbolji lideri oni koji imaju oba stila (Notgrass, 2014). Bass (1985) je integrisao transformaciono i transakciono vođstvo prepoznajući da su oba stila usmerena ka ostvarenju ciljeva (Lowe et al., 1996). Prema ovom aspektu, ovi stilovi su komplementarni, a to podrazumeva da transformaciono liderstvo ne bi bilo efektivno ukoliko bi potpuno izostala transakciona veza između lidera i sledbenika (Lowe et al., 1996). Iz ovog ugla, jedan lider može istovremeno biti i transformacioni i transakcioni, a razlika koja postoji između ovih stilova ogleda se u načinu motivisanja sledbenika i postavljanja ciljeva (Bass, Avolio & Goodheim, 1987; citirano u Lowe et al., 1996, str. 387). Prema Bass-u (1998), transakciono vođstvo putem poštovanja obaveza kontigentnih nagrada stvara poverenje, pouzdanost i percepciju doslednosti što proizvodi osnove za transformaciono liderstvo (Notgrass, 2014). Transformaciono liderstvo kroz fokus na idealizovani uticaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i

individualno razmatranje jača transakciono liderstvo doprinoseći dodatnom naporu i učinku sledbenika (Notgrass, 2014).

Prema Bass-u i Avolio-u (1994), transformaciono liderstvo je zapravo prošireno transakciono liderstvo (Passakonjaras & Harijasti, 2019). Transakcioni lideri naglašavaju transakciju ili razmenu između lidera i sledbenika, dok transformacioni lideri rade više od jednostavne razmene oslanjajući se na jednu ili više dimenzija transformacionog liderstva, tj. “4 I’s” koncepta. Transformacioni lideri su fokusirani na podizanje na potrebe višeg reda Maslovljeve piramide. I dok i transakciono i transformaciono liderstvo uključuju praćenje i ispunjenje potreba sledbenika, ipak je transformacioni lider osoba koja podiže svest o potrebama višeg reda, naročito dajući lični primer. Cook i Hunsaker (2001) naglašavaju da transakciono liderstvo promoviše stabilnost, a transformaciono proizvodi značajne promene za sledbenike i organizaciju (Passakonjaras & Harijasti, 2019).

Yukl-ovo mišljenje (1981) bilo je da transakciono liderstvo predstavlja proces razmene između nadređenog i podređenog u kom obe strane utiču jedna na drugu recipročno, tako da svaka strana dobija vrednost (Kuhnert & Lewis, 1987). Najjednostavnije rečeno, transakcioni lideri daju sledbenicima ono što sledbenici žele, a zauzvrat očekuju nešto što oni žele. Transakcioni lideri na ovaj način stvaraju odnos međusobne zavisnosti sa sledbenicima u kome se doprinosi svake strane priznaju i nagrađuju. U ovim situacijama lider ima uticaj zato što je u najboljem interesu sledbenika da urade baš ono što lider želi. Efektivni transakcioni lideri moraju da ispune očekivanja svojih sledbenika, zbog čega ovo liderstvo zavisi od liderovih sposobnosti da odgovore na promenljiva očekivanja svojih sledbenika (Kellerman, 1984; citirano u Kuhnert & Lewis, 1987, str. 649).

Transakcioni lideri u procesu razmene moraju objasniti uloge i zahteve zadatka sledbenicima kako bi oni mogli da ostvare lične ciljeve dok ujedno ispunjavaju misiju organizacije. Uprkos tome što transakciono liderstvo podrazumeva razmenu autputa određene vrednosti, nisu sve razmene iste. Može se napraviti razlika između 2 oblika razmene. Zaposleni koji su angažovani u odnosima koji uključuju podršku i razmenu emocionalnih resursa su deo visoko kvalitetnog procesa razmene i manja je šansa da će oni napustiti kompaniju, za razliku od zaposlenih koji su angažovani i plaćeni za rad od 8h (nisko kvalitetan proces razmene). Istraživanja od strane Graen-a, Liden-a i Hoel-a (1982) su pokazala da se nisko kvalitetne transakcije baziraju na razmeni dobara i prava, a prema Landy-ju (1985) visoko kvalitetne transakcije uključuju interpersonalne veze između lidera i sledbenika (Kuhnert & Lewis, 1987).

Transakciono liderstvo fokusira se na praćenje zaposlenih, organizaciju i grupne performanse. Za razliku od transformacionog, lideri koji primenju transakcioni pristup ne teže menjanju budućnosti, već održavanju istog stanja, oni prate rad sledbenika kako bi pronašli i korigovali greške i odstupanja. U kontekstu Maslovljeve teorije potreba, transakciono liderstvo se fokusira na zadovoljenje bazičnih potreba. Ovi lideri rade po modelu razmene – davanje nagrada za dobre rezultate i kažnjavanje loših rezultata, sve dok se problem ne otkloni. Prihvataju strukturu i kulturu postojeće organizacije i primarno su pasivni (Odumeru & Ogbonna, 2013). Ovakav pristup nagrada i kazni motiviše sledbenike, ali samo na kratak rok (Rathi, Soomro & Rehman, 2021). Transakciono liderstvo, kao konvencionalni koncept, nije dovoljno za organizacije koje teže promenama. Transakciono liderstvo je okarakterisano kao liderstvo zasnovano na moći, gde se moć povezuje sa liderom i funkcioniše po principu odozgo na dole. A koncept transformacionog liderstva se posmatra kao liderstvo zasnovano na osnaživanju, gde moć dolazi od sledbenika, i iako moć u potpunosti ne dolazi odozdo na gore, liderstvo je podeljeno između lidera i sledbenika (Passakonjaras & Harijasti, 2019).

Kod transformacionog liderstva, fokus se pomera sa vođenja putem davanja nagrada na osnaživanje sledbenika da postanu lideri kroz razvoj odnosa, motivaciju i međusobno poverenje (Boehnke, 2003; citirano u Masa'deh, Obeidat, Zyod, Gharaibeh, 2015, str. 850). Obe vrste liderstva lideri mogu koristiti zavisno od situacije. Primena transakcionog liderstva je adekvatnija u svakodnevnim dnevnim aktivnostima, a primena transformacionog u situacijama kada lideri motivišu sledbenike da ostvare performanse koje prevazilaze postavljena očekivanja. Lideri koji primenjuju samo transformaciono liderstvo, bez transakcionog, pružiće jedino inspiraciju, motivaciju, stimulaciju, ali manji fokus na sisteme i organizacionu strukturu koje su bitne za deljenje znanja i informacija (Bryant, 2003; citirano u Passakonjaras & Harijasti, 2019, str. 648). Zato je za uspešnost organizacije potrebna primena obe vrste liderstva (Passakonjaras & Harijasti, 2019).

Glavna karakteristika transakcionog liderstva je razmena produktivnosti za nagradu ili kaznu, što nije najpogodniji stil za primenu u uslovima krize poput COVID-19, kada je svaki zaposleni već preopterećen problemima u porodici, od otežavajućih okolnosti kao što su *online* obrazovni sistem za decu do poteškoća rada od kuće. U vreme krize lideri ne treba da se ponašaju samo kao nadređeni, već i kao partneri i kolege svojim sledbenicima, da ih ohrabre i motivišu kako bi oni ostali strpljivi, entuzijastični i fokusirani na posao. A lideri sa transformacionim stilom su smireniji, fleksibilniji i

prilagodljiviji promenama koje se dešavaju, ne samo inkrementalnim već i radikalnim promenama (Sukoco, Evitha, Bambang & Herawati, 2020).

U literaturi se izdvaja i treća grupa faktora liderstva – *Laissez-Faire* ili neliderski faktor. Najgrublje rečeno, ovaj faktor predstavlja odsustvo liderstva. Kako francuska fraza “*laissez-faire*” opisuje, lider zauzima stav bez reagovanja i pušta da se situacija odvija svojim tokom. Lider se odriče odgovornosti, ne daje povratnu informaciju i ulaže minimalni napor da pomogne sledbenicima da zadovolje svoje potrebe. Nema razmene informacija niti namere da se pomogne razvoju sledbenika (Northouse, 2019). *Laissez-faire* stil se manifestuje kada lideri izbegavaju da preduzmu bilo kakvu akciju, poriču odgovornosti i prokrastiniraju (Bass, 1985; citirano u Kelloway et al., 2003, str. 164). Iako se tradicionalno posmatrao kao negativan pristup, istraživanja Yang-a (2015) su skrenula pažnju da on ne znači nužno odsustvo liderstva, već može biti strateški izbor lidera da podrži sposobnosti sledbenika, smanji zavisnost, poveća kompetencije i autonomiju. U ovom slučaju lider strateški primenjuje *laissez-faire* liderstvo kako bi ohrabrio zaposlene da preuzmu vođstvo (Northouse, 2019).

7.2. Transakcioni i transformacioni lider

Transformacioni lider je osoba koja stimuliše i inspiriše sledbenike da ostvare izuzetne rezultate (Robbins & Coulter, 2007; citirano u Odumeru & Ogbonna, 2013, str. 356). Pridaje značaj razvojnim potrebama svakog sledbenika, pomaže im da posmatraju postojeće probleme sa novog i svežeg aspekta i inspiriše ih da se dodatno potrudu kako bi ostvarili grupne ciljeve (Odumeru & Ogbonna, 2013). Za transakcionog lidera je karakteristično da radi u granicama postojećeg sistema ili kulture, preferira izbegavanje rizika, pridaje značaj vremenskim ograničenjima i efikasnosti. Vešt transakcioni lider je efikasniji u stabilnom, predvidivom okruženju gde je predviđanje na osnovu prethodnih performansi najuspešnija strategija (Bass, 1985; citirano u Lowe et al., 1996, str. 387). Nasuprot njemu, transformacioni lider traži nove načine rada i nove mogućnosti suočavajući se sa rizikom i ne podržavajući status *quo*. On ne reaguje samo na okolnosti u okruženju, već ima tendenciju da ih stvori i oblikuje (Avolio & Bass, 1988; citirano u Lowe et al., 1996, str. 387). Transformacioni lider može koristiti transakcione strategije kada to situacija zahteva. Transformaciono liderstvo zahteva osnaživanje zaposlenih, a ne njihovu zavisnost (Lowe et al., 1996).

Transakcioni lider pojašnjava zadatak kroz definisanje pravog načina da se isti uradi, ali uz zadržavanje zavisnosti sledbenika od lidera za rešavanje problema. Transformacioni lider može obezbediti novu strategiju za suočavanje sa problemom, ali on daje sledbeniku samostalnost da reši problem sam (Lowe

et al., 1996). Transakcioni lider ne individualizuje potrebe sledbenika niti se fokusira na njihov lični razvoj, već na razmenu vrednosti sa sledbenicima. Lideri su uticajni i u interesu je sledbenika da urade ono što lider od njih zahteva (Northouse, 2019).

Bass i Avolio (1988) su dokazali da se transformaciono liderstvo primenjuje na svim nivoima u organizaciji, ali je više proučavano na višim nivoima. To dovodi do zaključka da menadžeri na nižim organizacionim nivoima u većoj meri preuzimaju ulogu transakcionog lidera prilikom vođenja nego menadžeri na višim nivoima. Međutim, kumulativna istraživanja u rasponu od jedne decenije, primenom MLQ skala, su pokazala da je situacija obratna i opovrgla prethodne zaključke pokazavši da su menadžeri na nižim nivoima više transformacioni od onih na višim (Lowe et al., 1996). Na sledećoj slici predstavljene su razlike između ponašanja transakcionog i transformacionog lidera.

Tabela 1. Transakcioni nasuprot transformacionom lideru

Transakcioni lider	Transformacioni lider
Reaktivan	Proaktivan
Radi u okviru organizacione kulture	Implementira nove ideje kako bi promenio organizacionu kulturu
Sledbenici postižu ciljeve kroz nagrade i kazne koje određuje lider	Sledbenici postižu ciljeve uz motivisanje od strane lidera
Motiviše sledbenike pomoću njihovih ličnih interesa	Motiviše sledbenike ohrabrujući ih da na 1. mesto stave zajedničke interese
Održava status <i>quo</i>	Razvija kreativne i inovativne ideje kako bi rešio probleme

Izvor: Junita, I. (2019) Transformational Leadership in Digital Era: Analysis of Nadiem Makarim (Founder of GO-JEK Indonesia) Leadership Figure, *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(1), str. 80-92.

Burns (1978) je napravio razliku između transakcionog i transformacionog lidera uz objašnjenje da su transakcioni lideri oni koji razmenjuju nagrade za rad i lojalnost sledbenika. A transformacioni lideri sarađuju sa sledbenicima tako što se fokusiraju na njihove unutrašnje potrebe i osvešćuju značaj autputa i novih načina da se oni postignu (Hay, 2012; citirano u Odumeru & Ogbonna, 2013, str. 359). Transakcioni lideri su pasivniji budući da teže održavanju statusa *quo*, nasuprot transformacionim liderima koji demonstriraju aktivna ponašanja (Odumeru & Ogbonna, 2013). Dok transakcioni lideri motivišu sledbenike da urade ono što se od njih očekuje, transformacioni lideri ih motivišu da urade više od onog što je bilo očekivano (Hartog, Muijen & Koopman, 1997). Kao klasičan primer

transformacionog vođe Burns (1978) izdvaja Mahatma Gandija, koji je vratio nadu milionima ljudi i koga je sam proces liderstva promenio. U poslovnom svetu, primer transformacionog lidera bi bio menadžer koji namerava da promeni organizacione vrednosti svoje kompanije kako bi bile odraz poštenja i pravde. U tom procesu, menadžer i sledbenici se mogu poistovetiti sa višim setom moralnih vrednosti (Northouse, 2019).

Transakciono liderstvo se ne fokusira na svakog sledbenika pojedinačno niti na njihov personalni razvoj. Ono obuhvata sledeće faktore:

1. Kontigentno nagrađivanje
2. Menadžment putem izuzetaka
 - a. Pasivno upravljanje po izuzetku
 - b. Aktivno upravljanje po izuzetku (Yukl, 1999).

Kontigentna nagrada znači da lider obezbeđuje nagradu ukoliko sledbenici ispune ono što je dogovoreno ugovorom ili ulože dodatni napor (Lowe et al, 1996). Predstavlja proces razmene između lidera i sledbenika u kome se trud sledbenika nagrađuje specijalnim nagradama. Lider nastoji da održi dogovor sa sledbenicima u pogledu toga šta treba uraditi i koje su dobiti za ljude koji su dogovor ispunili. Primer za transakciono liderstvo mogao bi se naći kod roditelja koji pregovara koliko vremena dete može da provede igrajući video igrice nakon urađenog domaćeg zadatka (Northouse, 2019).

Druga komponenta transakcionog liderstva je menadžment putem izuzetaka koji predstavlja liderstvo koje uključuje korektivnu kritiku i negativnu povratnu informaciju (Yukl, 1999). Podrazumeva da lideri mogu da vrše razmene sa sledbenicima i reaguju onda kada dođe do odstupanja od očekivanja (Lievens et al., 1997). Menadžment po izuzetku, zavisno od vremena kada se reaguje, ispoljava se kroz 2 forme:

- a. Aktivni menadžment izuzetaka - Lider koji koristi ovu formu posmatra svoje sledbenike kako bi uočio njihove greške ili kršenje pravila i tada preuzima korektivne akcije. Primer aktivnog upravljanja može biti supervizor prodaje koji svakodnevno nadgleda kako zaposleni pristupaju klijentima (Northouse, 2019). Ideja jeste anticipiranje grešaka ili problema (Lievens et al., 1997). Aktivni menadžment izuzetaka se definiše kao traženje grešaka ili sprovođenje pravila kako bi se izbegle greške. Ovakav pristup nameće kontrolišuće forme nadgledanja, dok pritom ne postoji kristalno jasan opis šta tačno menadžer radi kako bi ispravio greške ili probleme kada se oni utvrde (Yukl, 1999).

- b. Pasivni menadžment izuzetaka – Lideri koji koriste pasivnu formu se uključuju tek kada standardi nisu ispunjeni ili su se pojavili problemi. Primer pasivnog liderstva može biti supervizor koji daje loše ocene zaposlenom prilikom evaluacije, a bez prethodnog razgovora sa njim o radnim učincima (Northouse, 2019). Pasivni menadžment izuzetaka postoji kada lider čeka da se pojave ozbiljni problemi u vezi sa performansama, pre nego preduzme akcije za njihovo rešavanje (Yukl, 1999). Hater i Bass (1988) pojašnjavaju da pasivni menadžment izuzetaka i *laissez-faire* liderstvo nisu isti pojam. Pasivni menadžment izuzetaka se oslanja na status *quo*, dok *laissez-faire* liderstvo ignoriše status *quo* i bilo kakvo preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka (Hartog et al., 1997).

Dosadašnja istraživanja su pokazala da lideri mogu biti najefikasniji ukoliko kombinuju ponašanja transformacionog liderstva sa elementima *laissez-faire* i transakcionog vođstva (Antonakis & House, 2014; citirano u Northouse, 2019, str. 275).

7.5. Merenje liderstva – primena MLQ

Bass (1985) je razvio instrument za merenje transakcionog i transformacionog leaderskog ponašanja za ispitivanje prirode odnosa ova dva leaderska stila, satisfakcije i efektivnosti poslovnih jedinica. Kao rezultat nastaje MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire* kako bi objasnio komplementarne dimenzije ove dve vrste liderstva. Nastao je kombinovanjem literature i otvorenim ispitivanjem 70 rukovodilaca o transformacionim i transakcionim liderima, na osnovu čega je izdvojeno 5 relevantnih skala. Od tada se MLQ posmatra kao primarni kvantitativni instrument za merenje transformacionog liderstva (Lowe et al., 1996). MLQ meri stilove liderstva, od pasivnih lidera preko lidera koji daju kontingentne nagrade sledbenicima do lidera koji transformišu svoje sledbenike da i sami postanu lideri. MLQ identifikuje karakteristike transformacionog lidera i pomaže pojedincima da bolje razumeju kako njihovo ponašanje izgleda u očima kolega sa kojima rade (Bass & Avolio).

MLQ predstavlja psihološki inventar koji sadrži stavke koje se odnose na leaderske stilove i rezultate liderstva. MLQ su konstruisali Bruce Avolio i Bernard Bass sa ciljem da pristupe širokom spektru stilova liderstva. Sadrži 9 skala za merenje 3 stila liderstva: transformacionog liderstva - 5 skala, transakcionog liderstva - 3 skale, 1 skala za pasivno (*laissez-faire*) liderstvo i 3 skale koje mere ishode liderstva. Potrebno je utrošiti 15 minuta vremena za popunjavanje i može se dati pojedincu ili grupi. Svoju korisnost nalazi u razvoju, istraživanju liderstva i diferenciranju efektivnih lidera od onih koji to

nisu, te je priznat u različitim tipovima organizacija. Kreiran je kao instrument koji podrazumeva ocenjivanje od strane različitih aktera (instrument 360 stepeni), a to znači da se razmatra liderovo vođstvo kroz njegovu samoprocenu, pored procene njegovog liderstva od strane nadređenih, sledbenika i kolega. Ova ocenjivanja se mogu uraditi i zasebno, ali to osporava validnost ocene, pa je bolje uključiti procenu svih uključenih aktera. Prva verzija nastala je 90-ih godina prošlog veka, a zatim su razvijane savremenije verzije kako bi se prilagodile novim potrebama, pa tako su danas u upotrebi:

- MLQ 360
- MLQ za samoprocenjivanje
- MLQ - ocenjivač
- Timski MLQ
- Stvarni nasuprot planiranom MLQ (Scholarly Community Encyclopedia).

