



BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
Univerzitet Union Beograd

Branislav Đorđević

LIDERSTVO - Konceptualnost i vizija

DOKTORSKA DISERTACIJA

Beograd, 2019.



BELGRADE BANKING ACADEMY
Faculty of Banking, Insurance and Finance
Union University

Branislav Đorđević

LEADERSHIP - Conceptuality and Vision

DOCTORAL DISSERTATION

Belgrade, 2019.

Mentor:

Prof. dr Dejan Erić, redovni profesor
Beogradska bankarska akademija
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

Članovi komisije:

dr Marija Lazarević Moravčević, vanredni profesor
Beogradska bankarska akademija
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd

dr Isidora Beraha, naučni saradnik
Institut ekonomskih nauka, Beograd

Datum odbrane doktorske disertacije:

UNIVERZITET UNION BEOGRAD

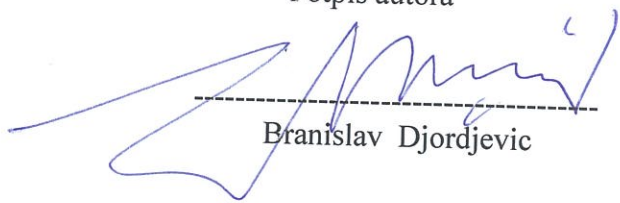
BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija pod naslovom LIDERSTVO - KONCEPTUALNOST i VIZIJA rezultat mog samostalnog istraživačkog rada i da su korišćene bibliografske reference istinito i jasno navedene, kao i da su sumarno prezentovane u okviru literature.

Potpis autora

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Branislav Djordjevic', is written over a horizontal dashed line.

Branislav Djordjevic

Apstrakt:

U dinamičnim i neizvesnim uslovima poslovanja ljudski resursi postaju ključni izvori konkurentske prednosti, a efektivno liderstvo uslov za opstanak i razvoj savremene organizacije. Kao sastavni deo menadžmenta, liderstvo ima značajnu ulogu u svim tipovima poslovnih organizacija, bez obzira na njihovu veličinu ili delatnost kojom se bave. Značaj, uloga i uticaj liderstva raste sa povećanjem dinamizma promena u savremenom poslovnom okruženju.

Osnovni cilj rada je da se na sveobuhvatan i sistematičan način analizira uticaj liderstva na poslovne performanse preduzeća. U radu se sagledava efekat koji različite menadžerske/liderske prakse imaju na kreiranje konkurentske prednosti. Imajući u vidu da je reč o procesu gde svi učesnici imaju ravnopravnu ulogu i učešće, faktore koji determinišu kvalitet vođstva moguće je identifikovati u ponašanju i karakteristikama lidera, ali i njihovih sledbenika.

Istraživanjem koje je sprovedeno u radu prepoznati su brojni faktori egzogene i endogene prirode koji utiču na kvalitet liderstva. Empirijskim istraživanjem je potvrđeno da ne postoji univerzalno rešenje za efektivno liderstvo. Rezultati istraživanja ukazuju da je liderstvo determinisano brojnim faktorima: veličinom preduzeća, strukturom moći, osobinama i ponašanjem lidera i zaposlenih, okruženjem, organizacionom i nacionalnom kulturom i drugo. Pod uticajem navedenih, kao i drugih situacionih faktora, postoje i značajne razlike u stilu liderstva između javnih i preduzeća u privatnom sektoru.

Ključne reči: liderstvo, teorije liderstva, moć, menadžment, ljudski resursi, promene, efektivnost, etika

Naučna oblast: Poslovna ekonomija i menadžment

Uža naučna oblast: Menadžment

Abstract:

In a dynamic and uncertain business environment, human resources become a key source of competitive advantage, and effective leadership is a basic condition for the survival and development of a modern organization. As an integral part of management, leadership plays a significant role in all types of businesses, regardless of its size, or assumed activities. Its role grows with the increasing dynamism of change in the contemporary environment.

The main objective of this dissertation is to examine the impact of leadership on the business performance of the company. This dissertation analyzes the effect that different managerial /leadership practices have on creating competitive advantage. Considering the fact that leadership is a process where all participants have an equal role and participation, factors that determine leadership quality can be identified in the behavior and characteristics of leaders, as well as their followers.

A number of factors of exogenous and endogenous nature that influence leadership quality have been identified through theoretical and empirical research. Empirical research has confirmed that there is no universal solution to effective leadership. The results of the research indicate that leadership is determined by many factors: the size of the company, the structure of power, the traits and behavior of leaders and employees, the environment, organizational and national culture, etc. Under the influence of these, as well as other situational factors, there are differences in leadership style between public and private sector companies.

Keywords: leadership, leadership theories, power, management, human resources, change, effectiveness, ethics

Scientific area: Business Economics and Management

Scientific field: Management

SADRŽAJ

UVOD.....	1
I. DEO - TEORIJSKE OSNOVE IZUČAVANJA LIDERSTVA.....	7
1.1 Definicija liderstva i njene komponente.....	8
1.1.1. Liderstvo nije automatizam	11
1.1.2. Liderstvo se može naučiti	12
1.2. Različiti aspekti liderstva	15
1.2.1. Liderstvo kao skup osobina naspram shvatanja liderstva kao procesa.....	15
1.2.2. Formalno naspram neformalnog liderstva	16
1.2.3. Liderstvo i moć	17
1.2.4. Liderstvo i prinuda.....	18
1.2.5. Liderstvo i menadžment	19
1.3. Liderstvo i konkurentnost.....	22
1.5. Psihodinamički pristup	32
1.5.1. Erik Berne i transakciona analiza	32
1.5.2. Sigmund Frojd i tipovi ličnosti	34
1.5.3. Karl Jung i tipovi ličnosti	36
1.5.4. Tipovi ličnosti u liderstvu.....	38
1.6. Liderske promene	40
1.6.1. Vođenje većih promena	42
1.6.2. Vođenje svakodnevnih promena.....	45
1.6.3. Vođenje inovacija i kreativnosti	46
1.6.4. Liderstvo i Downsizing (smanjenje).....	53
II. DEO - RAZLIČITE TEORIJE LIDERSTVA.....	55
2.1. Pristup liderstvu kao skupu osobina	56
2.1.1. Osnovni postulati teorije osobina	56
2.1.2. Emocionalna inteligencija i liderstvo	64
2.2. Pristup liderstvu kao skupu veština	70
2.2.1. Tehničke veštine	70
2.2.2. Humanističke veštine.....	71
2.2.3. Konceptualne veštine.....	72
2.2.4. Model liderstva kao skup veština	72
2.3. Biheviorističke teorije	75
2.3.1. Istraživanje na univerzitetu u Ohaju	75
2.3.2. Istraživanje na univerzitetu u Mičigenu	76
2.3.3. Blakeova i Moutonova menadžerska (liderska) mreža.....	76
2.4. Teorija put-cilj.....	80
2.5. Kontigentne – situacione teorije.....	85
2.6. Teorija razmene lider-član.....	91
III. DEO - NOVE TEORIJE LIDERSTVA	94
3.1. Transformaciono liderstvo	95

3.1.1. Definicija transformacionog liderstva	95
3.1.2 Transformaciono liderstvo i harizma.....	96
3.2. Timsko liderstvo.....	99
3.2.1. Model timskog liderstva	99
3.2.2 Liderske odluke	100
3.3. Strategijsko liderstvo	106
3.4. Etičko liderstvo.....	112
3.4.1 Definisanje i teorije o etici.....	113
3.4.2. Značaj etike za liderstvo	115
3.4.3. Heifetzovo gledište o etičkom liderstvu	116
3.4.4. Burnsovo gledište o etičkom liderstvu	117
3.4.5. Greenleafovo gledište o etičkom liderstvu	117
3.4.6 Principi etičkog liderstva	118
IV. DEO - SPECIFIČNI ASPEKTI IZUČAVANJA LIDERSTVA	120
4.1. Žene i liderstvo	121
4.1.1. Polovi i stilovi liderstva.....	121
4.1.2. „Staklena tavanica“.....	122
4.2. Kultura i liderstvo.....	128
4.3. Lidersko odlučivanje	134
4.4. Dopinos liderstva podizanju kvaliteta.....	139
V. DEO - ISTRAŽIVANJE LIDERSTVA U NAŠOJ ZEMLJI KROZ STUDIJE SLUČAJA	143
5.1. Studija slučaja javnog preduzeća „Elektroprivreda Srbije“	144
5.1.1. Mogući modaliteti organizacije	146
5.1.2. Pravci primene menadžmenta i afirmacija liderstva u JP Elektroprivreda Srbije.....	156
5.2. Studija slučaja 2 – Uspešna primena modela organizacije bazirane na liderskom pristupu „Graditelj Inženjering” d.o.o. Beograd	163
5.2.1. Nastanak, razvoj i poslovanje kompanije „Graditelj inženjering“ d.o.o. Beograd.....	163
5.2.2. Menadžment kompanije i organizaciona struktura.....	167
5.2.3. Analiza stila liderstva.....	171
VI. PRILOG 1.	184
UPITNIK O STILU LIDERSTVA	185
LITERATURA	187

SPISAK SLIKA

Slika I-1 Odnos lidera i nelidera	13
Slika I-2 Različiti pogledi na liderstvo.....	16
Slika I-3 Tri tipa liderskih uloga.....	31
Slika I-4 Primer egograma	33
Slika I-5 Podstrek za potrebe organizacionih promena	42
Slika I-6 Nivo svakodnevnih promena strategije	46
Slika II-1 Emocionalna inteligencija.....	65
Slika II-2 Skup emocija.....	66
Slika II-3 Komponente emocionalne inteligencije	68
Slika II-4 Menadžerske veštine neophodne na različitim nivoima u organizaciji... 71	
Slika II-5 Komponente modela liderstva zasnovanog na veštinama	73
Slika II-6 Liderska mreža	77
Slika II-7 Osnovne teorije put cilj	80
Slika II-8 Glavne komponente teorije put-cilj	81
Slika II-9 Kontingentni model.....	86
Slika II-10 Situacioni pristup liderstvu Hersey i Blanchard	88
Slika II-11 Dimenzije liderstva u LMX teoriji.....	91
Slika III-1 Hill-ov model timskog liderstva	101
Slika III-2 McGrathov-e ključne liderske funkcije	102
Slika III-3 Tri međuzavisne aktivnosti lidera	107
Slika III-4 Liderske baze moći	110
Slika III-5 Teorije o etici zasnovane na sopstvenom interesu naspram interesa drugih.....	114
Slika III-6 Principi etičkog liderstva	118
Slika IV-1 Staklena tavanica	123
Slika IV-2 Ljudski kapital	126
Slika IV-3 Ograničenja u racionalnom pristupu liderskog odlučivanja.....	135
Slika IV-4 Odlučujuće aktivnosti za vreme koalicije	137
Slika IV-5 Praćenje procesa	139
Slika V-1 Organizaciona šema JP Elektroprivreda Srbije	155
Slika V-2 Organizaciona šema preduzeća „Graditelj inženjering“, d.o.o, Beograd.....	170

SPISAK TABELA

Tabela I-1 Pet izvora moći	17
Tabela I-2 Tipovi i izvori moći	18
Tabela I-3 Funkcije menadžmenta i liderstva	20
Tabela I-4 Snage i slabosti produktivnog narcisa	35
Tabela I-5 Psihološke sklonosti i liderstvo	38
Tabela I-6 Osam stanja modela planirane organizacione promene	43
Tabela I-7 Karakteristike inovativnih organizacija i kreativnih ljudi	47
Tabela I-8 Sporedna ček lista razmišljanja	52
Tabela II-1 Maksimiziranje efikasnosti liderstva	60
Tabela II-2 Kako funkcioniše teorija put-cilj?	83
Tabela III-1 Osobine ličnosti ponašanja i njihovo dejstvo na sledbenike harizmatičnog liderstva	97
Tabela III-2 Poređenje teorije i kriterijuma istraživanja	103
Tabela III-3 Oblasti teorije o etici	114
Tabela V-1 Organizacioni razmeštaj kadrova u Elektroprivredi Srbije po globalnim tehnološkim celinama za 1998. godinu	152
Tabela V-2 Orijentacioni odnos normirane i ostvarene produktivnosti kadrova u Elektroprivredi Srbije drugim elektroprivredama u 1993. godini	153
Tabela V-3 Teorija put – cilj: kada treba koristiti određene stilove liderstva	158

UVOD

Predmet ove doktorske disertacije je analiza liderstva, njen koncept i vizija. Fenomen liderstva izaziva pažnju istraživača iz različitih oblasti jako dug period vremena. U poslovnoj oblasti nalazimo se u sferi sve većeg angažovanja činilaca putem kojih se objektivna stvarnost približava ljudima, odnosno gde se problemi i rešenja usložnjavaju, čime raste značaj ljudskih znanja, sposobnosti i veština. U takvim uslovima poslovno liderstvo postaje imperativ svakog uspešnog menadžera. Predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji jeste liderstvo, odnosno međudnos onih koji upravljaju procesom proizvodnje, trgovine, servisima i drugih, koji izvršavaju te zahteve na način koji je razumljiv, celishodan i trajan. Dakle, radi se o neprekidnom (stalnom) procesu koji za rezultat daje uvek novi kvalitet. njih rade ljudi sa liderskim sposobnostima, budući da imaju sposobnosti da obezbede dodatnu vrednost njihovim organizacijama.

U savremenim uslovima istraživanje liderstva nedvosmisleno ukazuju da se radi o fenomenu koji dobija znatno širi, efektniji i svestraniji značaj, nego što je to bilo ranije. Zapravo, radi se o takvom misaonom i delotvornom napretku koji izričito ukazuje na potrebu delovanja svih imanentnih faktora u procesu društvene reprodukcije kako bi se ostvario željeni rezultat. Liderstvo kao sastavni deo procesa menadžmenta ima vrlo značajnu ulogu u svim tipovima organizacija. Ta uloga raste sa povećanjem dinamizma promena u savremenom okruženju. Ta činjenica utiče na visok nivo aktuelnosti i atraktivnosti predmeta istraživanja u ovoj disertaciji.

U eri globalizacije, kao ekonomskog, političkog i kulturnog procesa, nestabilnim uslovima međunarodnog okruženja, kao i dinamičkih promena makroekonomskih faktora koji su praćeni čestim krizama upravljanje organizacijama i ostvarivanje njihovih ciljeva postaje sve složenije. Neophodno je unapređenje svih segmenata korporativnog upravljanja radi kreiranja vrednosti za vlasnike i ostvarivanja ciljeva rasta i razvoja uz sticanje i održanje konkurentskih prednosti. Uspeh preduzeća koji se reflektuje kroz postizanje superiornih poslovnih performansi u velikoj meri uslovljen je uspešnim implementiranjem savremenog proaktivnog korporativnog upravljanja. Modeliranje adekvatnih menadžerskih kompenzacija imanentno je modernim trendovima korporativnog upravljanja i važan je faktor konkurentnog diferenciranja na globalnom

tržištu. Odgovarajuća strategija nagrađivanja menadžerskih struktura čini ovim upravljački mehanizam sadržajnim za kreiranje željene tržišne pozicije savremenog preduzeća, lakše prevazilaženje mogućih kriznih situacija, kao i atraktivnost preduzeća za potencijalne investitore i strateške partnere.

Predmet doktorske disertacije obuhvata i analizu modela kompenzacije lidera u savremenom korporativnom upravljanju. U njegovoj obradi biće sagledane karakteristike i osnovni elementi ovih modela, kako u razvijenim zemljama, tako i u regionu i našoj zemlji. Pored naučnih aspekata koje Kandidat ima nameru da istraži kroz analizu relevantne literature u ovoj oblasti, predmet istraživanja ima i svoje praktične dimenzije, koje se mogu sagledati preko traženja odgovora na sledeća istraživačka pitanja:

Kakvu ulogu i značaj ima adekvatno modeliranje liderskih kompenzacija u savremenom korporativnom upravljanju? Naime, potrebno je da se iskaže da je cilj istraživanja pokazivanje osnovnih razlika u kvalitetu prakse liderskih resursa kao performansi celovitog procesa menadžmenta.

Da li su linije unapređenja modela menadžerskih kompenzacija neophodne za pozicioniranje preduzeća na tržištu, na dugi rok? Nužno je bilo potrebno da se pokaže koliko razlike u kvalitetu prakse menadžmenta ljudskih resursa, odnosno liderstva, doprinose u razlikama konkurentnosti između liderstva i menadžmenta.

Kakvu ulogu na promenu/razvoj modela liderskih kompenzacija ima okruženje u savremenim uslovima poslovanja? To znači, pokazati kolike razlike u konkurentnosti liderstva doprinose razlikama u poslovnim performansama.

Na koji način demistifikacija modela liderskih kompenzacija utiče na razlike u zadovoljenju potreba zaposlenih?

Jedan od osnovnih ciljeva ovoga rada je definisanje modela za sveobuhvatnije sagledavanje uticaja sistema liderstva na kvalitet poslovanja i ostvarene poslovne performanse. Namera je da istraži i analizira relacije putem kojih sistem liderstva uspeva da preko svojih glavnih procesa (planiranja, obezbeđivanja, razvoja, uticaja i obrazovanja ljudskih resursa), generiše konkurentnost liderskih resursa, kao i stvaranje uslova da se oni iskoriste u cilju realizacije i održavanja poslovne uspešnosti. Za kvalitetno uspostavljanje korelacije između sistema liderstva, neophodno je testirati odnose:

kvaliteta prakse menadžmenta ljudskih resursa – vrednost ljudskih resursa – zadovoljstvo zaposlenih poslom koji su mu ovim istraživanjem određeni kao ključni posrednici za demonstriranje pozitivnog uticaja prakse menadžmenta i liderstva na poslovnu uspešnost.

Jedan od ciljeva ovog istraživanja je da na osnovu teorijskih saznanja iz ove oblasti identifikuju ključni indikatori za promenu kvaliteta liderstva u cilju iskorišćenja vrednosti ljudskih resursa, zadovoljstvo zaposlenih poslom i kvaliteta poslovanja organizacije. Na tim osnovama će se izvršiti procena zastupanje prakse lidera i ocena da li organizacije, koje imaju kvalitetnije sisteme liderstva su efikasnije i konkurentnije od onih koje to nemaju. Bitni indikatori razvijenosti i kvalitet tog sistema su vrednosti liderskih resursa i zadovoljstvo zaposlenih poslom.

Na osnovu napred definisanog predmeta i ciljeva istraživanja u okviru ove doktorske disertacije definisano je nekoliko hipoteza i to:

Hipoteza 1. - Adekvatno modeliranje liderskih kompenzacija je značajan faktor generisanja vrednosti i sticanja konkurentske prednosti u savremenim organizacijama.

Hipoteza 2. - Razlike u kvalitetu sistema liderstva doprinose razlikama u zadovoljstvu zaposlenih i rezultatima njihovog rada.

Hipoteza 3. - Razlike u zadovoljstvu zaposlenih poslom doprinose razlikama u konkurentnosti liderstva u kvalitetu poslovanja.

U skladu sa definisanim predmetnom i ciljevima istraživanja, kao i postavljenim hipotezama, u radu se koristi više naučnih metoda u skladu sa savremenim pristupima naučno-istraživačkog rada u okviru polja društveno-humanističkih nauka. Istraživanje ima karakter interdisciplinarnosti, pa saglasno tome će podrazumevati kombinovanje kvalitativne i kvantitativne metodologije, sa namerom potvrđivanja ili odbacivanja napred definisanih hipoteza.

Istraživanje osnovnih modela strukture i sadržaja delova doktorske disertacije, njihove prirode i odnos, zahtevalo je primenu metoda analize i sinteze. Dolaženje do opštih zaključaka o međuzavisnosti modeliranja menadžerskih, odnosno liderskih namera i korporativnog upravljanja izvršeno je uz primenu metoda indukcije, dedukcije i generalizacije. U tom smislu korišćena je relevantna literatura, udžbenici, monografije, naučni časopisi, internet izvori, sa ciljem postavljanja osnove za ispitivanje postavljenih

hipoteza. Istorijski metod upotrebljen je u istraživanju najznačajnijih teorijskih i empirijskih stavova, činjenica i dostignuća u razvoju teorija liderstva. Metod deskripcije upotrebljen je sa svrhom prikaza modela menadžerskih i liderskih kompenzacija, prikaza uloge liderskog upravljanja i unapređenja ovih modela, kao i prilaza osnovnih komponenti materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Uzročno - posledične veze koje proističu iz međuzavisnih moći lidera i visine i strukture liderskih komponenti, identifikovane se korišćenjem kauzalnog metoda. Metod komparativne analize korišćen je radi upoređenja karakteristika tradicionalnih i savremenih modela kompenzacije, i upoređenja prednosti i nedostatka savremenih modela prisutnih u zemljama razvijenih ekonomija sa modelima primenjenim u našoj zemlji.

U okviru empirijskog dela rada korišćen je kao bazičan metod studije slučajeva, gde je analizirana materija razmatrani na primeru dva domaća privredna društva. Tom prilikom su korišćeni metodi dubinskog intervjua, posmatranja i analogije, koji su omogućili dopunu podataka prikupljenih tokom empirijskog istraživanja sprovedenom na osnovu anonimnih anketnih upitnika. Konačno, u radu su korišćen i neki od kvantitativnih metoda, kao na primer, metod statističke analize, pre svega prilikom obrade podataka prikupljenih empirijskim istraživanjem, tj. radi testiranja adekvatnosti trenutno primenjenih modela liderstva, kao i trendova u njihovom razvoju.

Pored uvoda i zaključka struktura ove doktorske disertacije se sastoji od pet međusobno povezanih delova, od kojih četiri predstavljaju teorijsko-metodološko elaboriranje istraživanih problema, dok peti deo predstavlja istraživački deo rada. Prvo poglavlje disertacije pod nazivom „Teorijske osnove izučavanja liderstva“ po svojoj suštini predstavlja teorijsko-konceptualni okvir analize istraživane oblasti. U ovom poglavlju obrađuju se pitanja različitih pristupa definisanju liderstva, njegovih komponenti, različiti aspekti liderstva, odnos liderstva i konkurentnosti, liderski izazovi, kao i liderske promene. Ukazuje se na osnovne komponente liderstva kao pojave. Sagledava se uloga lidera i same biti liderstva, osnovne komponente svakog liderskog koraka na koji se oslanjaju ostale komponente liderskog procesa. Istovremeno, analiziraju se faktori mikroekonomskog i makroekonomskog okruženja koji determinišu liderstvo. U prvom poglavlju rada istražuju se i šira pitanja različitih oblika liderstva u zavisnosti od pojedinih oblika prinude, ali i stimulacije kao najznačajnije komponente modela liderstva. U nastavku prvog poglavlja detaljno se objašnjavaju i osnovne forme, značaj,

prednosti i nedostaci dugoročnih stimulacija, kao i problem njihovog adekvatnog modeliranja uzrokovanih poteškoćama u realnom planiranju željenih poslovnih performansi na dugi rok. Nakon teorijske analize različitih formi i elemenata beneficija i privilegija, ukazuje se i na njihov značaj za motivaciju menadžera. Konačno, u okviru ovog dela rada daće se poseban osvrt na sadržaj vođenja kreativnih ljudi kao i odnose liderstvo i downsizing-a.

Drugi deo rada nosi naziv „Klasične teorije liderstva“ i u njemu su date konceptijske osnove liderstva. Na početku daje se pregled najvažnijih klasičnih teorija liderstva, počev od teorija osobine, pa nadalje. Vrlo detaljno se istražuju i analiziraju osnovni postulati i postavke različitih teorija liderstva. Pored teorija zasnovanih na sagledavanju ličnosti lidera, u nastavku se analiziraju i bihejviorističke teorije, teorija put – cilj, više kontingentnih pristupa i konačno teorija razmene lider – član. Konceptijske osnove upravljanja liderstvom koje predstavljaju glavnu sadržinu ovog dela rada koriste se u razumevanju i rasvetljavanju uticaja prakse menadžmenta, odnosno liderstva, na organizacionu uspešnost biznisa.

Treći deo ove disertacije nosi naziv „Novije teorije liderstva“ i predstavlja svojevrsni nastavak prethodnog poglavlja. U ovom delu se istražuje veći broj novijih pristupa izučavanju liderstva. Analiza započinje konceptom transformacionog liderstva i ulozi harizme u njemu. Nakon toga se analizira i istražuje timsko liderstvo i načini njegovog funkcionisanja. U nastavku je istraženo i objašnjeno strategijsko liderstvo kao osnova za savladavanja promena u dinamičnim uslovima. Konačno, na kraju poglavlja se analizira i etičko liderstvo. U njegovom istraživanju se polazi od pogleda pojedinih autora (Heifetz, Burns, Greenfeld) i teorija o etici i značaj liderstva u takvoj kombinaciji.

Četvrto poglavlje ove disertacije nosi naziv „Specifični aspekti izučavanja liderstva“. Na početku dela se analizira pitanje uloge žena u liderstvu kao jedno od najatraktivnijih pitanja savremenih istraživača iz ove oblasti. Zapravo, tu se ukazuje na ulogu i značaj žena u liderstvu, kao i njihov doprinos da se ova tehnika menadžmenta istinski razvija. Nakon toga se pristupa istraživanju i analizi odnosa kulture i liderstva. Pored osnovne definicije kulture (kojih ima više) pažnja je usmerena na pitanja etnocentrizma, predrasudama i kulturnim grupama. U nastavku se vrlo detaljno istražuju pitanja vezana za lidersko odlučivanje, kao i moć i uticaj. Konačno, na kraju poglavlja će

je razmatran odnos liderstva i „njegovih varijacija“. U tom smislu će se istraživati pitanja paternalizama/materijalizama, oportunitizama, liderskih tehnika i slično.

Peti deo rada nosi naziv „Istraživanje liderstva u našoj zemlji kroz studije slučaja“. Po svojoj suštini ovaj deo predstavlja empirijsko istraživanje kroz koje se istražuju pojedini aspekti liderstva na primeru dva privredna društva u Republici Srbiji. Prvo se analizira lidersko odlučivanje, pitanja moći i uticaja, kao i pravci promena u organizacionoj strukturi menadžmenta JP „Elektroprivreda Srbije“ d.o.o., Beograd tokom 90ih godina XX veka. Detaljno je razmatrano funkcionisanje elektroprivrede na području Srbije, predloženi mogući modeli organizacije i data snažna potpora zajedničkim ulaganjima u liderstvo elektroprivrede Srbije. Konačno, ovaj deo se završava analizom primera primene liderstva u našoj praksi kroz studiju slučaja kompanije „Graditelj inženjering“ d.o.o., Beograd, Tu se najpre daje geneza razvoja ove organizacije, njena vizija, poslovanje, kao i ocena menadžmenta i liderskih atributa istog. U okviru analize studije slučaja vrlo detaljno je dat i opis njene organizacione kulture.

I. DEO - TEORIJSKE OSNOVE IZUČAVANJA LIDERSTVA

1.1 Definicija liderstva i njene komponente

„Profiti se ne ostvaruju na bazi razlike u pameti, nego na bazi razlike u gluposti.“

David Rikardo

Postoji veliki broj radova, publikacija, napisa i teorija o pojmu i značenju liderstva u svetu. Istraživači, analitičari, poslovni ljudi, mediji, čak i najšira javnost su sve više zainteresovani za fenomen liderstva tragajući za dodatnim idejama, informacijama i saznanjima o načinima kako da se kreiraju efektivni lideri i unaprede organizacioni procesi. Primera radi, u akademskim studijama o liderstvu može se identifikovati mnoštvo različitih teorija koje analiziraju svu složenost i njegovu međuzavisnost (npr. Antoakis, Cianciolo & Sternberg, 2004, Bass, 1990, Gardner 1989 Hickman, 1999, Mumford, 2000, Rost, 1991, i dr.) objašnjavaju ga na različite načine, ali u okviru jedne od faza (aktivnosti) menadžment procesa.

Budući da je njegov proces veoma kompleksan, postoje brojne definicije liderstva u zavisnosti od trenutka, potreba, ambijenta, političke situacije i niza drugih elemenata. Tokom proteklih 60-tak godina razvijeno je preko stotinu različitih pristupa i klasifikacija kako bi sve liderstvo moglo da se definiše (Fleishman, i dr. 1991).

Jedan takav pristup klasifikacije različitih definicija liderstva, koji je u direktnoj vezi se predmetom istraživanja i načinom razmatranja fenomena liderstva u okviru ovoga rada je sadržan i u čuvenom radu Basa (Bass, 1990, str. 1120). Između ostalog, on smatra da neke od definicije gledaju na liderstvo kao grupni proces. Prema ovom stanovištu lider je centar promena i aktivnosti grupe sa tendencijom da realizuje volju grupe.

Druga grupa pristupa definiše liderstvo sa aspekta ličnosti i liderstvo objašnjava kao kombinaciju posebnih osobina i različitosti koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da druge ubedi na izvršavanje zadataka. Postoje pristupi koji liderstvo definišu kao transformacioni proces kojim se sledbenici motivišu za postizanje većih rezultata nego što bi se to od njih moglo očekivati. Dodajmo ovde i posmatranje liderstva sa aspekta ponašanja (bihejvioristički pristupi), konkretnih situacija (kontigentni), ali i skupa veština.

Kada pristupamo definisanju liderstva moramo imati u vidu sledeće momente:

- Da je to proces, a ne čin,
- Njime se ostvaruje uticaj, snaga, namera,
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe, a ne pojedinačno,
- Ono se sprovodi radi ostvarivanja cilja.

Iz ovako navedenog sadržaja definicije liderstva mogli bismo izvući zajedničku definiciju koju zastupamo u okviru ovoga rada, po kojoj se „liderstvo smatra procesom u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu ljudi radi realizacije zajedničkog cilja (Northouse, 2008).“ Na osnovu definicije može se zaključiti da liderstvo podrazumeva odnos razmene koji se uspostavlja između lidera i sledbenika. U tom procesu lideri utiču na sledbenike, ali i sledbenici utiču na lidera. Dakle, liderstvo se ne može razumeti kao linearan, odnosno jednosmeran uticaj, već pre svega kao interaktivan fenomen. Ovakvom definicijom liderstva izbegava se njegova ograničenost samo na formalno izabranog lidera u grupi.

Liderstvo podrazumeva postojanje uticaja, zapravo liderstvo bez uticaja ne postoji! Takođe treba napomenuti i naglasiti da su grupe sredina u kojima liderstvo nastaje i razvija se. Ono (liderstvo) ostvaruje uticaj na grupe pojedinaca koje imaju zajednički cilj. Grupa može biti mala, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata celinu organizacije.

Konačno, liderstvom podrazumeva i usmerenost ka postizanju određenih ciljeva. Zapravo reč je o procesu u kome lider usmerava svoje sledbenike ka postizanju određenih zadataka, ciljeva i rezultata. U tom procesu postoje dva ključne uloge - lideri i sledbenici. Prema mišljenju mnogih autora (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992, Jago, 1982) lideri trebaju sledbenike, a sledbenicima su potrebni lideri. U tom procesu lideri i sledbenici su međusobno povezani.

Lideri preuzimaju na sebe odgovornost i moralnu obavezu da se brinu o potrebama sledbenika i da zastupaju njihove interese. O tome je posebno pisao Burns (1978), koji smatra da se lideri ponekad smatraju elastičnim s obzirom na moć sa kojom se liderstvo povezuje i važnosti koja se liderima pripisuje u tom odnosu. Treba razumeti

da lideri nisu iznad sledbenika, niti su važniji od njih. I jedne i druge treba analizirati u međusobnom odnosu (Hollanred, 1992), ali i kolektivno (Burns, 1978). Oni su uvek zajedno i predstavljaju dve strane istog postupka (Rost, 1999).

Veliki lideri svojom kreativnošću, energijom i snagom duha podstiču svoje sledbenike. Međutim, sama suština nalazi se u nečemu drugom, primamljivijem – veliki lideri pokreću emocije. Uspešan lider deluje kao emocionalni vođa grupe. Dakle, da bi emocionalno liderstvo funkcionisalo potrebno je da lider poseduje kompetencije emocionalne inteligencije, koja se odnosi na to, kako lider upravlja sobom i odnosima sa drugim ljudima. Kotterov prilaz bio je takav da se lideri razlikuju od menadžera na način da oni postavljaju pravac, da traže svrstavanje između organizacije i sledbenika, gradeći na taj način povezan krug i kreiranje promena.

Imajući u vidu do sada rečeno, da bi smo pristupili celovitoj definiciji liderstva, mogli bismo kazati da je to promišljeno uzrokovana ljudski vođena akcija u planiranom načinu namera ispunjena liderskom agendom. „Promišljena (Deliberately)“ znači da pravilno i pažljivo selektuje ljude i upravljamo njima u željenom pravcu. „Vođena ljudima (people driven)“ znači da nameravamo ostvarenje preko aktivnosti preuzete od ljudi, kao suprotnost aktivnostima preuzetim od strane mašina ili prirode.

Liderstvo znači izlaženje iz sekvence događaja koji dozvoljavaju ljudima da znaju šta će se desiti i šta oni treba da pretpostavljaju. Liderska agenda znači posebno postignuće šta lideri zaista žele, a ono može biti različito u odnosu na ciljeve pojedinaca. Lider ne sme dislocirati ovu agendu drugima. Lideri kreiraju okolinu u kojoj ljudi žele da daju svoj maksimum napora.

Emocionalna inteligencija je nešto što mora da krasi efektivnog lidera. To nije puka ljubaznost, neprestano osmehivanje i povlađivanje svom sagovorniku. Emocionalna inteligencija, istovremeno nije nekontrolisano, razbarušeno ispoljavanje svih svojih emocija, već, suprotno, ona podrazumeva uspešnu kontrolu, naročito štetnih emocija.

Emocionalna inteligencija nije genetski determinisana i ona se može razvijati ceo život. Ona podrazumeva čitav niz sposobnosti, a prevashodno sposobnost razumevanja sebe samog, razumevanje drugih ljudi i njihovih potreba (empatija), uspostavljanje emocionalne samokontrole i samopouzdanja. Takođe, podrazumeva i posedovanje

veština rešavanja međuljudskih konflikata, sposobnost uspostavljanja prijateljskih odnosa, kao i sposobnost rukovođenja grupom.

Emocionalno inteligentne lidere karakteriše dobro poznavanje sopstvnih emocija, razumevanje i saosećanje sa drugima, izuzetno snalaženje u društvu, kvalitetan porodičan život, zadovoljstvo i uspeh na poslu, kao i u politici, ali i suprotstavljanje pogrešnom mišljenju i predrasudama.

1.1.1. Liderstvo nije automatizam

Kao što se svet menja, tako se i organizacije počinju menjati sa razumevanjem. Bez obzira što se nalazimo u tranzicionom periodu između starog i novog, mnogi lideri su se našli negde u sredini između prakse i principa koji određuju industrijsku eru i angažovanja potpuno novih postulata, principa i tehnologija postmodernog sveta. Pokušaji da se prihvati timski rad, opunomoćenje i različitosti u organizacijama mogu biti putevi ka uspehu. Oni su suprotni osnovama starih paradigmi gde vladaju čvrsta kontrola, stabilnost, i homogenost. Menadžeri isuviše često žele da tretiraju ljude na način kao da treniraju mašine na dvostrukoj liniji. Ali Novi Svet traži mnogo više od takvih pristupa.

Nekoliko putokaza o važnosti prihvatanja nove paradigme i veština može se naći u publikacijama Centra za kreativno liderstvo u SAD (Center for Creative Leadership, Greensboro, New Carolina). Prema istraživanjima koja su u Centru sprovedena uočljive su razlike između starih i novih pogleda. Bitna razlika između dve grupe ispitanika se sastojala u tome kako se vide ljudske aktivnosti u okviru nove paradigme. Samo 25% od anketiranih su predviđene aktivnosti opisali kao dobre za ljude, dok je preostalih 75 procenata imalo negativan pogled. Nezadovoljni menadžeri su bili neosetljivi za druge, hladni, arogantni, nepoverljivi, previše ambiciozni i sebični. Pored toga, oni su bili i nesposobni da delegiraju ili naprave timove i bez mogućnosti da steknu odgovarajuću snagu privole druge da rade za njih. Ovi menadžeri nisu uspevali brzo da promene organizaciono stanje u novu paradigmu. Na primer, jedan uračunljiv menadžer bio je super inženjer koji se utopio u detalje, čime je izgubio organizacioni fokus. Kao posledica, postao je manje vredan i bio primeren stresu. Drugi menadžer od ispitanih je na primer bio poznat kao hladan i arogantan. Međutim, on je neprestano radio na sebi i

povećavao svoje limite. On je napravio značajan napor da živi u odnosima kolaboracije, opunomoćenosti, što je dovelo i do organizacionih uspeha.

1.1.2. Liderstvo se može naučiti

Liderstvo nije automatizam, već uključuje kompletan set faktora koji su međuzavisni i koji se mogu naučiti. U prethodnim periodima postojala su shvatanja po kojima se smatralo da se lideri rađaju a da liderske veštine predstavljaju misteriju za učenje. Međutim, kao što je čuveni igrač američkog fudbala, kasnije trener i visoki funkcioner NFL Vince Lombardi jednom rekao, „Nasuprot mišljenju mnogih ljudi, lideri nisu rođeni. Lideri su stvarali, i stvarali uz napor i težak rad. Mi svi imamo seme liderstva; naše iskustvo može ubiti njih ili im pomoći da odrastu. Mi možemo uvek investirati u razvoj liderstva i kvaliteta ili da učinimo da taj kvalitet pada“ (Lombardi, 2001).

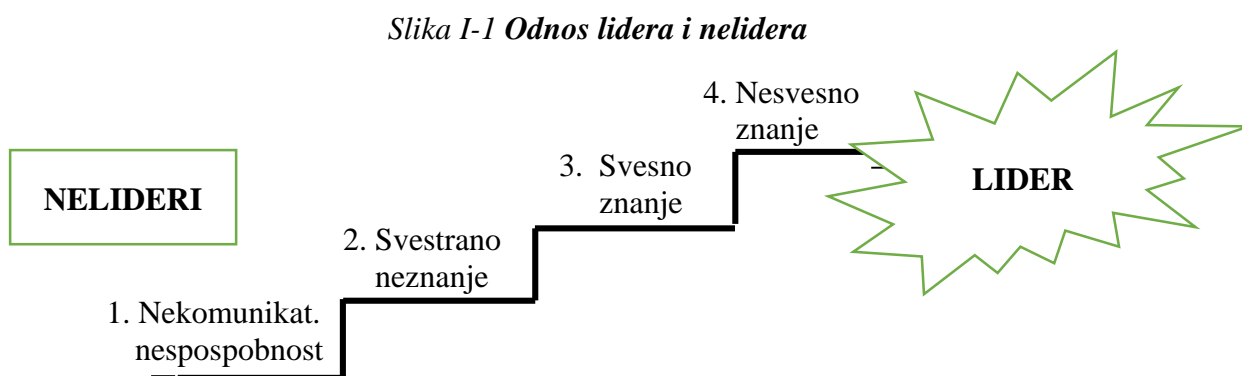
Danas su liderski treninzi veoma ozbiljan i složeni. Profesionalni trenerski centri, konsultanti, poslovne škole, izvršni programi, i korporativni treninzi su u velikom bumu ponude različitih programa edukacije i treninga liderskih veština. Proliferacija ovih programa reflektuje se ne samo na eliminisanje nedostataka postojećih pristupa liderstvu, nego i kreiranje novih nada za budućnost.