Skale za merenje transformacionog liderstva služe za merenje: poverenja (poznato i kao idealizovani uticaj), integriteta (ponašanja idealizovanog uticaja), ohrabrivanja (inspirativna motivacija), podsticanja inovativnog razmišljanja (intelektualna stimulacija), treniranja i razvoja ljudi (individualno uvažavanje). Skale za merenje transakcionog liderstva mere postignuća u oblasti nagrada (poznato i kao kontingentna nagrada) i nadgledanje devijacija i grešaka (aktivno upravljanje po izuzetku). Skale pasivnog ponašanja obuhvataju „gašenje požara“ (poznato i kao pasivno upravljanje po izuzetku) i izbegavanje reagovanja (poznato kao *laissez-faire*). Ishode liderstva popunjavaju samo ocenjivači, lideri ne odgovaraju na ova pitanja, i obuhvataju ulaganje dodatnog truda (poznato i kao dodatni trud), produktivnost (poznato i kao efikasnost) i generisanje zadovoljstva (poznato i kao zadovoljstvo liderom) (Scholarly Community Encyclopedia).

8. Transformaciono i harizmatično liderstvo - sličnosti i razlike

8.1. Harizmatično liderstvo

Weber (1947) je dao najpoznatiju definiciju harizme kao posebne lične karakteristike koja daje osobi nadljudske ili izvanredne sposobnosti i samo je nekolicina ljudi može imati, a kao rezultat ta osoba se tretira kao vođa (Northouse, 2019). Bez obzira na to što je naglašavao harizmu kao ličnu karakteristiku, Weber (1947) je takođe davao značaj ulozi sledbenika u potvrđivanju harizme lidera (Northouse, 2019). U svojoj teoriji harizmatičnog liderstva, House (1976) polazi od toga da harizmatični lideri deluju na jedinstven način koji ima specifične harizmatičke efekte na sledbenike. Za njega personalne

karakteristike harizmatičnog lidera uključuju dominantnost, uticaj na druge, samopouzdanje i jake moralne vrednosti (Northouse, 2019). A ponašanja koja demonstriraju ovi lideri su:

- 1) oni su uzor za uverenja i vrednosti koje žele da njihovi sledbenici prihvate
- 2) kompetentni su
- 3) artikuliraju ideološke ciljeve (npr. Martin Luter King u svom čuvenom govoru "Imam san.", u kome poziva na rasnu jednakost)
- 4) visoka očekivanja za sledbenike i poverenje u njihove sposobnosti da dostignu ta očekivanja
- 5) harizmatični lideri motivišu sledbenike u pogledu zadatka (Northouse, 2019).

Harizmatični lideri su vešti u komunikaciji, elokventni, sposobni da komuniciraju na duboko emotivnom nivou i artikuliraju viziju, čime bude snažne emocije kod sledbenika. Harizmatično liderstvo jača poverenje između lidera i sledbenika i ima tendenciju da zbliži članove tima (Riggio, 2012). Ključna ponašanja harizmatičnog liderstva variraju od teorije do teorije, a ponekad i od starije do novije verzije iste teorije. Conger i Kanungo (1988, 1998) u pomenuta ponašanja uključuju artikulisanje inovativne strateške vizije, poštovanje potreba članova, preuzimanje ličnog rizika i uvažavanje okruženja (identifikovanje ograničenja, pretnji i mogućnosti) (Yukl, 1999). House (1977) i Shamir sa saradnicima (1993) u ključna ponašanja svrstavaju artikulisanje vizije, naglašavanje ideološkog aspekta posla, komuniciranje očekivanja vezanih za visoke performanse i pokazivanje uverenja da ih zaposleni mogu postići, samopouzdanje, demonstriranje uzornog ponašanja i naglašavanje kolektivnog identiteta (Yukl, 1999). Takođe, razvijeni su upitnici koji su dizajnirani za testiranje harizmatičnih teorija. Shamir, Zakay, Breinin i Popper (1998) su napravili upitnik koji meri 4 ponašanja koja se mogu povezati sa harizmatičnim liderstvom: podrška, uzorno ponašanje (lider kao neko na koga će se ugledati ostali), naglašavanje ideologije i kolektivnog identiteta (Yukl, 1999). Opra Vinfri, poznata po voditeljstvu, izdvaja se harizmatičnim vođstvom. Svojim inspirativnom životnom pričom, entuzijazmom, empatijom i komunikacionim veštinama inspirisala je ljude širom sveta (Cherry, 2023).

Među teoretičarima postoji zabuna oko pojma harizmatičnog liderstva. Većina teorija naglašava doprinos sledbenika postignućima i kvalitetima lidera. Postoji potreba za većom jasnoćom i konzistentnošću u pogledu korišćenja termina "harizmatični". Najčešće korišćena definicija odnosi se na doprinose harizmi lidera od strane sledbenika koji se mogu poistovetiti sa liderom. Ova definicija zadržava originalno značenje harizme i obezbeđuje osnovu za diferenciranje harizmatičnog i transformacionog liderstva (Yukl, 1999).

8.2. Nastanak i prestanak harizmatičnog liderstva

Nekoliko teoretičara, Bryman (1992), Conger & Kanungo (1998), Howell (1998) i Shamir sa saradnicima (1993) su predložili situacione varijable koje mogu povećati mogućnost nastajanja harizmatičnog liderstva (Yukl, 1999). Prema ovim teoretičarima, postoji veća verovatnoća da se uspostavi harizmatično liderstvo u sledećim uslovima:

- 1) kada je okruženje nesigurno
- 2) postoji stresna kriza za grupu ili organizaciju
- 3) zadatak je kompleksan i nejasno definisan
- 4) organizacija ima organsku strukturu
- 5) lider poseduje visoku moć položaja (uključujući kontrolu nad informacijama) (Yukl, 1999).

Teorije ukazuju na to da su sledbenici osetljiviji ukoliko su nesigurni, otuđeni, u strahu zbog fizičke bezbednosti ili ekonomske sigurnosti, ukoliko im nedostaje samopouzdanja i imaju slab samoidentitet. Prema Weber-ovoj (1947) teoriji, kriza je neophodna za rađanje harizmatičnog lidera (Yukl, 1999). Dok u kasnijim teorijama kod Conger-a i Kanungo-a (1988, 1998) i Shamir-a (1993), kriza olakšava nastanak harizmatičnog liderstva, međutim, nije nužno njen prethodnik (Yukl, 1999).

Sa druge strane, harizma je prolazna; može se dobiti i izgubiti kako se uslovi menjaju. Teorija harizmatičnog liderstva zahteva detaljnije objašnjenje o tome kako tačno lider gubi harizmu. Nedostaje jasnoća u kojoj meri isti uslovi koji olakšavaju sticanje harizme ujedno dovode do njenog gubitka. Verovatno je da se pripisivanje harizme lideru smanjuje ukoliko se prethodna kriza okonča ili sledbenici postanu samopouzdaniji i sposobniji da samostalno rešavaju probleme. Drugi mogući razlozi za gubitak harizme su kada lider donosi odluke koje dovode do očiglednog neuspeha, kada izneveri sledbenike ili kada se pojave rivali koji imaju veći kredibilitet od lidera (Yukl, 1999).

Harizmatično liderstvo može kreirati negativne i pozitivne posledice po organizaciju. Ono podrazumeva promenu strategije, što ne mora biti neophodno niti adekvatno. Kada ljudi daju moć lideru sa primamljivom vizijom budućnosti, moć se često zloupotrebljava dok vizija ostaje neispunjen san. Harizmatični lideri grupišu ljude na lojalne sledbenike i posvećene protivnike. Ova polarizacija članova organizacije na one koji podržavaju i protivnike može da parališe organizaciju i prouzrokuje zastoje tokom krize koja zahteva hitnu reakciju. Takođe, harizmatični lideri često ne planiraju ko će im biti kompetentan naslednik, što rađa novu krizu kada oni odu (Yukl, 1999).

8.3. Harizmatično i transformaciono liderstvo

House (1977) je harizmatične lidere okarakterisao kao osobe koje pomoću ličnih sposobnosti mogu imati snažan uticaj na sledbenike. Harizmatični i transformacioni lideri imaju uticaj jer demonstriraju bitne personalne karakteristike: samopouzdanje, dominantnost, moral i ispravnost ličnih načela i uverenja. Samim tim, ključna ponašanja transformacionih lidera mogu uključivati artikulisanje ciljeva, izgradnju imidža, pokazivanje poverenja i podizanje motivacije. Ova ponašanja mogu pridobiti i motivisati sledbenike bez razmene dobara i prava, koja je karakteristična za transakciono liderstvo (Kuhnert & Lewis, 1987). Teorije transformacionog i harizmatičnog liderstva stavljaju naglasak na emocije i vrednosti. One pomažu da se bolje razume kako lider može uticati na sledbenike da daju svoj maksimum, žrtvuju se, posvećuju se teško ostvarivim ciljevima i postižu veće rezultate nego što je bilo očekivano (Yukl, 1999).

Harizmatični lideri se često nazivaju transformacionim jer dele mnoge sličnosti. Transformaciono i harizmatično liderstvo podrazumevaju liderovu sposobnost da utiče na sledbenike, inspiriše ih, preuzme inicijativu (St. Thomas University, 2014). Konceptualna dvosmislenost i nedostatak konzistentnosti u pogledu korišćenja ova dva pojma otežavaju njihovo poređenje. Koliko će sličnosti biti pronađeno zavisi od verzija teorija koje se porede (Yukl, 1999). Transformaciono liderstvo se može posmatrati kao obuhvatniji pojam od harizme, jer su 2 od 4 komponente transformacionog liderstva povezane sa harizmom – idealizovani uticaj, kao liderova sposobnost da bude pozitivan i moralan uzor sledbenicima i inspirativna motivacija, kao sposobnost lidera da inspiriše sledbenike da budu posvećeni organizaciji i ciljevima (Riggio, 2012).

Jedno od najvažnijih konceptualnih pitanja za transformaciono i harizmatično liderstvo je koliko su slični i kompatibilni pojmovi. Neki teoretičari (House & Shamir, 1993) minimiziraju njihove razlike. Danas veliki broj knjiga i članaka ova dva pojma tretira kao jednake. Iz drugog pogleda prema Bass-u (1985), harizma je neophodna, ali ne i dovoljna komponenta transformacionog liderstva (Yukl, 1999). To znači da neki lideri mogu biti harizmatični, ali bez karakteristika transformacionog lidera. Kako bi utvrdio da li su lideri zaista transformacioni, Bass (1985) je koristio percepcije sledbenika kao najbolji prediktor (Masood et al., 2006).

House-ova teorija (1976) izdvaja nekoliko efekata koji su direktan produkt harizmatičnog liderstva: poverenje sledbenika u ideologiju lidera, sličnost sledbenikovih i liderovih uverenja, prihvatanje lidera,

naklonost lideru, poslušnost, poistovećivanje sa liderom, emocionalna uključenost u ciljeve lidera i pouzdanost u ostvarenje ciljeva (Northouse, 2019). Sa druge strane, većina harizmatičnih lidera ne razvija i ohrabruje sledbenike, što bi se očekivalo od transformacionog lidera. Harizmatični lideri su obično više zainteresovani za jačanje svoje moći i prestiža, a ne za nesebičnu posvećenost sledbenicima i organizaciji (Yukl, 1999).

Većina istih ponašanja relevantna su za oba tipa liderstva, ali ipak postoje razlike u obrascima ponašanja koja se povezuju sa svakim od tipova liderstva. Transformaciono liderstvo se oslanja na akcije koje osnažuju sledbenike i čine ih partnerima u ostvarivanju ciljeva, a harizmatično liderstvo sa radikalnom promenom koja se može postići jedino ukoliko sledbenici imaju poverenje u liderovu jedinstvenu ekspertizu (Yukl, 1999).

9. Povezanost transformacionog liderstva i organizacione kulture

9.1. Organizaciona kultura

Sredstvo koje najbolje opisuje način na koji se zaposleni u jednoj organizaciji ponašaju jeste organizaciona kultura. Svaka akcija, postupak, doneta odluka su pod njenim uticajem. Na svakodnevnom nivou se zaposleni vode organizacionom kulturom kako bi znali kako da odreaguju i da se ponašaju (Janićijević, 2013). Organizaciona kultura predstavlja verovanja, uverenja i stavove koje dele članovi jedne organizacije. Ona deluje na sve odluke u kompaniji, od operativnih do strateških (Bass & Avolio, 1993).

Organizacionu kulturu možemo definisati kao sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenja sveta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju (Janićijević, 2011a).

Iz date definicije može se zaključiti da sadržaj organizacione kulture obuhvata:

- kognitivni deo (pretpostavke, vrednosti, norme i stavovi) i
- simbolički koji obuhvata bihevioralne (rituali, ceremonije), semantičke (izrazi, fraze, priče, žargon) i materijalne simbole (poslovne prostorije, logo) (Janićijević, 2011a).

Kognitivni deo je podsvestan zbog čega ga je teže menjati. Od interakcija i iskustva zaposlenih jedne organizacije zavisi koje se pretpostavke i vrednosti razvijaju, jer njih opredeljuje specifična situacija u kojoj se nalaze njeni članovi (Janićijević, 2013). *Pretpostavke* prikazuju zaposlenima svet kakav jeste i daju im smernice za ponašanje u određenim situacijama pri čemu se vremenom usvajaju od strane kolektiva. *Vrednosti* su standardi koji pomažu u donošenju odluka, a *norme* nepisane i neformalne pravila ponašanja za svakodnevno funkcionisanje. *Stavovi* proizilaze iz vrednosti i upućuju na neko ponašanje (Janićijević, 2011a).

Simboli su manifestacija značenja kognitivnih elemenata koja se može osetiti čulima. Oni pomažu razumevanje sadržaja organizacione kulture. Postoje 3 grupe simbola: 1. semantički koji se mogu čuti (žargon, legende, priče, šale, anegdote, teme); 2. bihevioralni koji predstavljaju ponašanja zaposlenih koja imaju značenje (mogu biti prakse ponašanja – rutinske, repetitivne aktivnosti zaposlenih; i rituali – planirane aktivnosti koje se sprovode pred publikom) i 3. materijalni simboli kao najvidljiviji prikaz organizacione kulture koji predstavljaju organizaciju javnosti (izgled zgrada i enterijera, kodeks oblačenja, dokumenta i komunikacioni materijali) (Janićijević, 2013).

Organizaciona kultura se odlikuje sledećim:

- Potreban je određeni vremenski period kako bi se ona formirala jer se razvija iskustvom (Janićijević, 2011a). Nastanak organizacione kulture vezuje se za dugoročnu interakciju zaposlenih putem koje zajedno rešavaju probleme i na taj način stiču iskustvo (Janićijević, 2013).
- Nastaje u kolektivu kroz interakciju zaposlenih, a ne na nivou pojedinca (Janićijević, 2011a). Socijalni karakter kulture se ogleda u tome što ona nastaje na nivou kolektiva, kada svi zaposleni ili makar većina njih dele iste vrednosti, stavove, ponašanja (Janićijević, 2013).
- Nastaje kao proizvod jedinstvenog iskustva njenih zaposlenih i sve odluke i akcije su pod njenim uticajem (Janićijević, 2011a). Uslovljava način na koji zaposleni shvataju svet, kako se ponašaju na svakodnevnom nivou, kako komuniciraju sa drugima, a prema mišljenju nekih autora i kako se osećaju, što kulturi pripisuje emotivnu dimenziju (Janićijević, 2013).

Organizaciona kultura je za organizaciju ono što je ličnost za individuu. Kao što ličnost vodi i ograničava ponašanje osobe, tako i kultura utiče na ponašanje zaposlenih (Schein, 2004). Organizaciona kultura utiče na odluke i akcije menadžera i zaposlenih, i utkana je u skoro svaki deo

organizacije (Nikčević, 2016). Još jedan od elemenata organizacionog ponašanja koji je pod uticajem kulture jeste liderstvo, na šta su ukazali Porras i Hoffer (1986), što ukazuje na činjenicu da kulturne vrednosti i pravila oblikuju liderski stil. Chodkowski (1999) je zaključio da ponašanja lidera utiču na percepciju sledbenika o organizacionoj kulturi, a Torpman (2004) da liderstvo postaje faktor organizacione kulture, te je inkorporirano u svakodnevnu rutinu (Kargas & Varoutas, 2015).

9.2. Kultura i liderstvo

Postoji konstantna isprepletenost kulture i liderstva. Kulturne norme se menjaju u zavisnosti od toga na šta se lideri fokusiraju, kako odgovaraju na krizne situacije, ponašanja koja promovišu kao uzori (Bass & Avolio, 1993).

Način na koji lideri reaguju na probleme, rešavaju krizne situacije, nagrađuju i kažnjavaju sledbenike su relevantni za organizacionu kulturu, ali je bitan i način na koji sledbenici doživljavaju lidera. Može se zaključiti da kultura utiče na liderstvo koliko i liderstvo utiče na kulturu. Lideri moraju modifikovati ključne aspekte kulture kada god je to moguće, kako bi se oni uklopili sa novim pravcima liderstva. Na primer, mogu da kreiraju novi obred kojim će predstaviti novi proizvod. Sa druge strane, organizaciona kultura može biti i ograničenje uvođenju inovacija (Bass & Avolio, 1993). Istraživanje kompanije Gartner iz 2016. godine kaže da je najveća pretnja za uvođenje inovacija interna politika i organizaciona kultura koja ne prihvata neuspeh, ideje van te organizacije i/ili nije sposobna za promenu (Cancialosi, 2017).

Da li kultura kreira lidera i stil liderstva ili lider oblikuje kulturu? Većito pitanje koje još nije dobilo svoj jasan odgovor. Postoje 2 dijametralno suprotna pogleda: strukturalni funkcionalizam i interpretativizam (Martin, 2002; Alversson, 2002; citirano u Janićijević, 2011b, str. 527). Prva perspektiva polazi od shvatanja da lider kreira kulturu i da je lider stariji od kulture. Dok, intepretativizam polazi od suprotnog shvatanja – da kultura utiče na liderstvo, kao i na sve u organizaciji i da je ona starija (Janićijević, 2011b).

U početnim fazama razvoja kompanije, organizaciona kultura je „lepak“ koji drži organizaciju, njen izvor identiteta i kompetentnosti (Bass & Avolio, 1993). Schein (1990) je smatrao da u početnim fazama razvoja organizacije lideri kreiraju i oblikuju organizacionu kulturu, dok kako vreme prolazi i biznis se razvija, uloge se menjaju i kultura postaje ta koja uobličava karakteristike lidera (Kargas & Varoutas, 2015).

9.3. Transformaciono liderstvo, transakciono liderstvo i organizaciona kultura

Organizaciona kultura se u jednoj meri razvija iz liderstva i ona takođe utiče na razvoj stila liderstva. Ukoliko govorimo o transakcionim liderima, oni u svojim organizacijama poštuju postojeća pravila, procedure i norme i ostvaruju ciljeve u okvirima postojeće organizacione kulture. Nasuprot njima, transformacioni lideri menjaju svoju kulturu tako što je usklađuju sa novom vizijom i zajedničkim vrednostima, pretpostavkama i normama. To znači da transakcioni lideri sa svojim sledbenicima postižu dogovor šta će uslediti ako posao urade na pravi način, ali isto tako i šta mogu očekivati ukoliko ga ne urade na dogovoreni način. Ovi lideri rade unutar granica postojeće kulture, donose odluke zasnovane na operativnim normama i procedurama karakterističnim za njihovu organizaciju (Bass & Avolio, 1993).

Sa druge strane, u visoko inovativnim organizacionim kulturama, veća je verovatnoća imati transformacionog lidera koji polazi od pretpostavke da se ljudima može verovati, da svako ima jedinstven doprinos i da se kompleksni problemi rešavaju na najnižim nivoima. Ove vođe neguju kulturu usmerenu na promene i rast, a ne orijentisanost na održavanje postojećeg stanja (Bass & Avolio, 1993). Transformacioni lideri grade timove obezbeđujući im pravac, energiju i podršku kroz proces promena i organizaciono učenje. Radi se o stilu liderstva koji omogućava učenje kroz eksperimentisanje, istraživanje, komuniciranje i dijalog (Garcia-Morales et al., 2010).

Kultura može ograničavati lidera, pa je potreban veliki trud da dođe do promene kulture, a zapravo primarna razlika je što se kod transformacionog liderstva radi na promeni organizacije, a transakcioni lideri rade u okvirima već postojeće strukture (Bass & Avolio, 1997; citirano u Tucker & Russell, 2004, str. 106).

10. Transformaciono liderstvo u digitalnoj eri

10.1. Liderstvo u digitalnoj eri

U ne tako dalekoj prošlosti, liderova komunikacija i uticaj su se ispoljavali putem lične komunikacije. Danas, kada se većina komunikacije obavlja putem elektronskih kanala, svi članovi tima su konstantno dostupni i komunikacija je učestalija. Nova digitalna era rađa virtuelne timove koji se okupljaju putem digitalnih platformi. Informacione tehnologije sa jedne strane formiraju distancu jer kompanije imaju zaposlene širom sveta, a sa druge strane umanjuju distancu jer omogućavaju povezivanje pojedinaca

koji slično razmišljaju i pomažu organizacijama da pristupe resursima van granica svoje zemlje (Bligh & Riggio, 2012). Sa dolaskom globalizacije, uz proširenje raspona kontrole i napredak tehnologije, omogućeno je da organizacioni lideri vode zaposlene koji se nalaze na različitim lokacijama. Kao rezultat, lideri se oslanjaju na komunikaciju zasnovanu na tehnologiji sa sledbenicima i koriste elektronsku poštu (*e-mail*) i video pozive. Liderske interakcije, karakteristične po elektronskoj komunikaciji između geografski i fizički izolovanih lidera i sledbenika, označavaju se kao „liderstvo na daljinu“ (*remote leadership*), a ovakav način rada se naziva radom na daljinu (rad od kuće) (Kelloway et al., 2003). Zbog odsustva zajedničkog fizičkog prostora za rad i nemogućnosti ostvarivanja neformalnih razgovora, virtuelni timovi se često suočavaju sa niskom kohezijom i niskim poverenjem, zbog čega uloga lidera u ovim uslovima postaje zahtevnija (Bligh & Riggio, 2012).

Informacione tehnologije kreiraju nove izazove za lidere. Digitalizacija otvara nove mogućnosti – virtuelne timove, nove kanale komunikacije, ubrzava protok i pristup informacijama, povećava efikasnost. Kako bi lideri u novonastalim uslovima uspešno upravljali organizacijama i ostvarili benefite digitalnih transformacija, moraju razviti različite veštine (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). Od lidera se očekuju razvijene komunikacione, organizacione, ali i tehnološke veštine, s obzirom na to da je jedna od novina digitalne ere liderstvo koje se odvija uz pomoć digitalnih platformi. Lideri moraju biti u toku sa korišćenjem najnovijih tehnologija, razumevanjem softvera i *online* aplikacija, kao i sa načinom na koji se nova tehnologija uklapa u njihovu viziju (Ciaramello, 2023).

Komunikacija putem digitalnih kanala je omogućila lakše i brže deljenje znanja i informacija, a to daje veću autonomiju sledbenicima i dovodi do decentralizacije moći. Digitalna transformacija je uključila sledbenike u donošenje odluka, zbog čega se lideri okreću dvosmernoj komunikaciji i interakciji i uzimaju u obzir predloge sledbenika u svakodnevnom donošenju odluka. Veća autonomija sledbenika znači njihovu veću angažovanost i odgovornost, što zauzvrat smanjuje potrebu za stalnom kontrolom od strane lidera. Inspirisanje i motivisanje sledbenika postaju neophodne veštine svakog lidera (Cortellazzo et al., 2019).

Isti digitalni alati koji daju veću autonomiju sledbenicima mogu uticati i na njihovo otuđenje i izolaciju, gde lider treba pomoći svom timu da se izbori sa većom autonomijom, većim zahtevima posla, da im obezbedi resurse i mogućnosti za njihov razvoj. Informacione tehnologije su takođe uticale na potrebu za brzom reakcijom i brzim donošenjem odluka i rešavanjem problema od strane lidera. Virtuelne

timove često čine pojedinci sa različitom obrazovnom, geografskom i kulturnom pozadinom i takva raznolikost povoljno utiče na inovativna rešenja. Ipak, sa druge strane može otežati saradnju, pa je potrebno da lider ima razvijene veštine koje mu pomažu da razume sličnosti i kulturne razlike. Lideri treba da rade na podizanju veština svojih pratilaca, kako bi oni lakše ispratili nove kompleksne zadatke koji dolaze sa digitalizacijom (Cortellazzo et al., 2019).

Iako nema sumnje da se organizacije sve više oslanjaju na daljinsko liderstvo, postoji zabrinutost da ovo možda nije optimalan vid komunikacije i funkcionisanja. Kerr i Jermier (1978) su smatrali da bi efektivno liderstvo bilo nemoguće ukoliko su bliski interpersonalni odnosi između lidera i sledbenika limitirani sledbenika (Kelloway et al., 2003). Howell i Hall-Merenda (1999) i Podsakoff sa saradnicima (1984) su u svojim istraživanjima pokazali da postoji negativan uticaj na performanse kada postoji geografska distanca između lidera i sledbenika (Kelloway et al., 2003). Svakako, lideri pomažu sledbenicima da prevaziđu izazove rada u virtuelnom okruženju kroz transparentnu, kvalitetnu i interaktivnu komunikaciju koja gradi poverenje i koheziju tima. Vođenje tima u digitalnoj eri zahteva od lidera fokus na tehnologiju i upotrebu alata veštačke inteligencije koji će ojačati njegove kompetencije (Larson & DeChurch, 2020).

10.2. Transformaciono liderstvo u digitalnoj eri

Digitalno doba unosi brojne novine u načinu rada, komunikaciji i obavljanju posla. Kako bi kompanija ostala konkurentna na tržištu ona primenjuje digitalne transformacije kroz implementaciju najnovijih tehnologija i alata (Phillip, 2021). Promene koje su donele informaciono komunikacione tehnologije predstavljaju digitalne transformacije. One ne predstavljaju samo promenu tehnologije, već promene vođene tehnologijom koje uključuju i promenu svesti, ponašanja i načina razmišljanja ljudi u organizaciji (Janićijević, 2021). Digitalne transformacije označavaju transformaciju poslovnih aktivnosti i procesa i zahtevaju ljudski, finansijski, tehnološki kapital i njihovu usklađenost, kao i lidera koji je sposoban da upravlja svim tim promenama (Dahlstrom et al., 2017; citirano u Sow & Aborbie, 2018, str. 141). Samim tim, digitalno doba zahteva transformacione lidere koji mogu da se bore za sve uključene strane putem transformacije koja postaje neizbežna (Lugtu, 2020). Pandemija COVID-19 je ubrzala uvođenje digitalnih transformacija u okviru kompanija svih veličina i u svim industrijama. Donosioci odluka koji presuđuju koje će digitalne transformacije prihvatiti njihova kompanija jesu lideri (McCarthy, Sammon & Alhassan, 2021). Prema Swift-u i Lange-u (2018) lideri mogu da podrže organizacije da budu uspešne u digitalno doba usvajanjem sledećih ponašanja: 1) praćenjem

tehnoloških trendova; 2) uspostavljanjem digitalnih transformacija i strateških inicijativa i 3) vođenjem tima kroz jasnu i efikasnu tranziciju (Ly, 2023).

Kakva je uloga transformacionog lidera u ovom procesu? Digitalne transformacije zahtevaju promenu svakodnevnog načina rada i ponašanja zaposlenih koja se može dogoditi jedino ukoliko dođe do menjanja njihovih pretpostavki, vrednosti, stavova, tj. organizacione kulture. Kako bi digitalna transformacija bila uspešna, svaki pojedinac mora da prođe kroz ličnu transformaciju sopstvenih verovanja i pretpostavki, dok se na nivou celokupne organizacije događa promena organizacione kulture. Način da se promeni organizaciona kultura je kroz usađivanje novih vrednosti, stavova i normi zaposlenima u organizaciji putem direktne komunikacije. Kada dođe do promene vrednosti, stavova i normi posledično se menja i ponašanje zaposlenih (Janićijević, 2021). Važnost transformacionog lidera se ogleda u ovom procesu, naročito njegova uloga agenta promene. On olakšava prihvatanje novina usmeravajući zaposlene, komuniciranjem, kroz lični primer i time deluje na organizacionu kulturu i njeno menjanje.

Kako odgovor sledbenika na promene može biti prihvatanje ili otpor promeni, lideri moraju demonstrirati ponašanja transformacionog liderstva kako bi uticali na stavove sledbenika i prihvatanje promena. Transformaciono liderstvo je najpre i usmereno ka promenama, transformaciji i usmeravanju sledbenika ka novoj viziji. Kada je lider pun razumevanja, otvoren i trudi se da razume zaposlene, tada je implementacija strukturnih promena (poput prelaska na rad od kuće tokom COVID-19) uspešna za sve zaposlene (Phillip, 2021).

Faktori transformacionog liderstva – “4 I’s” su jako bitni za prihvatanje promena, naročito intelektualna stimulacija putem koje lider podstiče kreativne ideje. Kada lideri ispoljavaju inspirativna ponašanja i individualizovano uvažavanje daju podstrek sledbenicima kojima je nedostajala neophodna motivacija za uključivanje u proces promene, čime se povećava saradnja među zaposlenima tokom zajedničkog rada na ispunjenju cilja (Phillip, 2021). Inspirativna motivacija i intelektualna stimulacija podstiču sledbenike da preuzmu izazovne i rizične poduhvate kako bi došli do inovativnih rešenja koja su bitna u promenljivim uslovima. Idealizovani uticaj zajedno sa intelektualnom stimulacijom transformacionog lidera olakšava proces sticanja znanja i kreiranja odnosa u timu. Razmena znanja u timu i organizaciji pomaže transformacionom lideru da pomoću idealizovanog uticaja razvije efektivniju viziju koja podrazumeva sveobuhvatnost informacija o okruženju organizacije. Transformacioni lideri pomoću individualnog uvažavanja ohrabruju tim na sticanje znanja. Za

uvođenje novih tehnologija veliki značaj se pripisuje idealizovanom uticaju transformacionog liderstva, jer je lider uzor i kao takvom sledbenici mu se dive i poštuju njegovo mišljenje, te lakše prihvataju njegove stavove i odluke. Informaciona tehnologija poboljšava i olakšava komunikaciju u okviru tima, između timova i u celoj organizaciji, zbog čega aspekt idealizovanog uticaja ponovo dobija na značaju. Noseworthy (1998), Chandna i Krishnan (2009) su istraživanjima potvrdili stratešku ulogu transformacionog liderstva u procesu implementacije informacionih tehnologija u organizacijama (Ghasabeh, 2020).

Uloga transformacionog liderstva dobija još više na značaju u digitalnoj eri, zato što ovo liderstvo neguje kulturu koja podstiče inovacije, podstiče sledbenike na kreativnost i spremnost na preuzimanje rizika kada su nove ideje u pitanju, što može organizaciju izdvojiti od konkurenata. Transformacioni lider kroz adaptibilnost i otvorenost ka novim idejama pomaže organizaciji da se lakše prilagodi izazovima digitalne ere (Melbado). Transformaciono liderstvo unapređuje organizacionu inovativnost, koja je ključna za uspešnu transformaciju u digitalnom dobu (AlNuaimi et al., 2021; Lei et al., 2020; Sasmoko et al., 2019; citirano u Ly, 2023). Transformacioni lider treba da bude okrenut rastu, okruženju, preuzimanju rizika i prihvatanju tehnoloških promena. Digitalna era sa sobom donosi različite promene i utiče na transformaciono liderstvo, a neki od novih aspekata transformacionog liderstva u digitalnoj eri obuhvataju:

- 1) Definisane i objašnjenje dešavanja u okruženju – ključna sposobnost transformacionog lidera u kompleksnom i dinamičnom okruženju. Odnosi se na strukturisanje nepoznatog kako bi organizacija mogla da reaguje, što podrazumeva prikupljanje podataka, razgovore, akcije. Pojašnjenje dešavanja iz okruženja omogućava liderima bolje razumevanje samih događaja, na osnovu čega lakše definišu viziju i posvećuju se inovacijama.
- 2) Primenu strategija digitalnih transformacija zarad održivosti i rasta – Radi lakšeg prilagođavanja i odgovora na promene u okruženju, transformaciono liderstvo treba da primeni strategije digitalnih transformacija. Ovo ne uključuje jedino tehnologiju, već i ubrzavanje poslovnih aktivnosti, procesa i razvoja kompetencija kako bi se na najbolji način iskoristile mogućnosti digitalnih tehnologija.
- 3) Inovacije u poslovnom modelu – Transformacioni lideri uvode i razvijaju nove načine kreiranja vrednosti za klijente i koriste prednosti primene digitalnih tehnologija.
- 4) Dobro integrisanu primenu – Transformacioni lideri se razlikuju od ostalih po svojoj sposobnosti da izvrše dobro integrisanu implementaciju. Ovo podrazumeva holističku i

sistematsku primenu strategija u operacijama, platformama proizvoda i usluga, sa klijentima i zaposlenima. Transformacioni lider optimizuje poslovne operacije, inovira i transformiše ponudu proizvoda, poboljšava korisničko iskustvo, osnažuje zaposlene i postavlja prave ljude na odgovarajuće pozicije.

- 5) Težnju da se promeni organizaciona kultura – Transformaciono liderstvo inspiriše i pospešuje promenu. Transformacioni lideri svojim primerom šalju poruku kakvo ponašanje je poželjno i prihvatljivo. Lider razume i ceni značaj organizacionog razvoja i njegov uticaj na organizacionu kulturu i naglašava značaj aktivnosti koje omogućavaju promenu kulture (Lugtu, 2020).

Lideri moraju biti upoznati sa uticajem i promenama koje donose digitalne tehnologije u biznisu, moraju biti sposobni da se tim promenama prilagode i usmere sledbenike da zajedno rade na rešavanju aktuelnih problema. U digitalnoj eri brzih i kontinuiranih promena lider mora biti transformacioni kako bi ohrabrivanjem i inspirisanjem sledbenika da ostvare izvan očekivane rezultate obezbedio konkurentnost (Junita, 2019).

Transformacioni lider podiže svest o važnosti tehnologije i ohrabruje zaposlene da implementiraju rešenja informacionih tehnologija u sklopu organizacije. Ova implementacija povećava konkurentsku prednost i efikasnost, što rezultira zadovoljnim timovima koji više vode računa o svim uključenim stranama. Stoga, transformaciono liderstvo gradi osnove za efektivno uvođenje novih tehnologija u organizaciju (Sayyadi, 2020).

11. Uticaj pandemije COVID-19 na organizaciju i liderstvo

Od trenutka kada je pandemija stupila na globalnu scenu, desilo se nebrojeno promena u celom svetu. COVID-19 se inkorporirao u svaki deo ličnog, lokalnog, nacionalnog i globalnog nivoa izazvavši krizu i time promenivši život kakav smo poznavali. Komitet za koordinaciju statističkih aktivnosti (CCSA) u saradnji sa Ujedinjenim nacijama je došao do statističkih podataka koji najbolje opisuju poražavajuću realnost uticaja pandemije na svet:

- 8.8 % globalnih radnih sati je izgubljeno 2020. godine, što je isto kao i 255 miliona poslova sa punim radnim vremenom; u poređenju sa finansijskom krizom 2009. godine, ovo je 4 puta veći gubitak
- Procenjeno je da je COVID-19 doveo između 119 i 124 miliona ljudi do siromaštva 2020. godine

- Pad avionskog putničkog saobraćaja za 60% u 2020.-oj godini
- Pad indeksa ljudskog razvoja prvi put nakon 1990. godine
- Pad međunarodnog turizma za 74%
- Smanjenje emisije ugljen-dioksida za 6% u 2020. godini zahvaljujući smanjenom saobraćaju. (Committee for the Coordination of Statistical Activities, 2021).

Posmatrano iz ugla poslovnog sveta, pandemija je promenila način funkcionisanja biznisa, zapošljavanja, razmene (Schiliro, 2020). COVID-19 je ograničio poslovna putovanja, doveo do zatvaranja granica, uticao na poremećaje u nabavci i obustave rada. Za većinu kompanija otpočinjanje ove krize je značilo prekid dosadašnjeg načina poslovanja. Kompanije su morale da definišu poslovanje koje je najbezbednije za očuvanje zdravlja svojih zaposlenih, u skladu sa Svetskom zdravstvenom organizacijom i nacionalnim i lokalnim zdravstvenim ustanovama. Kompanije su više uložile u *online* kanale i sajtove, što je dovelo do menjanja modela poslovanja i zapošljavanja novih kadrova (Mysore & Usher, 2020).

Glavni izazovi organizacija u prilagođavanju novonastalim uslovima su podrazumevali: izuzetno brz organizacioni redizajn i novi fokus u upravljanju ljudima. Organizacioni redizajn se manifestovao kroz determinisanje aktivnosti sa visokim i nižim prioritetom i ključnih pozicija i uloga, redizajn poslova, regrupisanje poslovnih jedinica i međufunkcionalnih timova, efektivno donošenje odluka u različitim situacijama, uvođenje opcija fleksibilnog rada i rada od kuće i redefinisane načina kontrole aktivnosti. Novi fokus u upravljanju ljudima se odnosi na uspostavljanje efektivne komunikacije sa zaposlenima, obezbeđenje sigurnog radnog okruženja za zaposlene koji ne mogu da rade od kuće, spremnost na povećan apsentizam (zbog mogućeg karantina), efektivno reagovanje na povećan stres i neravnotežu poslovnog i privatnog života, pripremu privremenih planova sukcesije za ključne rukovodioce, obezbeđivanje neophodne obuke i redovne isplate zarada (Mirić, Bogićević Milikić & Janićijević, 2022).

Razvoj digitalne tehnologije je omogućio i olakšao prilagođavanje situaciji, dok je pandemija ubrzala proces prihvatanja digitalnih tehnologija u kompanijama. U borbi protiv pandemije digitalizacija postaje osnovna potreba. Digitalna tehnologija ima nezamenljivu ulogu u obavljanju dnevnih, ekonomskih, socijalnih aktivnosti (Sneider & Sternfels, 2020; citirano u Schiliro, 2020, Digitization and Covid-19, paragraf 4). Takođe, razvoj tehnologije je otvorio nove mogućnosti kompanijama kroz

proširenje poslovanja i nabavku ljudskih resursa na stranim tržištima. Međutim, bez obzira na brojne prednosti, lideri koji treba da upravljaju ovakvim kriznim situacijama se suočavaju i sa određenim poteškoćama. Oni se hvataju u koštac sa izazovom vođenja tima na daljinu, bez fizičkog kontakta, bez ili sa retkim fizičkim okupljanjima članova, a ipak, sa zajedničkim ciljevima – da ispune postavljene zahteve i pomognu razvoju svojih sledbenika.