Ulaganje u edukovanje lidera ima dugu tradiciju. Još je početkom 1980-ih godina kompanija Motorola uložila oko 150 miliona dolara na obučavanje svojih ljudi, nudeći programe za svakog zaposlenog sa bar 40 časova treninga. General Electric (GE) je potrošio skoro 500. miliona \$ godišnje na treninge, uključujući slanje menadžera na nedeljne sesije u svom Liderskom centru. Tadašnji direktor centra Steve Kerr, je pokušava da kreira programe prilagođene zaposlenima na njihovim radnim mestu u organizaciji na način da mogu svoje nove liderske sposobnosti i ideje direktno da primene na posao koji obavljaju. Kerr je sledio filozofiju izvršnog direktora (CEO) Jack Welcha, koji se smatra jednim od začetnika transformacionog i transakcionog liderstva i prethodnikom novih liderskih ideja tokom teških 1980-ih godina..

Pored GE, postoji mnogo poznatih svetskih kompanija i njihovih menadžera koji su praktikovali liderske treninge. Tako na primer, Rodger Enrico, dugogodišnji CEO Pepsi Kole je provodio godišnje više od 100 dana na ličnom liderskom treningu. Kasnije

je tvrdio kako je to značajno doprinisilo poslovnom uspehu kompanije, njenom rastu i dobrim finansijskim performansama. Njegovi bliski saradnici su takođe prolazili obuku i to im je pomoglo u razvijanju lične vizije i akcionih planova za realizaciju svojih razvojnih projekata. Programi treninga su se ponavljali svaka tri meseca od implementacije usvojenih planova. Sličnu praksu treninga imala je i kompanija KFC. Moguće je lako videti kako inovativni program, kao što su opisani mogu doprineti razvoju leaderskih veština i kvaliteta.

Postoji dosta modela koji prate leaderski razvoj. Po jednom shvatanju razvoj ličnih leaderskih kompetencija uključuje progres kroz četiri faze, koje su ilustrovane na slici I-1 (Daft, 1999). Najviše ljudi počinje sa pozicije 1, kao nelideri, tj. nekompetentni. Ovo je posebno slučaj sa mladim zaposlenima, bivšim studentima koji nemaju nikakve leaderske kompetencije, tj. nikada nisu pokušali da budu lideri.



Izvor. Daft, R. (1999) *Leadership theory and practice*, The Dryden Press

Čitajući knjige ili slušajući lekcije od profesora potencijalni lider, kao i potencijalni skijaš ili golfer, postaju odgovorni za ono što će se desiti. Studenti mogu učiti o leaderskoj viziji, ili izgradnji tima, baš kao što atlete mogu učiti o promenama u igri, npr. čuvanju igrača i gledanju na loptu. Na slici ovo je faza 2, gde osoba postaje svesna o tome šta se traži da se uradi dobro, ali još uvek nije dovoljno kompetentan da to i ostvari.

Sa daljim treningom i praksom dolazi do daljeg razvoja leaderskih kompetencija. Osoba mora znati da vizualizuje željenu budućnost, kao i da utiče na druge da se angažuju za tu budućnost. Pri tome, treba imati hrabrosti da se dođe do stvarne promene. Faza 3. u modelu je ona gde liderstvo, slično kao i sport kao što je skijanje, postaju realno

prihvatljivi. Osoba dobija pozitivne povratne informacije o svojim veštinama, što je vodi do pozicije 4. U ovoj fazi, veštine postaju sastavni deo osobe lidera. One se dešavaju prirodno, tj. osoba može duže da ima znanje o kreiranju misli. Mišljenje o kreiranju vizije izranja neobavezno.

Ponekad se mogu čuti argument da se lideri rađaju pre nego što se stvaraju, ili da je neko prirodno lider. Takva gledišta bi značila da osobe odmah „operišu“ u poziciji 4. bez potrebe da idu kroz prve tri faze celog procesa nastajanja lidera. Međutim, takvi slučajevi su prava retkost. Najviše ljudi mora da se bori da shvati šta je liderstvo i da gradi svoje veštine i sposobnosti kroz razvoj prakse i iskustvo kako bi postali kompetentni lideri.

1.2. Različiti aspekti liderstva

U narednom izlaganju fokus se stavlja na analizu različitih pristupa liderstvu, zapravo biće razmotreno liderstvo kao skup osobina i liderstvo kao proces. U ovom delu rada identifikovane su i osnovne razlike između formalnog i neformalnog liderstva, kao i kako se koncepti moći i prinude u menadžmenta razlikuju od liderstva.

1.2.1. Liderstvo kao skup osobina naspram shvatanja liderstva kao procesa

Gotovo da smo svi imali priliku da čujemo izjave poput: „On je rođen da bude lider.” ili „On je prirodni lider”. Navedeni stavovi pripadaju pristupu koje liderstvo objašnjava kao skup osobina.

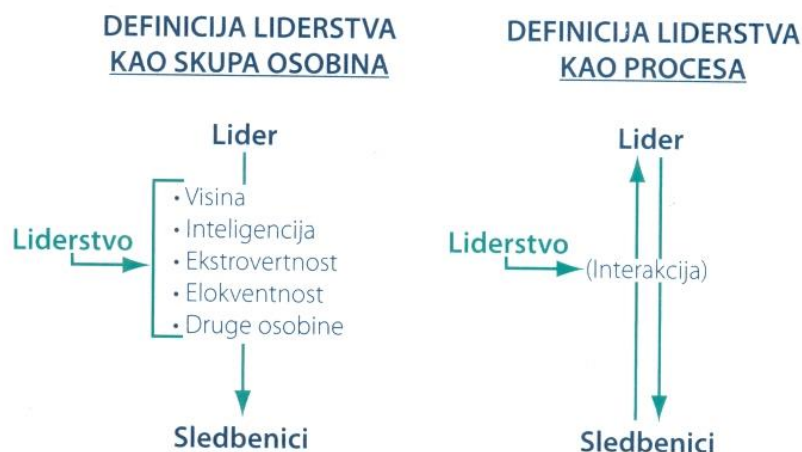
Teorija karakterinih osobina bila je posebno popularna početkom prošlog veka i poznata je kao teorija o „velikoj osobi“. Zapravo u ovom pristupu polazilo se od tvrdnje da se lideri rađaju, a ne stvaraju (Williams, 2010). Prema teoriji uspešne lidere karakterišu određene osobine i kvalitete koji ih čine liderima, i razlikuju od ljudi koji to nisu. Pristalice škole karakternih osobina smatraju da se lideri rađaju i da ih karakterišu i posebne fizičke osobenosti, lične karakteristike i sposobnost. Konkretno izvojene su sledeće „osobine koje uspešne lidere razlikuju od osoba koje to nisu: jaka volja, želja da predvode druge, samopouzdanje, emocionalna stabilnost, poštenje, kognitivna sposobnost i poznavanje posla (House, 1997)“.

U pristupu liderstvu kao skupu osobina liderstvo se posmatra kao „prirodna sposobnost, odnosno niz sposobnosti koje različiti ljudi poseduju u različitoj meri, i ono se ograničeva na one za koje se veruje da imaju posebne, obično urođene talente (Jago, 1982)“.

Pristup liderstvu kao skupu osobina ima prednosti, ali i određenih nedostataka. I pored toga što ima dugu tradiciju, pristup je i dalje aktuelan. On ukazuje na potrebu da lider mora imati određene osobine, ali još uvek nije postignuta saglasnost o kojim osobinama je reč. Takođe, najveća zamerka može se uputiti činjenici da se u pristupu karakternih osobina liderstvo objašnjava isključivo na osnovu osobina, a ne uzimaju se u razmatranje drugi faktori koji mogu determinisati kvalitet vođstva.

Sa druge strane, u shvatanju liderstva kao procesa pretpostavlja se da su određene osobine poželjne, ali nisu dovoljne da bi pojedinac bio uspešan lider. Prema navedenom pristupu „liderstvo se može analizirati na osnovu ponašanja lidera i predstavlja nešto što se može naučiti (Jago, 1982)“.

Slika I-2 **Različiti pogledi na liderstvo**



Izvor: Northouse, P. (2008) *LIDERSTVO Teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 3.

1.2.2. Formalno naspram neformalnog liderstva

Liderstvo koje se zasniva na formalnoj poziciji u organizaciji jeste formalno liderstvo. Ponašanje i ovlašćenja formalnog lidera definisana su pravilima, propisima i uputstvima.

Sa druge strane, neformalno liderstvo se odnosi na pojedinca koji nema formalnu poziciju u organizaciji, titulu, kao ni ovlašćenja da odlučuje, ali ima autoritet nad zaposlenima. Neformalni lider autoritet stiče se na osnovu komunikacije i uspostavljanjem kvalitetnih odnosa sa drugim članovima kolektiva, i on može biti uticajniji od formalnog lidera. Na osnovu rečenog može se konstatovati da neformalno liderstvo nije određeno pozicijom, već ponašanjem lidera koje podžavaju zaposleni u organizaciji.

Timski pristup liderstvu o kome ćemo govoriti u narednim poglavljima podjednako se odnose i na formalno i na neformalno liderstvo. Prema mišljenju Northouse „kada osoba pokazuje liderske sposobnosti, ona je lider, bez obzira na to da li joj je ta funkcija dodeljena ili se ona prirodno razvila“ (Northouse, 2008).

1.2.3. Liderstvo i moć

Moć se najjednostavnije može definisati kao „sposobnost da se utiče na ponašanje drugih, da se drugi ljudi ubede da čine stvari koje inače ne bi činili i da se savlada otpor i suprotstavljanje pravcu koji se menja“ (Lumpkin, 2007). Zapravo, pojedinci poseduju moć ukoliko imaju sposobnost da utiču na stavove i verovanja drugih, kao i na pravac njihove aktivnosti.

Prema mišljenju Frencha i Ravena (1959) „pet osnovnih izvora moći su: legitimna moć, moć prinude, moć nagrađivanja, stručna moć, referentna moć (Rench, Raven, 1960)“.

Tabela I-1 Pet izvora moći

REFERENTNA MOĆ	Nastaje na osnovu divljenja zaposlenih i želje da budu kao lider, zbog njegovih sposobnosti, ličnih karakteristika i ponašanja. Referentnu moć može imati učitelj kome se učenici dive ili obožavaju.
STRUČNA MOĆ	Predstavlja moć koja se zasniva na znanju, veštinama i ekspertizi.
LEGITIMNA MOĆ	Predstavlja moć koju pojedinac ima na osnovu svoje pozicije u organizaciji i šira je od moći prinude i moći nagrađivanja. Legitimnu moć ima sudija koji donosi presude.
MOĆ NAGRAĐIVANJA	Nastaje usled mogućnosti lidera da dodeljuje zaposlenima nagrade za ostvarene rezultate ili pozitivna ponašanja.
MOĆ PRINUDE	Nastaje usled mogućnosti da se zaposleni opomenu ili kazne. Trener koristi moć prinude ukoliko ostavi igrača na klupi zato što je zakasnio na trening.

Izvor: Ferench, J., Raven, B. (1960) *The Bases of Social Power*, New York: Harper & Row, str. 259-269.

Lideri mogu da koriste različite izvore moći, pa i njihove kombinacije. Generalno, oni se mogu oslanjati na **moć pozicije**. Reč je o moći koju lideri imaju zahvaljujući određenom mestu u hijerarhiji, odnosno formalnom organizacionom sistemu. U organizacionoj hijerarhiji lideri se nalaze iznad sledbenika. Moć pozicije podrazumeva *legitimnu moć, moć nagrađivanja i moć prinude* (Tabela I-1).

Sa druge strane, uspešan lider vrši uticaj i na osnovu **lične moći**. Nju čine *referentna i ekspertska moć*. U slučaju ekspertske moći lider ima uticaj zahvaljujući

znanju, ekspertizi i posebnim veštinama, a kod referentne moći uticaj se bazira na njegovim ličnim karakteristikama, harizmi i ponašanju.

U stručnoj literaturi zastupljena su različita tumačenja moći. Moć se može posmatrati kao sredstvo koje lideri koriste za ostvarivanje ličnih interesa. U skladu sa rečenim lideri se opisuju kao osobe koje imaju moć da dominiraju drugima i svoje lične interese stavljaju iznad interesa drugih. Sa druge strane, prisutno je i mišljenje da moć treba posmatrati sa aspekta odnosa (Burns, 1978). To bi značilo da moć nije sredstvu za ostvarivanje ličnih interesa lidera, već ona nastaje iz odnosa lidera i sledbenika i koristi se za promovisanje zajedničkih ciljeva.

Uzimajući u obzir činjenicu da smo u radu pošli od stava da je liderstvo uticaj pojedinca na druge radi ostvarivanja zajedničkog cilja, u skladu sa definicijom očekivano je da moć tumačimo kao deo međusobnog odnosa za koji su zainteresovani i lideri i sledbenici.

1.2.4 Liderstvo i prinuda

„Prinuda je moć koja se zasniva na pravu lidera da kontroliše i kažnjava (Robbins, 2005)“. Ona podrazumeva pretnje, negativne raspodele nagrada, kažnjavanje. Zaposleni nad kojima se sprovodi moć prinude reaguju iz straha i zbog mogućih posledica čine ono što se od njih očekuje. Preterano oslanjanje na moć prinude može za posledicu imati strah, frustracije zaposlenih, nastanak konflikata, demotivisanost, nepoverenje i dr. U organizacijama moć prinude je prisutnija na nižim hijerarhijskim nivoima i kod poslova koji ne zahtevaju visok nivo kreativnosti (Jaško, 2014).

Tabela I-2 Tipovi i izvori moći

MOĆ POZICIJE	LIČNA MOĆ
Legalnost	Referentnost
Nagrađivanje	Stručnost
Prinuda	

Izvor: Northouse, P. (2008) *LIDERSTVO-Teorija i praksa*, Data Status, Beograd

Lideri koji se preterano oslanjaju na prinudu u prvi plan stavljaju svoje sopstvene interese, a zanemaruju interese podređenih. Stoga liderstvo ne treba poistovetiti sa prinudom. Zapravo, u našem razmatranju liderstva, liderstvo koje je bazirano na prinudi ne smatra se efektivnim liderstvom, posebno usled činjenice da ne podrazumeva uspostavljanje kvalitetnih odnosa između lidera i sledbenika, i delovanje u skladu sa zajedničkim ciljevima.

1.2.5. Liderstvo i menadžment

Između liderstva i menadžmenta postoje brojne sličnosti. Oba fenomena podrazumevaju rad sa ljudima, ali i odnos u kome se koristi uticaj.

Lideri su više orijentisani na postizanje vizije i na efektivnost, menadžeri na produktivnost i efikasnost. „Menadžeri su usmereni na načine rada, odnosno na to kako posao treba da se obavi, dok su lideri više usredsređeni na ishode rada – na to šta treba da se uradi (Williams, 2010)“. Za menadzere se često smatra da su čuvari statusa quo, a za lidere da pokreću promene i preuzimaju rizik.

Lideri su tu da inspirišu i motivišu druge, odnosno da ih usmere da pronađu adekvatna rešenja, a menadžeri uglavnom rešavaju probleme. Postoji i mišljenje da je „cilj menadzera da ostvare kontrolu i ograniče izbor drugima, a da lideri nastoje da prošire izbor i mogućnosti za druge“ (Zaleznik, 1997). Warren ističe i činjenicu da je menadžer više administrator, a lider inovator. On takođe smatra da je lider više usmeren na ljude, a menadžer na sistem i strukturu. Menadžer razvija kontrolu, a lider poverenje (Warren, 2003).

Prema mišljenju određenih autora liderstvo se može smatrati sastavnom fazom procesa menadžmenta (Erić, 2000). Kotter je izložio stav da su funkcije lidera i menadzera različite (Kotter, 1990). On smatra da je „dominantna funkcija menadžmenta da obezbedi red i konzistentnost u organizaciji, dok je osnovna funkcija liderstva da izazove *promene i pomeranja*“. To zapravo može značiti da se menadžment bavi uspostavljanjem reda i stabilnosti, a u liderstvu se traga za iznalaženjem novih rešenja.

Osim Kotter-a i mnogi drugi naučnici smatraju da su liderstvo i menadžment različiti pojmovi. Tako Rost smatra da „liderstvo podrazumeva međusobni uticaj, dok

menadžment jednosmeran odnos autoriteta (Rost, 1991)“. Zapravo isti autor ističe da liderstvo karakteriše zajednički rad lidera i sledbenika u cilju postizanja željenih promena, a menadžeri i njihovi zaposleni udružuju snage da bi prodali robu i usluge.

U tumačenju razlika između lidera i menadžera Zaleznk je otišao i dalje. On smatra da su lideri i menadžeri različiti tipovi ljudi. Njegovo mišljenje je da su menadžeri reaktivni i usmereni na rešavanje problema, bez uplitanja emocija, a lideri stvaraju emocionalni odnos sa saradnicima i nastoje da oblikuju ideje kao i rešanja problema na dugi rok (Zaleznk, 1997).

Za liderstvo se može reći da je fenomen koji se izučava još od Aristotela, a menadžment je relativno mlada naučna disciplina koja se javlja početkom XX veka sa razvojem industrijskog društva. Pored Frederik Tejlora, veliki doprinos u razvoju menadžmenta dao je i Anri Fejol. On je definisao pet funkcija koje obavljaju menadžeri i 14 principa menadžmenta (Williams, 2010).

Tabela I-3 Funkcije menadžmenta i liderstva

MENADŽMENT Stvara rad i konzistentnost	LIDERSTVO Stvara promene i kretanje
Planiranje i budžetiranje <ul style="list-style-type: none"> • Sastavljanje agende • Utvrđivanje rasporeda • Alociranje resursa 	Usmeravanje <ul style="list-style-type: none"> • Kreiranje vizije • Razjašnjavanje šire slike stvarnosti • Utvrđivanje strategije
Organizacija i zapošljavanje <ul style="list-style-type: none"> • Kreiranje organizacione strukture • Otvaranje radnih mesta • Definisane pravila i procedura 	Raspoređivanje ljudi <ul style="list-style-type: none"> • Usmeravanje ka ostvarenju ciljeva • Traženje posvećenosti • Izgradnja timova i pozicija
Kontrola i rešavanje problema <ul style="list-style-type: none"> • Stvaranje podsticaja • Pronalaženje kreativnih rešenja • Preduzimanje korektivnih akcija 	Motivisanje i inspiracija <ul style="list-style-type: none"> • Širenje inspiracije i energije • Davanje ovlašćenja podređenima • Zadovoljavanje neispunjenih potreba

Izvor: Adaptirano prema Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York, Free Press, str. 3-8.

Sa druge strane, postoje i drugačija, odnosno suprotna mišljenja od navedenih. Zapravo, pojedini autori smatraju da ne treba razgraničavati ova dva pojma imajući u vidu

činjenicu da jedna osoba može biti uspešan menadžer, ali i lider. Prema mišljenju Henri Mintzberga „shvatanje liderstva van konteksta menadžmenta znači sterilno, svedeno i ogoljeno shvatanje i menadžmenta i liderstva,, (Mintzberg, 2004).

I pored brojnih razlika koje su prikazane na slici neophodno je istaći da su za razvoj jedne organizacije jednako značajni liderstvo i menadžment. Ukoliko bi organizacija imala jak menadžment uz zapostavljeno liderstvo, postizanje željenih rezultata bilo bi zagušeno i birokratizovano. Takođe, u organizacijama u kojima dominira liderstvo, bez menadžmenta rezultat je obično pogrešno usmerena promena. Na kraju se može konstatovati da je za efektivno poslovanje neophodno imati stručan menadžment i vešte lidere.

1.3. Liderstvo i konkurentnost

“Onaj koji za svoj neuspeh okrivi krizu zanemaruje sopstveni talenat i više poštuje probleme nego rešenja.”

Ajnštajn

Godišnji izveštaji dve prestižne međunarodne institucije Svetske banke (izveštaj - Doing business) i Svetskog ekonomskog foruma (izveštaj - The Global Competitiveness Report) ukazuju da se preduzeća u Srbiji suočavaju sa brojnim problemima. Usled nepovoljnih uticaja iz eksternog okruženja, kao i brojnih slabosti interne prirode preduzeća u Srbiji nisu u mogućnosti da unaprede svoje konkurentske sposobnosti i da na globalnom tržištu postižu pozitivne rezultate. Slično privredama koje se nalaze u procesu tranzicije, da bi Srbija poboljšala svoju poziciju na globalnom nivou potrebni su joj kompetentni lideri, odnosno pojedinci sposobni da definišu smer i dalji tok reformi.

Efektivni lideri u kriznim periodima vide priliku za napredovanje i razvoj. Oni nisu samo neko ko posmatra dešavanja u okruženju, već pronale načine za izlazak iz neprilika. Postoji mišljenje da su liderima u kriznom periodu neophodne određene kompetencije (izgradnja poverenja, kreiranje novog korporativnog načina razmišljanja, preuzimanje mudre i brze odluke, kao i hrabre akcije i dr.) koje bi omogućile korišćenje krize za promociju organizacionih promena (Nikezić, 2014).

U dinamičnim i neizvesnim uslovima poslovanja, u cilju opstanka i daljeg rasta i razvoja organizacije konstantno moraju da se menjaju i prilagođavaju novim zahtevima tržišta. U novim uslovima poslovanja ljudski faktor postaje osnovni izvor konkurentske prednosti, a efektivno liderstvo uslov za sprovođenje delotvorne promene. Zapravo da bi kreiralo i održalo konkurentsku prednost preduzeće mora pronaći efikasan način za korišćenje potencijala sa kojima raspolaže, posebno u domenu ljudskog faktora.

1.3.1. Liderstvo i promene

U savremenim uslovima poslovanja u cilju opstanka i daljeg razvoja kompanije su prinuđene da konstantno pronalaze nove izvore konkurentske prednosti. Značajnu ulogu u sticanju konkurentnog preimućstva imaju proaktivni lideri, odnosno pojedinci koji upravo u inovativnosti i promenama pronalaze načine za jačanje konkurentske sposobnosti. Njihova uloga je posebno značajana u periodima krize.

Posmatrano u kontekstu promena lideri imaju presudnu ulogu u podizanju svesti ljudi o potrebi preduzimanja određenih akcija. Oni pomažu sledbenicima da savladaju otpor ka inovacijama, da se oslobode starih načina razmišljanja i delovanja. Takođe, pomažu ljudima da stvore jasnu sliku budućnosti i sagledaju svoje mesto u njoj (Yukl, 2002). „Uspešni lideri znaju da je pravo vreme u koje preuzimaju akcije podjednako važno kao i sadržaj akcije i njen cilj (Drašković, 2010)“. Potpuno je sigurno da će pogrešna akcija sprovedena u pogrešno vreme voditi u katastrofu, a da će prava akcija koja se sprovodi u pogrešno vreme izazvati otpor. Takođe, pogrešna akcija u pravo vreme je greška. Samo prava akcija u pravo vreme za rezultat će imati uspeh, razvoj i unapređenje konkurentnosti (Drašković, 2010).

U kriznim periodima poželjno je imati lidere koji inspirišu, motivišu, utiču na stvaranje lojalnosti kod zaposlenih. Reč je transformacionom liderstvu. Transformacioni lider pored ličnog integriteta i stručnosti, poseduje i emocionalnu inteligenciju. Za razliku od transakcionog vođstva u kome se lider prevashodno oslanja na moć i autoritet, nagrađuje za uspešno obavljeni zadatak ili kažnjava za prosečne rezultate, transformaciono liderstvo akcenat stavlja na ljude, kreativnost, inovaciju i razvijanje dobrih odnosa sa sledbenicima. Prisutan je stav da se jačanjem motivacije pojedinci usmeravaju ka postizanju zajedničkih ciljeva i vizije preduzeća. „Transformacioni lideri su vizionari i oni transformišu svoje organizacije tako što sledbenike podstiču da postignu više nego što su nameravali, pa čak i više nego što su mislili da je moguće (Williams, 2010)“.

Efektivno liderstvo predstavlja uslov za jačanje konkurentnosti privrede, stoga promene moraju voditi vizionari, odnosno hrabri i otvoreni lideri i lideri koji su spremni da konstantno uče. Neophodno je da to budu osobe koje su snalažljive, koje uživaju poveranje svojih sledbenika i karakteriše ih emocionalna inteligencija (Drašković, 2010).

I pored značajne uloge koju lideri imaju u periodu tranzicije, razvoju efektivnog liderstva u Srbiji se ne pridaje veliki značaj. Odnosno preduzećima u Srbiji su potrebni ljudi koji na osnovu sagledavanja trendova iz poslovnog okruženja i proaktivnog razmišljanja, pronalaze adekvatna rešenja za izlazak iz krize.

Određena istraživanja ukazuju na činjenicu da u Srbiji postoje brojni faktori koji onemogućavaju stvaranje efektivnog liderstva i sprovođenje daljih promena. Usled lošeg iskustva iz prethodnog perioda zastupljeno je uverenje da promene i nisu potrebne. Imajući u vidu da one često podrazumevaju gubitak statusa, moći, pozicije ili izazivaju strah od nepoznatog, zastupljen je i otpor ka inovacijama, odnosno prisutno je zalaganje za status quo. Efektivno liderstvo otežavaju i političke barijere koje se javljaju usled neadekvatne strukture moći. U preduzećima u Srbiji menadžeri se uglavnom bave tekućim problemima, i ne pronalaze vreme za rešavanje pitanja koja imaju strateški značaj. Otpor prema promenama je posebno prisutan ukoliko one zahtevaju značajna ulaganja, a ishodi nisu odmah vidljivi. Takođe, prisutna je i velika zavisnost sledbenika od lidera, gde se očekuje da lider preuzme na sebe rizik i odgovornost, i da sledbenicima obezbedi potpunu zaštitu.

1.3.2. Organizaciona kultura i liderstvo

Organizacionu kulturu najjednostavnije možemo definisati kao sistem vrednosti, uverenja i stavova koje podržavaju članovi jedne organizacije. Ona u značajnoj meri određuje poslovanje preduzeća. U literaturi je zastupljeno mišljenje da „kulture koje su zasnovane na prilagodljivosti, učešću zaposlenih u odlučivanju, jasnoj viziji i doslednosti postižu bolje poslovne rezultate – veći profit, kvalitet i zadovoljstvo zaposlenih (Williams, 2010)“.

Organizacionu kulturu čine kognitivni elementi kao što su pretpostavke, vrednosti, stavovi i norme. Takođe nju predstavljaju i materijalni simboli poput izgleda prostorije, načina oblačenja i ponašanja, kao i semantički simboli – priče, mitovi, žargon i dr.

Snažnu organizacionu kulturu čine sledeći elementi: 1) Inovativnost i preuzimanje rizika; 2) Stabilnost; 3) Agresivnost; 4) Timska orijentacija; 5) Ljudska orijentacija; 6) Krajnja orijentacija; 7) Usmerenost ka detaljima (Robbins, 2005). Imajući u vidu da pojedini elementi organizacione kulture mogu biti više naglašeni od drugih, dolazimo do zaključka da je reč o veoma specifičnom fenomenu, koji se razlikuje od organizacije do organizacije.

Takođe, nisu sve organizacione kulture snažne, odnosno sve organizacione kulture nemaju isti uticaj na zaposlene i njihovo ponašanje. Koliko će organizaciona kultura da bude jaka zavisi od brojnih faktora, prevashodno od veličine organizacije, dužine njenog postojanja, fluktuacije zaposlenih, a posebno od stila liderstva.

Organizaciona kultura određuje način donošenja odluka u organizaciji. Ona takođe određuje stepen prilagodljivosti preduzeća okruženju. Jaka i snažna kulture mogu biti efikasan mehanizam za motivaciju i kontrolu zaposlenih. Zdrava i snažna organizaciona kultura predstavlja faktor zadržavanja kvalitetnih ljudi u preduzeću. Ukoliko ona promovise timski duh, inovativnost, otvorenost i poverenje, usmerenost na individualni razvoj u organizaciji, radnici će biti motivisani i produktivni. U takvim organizacijama zaposleni stiču utisak da vrede i da organizacije brine o njima.

„Lideri igraju ključnu ulogu u održavanju organizacione kulture i menjaju je ukoliko je to potrebno (Lumpkin, 2007)“. Etički ispravnim ponašanjem oni mogu poslati snažnu poruku i postati uzori svim zaposlenima u organizaciji. Etički ispravne organizacije privlače ljudske resurse, utiču pozitivno na motivaciju zaposlenih, njihovu privrženost organizaciji, smanjuju fluktuaciju radne snage i pozitivno utiču na rezultate poslovanja. To je posebno značajno u savremenim uslovima poslovanja, kada je ljudski kapital osnovni izvor konkurentske prednosti.

1.3.3. Liderstvo i globalizacija

Globalizacija predstavlja izazov za lidere i stvara potrebu za ovladavanjem novih kompetencija i veština. Ukoliko postoji namera da se preduzeće uključi u globalne tokove od lidera se očekuje da dobro poznaje novo poslovno okruženje i dešavanja u njemu. Neophodno je da lider bude upoznat sa svim ključnim faktorima međunarodnog okruženja, odnosno sa dešavanjima i trendovima u ekonomskom, pravno političkom, a posebno u kulturološkom okruženju. Na osnovu rečenog može se zaključiti da upravljanje poslovanjem na globalnom tržištu zahteva drugačiji pristup liderstvu.

Poznavanje elemenata nacionalne kulture je osnovni uslov za međunarodno poslovanje. Nacionalna kultura se može objasniti kao skup verovanja i vrednosti koje dele pripadnici jedne nacije. Ona predstavlja „mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i primenjuje kroz čitav život (Hofstede, 2001).“

Jedno od najčešće korišćenih pristupa za tumačenje razlika između nacionalnih kultura kreirao je Geert Hofstede. Njegovo mišljenje je da se nacionalne kulture razlikuju u sledećim dimenzijama:

- Individualizam/kolektivizam – element koji se najjednostavnije može objasniti kao stepen u kome ljudi u određenoj zemlji više vole da deluju kao pojedinci ili kao članovi grupe. U individualističkim društvima ljudi vole da deluju kao pojedinci i orijentisani su na sopstvene interese. Svaki pojedinac je odgovoran za sebe i svoju porodicu, a pripadnost određenim organizacijama ili grupama je pitanje računice. Suprotno, u kolektivističkim društvima ljudi vole da deluju kao članovi grupe i očekuju od drugih da vode računa o njima, odnosno da ih štite. Pripadnost određenim grupama i organizacijama je pitanje morala i emocija.
- Distanca moći - predstavlja merilo u kome društvo prihvata da je moć u institucijama nejednako raspoređena (Robbins, 2005). U društvima gde je prisutna visoka distanca moći, nejednaka distribucija moći se shvata kao prirodno i normalno stanje koje ne bi trebalo menjati. U organizacijama je odlučivanje centralizovano i prisutna je formalna organizaciona struktura. U društvima sa niskom distancom moći ljudi smatraju da nejednakosti treba minimizirati, a moć pojedinaca kontrolisati i preispitivati. Smatra se da svi članovi društva treba da

imaju jednaka prava. Organizacije karakteriše fleksibilna organizaciona struktura i decentralizovano odlučivanje.

- Izbegavanje neizvesnosti - predstavlja nivo do koga ljudi tolerišu rizik i daju prednost planiranim situacijama. U društvima gde je zastupljeno visok nivo izbegavanja neizvesnosti, promene i nepoznato se tretiraju kao pretnja. U ovim društvima izražen je nacionalizam i negativni stavovi prema nesvakidašnjim i nestandardnim ponašanjima.
- Kvalitet/kvantitet života – predstavlja stepen u kome društvo vrednuje preduzumljivost i konkurentnost naspram uzajamnih odnosa i brige za ostale. U društvima gde dominiraju ženske vrednosti (kvalitet) fokus se stavlja na međuljudske odnose, a vrednost čoveka meri na osnovu socijalnih mreža i statusa koji ima u društvu. U društvima gde dominiraju muške vrednosti (kvantitet) poštuju se samo uspešni, a vrednost čoveka se meri na osnovu materijalnih dobara koje je stekao.
- Dugoročna i kratkoročna orijentacija – predstavlja merilo orijentacije svake zemlje prema radu i životu. U kulturama gde je zastupljena dugoročna orijentacija ljudi su usmereni na budućnost i cene štednju. Sa druge strane, u društvima gde je zastupljena kratkoročna orijentacija ljudi su usmereni na potrošnju i prošlost.

Istraživanje koje je novijeg datuma – GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) definiše devet dimenzija nacionalne kulture: 1) agresivnost; 2) orijentacija ka budućnosti, 3) diferencijacija prema polu; 4) izbegavanje neizvesnosti; 5) distanca moći; 6) individualizam/kolektivizam; 7) kolektivizam u grupi; 8) orijentacija poslovanja; 9) humana orijentacija (Robbins, 2005).

Navedeno istraživanje se detaljno bavilo odnosom kulture i liderstva definišući liderske profile u deset regionalnih klastera kulturnih grupa. Istraživanjem je obuhvaćeno 18 000 menadžera iz 62 nacionalne kulture (Robbins, 2005). Prema istraživanju liderski profili deset grupa kulture su:

- *Liderski profil istočne Evrope* – karakteriše nezavisno donošenje odluka, nezainteresovanost lidera da se sledbenici uključe u proces odlučivanja, umerena timska orijentacija;
- *Liderski profil latinske Amerike* – profil koji karakteriše timska orijentacija, harizmatičnost i umerena zainteresovanost za ljude i njihovo uključivanje u proces donošenja odluka;
- *Liderski profil latinske Evrope* – lider je inspirativan, kolaborativan, participativan, usmeren na sebe i nije saosećajan.
- *Liderski profil konfučijanske Azije* – lider koristi poziciju i nezavisno donosi odluke bez uključivanja sledbenika, ali i brine o drugima;
- *Liderski profil nordijske Evrope* – lider uključuje sledbenike u proces odlučivanja, on je vizionar, zaštitnički se odnosi prema sledbenicima, ali nije orijentisan na ljude;
- *Liderski profil anglo-američkog područja* - lider nije autoritativan, on motiviše, i orijentisan je ka ljudima;
- *Liderski profil subsaharske Afrike* – lider je saosećajan i brižan, orijentisan na ljude i skroman;
- *Liderski profil južne Azije* – lider je timski orijentisan i uključuje sledbenike u donošenje odluka;
- *Liderski profil germanske Evrope* – liderstvo koje se bazira na harizmi, participaciji i autonomiji, ali ne i borbi za očuvanje položaja.

Prema istraživanjima profil lidera u Srbiji odgovara profilu Istočne Evrope. Reč je o stilu liderstva koji karakteriše osetljivost na potrebe i motive sledbenika, kao i težnja lidera da pomogne zaposlenima sa ciljem da se unapredi ljudski potencijal i motivacija. Ipak, ovaj stil liderstva ne karakteriše timski rad i fokus se stavlja na samostalno odlučivanje, bez uključivanja sledbenika u proces donošenja odluka.

Na osnovu rečenog može se konstatovati da su narednom periodu Srbiji potrebni hrabri lideri koji shvataju potrebu za promenama i koji su sposobni da osnaže sledbenike da prihvate izazove i rizik. Lideri u Srbiji takođe moraju biti više timski orijentisani, i

sposobni da na osnovu predviđanja dešavanja u okruženju kreiraju i predstave svojim sledbenicima viziju, načine za njeno ostvarenje, kao i koristi koje se mogu postići promenama.

1.4. Liderske uloge

Svi znamo da se ljudi po mnogo čemu razlikuju. Neki su tihi i stidljivi, dok su drugi gordi; neki su pažljivi i ozbiljni dok su ostali impulsivni i zabavni. Sve ove individualne razlike utiču na interakciju između lidera i sledbenika. Razlike u ličnosti, stavovima, vrednostima i tako dalje utiču na to kako ljudi tumače zadatak, da li vole da im se kaže šta da rade, kako se suočavaju sa izazovima i u kakvim su interakcijama sa drugima. Liderske ličnosti i stavovi, kao i njihova sposobnost da razumeju individualne razlike među zaposlenicima, mogu znatno uticati na efikasnost liderstva. Mnoge današnje organizacije koriste različite psihometrijske testove kao način da pomognu ljudima da bolje razumeju i odnose se jedni prema drugima iz razloga međusobnog uvažavanja i poštovanja.

Lideri kao i drugi individualci mogu se značajno razlikovati u njihovom personalitetu, stavovima, vrednostima i stilovima mišljenja. Ove individualne razlike pomažu da se objasni zašto se lideri moraju slediti u nekim situacijama, posebno dok trpe neuspehe, uprkos činjenici da imaju sve potrebne veštine i mogućnosti za uspešno obavljanje posla.

Jedno istraživanje pokazuje da različiti tipovi personaliteta i stilova razmišljanja mogu biti bolji za različite vrste liderskih uloga. Na slici 1.3. mogu se uočiti tri tipa liderskih uloga koje postoje u današnjim organizacijama. Kao primer je uzeta kompanija Hay Grupa, sa svojim timom eksperata. Istraživači su našli da iako postoji čvrsti set kompetencija koje lideri trebaju, mogu se identifikovati i značajne varijacije u kognitivnim (saznajnim) stilovima, ponašanjima i ličnostima koje saraduju sa uspehom u različitim ulogama. Možemo uočiti kako su identifikovane tri grupe uloga lidera – operativne, saradničke i savetodavne.

Operativne uloge su vezane za obavljanje svakodnevnih aktivnosti. One su manje više „vertikalno-orijentisan“ menadžment, gde jedan izvršilac ima direktnu kontrolu i sredstva da ispuni rezultate. Oni postavljaju cilj, definišu planove i ostvaruju rezultate kroz vertikalnu hijerarhiju i upotrebu pozicione moći. Ova uloga lidera je uporno fokusirana na ostvarenje rezultata. Lideri koji preferiraju ove uloge nameravaju da budu pouzdani, uvek gledajući unapred podižući branu. Uspešni operacioni lideri su tipični analitičari i puni znanja, jer imaju takođe sposobnosti da prevedu svoje znanje u viziju i da drugi mogu o tome postati strasni.

Slika I-3 Tri tipa liderskih uloga



Izvor: „Towards a More Perfect Match Building Successful Leaders“ by Effectively Aligning People and Roles; Hay group Working paper (2004); and „Making Sure the „Suit“ Fits, „Hay Group Research Brief (2004), A Vaulable from Hay Group, The Chelland Center, 118, Huntington Avenue, MA 02116, or [http://.www.haygroup.com](http://www.haygroup.com).

Grupa saradničkih uloga je vezana za horizontalne odnose – pojedinaca na istom hijerarhijskom nivou. U ovoj grupi uloga lider se pre svega vidi kao uspešan saradnik, koji gradi odnose poverenja i poštovanja sa ostalim članovima organizacije. Ove uloge su posebno primenljive kod projektnih aktivnosti i organizacija

Konačno, savetodavna grupa uloga je vezana za aktivnosti u kojima je lider neko ko svoje bogato iskustvo deli sa drugima u vidu saveta i konsaltinga. U fokusu je liderstvo koje priprema druge ljude da preuzmu odgovornosti. Zasniva se u velikoj meri na davanju podrške i vezano je pretežno za aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.