Nakon završetka pandemije, lideri teže kreiranju novih prilika, veličanju dostignuća postignutih tokom pandemije, kao i preispitivanju načina funkcionisanja i daljeg rasta kompanije. Još pre početka pandemije, rukovodioci kompanija su bili zabrinuti da su njihove kompanije organizovane da posluju u svetu koji polako nestaje – eri standardizacije i predvidljivosti, koja je zamenjena novim trendovima. 4 nova trenda su: veća povezanost (međupovezanost povećava disrupciju), niži transakcioni troškovi (nestaju barijere za ulazak), automatizacija (menjanje mehaničkog načina razmišljanja) i socijalne promene (generacija Z i mlađe generacije imaju nove, drugačije karijerne aspiracije). Sa druge strane, pandemija je pružila priliku kompanijama da se restrukturiraju, prilagode poslovanje novim tehnologijama, mlađim generacijama i uvedu nove sisteme koji su fleksibilniji i svrsishodniji (De Smet, Gagnon & Mygatt, 2021).

11.1. Rad od kuće

Kao što je pomenuto, jedna od najznačajnijih promena kod organizacija jeste uvođenje rada od kuće. Širom sveta je COVID-19 zaposlene sa uobičajenog radnog mesta poslao na rad od kuće, napravivši drastičnu promenu za sve zaposlene koji do tog momenta nisu imali nikakvog iskustva sa takvim načinom rada (Mirić i saradnici, 2022). Međunarodna zdravstvena i ekonomska kriza su primorale zaposlene i organizacije u celom svetu da pređu na ovakav vid rada i rade u virtuelnom radnom okruženju (Bouziri et al., 2020; citirano u Greimel, Kanbach & Chelaru, 2023, str. 1). Rad od kuće se pokazao kao važna strategija za privlačenje i zadržavanje kadrova i ključna strategija za održavanje zdravlja i bezbednosti zaposlenih (Bogićević Milikić, Mirić & Janićijević, 2023).

Rad od kuće (rad na daljinu) se definiše kao jedan ili više dana nedeljno provedenih u radu od kuće (Hill et al., 2003; citirano u Afrianty, Artatanaya & Burgess, 2021, str. 51). Podrazumeva zaposlene koji rade na različitim lokacijama, a ne u kancelariji. Oni međusobno nemaju direktan lični kontakt, ali mogu komunicirati preko digitalnih tehnologija (Di Martino & Wirth, 1990; citirano u Meiryani et al., 2022, Literature Review, p. 4). Ovakav pristup je olakšao uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života u svakoj organizaciji gde je postojala mogućnost da se posao obavi *online*. Ovaj način

rada kreiran je kako bi zaposleni imali veću fleksibilnost u balansiranju između svojih životnih uloga (Olsen & Primps, 1984; citirano u Afrianty et al., 2021, str. 50).

Posmatrano iz perspektive menadžmenta ljudskih resursa, balansiranje poslovnog i privatnog života, (uključujući i rad od kuće) ima pozitivan uticaj na ponašanje zaposlenih. Povećanje zadovoljstva poslom, veća posvećenost organizaciji, bolje performanse su samo neki od pozitivnih efekata (Crosbie & Moore, 2004; citirano u Afrianty et al., 2021, str. 50). Takođe, rad od kuće omogućava zaposlenima da budu produktivniji jer mogu organizovati posao u vreme kada je njihova produktivnost na najvišem nivou, ne ometa ih druženje na poslu sa kolegama i troše manje vremena na putovanje do posla. Tako je istraživanje koje je uključilo zaposlene u IBM-u pokazalo da 87% zaposlenih smatra da se njihova produktivnost povećala od kada rade od kuće. Sa druge strane, javlja se problematika zbog toga što je zaposleni konstantno na pozivima, teže uspostavlja granice između privatnog i poslovnog života i sa radom od kuće postaje izazovnije održavanje i uspostavljanje socijalnog života sa kolegama. Istraživanje sprovedeno u Indiji otkrilo je da je rad od kuće stresan za neke zaposlene jer je kućno okruženje neudobno, sa različitim ometačima i neodrživo na duži rok kada se zahteva produktivnost (Afrianty et al., 2021).

Obavljanje posla tokom pandemije uzrokuje različite poteškoće, poput restrikcija poslovnih putovanja, odlaganja bitnih sastanaka i događaja koji umanjuju sposobnost i posvećenost da se izvrše zadaci. Posledično, zaposleni koji su zbog pandemije radili na daljinu imali su veću verovatnoću da iskuse anksioznost, frustraciju i umor, što je uticalo na produktivnost i zalaganje, smanjilo performanse i njihov rad je bio skloniji greškama (Narayanamurthy & Tortorella, 2021; citirano u Meiryani et al. 2022, Literature Review, p. 4), što je podržano rezultatima istraživanja od strane Kelvyn-a sa saradnicima (2021) i Khotimah-a sa saradnicima (2021) (Meiryani et al. 2022). Ipak, rad od kuće čini individualne performanse manje zavisnim od radnih uslova, a više od individualnih faktora poput prilagodljivosti i unutrašnje motivacije. Zaposleni mogu više vremena provoditi sa porodicom, što povećava njihov moral i entuzijazam. Rezultati istraživanja Univerziteta Stanford su pokazali da je produktivnost zaposlenih koji rade od kuće porasla za 13%. Virtuelni zaposleni su produktivniji jer rade bez ometanja, a to u proseku dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenih, manje stope apstentizma i dužeg zadržavanja u kompaniji (Flores, 2019; citirano u Meiryani et al. 2022, The Effect of Remote Working on Employee Performance, p. 3).

Rad od kuće ima i dodatnih ograničenja, poput obezbeđivanja funkcionalne internet konekcije svim zaposlenima. Takođe, ne mogu se svi radni procesi obaviti *online*, što dovodi do odlaganja i kreira nove izazove kompanijama (Meiryani et al. 2022). S obzirom na fleksibilnost, rad od kuće može dovesti do različitog početka i završetka radnog dana, a to otežava funkcionisanje timova. Sa druge strane, svaki zaposleni ima i druge prioritete, kao što su briga o deci ili drugim članovima porodice, pa se između članova tima stvara empatija jer svaka osoba ima bolji uvid i bolje razumevanje života drugih zaposlenih (Phillips, 2020; citirano u Meiryani et al. 2022, Introduction, p. 2). Graves i Karabayeva (2020) ukazuju na to da rad od kuće daje veliku fleksibilnost zaposlenima, veću uštedu u vremenu koje ne troše putujući na posao i veću dostupnost talenata širom sveta, što u proseku povećava performanse svake individue (Meiryani et al. 2022).

Ovakav vid rada donosi benefite za obe strane – zaposlenom kroz veću fleksibilnost i uštedu u vremenu i troškovima puta, a poslodavcu kroz smanjenje troškova poslovnih prostorija, pristup talentima širom sveta i smanjenje troškova poslovnih putovanja. Doduše, ne može se zanemariti da virtuelni rad donosi i tehnološke izazove, nizak nivo socijalne interakcije, manju povezanost lidera i sledbenika i nestajanje granica između privatnog i poslovnog života. Nedostatak lične komunikacije između lidera i sledbenika koji rade od kuće utiče na međusobno poverenje, bliskost i povezanost. Lideri mogu reagovati ili tako što će previše kontrolisati sledbenike ili ih u potpunosti prepustiti da rade sami, kada ne komuniciraju jasno ciljeve, prioritete niti kriterijume za merenje performansi. Tada lideri ne prepoznaju trud niti doprinose sledbenika, a ne bave se ni njihovim blagostanjem. Drugi ekstrem su lideri koji preterano kontrolišu svoje sledbenike, ne veruju im da će zaista i obaviti posao, previše nadgledaju njihov način rada, pri čemu sledbenici osećaju veliki pritisak i nedostatak autonomije (Graves & Karabayeva, 2020).

Čvrsto uspostavljeni socijalni odnosi su bitan resurs jer omogućavaju zaposlenima da se povežu sa kolegama i organizacijom. Takođe povećavaju performanse zaposlenih kroz razmenu informacija, saradnju, kreativnost i inovacije. Zaposleni koji rade od kuće imaju manje mogućnosti za interakcijom sa kolegama i za učestvovanjem u kompanijskim aktivnostima. Takođe, imaju manji pristup informacijama koje se obično dele u neformalnim razgovorima, što može imati uticaj na njihove performanse. Komunikacija preko virtuelnih kanala, bez uvida u gestikulaciju, ton glasa i slično, može dovesti do pogrešnog komuniciranja, ličnih konflikata i pogoršavanja odnosa (Graves & Karabayeva, 2020).

Kancelarija je fizička granica između poslovnog i privatnog sveta. A takva granica ne postoji kada se radi na daljinu. Zaposleni koji rade na daljinu se tokom radnog vremena mogu fokusirati na potrebe svoje porodice i to se može negativno odraziti na performanse. Kompanije često očekuju konstantnu *online* povezanost i dostupnost čak i nakon radnih sati, naročito kada su uključene vremenske razlike, čime se zadire u privatno vreme zaposlenih. Nedostatak ličnog vremena može ugroziti odnose zaposlenog sa porodicom, potencijalno delujući na njegov stres. Umetanje poslovnog u lično vreme ne ostavlja zaposlenom prostora da se oporavi od poslovnih zahteva, da se isključi od posla i odmori. Oporavak od posla je ključan za smanjenje stresa, izbegavanje da nastanu negativne emocije povezane sa poslom (tuga, umor ili ljutnja), loš san ili smanjeno angažovanje narednog radnog dana. Ukoliko se zaposleni ne oporavlja od radnog dana tokom dužeg perioda i kada se njegov stres taloži vremenom, to dovodi do iscrpljenosti, problema sa performansama i sindroma izgaranja (Graves & Karabayeva, 2020).

S obzirom na izazove rada na kuće, lideri moraju biti proaktivni, pratiti zahteve posla i osigurati da sledbenici imaju sve ključne resurse jer to umanjuje stres, povećava dobrobit i rezultate sledbenika. Neke od akcija koje lideri mogu da razmatraju su: obezbediti da svaki sledbenik ima neophodan hardver, softver i tehnološku podršku; da sledbenici budu edukovani o korišćenju organizacionih platformi za komunikaciju; postavljanje realističnih ciljeva i rokova; pomaganje u prioritizaciji projekata; davanje autonomije shodno iskustvu i kompetentnosti. Ukoliko je rad u potpunosti organizovan na daljinu, uglavnom se preporučuje da zaposleni posete kancelariju radi upoznavanja lidera i kolega kako bi uspostavili odnos. A kada započne rad od kuće zaposleni će lakše ostvariti odnos i kontakt sa kolegama i liderom, nego bez prethodnog ličnog upoznavanja (Graves & Karabayeva, 2020).

Šta se dešava nakon završetka izolacije? Kako su se ograničenja redukovala, neke kompanije su težile povratku na stanje pre pandemije. Zaposleni u nekim organizacijama su pokazivali otpor prema vraćanju na posao iz kancelarija zbog straha prilikom putovanja do posla i relativne bezbednosti rada od kuće, pa je to mnoge organizacije dovelo do pitanja potrebe za velikim i skupocnim poslovnim prostorima (Orsmond, 2021). Veliki broj kompanija usvojio je tzv. hibridni način rada koji podrazumeva fleksibilni pristup kada zaposleni rade deo radne nedelje iz kancelarije, a drugi deo od kuće (Aratani, 2023).

11.2. Promene do kojih je doveo rad od kuće

Bogićević Milikić, Mirić i Janićijević (2023) su u svom istraživanju koje je uključilo više od 2000 ispitanika došli do zaključka da je za čak 80% ispitanika rad od kuće bio nametnuta odluka, a samo je kod malog broja zaposlenih bio odraz njihove volje ili neophodnost zbog epidemioloških razloga. Takođe, rad od kuće dovodi do promena zadataka i aktivnosti koje se obavljaju, a kod samo 3% ispitanika su aktivnosti tokom rada od kuće u toku pandemije ostale iste. Isto istraživanje dovelo je do saznanja da je rad od kuće otežao ispitanicima organizaciju svog radnog vremena i time doveo do toga da 52,6% ispitanika radi duže nego ranije. Razlozi za duže radne sate se mogu pronaći kod starijih zaposlenih sa dužim radnim iskustvom koji nemaju potrebne veštine za rad od kuće ili kod zaposlenih koji zbog ometanja kod kuće ne mogu postići da obave svoje zadatke u predviđenom roku (zbog brige o deci, starijim članovima porodice ili zbog partnera koji takođe rade od kuće) (Bogićević Milikić i saradnici, 2023). Takođe, jedan od mogućih razloga za duži rad može biti povezan i sa Socijalnom teorijom razmene, gde zaposleni oseća odgovornost i obavezu prema kompaniji zbog date mogućnosti da radi od kuće, pri čemu je spreman da žrtvuje svoje slobodno vreme i radi duže (Blau, 1964; Homans, 1958; citirano u Bogićević Milikić i saradnici, 2023, str. 19).

Rad od kuće uvodi promene u radu kompanija koje predstavljaju osnov za prihvatanje novih načina funkcionisanja, to su:

1. Korporativna fleksibilnost – Kompanije i zaposleni su se brzo prilagodili radu od kuće, što je dovelo do popularnosti i prihvaćenosti ovog vida poslovanja i prihvatanja od strane kompanija koje ranije nisu bile zagovornice takvog načina rada. Nakon što su zaposleni pokazali da mogu biti produktivni i kada rade od kuće, kompanije im ne mogu tako lako ukinuti ovu mogućnost. Kompanija *Gallup* je sproveda istraživanje u SAD-u i došla do zaključka da bi 54% zaposlenih napustilo svoje trenutno zaposlenje zarad radnog mesta koje omogućava rad od kuće. Kompanije su uvidele da omogućavanje rada od kuće (makar i ne svakodnevno za sve zaposlene) štedi novac koji bi se inače izdvajao za velike poslovne nekretnine, što može samo biti isplativo za kompaniju. Ipak, postoje zaposleni koji više cene rad iz kancelarije, pa kompanije moraju povećati svoju fleksibilnost.
2. Opremljenost kuća za rad – Mnogi zaposleni su se našli u problemu jer njihova kuća nije adekvatno opremljena za obavljanje poslovnih aktivnosti. Najviše zaposlenih se susretalo sa problemima vezanim za brzinu internet konekcije koja im je onemogućavala rad. Kompanija *WhistleOut* je obavila istraživanje sa zaposlenima koji su prešli na rad od kuće i čak 35% je zbog slabe internet konekcije bilo sprečeno da obavi svoj posao.

3. *Online* učenje (*E-learning*) – COVID-19 je povećao popularnost učenja preko platformi, tj. *online* učenja. Iako je održavanje obuka uživo i dalje aktuelno, ono se primenjuje u manjoj meri nego ranije zbog mogućnosti učenja na mreži.
4. Video pozivi su u srži svih gore navedenih promena. Aplikacije kao što su *Zoom*, *Hangouts*, *Skype* i drugi video komunikatori su dali mogućnost rada od kuće. Sada su se lideri i sledbenici navikli da jedni druge vide u neformalnom okruženju, kućnim uslovima i to je dovelo do toga da granica između poslovnog i privatnog života bleđi (Arruda, 2020).
5. Rad od kuće je doveo do toga da kompanije smanje kancelarijski prostor, kancelarijski materijal i troškove održavanja i tako ostvare uštede (Wolf).
6. Omogućio je zaposlenima uštedu vremena i troškova u putovanju do i od posla.

11.3. Benefiti rada od kuće

Iako je isprva možda rad od kuće delovao kao samo privremen način rada, mnoge kompanije su ga usvojile kao standardan način funkcionisanja, a postoji više razloga zašto je to tako. Ukoliko posmatramo sa aspekta kompanije prednosti su:

- Fleksibilnost i agilnost – rad od kuće dozvoljava fleksibilne radne sati i lakše prilagođavanje različitim vremenskim zonama
- Zadržavanje zaposlenih – fleksibilnost omogućava lakšu brigu o porodici, smanjuje vreme izgubljeno u putovanju, povećava poverenje zaposlenog u kompaniju što rezultira lojalnošću i manja je verovatnoća da zaposleni napusti kompaniju
- Finansijske prednosti - ušteda u zakupu prostorija, kancelarijskom materijalu, troškovima održavanja
- Privlačenje novih talenata – rad od kuće kao benefit prilikom zapošljavanja (Nibusinessinfo)
- Razvoj biznisa - rad od kuće je prednost za globalne kompanije, jer mogućnost da se komunicira sa profesionalcima širom sveta otvara put razvoju biznisa (Herrity, 2023)
- Poboljšana konkurentnost – danas kompanije treba da budu spremne da se takmiče sa organizacijama iz celog sveta, a pružajući mogućnost rada od kuće mogu da privuku vrhunske talente bez obzira na lokaciju
- Bolja pripremljenost za buduće krizne situacije – radom od kuće preduzeća omogućavaju da se rad nastavi čak i ako se desi nova kriza, čime se obezbeđuje kontinuitet u radu
- Manji apsentizam – za zaposlene koji su srećni i zadovoljni svojim poslom manja je šansa da često odsustvuju sa posla (Schmidt, 2023).

Sa druge strane, rad od kuće donosi i određene pogodnosti za zaposlene:

- Poboľjšano zdravlje i blagostanje – eliminiše se potreba za svakodnevnim putovanjem što dovodi do uštede u vremenu i donosi benefite poput nekoliko dodatnih sati sna, više vremena za porodicu, vežbanje ili pripremu zdravih obroka
- Povećana produktivnost – zbog ređih ometanja u odnosu na kancelariju
- Povećana motivacija – zaposleni osećaju da kompanija ima poverenja u njih jer nema stalnog nadgledanja već im je dozvoljen stepen autonomije da sami obave posao i osećaju se zadovoljnijim jer mogu sami da organizuju svoj radni dan
- Balans privatnog i poslovnog života - lakše uklapanje kućnih poslova i više slobodnog vremena
- Manje odsustva zbog bolesti - zaposleni su srećniji i energičniji kada rade od kuće, te je manja šansa da njihov imuni sistem bude pogođen; takođe manje su izloženi infekcijama jer su izolovani u svom domu (Nibusinessinfo)
- Više slobode – kada zaposleni radi od kuće može raditi na način na koji njemu odgovara
- Udobno okruženje za rad – zaposleni može da kreira i organizuje radno okruženje kako želi i kako mu je najkomfortnije (Nibusinessinfo)
- Uštede u troškovima prevoza, oblačenja, obroka i čuvanja dece
- Rad od kuće zahteva korišćenje različitih platformi što poboljšava tehničke veštine zaposlenih
- Komuniciranje putem video poziva i elektronske pošte može unaprediti komunikacione veštine (Herrity, 2023).

11.4. Negativne strane rada od kuće

Druga strana medalje rada od kuće ima efekte i za kompaniju i za zaposlene, naročito one koji celokupno radno vreme rade od kuće. Ukoliko govorimo o posledicama po kompaniju, možemo uključiti:

- Rad od kuće može ometati organizacije u stvaranju i učvršćivanju organizacione kulture. Kultura se neguje okupljanjem i timskim aktivnostima što je onemogućeno ovim načinom rada.
- Kolege i timovi su izolovani jedni od drugih. Zaposleni komuniciraju elektronskom poštom i povremenim pozivima, koji nisu dovoljni za uspostavljanje odnosa kao rad iz kancelarije (Squarefoot, 2021).