1.5. Psihodinamički pristup

Psihodinamički pristup (eng. *Psychodynamic approach*) se bazira na različitim shvatanjima liderstva. Za njega je posebno karakterističan koncept koji se zasniva na analizi ličnosti. Međutim, ovaj pristup ne bi trebalo poistovetiti sa pristupom koji liderstvo objašnjava na osnovu osobina. Fokus se ne stavlja na identifikovanje osobina koje se smataju poželjnim za uspešno liderstvo, ali je ustanovljeno da određeni tipovi ličnosti mogu odgovarati više određenim situacijama.

Mnogi autori (Berens i dr. 2001; Macoby, 1981; Zaleznik, 1977.) su pokušali da liderstvo razmatraju iz psihodinamičke perspektive. Većina njih naglašava da je za uspešno liderstvo bitno da lider bude svestan sopstvenog tipa ličnosti, kao i tipa ličnosti svojih sledbenika. Takođe, postoji i mišljenje da su reakcije podređenih u odnosu na lidere delimično predvidljive i da se one nalaze u izvesnom opsegu ponašanja.

Osnovna pretpostavka ovog pristupa je da se osobine ličnosti teško menjaju, zato što su duboko usađene. Rešenje se pronalazi u prihvatanju ličnih karakteristika, i razumevanju efekata koje one imaju na članove grupe. Takođe, pretpostavlja se da ljudi imaju podesne motive i osećanja, i zbog toga njihovo ponašanje ne određuju samo vidljivi postupci i reakcije, već i emocije i iskustava.

1.5.1. Erik Berne i transakciona analiza

Transakciona analiza (engl. *transactional analysis* – TA) je nastala 60-ih godina prošlog veka i njen tvorac je Erik Berne. Reč je modelu koji je osmišljen kao „sistem u kome su ujedinjene individualna psihoterapija i socijalna psihijatrija (Berne, 1961)”. Fokus u pristupu nije isključivo na pojedincu, već na odnosima. Posmatrano sa aspekta liderstva ideje modela mogu da posluže u tumačenju odnosa između lidera i sledbenika.

Najosnovniji koncept je ego-stanje, koji je Berne definisao kao „*dоследan obrazac osećanja i iskustva koja su direktno povezana sa odgovarajućim obrascima ponašanja*”.

Prema mišljenju Berna postoje tri ego stanja: Roditelj, Odrasli i Dete. Ukoliko osoba razmišlja i ponaša se na sličan način kao roditelji, za nju se može reći da je u ego

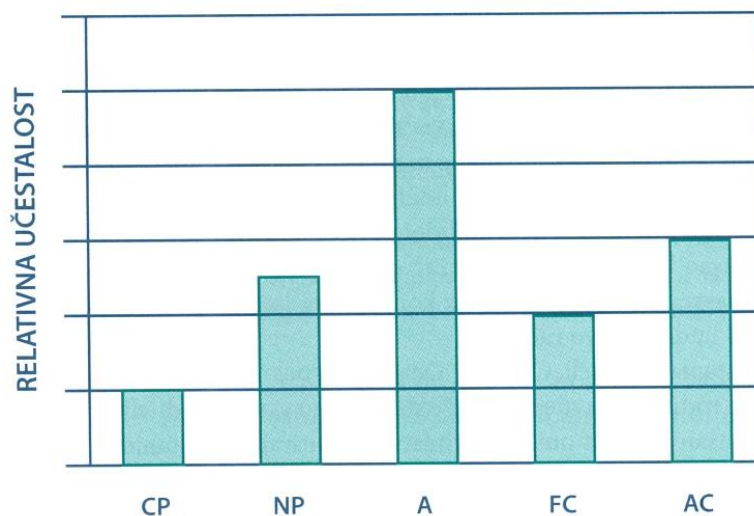
stanju Roditelja. Kada se nalazi u ovom stanju osoba je fokusirana na kontrolu i vaspitanje. Sa druge strane, ukoliko se ona ponaša i razmišlja u skladu sa dešavanjima u svom okruženju, smatra se da je osoba u ego stanju Odraslih. Razmišljanja, osećanja i ponašanja poput onih u detinjstvu rezultiraju ego stanjem Deteta. Kada se osoba nalazi u ego stanju Deteta ona pokazuje želju za slobodom ili prilagođavanjem. Njeno ponašanje može biti buntovno, neobuzdano i često asocijalno. Neophodno je istaći i činjenicu da osobe mogu prelaziti iz jednog u drugo stanje ega u zavisnosti od situacije. Procenu trenutnog stanja u kome se osoba nalazi nazivamo strukturalnom analizom.

U narednoj slici prikazan je egogram, odnosno grafikon koji se može koristiti za prikazivanje promene funkcionisanje jedne osobe, ukoliko se kreira u određenim vremenskim razmacima. U egogramu su korišćene skraćenice za pojedina ego stanja:

- CP (engl. *critical parent*) - za roditelja kritičara,
- NP (engl. *nurturing parent*) - za roditelje vaspitača,
- A (engl. *adult*) - za odraslog,
- FC (engl. *child*) - za slobodno dete
- AC (engl. *adapted child*) - za prilagođeno dete.

Transakciona analiza se koristi za ocenjivanje interakcije ego stanja dvoje ljudi. Ako pretpostavimo da je jedna osoba u stanju roditelja – vaspitača, a druga da se nalazi u ego stanju prilagođenog deteta, može se zaključiti da su u navedenoj transakciji ego stanja komplementarna. Takva situacija naziva se komplementarna transakcija.

Slika I-4 Primer egograma



Izvor: Northouse, P. (2008) *Liderstvo -teorija i praksa*, Data status, Beograd, str. 166.

Nekomplementarna transakcija je situacija koja nastaje ukoliko se lider nalazi u ego stanju Odraslog, a njegov sledbenik u ego stanju Slobodnog deteta, što podrazumeva da će sledbenik uglavnom odbijati predloge lidera. Navedena situacija dovodi do nastanka problema u komunikaciji i uglavnom znači nekvalitetnu interakciju između lidera i sledbenika. Rešenje iz ove situacije može se naći u prelasku lidera iz ego stanja Odraslog u ego stanje Roditelja. Na osnovu rečenog može se zaključiti da ideje TA mogu biti od velike koristi za analizu transakcija, ali i za njihovo unapređenje.

1.5.2. Sigmund Frojd i tipovi ličnosti

Freud je razvio proces poznat pod imenom psihoanaliza. On je autor brojnih radova posvećenih psihopatologiji, odnosno psihološkim problemima kao što su neuroza i psihoza. Takođe, Freud se bavio i konceptom ličnosti, odnosno osmislio je šemu koja se sastoji od tri tipa ličnosti.

Prema mišljenju Freuda tri tipa ličnosti su: *erotičan, opsesivan i narcisoidan tip*. Kasnije je Erich Fromm dodao i *četvrti tip ličnosti - tržišni tip* (Maccoby, 2002, str. 43-44).

- *Erotičnu ličnost* imaju osobe sa naglašenom potrebom da vole i da budu voljene. Reč o izuzetno društvenim osobama koje uživaju u razgovoru sa drugima. Vole

da razmenjuju informacija i pokazuju interesovanje da druge upoznaju bolje, sve u cilju uspostavljanja bliskosti. Ove osobe imaju i potrebu da drugima udovolje.

- Ljudi sa *opsesivnom ličnošću* nastoje da se pridržavaju stnadrada, poštuju pravila. Reč je o osobama koje vole stabilnost i red. Nemaju izraženu potrebu da se dopadaju drugima. Za njih je najvažnije održavti status *quo*, uz uvažavanje prvila ponašanja organizacije i društva. Imajući u vidu da ove osobe smatraju da su uvek u pravu i ne žele da njihovo mišljenje bude dovedeno pitanje, često mogu biti prepotentne i agresivne.
- *Narcisoidne ličnosti* ne prihvataju nikakve smernice, one same moraju da definišu šta je ispravno, šta rade i koje vrednosti žele da poštuju. Ipak prema mišljenju Maccoby ove ličnosti treba razlikovati od egoista (Moccoby, 2002). One nisu sujetni i ne pokušavaju da zadive druge, ali se ponose ostvarenim rezultatima. Njihova karakteristika je i humor. Reč je o osobama koje imaju jasnu viziju i rešenja za njeno ostvarenje, bez obzira na mišljenja drugih.
- Osnovna karakteristika za tržišni tip ličnosti je prilagodljivost i fleksibilnost. Reč je o osobama koje se lako prilagođavaju ljudima i situacijama. Ove osobe rade na sebi i nastoje da unaprede svoja znaja i veštine. Pored želje da postanu kompetentni, ovaj tip ličnosti želi da napreduje i emocionalno. Dobri su za unapređenja, saradnju i u situacijama kada je neophodno postići konsenzus.

U daljem razmatranju tipova ličnosti Macoby pravi razliku između produktivnih i neproduktivnih verzija svakog tipa. Pruduktivne osobe karakteriše razumevanje situacije, razum, sloboda, ali i istrajnost. Sa druge strane, neproduktivne osobe su iracioanlne, ograničene, ne prihvataju rizik, neposvećene i dr.

Na osnovu iskustva koje je sticao kao konsultant za top menadžment u brojnim organizacijama Mocoby je došao do saznanja da su najbolje rezultate postizale produktivne narcisoidne ličnosti. Reč je o osobama koje karakteriše jasna vizija i sposobnost da druge motivišu i prihvate rešenja za njeno ostvarenje.

Tabela I-4 Snage i slabosti produktivnog narcisa

SNAGE	SLABOSTI
Vizija da menjaju svet i pružaju smisao ljudima	Nespreman da sasluša druge
Slobodno razmišlja i preuzima rizik	Osetljiv na kritiku
Strast	Paranoja
Harizma	Bes i omalovažavanje
Glad za učenjem	Ispoljava preteranu kompetitivnost i želju za kontrolom
Istrajnost	Izolacija
Opreznost	Nedostatak samospoznaje
Osećaj za humor	Megalomanija

Izvor: Adaptirano iz M. Maccoby, *The Produktive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership* (str. 95 I 132), 2003, New York, Braodway Books.

Uzimajući u obzir i činjenicu da ove osobe imaju i određene slabosti Maccoby (Maccoby, 2003) predlaže i načine na osnovu kojih je moguće unaprediti saradnju sledbenika sa narcisoidnim tipom. On sugerise da sledbenici treba da izbegavaju isticanje svog ega i da je potrebno da urade sve što je u njihovoj moći da podrže i zaštite produktivnog narcisoidnog lidera. To je najbolji način da ih lideri prihvate za partnera. Takođe, potrebno je da sledbenici imaju vrhunska znanja u svojim oblastima i da ta znanja dopunjavaju znanja koje poseduje narcisoidni lider. Zapravo, nije poželjno takmičiti se sa produktivnim narcisoidnim tipom lidera.

1.5.3. Karl Jung i tipovi ličnosti

Karl Jung je smatrao da je ljudsko ponašanje predvidljivo i razumljivo (Jung, 1923, 1993). U svojim radovima isticao je činjenicu da ljudi daju prednost određenim osećanjima i načinu razmišljanja, i verovao je da postoje četiri dimenzije za ocenu ličnosti:

- Prva se tiče izvora odakle osoba crpi energiju (interno ili eksterno).
- Druga se odnosi na način na koji osoba prikuplja informacije, da li to čini na selektivan i precizan ili na intuitivni način.
- Treća dimenzija opisuje način na koji osoba odlučuje, odnosno da li je odlučivanje racionalno ili subjektivno (lično).

- Četvrto se odnosi na pitanje da li su osobe sklone planiranju i organizovane, ili su fleksibilne i spontane.

Na osnovu navedena četiri elementa Jung identifikuje sledeće tipove ličnosti:

1. **Ekstrovertnost** (engl. *extraversion* – **E**) / **Introvertnosti** (engl. *introversion* - **I**); u zavisnosti od toga da li osoba crpe energiju iznutra ili spolja.
2. **Osetljivost** (engl. *sensing* – **S**) / **Intuitivnosti** (eng. *intuitive* - **N**): u zavisnosti od toga da li osoba prikuplja informacije na precizan ili intuitivan način.
3. **Racionalno mišljenje** (engl. *rational* - **R**) / **Intuitivno - subjektivno** (engl. *intuitive* - **I**): u zavisnosti od toga da li osoba češće donosi odluke na racionalan ili subjektivan način.
4. **Prosudivanje** (engl. *judging* – **J**) / **Perceptivnosti** (engl. *Perceiving* - **P**); u zavisnosti od toga da li osoba živi na isplaniran ili spontani način.

Na osnovu ova četiri para osobina moguće je dobiti 16 kombinacija, odnosno tipova ličnosti: Šifre za kombinacije nastale su od prvih slova svake reči. Kako bi se izbeglo ponavljanje slova I za reč intuicija koristi se slovo N.

- **Analitički tipovi - 1) INTJ** (arhitekta) - strateški orijentisane, sklone planiranju, karakteriše je sistemsko razmišljanje; 2) **INTP** (logičari) – usmereni ka inovacijama, željni znanja, analitičari; 3) **ENTJ** (predvodnici) – predvode druge, hrabi i odlučni vizionari, nezaustavljivi; 4) **ENTP** (učesnici u raspravi) – radoznali i inteligentni, brzo razmišljaju, lako se upuštaju u detabe ali nisu agresivni;
- **Diplomate - 5) INFJ** (advokati) – idealisti i humanitarci orijentisani na etiku i pravednost; 6) **INFP** (posrednici) – ljubazni i poetični, istrajni u borbi za ideale; 7) **ENFJ** (protagonisti) – dobronamerni i harizmatični, vešti u komunikaciji; 8) **ENFP** (učesnici u kampanji) – druželjubivi i kreativni i srdačni;
- **Čuvari - 9) ISTJ** (logističari) – oslanjaju se na činjenice, praktičari i pouzdani; 10) **ISFJ** (branioci) – zaštitnici, posvećeni i usmereni ka drugima; 11) **ESTJ**

- (izvršio) – izuzetno organizovani i dobri administratori; 12) **ESFJ** (konzuli) – druželjubivi i brižni, usmereni na tradiciju;
- **Istraživači** - 13) **ISTP** (virtuozi) – majstori različitog zanata, 14) **ISFP** (avanturisti) – spremni za izazove, orijentisani ka eksperimentalnim načinima učenja; 15) **ESTP** (preduzimači) – sposobni, skloni riziku, izuzetno perceptivni; 16) **ESFP** (zabavljači) – energični, spontani i zabavni.

1.5.4. Tipovi ličnosti u liderstvu

Veliki broj naučnika je pokušao da liderstvo opiše u kontekstu psiholoških tipova (Berens i dr., 2001, Kroeger i Theusen, 2002). Većina autori je saglasna da je liderstvo osmišljen proces, koji zahteva postojanje vizije i cilja. Takođe, ističe se i činjenica da potrebno da ljudi budu motivisani i da se kreću ka ispunjavanju cilja.

Kroeger i Theusen su tvrdili da liderstvo podrazumeva korišćenje moći, uključujući ličnu moć i moć u pozicije. Takođe oni smatraju da se snage i slabosti liderstva utvrđuju pomoću osam funkcija (Kroeger, Theusen, 2002). Njihovo viđenje prikazano je u tabeli I-5.

Tabela I-5 Psihološke sklonosti i liderstvo

TIP	POZITIVNE STRANE LIDERSTVA	NEGATIVNE STRANE LIDERSTVA
Misaoni	Objektivan	Kritičan
	Racionalan	Zahtevan
	Rešava probleme	Neosetljiv
Osećajni	Saosećanje	Neodlučan
	Kooperativan	Promenljivog mišljenja
		Lojalan
Ekstrovertni	Pobuđuje energiju	Preopterećenje komunikacijom
		Komunikativan
		Otvoren
Introvertni	Tih	Spor u odlučivanju
	Ima ideje	Okleva
		Puno razmišlja
Intuitivni	Strateški razmišlja	Neprecizan
Okrenut ka budućnosti	Neodređen	
Osetljivi		Praktičan
	Proaktivan	Opterećen detaljima
Prosudjujući	Odlučan	
	Drži se planova	Neprikladljiv
Perceptivni	Prilagodljiv	Rasejan
	Znatiželjan	Neusredsređen
	Neformalan	

Izvor: Adaptirano prema: Kreger, O. , Theusen, J.M. (2002) *Type Talk at Work*, New York

Na osnovu prikaza može se zaključiti da ne postoji tip ličnosti, u kontekstu liderstva, za koji se može tvrditi da je superioran u odnosu drugi. Svaki tip ima svoje pozitivne i negativne strane. Takođe, neke vrste liderstva zahtevaju različite sklonosti i različite tipove ličnosti.

1.6. Liderske promene

Lideri se skoro uvek sukobljavaju sa izvesnim stepenom otpora kada pokušavaju da implementiraju promene. Međutim, promena je potrebna ukoliko su organizacije prešle preko postojećeg stanja. Lideri u mnogim organizacijama, kao što je bila Federal Emergency Management (FEMA) morale su da rekonceptualizuju skoro svaki aspekt stvaranja biznisa i da izađu u susret novim potrebama mušterija, a da pri tome ostanu efektivni i kompetitivni u kompleksu globalne sredine. U dinamičnim uslovima poslovanja mnoge kompanije se uzdaju u „*transformacione vođe*“.

Liderstvo pre promenljiva nego stabilna kategorija. U nedavnim godinama obim promena se dramatično povećavao, stvarajući snažan izazov za lidere. Mnogi lideri danas se osećaju kao da su „*letači na avionu koga u isto vreme grade*“. Ovim želimo da objasnimo kako lideri olakšavaju kreativnost, inovativnost i promenu.

Na potrebu za promenom u današnjim organizacijama, uzimajući za primer *korak-po-korak* situaciju vođenja velikih promena, mi gledamo sa respektom. Istovremeno, istražujemo svakodnevne strateške promene i uzorke. Kako lideri oglašavaju inovaciju forsiranjem kreativnih ljudi i organizacija?

Videli smo da u osnovi naše analize postoje mnoga preklapanja i sinteza. Međutim, valja znati da su porekla menadžmenta i liderstva različita, kao i istorijskih pozadina koji im daju set drugačijih karakteristika. Mada prirodni lider instinktivno pokušava da izmeni i unapredi stvari, njegov ili njen napor neće nositi mnogo ploda sve dok je spoljnja i unutrašnja promena efektivnija za organizacionu, tehnološku, socijalnu, ekonomsku, političku i kulturnu promenu koja je povezana sa ostalim elementima menadžment procesa.

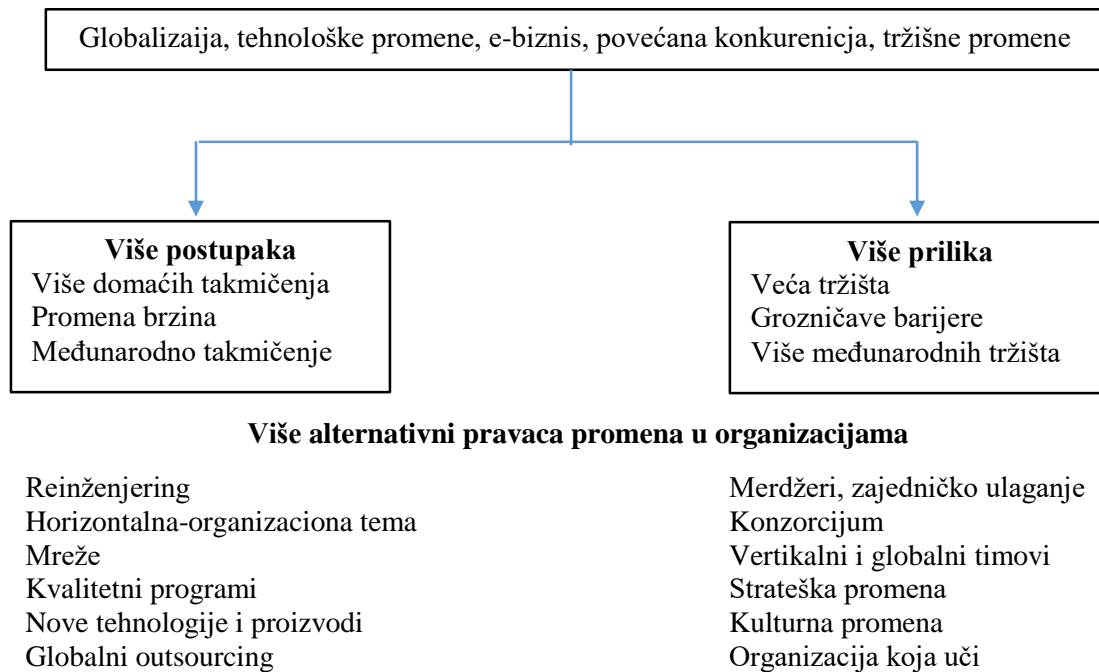
U proteklim dvadesetak godina susreli smo se sa masovnim promenama. Sve je promenljivo i nepovratno. Međutim, pri takvoj konstataciji treba biti krajnje obazriv. Naime, postoje konstante ili kontinuiteti koji se menjaju. Promena je stalna potka u mnogim aktivnostima koju vidimo da je iskazana pred našim očima. Industrija i komercijala, kao i javni servis takođe, moraju znati da operišu u klimi uvek dugih promena, snažnije međunarodne konkurencije i visoke neizvesnosti. Treba ohrabriti

menadžere da prihvate promenu kao „*datu*“ veličinu i da prepoznaju šta mogu da učine da bi obezbedili optimum beneficija kompanijama koje vode.

Veliki problem za današnje organizacije je nedostatak adaptacije na sve promene u okolini. Jedno od najboljih rešenja je saradnja između svih učesnika i efektivno liderstvo. Postoje istraživanja koja su identifikovala neke ključne karakteristike lidera koji mogu izvršiti uspešan projekat promena. Neke od njih su:

- Lideri promena definišu sebe kao lidere promena pre nego kao ljude koji žele da zadrže *status quo*.
- Demonstriraju hrabrost.
- Veruju kapacitetima zaposlenih da preuzmu odgovornost.
- Sposobni su da asimiliraju i artikulišu vrednosti koje unapređuju adaptibilnost.
- Poznaju i uče na svojim sopstvenim greškama
- Sposobni su da upravljaju kompleksno, nesigurno i dvosmisleno.
- Imaju viziju i mogu opisati svoju viziju za budućnost u stvarnosti.

Slika I-5 Podstrek za potrebe organizacionih promena



Izvor: Kotter, J. (1995) *The New Ruler. How to Succeed in Today's Post-Corporate World*

Slika I-5 najbolje ilustruje neke od prethodno iznetih stavova. U njoj vidimo da postoji veći broj podsticaja za promene – kao što su tokovi globalizacije, jačanje IT opreme i e-biznisa, rast nivoa konkurencije, tržišne promene, itd. One omogućavaju promene u načinu vođenja biznisa, dajući šanse i noseći opasnosti. Konačno, za sve nove izazove, šanse i opasnosti postoje mnoge alternative kako se mogu realizovati. U nastavku će o tome biti više reči.

1.6.1. Vođenje većih promena

U analizi projekta većih promena, važno je za lidere da prepoznaju da proces ide kroz različitosti, pri čemu je svaka razlika važna, i svako može uticati na red ili značajnu količinu vremena. Lideri su odgovorni za vođenje zaposlenih u organizaciji, kroz promenu procesa.

Tabela I-7 predstavlja osmostrani model planirane promene. Da bi uspešno implementirali promenu, lideri polažu brižnu pažnju na svaku stranu i detalj. Pomeranje

strana ili pravljenje kritičnih grešaka u svakom trenutku vremena može uzrokovati da proces promene ne uspe ili ne dovede do očekivanih rezultata.

Tabela I-6 Osam stanja modela planirane organizacione promene

1. Stvaranje osećanja urgencije	2. Forma moguće vođene koalicije	3. Razvoj vizije i strategije	4. Komuniciranje vizije promena	5. Ovlašćenje zaposlenih da utiču na viziju	6. Generisati kratkotrajne promene	7. Stalno urgirati. Napadati veće probleme	8. Stvarati izmenjenu realnost
---------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---	------------------------------------	--	--------------------------------

Izvor: Kotter, J. (1996) *Leading Change*, Boston Harvard Business School Press, str. 21

Model podrazumeva osam koraka. U prvom lideri *stvaraju osećaj urgencije* jer je promena realno potrebna. Krize ili pretnje će otkrivati otpore prema promenama. Kao dobar primer se može uzeti situacija od pre više godina u Folksvagenu, najvećem evropskom proizvođaču automobila. Kao rezultat slabih prodaja, visokih cena i proizvodnja od preko milion kola godišnje i niza optužbi na račun rukovodećih ljudi kompanija se suočila sa ozbiljnom krizom. Wolfgang Bernhard, koji je doveden da vodi transformaciju i kao prvi zadatak u koji je uložio svoje napore je bio da upozna zaposlene sa saznanjem da organizacija ima ozbiljne probleme i da se ne može preživeti bez promena. U mnogim slučajevima, nema očevidnih simptoma krize, pa lideri moraju da traže druge razloge za sprovedenje neophodnih promena.

Lideri pažljivo skeniraju spoljnu i unutrašnju sredinu – gledajući kompetitivne uslove, poziciju tržišta, socijalnu situaciju, tehnološke uslove, demografske tendencije, finansijske rezultate, operativnu efikasnost i niz drugih faktora. Posle identifikovanja potencijalnih kriza ili problema, oni nalaze načine sa predlogom daljih aktivnosti na sprovođenju promena.

Drugi korak u ovom modelu je *stvaranje koalicije* koja može da realizuje promene. Suština je da se pripremi moć sa sprovođenje procesa promena i razvije osećaj za timski rad među grupama. Za proces promena i uspeh, mora postojati deo obaveza za potrebe i mogućnosti, kao i za organizacionu transformaciju. Srednji menadžment za promene će tražiti vrhunsku leadersku podršku u koaliciji. Takođe je bitno i da su izvršioi nižeg nivoa uključeni u proces.

Naredni korak zahteva *razvoj vizije i strategije*. Lideri su odgovorni za formulisanje i artikulisanje vizije koja će voditi ka promeni, kao i razvoju strategija za

postizanje te vizije. „Slika” opisane budućnosti motiviše ljude da se menjaju. Četvrti korak u modelu podrazumeva da lideri upotrebljavaju svaku mogućnost za široko komuniciranje *vizije i strategije*, koji podrazumeva značajne veštine komunikacije sa ostalim saradnicima i članovima tima kako bi se razumela vizija i razvili načini za njenu realizaciju.

Naredni korak uključuje *osposobljene radnike kroz organizaciju da rade na viziji*. Ovo znači dobiti slobodu i eliminisati smetnje za realizaciju promenu. To može zahtevati reviziju sistema, struktura, ili procedura koje ometaju ili potkopavaju stvari koje se dešavaju. Na primer, ovo može podrazumevati nameru investiranja u informacionu tehnologiju ili nove informacione sisteme kojima se unapređuje komunikacija, koordinacija ili izveštavanje.

U šestom koraku lideri generišu *kratkotrajnu dobit*. Liderski plan podrazumeva vidljivo poboljšanje performansi u kratkom roku, čime se ojačava volja za dalje sprovođenje promena. Veće promene traže vreme, a transformacioni napor gubi momenat ukoliko nema kratkoročnih uspešnih rezultata koje zaposleni mogu proslaviti. Visoko, primetno i uspešno povećanje performansi u kratkom roku može pomoći u obnavljanju poverenja i entuzijazma zaposlenih.

Pretposlednji korak podrazumeva *održavanje urgencije*. Reč je o nastavku procesa sprovođenja promena kroz stvaranje kredibiliteta i jačanje svih resursa u organizaciji. Ovo često uključuje menjanje sistema, struktura, i politika; iznajmljivanje i promociju ljudi koji mogu implementirati viziju; stvarajući sigurne zaposlene da imaju vremena, sredstava i autoriteta da traže i streme ka ostvarenju vizije.

Konačno poslednji korak je gde *lideri ostvaruju proboj*, tj. menjanju stvarnost. Lideri ulivaju nove vrednosti, stavove, i ponašanja tako da zaposleni vide promene ne samo kao nešto što je novo nego kao normalu i integracioni deo kako organizacija radi. Lideri slave i promovišu ljude koji rade prema novim vrednostima. Ovo stanje takođe zahteva razvoj mogućnosti da osigura stvaranje reda, tako da su nove vrednosti i ponašanja nošeni prema sledećim generacijama liderstva.

1.6.2. Vođenje svakodnevnih promena

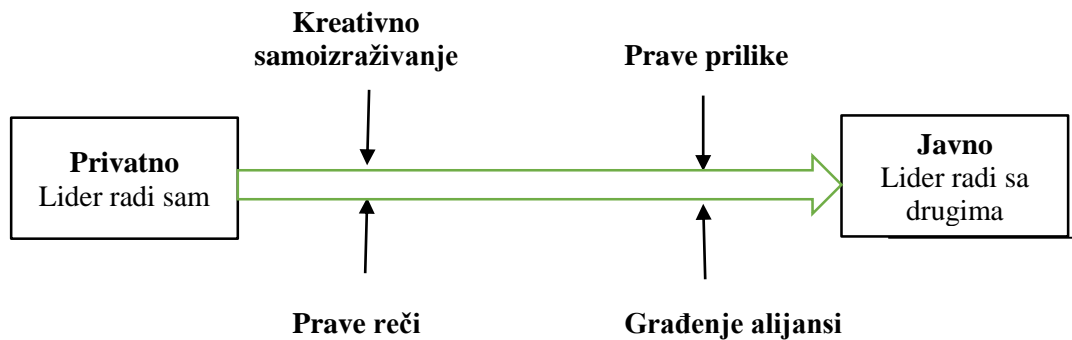
Vrlo često lideri sagledavaju da je neophodno sprovesti velike i značajne promene, ali usled stanja faktora eksterne ili interne prirode su primorani da ih realizuju ili u manjem obimu ili u drugačijem smeru od inicijalno planiranih. Ponekad na ove izmene utiče i postojanje jakih otpora promenama. Priroda liderstva znači uticaj na druge na mnogo često malih i različitih načina. Dobar lider pokušava da usmerava ponašanje svojih sledbenika prema željenoj budućnosti, što često znači upravljanje svakodnevnim promenama.

Lideri mogu uticati na strategije za svakodnevne promene kako bi imali značajni konstruktivni uticaj na svakodnevnu konverzaciju i koordinaciju malih akcija i aktivnosti vezanih za funkcionisanje organizacije. Slika koja sledi ilustruje koje alternative stoje lideru na raspolaganju u realizaciji strateških promena. Svaka od ove dve strategije je u nastavku detaljno opisana.

- I - *Kreativno samoizražavanje* - ovo je najmanje upadljiv način da se unapredi promena i uključi u jednostavan leaderski napor na način da to drugi primete. Lider pretežno radi sam kako bi pomogao da se povrate vrednosti ili ponašanje koje on ili ona žele da usade u sledbenike.
- II – „*Prave reči*“ - sa ovom strategijom lideri pokušavaju da privuku što više ljudi da rade zajedno. Oni će pokušati da se suprotstave negativnim stavovima, komentarima ili ponašanjima u zgodnim prilikama da bi podstakle promene, koje će drugi prihvatiti.

Mnogo napora je potrebno liderima da se približe, kreiraju poverenje i kapitalizuju prilike potrebne za motivisanje drugih. Lideri upotrebljavaju različite dnevne promene i svoj personalitet kako bi ostvarili svoje rezultate. Treba naglasiti da postoji mnogo načina da se dođe do promena, a svakako najvažniji momenat u tome predstavlja svakodnevni rad individualnog liderstva kako bi se efektivno male promene koje ultimativno imaju snagu udarca na organizaciju i njene članove.

Slika I-6 Nivo svakodnevnih promena strategije



Izvor: Meyerson, D. (2001) „*Radical Change the Quiet Way*”, Harvard Business Review, str. 92-100.

1.6.3. Vođenje inovacija i kreativnosti

U odgovoru na pitanje koje je postavljeno u jednom istraživanju Američke Menadžment Asocijacije „Šta mora neko da učini da bi preživeo dvadeset prvi vek?” 500 generalnih direktora (CEO) sa liste najvećih američkih kompanija je odgovorilo „praktična kreativnost i inovacija”. Međutim, samo 6 procenata respondenata osećalo je da su njihove kompanije bile uspešne u izvršenju ovih ciljeva.

Po jednom drugom istraživanju, koje su zajednički sprovedili poslovni časopis Business Week i konsultantska kuća Boston Consulting Group (BSG) identifikovano je da su čak 72% top menadžera istakli kako su inovacije vrhunski prioritet u njihovim kompanijama, pri čemu je više od polovine istaklo kako su nezadovoljni postignutim rezultatima.

Mnogi poslovni lideri u SAD, Evropi i Japanu priznaju potrebu za većim inovacijama kako bi održali korak sa tehnološkim i socijalnim prednostima i nadmetanjem sa rastućom moći kompanija iz Kine i drugih zemalja koje doživljavaju dinamičan razvoj. Pre nego što se fokusiraju na načine da poboljšaju efikasnost i smanje cene, treba znati, današnji lideri svoje napore pre svega moraju da usmere ka kreativnosti i inovacijama. Neki posmatrači biznis trendove sugeriraju da su se ekonomija znanja kasnih 1990-ih godina i ranih 2000. godina rapidno transformisala u *kreativnu ekonomiju*.

Današnji efektivni lideri nalaze načine da unaprede kreativnost u departmanima, tamo gde je to najpotrebnije. Na primer, neke organizacije mogu zahtevati česte promene

u politikama i procedurama, pa lideri moraju promovisati kreativnost među administrativnim radnicima.

Jedan od najboljih načina za lidere da olakšaju stalne promene je da kreiraju sredinu koja hrani kreativnost. *Kreacija* je generisanje ideja koje treba da dovedu do rasta efikasnosti i efektivnosti organizacije. Međutim, kreativnost je po sebi proces pre nego rezultat, putovanje pre nego opredeljenje. Jedan od najvažnijih zadataka lidera danas je da podstiču inovacije i kreativnosti kako bi zadovoljili potrebe i interese svojih organizacija.

Tabela I-7 Karakteristike inovativnih organizacija i kreativnih ljudi

Inovativna organizacija	Kreativni individualac
Redanje u liniji	Obaveza Približavanja središtu
Kreativne vrednosti	Nezavisna istrajnost Energija
Neoficijalne aktivnosti	Samo-poverenje Nesaglasnost Radoznalost
Različiti stimulanasi	Otvorena sklonost Konceptualna tečnost Uživati u različitosti
Unutar kompanijska komunikacija	Društvena nadležnost Emocionalno izražavanje Voljeni ljudi

Izvor: Zasnovano na Alan G. Robinson and Sam Stern, „*Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happen*“, (San Francisco: Berrett-Koehler, 1997); Rosabeth Moss Kanter, „*The Middle Manager as Innovator*“, Harvard Business Review, (July-August 1982), str. 104-105; and James Brian Quinn, „*Managing Innovation: Controlled Chaos*,” Harvard Business Review, (May-June 1985), str. 73-84.

Lideri mogu stvarati okolinu koja podstiče kreativnost i pomaže organizaciji da bude više inovativna. Pet elemenata inovativne organizacije su naznačeni u levoj koloni Tabele I-7 i svaki je detaljno u nastavku opisan. Ovi elementi korespondiraju sa karakteristikama kreativnih individualaca, koji su u desnoj koloni tabele.

- **I - Redanje u liniju** - Za kreativnu aktivnost od koje organizacija ima benefite treba da postoji konstantna usaglašenost, tj. interesi i aktivnosti svakoga člana treba da budu dovedeni u pravu liniju sa organizacionim vizijama i ciljevima. Lideri govore jasno za šta se kompanija zalaže, stalno unapređuju viziju i definišu specifične ciljeve. Oni stvaraju atmosferu podsticanja, energiju i aktivnosti koji

se fokusiraju na ljude sa inovacijama. Mnoge organizacije prihvataju pojedinačna kreativna odeljenja ili timove za smele poduhvate. Jedno od takvih rešenja je i pristup **inkubatorima ideja** koji se koristi u kompanijama kao što su Boeing, Ziff-Davis i UPS.

- **II - Kreativne vrednosti** - Najviše ljudi ima prirodnu želju da iskazuje ili kreira vrednost, što ih vodi da iniciraju kreativnu aktivnost na svoj način. Na nesreću, ova želja će ponekad nestati u praksi zajedno sa nižim nivoom menadžmenta koji insistira na striktnom pridržavanju pravila. Lideri moraju raditi na slamanju takvih pristupa kojima se smanjuje motivisanih zaposlenih za kreativnost i inovacije. Liderska ohrabrenja i zajednički duh za instaliranje vrednosti rizično-uzetog i eksplorisanje i snabdevanje strukture i sisteme, osnažuje ljude da izvršavaju nove ideje. Reč je o podsticanju svojevrsnog korporativnog preduzetništva koje može proizvesti veliki broj inovacija. Ideje šampiona stvaraju ljudi koji pasionirano veruju u jednu ideju i bore se da prevladaju prirodnu otpornost kako bi uverili druge u svoje mogućnosti. Promene se ne dešavaju same po sebi. Šampioni stvaraju nove vrednosti i ideje koje se prihvataju i koje vode prema implementaciji.
- **III – Nezvanične aktivnosti** - Zaposleni traže da budu u mogućnosti da eksperimentišu u svom regularnom opisu posla. Lideri mogu dati ljudima slobodno vreme za aktivnosti koje nisu oficijelno uskraćene. Jedna studija kreativnosti pokazala je u svakom slučaju da esencija kreativnih ideja i akcija mogu doći i iz „*neslužbenog*” perioda radnog vremena. „Vreme snova“ je period u kome stvaramo mogućnosti za kompaniju da bi se našla tamo gde nikada nije očekivala. Najpoznatiji takav primer je 3M-ova Post-it Notes, jedan od pet najpopularnijih 3M proizvoda, koji je nastao kao rezultat inženjerskog eksperimenta za vreme slobodnog vremena. Kompanija 3M dopušta korišćenje do 15% svog radnog vremena zaposlenima za projekte koji su po njihovom izboru, bez posebnog odobrenja menadžmenta. Menadžeri u Googlu čuvaju kreativnost da bi ljudi proveli 20% svoga vremena (jedan dan svake nedelje) radeći na nekom od projekata koji su sami odabrali, naravno uz uslov da je reč o projektima koje je kompanija već odabrala za realizaciju.

- **IV – Različiti stimulansi** - Nemoguće je znati unapred koje stimulansi će voditi bilo koju posebnu ličnost da bi došla do kreativne ideje. Lideri mogu pomoći da se postave temelji i otklone barijere koje udaljuju kreativne ideje od realizacije. Kompanije kao što su Hallmark, NortelNetworks' Brad B i Bell Laboratories/LucentTechnologies dovode spoljne govornike na različite nivoe da pokrenu ljude za različite ideje. Lideri takođe mogu davati zaposlenima različite stimulanse, kao što je rotacija ljudi u različitim poslovima, dozvoljavajući im da jedno vreme participiraju u volonterskim aktivnostima dajući im priliku da se susretnu sa različitim ljudima. Tako na primer mogu raditi sa mušterijama, dobavljačima i drugima subjektima koji su u okviru date privredne grane.
- **V - Unutrašnja komunikacija** - Kreativni napredak nastaje kada postoje učestali kontakti sa interdisciplinarnom mrežom ljudi na svim nivoima u organizaciji. Bez adekvatne interne komunikacije i koordinacije, ideje iz kreativnih departmana ili ideje šampiona ne mogu biti implementirane. Lideri kreiraju okolinu koja ohrabruje ljude da komuniciraju i aktivno se udružuju. Na primer, kad je stvarao promene u kompaniji Elektrolux, CEO Hans Straberg upoznao je novi pristup proizvodnom razvoju koji ima projektane, inženjere, marketing stručnjake i ljude iz proizvodnog sektora koji rade jedan naspram drugog da bi došli do novih proizvoda. „Nikada zajedno nismo koristili da kreiramo novu proizvodnju” kaže inženjer Guiseppe Fruccho.