- Otežano nadgledanje performansi – lider teže prati performanse zaposlenih koji rade od kuće. Potrebno je da lider i zaposleni zajedno postave i prate ciljeve kako bi se moglo odreagovati na vreme ukoliko dolazi do odstupanja od postavljenih ciljeva.
- Otežan razvoj zaposlenih – Izostanak zajedničke kancelarije otežava razvoj zaposlenih i njihovih vještina. Lider može da ohrabruje zaposlene da razvijaju svoje vještine putem događaja i kurseva koji se mogu pratiti *online*.
- Bezbednosni rizik u pogledu pristupa informacijama – Javlja se kada zaposleni rade od kuće i nose poslovne laptopove i mobilne telefone sa sobom.
- Može biti teže održati timski duh kada zaposleni rade sami kod kuće (Nibusinessinfo).

Negativne strane rada od kuće za zaposlene odnose se na sledeće:

- Ovakav način rada ne odgovara svakom zaposlenom – nije u skladu sa njihovim sposobnostima ili ličnošću. Neki zaposleni vole ličnu interakciju sa kolegama i smatraju da im lične smernice od lidera više pomažu u rešavanju zadataka. Takođe, zaposlenima sa invaliditetom je možda potrebna dodatna podrška za obavljanje posla. Za zaposlene sa malom dekom koja ne razumeju granice posla, rad od kuće može biti otežavajući zbog konstantnog prekidanja. A neki zaposleni nemaju adekvatan fizički prostor za obavljanje posla.
- Zaposleni se mogu osetiti izolovanim od kolega i kompanije. Ovaj nedostatak se može ublažiti redovnim sastancima kako bi zaposleni bio uključen i osetio se kao deo tima. Takođe, neformalni sastanci bi mogli pomoći u smanjenju osećaja izolovanosti.
- Ometanja kod kuće – Iako rad od kuće otklanja ometače karakteristične za kancelariju, ukoliko zaposleni nema adekvatan prostor za rad biće ometen drugim članovima domaćinstva (Nibusinessinfo). Ispitanici koji žive sa 5 i više članova domaćinstva su iskazivali viši stepen nezadovoljstva zbog ometanja članova porodice (Bogićević Milikić i saradnici, 2023).
- Spora internet konekcija može ograničiti zaposlene u obavljanju aktivnosti (Nibusinessinfo).
- Negativni uticaj na mentalno zdravlje – Rad od kuće može biti problematičan za zaposlene koji ne mogu da ustale rutinu, ne mogu da razdvoje privatni i poslovni život i osećaju se izolovanim.
- Potencijalno izgaranje – Dok kancelarija pruža jasnu distinkciju između poslovnog i privatnog života, rad od kuće može otežati zaposlenom razdvajanje ova 2 sveta. Ovo može dovesti do težeg isključivanja sa posla, dužih radnih sati, povećanog stresa i izgaranja. Lider treba da ohrabruje zaposlene da redovno prave pauze i uzimaju odmore.

- Ovakav način rada može izazvati anksioznost zbog nedostatka ličnog kontakta, povezanosti, zajedničke svrhe (Squarefoot, 2021).
- Rad od kuće može dovesti do dužih radnih sati i na duži rok do povećanog stresa.
- Iako može uticati na povećanje produktivnosti, ovaj vid rada može i smanjiti produktivnost. Zaposleni ima slobodu da napravi pauzu kada god želi i to mu može otežati da ostane fokusiran na zadatak pa se njegova produktivnost može smanjiti.
- Rad od kuće može otežati pristup informacijama o bitnim procesima i događajima, jer zaposleni neće imati neku informaciju dok mu to neko od kolega ne iskomunicira (Herrity, 2023).

Prilikom uvođenja rada od kuće menadžment kompanije, a naročito sektor ljudskih resursa moraju prilagoditi pristup koliko god je to moguće. Potrebno je adaptirati rad od kuće svakom pojedinačnom zaposlenom i uzeti u obzir njegov bračni status, pol, starost, radno iskustvo, članove domaćinstva, broj dece i slično (Bogićević Milikić i saradnici, 2023).

11.5. Virtuelni timovi

Virtuelni timovi se mogu definisati kao geografski i organizaciono rasprostranjeni timovi, koji imaju ograničene fizičke kontakte, pa se njihova saradnja obezbeđuje uz pomoć IT rešenja (Lilian, 2014; citirano u Zeuge, Weigel, Niehaves, Oschinsky & Schlechtinger, 2020, Related Work, paragraf 1). Jarvenpaa i Leidner (1999) opisuju virtuelne timove kao timove koji rade u virtuelnom okruženju i čiji su članovi privremeno i geografski razdvojeni, te se oslanjaju na informacionu tehnologiju radi komuniciranja. Nepostojanje mogućnosti za ličnom komunikacijom čini virtuelni tim visoko zavisnim od tehnoloških rešenja za ostvarivanje komunikacije (Greimel et al., 2023).

Komunikacija u ovakvim timovima mora biti preciznija, nedvosmislena i koncizna kako bi se izbeglo nerazumevanje koje može biti češće nego kod lične komunikacije. Iz tih razloga je od velike važnosti jasno definisati rokove, odgovornosti, standarde. Struktura i fiksirani virtuelni sastanci su bitni kako bi se sledbenici osećali uključenim u tim i organizaciju, što jača poverenje u tim i saradnju, uprkos fizičkoj udaljenosti. Važno je da se lider ponaša kao uzor, jer se sledbenici ugledaju na njega. Prilikom rada na daljinu, izostaju neformalni razgovori uz kafu, doručak i slično, zbog čega Lepsinger i DeRosa (2015) predlažu različite metode za jačanje povezanosti članova tima: 1) ukoliko su neki bitni datumi u pitanju (poput rođendana ili poslovnih pobeda) i ukoliko se proslava ne može fizički održati, onda proslavu treba organizovati putem video sastanaka; 2) treba uvesti virtuelne pauze za kafu kako bi

članovi tima imali prostora za neformalne teme; 3) lideri virtuelnih timova treba da uvedu „brižne pozive“ kako bi bolje upoznali svoje sledbenike na ličnom nivou (Zeuge et al., 2020).

Vođenje virtuelnih timova se često označava pojmom e-liderstvo. Ipak, lična komunikacija se može smatrati superiornijom u odnosu na komunikaciju preko digitalnih kanala iz nekoliko razloga: 1) lična komunikacija je bogatija neverbalnim i paraverbalnim komuniciranjem; 2) minimizira gubitak informacija zahvaljujući korišćenju više različitih komunikacionih kanala; 3) maksimizira osećaj socijalnog prisustva i uključenosti; 4) lična komunikacija prenosi informacije o socijalnom kontekstu; 5) lična komunikacija je manje fizički i kognitivno opterećujuća od drugih komunikacionih medija (Purvanova & Bono, 2009).

Razlika pre i nakon COVID pandemije je bila u tome što su timovi na daljinu pre pandemije najčešće bili stvar izbora, kako bi kompanija pristupila talentima na globalnom nivou i ostvarila saradnju bez obzira na udaljenost i vremenske razlike. Dok, u vreme pandemije rad na daljinu znači opstanak i preživljavanje kompanije (Chamakiotis, Panteli & Davison, 2021).

Jedna od novina koju je donela pandemija jeste zadržavanje virtuelnih timova kao standardnog načina rada, to se pokazalo i kod velikih kompanija: *PwC*, *Unilever*, *Facebook*, *Twitter*, *McKinsey & Company* i drugih (Chamakiotis et al., 2021). Rad u virtuelnim timovima u jeku pandemije stvara izazovno okruženje, bez strukture i jasnog pravca. Ovakav kontekst je dobar za primenu transformacionog liderstva. Lideri koji rade u nesigurnim uslovima imaju veću šansu da se približe sledbenicima, aktiviraju njihove vrednosti, postave inspirativne ciljeve, ublaže brige sledbenika i motivišu ih (Shamir & Howell, 1999; Waldman & Yammarino, 1999; citirano u Purvanova & Bono, 2009, str. 345).

Stil liderstva je ključan za minimiziranje gubitaka motivacije i koordinacije i za održavanje efektivnosti virtuelnih timova. Postojeća literatura ukazuje na transformaciono liderstvo kao najprikladniji stil za timove koji rade na daljinu koristeći komunikaciju preko različitih platformi (Purvanova & Bono, 2009; Ruggeiri, 2009; citirano u Zeuge et al., 2020, Leadership Style, p. 2). Takođe, Purvanova i Bono (2009) su došli do zaključka da transformaciono liderstvo ima jači efekat na performanse tima kada se primenjuje kod virtuelnih timova, nego kod tradicionalnih timova koji lično komuniciraju (Chamakiotis et al., 2021).

Iako se virtualni timovi mogu posmatrati kao idealni za povećanje performansi, iste karakteristike koje su plus mogu biti i minus. Jedan od izazova sa kojima se lider koji vodi virtualni tim može susresti, jeste raznolikost unutar tima, a to se naročito odnosi na globalne virtualne timove. Literatura identifikuje virtualne timove po geografskoj rasprostranjenosti - globalni i lokalni. Globalni timovi su timovi sa globalno rasprostranjenim članovima koji se formiraju radi izvršenja određenih zadataka ili projekata (Chamakiotis et al., 2021). Multikulturalnost zaposlenih koji rade u ovim timovima pozitivno deluje na kreativnost i dinamičnost, pa ipak dovodi i do problematike upravljanja razlikama u kulturi i konfliktima koji mogu nastati zbog tih razlika (Janićijević, 2013). Kod ovih timova svi članovi tima moraju biti svesni raznolikosti unutar tima, razumeti je, ceniti i iskoristiti (Malhotra et al., 2007; citirano u Zeuge et al., 2020, Embracing Diversity, paragraf 2). Komunikacija može biti komplikovanija zbog različitih vremenskih zona, nacionalnosti, kulture, različitih radnih stilova i jezika. Lideri ovih timova treba da transformišu date izazove u prilike za poboljšanje uspeha tima i kreiranje vrednosti (Zeuge et al., 2020). Ford sa saradnicima (2017) predlaže da se na ove izazove odreaguje organizovanjem časova jezika za one koji ne govore dominantni jezik, da članovi tima treba da budu upoznati sa mogućim komunikacionim poteškoćama ukoliko koriste regionalne termine, različitim vremenskim zonama treba prilagoditi vreme održavanja timskih sastanaka (Zeuge et al., 2020). Zbog svih izazova sa kojima se mogu suočiti, lideri moraju aktivirati i usvojiti veštine, poput komunikacije, rešavanja konflikata (mogu nastati zbog nacionalnih, kulturnih i jezičkih heterogenosti), emocionalne inteligencije (da budu samosvesni, motivišu, obezbeđuju razmenu znanja, kreiraju otvorenu komunikaciju) (Zeuge et al., 2020). Naredna tabela prikazuje odlike globalnih i lokalnih virtualnih timova.

Tabela 2. Odlike globalnih i lokalnih virtualnih timova

Konfiguracija virtualnih timova	Karakteristike
Globalni virtualni timovi (dominantni pre COVID-19 pandemije)	• Privremeni timovi (okupljaju se da rade na određenom projektu ili zadatku) • Globalno rasprostranjeni • Najčešće posluju samo virtualno, bez lične komunikacije • Kancelarije na različitim geografskim lokacijama • Visok nivo kulturne, jezičke i organizacione heterogenosti
Lokalni virtualni timovi (njihova popularnost raste nakon COVID-19 pandemije)	• Uspostavljeni stalni timovi • Lokalno rasprostranjeni • Hibridni rad (sa stepenom lične komunikacije)

	• Rad od kuće • Niži nivoi heterogenosti
--	---

Izvor: Chamakiotis, P, Panteli, N. & Davison, M.R. (2021), Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19, *International Journal of Information Management*, 60.

COVID-19 je doveo do povećanja broja virtuelnih timova na lokalnom nivou uključujući iste članove koji su zajedno radili u kancelariji, i uključuje se hibridni rad kao kombinacija rada od kuće i rada iz kancelarije. Virtuelne timove, koji su nastali kao posledica COVID pandemije, odlikuje nizak nivo geografske udaljenosti, ograničen diverzitet u pogledu vremenskih zona, kulture, jezika i organizacije. Pristupi transformacionog liderstva, uključujući definisanje jasnog pravca kretanja, konstruktivnu povratnu informaciju, ohrabrenje, empatiju i motivaciju, pomažu zaposlenima koji rade od kuće da budu više angažovani što povećava njihovu posvećenost uprkos distanciranosti i odvojenosti od kolega (Chamakiotis et al., 2021).

11.6. Liderstvo tokom COVID krize

COVID pandemija je postavila visoke izazove i zahteve liderima. Panika, strah, izbegavanje socijalizacije, držanje distance su samo neki od izazova kojima su lideri morali da prilagode svoje vođstvo i poslovanje. Oni moraju da odgovore na krizu, ali u slučaju COVID pandemije, odgovor na ovakvu krizu nije mogao biti unapred spreman na tadašnje novonastale uslove poslovanja. Tokom krizne situacije kojom vladaju nepoznatost i nesigurnost, efektivni odgovori su često improvizovani. Akcije mogu podrazumevati ne samo privremene poteze (kao kod nekih kompanija npr. rad od kuće), već i prilagođavanje postojećih praksi (npr. usvajanje novih alata radi lakše saradnje) što može biti od koristi čak i nakon završetka krize (D'Auria & De Smet, 2020).

Kako bi opstale tokom COVID-19 pandemije kompanije su primenjivale različite mere: kompromis oko isplate zarada; smanjenje plata zbog manjeg broja radnih sati; fleksibilnije radno okruženje, kao što je rad od kuće; poštovanje strogih zdravstvenih protokola; nove strategije za očuvanje biznisa, a kao krajnja mera u nedostatku boljih opcija – otpuštanje zaposlenih. Ovakve mere posledično utiču na posvećenost zaposlenih, zbog čega lideri moraju jasno i empatično komunicirati sve korake. Otvoreno komuniciranje jača poverenje zaposlenih u kompaniju. Lideri treba da komuniciraju gubitke, nove politike i strategije neophodne da kompanija preživi krizu (Santoso, Sulistyaningtyas & Pratama, 2022). Zbog pandemije koja se dešavala celom svetu mnoge organizacije su bile prinuđene da prekinu svoje poslovanje, pri čemu je veliki broj ljudi ostao bez zaposlenja (Forster, Patlas & Lexa, 2020). Zaposleni su se suočavali sa strahom, nesigurnošću u svoje radno mesto, uplašenošću da će ostati bez

posla, statusa, pozicije, kontakata (Frandsen & Johansen, 2011; citirano u Santoso et al., 2022, str. 6). U takvim izmenjenim uslovima lider mora olakšati svom timu kroz stvaranje mirnog okruženja i pružajući podršku za lakše prilagođavanje. Takve krizne situacije zahtevaju dobrog vođu koji svoje sledbenike usmerava na pravi put (Forster et al., 2020).

Jedan od najvažnijih principa tokom krize jeste transparentnost – lideri moraju pružiti jasnu sliku o svemu sa čime su upoznati i podeliti sve informacije, kako bi se minimizirao rizik od tračeva i dezinformacija i kako bi se smanjila panika (Forster et al., 2020).

Takođe, upravljanje strahovima i brigama zaposlenih se pokazalo kao izuzetno bitan korak za kompaniju. Lideri moraju intenzivno i kontinuirano da budu u komunikaciji sa sledbenicima, da pokazuju empatiju, transparentnost, razumevanje kako bi ublažili njihove strahove i osigurali njihove performanse. Sve ovo je lakše bilo postići ličnim komuniciranjem, nego putem digitalnih kanala na šta je većina kompanija bila osuđena. *Zoom, Google Meet, WhatsApp, Microsoft Teams* su neki od kanala koje su kompanije koristile radi svakodnevnog digitalnog sastajanja. Prioritet postaje bezbednost i zdravlje zaposlenih, obezbeđuje se odgovarajuća zdravstvena zaštita na radu, lideri sa zaposlenima dele najaktuelnije informacije o samom virusu, njegovom širenju, načinu prenošenja (Santoso et al., 2022).

Ukoliko se posmatraju interpersonalne osobine koje lider mora imati radi se o: talentu da poveže ljude, da ih angažuje da zajedno rade ka zajedničkom cilju, da budu zadovoljni dostizanjem izvanrednih performansi. Kako bi zaslužio poštovanje, lider mora da pruži čvrstu viziju budućnosti, bude realan, hrabar, strog i fer. Ljudi cene kada im je vođa neko koga poštuju i ko daje jasan uvid u budućnost. Zato lider mora imati integritet – kvalitet zbog koga mu sledbenici veruju i koji daje utisak da se uvažavaju standardi. Lider mora pokazivati entuzijazam, integritet, poverenje i smirenost tokom kriza (Forster et al., 2020). Lideri koji demonstriraju upornost, istrajnost i posvećenost isti efekat proizvode i kod svojih sledbenika. Vođa mora da bude sposoban da izgradi odnose, uspostavi poverenje kroz aktivno slušanje, otvoreno komunicira, prihvata savet i kritiku, ostane miran i obezbedi psihološku bezbednost sledbenicima (Stefan & Nazarov, 2020). Kaul je sa saradnicima (2020) definisao 8 praksi efektivnih lidera koje treba primenjivati u periodima krize poput COVID-19: 1.Komunikacija; 2.Realistični optimizam o budućnosti; 3.Fokusiranje na misiju i vrednosti; 4.Donošenje odluka tokom neizvesnosti; 5.Kratkoročno i dugoročno planiranje; 6.Definisanje svrhe; 7.Poravnanje liderske strukture; 8.Usmerenost ka okruženju (Young, Cunningham, Gronigen & O'Doherty, 2021).

11.7. Transformaciono liderstvo i COVID pandemija

COVID pandemija je dobar primer složenog poslovnog okruženja koje je poslužilo za evaluaciju spremnosti organizacija u izazovnom okruženju (Nangia & Mohsin, 2020; citirano u Mathede & Karim, 2022, str. 340). Pre COVID krize, ni jedan biznis nije bio otporan na tehnološke promene, globalizaciju, političke i ekonomske izazove, ali svi ovi izazovi se nisu dešavali u istom momentu svakom biznisu na svetu. Promene su se gradualno dešavale u određenim zemljama i širile globalno. Drugim rečima, organizacije su određene promene usvajale shodno trendovima i sopstvenim planovima. Sa druge strane, pandemija se nije postepeno širila po svetu već je njen uticaj velikom brzinom pogodio celu poslovnu zajednicu na globalnom nivou. U tom pogledu, lideri sa odgovarajućim liderskim stilom koji mogu da sagledaju u kom pravcu pandemija vodi kompaniju su od izuzetne važnosti za opstanak. Naravno, i zaposleni koji su adaptibilni i sposobni da se brzo prilagode novonastalim promenama su bitni za kompaniju u kriznim uslovima (Mathede & Karim, 2022).