Lideri mogu koristiti karakteristike inovativnih organizacija da bi pokrenuli kreativnost u posebnim odeljenjima ili čitavoj organizaciji. U kompaniji Samsung Electronics lideri su upotreбили ovo da bi obnovili kreativnost i realizovali ideje koje su dobili od planera i inženjera. Cilj je bio da se što pre stigne do inovativnih proizvoda. Ohrabrujući interno preduzetništvo, dozvoljavajući neslužbene aktivnosti, davajući zaposlenima različite stimulanse, i jačajući unutrašnju komunikaciju i kolaboraciju, lideri su transformisali Samsung Electronics u kreativnu i inovativnu organizaciju.

Kreativni ljudi su poznati za otvorene osobe, radoznale, nezavisne, samouverene istrajne i fokusirane ka rešavanju problema. Jasno je, da su ove karakteristike snažnije kod nekih ljudi, dok kod drugih ne. Međutim, nedavno istraživanje kreativnosti sugerira da svako ima potencijal za njeno unapređenje. Problem je što mnogi ljudi ne

upotrebljavaju sve mogućnosti koje im stoje na raspolaganju. Lideri imaju sposobnosti da pomognu individualnim osobama i organizacijama da budu što više kreativni.

Lideri današnjih organizacija imaju moćne razloge da ohrabre kreativnost. Mnoge organizacije sprovode krupne i fundamentalne promene i transformacije putem kojih traže odgovore na nove izazove. Otuda su im neophodni zaposlene koji će biti angažovani u razvoju novih ideja.

Jedan dobar način lidera da postignu kreativnost je korišćenje tehnike *brainstorming*. Lideri treba da uspostave seriju sastanaka na kojima se otvoreno razgovara o novim idejama. Brainstorming se upotrebljava putem razgovora „licem u lice“, pri interaktivnoj grupnoj raspravi, gde se spontano razmatra široki spektar kreativnih ideja za rešenje određenih problema. Ključevi efektivnosti brainstorminga su:

- *Nema kriticizma*. Grupni članovi ne bi trebali da kritikuju ili evaluiraju ideje na svaki način za vreme spontane generacije ideja. Sve ideje se vrednosno razmatraju.
- „*Slobodan mozak*“ je dobrodošao. Ljudi bi trebali svaku ideju koja im se javlja u mislima da razmotre, bez obaziranja kakav odjek bi imala. Brainstorming ne bi trebalo da budi strah kod ljudi oko slobodnog izražavanja kreativnog mišljenja.
- *Velika „količina“ ideja*. Cilj tehnike je generisati što je moguće više ideja. Velika količina ideja povećava verovatnoću pronalazjenja izvrsnih solucija. Kombinovanje ideja je takođe ohrabrujuće. Sve ideje pripadaju grupi i članovima bi trebalo zajedno da rade na njihovoj modifikaciji i razradi, bez obzira na to ko je ideju inicijalno predložio.

Brainstorming se koristi kada je potrebno biti visoko efektivan i brzo generisati širok krug kreativnih alternativa. Posle svih ideja koje su naznačene i saznate, grupa može imati druge sesije za diskusiju koje će biti najbolje rešenje problema.

Poboljšanja u korišćenju brainstorming procesu su da ljudi imaju mogućnost da pišu svoje ideje koje dolaze od jedne do druge brainstorming sesije, kao i da se vrate i da pišu ideje odmah posle sesije. Na taj način se od svake ličnosti uzima ono najbolje iz njegovog mišljenja čime se povećava kreativni „prinos“.

Druga skorija inovacija je nazvana elektronski brainstorming, ili *brainstorming*. Ona dovodi ljude zajedno u interaktivnu grupu preko kompjuterske mreže. Jedan član piše ideju, drugi čita i dodaje druge ideje i tako dalje. Studije pokazuju da elektronski brainstorming generiše oko 40 procenata više ideja nego individualni brainstorming sam, i 25 do 200 procenata više ideja nego regularne brainstorming grupe, zavisno od veličine grupe. Zašto? Zato što je svaka osoba anonimna, i da postoji samo „nebeski limit“ za ono šta ljudi osećaju i slobodno mogu da kažu. Kreativnost se takođe povećava jer ljudi mogu odmah da pišu svoje ideje, kloneći se mogućnosti da dobra ideja može da umakne dok ljudi čekaju za šansom da govore grupi licem u lice. Društvene zabrane i interesi su izbegnuti. Druga prednost je što elektronski brainstorming može da se obavlja sa grupama kreiranim od radnika iz celoga sveta, čime se stvara dodatna osnova za dalje povećanje različitosti ideja.

Linijsko razmišljanje je kada ljudi uzimaju problem ili ideju i grade sledeći problem iz tog stanja. Više kreativnih prilaza treba da se koristi za bočno razmišljanje. Bočno razmišljanje može biti naznačeno kao set sistematične tehničke koristi upotrebljene za promenljivi mentalni koncept, percepciju i generisanje novih ideja. Sa lateralnim razmišljanjem, ljudi pokreću napore pokušavajući da različite percepcije, različite koncepte i putem različitih puteva od inputa ili ulaza da dobiju nove solucije. Literalno razmišljanje se pojavljuje da reši problem jednom metodom koja pročišćava nelogične metode. Lateralno razmišljanje stvara jednu mentalnu korekciju koja se koncentriše sa mogućnostima „*šta može biti*“?

Da bi stimulisali lateralna razmišljanja lideri pripremaju ljude sa okolnostima da upotrebe različite delove svoga mozga i tako prave novine, odnosno, kreativne veze. Kada ljudi oduzmu vreme od rada na problemu i primene ono što rade, moguće je aktivirati različite mogućnosti mozga. Ako odgovor nije u skladu sa mozgom koji se koristi, to bi moglo da bude drugačije stimulirano sa novim iskustvom. Na primer, NASA naučnici su govorili o pljusku u nemačkom hotelu kako da se razmatrali problem fiksiranog ispravnog ogledala mestu unutar loptastog teleskopa.

Neki menadžeri priznaju da često mešaju ljude u različite poslove i odgovornosti, ili ih unajmljuju sa različitim iskustvima. Česte promene mogu biti traumatične, ali one čuvaju ljudske misli svežim i inovativnim. Imajući nekoga sa stvarnom staleškom

pozadinom, treba nastojati da se od organizacije dobiju sveže perspektive za nastale probleme. Ljudi sa različitim veštinama menjaju stanje status-quo, kada razvojna strategija ili odgovor mušterijama postane očigledan.

Tabela I-8 Sporedna ček lista razmišljanja

GLAGOL	OPIS
Staviti u drugu upotrebu?	Jesu li novi putevi za upotrebu? Da li se se modifikuju drugi uslovi?
Adaptirati?	Na šta sve ovo liči? Koja druga ideja ovo sugerira?
Smanjiti?	Šta sa supstratom? Eliminirati? Smanjiti? Ulaganiti? Slabiji?
Povećati?	Šta dodati: Veća učestalost? Smanjenje? Sire? Plus sastavni deo? Uveličava?
Smanjen?	Šta sa supstratom? Eliminirati? Smanjiti? Ulaganiti? Slabiji? Rastavljati? Smanjenje učestalosti?
Zamenik?	Ko se još zamenjuje? Šta se još zamenjuje? Drugo mesto?
Preurediti?	Druga planiranja? Druge sekvence? Izmena koraka?
Obrnut?	Premeštaj pozitivnog i negativnog? Šta je sa suprotnim? Vratite se unatrag? Vratite to naniže? Obrnuta uloga?
Kombinovati?	Šta je sa blendom, slivanjem, asortimanom, Zajedništvo, Kombinujte delove

Izvor: Osborn, A. (1963) *Applied Imagination*, New York: Charles Schribner's Sons

Personalni prilaz za razumevanje misli ljudi kada rešavaju različite probleme mogao bi da uključi ponašanja kao što je menjanje vremena spavanja, uzimanje različitih ruta za put na posao, čitanje različitih novina ili slušanje različitih radio stanica, susret sa novim ljudima, prihvatanje novih recepata, ili menjanje svog restorana i sistema odgovornosti.

Primer *razmatranja suprotnosti* će svakako promeniti mišljenje u literalnom pravcu. Fizičke suprotnosti uključuju kretanja napred/nazad, veliki/mali i kornjače/zečevi. Biološke suprotnosti bile bi autokratske/preduzetničke, ili gore-dole, podnožje/gornji deo. Poslovne suprotnosti su kupiti/prodati, profit/gubitak, i najamnina/vatra.

Još jedna tehnika za podsticanje kreativnosti je *kreativna intuicija*. Kreativnost pokazuje snagu kod unutrašnjih lidera koji žele da se probude, što je druga strana kreativnosti. Prva strana ovoga je dato zajedništvo. Misao sakupljanja podataka je konstantna, posebno kada stojite iza materijala o problemu koga treba da rešavate. Tada se kreativni unutrašnji naboj podiže kao intuicija iz duboke podsvesti. To može biti teško

za poverenje i intuitivan proces, jer izgleda „mekano” za mnoge poslovne izvršioce. Podsvesno mišljenje podseća na sva iskustva što ih je svest zaboravila. Intuicija ima široko bogatstvo da zahvati i da se kao svaki analitički proces fokusira samostalno na probleme.

Kreativnost se često nalazi u toku mentalnih pauza, perioda mešanih tenzija i relaksacije. Povremena aktivnost koja je relativno jednostavna i nepromišljena može pripremiti momenat kreativnog naboja iz dubine, u podesnu podsvesnost. Ako je analitički deo mišljenja suviše fokusiran i aktivan, tada nestaje spontani deo.

1.6.4. Liderstvo i Downsizing (smanjenje)

Downsizing se odnosi na koncept organizacionog restrukturiranja, putem koga se može smanjiti obim radne snage u jednoj kompaniji (Erić i Stošić, 2013). Loši ekonomski uslovi nastali krajem prošlog veka usloveli su stanje postojanja realnih viškova zaposlenih i potrebu smanjivanja troškova.

Uloga lidera u downsizing-u je posebno osetljiva. Neki lideri misle da ne treba da se previše angažuju na ovome polju, što nije previše dobro. Ne samo to, već bi lideri trebali da pripreme unapred sadržaje sa što više informacija šta sve može zaposlenima da se desi i koje im alternative stoje na raspolaganju ukoliko ostanu bez posla. Na taj način oni čuvaju ugled svojih organizacija i svoje poštenje i poverenje koje su imali. Čak i tada kada nisu sigurni o tačnom stanju šta će se dogoditi, oni bi trebali da budu otvoreni i iskreni sa zaposlenima kao što je to više moguće. Lideri takođe mogu uključiti zaposlene u obliku kriterijuma za koje će posao biti uskraćen ili za radnike koji će napustiti kompaniju. Druga opcija je da se ponude interesantni paketi za zaposlene kako bi napustili voluntarizam i ponuditi alternativni radni aranžman kao što je posao kvota i posao deo vremena.

U nastavku elaboriranja prethodno iznetog teksta, aktivan odnos lidera prema downsizingu prikazuje ostatku radnika da se lideri brinu o ljudima, da im možda mogu pomoći i nakon napuštanja organizacije. Tako se mogu eliminisati osećaj konfuzije, krivice, ljutnje ili žalosti zbog gubitka kolega. Mnoge se kompanije pripremaju da pomognu preostalim zaposlenima da se oslobode emocionalnih teškoća udruženim sa

downsizing-om. Lideri će postići pozitivne rezultate ako njihov doprinos u downsizing-u može da omogući članova organizacije koji ostaju da budu motivisani, produktivni i veruju u bolju budućnost i nakon realizacije ovih bolnih procesa.

II. DEO - RAZLIČITE TEORIJE LIDERSTVA

2.1. Pristup liderstvu kao skupu osobina

Istraživanje liderstva ima jako dugu tradiciju u oblastima koje nisu vezane za ekonomiju i menadžment. Na primer, u oblasti religije, politike, ratovanja ili umetnosti o liderima i njihovom uticaju na sledbenike se govori i piše po par stotina godina unazad. U oblasti biznisa istraživanje liderstva započinje sredinom prošlog veka. Jedan od prvih pravaca u istraživanju ove oblasti bio je zasnovan na sagledavanju i analizi osobina ličnosti koje krase lidere (*trait approaches*).

2.1.1. Osnovni postulati teorije osobina

Polazna osnova prvih istraživača osobina je bila usmerena ka analizi osobina koje imaju lideri od onih koji to nisu. Nešto kasnije su istraživanja proširena na dublje analize osobina koje imaju uspešni lideri u odnosu na neuspešne.

Neki ljudi su konzistentno prijatni u različitim situacijama, dok su drugi mudri ili agresivni. Da bismo objasnili ovo ponašanje, možemo reći: „*On ima ugodnu ličnost*“ ili „*Ima agresivnu ličnost*“. Ovo je najčešća upotreba izraza ličnosti, a odnosi se na pojedinačne obrasce ponašanja, kao i na to kako osoba posmatra druge. Međutim, postoji i dublje značenje pojma. Ličnost je skup nevidljivih karakteristika i procesa koji podležu relativno stabilnom obrascu ponašanja u odgovoru na ideje, objekte ili ljude u životu. Lideri koji imaju razumevanje kako se individue mogu razlikovati, mogu koristiti razumevanje kako bi poboljšali njihovu lidersku efikasnost.

Većina ljudi posmatra ličnost sa pogledom na njihove osobine. Kao što je već rečeno u prethodnom delu rada, istraživači su razmatrali osobine koje su imali efektivni lideri. Iako su istraživači tokom godina u mnogih studijama ispitali na hiljade osoba i njihove osobine, najvažniji su „destilovani“ u pet opštih dimenzija koje opisuju ličnost.

Često se nazivaju pet velikih dimenzija ličnosti, koje opisuju: ekstremnu osobenost, razumevanje (usaglašenost), savesnost, emocionalnu stabilnost i otvorenost prema izuzetnosti. Jedna dimenzija sadrži širok spektar specifičnih osobina. Na primer, sve osobine ličnosti koje biste koristili da biste opisali nastavnika, prijatelja ili šefa mogli

biste kategorizovati u jednu od pet velikih dimenzija. Ovi faktori predstavljaju kontinuum, jer osoba može imati nizak, umeren ili visok stepen svake dimenzije.

- **Ekstrakcija** se sastoji od osobina i karakteristika koje utiču na ponašanje u grupnim ambijentima. Ekstraverzija se odnosi na stepen do koga je osoba pri ophođenju sa drugima druželjubiva, razgovorna i komforno. Neko ko ima nizak nivo ekstraverzije može se pojaviti kao tačan, povučen i društveno nesiguran. Ova dimenzija takođe uključuje karakteristike dominacije. Lice sa visokim stepenom dominacije voli da kontroliše i utiče na druge. Ovi ljudi su često sami samouvereni, traže položaje autoriteta, i suštinski su uverljivi. Vole da budu nadležni za druge ili imaju odgovornost za druge. Očigledno je da i dominacija i ekstraverzija mogu biti korisni za lidera. Međutim, svi efektivni lideri nužno nemaju visok stepen ovih karakteristika. Na primer, mnogi uspešni vrhunski lideri, među kojima su Bill Gates, Charles Schwab i Steven Spielberg, su introvertni ljudi koji će biti iscrpljeni društvenim susretima i trebaju da razmisle i napune svoje baterije. Dakle, kvalitet ekstraverzije nije toliko značajan kao što je često uobičajen. Osim toga, visok stepen dominacije bi mogao biti i štetan za efikasne lidere, ako ne i druge kvalitete, kao što su usaglašenost ili emocionalna stabilnost.
- **Razumevanje** se odnosi na stepen do kojeg osoba može da se sretne sa drugima, budući da su dobrotvorne, kooperativne, opraštajuće, saosećajne, razumljive i pouzdane. Lider koji se visoko oseća na prikladnost izgleda toplo i nepopravljivo, a onaj koji je nizak na ovoj dijagnostici može izgledati hladno, udaljeno i neosetljivo. Ljudi koji su na visokom nivou lako i često imaju veliki broj prijatelja, dok oni koji se ne slažu postaju generički manje bliski. Čini se da su ove karakteristike posebno važne za vođe u današnjim kolaboracionim organizacijama. Prošlo je vreme u kome tvrdokorni menadžer može da pokrene druge stvari kako bi zaradio unapređenje. Današnji uspešni lideri nisu „teški momci“ iz prošlosti, već one ličnosti koji znaju kako da ljude vole i veruju im. Do nedavno se tvrdilo da je tajna uspeha u radu i životu labilnost. Svi znamo da smo spremniji da to učinimo za nekoga koga volimo, nego za nekoga koga ne znamo, bilo da je to saradnik, komšija, profesor ili supervizor. Lideri mogu povećati

njihovu podobnost razvijanjem karakteristika agregatnosti, uključujući prijateljstvo i saradnju, razumevanje drugih ljudi na pravi način i nastojanje da se ljudi osećaju pozitivno o sebi.

- **Savesnost** - sledeća dimenzija ličnosti koja se odnosi na stepen do kojeg je ličnost odgovorna, pouzdana, uporna i orijentisana ka postignućima. Savesna osoba se ispoljava na nekoliko načina, koje on ili ona sledi na svrsishodan način, dok se manje savesni personal teško distancira i impulsira. Ova dimenzija ličnosti se odnosi na samu sebe, a ne na odnose sa drugim ljudima. Mnogi preduzetnici pokazuju visok nivo savesnosti. Na primer, Mari Clare Murphy i Christie Miller su pokušali u američkom kompaniji FSBO Madison da pomognu ljudima da prodaju svoje domove bez prolaza kroz tradicionalnog agenta za nekretnine (R. Daft, 2007). Kao jedan od rezultata je povećanje učešća u prodaji svih kuća kompanije FSBO Madison na tržištu grada Madison, u saveznoj državi Wisconsin, na nivo od oko 15%.
- Dimenzija **emocionalne stabilnosti** odnosi se na stepen do koga je osoba dobro prilagođena, mirna i sigurna. Lider koji je emotivno stabilan upravlja dobro stresom. On je u stanju da se nosi sa kritikom i generalno ne uzima lične greške za neuspehe. Nasuprot tome, lideri koji imaju nizak stepen emocionalne stabilnosti verovatno će postati napeti, uznemireni ili depresivni. Oni imaju gotovo niže samopouzdanje i mogu eksplodirati u emocionalnim ispadima kada su stresni ili pod kritikom. Srodna tema emocionalne inteligencije biće detaljno diskutovana u nastavku rada.
- **Otvorenost** za iskustvo je stepen do koga osoba ima širok spektar interesovanja, koliko je maštovita, kreativna i spremna da razmatra nove ideje. Ljudi su intelektualno radoznali i često traže nova iskustva kroz putovanje, umetnost, modu, čitanje ili druge aktivnosti. Kao ilustraciju za ovu osobinu može se na primer uzeti Steve Odland, direktor američke kompanije Office Depot, koji je tokom 11 godina razvio niz različitih aktivnosti na Institutu Chauta, u severnom Njujorku. Tu su nuđene umetničke predstave, učešće u sportu, davanje besplatnih časova, kako za odrasle, tako i decu iz širokog spektara tema, od religije do menadžmenta. „Kada sam na predavanju sa 1.000 ljudi koji su intelektualno

radoznali to otvara moje misli prema daljini rezultata i novim pogledima” umeo je da kaže Odland (R. Daft, 2007).

Uprkos značaju pomenutog modela pet velikih dimenzija ličnosti, teško ih je precizno meriti. Osim toga, pošto svaka dimenzija čini brojne osobine, osoba može biti „visoka“ na nekim od specifičnih osobina, ali i „niska“ za neke druge. Na primer, pojedinac može da ima visoko izražen osobine odgovornosti i pouzdanosti i u isto vreme nizak stepen orijentacije ka postignućima.

Veliki broj istraživanja ovog modela je uglavnom ograničen na subjekte u Sjedinjenim Američkim Državama, pa ih je teško primeniti u drugim nacionalnim kulturama. Nekoliko studija pažljivo je ispitalo vezu između ovog modela i poslovnog uspeha rukovodstva. U jednom od radova objavljenom sredinom prošle decenije su sadržani rezultati istraživanja ličnosti i rukovodstva za periodu od skoro 70 godina pokazano je da su četiri od pet dimenzija dosledno povezane sa uspešnim liderstvom. Istraživači su pronašli pouzdane dokaze za ljude koji visoko ocenjuju dimenzije: izuzetno poverenje, usaglašenost, savesnost i emocionalnu stabilnost – da su takve osobe obično uspešni lideri. Rezultati za otvorenost do iskustva bili su manje konzistentni (L. Kamps, 2006, str. 75-76).

Tabela II-1 Maksimiziranje efikasnosti liderstva

Saveti za ekstravertne	Savete za introvertne
Nemojte sanjati svoj sjajan izlaz	Osporite želju da hibernirate (prespavate zimu)
Naučite da se zadržite i slušajte druge kada situacija to zahteva	Vežbajte se prijateljski i odlazite u podešavanjima van radnog mesta. Uzmi svoj broj telefona u kancelariji
Pokušajte da podnosite. Vaše prirodne nove veštine buđenje može biti zastrašujuće i nedostojno važnih činjenica i ideja	Dajte sebi scenario. Smislite nekoliko govornih načina na koje se možete osloniti za tajnu tišinu u razgovorima
Pričajte manje, slušajte više. Razvijte disciplinu da pustite druge da prvo razgovaraju o nečemu kako bi izbegli pojavljivanje arogancije.	Smeh. Namršten ili trezven, može se pogrešno predvideti
Nemojte biti gospodin ili gospođa ličnost. Ekstravertni teže da se slože previše brzo samo da bi im se dopalo. Ovi neobavezni dogovori se mogu vratiti i prognozirati	Svetlo lice odbija draž koji vi znate gde ste nameravali i gde ste želeli da vas drugi prate

Izvor: Bazirano na Vallinkton, P. (2003) *The Ins and Oats. CO* , str. 42, 44.

Važno je napomenuti da mali broj lidera ima neprekidno visoke rezultate kroz svih pet dimenzija, bez obzira na činjenicu što ima mnogo uspešnih lidera. Veći rezultati u dimenzijama pet faktora ne moraju nužno predvideti efektivnost liderstva, a osobe koje se nalaze na donjem kraju skale mogu takođe biti dobri lideri. Vrednost ovog modela za lidere je prvenstveno da shvate i razumeju osnovne dimenzije svoje ličnosti, kao i da nauče da naglašavaju pozitivne i ublažavaju negativne aspekte sopstvene ličnosti.

U tabeli II-1 su dati neki saveti kako za introvertne tako i za ekstravertne tipove ličnosti, kako bi im pomogli da budu bolji lideri. Mnogi faktori doprinose efikasnom vođstvu. Naročito situacioni faktori igraju važnu ulogu u određivanju koje su osobine najvažnije. Pored toga, inteligencija lidera, poznavanje poslovanja, vrednosti i stavovi i stilovi rešavanja problema, a koje nisu izmereni od strane analiziranog modela takođe imaju značajnu ulogu u efikasnosti liderstva i predstavljaju značajan pravac izražavanja u okviru teorija personalnih osobina.

Faktori ličnosti o kojima smo govorili biće od velike koristi ako se za svaki posao pripremi spisak specifikacija. Sledeći primeri sugerišu kako menadžer treba da ispuni specifikacije za posao. Dobra ideja je pružiti komplementarne sposobnosti rukovodiocima i njihovim ključnim podređenima. Stoga izvršilac koji ima intuiciju, hrabrost i sklonost za brzu akciju može tražiti pomoćnika koji ima analitičku veštinu i predispoziciju za istraživanje i brz pronalazak. Ako se novi nadređeni imenuje za grupu podređenih koji su veoma zavisni, on mora imati značajnu samopouzdanje.

Pozicija proizvodnog rasporeda predstavlja drugačiji problem. Njen rad mora da se često i blisko preklapa sa mnogobrojnim ljudima, možda desetak nadzornika prodavnica, zaliha robe, kupaca, ljudi za održavanje, predstavnika prodaje i drugih. Svako ko je imenovan za takav posao trebao bi da ima značajnu emocionalnu stabilnost, ukoliko osete problem i budu usredsređeni na sve okolnosti.

Nasuprot tome, poslovi istraživača i inženjera razvoja obično zahtevaju osobe sa specijalizovanim znanjem i odlučnim talentom odlučivanja. Društvena osetljivost i emocionalna stabilnost, iako poželjni, ne bi bili toliko bitni za poslove koji bi bili za planiranje proizvodnje. Položaj predstavnika prodaje poziva na još različite sposobnosti, društvenu senzibilnost i rangiranje samopouzdanja na vrhu liste.

Rukovodiocima je potrebna znatna hrabrost i samopouzdanost kada kompanija često primenjuje usvajanje novih strategija prema konkurenciji ili brzih promena u oblasti tehnologije. Poželjan je i visok stepen emocionalne stabilnosti, jer velike promene podrazumevaju stres za svakoga čiji je posao vezan za novu praksu.

Prethodna diskusija je obrađena u smislu fiksnog radnog okruženja, ne uključujući stabilan niz potčinjenih, drugih asocijacija i društvene strukture. Ovaj pristup podrazumeva da se pojedinac mora prilagoditi kako bi se adaptirao položaju. Ali ponekad podešavanje može da se odvija u drugom pravcu. Posao se može oblikovati, barem do neke mere, da bi se prilagodio osobi. Menadžer mora uvek razmišljati o oba posla kako se može revidirati i karakteristike osobe koje bi mogle da popune takav posao. Takođe, poslovi se menjaju tokom vremena. Ako se verovatno usvoji nova strategija, onda bi trebalo precizirati kvalitet koji je potreban ljudima koji treba da ispune revidirane prioritete.

Dva specifična atributa ličnosti koje imaju značajan uticaj na ponašanje i stoga su interesantna za liderske studije su: lokus kontrole i autoritarnosti.

- *Lokus kontrole* - Neki ljudi veruju da njihove akcije mogu snažno uticati na ono što se dešava. Drugim rečima, oni veruju da su „majstori svoje sudbine“. Drugi osećaju da su im opstanak u životu rezultat sreće, šanse ili izvan ljudi i događaja. Oni veruju da imaju malo kontrole nad svojom sudbinom. Lokalni položaj kontrole određuje da li on ili ona stavljaju prvu odgovornost na sebe ili na spoljašnje sile. Ljudi koji veruju da njihove akcije ne znače šta im se događa imaju visoki unutrašnji lokus kontrole, dok oni koji su van snage utvrđuju šta im se događa, imaju visok spoljni položaj kontrole.

Istraživanje lokusa kontrole pokazalo je stvarne razlike u ponašanju između interno i eksterno orijentisanih osoba u širokom opsegu podešavanja. Interno orijentisane ličnosti su više samomotivisane, imaju kontrolu nad sopstvenim ponašanjem, učestvuju više u društvenim i političkim aktivnostima i aktivnije traže informacije. Postoje i dokazi da su oni više sposobni da se bave kompleksom informacija, lakše rešavaju problema i više su orijentisani ka dostignućima. Ljudi sa visokim spoljašnjim lokusom kontrole obično preferiraju da imaju strukturne i umerene radne situacije. Oni mogu biti sposobniji od prve grupe da se bave radom koji zahteva usaglašenost, ali nisu uopšteno efikasni u situacijama koje zahtevaju inicijativu, kreativnost i samostalnu akciju. Oni čine najbolje u situacijama kada uspeh zavisi od usaglašavanja sa pravcima ili smernicama drugih, pa je otuda manje verovatno da će uživati ili uspeti na liderskim pozicijama.

- Uverenje da bi ovlašćenja i razlike u statusu trebalo da postoje u organizaciji naziva se *autoritarizam*. Pojedinci koji imaju visok stepen ove osobine ličnosti imaju tendenciju da se pridržavaju konvencionalnih pravila i vrednosti, uvažavaju uspostavljeni autoritet, poštuju moć i žilavost, kritički sude drugima i ne odobravaju izražavanje ličnih osećanja. Stepent autoritarizama lidera će uticati na to kako lider nosi i deli moć. Visoko autoritarni lider verovatno će se u velikoj meri oslanjati na formalne autoritete i neće ga želiti deliti sa drugima. Visoki autoritarizam povezan je sa tradicionalnim pristupom upravljanju, koje je opisano na početku ovog poglavlja. Nova paradigma za vođstvo zahteva da lideri budu

manje autoritarni, nego drugi ljudi koji su visoko personalizovani. Lideri bi trebalo takođe da razumeju da stepen u kome sledbenici prisvajaju autoritarizam utiče kako na reakcije lidera, tako i na njihovu moć i autoritet.

Karakteristika koja je blisko povezana sa autoritarizmom je *dogmatizam*, koji se odnosi na čovekovu receptivnost na ideje i mišljenja drugih. Vrlo dogmatična osoba je zatvorena i ne prihvata druge ideje. Kada su na liderskoj poziciji, dogmatični pojedinci često stvaraju odluke na limitiranim informacijama i oni su nepopravljivi idejama koje su u sukobu s njihovim mišljenjima i odlukama. Efektivni lideri, s druge strane, imaju obično niži stepen dogmatizma, što znači da su otvoreni i prihvatljivi prema idejama drugih. Razumevanje kako osobine ličnosti i dimenzije utiču da ponašanje može biti vredno dobro za vođe. Poznavanje individualnih razlika daje liderima dragocen uvid u svoje ponašanje, kao i na one koji takvo ponašanje prate. Takođe, to je okvir koji lideri mogu koristiti za dijagnozu situacije i promene u korist organizacije.

Atribucionna teorija odnosi se na to kako ljudi tumače nastale događaje ili ponašanja. Mnogi ljudi doprinose uspehu ili neuspehu događaja ili organizacije svojim radom, zalaganjem i liderstvom. Takođe, u stvarnosti mogu postojati mnogi faktori koji doprinose organizacionim performansama. Ljudi tako stvaraju stavove o tome šta uzrokuje lično ponašanje - nešto što je vezano za ličnost ili pak za situaciju.

Unutrašnja atribucija govori o karakteristikama ličnosti koje vode ka ponašanju (npr. stav „moja zavisnost je izgubljena, jer je on lenština i nekompetentan“) *Spoljna atribucija* govori nešto o situaciji uzrokovanoj ličnim ponašanjem („moja zavisnost je izgubljena, jer on nije imao timsku podršku i materijale koje je trebao“). Atribucije su važne jer one pomažu ljudima da se odluče kako da drže situaciju pod kontrolom. U slučaju zavisne odsutnosti, lider koji cenzuriše gluposti na ličnim karakteristikama zaposlenih mora da cenzuriše ličnost, ili aktivniji, snabdeva dodatnim rejtingom i direktivom. Lider koji prekoreva glupost na spoljnje faktore pokušaće da pomogne sprečavanje takve situacije u budućnosti. Pri tome treba voditi računa i o sledeće tri dimenzije:

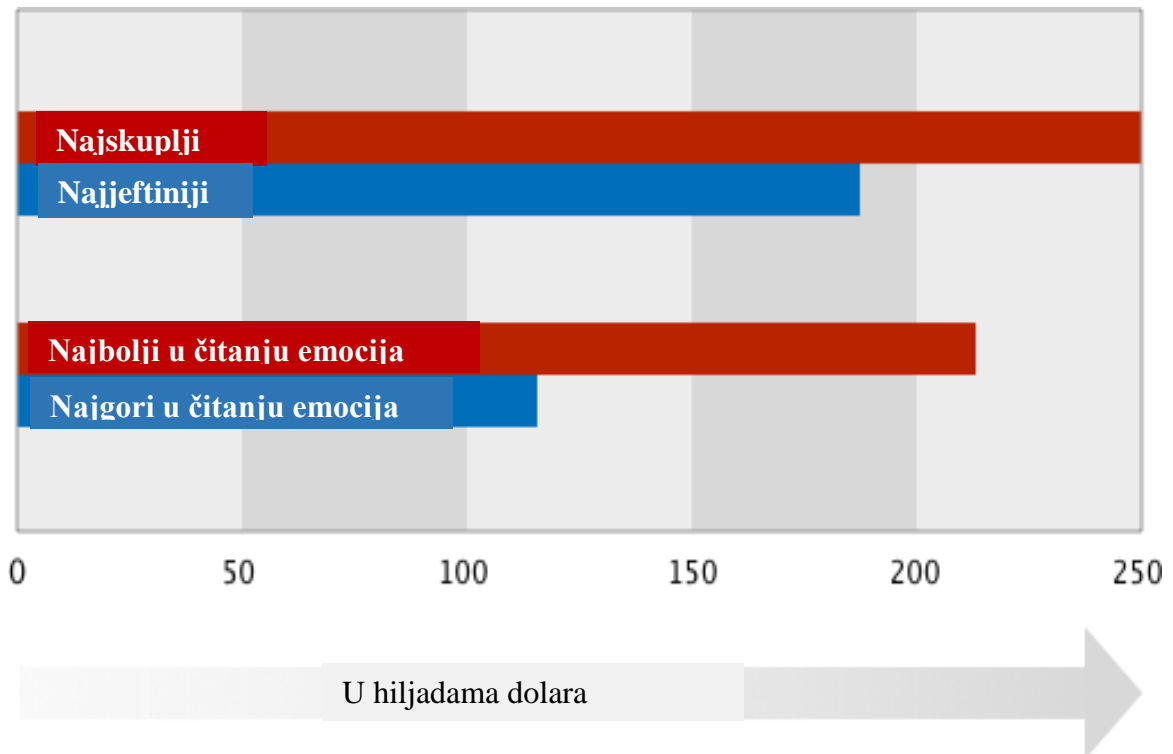
1. **Distinktivan** - Da li je ponašanje neobično za ličnost (nasuprot ličnosti koja pokazuje istu vrstu ponašanja u mnogim situacijama).
2. **Trajnost** - Da li ličnost postaje posmatrač kada stekne određenu istoriju?. Ljudi generalno interne atribute ponavljaju u svom stalnom ponašanju.
3. **Konsenzus** - Da li drugi ljudi nameravaju da odgovore jednostavnim situacijama na isti način koji će napraviti eksternu atribuciju, odnosno, da li ta situacija proizvodi istu vrstu ponašanja?

Krajnju oblast pojedinačnih razlika koju ćemo istraživati je kognitivan stil. Kognitivan stil odnosi se na to kako ličnost opaža, procesuirá, interpretira i koristi informacije. To znači, kada govorimo o kognitivnim razlikama, mi se oslanjamo na različite prilaze o poznatim i asimiliranim detaljima, stvarajući odluke, rešavajući probleme i povezujući ih sa drugima. Kognitivna približavanja su preferencijalna i nisu neophodno kruta, ali mnogi ljudi nameravaju da imaju samo nekoliko navika o tome. Jedna od najšire poznatih kognitivnih razlika je između onoga što zovemo izgubljeni mozak versus pravi-mozak, kada govorimo o uzorcima.

2.1.2 Emocionalna inteligencija i liderstvo

Istraživači liderstva, dugo su bili okupirani pitanjem važnosti kognitivne inteligencije, ili IQ. Uz veću efikasnost, istraživači su utvrdili da lideri na testovima kognitivnih sposobnosti postižu bolje rezultate od drugih osoba. Tako na primer viši im je opšti nivo inteligencije (IQ), tj. može se reći da se kognitivna sposobnost pozitivno korelira sa efektivnim liderstvom. Imajući u vidu ove stavove u nastavku ćemo istraživati pitanja odnosa liderstva i kritičke važnosti emocionalne inteligencije.

Slika II-1 *Emocionalna inteligencija*



Izvor: *Rensselaer Polytechnic Institute, Lally School of Management and Technology*, reported in *BusinessWeek Frontier* (February 5, 2001), str. F4

Emocionalna inteligencija se može definisati na različite načine. Ona se može objasniti kao „podskup socijalne inteligencije koji uključuje sposobnost da nadgledamo sopstvena i tuđa osećanja i emocije, da ih diskriminišemo i da iskoristimo te informacije kako bismo shvatili mišljenje i akcije drugih ljudi (Salovey and Mayer, 1990)“. Goleman smatra da „emocionalna inteligencija predstavlja kapacitet za prepoznavanje sopstvenih emocija i emocija drugih, za samomotivisanje i za upravljanje emocijama u sebi samima i kod drugih (Goleman, 1997)“. Jednostavnije rečeno emocionalna inteligencija predstavlja sposobnost pojedinca da shvati, razume i uspešno upravlja sopstvenim, ali i tuđim emocijama. Važno je napomenuti da emocionalna inteligencija može biti naučena i razvijena.

Na slici II-2 prikazan je skup različitih emocija sa kojima se skoro svaki dan suočavaju svi ljudi. Konkretnije, reč je o rezultatima studije o preduzetništvu, koju su sprovedi istraživači pri Rensselaer Politecnic Institute krajem prošlog veka (Rensselaer Polytechnic Institute, 2001). U obimnom istraživanju oni su pronašli da poslovni ljudi koji su očigledniji u svojim emocijama i u skladu sa emocijama drugih postižu bolje rezultate.

Slika II-2 Skup emocija



Izvor: Rensselaer Polytechnic Institute, Lally School of Management and Technology, reported in Business Week Frontier (February 5, 2001), str. F4

Emocija predstavljaju naša osećanja i povezana su sa biološkim faktorima svake pojedinačne osobe. Upravljanje emocijama podrazumeva veštine putem kojih ljudi deluju na njihovu kontrolu ili ispoljavanje. Na primer, koliko uspeh i radost u našem poslu utiču na lični život. Ili obrnuto, koliko neuspeh u ličnom životu ostavlja trag na našu poslovnu aktivnosti.

Važno je da lider razume emocije sledbenika i kako one određuju ponašanje. Mnogi istraživači prihvatili su postojanje svojevrzne „familije” emocija (prikazane na prethodnoj slici). Naravno, i dalje je otvoreno pitanje o tome kako kategorizovati emocije i to je područje za nastavak naučnih debata i istraživanja u ovoj oblasti.

Postoji set stvarnih emocija koje možemo nazvati primarnim, i njihove varijacije:

- **Strah** – panika, zabrinutost, teror, opreznost i dr.

- **Ljutnja** – razdražljivost, gnev, mržnja, razjarenost, indignacija, neprijateljstvo, razdražljivost, nasilje i dr.
- **Žalost** - tuga, melanholija, samosažaljenje, usamljenost, očajanje, depresija i dr.
- **Uživanje** - sreća, radost, zadovoljstvo, zabava, oholost, zanos, zadovoljstvo, euforija i dr.
- **Ljubav** – prijateljstvo, prihvatanje, poštovanje, poverenje, ljubaznost, odanost, zaludenost i dr.
- **Iznenadenje** - šok, zapanjenost, divljenje i dr.
- **Gadenje** - prezir, mržnja, oholost i dr.
- **Sram** - razočaranost, griža savesti, poniženja, kajanje i dr.

Po izvesnim istraživačima postoje četiri osnovne dimenzije emocionalne inteligencije: samosvesnost, društvena svesnost, samo-upravljanje i upravljanje odnosima (Boyatzis & Goleman, 2001).

Prva dimenzija – samosvesnost predstavlja sposobnost poznavanja i razumevanja ličnih emocija i načina kako one utiču na život. Takođe, ova dimenzija podrazumeva i sposobnost da se kontrolišu štetne emocije i želje. Jedan interesantan eksperiment iz 1960. godine ostavio je dubok trag u oblasti menadžmenta vezano za ovaj faktor. Naime, tada su istraživači pred grupu četvorogodišnjaka i petogodišnjaka ponudili slatkiše u zamenu da ih ne pojedu odmah. Pred svako dete su stavljena po dva slatkiša uz uslov da će dobiti oba ukoliko mogu da sačekaju nekoliko minuta dok istraživači ne odu i ne odnose neke poruke. Pojedina deca bila nisu bila u stanju da odole iskušenju i odmah bi pojela oba slatkiša. Ostali su koristili različite vrste tehnika, od pevanja, pričanja ili drugih aktivnosti da bi odolela svojim impulsima i time stekli pravo na nagradu od dva slatkiša umesto jednog. Istraživači su nakon toga pratili istu decu u periodu od 20 godina. Rezultati su bili vrlo interesantni. Neko ko je još kao dete stekao sposobnost da kontroliše svoje emocije suzdržavajući se da pojede oba slatkiša kasnije kao mlada osoba je lakše uspevao da upravlja stresom i drugim emocijama u teških izazovima. Takođe, ta deca postala su samouverene, pouzdane, strpljive i uporne osobe koje su kasnije u životu lakše savladavala probleme.

Druga dimenzija - društvena svest odnosi se na sposobnost razumevanja drugih. Ona podrazumeva empatiju, odnosno sposobnost da se situacija posmatra iz perspektive druge osobe, sa ciljem da se razume šta ta osoba zaista oseća.

Slika II-3 Komponente emocionalne inteligencije

	JA	DRUGI
PONAŠANJE	<p>SAMOSVESNOST</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emocionalna samosvesnost ▪ Tačna samosvesnost ▪ Samopouzdanje 	<p>DRUŠTVENA SVESNOST</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatija ▪ Organizaciona svesnost ▪ Orijentacija ka uslužnosti
SVESNOST	<p>SAMOUPRAVLJANJE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emocionalna samokontrola ▪ Poverenje ▪ Svesnost ▪ Prilagodljivost ▪ Optimizam ▪ Orjentacija ka dostignućima ▪ Inicijativa 	<p>UPRAVLJANJE ODNOSIMA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj drugih ▪ Inspirativno liderstvo ▪ Uticaj ▪ Komunikacija ▪ Katalizator promena ▪ Upravljanje konfliktima ▪ Izgrađivanje vaza ▪ Timski rad i saradnja

Izvor: Adapted from Richard E. Boyatzis and Daniel Goleman, *The Emotional Competence Inventory*, Boston, MA: The Hay Group, 2001

Emocionalno inteligentni lideri se lako prilagođavaju novim situacijama, ne plaše se da izađu iz komfornih zona i otvoreni su za ideje i mišljenja drugih. Imajući u vidu da njihovo emocionalno stanje utiče na druge, emocionalno inteligentni lideri se uglavnom oslanjaju na pozitivne emocije, oni su optimisiti i puni su nade koju prenose na svoje saradnike. Svoje saradnike posmatraju kao individue sa jedinstvenim potrebama i sposobnostima. Oni rade na razvoju drugih, motivišu i inspirišu sledbenike snažnom vizijom. Praksa je pokazala da lideri svojim emocionalnim dejstvom mogu da utiči na raspoloženje, motivaciju i posvećenost sledbenika. Ukoliko lideri kreiraju pozitivnu radnu atmosferu zaposleni se osećaju dobro i postaju produktivniji.

Uspešni lideri pozitivne emocije koriste kao sredstvo za motivaciju i pokretanje sledbenika. Dobar primer za rečeno je Jack Welch, generalni direktor General Electric

(GE) kompanije, u periodu od 1981. do 2001. godine, i jedan od najuspešnijih svetskih lidera. I pored toga što je bio izuzetno zahtevan, Jack Welch je pokazivao volju da pomogne saradnicima, uvažavao je njihovo mišljenje i ideje, prihvatao sugestije. Prema rečima saradnika često je koristio frazu „*Volim Vas i znam da možete raditi bolje*“.

I na kraju četvrta komponenta emocionalne inteligencije je upravljanje odnosima. Ova komponenta se odnosi na sposobnost lidera da definiše viziju, utiče i ubeđuje sledbenike, uspešno rešava konflikte, stvara i održava kvalitetne odnose sa zaposlenima i dr.

Neophodno je istaći i činjenicu da se emocionalna inteligencija može konstanto razvijati. U bilo kom životnom dobu mogu se sticati nova znanja i veštine iz domena komuniciranja i kontrole emocija. Naučeno tokom vremena postaje navika.

Najpoznatiji psiholog koji se bavio izučavanjem emocionalne inteligencije Danijel Goleman smatra da se ljudi uglavnom oslanjaju na akademske sposobnosti, a da je emocionalna inteligencija zanemarena. Sa druge strane, isti autor upravo ističe ulogu i značaj emocionalne inteligencije i navodi da ona ima suštinski značaj za uspeh pojedinca u privatnom i poslovnom životu. Takođe, on smatra da emocionalna inteligencija nije suprotna racionalnoj, već da su ove dve dimenzije komplementarne (Goleman, Bojancis, Maki, 2006).

2.2. Pristup liderstvu kao skupu veština

U pristupima liderstvu kao skupu veština (engl. skills approach), slično kao i u teorijama je koje liderstvo objašnjavaju na osnovu osobina, centralna figura je lider. Međutim fokus se pomera sa osobina na veštine, koje nisu unapred definisane, već mogu da se nauče i tokom vremena da se razvijaju. Takođe, ovaj pristup ističe činjenicu da su za uspešno liderstvo potrebna znanja i različite stručnosti.

Interesovanje za pristup liderstvu kao skupu veština raste poslednjih decenija. Na osnovu brojnih istraživanja koja su sprovedena krajem prošlog veka došlo se do zaključka da efektivnost lidera zavisi od njegove sposobnosti da rešava složene organizacione probleme.

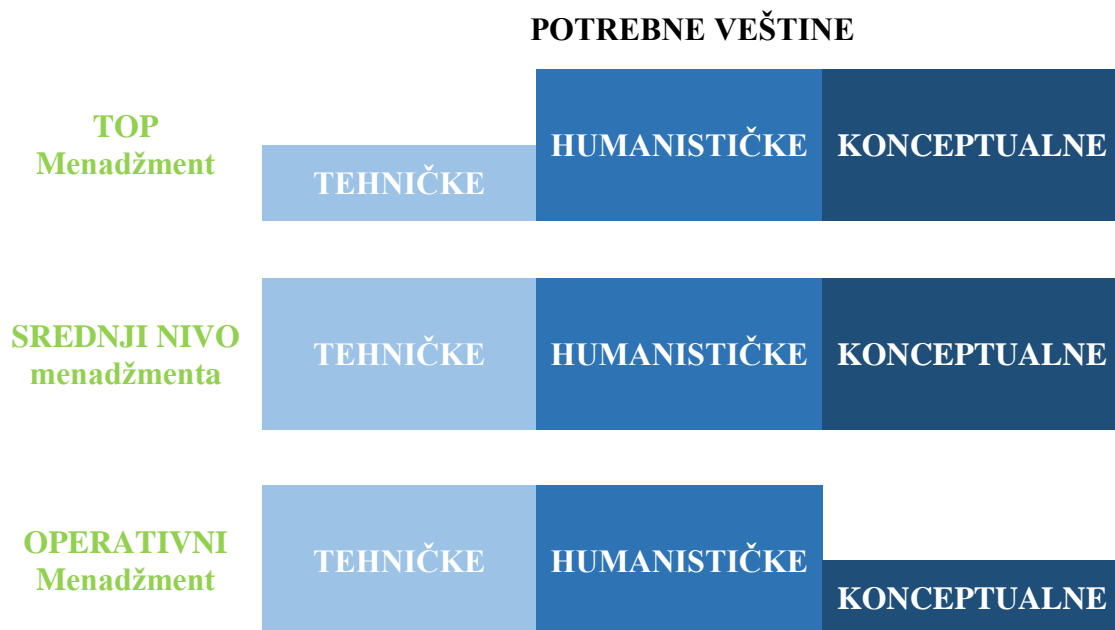
Poseban doprinos u razvoju pristupa liderstvu kao skupu veština dao je Robert Katz i njegov rad *Veštine efektivnog rukovodioca*. Rad je objavljen 1955. godine u Harvard Business Review. Prema Robertu Katzu veštine se mogu klasifikovati na: tehničke, humanističke i konceptualne (Katz, 1955) .

2.2.1 Tehničke veštine

Prema mišljenju Robert Katza „tehničke veštine se odnose na kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnost korišćenja odgovarajućih alata i tehnika (Katz, 1955)“. Zapravo „tehničke veštine se odnose na posebne procedure, tehnike i znanja neophodna za obavljanje određene vrste posla (Williams, 2010)“. Na primer za menadžera prodaje tehničke veštine podrazumevaju sposobnost pripremanja prezentacija, pronalaženje kupaca, veštine komuniciranja i dr.

Tehničke veštine su posebno neophodne nižim nivoima menadžmenta, a manje su važne za menadžere koji se nalaze na višim pozicijama u hijerarhiji.

Slika II-4 Menadžerske veštine neophodne na različitim nivoima u organizaciji



Izvor: Adaptirano prema: Katz, R. (1955) *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review, 33(1), str. 33-42,

2.2.2. Humanističke veštine

Humanističke veštine se odnose na sposobnost rada sa drugim ljudima. One omogućavaju lideru da pomogne članovima grupe da sarađuju i da postizu zajedničke ciljeve. Menadžeri koji poseduju humanističke veštine stvaraju kvalitetnu radnu atmosferu, odnosno sredinu u kojoj se pojedinci osećaju prijatno i motivisano. Takođe, menadžeri sa razvijenim humanističkim veštinama imaju razumevanje za potrebe drugih, ohrabruju saradnike da izraze svoje misli i ideje.

Za razliku od tehničkih veština koje su posebno bitne za operativni menadžment, i konceptualnih veština koje bi trebalo da poseduje top menadžment, humanističke veštine je poželjno da imaju menadžeri na svim nivoima.

2.2.3. Konceptualne veštine

Konceptualne veštine predstavljaju „spособnost menadžera da organizaciju sagleda kao celinu, da shvati kako različiti delovi kompanije utiču jedan na drugi i da razume kako se kompanija uklapa u eksterno okruženje (Williams, 2010)“.

Menadžeri koji poseduju konceptualne veštine sposobni su da predvide dešavanja u okruženju, moguće probleme i izuzetno su dobri u pronalaženju rešanja za identifikovane kritične situacije. Takođe, oni su kreativni i skloni inovativnim poduhvatima, i dobri su u komunikaciji. Imajući u vidu da je reč o veštinama koje su ključne za kreiranje vizije i definisanje osnovnih strateških pravaca, konceptualne veštine su posebne neophodne višim nivoima menadžmenta.

Neophodno je istaći i činjenicu da se kod tehničkih veština fokus stavlja na stvari, kod humanističkih na ljude, a kod konceptualnih na ideje.

2.2.4. Model liderstva kao skup veština

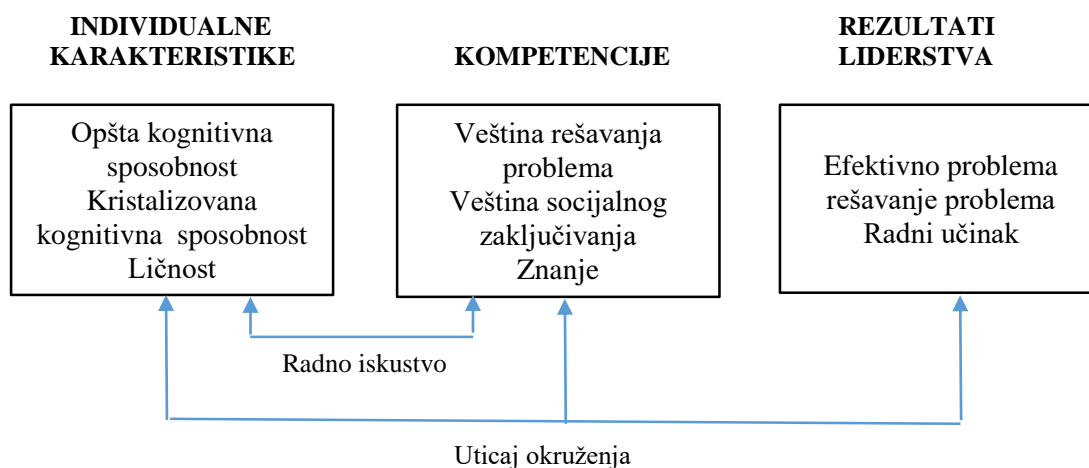
Prema mišljenju Roberta Katza značaj pojedinih veština (tehničke, humanističke, konceptualne) prevashodno zavisi od pozicije na kojoj se menadžer nalazi. Na nižim nivoima u hijerarhiji najvažnije su tehničke i humanističke veštine. Konceptualne i humanističke veštine su ključne za menadžere na višim nivoima. Katz naglašava da su humanističke veštine potrebne svim menadžerima bez obzira na poziciju koju imaju u organizaciji.

Mumford je dao slično, ali i znatno složenije rešenje. On zastupa tezu da rezultati liderstva direktno proističu iz sposobnosti lidera koje se odnose na veštine rešavanja problema, procenjivanja društvenih okolnosti i znanja. Navedene kompetencije obuhvataju različite sposobnosti i mogu se naučiti i razviti. Na osnovu brojnih istraživanja, Mumford je u saradnji sa drugim autorima formirao model liderstva zasnovan na veštinama (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000; Yamimato, 2000). U modelu se fokus stavlja na odnos između znanja i veština (tj. sposobnosti) lidera i njegovih performansi, uz isticanje stava da se liderske sposobnosti mogu razvijati tokom vremena i to na osnovu edukacije ili iskustva.

U odnosu na pristup koji u fokus stavlja osobine i u kome se zastupa stav da je liderstvo isključivo rezervisano za pojedince, pristup liderstvu kao skupu veština naglašava da mnogi ljudi imaju potencijal da budu dobri i uspešni lideri. Uslov je želja da se stalno uči i da se nadograđuju znanja i veštine.

Model liderstva koji se zasniva na veštinama polazi od pet ključnih komponenti: kompetencije, individualne karakteristike, radno iskustvo, uticaj okruženja i rezultati. (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000). Zapravo u ovom modelu se ne polazi od toga šta lideri rade, već se fokus usmerava na njihova znanja i veštine koje mogu liderstvo učiniti efektivnim. Deo ovog modela, koji prikazuje tri komponente od navedenih, ilustrovan je na Sl. II-5.

Slika II-5 Komponente modela liderstva zasnovanog na veštinama



Izvor: Adaptirano prema: M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, D., Harding E. A, Fleishman, *Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social problems*, Leadership Quarterly, 11(1), 23, 2000.

U modelu se radni učinak i efektivno rešavanje problema posmatraju kao ključni rezultati efektivnog liderstva. Oni u značajnoj meri zavise od kompetencija lidera, ali i utiču jedan na drugi. Ne treba zanemariti ni činjenicu da potpuni model sadrži još dva bitna elementa: uticaj okruženja i radno iskustvo.

Radno iskustvo determiniše kompetencije i karakteristike lidera. U modelu se ističe činjenica „da iskustvo koje tokom karijere stiče lider utiče na njegovo znanje i veštine rešavanja kompleksnih problema (Mumford, Zaccaro, Harding i dr., 2000)“.

Tokom kretanja ka vrhu hijerarhije, lideri se susreću sa kompleksnim problemima, i na osnovu toga stižu i nove kompetencije. Imajući u vidu rečeno, od lidera koji se nalaze na višim nivoima u hijerarhiji očekuje se da poseduju kompetencije neophodne za rešavanje vrlo složenih problema. Takođe, kako te osobe napreduju u karijeri, viši nivo rešavanja problema i veština socijalnog zaključivanja postaju sve važniji (Mumford & Connely, 1991).

Poslednja komponenta modela liderstva kao skupa veština odnosi se na uticaje fakotra koji nisu i ne mogu biti pod kontrolom samog lidera, njegovih osobina i iskustva. Kao primer može se navesti uticaj tehnologija koje određuju prirodu aktivnosti usmerenu na rešavanje problema. Slično tome, ukoliko je zadatak izuzetno složen ili je komunikacija unutar grupe slaba, to će imati uticaj na performanse lidera.

Kao i svi drugi pristupi liderstvu, i ovaj ima određenih slabosti. Pristup liderstvu kao skupu veština u razmatranje uzima dva nivoa inteligencije (opšta kognitivna sposobnost i kristalizovana kognitivna sposobnost). Reč je o oblastima koje se izučavaju na polju kognitivne psihologije, ali ne i u istraživanjima o liderstvu. Upravo usled činjenice da se u razmatranje uzima veliki broj faktora, Mumford smatra da model postaje sve više uopšten, i da gubi na preciznosti u objašnjavanju liderskih performansi. Model nema izraženu moć predviđanja, odnosno on ne objašnjava kako varijacije i promene u veštinama mogu uticati na performanse. Takođe, nije moguće ni složiti se sa stavom da je reč o modelu koji se u potpunosti razlikuje u odnosu na pristup liderstvu kao skupu osobina. Posebno ukoliko se u obzir uzme činjenica da se individualne karakteristike lidra smatraju komponentom modela. Reč je o komponenti koja se odnosi na osobine lidera, što model udaljava od tvrdnje da je ovaj pristup liderstvu u potpunosti zasnovan na veštinama.

2.3. Biheviorističke teorije

Biheviorističke teorije su se pojavile sredinom XX veka i zasnivaju se na istraživanjima o ponašanju lidera. Reč je o pristupu koji fokus stavlja na ono što lideri rade i načine na koji deluju, a ne na lične karakteristike lidera ili njegove veštine. Pristalice ovog pristupa smatraju da se liderstvo sastoji iz dve osnovne vrste ponašanja: *ponašanje usmereno na zadatke i ponašanje usmereno na odnose*.

Iako postoje brojna istraživanja koja se mogu svrstati u bihevioristički pristup izučavanju liderstva, istraživanja na univerzitetu u Ohaju, Mičigenu i istraživanja Blake i Mouton (1964, 1978 i 1985) su najreprezentativnija.

2.3.1. Istraživanje na univerzitetu u Ohaju

Istraživanja na univerzitetu u Ohaju su realizovana krajem 40-ih godina prošlog veka i bazirana su na rezultatima rada Ralfa Stogdila (1948). Istraživanje je sprovedeno na osnovu Upitnika o ponašanju lidera - engl. Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ (Hemphill & Coons, 1957).

Tokom istraživanja izdvojene su dve važne dimenzije ponašanja lidera: iniciranje strukture i uvažavanje (William, 2010).

- **Iniciranje strukture** se odnosi na „stepen do kojeg je lider spreman da definiše i strukturira svoje uloge i uloge sledbenika – članova grupe (Robbins, 2005)“. Reč je sledećim aktivnostima: organizovanje posla, raspodela odgovornosti, definisanje rokova i dr.
- **Uvažavanje** predstavlja ponašanje usmereno na odnose, kreiranje poverenja, poštovanja i kvalitetnih veza između članova tima, kao i između lidera i sledbenika.

Istraživači iz Ohaja ova dva tipa ponašanja su posmatrali kao različita i nezavisna. To bi značilo da „lideri istovremeno mogu da budu obzirni i da iniciraju strukturu (Weissenberg, 1972)“. Istraživanja takođe naglašavaju da efektivan stil liderstva

podrazumeva obzirno ponašanje, ali i iniciranje strukture. Upravo je centralni zadatak istraživača bio da utvrde optimalan odnos između ova dva tipa ponašanja.

2.3.2. Istraživanje na univerzitetu u Mičigenu

U programu istraživanja u Mičigenu utvrđeno je da postoje dva tipa liderskog ponašanja: orijentacija na *zaposlene* i orijentacija na *proizvodnju*.

- Lidere koji su **orijentisani na zaposlene** karakteriše briga za ljude i težnja za kreiranjem kvalitetnih međuljudskih odnosa, briga za potrebe sledbenika i prihvatanje individualnih razlika između članova grupe. Ova dimenzija ponašanja liderstva vrlo je slična dimenziji – uvažavanje, o kojoj govore istraživanja sa državnog univerziteta u Ohaju.
- **Orijentacija na proizvodnju** podrazumeva „ponašanje lidera u kome su naglašeni tehnički i proizvodni aspekti posla. Sa ovog aspekta, radnici se posmatraju kao sredstvo za obavljanje posla (Bowers & Seashore, 1966)“. Ponašanje orijentisano na proizvodnju poklapa se sa grupom ponašanja koje je u istraživanjima državnog univerziteta u Ohaju označeno kao iniciranje strukture.

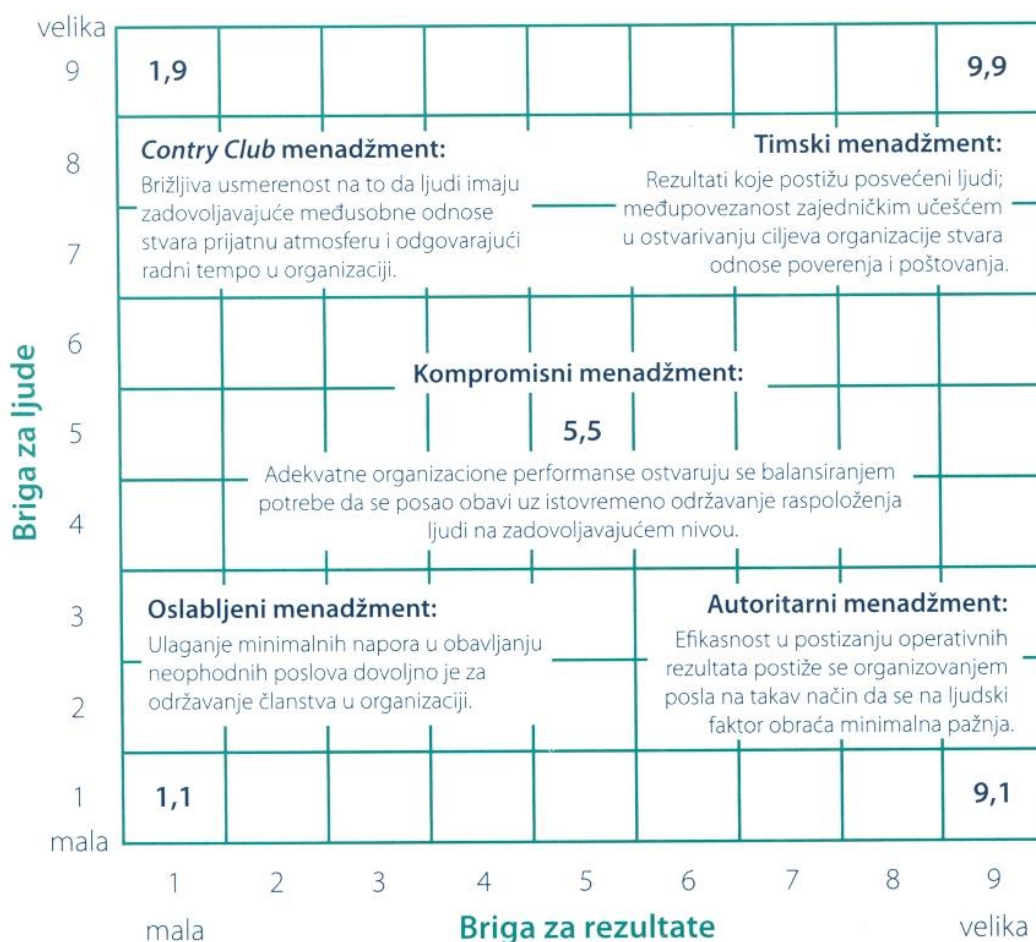
Za razliku od istraživača u Ohaju, istraživači u Mičigenu su u svojim početnim istraživanjima orijentaciju na zaposlene i orijentaciju na proizvodnju definisali kao dva kraja istog kontinuuma. Njihovo mišljenje je da lideri usmereni na proizvodnju ne mogu biti previše orijentisani na zaposlene. Takođe, lideri koji teže da budu obzirniji prema sledbenicima, u manjoj meri su posvećeni iniciranju strukture. Kasnije su istraživači iz Mičigena svoje pretpostavke preinačili i poput istraživača u Ohaju ova dva tipa ponašanja lidera definisali kao dve nezavisne liderske orijentacije.

2.3.3. Blakeova i Moutonova menadžerska (liderska) mreža

Menadžerska mreža kao model menadžerskog ponašanja pojavila se tokom 60-ih godina prošlog veka, i više puta je revidirana (Blake & Mouton 1964, 1978, 1985). Reč je o izuzetno korišćenom modelu, odnosno dvodimenzionalnoj mreži koja ponašanje lidera prati na osnovu dva faktora: briga za proizvodnju i briga za ljude.

Iako se u modelu ova dva faktora identifikovana kao liderske orijentacije, oni se u velikoj meri podudaraju sa liderskim ponašanjima usmerenim na zadatke i na odnose o kojima smo govorili prethodno. Briga za ljude je jednaka dimenziji – obzirnost, a briga za proizvodnju dimenziji – iniciranje strukture. Zapravo, briga za proizvodnju „može da se odnosi na bilo koji aspekt onoga što organizacija želi da postigne (Blake & Mouton, 1964)“. Briga za ljude odnosi se na način na koji lider tretira zaposlene u organizaciji. Ona podrazumeva nivo u kome se promovišu individualne vrednosti zaposlenih, dobri radni uslovi i odnosi između članova tima, poverenje i posvećenost organizaciji.

Slika II-6 Liderska mreža



Izvor: Robert R. Blake i Ann Adams McCause, *Grid Solutions* (prethodno: Robert R.Blake i Jane S Mouton. *The Managerial Grid*, 1964)

U liderskoj (menadžerskoj) mreži horizontalna osa predstavlja brigu lidera za rezultate, a vertikalna osa predstavlja brigu lidera za ljude. Na obe ose rangiranje lidera, odnosno ponašanja sprovedeno je na skali od 1 (nisko) do 9 (visoko). U liderskoj mreži može se izdvojiti pet osnovnih stilova liderstva: *autoritarni menadžment* (9,1), *humani menadžment* (1,9), *oslabljeni menadžment* (1,1), *kompromisni menadžment* (5,5) i *timski menadžment* (9,9).

- **Autoritarni menadžment (9,1)** - Autoritarni stil liderstva (engl. *authority compliance*) karakteriše snažna orijentacija ka zadacima i proizvodnji, a zanemarena je orijentacija ka ljudima. Ljudi se shvataju kao sredstvo za obavljanje definisanih zadataka. Komunikacija sa zaposlenima je svedena na davanje instrukcija i uputstava za obavljanje posla. U ovom slučaju lider je osoba koja voli kontrolu i pokreću ga rezultati.
- **Kantri klub menadžment (1,9)** - Stil *kantri klub* (engl. *country club management*) potpuno je suprotan prethodnom i karakteriše ga briga za ljude, uz zanemarivanje rezultata, odnosno proizvodnje. Lideri pokazuju izuzetnu brigu za stavove zaposlenih, njihove lične potrebe i odnose. Reč je o liderima koji kreiraju pozitivnu radnu atmosferu, spremni su uvek da pomogu i nisu skloni konfliktima.
- **Osiromašeni menadžment (1,1)** - Osiromašeni menadžmen (engl. *impoverished management*) predstavlja najlošiji stil menadžmenta zato što podrazumeva ispoljavanje male brige za ljude i za rezultate. Osoba sa ovim stilom liderstva ne može se smatrati liderom.
- **Kompromisni menadžment (5,5)** - Kompromisni menadžment (engl. *middle-of the road management*) karakteriše umerena fokusiranost na ljude i na proizvodnju (rezultate). U ovom slučaju lideri pokušavaju da pronađu balans između dve orijentacije. Reč je o lideru koji daje prednost srednjim rešenjima, izbegava konflikte i ublažava nesuglasice.
- **Timski menadžment (9,9)** - U timskom menadžmentu (engl. *team management*) naglašena je maksimalna briga i za zadatke i međuljudske odnose. Lideri podstiču učešće, odlučno deluje, razvijaju poverenje, razjašnjavaju prioritete, otvoreni je za sugestije i uživaju u poslu.

2.4. Teorija put-cilj

Teorija put-cilj (engl. *path-goal theory*) polazi od stava da je osnovna uloga lidera da motiviše svoje sledbenika na postizanje definisanih ciljeva. Prvi put teorija se pojavila tokom 70-ih godina prošlog veka i to u radovima Evansa (1970), House-a (1971) House-a i Desller-a (1974), Houase-a i Mitchell-a (1974) i drugih autora. Ova teorija o liderstvu usmerena je na objašnjavanje ponašanja lidera koje može imati različite puteve usmerene ka ostvarivanju željenih ciljeva. U njenoj osnovi je želja za posvećenje učinka i zadovoljstva zaposlenih.

Slika II-7 Osnovne teorije put cilj



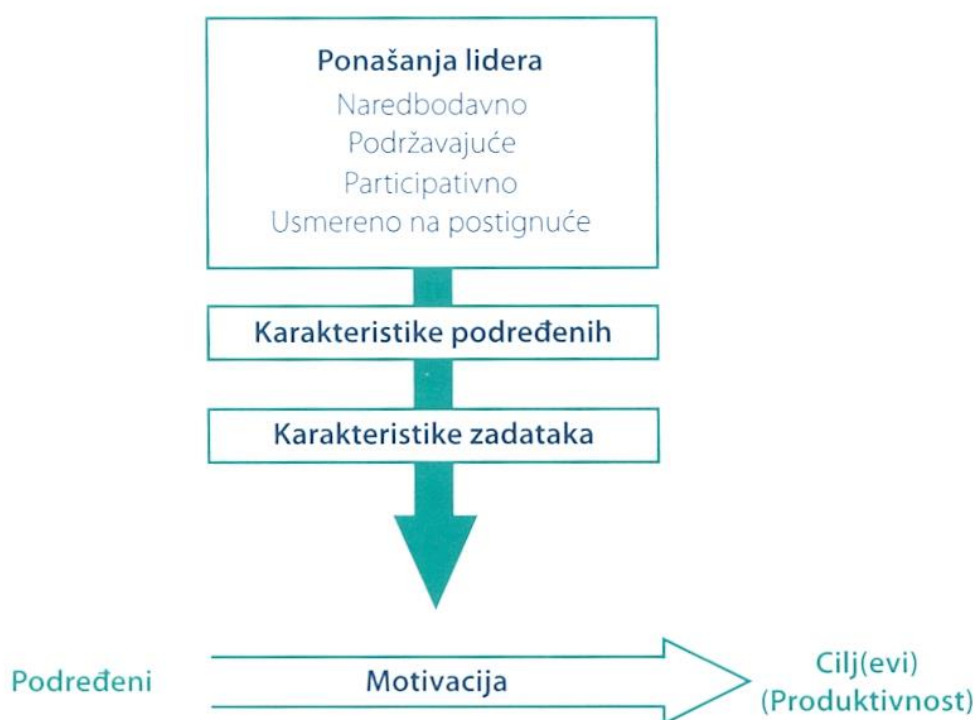
Izvor: Northouse, P. (2008) *LIDERSTVO – Teorija i praksa*, Data Status, Četvrto izdanje, Beograd, str. 88

U teoriji put-cilj ističe se značaj odnosa između stila lidera, karakteristika podređenih i radnog okruženja. Osnovna pretpostavka teorije je da će sledbenici biti motivisani za izvršenje zadataka ukoliko smatraju da su sposobni i veruju da će njihovi napori stvoriti rezultate za koje će biti adekvatno nagrađeni. Takođe, motivacija će biti na visokom nivou kada je put do cilja jasan, odnosno kada su uklonjene sve prepreke za njegovo ostvarivanje. Uzimajući u obzir rečeno „lideri bi trebalo da poboljšaju stepen ostvarivanja ciljeva pružajući informacije ili dajući nagrade u okviru datog radnog okruženja (Indvik, 1986)“.

Prema teoriji put-cilj lideri bi trebalo da svojim sledbenicima pomognu da ostvare svoje ciljeve, izborom ponašanja koja su najprikladnija za datu situaciju.

Na slici II-8 prikazane su komponente teorije put-cilj: *ponašanje lidera, karakteristike podređenih, karakteristike zadataka i motivaciju*. U teoriji se polazi od stava da svaki tip ponašanja lidera može različito da utiče na motivaciju sledbenika. Takođe, da li će određeno ponašanje lidera da motiviše ili ne, zavisi od karakteristika sledbenika i karakteristika zadataka.

Slika II-8 Glavne komponente teorije put-cilj



Izvor: Peter G. Northouse, *Liderstvo Teorija i praksa*, Četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2008, str. 88.

Ponašanje lidera predstavlja prvi element ove teorije. U nastavku ćemo između više mogućih oblika ponašanja lidera posebno analizirati sledeća: naredbodavno, ponašanje kojim se pruža podrška, participativno i usmereno na postignuća (House & Mitchaell, 1974, str. 83).

- *Naredbodavno liderstvo* (engl. *directive leadership*) - slično je delu koncepta opisanom u istraživanjima iz Ohaja (Halpin & Winer), koji se odnosi na

„iniciranje strukture”. Reč je o lideru koji daje instrukcije, odnosno objašnjenja sledbenicima šta se od njih očekuje, određuje dinamiku rada i rokove u kojima zadaci moraju biti izvršeni. Takođe, ovi lideri se oslanjaju na standarde radnog učinka, pravila i propise.

- *Liderstvo podrške* (engl. *supportive leadership*) - podseća na ponašanje uvažavanja, tip ponašanja identifikovan u istraživanjima u Ohaju, o kojima je bilo reči. Lideri koji podražavaju navedni stil karakteriše obzirnost i uvažavanje sledbenika. Prema sledbenicima lideri se ponašaju kao prema sebi jednakim. Da bi posao učinili prijatnim za sledbenike ovi lideri po potrebi menjaju način rada.
- *Participativno liderstvo* (engl. *participative leadership*) - podrazumeva lidera koji uvažava savete sledbenika i uključuje ih u proces donošenja odluka. Reč je o liderskom stilu gde se podržavaju ideje i mišljenja saradnika sve u cilju postizanja boljih rezultata.
- *Liderstvo usmereno na postignuća* (engl. *achievement – oriented leadership*) - predstavlja lidera koji podstiče podređene da posao obavljaju na najvišem mogućem nivou. Reč o zahtevnim liderima koji postavljaju visoke standarde učinka i očekuju kontinuirani napredak. Pored očekivanja ovi lideri veruju u sposobnost sledbenika da ostvare definisane ciljeve.

Teorija put-cilj nije slična pristupu liderstva kao skupu osobina i ne ograničava lidere na samo jedan tip liderstva. House i Mitchell (1974) tvrde da lideri mogu da pokažu bilo koji ili sva četiri stila ponašanja u odnosu na različite podređene i različite situacije. Lideri bi trebalo da prilagode svoj stil situaciji ili motivacionim potrebama podređenih. To zapravo znači da lider prilagođava stil potrebama organizacije, a nekada on koristi i kombinaciju različitih stilova.

Osim ponašanja lidera, u prethodnoj slici (2.9.) date su i druge dve važne komponente u teoriji put-cilj - karakteristike podređenih i karakteristike zadatka. Potpuno je jasno da je jačina uticaja lidera determinisana karakteristikama podređenih. „Postoje tri grupe faktora koje se odnose na karakteristike podređenih: 1) percipirana sposobnost (koliko zaposleni veruju da su sposobni da obave određeni zadatak); 2) lokus kontrole (pokazuje koliko zaposleni veruju da imaju kontrole nad onim što se dešava u životu); 3)

iskustvo (Williams, 2010)“. Situaciju određuju sledeći faktori: 1) strukturiranost zadatka; 2) formalni sistem autoriteta; 3) primarna radna grupa (Williams, 2010). Karakteristike zadataka su tesno povezani sa stanje situacije u kojoj se lider, podređeni i cela organizacija nalaze, što polako nagine ka analizi situacionih faktora u liderstvu, o čemu će u nastavku biti više reči.

Teorija put-cilj je teorijski složena, ali istovremeno i pragmatična. Ona pruža mnoge pretpostavke kako međusoban odnos različitih stilova liderstva i karakteristika podređenih i radnog okruženja utiču na motivaciju podređenih. Teorija sugerise da lider treba da izabere stil liderstva koji najbolje odgovara situaciji.

Tabela II-2 Kako funkcioniše teorija put-cilj?

PONAŠANJE LIDERA	ČLANOVI GRUPE	KARAKTERISTIKE ZADATKA
NAREDBODAVNO <i>Pružna smernice i psihološku strukturu</i>	Skloni dogmama Skloni autoritetu	Neizvestan Nejasna pravila Složen
PRUŽANJE PODRŠKE <i>Pružna brigu</i>	Nezadovoljni Potrebna im je pripadnost Potrebna im je ljudskost	Često se ponavlja Dosadan Pojednostavljen & mehanički
PARTICIPACIJA <i>Omogućava uključenost</i>	Samostalni Potreba za kontrolom Potreba za jasnoćom	Neizvestan Nejasan Nestrukturisan
USMERENOST NA POSTIGNUĆE <i>Pružna izazov</i>	Visoka očekivanja Potreba za isticanjem	Nejasan Izazovan Složen

Izvor: Northouse, P. (2008) *LIDERSTVO – Teorija i praksa*, Četvrto izdanje, Data Status, Beograd, str. 92.

Direktivno liderstvo se smatra prikladnim rešenjem kada situaciju karakteriše nestrukturiranost zadataka i nejasan formalni sistem autoriteta. Takođe, kada zaposleni nemaju iskustvo, imaju malu percipiranu sposobnost i smatraju da je ono što im se dešava

rezultat faktora nad kojim nemaju kontrolu. Participativno liderstvo daje dobre rezultate kada su zadaci složeni, zaposleni nisu dovoljno motivisani, ali veruju u svoje sposobnosti i karakteriše ih unutrašnji lokus kontrole. Liderstvo orijentisano na postignuća je dobro rešenje kada zadaci nisu dovoljno izazovni. U situacijama koje su stresne i mogu izazvati nezadovoljstvo kod zaposlenih koji imaju i problem sa samopouzdanjem adekvatno rešenje može biti liderstvo orijentisano na podršku.

2.5. Kontigentne – situacione teorije

Kontigentne teorije liderstva (engl. *contingency theory*) ili situacioni pristupi liderstvu nastaju u drugoj polovini XX veka. U kontigentnim teorijama polazi se od stava da ne postoji najbolji stil liderstva, već efektivnost liderstva zavisi od situacije sa kojom se lider suočava. Stoga, da bi se razumeli postupci lidera potrebno je razumeti situaciju u kojoj se on i sledbenici nalaze. Osnovno pitanje kojim se bave istraživači u okviru ovog pristupa je da li moguće manjati stil liderstva, odnosno da li promena situacije zahteva i promenu lidera.