Tokom COVID pandemije zaposleni su osećali anksioznost, frustraciju, manjak kreativnosti, tenziju, pri čemu raste uticaj stila liderstva koji se primenjuje u ovakvoj situaciji (He et al., 2020; Nielsen, 2019; citirano u Kloutsiniotis et al., 2022, TFL, anxiety and burnout, paragraf 1). Uloga lidera je tokom pandemije bila esencijalna u formiranju bezbednog okruženja, povezivanju sa zaposlenima, njihovom motivisanju i zalaganju. U periodu krize, zadovoljstvo i posvećenost zaposlenih su od velikog značaja, jer su oni ambasadori brenda, predstavnici kompanije, koji svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo dele sa kolegama, potencijalnim novim kolegama i klijentima. Posvećeni zaposleni su produktivniji i motivisaniji. Mogu da prevaziđu postavljena očekivanja i istrajniji su prilikom poteškoća kao što je pandemija (Santoso et al., 2022).

Efektivno liderstvo je najkritičniji mehanizam i u normalnim i u uslovima krize, jer je ovo momenat kada se donose ključne odluke i očekuju dobri rezultati. Anwar (2017) naglašava da je transformaciono liderstvo najbolji i najprikladniji stil liderstva kada se kompanije suočavaju sa krizom, zato što ovaj stil podstiče inovacije i promene koje su od velikog značaja kako bi kompanija opstala (Santoso et al., 2022). Kada je neophodno da lideri povećaju zainteresovanost zaposlenih, njihovu svest i spremnost da prihvate novu viziju i misiju za dobrobit kompanije, ključna je uloga transformacionog liderstva kako bi se redefinisala misija i vizija i ojačala posvećenost zaposlenih (Hay, 2006; citirano u Santoso et al., 2022, str. 3). Transformaciono liderstvo je stil rukovođenja koji prilikom sučeljavanja sa internim i eksternim promenama transformiše postupke i aspiracije zaposlenih kroz motivisanje, unapređenje i promene, kako bi i lideri i sledbenici delili zajedničku viziju, vrednosti, poštovanje i poverenje (Jyoti &

Dev, 2014; Men, 2014; Moyo, 2019; citirano u Santoso et al., 2022, str. 3-4). Prethodna istraživanja od strane Bowers-a i saradnika (2017), Garcia-e (2006), Ma i Yang-a (2020), Zhang-a i saradnika (2012) su pokazala da je efektivno transformaciono liderstvo uspešno vodilo organizacije iz krize. Ma i Yang (2020) su zaključili da transformaciono liderstvo pomaže kompanijama da poboljšaju organizacione performanse i koheziju tima tokom krize (Kloutsiniotis et al., 2022).

Komunikacija je ključna tokom krize, može povećati kvalitet odnosa i poverenje zaposlenih u kompaniju. U tom smislu, primena transformacionog liderstva je važna za jačanje angažovanosti zaposlenih kroz internu komunikaciju tokom trajanja COVID-19 pandemije (Santoso et al., 2022). Povećava posvećenost zaposlenih, produktivnost, lojalnost, odgovornost, zadovoljstvo poslom, motivaciju, zbog čega je moćan alat za suočavanje sa krizom jer obezbeđuje zadovoljstvo poslom i motiviše zaposlene da dobro obavljaju posao radi ostvarenja cilja (Almohtaseb et al., 2021; Moyo, 2019; citirano u Santoso et al., 2022, str. 4).

Ključna uloga transformacionog liderstva ogleda se u redukovanju asimetrije moći koja može postojati između nadređenih i podređenih, a koja stvara stres i anksioznost. Smanjenje asimetrije moći daje zaposlenima slobodu da iskažu svoju brigu i bilo kakvu frustraciju sa kojom se suočavaju. Jer sve u svemu, transformaciono liderstvo se odlikuje empatijom, saosećanjem, podrškom i savetovanjem. Kao rezultat, prema Nielsen-u i saradnicima (2019), transformaciono liderstvo umanjuje anksioznost zaposlenih stvarajući prijatnije i predvidljivije okruženje (Kloutsiniotis et al., 2022), što u uslovima krize daje osećaj sigurnosti zaposlenima. Istraživanja su otkrila da transformaciono liderstvo utiče na zalaganje zaposlenih, povećava produktivnost, utiče na zadovoljstvo zaposlenih i interne komunikacije (Men, 2014; Mozammel & Haan, 2016; citirano u Santoso et al., 2022, str. 3).

Tokom COVID pandemije javlja se važno pitanje mentalnog zdravlja, a kao jedan od faktora koji utiče na mentalno zdravlje zaposlenih izdvaja se radna usamljenost koja nastaje kao posledica izostanka socijalnih odnosa u radnom okruženju (Wright et al., 2006; Kniffin et al., 2021; Kotera et al., 2021; citirano u Kloutsiniotis et al., 2022, TFL, workplace loneliness and burnout, p. 1). Zaposleni koji su se suočavali sa ovim problemom borili su se sa osećajem neprihvaćenosti, nesposobnosti, niskog samopouzdanja, što je umanjilo njihovo blagostanje i performanse (Erdin & Ertosun, 2011; Lam and Lau, 2012; Peng et al., 2017; citirano u Kloutsiniotis et al., 2022, TFL, workplace loneliness and burnout, p. 1). Transformaciono liderstvo deluje na osećaj usamljenosti u radu kroz saosećajnost i osnaživanje od strane lidera. Podrška lidera je osnovni resurs za prevazilaženje negativnih iskustava

zaposlenih (Chang et al., 2012; Mauno et al., 2016; Peng et al., 2017; citirano u Kloutsiniotis et al., 2022, TFL, workplace loneliness and burnout, p. 2). Istraživanja zaposlenih u hotelskoj industriji su pokazala da transformaciono liderstvo uspešno smanjuje anksioznost i radnu usamljenost (Kloutsiniotis et al., 2022).

Kako faktori transformacionog liderstva deluju tokom COVID-a? Istraživanje o ulozi transformacionog liderstva na performanse je pokazalo da od faktora transformacionog liderstva najveći uticaj imala je inspirativna motivacija, praćena idealizovanim uticajem, intelektualnom stimulacijom i na kraju individualnim uvažavanjem. Dok su ranija istraživanja Vu-a, Vu-a i Hoang-a (2020) pokazala drugačiju situaciju izdvojivši idealizovani uticaj kao dimenziju sa najvećim uticajem. U istraživanjima Chan-a i saradnika (2019) inspirativna motivacija je ocenjena kao faktor sa najmanje uticaja na performanse. Ovi kontradiktorni rezultati pokazuju da ove dimenzije drugačije deluju u različitim uslovima (Mathede & Karim, 2022).

Kako bi obezbedili inspirativnu motivaciju lideri moraju pokazivati entuzijazam i optimizam u uslovima krize, a takođe moraju uveriti zaposlene da se organizacija kreće u pravom smeru, da brine o svojim zaposlenima i njihovoj dobrobiti, što će zaposlenima biti pokretač i motivator. U pogledu idealizovanog uticaja transformacionog liderstva, tokom pandemije zaposlene motiviše više ono što lideri rade nego ono što su lideri (njihove osobine). Ono što menadžeri rade može obuhvatati razmatranje i oblikovanje moralnih i etičkih standarda, vrednosti, naglašavanje kolektivne misije i timskog rada, naspram onog što čini lidere (moć, autoritet, samopouzdanje, altruizam). Zaposlenima je u periodu pandemije potrebna podrška i savet kako se nositi sa nesigurnošću pod čijim su uticajem, gde na scenu stupa intelektualna stimulacija. Intelektualno stimulisani zaposleni vide probleme koji nastaju zbog pandemije kao priliku da uče i reše problematične situacije. Dimenzija individualnog uvažavanja podrazumeva lidere koji identifikuju i zadovoljavaju individualne potrebe zaposlenih kako bi njihove sposobnosti i veštine bile u skladu sa izmenjenim uslovima nastalim tokom pandemije. Ovo implicira da je individualna usmerenost na svakog zaposlenog bitna, da je bitno da lider posveti pažnju svakom sledbeniku kroz savete, usmeravanje, alate i brigu tokom pandemije (Mathede & Karim, 2022).

Ograničeni kontakti i interakcije između lidera i sledbenika tokom pandemije i rada od kuće utiču na idealizovani uticaj. Članovi tima i lider komuniciraju povremeno što onemogućava sledbenicima da uvide kako se lider snalazi u različitim situacijama. Taj nedostatak komunikacije ugrožava priliku da sledbenici vide lidera kao osobu na koju se treba ugledati i onemogućava dimenziju idealizovanog

uticaja. Kako sa manjkom komunikacije slabe i odnosi između lidera i sledbenika, tako i inspirativne poruke od lidera ne zvuče autentično niti adekvatno. Ovo je u skladu sa tvrdnjom Eisenberg-a i saradnika (2019) da geografska distanca otežava liderima da ih sledbenici vide kao autentične uzore i tako dopru do članova i na emotivnom nivou (Tautz, Schübbe & Felfe, 2022).

Izazov za inspirativnu motivaciju je u tome što su lideri prestali da dobijaju mnogo informacija od svog tima. Bell i Kozlowski (2002) su smatrali da rad od kuće onemogućava lideru da sagleda atmosferu u timu i upravlja dinamikom tima, čime se teže komunicira zajednička vizija i teže ohrabruje timski duh. Liebermann je sa saradnicima (2021) utvrdio da nedostatak komunikacije narušava motivaciju sledbenika, a lideri ne znaju kada je trenutak da intervenišu (Tautz et al., 2022).

Intelektualna stimulacija je otežana često zbog nedostatka adekvatne tehnološke opreme kod kuće i to dovodi do težeg predstavljanja ideja i pogrešnog razumevanja. Takođe, sastanci su vremenski ograničeni što ne ostavlja vreme za kreativan razvoj ideja. Inspiracija često naiđe i u spontanim razgovorima kojih nema kada se radi od kuće (Tautz et al., 2022).

Individualno uvažavanje se može umanjiti tokom ovakvog načina rada jer se najviše ispoljava u svakodnevnom kontaktu i komunikaciji. Kako bi razmatrao i cenio individualne potrebe svojih sledbenika, lider mora da ih poznaje jako dobro. Međutim, tokom rada od kuće lideri dobijaju ograničene informacije o privatnom životu članova jer su neformalni razgovori limitirani (Tautz et al., 2022).

U izazovnim uslovima pandemije i rada od kuće lideri su morali da budu u još većoj meri fokusirani na inspirativnu motivaciju sledbenika u cilju održavanja njihove angažovanosti i uključenosti u aktivnosti. Strah za sopstveno zdravlje i zdravlje porodice, zatvorene škole/vrtići, deca kod kuće, nedostatak prostora i uslova za rad su samo neki od otežavajućih okolnosti sa kojima su se zaposleni u ovom periodu suočavali, zbog čega je lider morao da bude orijentisan na inspirisanje tima. Svaki član tima je imao drugačiju situaciju u svom domu pri čemu se uloga individualnog uvažavanja ogledala u liderovom posvećivanju svakom članu pojedinačno, njegovim potrebama, razvoju, organizovanju sastanaka 1 na 1. Kada su novi uslovi rada stupili na snagu, oni su zahtevali i nove ideje. Kako bi obezbedio normalno funkcionisanje tima, lider podstiče sledbenike na ideje kako organizovati tim, sastanke, kako se najbolje uskladiti, kako rešiti poslovne probleme. Kao kruna svega navedenog, lider

svojim ponašanjem i organizovanjem u novom virtuelnom okruženju daje primer svom timu kako se treba postaviti, pruža im savete i smernice demonstrirajući idealizovani uticaj.

12. Primeri transformacionih lidera

COVID pandemija je zvanično okončana u maju 2023. godine, te kako nije prošao dovoljno dug period da se sagledaju i prouče primeri transformacionih lidera tokom trajanja same pandemije, rad se fokusira na primere transformacionih lidera uopšteno iz života, kako bi poslužili kao primer i uzor ponašanju tokom kriznih situacija.

12.1. Studija slučaja – Nelson Mandela

Hackmann i Johnson (2009) opisuju transformacione lidere kao drugačije od ostalih lidera. Različitost se objašnjava jedinstvenim ličnim osobinama, poput kreativnosti, netradicionalnih metoda odbacivanja statusa *quo* radi praćenja vizije, pa sve do izuzetnih interpersonalnih sposobnosti koje inspirišu sledbenike da datu viziju usvoje kao sopstvenu (Steinwart & Ziegler, 2014). Posmatrano na svetskom nivou, jedan od primera transformacionih vođa uključuje Nelsona Mendelu, bivšeg predsednika Južne Afrike. Mandela je uspeo da zbaci politiku rasne diskriminacije povezujući se sa istim ljudima koji su ga zarobili i mučili. I dok su se drugi ljudi borili protiv i mrzeli svoje vladare, Mandela ih je tretirao sa poštovanjem, uzeo je u obzir višu svrhu i time dao milionima ljudi u Južnoj Africi nadu za bolju budućnost (Bloch, 2000).

Mandela i njegove tri sestre su rano izgubili oca, kada je on imao samo devet godina. Kao najstariji i jedini muškarac, bio je pripreman da preuzme očevu ulogu savetnika kralju Thembu sa čijom je porodicom živeo. Od malih nogu je bio obučavan i tretiran kao član kraljevske porodice, a samim tim, postojala su visoka očekivanja za njegovu budućnost. Još u ranim dvadesetim Mandela je sebe video u budućnosti na visokim pozicijama u državi. Dok je bio predsednik na kraju dana je sazivao svoje sekretare i upitao ih “Recite mi šta sam pogrešno uradio danas, jer ne želim da napravim istu grešku sutra.” Samopouzdan, sposoban za samokritiku i spreman da uči iz svojih grešaka, Mandela je svakodnevno pokazivao osobine transformacionog lidera (Lieberfeld, 2003).

Paradoksalno je što, iako pun samopouzdanja, on je u srži bio skroman čovek. Ustajao je svakog dana u 3:30 časova, počinjao dan sa 2 sata fizičke aktivnosti, time pokazujući optimistično verovanje u sebe, samoeфикаsnost i samodisciplinu. Njegova samoeфикаsnost i samopouzdanost omogućili su mu da

pregovara sa nadređenima u zatvoru oko pritužbi i to ga je pripremio za kasnija politička pregovaranja. Tada je pokazao svoju strpljivost i lekciju koju je naučio iz svoje obuke kao dečak – da pre svake odluke uvek prvo sasluša svaku stranu. On je verovao da može kontrolisati šta se događa, ali takođe je bio tolerantan prema nedostatku kontrole. Vešto kontroliše svoja osećanja straha i sumnje. Ove osobine dale su mu dale mogućnost da pregovara za zvaničnicima južnoafričke Vlade (Lieberfeld, 2003).

Južna Afrika je sprovodila rasnu segregaciju i odbijala da obezbedi pravo crnim Južnoafrikancima da glasaju, sve do Mendelinog puštanja iz zatvora 1990. godine kada je započeo pregovore sa tadašnjim predsednikom. Rasna podela je okončana 4 godine kasnije omogućavanjem glasanja svima. Promena je postignuta skoro u potpunosti mirnim putem, uprkos rasnom nasilju i brutalnoj policijskoj sili koji su bili utkani u istoriju ove zemlje. Mendelin uticaj na Južnu Afriku se ogleda u sledećem: 1) Tranzicija je formalno zemlju pretvorila u demokratiju i donela najprogresivniji ustav koji je omogućavao crnim Južnoafrikancima ne samo glasanje, već i uključivanje u redove moći. Time je zemlja izgubila status zemlje parije, a rasna podela je bila kažnjena sankcijama od strane drugih zemalja kroz trgovinska ograničenja i zabranu direktnih letova u veliki broj zemalja; 2) Najveći uticaj na Južnu Afriku ostavila je njegova lična posvećenost da ljutnja zbog prethodnih događaja (uključujući 27 godina koje je proveo u zatvoru) ne treba da bude motivator za buduće zakone i akcije. Ovo je postigao tako što je osnovao Komisiju za istinu i pomirenje, vladinu agenciju osnovanu kako bi se istražila kršenja ljudskih prava tokom aparthejda (Jamieson, 2013). 3) Mendela je bio čist primer posvećenosti, hrabrosti i žrtvovanja za sve. Dok je bio u zatvoru dobio je ponudu od vlade da bude pušten ukoliko se ne uključuje više u političke aktivnosti. Mendela je odbio ponudu rekavši da se neće predati dok svi ne budu imali slobodu. 4) Znao je da je njegova borba bila i borba njegovog naroda, zato je nastavio bitku i preneo svoju poruku svetu. Iako je bio iza rešetaka, njegova poruka je bila sve glasnjija. Kako su rasli skupovi protiv aparthejda, tako je i njegova poruka o borbi crnih Južnoafrikanaca jačala. 5) Za sobom je ostavio Fondaciju Nelsona Mendele usmerenu na pravdu, dijalog i socijalnu koheziju. Fondacija je usmerena na to da se iskoriste istorija, iskustvo, vrednosti, vizija i liderstvo njenog osnivača, da se kreira nepolitička platforma za diskusiju o bitnim socijalnim pitanjima i tako doprinese političkim odlukama (Red).

Mendela je verovao da su svi ljudi dobri, pokazivao je veru u sve ljude i u to da svakome treba pružiti šansu. Čak i nakon 27 godina provedenih kao zatvorenik, jer je bio optužen za sabotazu i zaveru, Mendela je sačuvao poverenje u ljude. Tokom perioda koji je proveo u zatvoru on je podučavao mlađe ljude matematiku, istoriju i engleski jezik, težio je pomaganju drugima da se usavrše i nakon izlaska

obezbede sebi bolji posao. Obraćao je pažnju na detalje poput imena članova porodice svojih sagovornika. Drugi ljudi su ga smatrali izuzetno uviđajnim, osobom koja se poistovećuje sa drugim ljudima, razgovara i pokazuje interesovanje za njih. Takođe, prioritet mu je uvek bio da sa svojim protivnicima ostvari dobre odnose (Lieberfeld, 2003).

Thembu ga je naučio da je lider kao pastir, on ostaje iza stada, puštajući najspretnije da idu prvi, dok drugi prate, ne shvatajući da se njima upravlja sa kraja stada. Mendela je smatrao da postoje momenti kada lider mora da pođe ispred stada u novom pravcu i povede stado u pravom smeru. Mendela je tokom života pokazao osobine transformacionog lidera: kooperativnost, empatiju, nizak egocentrizam, samopouzdanost, poverenje i verovanje u druge, harizmu, strpljenje i upornost, nisko interesovanje za ličnu moć (Lieberfeld, 2003).

12.2. Studija slučaja – Mahatma Gandhi

Mahatma Gandhi je bio indijski advokat, političar i socijalni aktivista koji je postao poznat kao lider nacionalnog pokreta protiv kolonijalizma britanske vlasti u Indiji. U svetu je poznat po nenasilnim protestima za politički i socijalni progres i svom zalaganju za pacifizam. Za svoje sugrađane je bio Mahatma – „velika duša“. Gandhi je tokom svog boravka u Africi, gde je radio kao advokat, bio diskriminisan, pretučen i ponižavan. Ti događaji su značajno uticali na njega i nije želeo da prihvati diskriminisanost kao nešto što je normalno već je branio svoje i dostojanstvo svog naroda. Tokom ovog perioda svog života je prvi put pokazao ozbiljno interesovanje za politiku. Kada je u Južnoj Africi vlada uvela ponižavajuću uredbu za registraciju indijskog stanovništva, počeli su protesti pod Gandijevim vođstvom. Indijci su se obavezali da će prkositi uredbi čak i ako ona postane zakon i da će istrpeti sve kazne koje uslede. Tako je nastala *satyagraha* (posvećenost istini), kao nova tehnika za ispravljanje nepravdi, koja je isključivala nasilje i podrazumevala odupiranje i borbu protiv protivnika bez ogorčenja i nasilja. Ova borba je trajala više od 7 godina i uprkos malim šansama, pod Gandijevim vođstvom mali broj Indijaca je uspeo da se odupre uredbi. Mnogi od njih bili su bičevani, bačeni u zatvor ili streljani. Veliki gubitak za Indijce, ali i loša reklama za južnoafričku vladu, koja je pod pritiskom britanske i indijske vlade morala da prihvati kompromis koji su pregovarali Gandhi i južnoafrički državnik. Sve što je Gandhi proživeo u Južnoj Africi je postavilo podlogu za njegov dalji razvoj i učinilo ga liderom kakav je bio (Nanda, 2023).

Dva shvatanja kojim je on bio fasciniran bila su *aparigraha* (neposedovanje), koje implicira da ljudi treba da odbace materijalne stvari koje im ograničavaju život i da odbace povezanost sa novcem i imovinom. Drugo shvatanje bilo je *samabhava* (jednakost), koja znači da ljudi treba da ostanu nepokolebljivi kada se radi o bolu ili zadovoljstvu, pobjedi ili porazu, da rade bez nade o uspehu ili strahu od neuspeha. Južna Afrika je Gandija transformisala i on je evoluirao u novog čoveka oslobođenog zemaljskih slabosti (Nanda, 2023).

Nekoliko godina nakon njegovog povratka u Indiju pokrenuo je nenasilni pokret protiv britanske vlade, koji je podrazumevao bojkot britanskih proizvođača i britanskih sudova, škola i zakonodavnih tela. Ova kampanja je podigla zemlju na noge, oslobodila narod straha strane vladavine i posledično dovela do mnogih hapšenja, među kojima je bio i Gandi. Njegova borba protiv britanske vlasti inspirisala je mnoge ljude da se pridruže i dovela do hapšenja čak 60 000 ljudi koje je inspirisao. Podigao je celu zemlju na noge i pomogao im da se bore za slobodu. Gandi je pridobio naklonost i lojalnost muškaraca i žena, starijih i mlađih, Evropljana različitih religija i Indijaca različitih političkih shvatanja. Bio je katalizator i inicijator 3 bitne revolucije 20. veka: pokreta protiv kolonijalizma, rasizma i nasilja (Nanda, 2023).

Mahatma Gandi je oličenje koncepta građanske neposlušnosti kroz filozofiju *satyagraha* koja naglašava nenasilni otpor zlu. Počevši u Južnoj Africi, zatim u Indiji kroz Marš soli, Gandi se zalagao za jednaka prava i slobodu. Uticaj koji je ostavio je bio toliko snažan da su se taktike građanske neposlušnosti primenjivale u ženskim pokretima, pokretima za zaštitu okruženja, pokretima za ekonomsku jednakost i drugima, a njegova *satyagraha* je postala glavni alat indijske borbe protiv britanskog imperijalizma. Po njoj ne postoji pobjeda niti poraz, već nova harmonija kroz transformaciju (Nanda, 2023). Bio je uzor mnogima i želeo je da privuče pažnju na Indiju i aktuelne probleme koristeći nenasilne metode. Njegova vizija kao transformacionog lidera bila je oslobođena Indija primenom nenasilja. Gandi, kao izuzetan primer transformacionog lidera, vodio je svoj narod i promenio im mišljenje o tome kako je moguće osloboditi se strane vlasti - ne uz krvoproliće, već uz primenu nenasilnih metoda (Mahatma Gandhi, Pilgrim of Peace).

Gandi se izdvaja i kao primer dimenzije idealizovanog uticaja jer je imao veliki uticaj na ljude oko sebe. Šta više, odlike idealizovanog uticaja koje je demonstrirao jesu spremnost da se preuzme rizik, konzistentno ponašanje i visok nivo etičkih i moralnih vrednosti putem kojih je stekao poverenje i

poštovanje drugih. Svojom skromnošću i liderstvom je inspirisao mnoge sledbenike da daju sve od sebe kako bi izvojevali promenu (Radus, 2019).

12.3. Studija slučaja – Martin Luter King

Godinama nakon Gandijeve smrti njegovo ime je bilo korišćeno od strane organizatora različitih demonstracija i pokreta, među kojima je bio i Martin Luter King Junior u SAD-u. Gandijeva *satiagraha* je takođe imala bitnu ulogu u Luterovom pokretu (Nanda, 2023). King je jedan od najpoznatijih lidera za građanska prava i jedan od najuticajnijih ličnosti u američkoj istoriji. Iako se na miran način zalagao za prava građana, njegov pristup je mnogim ljudima suprotnog mišljenja izazvao nelagodnost. Zbog svoje odvažnosti da javno govori protiv nepravde i nejednakosti, bio je na udaru mržnje, nepravednih hapšenja, pretnji i nasilja. A kako bi osoba bila transformacioni lider, kao King, potrebno je da bude spremna da se zauzme za ono što je ispravno, naročito kada to dovodi u pitanje status *quo* (Nasheed, 2022). Transformacioni lider inspiriše kroz dvosmernu komunikaciju, jasnu viziju i misiju. Posebno kao primer inspirativne motivacije izdvaja se King, čija je strastvena borba protiv rasizma u SAD-u inspirisala milione ljudi da se priključe borbi za građanska prava (Radus, 2019).

Njegovo zalaganje za nenasilne metode rezultiralo je Nobelovom nagradom za mir. Još kao dete King je osetio diskriminaciju koja je bila karakteristična za jug SAD-a. Njegova netrpeljivost prema rasizmu raste na fakultetu kada je na severu zemlje iskusio kako izgleda kada ljudi različitih rasa mirno funkcionišu zajedno. Bio je lider pokreta protiv rasne segregacije u javnom saobraćaju, i pored pretnji njegovoj porodici i napadima na njegov dom, ostao je istrajan u vođenju bojkota, dok se nije ukinula segregacija u gradskom prevozu. Bio je uzor i borio se za ono što je ispravno (Lewis & Carson, 2023).

Zalagao se za Gandijev koncept mirnog nepoštovanja (*satyagraha*) i nenasilan otpor kao najmoćnije oružje u borbi za slobodu. Jedan od najpoznatijih govora u američkoj istoriji - „Imam san.“ je govor koji naglašava jednakost, slobodu i Kingovu veru da će jednog dana svi ljudi biti jednaki, biti kao braća. Zalagao se za pozitivnu transformaciju, za jednak odnos prema svima i poštovanje svih. Opisivan je kao čovek sa manama, ali i vizijom kojoj je bio duboko posvećen – da se postigne socijalna pravda putem nenasilja. Imao je viziju i nije se plašio da deluje zarad njenog ispunjenja, bez obzira na rizike koje je sa sobom nosila. Iako nažalost nije imao prilike da vidi ostvarenje cilja za koji se zalagao, inspirisao je svoje sledbenike da nastave njegovim stopama (Lewis & Carson, 2023).

Kingova primena transformacionog liderstva je inspirisala mnoge aktiviste da se priključe zalaganju za rasnu jednakost i podizanje svesti o istoj. Dao je nadu ljudima i uverio ih da je promena moguća. Nastupao je uvek sa jasnim ciljem i bio je spreman na rizik i ličnu žrtvu zarad opšteg dobra (Melbado).

12.4. Studija slučaja – Kent Tiri

Ukoliko se okrenemo svetu biznisa možemo izdvojiti preduzetnika i filantropa Kenta Tirija kao transformacionog lidera (The Human Capital Hub). On je bio glavni izvršni direktor kompanije DaVita punih 20 godina, zdravstvene kompanije usmerene na brigu o pacijentima koji pate od hronične bubrežne insuficijencije ili bubrežne bolesti u terminalnoj fazi (Kent Thiry). Dok je bio na poziciji CEO-a, Kent je uspeo da:

- Poveća prihode sa 1 milijarde \$ na 11 milijardi \$
- Izgradi ulogu DaVita-e kao vodećeg kliničkog inovatora u zajednici za negu bubrega i lidera u kliničkim istraživanjima
- Poveća tržišnu vrednost kapitala sa približno 150 miliona \$ na 10 milijardi \$ (The Nature Conservancy).

DaVita je bila predmet studija slučaja o liderstvu i kulturi na univerzitetima Harvard i Stanford, dok je Kent redovno bio pozivan na vodeće univerzitete, kompanije i neprofitne grupe da drži govore (The Nature Conservancy). Priča kompanije DaVita je poslovni slučaj koji se predstavlja na predmetu Organizaciono ponašanje studentima na Stanfordu. Kompanija je prošla kroz neverovatan preokret u periodu od 2000. do 2005., nakon što je 1999. Kent dobio priliku za vođstvom. Ono što je uradio podrazumevalo je promenu vizije i kulture čiji se fokus preusmerio na zajedništvo u kompaniji. Priča o tome kako je kompanija koja je jedva isplaćivala plate svojim zaposlenima i koju je svake godine napuštalo 40% zaposlenih je ona koju Tiri rado priča. Kada je preuzeo kompaniju u dubokoj krizi, okrenuo je kulturu ka razvoju svojih zaposlenih, demokratiji i međuzavisnosti. Iako je njegova ideja u početku bila ismevana od strane nekih kolega zbog želje da transformiše kompaniju i promeni pristup, bio je istrajan govoreći da stvaranje kulture koja podrazumeva da kompanija veruje svojim zaposlenima kreira poverenje, posvećenost i lojalnost zaposlenih, a time ne žrtvuje performanse. Njegov pristup je podrazumevao shvatanje da DaVita funkcioniše kao selo, da su zaposleni građani i komšije koji paze jedni na druge i rade zarad dobrobiti zajednice. Govorio je: „Mi kažemo prvo da smo zajednica, pa tek onda kompanija. To ne znači da nas ne zanima profit, već da je on sredstvo, ne cilj.“ (Routson, 2011). U govorima koje je držao, naglašavao je da se liderstvo uči tako što osoba treba prvo da nauči više o sebi, pa tek onda o drugim ljudima (Routson, 2011).

Govorio je da liderstvo ne nastaje zbog funkcije ili pozicije, već zbog načina ka koji se lider ponaša, kako se ophodi prema svojim sledbenicima pojedinačno, svom celom timu i organizaciji. Njegovo transformaciono vođstvo je katapultiralo kompaniju sa ivice bankrota do liste Fortune 500. Svoje liderstvo usmeravao je ka svojim zaposlenima. Za vreme njegovog vođenja DaVita-e, koja je porasla na 65 000 zaposlenih u 12 zemalja, Kent je uspostavio različite programe fokusirane na stvaranje osećaja zajednice, pružio je mogućnosti za lični i profesionalni razvoj i tako doprineo da svaki kolega ostvari svoj maksimalni potencijal. Zajedno sa svojim timom je transformisao DaVita-u u zajednicu gde svi dele odgovornosti, uvećao prihod 11 puta i ispunio obećanje da kompanija bude na listi Fortune 500. Kao rezultat, kompanija je postala vodeći klinički inovator u zajednici za negu o bubrezima i lider u kliničkim ishodima u svakoj zemlji gde je pružala negu. Danas je kompanija poznata po izuzetno angažovanoj radnoj kulturi i razvoju menadžera i lidera (Kent Thiry).

Kent je uvek posmatrao građenje timskog duha kao put ka boljim poslovnim ishodima (Duke Fuqua, 2018). Organizovao je lidere u kompaniji da prolaze kroz procenu 360 stepeni - da budu evaluirani od strane sledbenika, kolega i nadređenih. Podsticao je druge da prihvate viziju tako što im je omogućio uključenost u dizajniranje mesta za rad, stvarajući poverenje, privrženost i lojalnost zaposlenih. Smatrao je da se poslovne veštine mogu lako savladati, ali da je kolegama uvek najbitnije da ih poštuju, uvažavaju, da ste timski igrač, a sve to polazi od lidera i njegovog primera. Njegov cilj nije bio samo razvoj boljih poslovnih lidera, već stvaranje životnih lidera (Routson, 2011).

Nakon što je napustio mesto generalnog direktora, Kent je nastavio da učestvuje u neprofitnim i građanskim grupama koje su prvenstveno bile fokusirane na obrazovanje, životnu sredinu, ekonomsku mobilnost, zdravstvenu zaštitu, obnovu demokratije i liderstvo (Kent Thiry). Osnivao je neprofitne i civilne organizacije fokusirane na pozitivne promene koje su direktno uticale na pojedince i zajednicu. Svi njegovi poduhvati bili su usmereni na dugoročni uticaj sa ciljem jačanja opšteg osećaja zajednice (Kent Thiry). Jedna od takvih zajednica bila je *DaVita Village Network* – koja je pomagala zaposlenima i njihovim porodicama koje su pretrpele ličnu tragediju tako što su zaposleni donirali novac i/ili dane odmora, a kompanija je taj iznos uvećala za 2-3 puta kako bi pomogla zaposlenom da se izbori sa datom situacijom. Još jedna je *DaVita Children's Foundation* gde su zaposleni mogli da apliciraju za školarine za decu koja studiraju na fakultetima. *KT Community Foundation* je služio da kada se grupa zaposlenih okupi radi uslužnog projekta u lokalnoj zajednici mogu da apliciraju za novac za kupovinu zaliha, opreme i svega neophodnog. *Academy* je predstavljala dvodnevnu sesiju za sve

zaposlene u Americi, bez obzira na poziciju ili platu, čija je misija bila da svi zaposleni budu upoznati sa ključnim vrednostima kompanije. *Bridge of Life* – DaVita je osnovala grupu koja je sprovodila medicinske poduhvate širom sveta. *Profit sharing* – Kent je pokrenuo i sveobuhvatni program podele profita koji je uključivao skoro sve zaposlene u celoj kompaniji (Kent Thiry). Takođe je osnivač i predsednik *AdvanceEDU*, inovativnog koledža fokusiranog na obrazovanje i podršku studentima sa niskim primanjima. Osnovao je i *Colorado Gap Fund* i prikupljao sredstva za *Climber Fund*, 2 fonda koja su zajedno prikupila preko 50 miliona dolara da pomognu malim preduzećima (u vlasništvu veterana, seoskih građana, manjina) da prežive COVID pandemiju (The Nature Conservancy).

Kao što je prethodno pomenuto, kompanije u kojima je primenjeno transformaciono liderstvo funkcionišu iznutra ka spolja i uvek je neophodno poći prvo od upoznavanja sebe, zatim svog tima, cele organizacije, kako bi zaposleni bolje razumeli kako se oni uklapaju u viziju kompanije i njene ciljeve. Tome je Kent učio svoj tim i svoje zaposlene. Svojim liderstvom i primerom transformisao je DaVita-u, uticao na zaposlene i njihovu zajednicu. Pokazao je istrajnost u najkritičnijim trenucima kompanije i novom vizijom je doveo do novog, uspešnijeg nivoa. Kroz zajednice koje je osnivaio, posvećenost koju je pokazao svojoj kompaniji i svojim zaposlenima, i uz uticaj koji je imao, motivisao je celu kompaniju da se aktivira i ostvari poduhvate i rezultate vredne divljenja. Trudio se da se posveti svakom zaposlenom i njihovim pojedinačnim potrebama, kroz olakšavanje njihovog ličnog i profesionalnog razvoja, školovanja dece, novčane i druge pomoći u slučaju porodičnih tragedija i sl. Svojim ličnim primerom je pokazao kako treba uvažavati kolege, kako ostvariti viziju zajedno sa drugim ljudima, kako uvek treba uključiti i saslušati povratnu informaciju i ideje svih, kako motivisati zaposlene u izazovnim momentima čime je demonstrirao ponašanja transformacionog liderstva na svakom koraku.

Zaključak

Poslednje godine obeležene su različitim krizama: ekonomskom, globalnom pandemijom COVID-19, inflacijom i sve one imaju značajan uticaj i posledice za svaku zemlju, kompaniju, pojedinca. Pandemija COVID obeležila je period od početka 2020. godine do polovine 2023. godine. U ovom periodu kompanije su morale da prilagode poslovanje kako bi obezbedile opstanak. Širenje pandemije je istaklo značaj primene leaderskog stila u ostvarivanju organizacionih performansi. Kompanije moraju biti u pripravnosti i imati okvirno pripremljene scenarije za različite eksterne krize koje ih mogu

zadesiti. Tako nas je COVID-19 naučila da se tržišta i njegovi akteri uvek moraju prilagoditi promenama i novonastalim okolnostima.

Koje su najveće promene tokom pandemije? Promene u broju zaposlenih, menjanje biznis procesa, virtuelni timovi, rad od kuće. Rad od kuće omogućio je fleksibilnost u radu, uštedu u troškovima zakupa, uštedu vremena, bolji balans privatnog i poslovnog života. Iz drugog ugla posmatrano, nastali su različiti izazovi, naročito za lidere koji su se našli u situaciji da treba da vode i razvijaju svoje timove na daljinu. Razvoj tehnologije je pružio mogućnost da se članovi tima koji se nalaze na različitim lokacijama (čak i različitim zemljama) povežu preko mreže i normalno funkcionišu. To znači virtuelno održavanje sastanaka, virtuelna edukacija, virtuelna povratna informacija i drugo.

Lideri imaju ulogu da vode sledbenike u pravom smeru. Međutim, liderstvo nije jednostran proces i lideri ne mogu postići rezultate bez posvećenosti svojih sledbenika. Iz tih razloga, lideri se okreću transformacionom liderstvu kao stilu, postaju snažni uzori koji svoje sledbenike ohrabruju, motivišu i pomažu im da se razvijaju. Oni kreiraju promene na ličnom i organizacionom nivou, eliminišu mogućnost postojanja statusa *quo* i time postaju agenti promene.

Transformaciono liderstvo započinje obučavanjem i edukacijom lidera, a progresira ka prenošenju znanja i razvoju ostalih članova. Da bi se postigao razvoj sledbenika, pre svega je potrebno uspostaviti dobar odnos sa njima. Lider se treba usredsrediti na pronalaženje prostora i mogućnosti za razvoj sledbenika. Međutim, kako liderstvo ne zavisi jedino od lidera, angažovanjem obe strane svi članovi tima ostvaruju benefite po osnovu svog razvoja i napretka na dugi rok, te se sledbenici mogu razviti do te mere da u budućnosti postanu lideri. Transformacioni lider primenjuje ponašanja transformacionog liderstva kako bi obezbedio ovakve rezultate. Kroz idealizovani uticaj, intelektualnu stimulaciju, inspirativnu motivaciju i individualno uvažavanje lider uvažava potrebe svakog pojedinačnog člana i postavlja se kao uzor koji motiviše svoje sledbenike da razmišljaju izvan okvira. Transformacioni lider je vođa koji u uslovima krize demonstrira željeno ponašanje svojim primerom, predstavlja uzor svom timu, razvija njihove sposobnosti i veštine, motiviše ih i inspiriše na svakodnevnom nivou, posvećen je svakom pojedincu i njegovim ciljevima. Kroz ponašanja koja su pokazali Mendela, Gandi, King, Tiri i drugi možemo zaključiti da su istrajnost, uzorno ponašanje, vera u viziju, posvećenost, integritet, zalaganje za sledbenike ono što stvara uspešnog transformacionog lidera, lidera koga vredi pratiti, od koga treba učiti i ugledati se na njega.