Kontingentan u osnovi znači da jedna stvar zavisi od drugih. Za lidere da bi bili efikasniji mora postojati jedna opredeljena sposobnost između leaderskog ponašanja i stila, kao i uslova situacije. Leaderski stil koji postoji u jednoj situaciji ne mora da postoji (radi) u drugoj. Ne postoji jedinstven način liderstva. Kontingentan znači „*to zavisi*“.

Jedan od najpoznatijih situacionih pristupa liderstvu je Fidlerov kontigentni model. Za razliku od drugih, ovaj model polazi od stava da je stil liderstva teško promeniti, i upravo iz navedenog razloga lideri moraju biti stavljeni u situaciju koja odgovara njihovom stilu liderstva. Na osnovu određenih istraživanja Fidler je došao do zaključka koji stilovi liderstva su najprikladnija rešenja za određene situacije.

Prema Fidleru situaciju određuju tri faktora: *odnosi lider-član, struktura zadataka i pozicija moći* (Sl. II-9).

- Odnosi lider-član pokazuje stepen poverenja, privrženosti i lojanosti koju sledbenici imaju prema lideru. Kada je u organizaciji atmosfera u grupi pozitivna i sledbenici veruju lideru ovi odnosi se ocenjuju kao dobri.
- *Struktura zadataka* pokazuje stepen u kome su zahtevi za izvršenje zadataka jasno definisani i transparentni. Lider ima veću kontrolu ukoliko su zadaci potpuno strukturirani.
- Moć položaja pokazuje stepen uticaja lidera da nagrađuje i kažnjava. Reč je o legitimnoj moći koju lider poseduje zahvaljujući poziciji koju ima u organizaciji.

Slika II-9 Kontingentni model

Odnos lider- član	DOBAR				LOŠ				
Struktura zadataka	visoka strukturiranost		niska strukturiranost		visoka strukturiranost		niska strukturiranost		
Poziciona moć	Jaka Moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	jaka moć	slaba moć	
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Preferirani stil liderstva	Nizak LPC				Visok LPC				Nizak LPC

Izvor: Adaptirano prema Fiedler, E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw Hill.

Navedeni faktori određuju povoljnost situacije. Situacije koje su ocenjene kao povoljne karakterišu dobri odnosi između lidera i sledbenika, jaka moć položaja i visok nivo strukturiranosti zadatka. Sa druge strane nepovoljne situacije karakterišu loši odnosi između sledbenika i lidera, nestrukturiranost zadataka i slaba moć pozicije. Između ova dva ekstrema nalaze se umereno povoljne situacije.

Zaključci do kojih se došlo na osnovu istraživanja ukazuju da su određeni stilovi liderstva efektivniji u određenim situacijama. Zapravo stil liderstva – orijentisanost na zadatke je efektivniji za izrazito povoljne i izrazito nepovoljne situacije. Liderstvo orijentisano na odnose je najefektivnije rešenje za umereno povoljne situacije.

U svojim kasnijim radovima Fiedler je dao i objašnjenje zašto su lideri sa visokim LPC rezultatima efektivni u vrlo povoljnim situacijama, i zašto su lideri sa niskim LPC rezultatima efektivni i u vrlo povoljnim i u vrlo nepovoljnim situacijama. On smatra da lider čiji stil ne odgovara određenoj situacije oseća napetost i uznemirenost. Usled stresa se vraća načinima rešavanja situacija koje su naučene tokom rane faze razvoja, kada je imao manje iskustva.

Situacioni pristup liderstvu ima nekoliko osnovnih prednosti.

- Pristup je zasnovan na velikom broju empirijskih istraživanja. Rezultati istraživanja potvrđuju činjenicu da efektivnost pojedinih stilova liderstva zavisi od situacije u kojoj se lideri i sledbenici nalaze.

- U pristupu se naglašava značaj razmatranja odnosa između stila liderstva i situacije u kojoj se lideri i sledbenici nalaze. Sve prethodne teorije to nisu uzimale u obzir i pokušavale su da otkriju da li postoji jedan najbolji tip liderstva.
- Primena ove teorije omogućava određivanje verovatnoće uspeha jednog lidera u konkretnoj situaciji. Zapravo, kontingentna teorija, za razliku od ostalih teorija koje smo analizirali, ima moć predviđanja.
- U teoriji se naglašava činjenica da lideri ne mogu biti efektivni u svim situacijama i da je potrebno usaglasiti stil liderstva za postojećom situacijom. Odnosno, lider bi trebalo da budu smešten u situacije koje su pogodne za njegov stil liderstva. To znači da se od lidera i ne očekuje da se prilagođava svim situacijama.

Za merenje stila liderstva koristi se LPC skala. Ona se koristi tako što anketirani opisuju saradnika sa kojim ima obavezu da izvrši određene zadatke. To ne mora da bude saradnik koji mu se dopada, već neko sa kim ne bi želeo da radi. Nakon što se izabere osobu, očekuje se da opiše saradnika na osnovu 18 grupa atributa. Rezultati analize mogu biti sledeći:

- Ljude sa *niskim LPC rezultatom motivišu zadaci*. Njihove primarne potrebe su da se obave zadaci, a zatim se fokus stavlja na ljude. Zadaci su prioritet čak i po cenu da nastanu određeni problemi u međuljudskim odnosima.
- Ljudi sa *srednjim LPC rezultatima su socijalno nezavisni lideri*. Reč je o liderima koji imaju veću nezavisnost, udejaljeni su od situacije i ne bave se preterano ni zadacima, kao ni međuljudskim odnosima.
- Ljude sa *visokim LPC rezultatom motivišu odnosi*. Reč je o liderima koji vide pozitivne osobine i kod osoba koje smatraju najmanje poželjnim saradnikom. Oni fokus stavljaju na kreiranje i održavanje dobrih međuljudskih odnosa i stvaraju dobro radnu atmosferu.

Stilovi liderstva se sastoje iz obrazaca ponašanja, uključujući *naredbodavno ponašanje (podela zadataka) i ponašanje u kome se izražava podrška* (uspostavljanje međuljudskih odnosa). Karakteristika prvog stila je da sledbenici ispunjavaju zadatke i postižu ciljeve na osnovu direktiva, jasno definisanih rokova i objašnjenja. Kod ovog stila

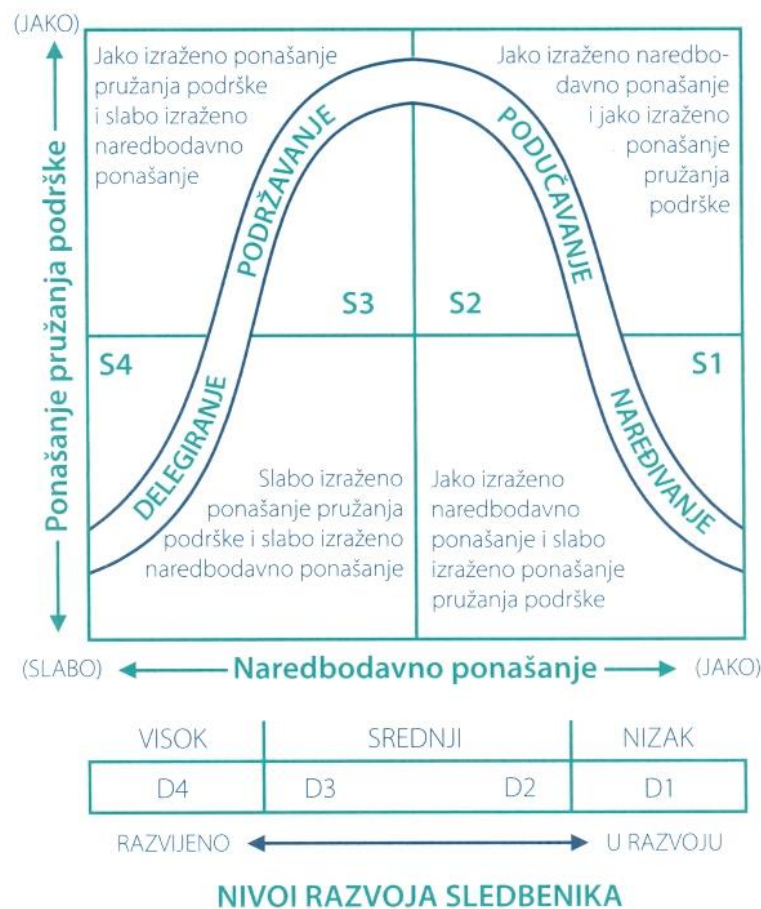
liderstva uglavnom postoji jednosmerna komunikacija, zapravo komunikaciju inicira lider koji razjašnjava šta i kako treba da se radi. Za razliku od prvog, drugi stil liderstva podrazumeva dvosmernu komunikaciju i pružanje podrške sledbenicima u obavljanju određenih zadataka. Lider pokušava da kreira zdrave međuljudske odnose i atmosferu u kojoj bi se sledbenici osećali prijatno.

Jedan od izuzetno popularnih situacionih teorija liderstva je i teorija Hersey i Blanchard-a. Ona se može videti na Slici II-10 na kome se stilovi liderstva mogu klasifikovati u četiri različite kategorije naredbodavnog ponašanja i pružanja podrške.

- **Stil S1** - *jako izražene naredbe – slabo izražena podrška*; Reč je naredbodavnom stilu u kome je karakteristično da lider uglavnom usmerava komunikaciju ka postizanju ciljeva, a manje je usmeren na podršku.
- **Stil S2** – *izražena naredba i podrška*. Lider je jednako usmeren ka postizanju ciljeva i ispunjavanju potreba podređenih. Stilom *podučavanja* lider uspeva da uspostavi dobre odnose sa sledbenicima, da ih ohrabri i podrži, ali i da traži od sledbenika određene rezultate. Ipak, on je i dalje osoba koja donosi konačne odluke, odnosno definiše ciljeve i načine za njihovo postizanje.
- **Stil S3** – *dominantna podrška i slabo izraženo naredbodavno ponašanje*; Lider pruža maksimalnu podršku sledbenicima i podstiče ih da kvalitetno ispunjavaju obaveze. On prihvata sugestije zaposlenih, prepušta kontrolu u domenu operativnih problema i daje pohvale za ostvarene rezultate.
- **Stil S4** - *slabo izražena podrška i slabo izraženo izdavanje naredbi*; Reč je o stilu koji se naziva - delegiranje. Lider nastoji da podstiče samopouzdanje saradnika tako što daje minimalne instrukcije za obavljanje zadataka i pruža manje podrške. On pokušava da smanji svoje učešće u planiranju i kontroli. Sledbenicima se prepušta odgovornost za posao koji je neophodno obaviti i daje im se mogućnost da oni izaberu najpogodniji način.

Slika II-10 Situacioni pristup liderstvu Hersey i Blanchard

ČETIRI STILA LIDERSTVA



Izvor: K. Blanchard, P. Zigarmi I D. Zigarmi, *Lidership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*, 1965, New York: William Morrow.

Osnovna specifičnost ove teorije je što fokus stavlja na sledbenike, odnosno na njihovu sposobnost i spremnost da izvrše određeni zadatak. Ostale teorije koje su analizirane u ovom radu ovu dimenziju ne uzimaju previše u razmatranje. Prema teoriji „kada sledbenici postignu visok nivo spremnosti i sposobnosti lider reaguje ne samo tako što smanjuje kontrolu nad aktivnostima sledbenika, već smanjuje i povezanost u pogledu odnosa (Robbins, 2005)“. U zavisnosti od spremnosti i sposobnosti sledbenika potrebno je primenjivati i različite stilove liderstva.

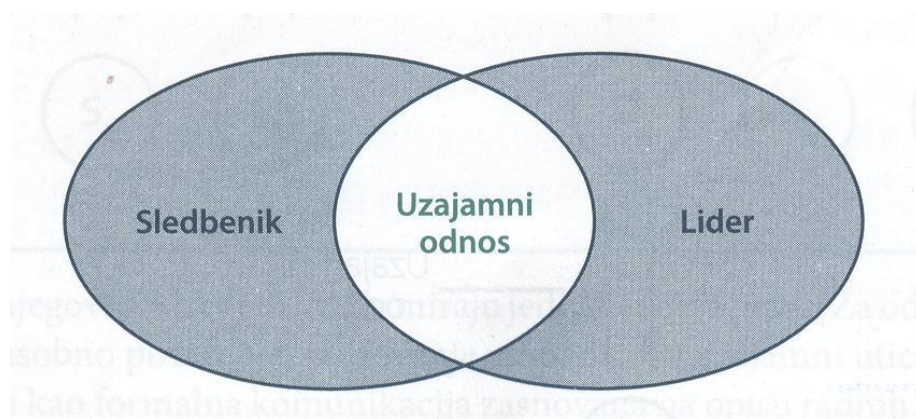
Za određeni zadatak, zaposleni mogu da se klasifikuju u četiri kategorije: D1, D2, D3 i D4, od niskog do visokog stepena razvoja. Zaposlene koji se nalaze u grupi D1 karakteriše izuzetna posvećenost, ali i slabe kompetencije. Zadatke vide kao izazov, mada nisu sigurni kako treba da ih obave. Sa druge strane, zaposleni iz grupe D2 poseduju kompetencije, ali ih ne karakteriše posvećenost, kao ni visok nivo motivacije. Zaposleni

u grupi D3 poseduju veštine, ali ne i sigurnost da samostalno mogu obaviti posao. Najveći stepen razvoja imaju zaposleni iz grupe D4. Oni poseduju kompetencije, neophodne veštine i motivisani su za rad.

2.6. Teorija razmene lider-član

U teoriji razmene lider-član (engl. *leader member exchange theory – LMX*) liderstvo se objašnjava kao proces u čijem centru se nalaze interakcije između lidera i sledbenika. Za razliku od drugih teorija gde se fokus stavlja na lidere, odnosno njihove veštine ili osobine, ili na sledbenike, *teorija razmene lider – član* usmerena je na uzajamni odnos između ova dva aktera. U teoriji se ističe stav da liderstvo zavisi od kvaliteta razmene u odnosu između lidera i sledbenika.

Slika II-11 Dimenzije liderstva u LMX teoriji



Izvor: Preuzeto iz Leadership Quarterly 6(2), G. B. Grean & M. Uhl. Bien, *Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leaders-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective*, str. 219-247

Pristup ukazuje na činjenicu da lider uspostavlja jedinstven odnos sa svim svojim saradnicima pojedinačno. On se ne ponaša isto sa svojim sledbenicima, već sa nekima uspostavlja izuzetne i bliske, a sa drugima manje kvalitetne odnose. Sledbenici iz prve grupe su obično njegovi savetnici i pomoćnici, dok su zaposelni iz drugog dela grupe, zanemareni i često se smatraju oponentima lidera (Northouse, 2008).

Od članovima grupe sa kojima se uspostavlja kvalitetna komunikacija i kojima se dodeljuju priznanja kao i mogućnosti za napredovanje, očekuje se i veće angažovanje, posvećenost, kao i lojalnost.

Reč je o sledbenicima koji uživaju poseban tretman, pažnju i podršku, odnosno o pojedincima koji imaju veće poverenje od strane lidera (Jiang, Law, Sun, 2014). Oni su izabrani na osnovu veština, motivacije i odgovornosti, i pretpostavka je da imaju slične karakteristike ličnosti kao i lider. Oni preuzimaju odgovornost za najkritičnije poslove u organizaciji. „Visokokvalitetni odnosi razmene lidera sa članovima unutrašnje gupe se mogu smatrati vrstom socijalnog kapitala, koji ima pozitivan uticaj na ukupne organizacione performanse (Moss et al, 2009; Jiang et al, 2014)“.

Sa druge strane, članovi spoljašnje grupe uglavnom obavljaju manje važne, odnosno rutinske zadatke. Odnosi između njih i lidera su više formalni. Uticaj lidera se uglavnom bazira na legitimnim izvorima moći. Reč je o saradnicima koji se često osećaju zapostavljenim i koji imaju manju mogućnost da napreduju.

Autori Graen i Uhl-Bien smatraju da je neophodno da lider stvori specijalne odnose sa svim saradnicima. Zapravo potrebno je da lider svakom saradniku pruži mogućnost za preuzimanje novih uloga i odgovornosti. Lideri bi trebalo da izgrade odnose poveranja i poštovanja sa svim podređenima što će kao rezultat imati situaciju da će svi u radnoj jedinici pripadati unutrašnjoj grupi (Autori Graen i Uhl-Bien, 1991). Na osnovu rečenog može se konstatovati da se ovoj teoriji fokus stavlja na uspostavljanje posebnih i jedinstvenih odnosa lidera i sledbenika.

Jedna od karakteristika ove teorije je što fokus stavlja na značaj i ulogu komunikacije. Komunikacija se posmatra kao sredstvo na osnovu kojeg lideri stvaraju i održavaju kvalitetne odnose razmene. Kvalitetnom komunikacijom postižu se odnosi bazirani na poštovanju, bliskosti i poverenju. Takođe, osnovni principi koji se naglašavaju u ovoj teoriji navode lidera da bude pravičan i nepristrasan prema sledbenicima. Određena istraživanja ukazuju i na činjenicu da primena LMX teorije pozitivno utiče na radni učinak, atmosferu na poslu, posvećenost, razvoj karijere i dr. (Graen, Uhl-Bien, 1991).

Sa druge strane, imajući u vidu da teorija LMX radnu jedinicu deli na dve grupe, odnosno na unutrašnju i spoljašnju, i da ta podela podrazumeva i različite tretmane od strane lidera, javlja se mogućnost za pojavu diskriminacije. Čini se da teorija upravo podržava razvoj privilegovanih grupa, što može imati negativne posledice za razvoj organizacije kao celine. Takođe, neke od osnovnih ideja u ovoj teoriji nisu u potpunosti razrađene. Nije objašnjeno kako se stvaraju visokokvalitetni odnosi razmene. Nagovešteno je da se odnosi stvaraju tako što lider otkriva da mu određeni pojedinci više

odgovaraju u domenu ličnosti, interpersonalnih vještina ili kompetencija, ali nije opisano kakva je važnost navedenih faktora, iako se taj proces odvija (Yukl, 1994). U istraživanjima koja su novijeg datuma ističe potreba da lider stvara odnose viokokvalitetne razmene sa svim sledbenicima, ali nisu definisane smernice kako se to čini.

Zbog određenih nedostataka koje se mogu identifikovati u opisanom pristupu liderstvu, postoje i autori koji smatraju da je LMX teoriju neophodno unaprediti (Schriesheim, Castro i Cogliser 1999). Sa druge strane, ne treba odbaciti ni činjenicu da teorija može pomoći na različitim poljima. Korišćenjem određenih saznanja iz teorije moguće je unaprediti ponašanje lidera. Ideje koje su promovisane mogu koristiti menadžeri na različitim nivoima u organizaciji i na osnovu njih unaprediti odnose sa članovima. Osim toga, pomoću ideja teorije SMX „može da se objasni kako pojedinci stvaraju leaderske mreže u organizaciji koje im pomažu da efektivnije izvrše posao (Green, Scandura, 1987)“.

III. DEO - NOVE TEORIJE LIDERSTVA

3.1. Transformaciono liderstvo

Transformacioni pristup liderstvu je postao predmet mnogih istraživanja tokom 80-ih godina prošlog veka. Reč je o novijem pristupu liderstvu gde se velika pažnja posvećuje harizmi, motivaciji i razvoju sledbenika. To je zapravo liderstvo „kojim se obezbeđuje razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i kojim se zaposleni podstiču da osim svojih ličnih potreba i interesa imaju u vidu i ono što je dobro za grupu“ (Williams, 2010). Northouse smatra da „transformaciono liderstvo podrazumeva izuzetan oblik ostvarivanja uticaja putem koga se sledbenici podstiču da ostvare više od onoga što se od njih očekuje. To je proces koji obično objedinjuje harizmatično i vizionarsko liderstvo (Northouse, 2008)“.

Transformaciono liderstvo se odnosi na širok spektar liderstva „od veoma specifičnih pokušaja ostvarivanja uticaja na sledbenike u pojedinačnim odnosima do vrlo širokih pokušaja da se utiče na celokupne organizacije, ili čak kulture (Northouse, 2008)“. Fokus se stavlja na promene i njihovo sprovođenje, a u tom procesu lideri i sledbenici su neraskidivo povezani.

U transformacionom liderstvu sledbenici su lojalni zato što veruju u lidera, osećaju prema lideru poštovanje i divljenje. Transformacioni lideri motivišu i usmeravaju sledbenike da preduzmu akcije ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Ove lidere karakteriše harizma, moral, kompetentnost, pouzdanost. Takođe, oni su pouzdani, jasno se izražavaju i ispoljavaju visok nivo tolerancije prema osobama koje imaju drugačije mišljenje. Zbog navedenih karakteristika sledbenici žele da oponašaju transformacionog lidera. Neophodno je istaći činjenicu da ovi lideri imaju veliku ulogu u formiranju organizacione kulture.

3.1.1. Definicija transformacionog liderstva

Pojam transformaciono liderstvo prvi put je 1973. godine upotrebio Downton. Međutim, ovaj pristup počinje da privlači veliko interesovanje nekoliko godina kasnije, odnosno 1978. godine. Interesovanje je izazvala pojava rada političkog sociologa Jamesa Mc Gregora Burnsa pod nazivom: *Liderstvo*.

U svom radu Burns je istakao ulogu lidera u podsticanju i motivaciji sledbenika da bi se ciljevi ostvarili na što bolji način. Zapravo on je povezoao uloge lidera i sledbenika. Takođe, mišljenje ovog autora je da se liderstvo bitno razlikuje od moći.

Burns je prvi napravio razliku između transakcionog i transformacionog liderstva. On transformaciono liderstvo objašnjava kao „proces tokom koga se osoba bavi drugima i stvara veze sa njima pomoću kojih se podiže nivo motivacije i morala lidera i sledbenika (Burns, 1978).“ Reč je o procesu u kome lider uvažava potrebe i motive svojih sledbenika i pomaže im da ostvare ciljev. Burns navodi da je Mojandas Gandhi primer transformacionog liderstva. Kako bi se izbeglo korišćenje ovog izraza i za pojedince koji se mogu smatrati transformacionim lidrom, ali u negativnom smislu, Bass je uveo i novi izraz „*pseudotransformaciono liderstvo*, misleći na lidere koji su sami sebi dovoljni, manipulativni, željni moći i imaju iskrivljene moralne vrednosti (Bass & Riggio, 2006)“. Zapravo, „autentično transformaciono liderstvo je socijalizovano i orijentisano na opšte dobro, a socijalizovani transformacioni lideri prevazilaze sopstvene interese zaradi dobrobiti drugih (Howell & Avolio, 1993)“.

Transformaciono liderstvo se karakteriše sposobnošću da donosi značajne promene. Transformacioni lideri imaju sposobnost da vode promene u organizacionu viziju, strategiju, i kulturu kao što promovišu inovacije u proizvodima i tehnologijama. Transformacioni lideri ne upotrebljavaju opipljivu posledicu da kontrolišu specifične transakcije sa sledbenicima. Umesto toga, oni se fokusiraju na neopipljive kvalitete kao što je vizija, podeljene vrednosti i ideje, da bi gradili odnose, dajući široko značenje za skretanje aktivnosti, i pronalazak zajedničke osnove za uvođenje u spisak podređenih u menjanju procesa. Transformaciono liderstvo se zasniva na personalnim vrednostima, verovanju, i kvalitetima lidera pre nego menjanju procesa između lidera i sledbenika.

3.1.2 Transformaciono liderstvo i harizma

Harizma je reč grčkog porekla i znači „božanski dar“ (Williams, 2010). Ova reč se prvo koristila da bi se opisao poseban dar koji imaju pojedinci, odnosno dar koji im omogućava da postižu posebne rezultate. Kada je govorio o harizmi sociolog Max Weber je harizmu shvatio „kao posebnu vezu između lidera i sledbenika (Weber, 1947)“. On je

takođe primetio da je harizma posebno bitan element liderstva u kriznim vremenima, odnosno u situacijama u kojima je neophodno da lider poseduje značajan uticaj na sledbenike da ih inspiriše i da ih učini odanim.

U svojoj teoriji o harizmatičnom liderstvu, House navodi da se „harizmatični lideri ponašaju na jedinstven način koji ima specifične harizmatične efekte na njihove sledbenike (House 1976)“. On smata da su sledeće karakteristike posebno bitne za harizmatičnog vođu: 1) jaka želja da utiče na druge; 2) samopouzdanje; 3) osećaj za moralne vrednosti pojedinca.

Tabela III-1 Osobine ličnosti ponašanja i njihovo dejstvo na sledbenike harizmatičnog liderstva

Osobine ličnosti	Ponašanja	Dejstvo na sledbenike
Dominantnost	Predstavlja snažan uzor	Vera u ideologiju lidera
Želja za ostvarivanjem uticaja	Pokazuje kompetentnost	Sličnost u verovanju lidera i sledbenika
Pouzdanost	Postavlja ciljeve	Bespogovorno prihvatanje
Jake vrednosti	Ima visoka očekivanja	Naklonost prema lideru
	Pouzdan je	Poslušnost
	Motiviše	Identifikovanje sa liderom
		Emocionalno uključivanje
		Viši ciljevi
		Pojačano poverenje

Harizmatične osobe su jake, samopouzdate i dinamične, odnosno osobe koje privlače sledbenike i stvaraju jake veze sa njima. Postoji mišljenje da je reč o osobama koje: 1) kreiraju jasnu viziju; 2) ponašaju se u skladu sa definisanom vizijom; 3) prenose sledbenicima velika očekivanja u pogledu performansi; 4) pokazuju veru u sledbenike da ostvare definisanu viziju (Waldman, Yammariono, 1999).

Prema mišljenju Howella postoje „dve vrste harizmatičnog lideratva: etični i neetični (Howell, Avolio, 1992)“. Prvi su lideri koji uvažavaju mišljenje i doprinose drugih, imaju moralne standarde, dalju sledbenicima priliku da se usavršavaju, otvoreni su za saradnju i dr. Drugi tip lidera manipuliše sledbenicima. „Ovi lideri imaju suviše izražen ego, prija im pažnja i divljenje i izbegavaju iskrene povratne informacije

(Williams, 2010)“. Neetički lideri uspostavljaju kontrolu nad slebencima i ne mare za njihove interese.

„Dok harizmatsko liderstvo podrazumeva definisanje jasne vizije, isticanje vrednosti koje su u skladu sa vizijom, i prenošenje velikih očekivanja, za transformaciono liderstvo se može reći da ide i korak dalje (Williams, 2010)“. Transformaciono liderstvo podrazumeva „razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i podstiče zaposlene da osim svojih ličnih potreba i interesa imaju u vidu u ono što je dobro za grupu (Bass, 1996)“.

Transformacioni lideri podstiču i sprovode promene u organizaciji. On poduži svest pojedinaca o značu promena i stvaraju kulturu orijentisanu ka inovacijama. Oni uvažavaju potrebe pojedinaca, prihvataju razlike, podstiču dvosmernu komunikaciju. Između transformacionih lidera i sledbenika uglavnom nastaju kvalitetni odnosi saradnje. Usled činjenice da su transformacioni lideri osobe koje karakteriše moral, kompetentnost, pouzdanost, sledbenici žele da oponašaju lidera zato što veruju u njega i ideje za koje se on zalaže. Oni stvaraju viziju. Northouse upravo smatra da je „vizija središnja tačka transformacionog liderstva (Northouse, 2008)“.

3.2. Timsko liderstvo

Poslednjih godina timsko liderstvo (engl. *team leadership*) postaje izuzetno aktuelna tema. Razlog prevashodno treba tražiti u činjenici da je u savremenim organizacijama sve zastupljeniji rad u timovima. Organizaciona struktura zasnovana na timovima i savremenim tehnološkim rešenjima postala je dobar način da se ostane konkurentan.

Tim se najjednostavnije može definisati kao „određeni broj ljudi sa komplementarnim veštinama koji sebe smatraju uzajamno odgovornim za ostvarivanje zajedničkog cilja, dostizanje ciljnih performansi i poboljšanje međuzavisnih radnih procesa (Williams, 2010)“.

Radne grupe i timovi su predmet istraživanja mnogih autora (McGrath, Arrow i Berdahl, 2000; Porter i Beyerlein, 2000). Porter i Beyerlein su ukazali na činjenicu da je interesovanje za istraživanje ove teme počelo 20-ih i 30-ih godina XX veka kada su međuljudski odnosi počeli da se posmatraju kao ulaganje zajedničkih napora na poslu, za razliku od stanovišta koje polazi od individualnih napora za koje su se zalagali teoretičari u oblasti menadžmenta (Porter i Beyerlein, 2000). Tokom 40-ih godina prošlog veka fokus je pomeren na istraživanje grupne dinamike, a 50-ih na analizu timskog rada i ulogu lidera u timu. Hollenbeck, Johnson i Jundt (2005) ukazali su na to da su novija istraživanja, počevši od 1996. godine složenija i da obuhvataju veći broj faktora koji se odnosi na timsko liderstvo. Ova istraživanja ispituju i ulogu afektivnih, biheviorističkih i kognitivnih procesa u postizanju timskog uspeha. Takođe, ona uzimaju u razmatranje i uticaj sledećih faktora na performanse tima: poverenje, prilagođavanje, planiranje, strukturiranje, učenje i dr.

3.2.1. Model timskog liderstva

U modelu timskog liderstva lider se stavlja na mesto „pokretača“ timske efektivnosti. On otkriva probleme u timu i pokreće određene aktivnosti za rešavanje identifikovanih problema. „Lider stvara sliku timskog problema i predlaže rešenja uzimajući u obzir zadate parametre, unutrašnja i spoljna ograničenja i resurse (Zaccaro i dr., 2001)“. Takođe, Zaccaro ukazuju na činjenicu da lider treba da bude diskretan dok

rešava problem i da moraj da bira najprimerenija rešenja. U cilju iznalaženja adekvatnog rešenja za identifikovane probleme neophodno je da lider mora pokaže fleksibilnost u svom ponašanju i da u razmatranje uzme veliki broj mogućih akcija.

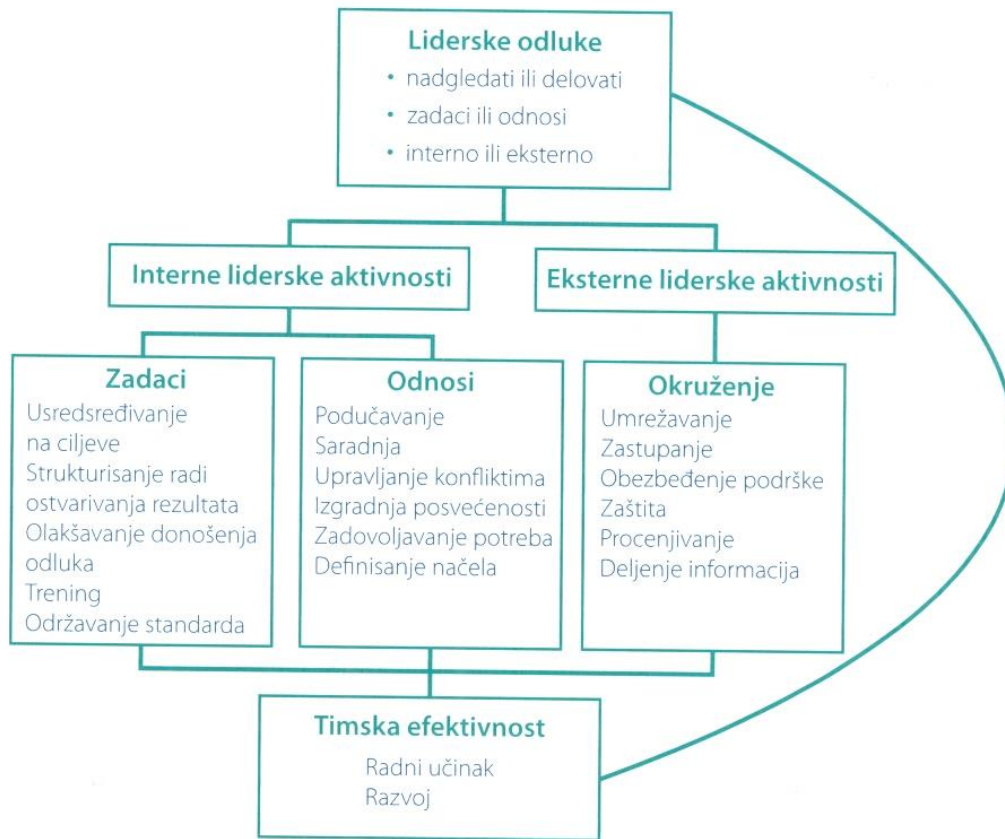
Neophodno je da lideri tima budu strpljivi, da imaju poverenje u članove tima, da su sposobni da se odreknu uloge autoriteta i da mogu prepoznati trenutak kada je potrebno preduzimati akcije (Robbins, 2005). Specifične uloge lidera u timu mogu se klasifikovati na sledeće:

- Posrednik,
- Trener,
- Veza sa spoljašnjim svetom,
- Menadžer za konflikt (Robbins, 2005).

3.2.2 Liderske odluke

Na Slici III-1 prikazan je jedan od pristupa koji tretira pitanje liderskih odluka. Prvi korak je spisak odluka koje lider treba da donese u cilju unapređenja funkcionisanja tima. Potrebno je odlučiti da li treba intervenisati ili nastaviti sa nadgledanjem situacije, odnosno tima. Takođe, analizira se da li je timu potrebna pomoć u domenu realizacije zadataka i kreiranju odgovarajućih međuljudskih odnosa. Na kraju, donosi se odluka da li je potrebno intervenisati unutar samog tima (interno) ili su intevencije neophodne u neposrednom okruženju (eksterno).

Slika III-1 *Hill-ov model timskog liderstva*



Izvor: Northouse, P. (2008) *LIDERSTVO – teorija i praksa*, Data Status, str. 143.

U prvoj fazi lider donosi odluku da li da nastavi da prati situaciju ili je potrebno da preduzme određene akcije na osnovu informacija koje već poseduje. U cilju dolaženja do pravog odgovora neophodno je da lider uzme u razmatranje dešavanja iz eksternog i internog okruženja. Fleishman i dr. (1991) opisali su dve faze u tom inicijalnom procesu pretraživanja.

Slika III-2 McGrathov-e ključne liderske funkcije

INTERNO	Nadgledanje Utvrđivanje nedostataka grupe 1	Predviđanje odgovarajućih koraka Sprovođenje korektivnih postupaka 2
EKSTERNO	Predviđanje promena u okruženju 3	Sprečavanje štetnih promena 4

Izvor: citirano iz: „*Leading Groups in Organizations*“, J. R. Hackman i R.E. Walton, 1986. u P.S. Goodman & Associates (Ed.) *Designing Effective Work Groups* (str. 76), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lider najpre prikuplja informacije, analizira i tumači. Kada prikupi informacije o timu, lider mora da ih strukturira i protumači tako da može da sastavi akcione planove. Važno je napomenuti da svi članovi tima mogu da se uključe u proces nadgledanja (pretraživanje i strukturisanje informacija) i tako pomognu lideru. Članovi tima posebno mogu pomoći u prikupljanju i analizi informacija koje se odnose na interno okruženje. Udruženim snagama lideri i sledbenici mogu formirati preciznu mentalnu sliku timske efektivnosti.

Osim što prikupljaju i tumače informacije, timski lideri moraju i da preduzmu odgovarajuće korake na osnovu tih informacija. „Aktivno posredovanje nalazi se u srcu liderstva jer uključuje biranje jednog od pravaca delovanja koji se međusobno isključuju i pružanje pomoći grupi da kreira sistem organizacije koji omogućava donošenje kvalitetnih odluka“ (Barge, 1996, str. 324).

Druga odluka koju lideri treba da donese odnosi se na pitanje da li je timu potrebna pomoć u segmentu sprovođenja zadatka ili je pomoć potrebna ukazati u domenu kreiranja kvalitetnih međuljudskih odnosa. Na ovom mestu posebno je potrebno istaći ulogu lidera u kreiranju pozitivne radne atmosfere, kao i u rešavanju konflikata, zadovoljavanju potreba članova tima i njegovu ulogu u stvaranju jedinstva. Istraživanja su dokazala da kohezija tima i kvalitetni odnosi između njenih članova značajno utiču na radni učinak.

Takođe, neophodno je ukazati i na činjenicu da „vrhunsko timsko liderstvo obuhvata neprekidnu usmerenost i na funkcije vezane za zadatke i na odnose (Kindle, 1998)“. Između ove dve orijentacije lidera postoji povezanost. Kada u timu vladaju kvalitetni odnosi, članovi tima su zadovoljniji i motivisani da posao obave na adekvatan način. Sa druge strane, kada je tim produktivan i efikasno obavlja zadatak, lakše je održavati pozitivnu atmosferu i dobre odnose između članova.

Treće bitna odluka odnosi se na situaciju kada je potrebno intervenisati, ali se postavlja pitanje da li intervenisati unutar samog tima (interno) ili su akcije neophodne u neposrednom okruženju (eksterno). Na lideru je da oceni da li treba delovati i na koji način, i zatim je potrebno da sprovede određene aktivnosti. Očekuje se da će timovi koji ima jasne ciljeve i definisane standarde postići dobre rezultate u obavljanju zadataka. Takođe, u timovima gde je zastupljena praksa da članovi sarađuju, postoji efikasna komunikacija i adekvatna rešenja za prevazilaženje konflikata, biće zastupljeni kvalitetni međuljudski odnosi. Timovi koji su zaštićeni od svoje okoline biće produktivni.

Međutim, ukoliko analiza pokaže da postoje konflikti između članova grupe, potrebno je preduzeti aktivnosti koje bi omogućile unapređenje odnosa između članova tima. Ukoliko se dođe do saznanja da ciljevi nisu jasno definisani, intervencije je potrebno sprovesti u domenu zadataka. Ako se pokaže da timu izostaje podrška, moguće rešenje je pribavljanje spoljne podrške. Lider tima mora pomoći timu da se prilagodi eksternom okruženju. „Efektivni timski lideri analiziraju i uspostavljaju ravnotežu između unutrašnjih i spoljnjih zahteva tima i reaguju na adekvatan način (Barge, 1996)“.

Gouran i Hiorokawa (1996) su ukazali na to „da lider treba da prepozna i protumači šta je to što ometa realizaciju ciljeva tima i da zatim donese stratešku odluku i odgovori tako što će pokrenuti odgovarajuće postupke (Gouran, hiorokawa, 1996)“. U situaciji u kojoj se problem identifikuje u segmentu učinka tima, lider je odgovoran da definiše aktivnosti za rešavanje problema. On u tom slučaju može da preispita i definiše standarde i obezbedi razvoj zaposlenih i sl.

U tabeli III-2 prikazane su dve ključne funkcije timske efikasnosti: radni učinak i (*realizacija zadataka*) i razvoj (*održavanje tima*).

Tabela III-2 Poređenje teorije i kriterijuma istraživanja

PREDUSLOVI za grupnu efektivnost (Hackman i Walton, 1986)	KARAKTERISTIKE visokog nivoa kvaliteta tima (Larson i LaFasto, 1989)
Jasni, obavezni pravci	Jasni, inspirativni ciljevi
Odgovarajuća struktura	Struktura vođena rezultatima
	Kompetentni članovi tima
	Potpuna posvećenost
	Atmosfera saradnje
Odgovarajući kontekst	Standardi izvrsnosti
Adekvatni materijalni resursi	Spoljna podrška
Ekspertska obuka	Liderstvo zasnovano na principima

Izvor: Nothouse, P. (2008) *LIDERSTVO Teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 149.