Iz godine u godinu transformaciono liderstvo sve više dobija na značaju. Šta se dešava u uslovima COVID pandemije? Transformaciono liderstvo se u ovim uslovima kroz različita istraživanja pokazalo kao idealan pristup za suočavanje sa nepredvidim situacijama. Policijski čas, skraćenje radne nedelje, otpuštanja, smanjenja plata, proširenje biznisa, rad od kuće sa supružnicima i decom su izazovi vođenja tima sa kojima su se lideri suočavali poslednje 3 godine. Pandemija je zahtevala tehnološki potkovane lidere, naoružane strpljenjem i spremnošću na brze promene. Njihova uloga je bila od krucijalnog značaja, jer su podrška, saveti i vođstvo lidera ono što je pomoglo sledbenicima da prevaziđu nedaće. Fizička odvojenost od kancelarije zahtevala je virtualnost radnog mesta koja je bila novina za mnoge organizacije i podrazumevala da lideri obuče sledbenike o digitalnim tehnologijama i platformama. Transformacioni lideri su putem timskih sastanaka i pojedinačnih sastanaka sa svakim sledbenikom održavali komunikaciju, koheziju tima i bili posvećeni razvoju i napretku svakog člana. Kompanije moraju povećati svoju fleksibilnost u pogledu načina rada, zbog čega danas veliki broj kompanija usvaja model hibridnog rada koji podrazumeva kombinaciju novijeg načina rada od kuće i predašnjeg rada iz kancelarije. Transformaciono liderstvo je tema kojoj se posvetilo dosta pažnje tokom COVID pandemije, a takođe ne jenjava njen značaj u periodu nakon proglašetka kraja pandemije.

Literatura

1. Afrianty, T., Artatanaya, I. & Burgess, J. (2021). Working from home effectiveness during Covid-19: Evidence from university staff in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 50-57. doi: 10.1016/j.apmr.2021.05.002
2. Alanazi, T. R., Alharthey, B. K., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Jurnal Teknologi*, 64(2), 49-53. doi:10.11113/jt.v64.2235
3. Aratani, L. (2023, avgust 22). The office is for socializing: how work from home has revolutionized work, *The Guardian*. Preuzeto: 23. septembar 2023. sa <https://www.theguardian.com/business/2023/aug/22/work-from-home-revolution>
4. Arruda, W. (2020, maj 7) 6 Ways COVID-19 Will Change The Workplace Forever, *Forbes*. Preuzeto sa <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2020/05/07/6-ways-covid-19-will-change-the-workplace-forever/?sh=1209ab92323e>
5. Asana (n.d). *Fiedler's Contingency Theory: Why leadership isn't uniform*. Preuzeto: 22. novembar 2023. sa <https://asana.com/resources/fiedlers-contingency-theory>
6. Bass, M.B. & Avolio J.B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112 -121.
7. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
8. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (n.d). *Multifactor Leadership Questionnaire*, mindgarden. Preuzeto: 16. mart 2023. sa <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
9. Billig, M. (2014). Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory? *Journal for the Theory of Social Behavior*, 45(4), 440-460.
10. Bligh, M.C. & Riggio, R.E. (2012). *Exploring Distance in Leader-Follower Relationships: When Near is Far and Far is Near*. Routledge. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203120637>
11. Bloch, S. (2000). Positive deviants and their power on transformational leadership. *Journal of Change Management*, 1(3), 273-279. doi: 10.1080/714042473
12. Bogićević Milikić, B., Mirić, A.A. & Janićijević, N. (2023). Working from Home, Work-Related Attitudes, Work-Life Balance and Employee Well-Being – Implications for HRM in the Post-COVID Era. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 28(2). doi: 10.7595/management.fon.2023.0009

13. Cancialosi, C. (2017, februar 7). Why culture is the heart of organizational innovation, *Forbes*. Preuzeto sa <https://online.stu.edu/degrees/education/what-is-chhttps://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2017/02/07/why-culture-is-the-heart-of-organizational-innovation/?sh=6d72d003f4d7arismatic-leadership/>
14. Cetin, M.O. & Kinik, F.S.F. (2015). Analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.122
15. Chamakiotis, P, Panteli, N. & Davison, M.R. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381
16. Cherry, K. (2023). *How transformational Leadership Can Inspire Others*, verywellmind. Preuzeto: 6. decembar 2023. sa <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership-2795313>
17. Ciaramello, A. (2023, februar 14). Challenges Of Leading In a Digital Age, *Forbes*. Preuzeto: 20. septembar 2023. sa <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2023/02/14/challenges-of-leading-in-a-digital-age/?sh=5c39eb9f2203>
18. Committee for the Coordination of Statistical Activities (CCSA) (2021). *How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective*, 3. Preuzeto sa: https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf
19. Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938
20. Squarefoot. (2021). *The Negative Effects of Working From Home on Company Culture*. Coworking resources. Preuzeto: 1. decembar 2023. sa <https://www.coworkingresources.org/blog/the-negative-effects-of-working-from-home-on-company-culture>
21. De Smet, A., Gagnon, C. & Mygatt, E. (2021). *Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company*, McKinsey and Company. Preuzeto: 12. avgust 2023. sa <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company>
22. Duke Fuqua (2018). *DaVita CEO Discusses Leadership and Longevity*. Preuzeto: 4. decembar 2023. sa <https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/davita-dss>
23. Eken, I., Özturgut, O. & Craven, A.E. (2014). Leadership Style and Cultural Intelligence. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), 154-165.

24. Field, R.H.G., Read, P.C. & Louviere, J.J. (1990). The effect of situation attributes on decision method choice in the Vroom-Jago model of participation in decision making. *Leadership Quarterly*, 1(3), 165-176. doi: 10.1016/1048-9843(90)90018-d
25. Fitzgerald, S. & Schutte S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29(5), 495-505. doi: 10.1108/02621711011039240
26. Forster, B., Patlas, M. & Lexa, F. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists' Journal* 2020, 71(4), 421-422. doi: 10.1177/0846537120926752
27. Garcia-Morales, J., Jiménez-Barrionuevo, M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2010). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.005
28. Ghadi, Y., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
29. Ghasabeh, M.S. (2020). Transformational Leadership, Information Technology, Knowledge Management, Firm Performance: How are They Linked? *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(2).
30. Ghasabeh, M.S., Soosay, C. & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467. doi: 10.1353/jda.2015.0090
31. Gifford, T. (2018). *How Do You Know A Pseudo-Transformational Leader From a Genuine One? Look For These 5 Signs*, LinkedIn. Preuzeto: 28. april 2023. sa <https://www.linkedin.com/pulse/how-do-you-know-pseudo-transformational-leader-from-genuine-thomas>
32. Goleman D. (1998). *What makes a Leader?* Harvard Business Review, str. 91-102.
33. Gonos, J. & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: Journal of contemporary management issues*, 18(2), 157-168.
34. Graves, M.L. & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers – Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172. Doi: 10.1109/emr.2020.2990386
35. Greimel, N.S., Kanbach, D.K. & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for future research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8. doi: 10.1016/j.jik.2023.100351

36. Hartog, D.N.D., Muijen, J.J.V. & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. Doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x
37. Herrity, J. (2023). *The Pros and Cons of Working From Home*, Indeed. Preuzeto: 2. decembar 2023. sa <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/the-pros-and-cons-of-working-from-home>
38. Hlongwane, N. & Asomaning, K. (2018). *Transformational Leadership*, Bank Seta. Preuzeto sa: https://www.bankseta.org.za/wp-content/uploads/2020/01/Bankseta_AEP_Research-Paper_Transformational-Leadership.pdf
39. Junita, I. (2019). Transformational Leadership in Digital Era: Analysis of Nadiem Makarim (Founder of GO-JEK Indonesia) Leadership Figure. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(1), 80-92. doi: 10.33019/ijbe.v3i1.106
40. Jack, M. (n.d). *20 examples of Transformational Leaders*, The Human Capital Hub. Preuzeto: 27. novembar 2023. sa <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/20-examples-of-transformational-leaders>
41. Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research, *Management Science*, 28(3), 315-336. doi: 10.1287/mnsc.28.3.315
42. James (n.d). *Transformational Leadership in the Digital Age*, Melbado. Preuzeto: 20. septembar 2023. sa <https://melbado.com/transformational-leadership-in-the-digital-age/>
43. James (n.d). *The Transformational Leadership Style of Martin Luther King*, Melbado. Preuzeto: 2. oktobar 2023. sa <https://melbado.com/the-transformational-leadership-style-of-martin-luther-king/>
44. Jamieson, A. (2013, decembar 5). 7 ways Nelson Mandela changed South Africa, *NBC news*. Preuzeto sa <https://www.nbcnews.com/news/world/7-ways-nelson-mandela-changed-south-africa-flna2d11702722>
45. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data Status.
46. Janićijević, N. (2011a). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu. *Ekonomika preduzeća*, 59(5-6), 215-226. doi: 10.5937/ekopre1106215j
47. Janićijević, N. (2011b). Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji. *Ekonomске teme*, (4), 527-543.
48. Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

49. Janićijević, N. (2021). Značaj menadžmenta promena u digitalnoj transformaciji poslovanja. U Brkić, A. (ured.), *Stanje i perspektive digitalne transformacije poslovanja zemalja Zapadnog Balkana* (str. 11-22). Zenica: Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici.
50. Kargas, A. & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-18. doi: 10.1080/23311975.2015.1055953
51. Kelloway, K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J. & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171. doi: 10.1108/01437730310469589
52. Kent Thiry, (n.d). *CEO of DaVita*. Preuzeto: 4. decembar 2023. sa <https://kentthiry.com/about/>
53. Kent Thiry, (n.d.). *Making a Difference*. Preuzeto: 4. decembar 2023. sa <https://kentthiry.com/>
54. Krupali (2020). *Skills Approach Leadership – What does it mean?* PennState. Preuzeto: 18. novembar 2023. sa <https://sites.psu.edu/leadership/2020/02/09/skills-approach-leadership-what-does-it-mean/>
55. Kruse, K. (2013, april 9). What is Leadership? *Forbes*. Preuzeto sa <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=f4532ef5b90c>
56. Kuhnert, K. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657. doi: 10.5465/amr.1987.4306717
57. Larson, L. & DeChurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1). doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101377
58. Lewis, D.L. & Carson, C. (2023). *Martin Luther King, Jr.*, U Encyclopedia Britannica. Preuzeto sa <https://www.britannica.com/biography/Martin-Luther-King-Jr>
59. Lieberfeld, D. (2003) Nelson Mandela: Partisan and Peacemaker. *Negotiation Journal*, 19(3), 229-250. doi: 10.1111/j.1571-9979.2003.tb00781.x
60. Lievens, F., Geit, V. & Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of work and organizational psychology*, 6(4), 415-430. doi: 10.1080/135943297399015
61. Lowe, K., Kroeck, G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*. 7(3), 385-425. doi: 10.1016/s1048-9843(96)90027-2

62. Lugtu, R. (2020). *Transformational Leadership in the Digital Age*, Institute for Digital Transformation. Preuzeto: 27. novembar 2023. sa <https://www.institutefordigitaltransformation.org/transformational-leadership-in-the-digital-age/>
63. Ly, B. (2023). The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *Journal of Knowledge Economy*. doi: 10.1007/s13132-023-01377-8
64. *Mahatma Gandhi: Pilgrim of Peace* (1997, februar 7). [dokumentarni film]. Preuzeto sa https://www.youtube.com/watch?v=f0EcBYwnuWE&ab_channel=GandhiServe
65. Masa'deh, R., Obeidat, B.Y., Zyod, D.S., Gharaibeh, A.H. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences*, 4(2), 848-866. doi: 10.1108/jmd-09-2015-0134
66. Mason, C., Griffin, M. & Parker, S. (2014). Transformational Leadership Development Connecting psychological and behavioral change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 174-194.
67. Masood, S., Dani, S., Burns, N. & Backhouse, C. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949. doi: 10.1243/09544054jem499
68. Mathede, T. & Karim, A.M. (2022). Transformational Leadership Role on Work Performance under the COVID 19 Pandemic in Zimbabwe. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 12(1), 338-352. doi: 10.6007/ijarbss/v12-i1/12053
69. McCarthy, P., Sammon, D. & Alhassan, I. (2021). Digital Transformation Leadership Characteristics: a Literature Analysis. *Journal of Decision Systems*, 32(3), 1-30.
70. McKinsey & Company, D'Auria, G. & De Smet, A. (2020). *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. Preuzeto: 4. avgust 2023. sa <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>
71. Meiryani, M., Nelviana, Koh Y., Soepriyanto G., Aljuaid M. & Hasan F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.919631
72. Mirić, A.A., Bogićević Milikić, B. & Janićijević, N. (2022). Organizational resilience during the crisis caused by the Covid-19 pandemic in the Republic of Serbia: Experiences and recommendations for the future. U *Book of Proceedings 17th ASECU Conference "Post-COVID19 in SEE and Black Sea Region-Responses towards SDGs"*, 49-67.

73. Mysore, M. & Usher, O. (2020). *Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center*, McKinsey & Company. Preuzeto: 4. avgust 2023. sa <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center>
74. Nanda, B.R. (2023). Mahatma Gandhi. U *Encyclopedia Britannica*. Preuzeto sa <https://www.britannica.com/biography/Mahatma-Gandhi>
75. Nanjundeswaraswamy, T. & Swamy D. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
76. Nasheed, J. (2022). *Honoring Dr. King's Legacy as a Transformational Leader*, Salesforce. Preuzeto: 2. oktobar 2023. sa <https://www.salesforce.com/blog/honoring-mlk-leadership/>
77. Nibusinessinfo (n.d). *Employees working from home: Advantages and disadvantages of employees working from home*. Preuzeto: 23. septembar 2023. sa <https://www.crossover.com/perspective/hhttps://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-employees-working-homeow-is-remote-work-changing-the-workforce>
78. Nikčević, G. (2016). The Influence of organizational culture on leadership – Case Study Montenegro. *Tehnički Vjesnik*, 23(1), str. 191-197.
79. Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
80. Notgrass, D. (2014). The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 605-621.
81. Odumeru, J.A. & Ogbonna, I.G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
82. Orsmond, Q. (2021). *COVID-19 and the Impact on Organisational Change*, cmc partnership, pristupljeno 10. april 2023, preuzeto sa: <https://www.cmcpartnership.co.za/blog/covid-19-and-the-impact-on-organizational-change>
83. Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102. doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103177
84. Passakonjaras, S. & Harijasti, Y. (2019). Transactional and Transformational Leadership: a study of Indonesian managers. *Management Research Review*, 46(9), 645-667. doi: 10.1108/mrr-07-2019-0318
85. Phillip, J. (2021). Viewing Digital Transformation through the Lens of Transformational Leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129.

86. Purvanova, K. R. & Bono, E. J. (2009). Transformational Leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343 – 357.
87. Radus, J-A. (2019). *Harness the power of transformational leadership to inspire innovation*, DrumCafeUSA. Preuzeto: 2. oktobar 2023. sa <https://www.drumcafeusa.com/harness-power-of-transformational-leadership-to-inspire-innovation/>
88. Rathi, N., Soomro, K.A. & Rehman, F.U. (2021). Transformational or Transactional Leadership style preferences during the Covid-19 outbreak. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 3(2), 451-473.
89. Red (2018). *8 ways Nelson Mandela changed the world*. Preuzeto: 3. decembar 2023. sa <https://www.red.org/reditorial/inspiration/8-ways-nelson-mandela-changed-the-world/>
90. Reza, M.H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), 119-124.
91. Riggio, R.E. (2012). *What is Charisma and Charismatic Leadership*, Psychology Today. Preuzeto: 4. oktobar 2023. preuzeto sa <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership>
92. Routson, J. (2011). *Kent Thiry: Developing Successful Leaders Takes a Village*, Stanford Business. Preuzeto: 6. decembar 2023. sa <https://www.gsb.stanford.edu/insights/kent-thiry-developing-successful-leaders-takes-village>
93. Santoso, R. N., Sulistyaningtyas, D. I. & Pratama, P. B. (2022). Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication. *Journal of Communication Inquiry*, str. 1-24. 10.1177/01968599221095182
94. Sayyadi, M. (2020). *All good Technology Managers Are Transformational Leaders*, Innovation Management. Preuzeto: 27. novembar 2023. sa <https://innovationmanagement.se/2020/06/11/all-good-technology-managers-are-transformational-leaders/>
95. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
96. Schiliro, D. (2020). Towards digital globalization and the covid-19 challenge. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 11(2), 1710-1716.
97. Schmidt, A. (2023). *17 Key Benefits of Remote Work for Employers and Employees*, CareerFoundry. Preuzeto: 1. decembar 2023. sa <https://careerfoundry.com/en/blog/career-change/benefits-of-remote-work/#employers>

98. Scholarly Community Encyclopedia (n.d). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Preuzeto: 16. mart 2023. sa <https://encyclopedia.pub/entry/30449>
99. Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
100. Sims, H.P., Faraj, S. & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.
101. Sow, M. & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148. doi: 10.5296/ber.v8i3.13368
102. St. Thomas University (2014). *What is Charismatic Leadership? Leading through personal conviction*. Preuzeto: 4. oktobar 2023. sa <https://online.stu.edu/degrees/education/what-is-charismatic-leadership/>
103. Stefan, T. & Nazarov, A. (2020). Challenges and Competencies of Leadership in Covid-19 Pandemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 486, 518-524. doi: 10.2991/assehr.k.201105.092
104. Steinwart, C. & Ziegler, A. (2014). Remembering Apple CEO Steve Jobs as a “Transformational Leader”: Implications for Pedagogy. *Journal of Leadership Education*, 13(2), 52-66. doi: 10.12806/v13/i2/r3
105. Sukoco, I., Evitha, Y, Bambang, H. & Herawati, T. (2020). Optimizing Human Resources Empowerment In The Era Of Covid-19: From Transactional To Transformational Leadership. *Technicum Social Sciences Journal*, 13, 265-277.
106. Tanver, A., Khan, M., Thitivesa, D., Siraphattada, Y. & Phumdara, T. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Hyman System Management*, 39, 589-601. doi: 10.3233/hsm-201052
107. Tautz, D.C., Schübbe, K. & Felfe, J. (2022). Working from Home and its challenges for transformational and health-oriented leadership. *Frontiers in Psychology*, 13.
108. Technofunc (n.d). *Iowa Studies*. Preuzeto: 20. novembar 2023. sa <https://www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-theories/item/iowa-leadership-studies>.
109. The Nature Conservancy (n.d). *Kent Thiry*. Preuzeto: 4. decembar 2023. sa <https://www.nature.org/en-us/about-us/who-we-are/our-people/kent-thiry/>
110. Tucker, B. & Russell, R. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 103-111. doi: 10.1177/107179190401000408

111. Vroom, V.H. & Jago, A.G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. doi: 10.1037/0003-066x.62.1.17
112. Walumbwa, O., Wang, P., Lawler, J. & Shi K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515-530.
113. Wang, Y-S. & Huang, T-C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social behavior and personality: An International Journal*, 37(3), 379-392. doi: 10.2224/sbp.2009.37.3.379
114. Wolf, K. (n.d). *How is Remote Work Changing The Workforce?* Crossover. Preuzeto: 6. decembar 2023. sa <https://www.crossover.com/perspective/how-is-remote-work-changing-the-workforce>
115. Young, D.M., Cunningham, K., Gronigen, V.B. & O'Doherty, A. (2021). Transformational Leadership Preparation in a Post-COVID World: US Perspective. *eJournal of Education Policy*, 21(1), 1-12.
116. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. doi: 10.1016/s1048-9843(99)00013-2
117. Zeuge, A., Weigel, A., Niehaves, B., Oschinsky, F. & Schlechtinger, M. (2020). Leading Virtual Teams – A Literature Review.