Prema Nadleru „učinak tima se odnosi na kvalitet odlučivanja, sposobnost sprovođenja odluka i rezultate timskog rada u pogledu rešavanja problema i obavljenog posla, i konačno, kvalitet institucionalnog liderstva koji tim pruža (Nadler, 1998, str. 24)“.

Korišćenjem prikazanog modela lider može donositi efektivnije i efikasnije odluke. Nadgledanjem on kontroliše funkcionisanje tima u različitim aspektima. Ukoliko je zaključak da tim funkcioniše na adekvatan način ne preduzimaju se dalji koraci, ali se nastavlja sa praćenjem eksternog i internog okruženja u cilju razvoja tima i postizanja boljih rezultata. Sa druge strane, ukoliko se nadgledanjem dođe do informacije da je potrebno preduzimati određene korake, lider mora odlučiti na kom nivou (eksterni ili interni) je delovanje potrebno.

Nije lako, kao što to možda izgleda, jasno sagledati situaciju i doneti ispravnu odluku gde treba intervenisati. Vrlo često problemi znaju da zavaraju lidera i da ga usmere u pogrešnom pravcu. Na primer, nadgledanjem unutrašnjeg okruženje lider može da zaključi da u timu postoji borba za moć i kontrolu. Prvo što može da pomisli da je izvor problema interne prirode i da ga treba tražiti u odnosu između članova tima ili u ponašanju jednog od članova grupe. Sa druge strane, lider navedenu situaciju može da posmatra i kao spoljni problem vezan za okruženje zato što tim nema dovoljno autonomije u okviru organizacije, zbog čega se članovi grupe bore za poziciju, moć i kontrolu. U ovoj, kao i sličnim situacijima lider može odlučiti da nastavi sa daljim nadgledanjem, ali i sa

preduzimanje akcija na određenom ili na sva tri nivoa – na nivou pojedinca, internom i eksternom nivou.

Model ima i veliki značaj zato što ukazuje na probleme, ali i načine na osnovu kojih je moguće obezbediti razvoj tima u kontinuitetu. Uspešan lider tima se nikada neće oslanjati samo na uspehe iz prošlosti. On će pokušavati da unapredi funkcionisanje tima u budućnosti.

3.3. Strategijsko liderstvo

Izazovi kao što su razvoj i ponovno uspostavljanje jasne strategije često su prvenstveno organizacione prirode i zavise od liderstva. S obzirom na to kolika sila deluje u kontekstu mogućnosti da se načini izbor i razreše odnosi u organizacijama, neophodan je, kao protivteža, jasan intelektualni okvir koji će usmeravati strategiju. Pored toga, potrebno će biti da postoje jaki lideri, spremni da načine izbor.

Liderstvo se u mnogim kompanijama svelo na orkestriranje operativnih unapređenja i sklapanje poslova. Međutim, uloga lidera je šira i mnogo značajnija. Zadatak generalnog direktora je nešto više od upravljanja pojedinačnim funkcijama. Njegova suština predstavlja strategiju: definisanja i saopštavanja jedinstvene pozicije kompanije, razrešavanje supstitucionih odnosa i međusobno uklapanje aktivnosti. Lider mora da obezbedi disciplinu neophodnu da bi odlučio na koje promene u industriji i potrebama kupca kompanije treba da reaguje, uz istovremeno izbegavanje organizacionih lomova i očuvanje sopstvene posebnosti. Menadžerima nižeg nivoa nedostaje perspektiva i pouzdanje za održavanje strategije. Stoga će se stalno javljati pritisci da se načine kompromisi, da se relativizuje supstiticioni odnosi i da se imitiraju konkurenti.

Strategija čini da izbor u pogledu onoga što neće raditi bude podjednako važan faktor, kao i ono što će se raditi. Odluka o tome koje ciljne grupe kupaca i koje njihove potrebe će se u kojim vrstama proizvoda zadovoljavati morala bi da predstavlja osnov za razvoj strategije. Međutim, isto se odnosi i na odluku koji se kupci ili potrebe neće zadovoljavati i koje karakteristike i usluge se neće nuditi. Strategija stoga zahteva stalnu disciplinu i jasnu komunikaciju. U stvari, jedna od najznačajnijih funkcija eksplicitno objavljene strategije jeste usmeravanje zaposlenih prilikom izbora koji supstituišu odnos u njihovim posebnim aktivnostima i svakodnevnim odlukama.

Unapređenje operativnih aktivnosti neophodan je deo upravljanja, ali to *nije* strategija. Mešajući ova dva pojma, menadžeri su nenamerno skliznuli u način razmišljanja o konkurenciji, koji mnoge firme usmeravaju ka konkurentnoj konvergenciji, što nije ni u čijem najboljem interesu, a nije ni neizbežno. Otuda, menadžeri i lideri moraju jasno da razlikuju operativnu efektivnost od strategije. I jedna i druga su važne, ali su im planovi različiti.

U današnjem konkurentnom okruženju postaje sve važnije pitanje efektivnosti, tj. da se rade prave stvari. Nedavno, kada je upitan da opiše životni ciklus proizvoda svoje firme, generalni direktor jednog dobavljača kompjuterskih komponenti je odgovorio: „Sedam meseci od kolevke do groba u ovo vreme ulaze i tri meseci da se proizvod razvije i pusti u proizvodnju.” Richard D’Aveni (1994) autor knjige *Hiperkonkurencija* čak je otišao dalje. On je dokazivao da u svetu, gde sve dimenzije konkurentnosti izgledaju kao da su sabijene u vremenu i povećane u složenosti, *održive* konkurentske prednosti više nisu moguće.

Pored efektivnosti, fokus lidera mora biti usmren i na efikasnost, odnosno oni moraju voditi računa o tome da rade „*stvari na pravi način*.“ To su dva koncepta vrlo bitna u kvalitetnom menadžmentu i liderstvu. U oblasti strategijskog menadžmenta oni podrazumevaju da pored planiranja vrlo bitno područje je implementacija (ili primena - izvršenje) formulisanih odluka, pre svih ciljeva i strategija.

U literaturi je zastupljeno i mišljenje da uspešni lideri fokus stavljaju na tri međuzavisne aktivnosti:

- određivanje pravca,
- projektovanje organizacije, i
- gajenje kulture posvećene izuzetnosti i etički ispravno ponašanje (Lumpkin, 2007).

Međuzavisnost između tri navedene aktivnosti je očigledna. Postavlja se pitanje da li liderstvo može biti efektivno ako organizaciju karakteriše izuzetna vizija, efikasna organizaciona struktura, ali i kultura koja promovise neetičko ponašanje. Takođe, da li možemo reći da je liderstvo uspešno ako organizaciju karakteriše snažna kultura i adekvatna organizaciona struktura i etika, ali i pogrešna vizija.

Slika III-3 Tri međuzavisne aktivnosti lidera



Izvor: Gregory J. Dess, Tom J. Lampkin, Alen B. Ajsner, *Strategic Management Text and Cases* (srpski verzija), Data Status, 2009, Beograd, str. 398.

Očigledno, primeri mogu da se navode u nedogled. Opšti zaključak je da je uspeh liderstva determinišu sva tri elementa i da je potrebno posvetiti istu pažnju na njih i aktivnosti koje ti elementi uključuju. Ukoliko jedan od ova tri elementa nije kvalitetno postavljen nešto će da „škripi“ u organizaciji.

U nastavku ćemo da se osvrnemo na sve tri aktivnosti, uz isticanje uloge koju snaga lidera ima u savladavanju otpora prema promenama.

Neophodno je da lideri razumeju potrebe stejkholdera. Stoga, oni moraju posedovati sposobnost praćenja i analiziranja okruženja da bi dobro upoznali sve stejkholdere kompanije (npr. *kupce, dobavljače, akcionare*), kao i ostale trendove i događaje u okruženju. Samo na taj način oni mogu sve informacije i znanja da integrišu u jasnu viziju koja bi trebao da odgovara interesima svih u organizaciji.

Takođe, lideri moraju zauzeti proaktivan stav na dešavanja iz okruženja. Praćenjem dešavanja u eksternom i internom okruženju, kao i uvažavanjem interesa ključnih stejkholdera lideri mogu definisati jasan pravac, misiju i ciljeve organizacije.

Problemi se mogu javiti ne samo u procesu kreiranja vizije, već i u implementaciji. Izvori problema nalaze se na različitim mestima, a najčešće nastaju usled:

- Nejasno postavljenih dužnosti i odgovornosti.
- Neadekvatno postavljenog sistema motivacije i nagrađivanja.
- Neefikasnih sistema planiranja i kontrole, kao i nedovoljno kvalitetnih mehanizama za praćenje i integrisanje aktivnosti širom organizacije.

Za uspešno liderstvo neophodno je da se lider uključi u izradu struktura, timova, sistema i organizacionih procesa koji olakšavaju implementaciju vizije i strategija. Oslanjanje na procedure za kontrolu troškova i finansija jeste uslov za postizanje prednosti nižih troškova. Slično, podsticanjem inovativnosti i kreativnosti, lider stvara uslove za implementaciju strategije diferencijacije.

Akcije lidera mogu imati pozitivan, ali i izuzetno štetan uticaj na etiku i organizacionu kulturu. Uzmimo primer Keneta Leja (*Kenneth Lay*), bivšeg generalnog direktora firme Enron. On je uveo firmu Enron u skandal velikih razmera što je rezultirao bankrotstvom i gubitkom investitora u iznosu od oko 67 milijardi dolara. Početkom 2006. godine, on se pojavio pred sudijom u Hjustonu, Teksas, pod optužbom za tajne kriminalne radnje. Sa druge strane, Ken Lej bio veoma poznat po svojim donacijama u dobrotvorne svrhe i svojoj privrženosti ključnim vrednostima firme Enron (*poštovanje, integritet, komunikacija i izvrsnost*).

Ipak i pored navedene činjenice mogli su se uočiti i brojni elementi koji su ukazivali na neetičko ponašanje. Na primer, kada putuju zaposleni su morali uvek da koriste usluge putničke agencije njegove sestre, i ne samo zaposleni već su i lokalna kancelarija revizorske kuće Artur Andersen i drugi saradnici bili primorani da koriste usluge iste agencije. Posebni problemi su identifikovani prilikom putovanja u zemlje Trećeg sveta. Mnogi od putnika nisu govorili drugi jezik osim engleskog, imali su problema sa hotelima ili nevažećim avionskim kartama, pa su se suočavali sa nizom neprijatnosti.

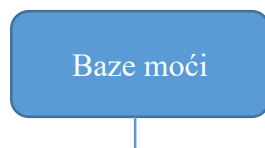
Lideri moraju prihvatiti ličnu odgovornost za razvijanje i unapređenje etički ispravnog ponašanja u organizaciji. Svojim ponašanjem moraju biti primer za druge.

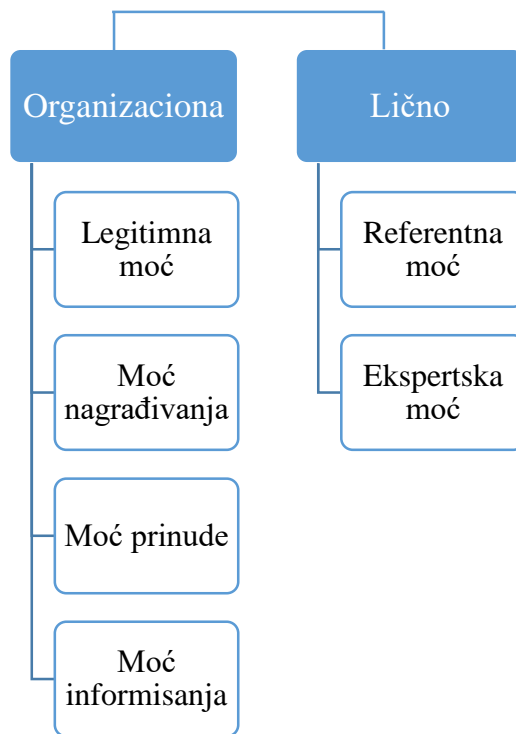
Nakon što smo razmotrili tri međusobne aktivnosti koje obavljaju lideri, potrebno je fokus staviti na analizu mogućih prepreka koje onemogućavaju liderima da sprovedu željene promene. Neke od njih su:

1. Otpor prema promenama postoji zato što veliki broj ljudi ima interes da situacija ostane ista - *status quo*. Promene često podrazumevaju gubitak pozicije i izazivaju strah od nepoznatog.
2. Prepreke mogu biti sistemske prirode i mogu se pronaći u organizacionoj strukturi koja usporava protok informacija i podražava visok nivo formalizacije, birokratije i sl.
3. Prepreke nastaju i usled ponašanja menadžera ukoliko se na problem gleda iz pristrasne ili ograničene perspektive. Ovo može da se pripiše njihovom obrazovanju, obuci, radnom iskustvu, itd.
4. Prepreke mogu biti i političke prirode i one se najčešće manifestuju kao konflikti koji proizilaze iz odnosa sa centrima moći. Najčešće su posledica sukoba interesa, odnosno odbijanja razmene informacija, ličnih konflikata ili konflikata između različitih organizacionih celina zbog podele resursa i dr.
5. Nedostatak vremena sa strategijsko razmišljanje i delovanje navodi se kao jedan od izuzetno velikih problema sa kojim se suočavaju savremene organizacije. U mnogim preduzećima top menadžment je preokupiran operativnim aktivnostima i vreme uglavnom koristi za rešavanje rutinskih problema i pitanja.

Uspešno liderstvo zahteva efikasno korišćenje moći u savladavanju prepreka ka promenama. Već smo istakli da je moć sposobnost lidera da obezbedi da stvari budu urađene na način na koji oni žele, kao i činjenicu da baza moći može biti lična, ali izvor moći može biti i pozicija koju pojedinac ima u organizaciji. Efikasna primena moći ima suštinski značaj za uspešno liderstvo.

Slika III-4 Liderske baze moći





Izvor: Dess, G., Lampkin, T., Ajsner, A. (2009) *Strategic Management Text and Cases* (srpski verzija), Data Status, Beograd, str. 403.

Organizacione baze moći podrazumeva legitimnu moć, moć nagrađivanja, moć prinude i moć informisanja. Ovu vrstu moći pojedinac ima zahvaljujući poziciji u hijerarhiji. Sa druge strane, lider može da utiče na druge i na osnovu svojih ličnih osobina, šarma, znanja i ponašanja. Reč o ličnoj bazi moći gde pripada ekspertska i referentna moć. Uspešni lideri se oslanjaju na različite izvore moći, kao i na njihove kombinacije.

3.4. Etičko liderstvo

Etika u liderstvu je fenomen koji poslednjih godina posebno privlači pažnju. Ipak, i pored izuzetno bogate literature koja se bavi etikom, vrlo mali broj istraživanja se bavi teorijskim osnovama leaderske etike. Značajan broj radova na temu poslovne etike pojavljuje se od 70-ih godina prošlog veka, ali se samo mali broj njih fokusirao na etiku u liderstvu.

Etičko liderstvo se najjednostavnije može objasniti kao liderstvo koje je usmereno ka poštovanju visokih etičkih stavova i vrednosti. Ono u pravi plani ističe pitanja morala lidera i sledbenika, dostojanstvo i prava drugih. Tesno je povezano sa pojmovima kao što su: poverenja, iskrenost, uvažavanje drugih, harzima i poštenja. Jedan od značajnijih radova čija iz ove oblasti je publikacija pod nazivom *Ethics the Heart of Leadership* (Ciulla, 1998) objavljena krajem XX veka. U njoj se pitanje etičkog liderstva posmatra u nešto širem kontekstu, u smislu kako teorija i praksa liderstva mogu iskoristiti da bi se izgradilo pravičnije društvo.

Rastu značaja ovog pristupa u izučavanju liderstva su doprineli i mnogi skandali koji su se na prelazu dva milenijuma dešavali u korporacijama u SAD. Samim tim, to je poslužilo akademskoj zajednici kao povod za naglašeno veće interesovanje za istraživanje prirode etičkog liderstva.

Da bi se što efikasnije predstavila sama tematika etičkog liderstva, prvo ćemo definisati pojam etike, zatim se daje pregled teorije o etici, razmatra se zašto je etika ključna za liderstvo i detaljno se analiziraju pristupi Heifetza, Burnsa i Geenleafa kao posebno značajnih autora u ovoj oblasti. U analizi se fokus prevashodno stavlja na ključnih pet principa etičkog liderstva, a to su poštovanje, uslužnost, pravičnost, iskrenost i zajedništvo.

3.4.1 Definisiranje i teorije o etici

Reč *etika* ima svoje korene u grčkoj reči *ethos*, što označava: običaje, „ponašanje“ ili „karakter!“. Ona se može definisati na različite načine. „Etika predstavlja skup moralnih principa ili vrednosti koji definišu šta je ispravno, a šta pogrešno za određenu osobu“(Williams, 2010). Zapravo reč je o pravilima i principima kojima se definiše šta je pogrešno, a šta ispravno ponašanje. Ona se bavi moralom pojedinca i pruža osnov za objašnjenje šta znači biti ispravno ljudsko biće u moralnom smislu. Generalno teorije o etici mogu svrstati u dve široke škole:

- Teorije o ponašanju lidera;
- Teorije o karakteru lidera (videti tabelu III-3).

Takođe, teorije koje se fokusiraju na ponašanje lidera, mogu se dalje klasifikovati na one koje ističu posledice postupka lidera i na one u kojim se naglašavaju dužnosti i pravila koje važe za postupke lidera (Northouse, 2008). U prvom slučaju fokus se stavlja na posledicu ponašanja lidera i te posledice određuju koliko je neko ponašanje dobro ili loše.

U oceni posledica mogu se koristiti različiti pristupi. Jedan od njih je etički egoizam koji podrazumeva da osoba treba da se ponaša tako da postigne najbolje za sebe. Drugi je *utilitarizam*, u kome se ističe činjenica da pojedinac treba da se ponaša tako da stvara najveće dobro za veliki broj ljudi. Zapravo ne bi trebalo da preduzimamo akcije koje neće rezultirati većim društvenim dobrom (Williams, 2010). Sa stanovišta utilitarizma „moralno ispravan postupak je onaj kojim se povećavaju društvene koristi, a smanjuju društveni troškovi (Schumann, 2001)“. Primer za delovanje iz utilitarističke perspektive je kada američka vlada izdvaja veliki deo federalnog budžeta na preventivnu zdravstvenu brigu, pre nego na određene bolesti. Zapravo u navedenom primeru sredstva se usmeravaju tamo gde se mogu postići najbolji rezultati za najveći broj građana.

Blisko povezan sa utilitarizmom, a suprotan etičkom egoizmu, jeste *altruizam*. Reč je o pristupu koji podržava stav da su postupci moralni ako se njima promoviše interes za druge. To znači da se od lidera očekuje da uvek postupa u interesu drugih, čak i u situacijama kada je to ponašanje u suprotnosti sa njegovim ličnim interesima.

Najbolji primer etike altruizma jeste rad Majke Tereze, koja je ceo svoj život posvetila tome da pomaže siromašnim ljudima.

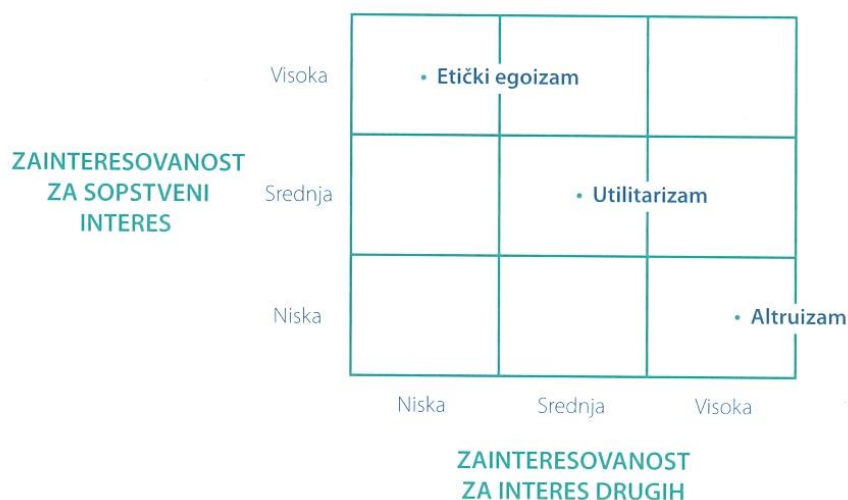
Tabela III-3 Oblasti teorije o etici

PONAŠANJE	KARAKTER
Posledice (teleološke teorije)	Teorije zasnovane na vrlinama
<ul style="list-style-type: none"> • Etički egoizam • Utilitarizam 	
Dužnost (deontološke teorije)	

Izvor: Northouse, P. (2008) *LIDERSTVO - Teorija i praksa*, (Srpski prevod), Data Status, Beograd, str. 240.

Dosta različit koncept od altruističkog jeste deontološka teorija, koja se izvodi iz grčke reči *deos*, koja ima više značenja od kojih se jedno može vezati za pojam „*dužnost*“. Prema ovom konceptu procena da li je određeni postupak etičan ne zavisi samo od posledice, već i od toga da li je sam postupak ispravan. Uzimajući u obzir rečeno može zaključiti da je i bez obzira na moguće posledice, uvek dobro govoriti istinu, poštovati druge, držati se obećanja i biti pravičan. To zapravo znači „da su postupci lidera moralni ukoliko on ima moralno pravo da ih sprovede, ukoliko se tim postupcima ne ugrožavaju prava drugih i ukoliko postupci unapređuju moralna prava drugih (Schumann, 2001)“.

Slika III-5 Teorije o etici zasnovane na sopstvenom interesu naspram interesa drugih



Izvor: Northouse, P. (2008) *LIDERSTVO – Teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 241

Dok se u teološkim i deontološkim teorijama etici fokus stavlja na ponašanje lidera, postoje i druge teorije gde se polazi od karaktera lidera, odnosno od njegovih vrлина i to kakvi su lideri kao ljudi. Takođe, smatra se da vrline i moralne sposobnosti lidera nisu urođene, već se stiču tokom života i mogu se nadograditi.

Iako su teorije o vrlinama tek nedavno stekle popularnost, njihovo poreklo može da se prati sve do radova Platona i Aristotela. Grčki izraz koji se povezuje sa ovim teorijama jeste *aretaič*, što znaci „izvanrednost“ ili „vrлина“. Zagovornici teorije smatraju da pažnju treba usmeriti na to šta osoba treba da bude, a ne na to šta treba da čini. U pristupu se ističe uloga i značaj razvoja moralnih vrednosti.

Postavlja se pitanje šta su vrline etične osobe? Odgovor je - velikodušnost, samokontrola, skromnost, hrabrost, korektnost i pravičnost (Velasquez,1992).

Etika zasnovna na vrlinama podržava stav da čovek treba da postane i ostane ljudsko biće i da će tokom života stečene vrline postati navika. Ukoliko čovek govori istinu on postaje istinoljubiv. Ukoliko poklanja i pomaže drugima tokom vremena postaje dobročinitelj. Takođe, postupajući pravično prema drugima, on postaje pravedan. Navedeno ukazuje da „naše vrline proističu iz naših postupaka, a naši postupci otkrivaju naše vrline (Frankena, 1973; Pojman, 1995)“.

3.4.2. Značaj etike za liderstvo

Uzimajući u obzir činjenicu da lideri imaju veću moć i kontrolu u odnosu na slebenike, može se konstatovati da oni imaju i veću odgovornost. Zato je i potrebno da više vode računa kako će svojim ponašanjem uticati na živote sledbenika.

Njihova odgovornost je veća upravo usled činjenice da se nalaze u posebnoj poziciji na osnovu koje mogu na različite načine uticati na druge. Zapravo, lideri imaju etičku odgovornost da se prema sledbenicima ponašaju sa poštovanjem, odnosno kao prema ljudskim bićima sa jedinstvenim identitetima. Dobar lider uvažava interese i potrebe svojih sledbenika.

Lider ima ključnu ulogu u procesu uspostavljanja i poštovanja vrednosti. „Vrednosti koje lider promoviše imaju značajan uticaj na vrednosti koje organizacija predstavlja (Carlson i Perrew. 1995; Schminke, Ambrose i Noel, 1997; Trevino, 1986)“.

Lideri mogu da podstaknu etičko ponašanje u svojoj organizaciji na različite načine. Najbolji način je da daju lični primer. Takođe mogu unaprediti etičko ponašanje na osnovu kvalitetne komunikacije sa zaposlenima, i da u toj komunikaciji naglašavaju važnost zajedničkih vrednosti. Adekvatnim sistemom nagrađivanja takođe mogu podstaći etički ispravno ponašanje sledbenika.

U tom procesu veliku ulogu imaju i sledbenici. Postoji mišljenje da postupke pojedinaca uglavnom određuju dve veličine: snaga ega i lokus kontrole (Robbins, 2005).

Ljudi koji imaju veću snagu ega lakše se odupiru neetičkom delovanju i rade ono što smatraju da je ispravno. To znači da sledbenici sa jakom snagom ega jesu moralniji, u odnosu na osobe sa slabom snagom ega. Lokus kontrole se najjednostavnije može opisati kao uverenje osobe o tome da li su događaji u njenom životu pod kontrolom ili su rezultat delovanja određenih faktora van kotrole. Osobe sa unutrašnjim lokusom kontrole smatraju da kontrolišu svoj život, za razliku od osoba koje imaju spoljni lokus i događaje objašnjavaju na osnovu određenih uticaja iz okruženja, nad kojima nemaju kontrolu. Lokus kotrole svakako ima uticaj na ponašanje sledbenika. Osobe sa unutrašnjim lokusom kontrole preuzimaju odgovornost, kotrolišu svoje ponašanje i donose etički ispravne odluke.

3.4.3. Heifetzovo gledište o etičkom liderstvu

Ronald Heifetz (1994) je formulisao jedinstveno gledište o etičkom liderstvu. U njegovom gledištu polazi se od teze da lideri pomažu sledbenicima da se suoče sa konfliktom i utiču na opomene koje nastanu na osnovu konflikta.

Zapravo mišljenje ovog autora je da „liderstvo prevashodno podrazumeva korišćenje autoriteta da bi se sledbenicima pomoglo da se izbore sa konfliktnim vrednostima koje proizilaze iz dinamičnog radnog okruženja i kulture (Heifetz, 1994)“. Autoritet se koristi da bi se sledbenici pokrenuli i efektivno suočili sa određenim problemima.

Lider je zadužen da kreira tzv. „okruženje podrške“ koje karakteriše brižnost, poverenje i saosećanje. U takvom okruženju sledbenici osećaju sigurnost i lakše prevazilaze problematične situacije.

Takođe, „lideri koriste autoritet kako bi naveli ljude da više razmišljaju, lakše uočavaju probleme, proveravaju informacije, upravljaju situacijom, usaglašavaju suprotstavljene stavove i olakšavaju donošenje odluka (Heifitz, 1994)“. Na kraju neophodno je istaći da je dužnost lidera je da sledbenicima pomaže da se suoče sa promenama i upravljaju ličnim razvojem.

3.4.4. Burnsovo gledište o etičkom liderstvu

Transformaciono liderstvo se bavi pokušajima lidera da pokrenu sledbenike, da uspostave veći stepen moralne odgovornosti. „Takva orijentacija izdvaja transformaciono liderstvo od drugih pristupa liderstva, jer se u njemu jasno navodi da liderstvo sadrži moralnu dimenziju (Bass i Steilmeiler, 1999)“. Transformacionim liderstvom obezbeđuje se „razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i zaposleni se podstiču da osim svojih ličnih potreba imaju u vidu i ono što je dobro za grupu (Williams, 2010)“.

Poreklo Burnsovog stanovišta o etičkom liderstvu potiče iz radova autora kao što su Abraham Maslow, Milton Rokeach i Lawrence Kohioberg (Ciulla, 1998). Kao i navedeni autori Burns naglašava ulogu lidera u ličnoj motivaciji i moralnom razvoju sledbenika.

Njegovo mišljenje je da lider ima odgovornost da svojim sledbenicima pomogne da „ocene sopstvene vrednosti i potrebe da bi mogli da ih podignu na viši nivo funkcionisanja, odnosno na nivo na kome će biti istaknute vrednosti poput slobode, pravde i jednakosti (Ciulla, 1998)“. Takođe, njegovo shvatanje liderstva je jedinstveno usled činjenice da centralno mesto u liderstvu ima etika.

3.4.5. Greenleafovo gledište o etičkom liderstvu

Robert Greenleaf je početkom 70-ih godina prošlog veka razvio novi pristup liderstvu - liderstvo u službi drugih. Pristup je postao posebno popularan poslednjih godina i u njemu su naglašeni altruistički i etički elementi liderstva.

Autor pristupa smatra da je liderstvo namenjeno samo osobama koje po prirodi služe. Kada je u službi drugih lider je usmeren na potrebe sledbenika i pomaže im da

postanu slobodni, samostalni i kompetentni. Pristup podržava i stav da lider ima i društvenu odgovornost, odnosno da se brine o marginalnim grupama i da ih prihvati kao ravnopravne učesnike. „U situacijama u kojima postoje nejednakosti, lider u službi drugih uočenu nepravdu otklanja (Graham, 1991)“.

Lider u službi drugih ne koristi u velikoj meri institucionalnu moć, kao ni kontrolu. On delegira određeni nivo odgovornosti na sledbenike. Vrednuje mišljenje svakog pojedinca.

Greenleafovo gledište o etičkom liderstvu probudilo je veliko interesovanje poslednjih godina. Mnogi autori (npr. Farling, Stone i Winston, 1999; Russel i Stone, 2002; Sen dya i Sarros, 2002) u svojim analizama i istraživanjima pokušavali su da identifikuju attribute liderstva i razviju instrumenti za njegovu ocenu.

Na kraju neophodno je istaći da sva tri gledišta (Heifetz, Burns i Greeleaf) imaju jednu zajedničku nit, a to je da fokus u etičkom liderstvu stavljaju na odnos lidera i sledbenika. Ideje koje su ovi naučnici predstavili veoma su slične sa etikom brižnosti koju je analizirao Gilligan (1982).

3.4.6 Principi etičkog liderstva

Još je filozof Immanuel Kant (1724-1804) smatrao da je dužnost čoveka da se prema drugima ophodi sa poštovanjem. To znači da se prema drugima treba ophoditi kao prema ljudskim bićima, a ne kao prema ne kao prema sredstvima za postizanje cilja.

Kao što su Beauchamp i Bowie (1988, str. 37) istakli, „prema ljudima treba da se odnosimo kao prema osobama koje imaju sopstvene ciljeve o kojima sami odlučuju, a nikada kao prema sredstvima za postizanje tuđih ličnih ciljeva“. Lideri koji poštuju druge ljude, „odnose sa svešću o njihovoj bezuslovnoj vrednosti i vrednosti njihove individualne osobenosti (Kitschner, 1984)“.

„Pet osnovnih principa etičkog liderstva su: poštovanje, uslužnost, iskrenost, pravičnost i zajedništvo (Northouse, 2008)“.

Slika III-6 Principi etičkog liderstva



Izvor: Northouse, P. (2008) *LIDERSTVO – Teorija i praksa*, IV izdanje, Data Status, Beograd, str. 245

Etički lideri imaju odgovornost da se brinu o drugima, da im budu na usluzi i da odluke koje utiču na njih donose u njihovu korist, a ne na njihovu štetu. „Dobročinstvom se afirmiše ideja da su oni koji pružaju usluge dužni da drugima pomognu da ostvare lične legitimne interese i ciljeve (Beauchamp i Childress, 1994)“.

U procesu postizanja ciljeva lider treba da sagleda svoju sopstvenu ulogu, ali i ulogu sledbenika. On mora da brine za druge. Faktor „briga za druge, jeste distinktivna karakteristika koja razdvaja istinske transformacione lidere od pseudo-transformacionih lidera (Bass i Steidlmeier, 1999)“.

Na osnovu rečenog može se konstatovati da lider ne može da nameće sopstvenu volju, već da traga za ciljevima sa kojima se mogu svi usaglasti. On ne primorava svoje sledbenike, ne ignoriše njihove potrebe, već uzima u obzir ulogu svakog člana grupe i interese organizacije.

IV. DEO - SPECIFIČNI ASPEKTI IZUČAVANJA LIDERSTVA

4.1. Žene i liderstvo

Pozicija žena u liderstvu je tema koja sve više privlači pažnju stručne javnosti. U prethodnom periodu dominantno mišljenje je bilo da ženama nedostaju veštine i osobine koje su neophodne za uspeh u menadžmentu (Henning i Jardim, 1977). Sa druge strane imamo i modernija shvatanja po kojima se ističe superiornost žena na liderskim pozicijama (Book, 2000; Helgesen, 1990).

Sve do 70-ih godina prošlog veka uloga žena u liderstvu je tema koja i nije budula veliko interesovanje kod naučnika. Interes za izučavanje ove teme nastao je nešto kasnije, kada se na liderskim pozicijama i u nauci sve više pojavljuju žene.

Naučnici su počeli da postavljaju pitanje: „*Mogu li žene da vode?*“ što je otvorilo mnogo tema za istraživanja i naučne diskusije. Činjenica je da je dolazi do sve većeg rasta broja žena na liderskim pozicijama u korporacijama i politici. Mogu se navesti primeri mnogih izuzetno efektivnih žena lidera u mnogim oblastima (Meg Whitman – CEO kompanije E-Bay, Avon – CEO Andreu Jung, bivša senatorka New York-a i predsednički kandidat Hillary Rodham Clinton, osnivač Teach of America Wendy Kopp, itd., Chemers, 1997).

Kada je postalo neosporno da mnoge žene mogu biti uspešni lideri kao naredno istraživačko pitanje javilo se: „*Koje su razlike u stilu i efektivnosti liderstva žena i muškaraca?*“, što je obično sadržano u šire postavljeno pitanje: „*Zašto se znatno manje žena nalazi na elitnim liderskim položajima?*“

4.1.1. Polovi i stilovi liderstva

Uloga žena u liderstvu je tema koja privlači veliko interesovanje. Naučnici su pokušavali da utvrde razlike između stila liderstva žena i muškaraca, kao i da pronađu odgovor na pitanje koji stil je efektivniji. Međutim, rezultati istraživanja su različiti, često i suprotstavljeni.

Na jednoj strani postoje autori koji tvrde da postoje razlike u stilovima liderstva između pripadnika različitih polova i da je u savremenom društvu žensko liderstvo efektivnije. Sa druge strane, postoje i mišljenja da „razlike ne postoje, odnosno da ne

postoji nikakva veza između pripadnosti različitim polovima i stilovima liderstva i efektivnosti (Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995).“

Dugo se smatralo da su žene lideri više orijentisani ka međuljudskim odnosima, a da pokazuju manju usmerenost ka zadacima. Takođe, određena istraživanja su ukazivala da žene češće primenjuju demokratski stil liderstva (Van Engen, 2001).

Autori Eagly, Makhijani i Konsku ističu i činjenicu „da navedene stavove treba razmotriti u kontekstu rezultata dobijenih na osnovu sveobuhvatne analize vezane za evaluaciju žena i muškaraca lidera koji su poređeni u odnosu na sve karakteristike i liderska ponašanja (Eagly, Makhijani i Konsky, 1992)“. Oni smatraju da su žene potcenjene u odnosu na muškarce i u situacijama kada su primenjivale muški stil liderstva. Njihova istraživanja su upravo ukazala na postojanje određenih predrasuda kada je u pitanju žensko liderstvo. Neka kasnija istraživanja otkrivaju da se stil liderstva koji primenjuju žene oslanja na ključne elemente transformacionog liderstva – intelektualni podsticaj, motivacija, uvažavanje i dr.

4.1.2. „Staklena tavanica“

„Možda će doći dan kada će na žene u državnoj upravi, biznisu profesionalnom životu uopšte početi da se gleda kao na ličnosti. Međutim. Još uvek smo daleko od tog dana.“

Eleonor Roosevelt, 1940.

U stručnoj literaturi za nevidljivu barijera koja žene sprečava da se popnu na elitne liderske pozicije koristi se naziv „*staklena tavanica*“ (engl. *glass ceiling*). Termin su prvi put upotrebila dvojica novinara: Wall Street Journal 1986. godine („*Korporativna žena*“, 1986). Žene se sa navedenom barijerom suočavaju čak i u profesijama u kojima dominiraju. Sa druge strane, muškarci i to bele rase jako brzo napreduju do top liderskih pozicija, pa se za njih kaže da se penju „*staklenim liftom*“ (Maume, 1999, Williams, 1992, 1995).

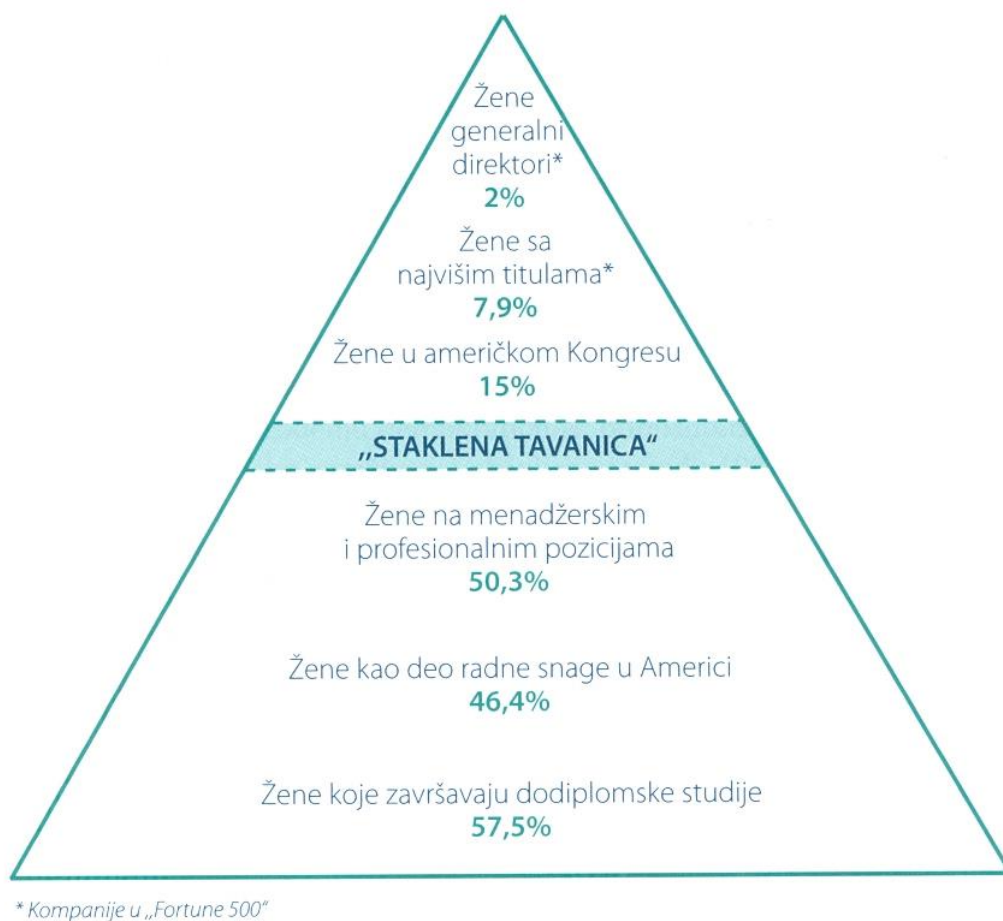
„Staklena tavanica je globalni fenomen disproporcije prema kome se žene sve češće nalaze na menadžerskim i liderskim pozicijama na nižim nivoima i sa nižim

autoritetom nego muškarci (Powelli Graves, 2003)“. Iako se „*staklena tavanica*“ generalno odnosi na barijere za žene, taj fenomen može da se uopšti i da obuhvati i neke druge nedominantne grupe kao što su etničke i rasne manjine.

Pojedini autori fenomen „*staklene tavanice*“ objašnjava činjenicom da se u odnosu na muškarce, u obrazovanje, trening i radno iskustvo žena manje ulaže. (Egly i Carli, 2004). Kao rezultat javlja se nedostatak kvalifikovanih žena i problem koji se naziva „*problemom cevovoda*“. Sa druge strane postoje i jasni dokazi „da nedostatak žena na vrhunskim pozicijama nije posledica toga što nije prošlo dovoljno vremena da bi njihove karijere prirodno napredovale (Heilman, 1997)“. Istraživanja pokazuju da žene u većem procentu završavaju studije u odnosu na muškarce. Njihova uloga je sve veća i u nauci.

Još jedan od argumentata koji se često navodi i kojim se pokušava opravdati postojanje „*staklene tavanice*“ je da „žene same sebe stavljaju u vanliderske položaje, tako što biraju majčinske uloge koje ne vode do liderskih pozicija (Belkin, 2003; Ehrlich, 1989; Wadman, 1992)“. Postoji i mišljenje da „žene imaju nešto manje radnog iskustva i kontinuiteta u zapošljavanju nego muškarci, što je najviše posledica disproporcije u odgovornostima gajenja dece i obavljanja kućnih poslova koje žene većinom preuzimaju na sebe (Bowles i McGinn, 2005, Mahoney, 1996)“. Prema mišljenju Eagley i Carli ne postoje ni dokazi koji bi potvrdili da žene, i pored navedenih razloga, lakše u odnosu na muškarce napuštaju posao (Eagley i Carli, 2004).

Slika IV-1 Staklena tavanica



Izvor: Northouse, P. (2008) *Liderstvo teorija i praksa, četvrto izdanje*, Data Status, str. 186.

Kaufman navodi i činjenicu da žene koje imaju decu teže dolaze do posla i obično rade sa skraćenim radnim vremenom. Za razliku od njih, muškarci koji su ostvareni kao roditelji lakše pronalaze posao i odrađuju veći broj radnih sati u odnosu na muškarce koji nemaju decu (Kaufman i Uhlenberg, 2000).

Određena istraživanja su ukazala da muškarci i žene imaju drugačiji odnos prema poslu i razvoju karijere. Žene za razliku od miškaraca posao shvataju kao sastavni deo života. One pokušavaju da postignu balans između poslovnog i privatnog života, a od posla očekuju motivaciju, smisao, dobre odnose sa kolegama. Sa druge strane, muškarci očekuju od kompanije pomoć u razvoju karijere i usmereni su ka jednom cilju – rastu prihoda (Talent Management Resources, <https://www.saba.com/uk>)

Pretpostavka je i da žene teže napreduju u karijeri upravo usled porodičnih obaveza. Usled očekivanja koje nameće društvo, problem konflikta posao – kuća žene rešavaju na različite načine (Bowles i McGinn 2005). Neke žene ne planiraju porodicu, druge zapostavljaju karijeru, a postoje i žene koje pokušavaju da pronađu balans između ove dve krajnosti. Često se dešava da i kada naprave pauzu u karijeri zbog porodičnih obaveza, kada se vrate poslu kreću iz pozicije koja je niža u odnosu na onu koju su imale pre pauze.

U literaturi je prisutan i stav da „iako žene zauzimaju više od polovine svih menadžerskih i profesionalnih pozicija one na poslu ipak imaju manje mogućnosti za napredovanje od muškaraca (Catalyst, 2005)“. Takođe, „manja je verovatno da će žene biti ohrabrene ili uključene u glavne mreže i dobiti mogućnost za formalni profesionalni trening u odnosu na kolege muškarce na istim pozicijama (Knoke i Ishio,1998; Morrison i Von Glinow,1990; Ohlott, Ruderman i McCauley, 1994, Powel i Graves, 2003)“. Postoje i mišljenja da se žene uglavnom postavljaju na pozicije lidera kada se situacija može opisati kao nestabilna, te podrazumeva veći rizik i kritiku (Ryan i Haslam, 2005).

Da se najveći broj žena nalazi na nižem upravljačkom nivou dokazala su i istraživanja koje je sprovedla Ann Howard. Istraživanja su potvrdila stav da žene teško napreduju i dolaze do ključnih pozicija u organizaciji (Howard, 2015). Druga istraživanja potvrdila su da muškarci generalno imaju negativan stav prema ženama liderima (Howard, 2009).

Slika IV-2 Ljudski kapital



Izvor: Northouse, P. (2008) *Liderstvo teorija i praksa*, Četvrto izdanje, Data Status, str. 188.

Na osnovu rečenog može se zaključiti da žene nisu manje posvećene obrazovanju i u odnosu na muškarce ne napuštaju češće posao. Sa druge strane, najveći broj istraživanja ukazuju i na činjenicu da žene imaju manju mogućnost da napreduju na poslu, posebno da dođu do ključne pozicije. Žene imaju i manje iskustva u odnosu na muškarce i za razliku od njih češće prekidaju karijeru i posvećuju se privatnom životu.

Prema određenim istraživanjima na rukovodećim pozicijama u Srbiji uglavnom se nalaze muškarci (70%). Ipak ohrabruje činjenica da broj preduzetnica, odnosno žena koje su započele sopstveni biznis poslednjih godina u Srbiji raste. Žene u Srbiji uglavnom rukovode manjim poslovima, odnosno mikropreduzećima. Odluku o osnivanju i vođenju biznisa uglavnom donose iz nužde, ali zbog želje da se dokažu, iskoriste povoljne prilike, ostvare veću zaradu, postignu balans između privatnog i poslovnog života. Ukoliko su na rukovodećim pozicijama žene u Srbiji se često susreću i sa diskriminacijom, odnosno nisu prihvaćene od strane kolega (<https://talas.rs/2019/04/29/zensko-preduzetnistvo/>).

Zahvaljujući promenama u načinu razmišljanja, borbi za rodnu ravnopravnosti, sve većeg uključivanja i muškaraca u raspodelu porodičnih obaveza, može se očekivati da žene u narednom periodu osvajaju liderske pozicije i fokus više stave na razvoj karijere.

4.2. Kultura i liderstvo

Od Drugog svetskog raste fenomen internacionalizacije da bi, posebno krajem 80-ih, globalizacija postala fenomen savremenog sveta. Globalizacija kao proces može da se posamtra iz različitih perspektiva – ekonomske, političke, kulturološke i dr. Omogućava slobodno kretanje kapitala, ljudi i informacija.

I pored brojnih prednosti, globalizacija stvara i izazove „uključujući potrebu za stvaranjem efektivnih multinacionalnih organizacija, otkrivanjem i izborom adekvatnih lidera za te entitete i upravljanjem organizacijama u kojima zaposleni potiču iz različitih kultura (House i Javidan, 2004)“.

Globalizacija je takođe stvorila potrebu za većom kompetentnošću. Adler i Bartholomew (1992) su tvrdili da globalni lideri moraju da razviju pet multikulturalnih kompetencija.

- Poznavanje političkog, ekonomskog i kulturološkog okruženja.
- Sposobnost da se saraduje sa ljudima iz različitih kultura.
- Razumevanje trendova i ukusa iz različitih kultura.
- Sposobnost prilagođavanja stilu života i načinu komuniciranja u različitim kulturama.
- Ophođenje prema ljudima iz drugih kultura kao prema jednakima, a ne sa pozicije kulturne superiornosti (Adler i Bartholomew 1992).

Pored navedenih kompetencija potrebno je istaći još jednu - sposobnost kreiranja multikulturalnih vizija.

Uticaj kulture na globalizaciju je izuzetno velik. O značaju kulture raspravljali su mnogi antropolozi i sociolozi. Brojne su i definicije nacionalne kulture. *Najjednostavnije ona se može objasniti kao sistem verovanja, vrednosti, pravila, normi, simbola i tradicije koji su zajednički za članove jedne nacije.* Reč je dinamičnom sistemu vrednosti koji se prenosi. „Kultura predstavlja način života, običaje i pisane dokumente o grupi ljudi (Gudykunst i Ting-Toomey, 1988)“. Hofstede je nacionalnu kulturu objasnio kao

„kolektivno programiranje uma, na osnovu kojeg se jedna grupa ljudi razlikuje od druge grupe ljudi (Hofstede, 2001,)“. Kulturu, je moguće definisati i kao „zajednički motivi, vrednosti, uverenja, identiteti i interpretacije ili značenja važnih događaja koji proističu iz zajedničkih iskustava članova kolektiva koji se prenose generacijama (House & Javidan 2004)“.

Za razmatranje uticaja kulture na liderstvo neophodno je istaći i činjenicu da svaku naciju karakterišu specifične vrednosti, stavovi i norme. Upravo zbog razlika u sistemu vrednosti između različitih kultura, određeni stilovi liderstva mogu biti efektivni za jednu kulturu, ali ne i za druge kulture.

U ovom delu rada fokus se stavlja na liderstvo i multikulturalizam, pri čemu analiza zopičinje razmatranjem pojma etnocentrizam.

Etnocentrizam je stanovište da je sopstvena kultura bolja ili prirodnija od kultura drugih. „Etnocentrizam je poput prozora kroz koji ljudi koji pripadaju jednoj kulturi gledaju i na osnovu čega subjektivno i kritički ocenjuju ljude koji pripadaju drugoj kulturi (Porter i Samovar, 1997)“. Gudykunst i Kim smatraju da „zbog sopstvenog etnocentrizma ljudi smatraju da su njihove kulturne vrednosti i način na koji obavljaju stvari pravi i prirodni (Gudykunst i Kim, 1997)“.

Etnocentrizam može biti i jedna od ključnih prepreka za stvaranje efektivnog liderstva, zato što sprečava lidere da upoznaju, razumeju i da se prilagode drugim kulturama. „Menadžeri sa etnocentričnim stavom smatraju da ljudi u drugim zemljama nemaju dovoljno stručnosti i iskustvo kao u matičnoj zemlji (Robbins, 2005). Što je više naglašen ljudi su manje spremni da tolerišu razlike i sistem vrednosti drugih kultura.

Efektivni lideri prevazilaze naveden problem tako što pronalaze ravnotežu između vrednosti sopstvene kulture i vrednosti drugih kultura. Vešt lider prinalazi način da saraduje sa sledbenicima koji imaju različito kulturno poreklo. Zapravo, u savremenim uslovima poslovanja kompanije uglavnom prihvataju globalni ili geocentrični pristup poslovanju.

Tabela IV – I: Ključne informacije o tri globalna stava

	Etnocentrični	Policentrični	Geocentrični
Orijentacija	Matična zemlja	Zemlja domaćina	Svet
Prednosti	Jednostavna struktura; Stroža kontrola;	Široko poznavanje inostranog tržišta; Veća podrška vlade domaćina; Odani lokalni menadžeri sa visokim moralom	Dobro razumevanje globalnih problema; Usklađeni lokalni i globalni ciljevi: Najbolji pristup ljudima i radu bez obzira na poreklo
Nedostaci	Neefektivan menadžment; Nefleksibilnost; Društvena i politička kritika.	Dupliranje posla; Smanjena efikasnost; Teško sprovođenje globalnih ciljeva zbog akcenta na lokalne tradicije.	Teško postizanje cilja; Zahteva da menadžeri imaju lokalno i globalno znanje.

Izvor: Robbins, S., Coulter, M. (2005) Menadžment, Data Status, Beograd, str.80.

Najveći doprinos u razvoju koncepta kulture dao je holandski istraživač Gert Hofstede. Na osnovu istraživanja koje je sproveo tokom 80-ih godina prošlog veka ovaj naučnik je identifikovao ključne dimenzije nacionalne kulture: distanca moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam/kolektivizam, muške/ženske vrednosti (Hofstede, 2001). Istraživanje je sproveo na uzorku od 100 000 radnika kompanije IMB, u preko 40 zemalja.

Uz studiju Geerta Hofstede, projekat GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) predstavlja jedan od najvažnijih istraživačkih projekata iz oblasti interkulturnog menadžmenta. Projekat je sproveden u više faza i uz korišćenje različitih kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Istraživanje je realizovano pod

vođstvom profesora Robert Housea i uz učešće velikog broja istraživača. Uzorak čine više od 17 000 menadžera iz oko 950 organizacija koje se nalaze u 62. zemlje.

Na osnovu GLOBE istraživanja izdvojeno je „devet elemenata nacionalne kulture: 1) Agresivnost, 2) Orijehtacija ka budućnosti, 3) Diferencijacija prema polu; 4) Izbegavanje neizvesnosti, 5) Distanca moći; 6) Individualizam/kolektivizam; 7) Kolektivizam u grupi; 8) Orijehtacija poslovanja; 9) Humana orijentacija (House, Javidan, 2003)“.

U okviru projekta pokušano je da se pronađu odgovori na sledeća pitanja:

- 1) Da li postoji stil liderstva i organizacione prakse koje mogu biti efikasne i prihvaćene u svim kulturama?
- 2) Da li postoje osobine i ponašanja lidera i organizacione prakse koje su uspešne samo u određenim nacionalnim kulturama?
- 3) Na koji način nacionalna i organizaciona kultura utiče na to da li će određena ponašanja lidera biti prihvaćena?
- 4) Na koji način elementi nacionalne kulture utiču na organizacione prakse?
- 5) Na koji način karakteristike nacionalnih kultura utiču na ekonomsko, fizičko i psihičko blagostanje pripadnika nacije?
- 6) Kakav je odnos između nacionalnih kultura i međunarodne ekonomske kompetitivnosti određenih društava? (House, 2004)

Sigurno jedan od najvažnijih rezultata ovog projekta je izdvajanje kultura koje su obuhvaćene istraživanjem u određene klastere (Gupta, 2002). Između klastera istraživači su identifikovali značajne razlike koje se odnose na određene elemente kulture. Klasteri su sledeći:

- 1) Anglo klaster - Australija, Engleska, Južna Afrika, Kanada, Novi Zeland, Irska i SAD;
- 2) Latinska Evropa - Izrael, Italija, Portugal, Španija, Francuska, Švajcarska – francusko govorno područje
- 3) Nordijska Evropa - Finska, Švedska, Danska;

- 4) Germanska Evropa - Austrija, Švajcarska, Holandija, Nemačka;
- 5) Istočna Evropa - Mađarska, Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčka, Slovenija, Gruzija;
- 6) Bliski Istok - Katar, Maroko, Turska, Egipat, Kuvajt;
- 7) Južna Azija - Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajland, Iran;
- 8) Konfučijska Azija - Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kina, Japan;
- 9) Latinska Amerika - Kostarika, Venecuela, Ekvador, Meksiko, Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina;
- 10) Subsaharska Afrika - Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika, Nigerija.

Istraživanjem se došlo i do drugih izuzetno značajnih nalaza, koje se prevashodno odnose na karakteristike pojedinih kultura. Tako je kultura SAD ocenjena kao kultura gde je posebno izražena dimenzija – agresivnost i orijentacija ka postignućima. Španija je nisko rangirana prema dimenziji – humanost. Nemačka je dostigla jedan od najviših ocena u domenu agresivnosti i izbegavanja neizvesnosti, dok je Italija nisko rangirana prema dimenzijama – orijentacija na budućnost i na postignuća. Rusija je ocenjena kao kultura koja je najmanje orijentisana ka budućnosti.

Jedno od bitnih zaključaka ovog istraživanje je i to postoje univerzalno prihvatljivi obrasci ponašanja lidera. Zapravo identifikovano je „šest stilova liderstva:

- Harizmatično liderstvo – stil liderstva koji je prepoznat kao efektivan u svim kulturama;
- Timski orijentisano liderstvo – u velikom broju kultura ocenjen kao uspešan stil liderstva;
- Participativno liderstvo – generalno se smatra uspešnim stilom liderstva;
- Liderstvo orijentisano na ljude – u određenim kulturama ocenjen kao neutralan vid vođstva, dok u drugim kao stil koji umereno doprinosi kvalitetu liderstva;
- Autonomno vođstvo – u određenim kulturama smatra se delimično uspešnim rešenjem;

- Sebično vođstvo - univerzalno se smatra neuspešnim stilom liderstva (Leung 2007)“.

Na osnovu rečenog može se konstaovati da je globalizacija veliki izazov. Upravo usled kulturoloških razlika poslovanje na globalnom nivou zahteva posebne veštine i znanja.

4.3. Lidersko odlučivanje

Istraživanjem većeg broja radova iz oblasti liderstva može se zaključiti da je proces donošenja odluka lidera zajedno sa analizom njihove moći i uticaja veoma složena kategorija. Lidersko odlučivanje je kontinuelan proces u kome se lideri suočavaju sa različitim problemima, definisanjem alternativnih rešenja i izborom one alternative koja najbolje doprinosi ostvarivanju zacrtanih ciljeva organizacije.

Da bismo razumeli delovanje, aktivnosti i posledice liderstva, zadržaćemo se na određenim procesima koje ono podrazumeva, kako bi u skladu sa tim imali jasnu sliku ukupnih aktivnosti iz domena odlučivanja lidera. Pri tome, pravashodno mislimo na odluke, koje ćemo ispitati u kompleksu okruženja, uključujući različita stanja i tipove istih. Istovremeno, moramo se angažovati da saznamo kada je logički, racionalan pristup prikladan u procesu odlučivanja, a kada je to intuitivni pristup.

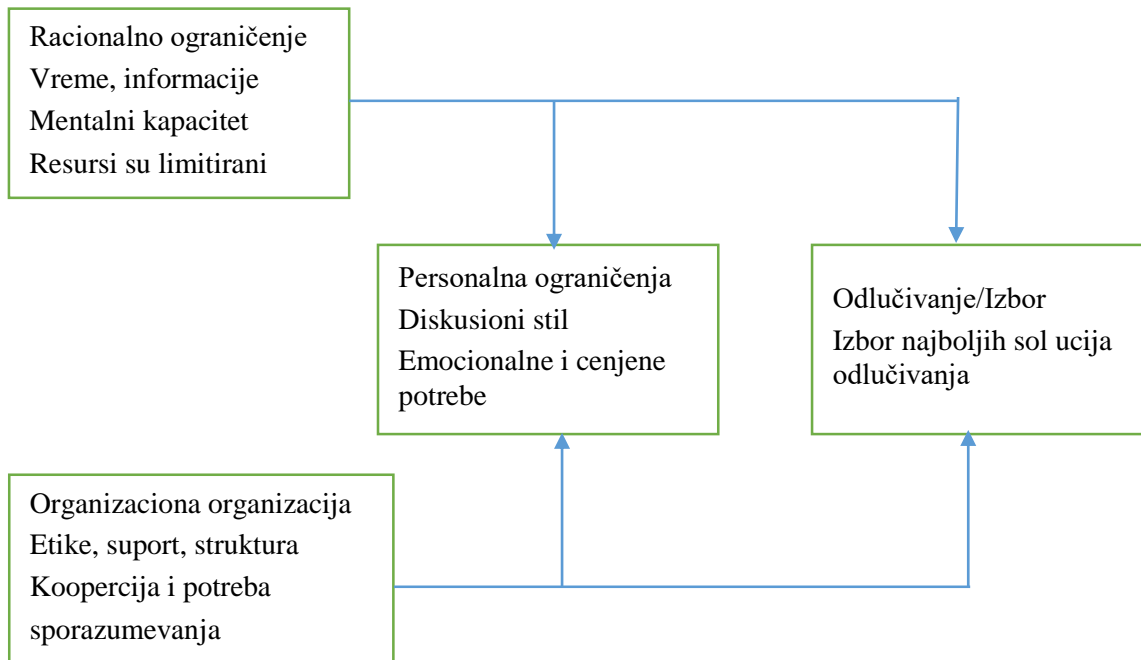
Lidersko odlučivanje je tipično definisano kao proces identifikovanja i rešavanja problema. Reč je o procesu koji obuhvata par koraka, kao što su a) identifikovanje problema, 2) definisanje alternativa i 3. donošenje odluke, tj. izbor jedne od alternativa putem kojih se problem rešava. U zavisnosti od načina donošenja odluka odlučivanje može programirano i neprogramirano.

Programirane odluke su respektivne i dobro definisane, a procedure za rešavanje problema egzistiraju i unapred su definisane. One su dobro strukturisane, jer su performanse sasvim jasne, dobra informacija je podesna za tekuću situaciju, alternative su lako specificirane i postoji relativna izvesnost da će odabrana solucija biti uspešna. Primeri programiranih odluka uključuju pravila odlučivanja, procedure, postupci, kao što su oni kada se na primer vrši zamena kancelarijske mašine, kada se zaposleni vraćaju sa službenih putovanja i slično. Mnoge kompanije prilagođavaju pravila bazirana na iskustvu. Na primer, veliki hoteli su odredili koliko osoblja je potrebno za bankete sa jednostavnim pravilom - da se koristi jedna osoba za trideset gostiju u slučaju da gosti sede i jedan konobar za četrdeset gostiju ukoliko ne sede, već je organizovano u formi koktela. Programirano odlučivanje ne zahteva mnogo liderstva ili preuzimanje rizika.

Neprogramirane odluke su nove, suočene sa dosta neizvesnosti i bez unapred definisanih procedura koje egzistiraju za rešavanje problema. One se koriste za odlučivanje u situacijama kada lider ne vidi problem pre nego što on nastane i ne može se znati kako na njega da se odgovori ili reaguje. Postoji neizvesnost o tome da li će predložena solucija rešiti problem. Današnje okruženje povećavalo je broj i kompleksnost procesa odlučivanja, samim tim i broj i ulogu neprogramiranih odluka.

Jedan od prvih pristupa u procesu liderskog odlučivanja je racionalan. Sposobnost individualnog lidera da donese „najčistije“ ili najracionalnije odluke ograničena je sa nekoliko faktora. Pre svega, lideri često nemaju dovoljno znanja, informacija, kao i sposobnosti da pravilno evaluiraju svaki cilj, problem, i alternative. Pored toga, odlučivanje često mora biti brzo, tačno i beskompromisno, što često vodi ka ograničenoj racionalnosti. Pritisak vremena, veliki broj internih i eksternih faktora utiču na odlučivanje i neprogramiranu prirodu mnogih problema koji čine sistematsku analizu virtuelno nemogućom, što se plastično može videti u slici ispod.

Slika IV-3 Ograničenja u racionalnom pristupu liderskog odlučivanja



Izvor: Adaptirano prema: Irving L. Janis: *Crucial Decisions*, New York: Free Press, 1989, and A. L. George; *Presidential Decision Making in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice*, Boulder, Westview Press, 1980

Postoji veliki broj faktora koji ograničavaju racionalno odlučivanje. Kao druga velika grupa pristupa odlučivanja mogu se identifikovati oni koji su zasnovani na osećaju,

tj. intuiciji. Ona često bazira na iskustvu i sposobnosti procene i prosuđivanja samog lidera. Intuicija nije arbitrarna ili iracionalna; ona se bazira na godinama prakse i iskustavu, koje često postoji u podsvesnom mišljenju. Kada lideri upotrebljavaju svoju intuiciju baziranu na dugoročnim iskustvima sa organizacionim isticanjem, oni brzo opažaju, razumeju probleme i razvijaju osećaj, koji im pomaže da identifikuju alternative i donesu pravilne odluke. U svetu su veoma popularni kursevi i tehnike za povećanje kreativnosti i intuicije. To je posebno prisutno na pojedinim univerzitetima, gde se studentima nude mogućnosti da razviju sposobnosti, bolje razumeju i više se oslanjaju na ove unutrašnje procese.

Racionalni izbor modela organizacije je posledica racionalnog pristupa odlučivanja, tako da ga lideri pokušavaju da koriste kada god je to moguće. Model racionalnog izbora sugerise da lideri participiraju idealnu sekvencu odlučivanja koracima preuzetim u dobro-definisanim prilikama. Ovo ponašanje u racionalnoj organizaciji nije slučajno. Ciljevi su jasni, i izbor je napravljen na realan način. Kada je odluka potrebna i cilj definisan, alternative se identifikuju i bira se ona sa alternativa sa verovatnoćom za ostvarenja željenog rezultata. Racionalan model odlučivanja je tesno povezan sa pouzdanim informacionim sistemima.

Politički model organizacije je u osnovi suprotan od čiste racionalnosti. Organizacija se sastoji od delova i grupa sa različitim interesima, ciljevima, i vrednostima. Nesporazum i konflikti su normalni, tako da su moć i uticaj potrebni da bi se oni rešili. Tada umesto individualnog odlučivanja od koristi može biti grupno. Grupe su angažovane da podstiču, „guraju i vuku“ debate, da pomognu u formiranju ciljeva, definisanju alternativa i donošenju odluka. U takvih uslovima mogu nastati i konflikti, pa je neophodna veština lidera da balansira između različitih interesa.

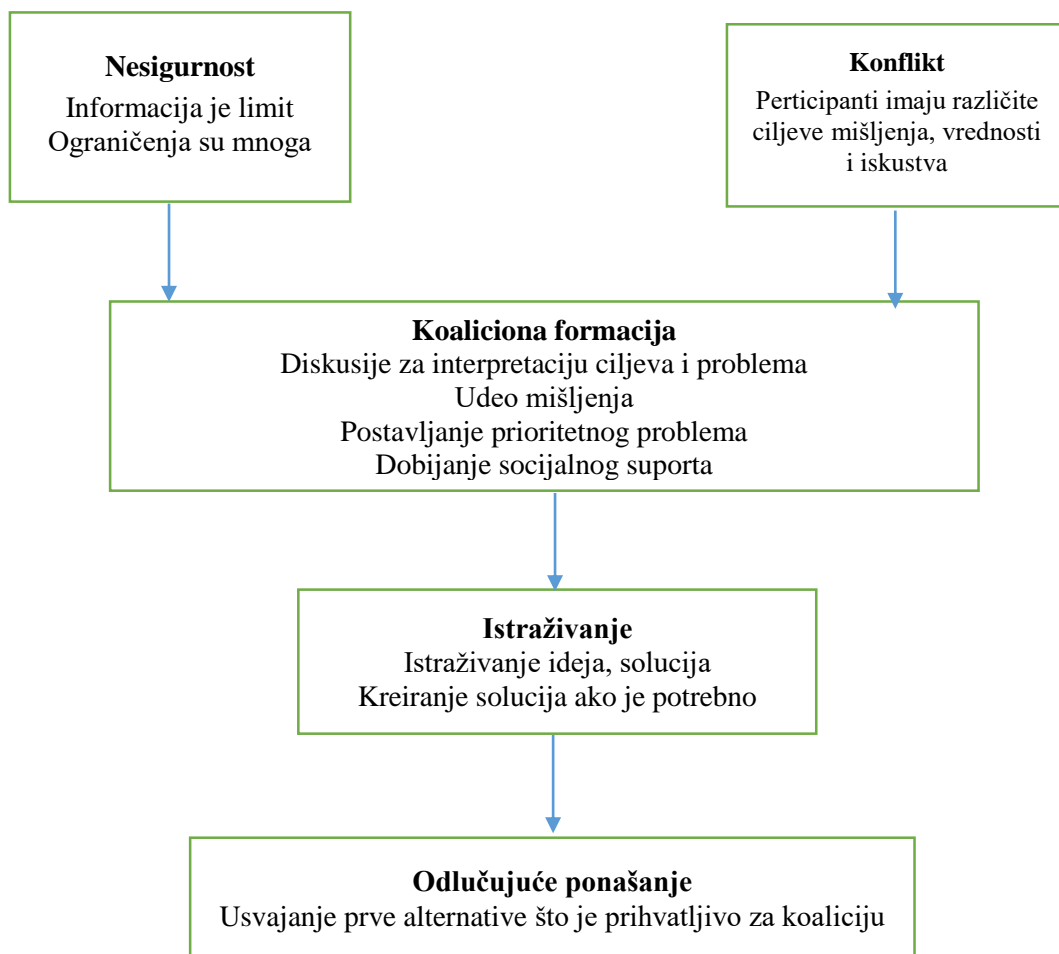
Koalicije su nužne u toku odlučivanja iz dva razloga. *Prvi* organizaciona misija i ciljevi su često ambiciozni, a operativni ciljevi departmana nekonzistentni sa njima. Kada su željeni ishodi nejasni ili nekonzistentni između organizacionih delova se mogu javiti neslaganja u pogledu identifikacije problema i prioriteta. Neophodno je da se diskutuje o problemima i stvori koalicija oko pitanja o kom problemu se odlučuje.

Drugo, najviše ljudi je koncentrisano na rešavanje neposrednih problema i kratkotrajna rešenja. Lideri istražuju u slučajnom okruženju rešenja kada je situacija

dobro definisana i konflikt ogroman. Koalicije su neophodne da bi se između članova organizacije napravili sporazumi o značaju problema i prioritetima u njihovom rešavanju.

Jedan od mogućih pristupa procesu odlučivanja u slučaju kreiranja koalicija može se videti na slici ispod.

Slika IV-4 Odlučujuće aktivnosti za vreme koalicije



Izvor: Richard L. Daft, *Leadership – Theory and Practice*, The Dryden Press, 1999. str. 466.

Izgradnja poverenja i postizanje sporazuma kroz koaliciju su izuzetno značajne aktivnosti u procesu odlučivanja u organizacijama. Diskusije i koaliciono građenje su vremenski limitirane, tako da su selektirane alternative istinski zadovoljene pre nego što maksimiraju rešavanje problema. Ukoliko su problemi programirani lideri mogu da se oslone na programirane odluke i svojevrsnu rutinu. Međutim, neprogramirane odluke obično zahtevaju puno napora u izgradnji koalicija. One su suočene sa većim nivoom

rizika i otuda je neophodna dublja analiza i postizanje različitih konsenzusa. Kritične faze u gore prikazanom modelu su istraživanje ideja i rešenja i usvajanje jedne od alternativa.

4.4. Doprinos liderstva podizanju kvaliteta

Jedno od specifičnih područja na kojima liderstvo može da pruži veliku ulogu jeste podizanje kvaliteta proizvoda i usluga za kupce i potrošače. Na taj način ono doprinosi podizanju vrednosti na svim nivoima i ostvarivanju poslovne izvrsnosti.

Liderstvo je prepoznato kao jedan od ključnih faktora za spostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom (Quality Management System - QMS), što je precizirano i u seriji standarda ISO 9000.

Tok unapređenja kvaliteta može se prikazati sledećim koracima:

1. korak: Identifikacija i razgraničenje procesa,
2. korak: Analiza stvarnog (postojećeg) procesa,
3. korak: Koncipiranje potrebnog procesa kojim bi se bolje ostvarili ciljevi i
4. korak: Realizacija potencijala za poboljšanje.

Sušтина je da se ostvare poboljšanja kvaliteta u svim fazama tehničko-tehnološkog procesa. Praćenje poboljšanja procesa se zasniva na postupku koji je različit za svaki pojedinačni tok. Generalno govoreći, postupak ima desetak koraka prikazanih na Sl. IV-5.

Slika IV-5 Praćenje procesa

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Utvrđivanje ciljeva2. Utvrđivanje vrednosti ciljeva3. Planiranje, utvrđivanje i uvođenje programa za ostvarivanje ciljeva4. Izvođenje procesa5. Poređenje stvarno i potrebno6. Analiza navođenja mera7. Izveštavanje i komunikacija8. Liderski stil koji uključuje vizije i pozitivne ishode9. Motivacija za dinamiziranje procesa10. Kontinualno unapređenje kvaliteta, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupaca |
|---|

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše dinamičnost, promenljivost, neizvesnost usled čestih tehnoloških promena, lideri se suočavaju sa brojnim izazovima. Orijehtacija na kvalitet u dinamičnom okruženju postaje jedan od ključnih uslova za opstanak i dalji razvoj poslovanja.

Liderska uloga u neizvesnom okruženju postaje složenija, i zahteva posedovanje posebnih veština i znanja. Sa druge strane u stabilnom okruženju liderska uloga deluje programski i zasniva se na poštovanju linije autoriteta, specijalizaciji i odgovornosti.

Liderstvo ima značajnu ulogu u organizacijama koje su prihvatile koncept Upravljanje totalnim kvalitetom (Total Quality Management – TQM). Reč je o relativno novoj poslovnoj filozofiji koja prevashodno podrazumeva usmerenost ka konstantnom unapređenju aktivnosti i procesa koji dešavaju u organizaciji. U odnosu na reinženjering koji podrazumeva radikalne promene i unapređenja, koncept TQM se odnosi na promene inkrementalnog karaktera i podrazumeva kontinuirana poboljšanja. Primena TQM podrazumeva sistemski pristup u kreiranju kvaliteta, odnosno angažovanje svih zaposlenih u procesu njegovog kreiranja.

Deming je osnove pristupa TQM izložio u 14 tačaka:

- Kreirati konstantnost svrhe za unapređenje proizvoda i usluge - princip koji naglašava da je kvalitet iznad svega i iznad profita. Zapravo, profit je posledica kvaliteta.
- Novi pristup podrazumeva da se najmanje greške ne mogu tolerisati.
- Potrebno je fokus staviti na preventivnu i tekuću kontrolu.
- Uspostaviti i održavati kvalitetne odnose sa dobavljačima.
- Nprekidno unapređivati sistem proizvodnje i pružanja usluga.
- Uvoditi savremene metode obuke na radnom mestu.
- Uvođenje liderstva i stavljanje fokusa na transformaciju.
- Otkloniti strah kod zaposlenih a sve u cilju postizanja veće sigurnosti i slobode zaposlenih da pitaju i učestvuju u razvoju kvaliteta.

- Otkloniti barijera između različitih organizacionih jedinica u preduzeću.
- Ukinuti parole, upozorenja i ciljeve koji mogu usled psihološkog opterećenja, izazvati kontraproduktivne efekte.
- Eliminirati numeričke kvote – standardi (kvote) opterećuju zaposlene i usmeravaju ih ka kvantitetu, a ne kvalitetu.
- Stvoriti radno okruženje u kome se radnici ponose radom.
- Stimulisati obrazovanje i lično usavršavanje.
- Uključiti sve zaposlene u proces transformacije (Deming, 1996).

Uloga lidera u implementaciji koncepta TQM je velika. Za razliku od kontrolora, čija se uloga svodi na podelu poslova i kontrolu ostvarenih rezultata, lider motiviše i razvija potencijal zaposlenih u cilju unapređenja onih veština koje su neophodne za uspešnu implementaciju TQM. Njegova uloga se menja i različita je u pojedinima fazama implementacije koncepta.

Liderstvo ima značajnu ulogu u transformaciji organizacije i prihvatanju koncepta TQM. U svojim radovima Deming je upravo naglašavao da je zadatak liderstva da stvori stalnost svhe i obezbedi posvećenost svih u organizaciji za kreiranjem i unapređenjem kvaliteta. Lideri svoj uticaj mogu koristiti na više načina:

- Artikulacijom cilja/vizije za budućnost,
- Kreiranjem pozitivnog imidža u očima sledbenika,
- Angažovanjem u cilju unapređivanja samoeфикаsnosti sledbenika i svesnost sopstvene vrednosti,
- Stvaranjem želje sledbenika da ostvare ciljeve,
- Razvojem intelekta kod sledbenika (House, 1993).

Lider ima i značajnu ulogu u procesu dizajniranja organizacione strukture koja bi bila prikladna za implementaciju TQM. Novu organizacionu strukturu trebalo bi da karakteriše visok nivo fleksibilnosti i odlična komunikacija između organizacionih celina. Potrebno je naglasiti činjenicu da se koncept mora implementirati na svim nivoima organizacije.

**V. DEO - ISTRAŽIVANJE LIDERSTVA U NAŠOJ ZEMLJI
KROZ STUDIJE SLUČAJA**

5.1. Studija slučaja javnog preduzeća „Elektroprivreda Srbije“

Studija slučaja javnog preduzeća „Elektroprivreda Srbije“ (EPS) se odnosi na period od pre dvadesetak godina, tj. tokom 90-ih godina prošloga veka. Reč je o javnom preduzeću, tj. kompaniji koja se nalazila u državnom vlasništvu Republike Srbije, što je uslovalo specifičan sistem menadžmenta, organizacije i samim tim osnovne teme ovoga rada – liderstva.

Osnovne delatnosti EPS su proizvodnja, snabdevanje, distribucija i trgovina električnom energijom. Imajući u vidu da je delatnost kompanije od javnog interesa, njeno poslovanje je pod kontrolom i zakonskom regulativom države. Kao osnivač kompanije država, preko Vlade Republike Srbije, imenuje nadzorni odbor i direktora preduzeća – dva ključna organa upravljanja.

Od samog osnivanja kompanija se nalazi u stalnom procesu transformacije i restrukturiranja, u cilju iznalaženja najefikasnijeg rešenja za funkcionisanje i unapređenje poslovnih performansi. Ti faktori su igrali ključnu ulogu u koncipiranju pristupa menadžmentu i karakteru liderstva.

Tokom 80-ih godina prošlog veka u oblasti elektroprivredne delatnosti u Republici Srbiji funkcionisala su tri nezavisna i dobrim delom tehničko-tehnološka sistema. Tadašnja ustavna rešenja regulisala su način funkcionisanja, brigu, eksploataciju i razvoj elektroenergetskih sistema u pokrajinama i celini zemlje. Zakon o udruženom radu omogućavao je odgovarajuća institucionalna rešenja koja su se ogledala kroz stvaranje složenih organizacija u oblasti elektroprivrede. Na takav način promovisana je mogućnost da u ovom periodu na području Republike Srbije funkcionišu tri elektroprivredna sistema koja su svoje bilanse potreba usaglašavala u okviru Zajednice elektroprivrede Srbije.

Tokom druge polovine 1989. godine pokrenuta je aktivnost u Republici na planu integracije elektroprivredne delatnosti. Namera je bila da se dođe do jedinstvenog elektroprivrednog sistema u Republici koji bi morao da funkcionise kao jedinstvena ekonomska i tehnološka celina. Proces dezintegracije koji je započeo 1980. godine stvorio je tri vezana sistema izražena kao elektroprivredna područja autonomnih pokrajina Vojvodine (EPV) i Kosova (EPK), kao i na području tzv. „uže“ Srbije (ZEP).

Očigledno ovakav „raspored“ bio je kontradiktoran sa jedinstvom zemlje, pa su usvajanjem Ustavnih amandmana na Ustav Republike Srbije 1989. godine, stvorene početne pretpostavke za pokretanje inicijative u objedinjavanju ove tri elektroprivrede.

Postojalo je mišljenje da stvaranje jedinstvene elektroprivrede Republike Srbije treba posmatrati isključivo kao tehnološko i ekonomsko pitanje i da sa tog nivoa težiti optimalnom rešenju koje obezbeđuje maksimalnu efikasnost i efektivnost ovog vrlo značajnog industrijskog sistema u Republici. Ali, i pored ovakvog jedino ispravnog i racionalnog rešenja, bremenitost odnosa u Republici nametnuo je politički pristup u rešavanju problema iznad ekonomskog i tehničkog pristupa. Zahvaljujući tome, krajem 1989. godine, donete su odluke o konstituisanju tri javna preduzeća na području Republike Srbije od kojih su dva bila iz domena proizvodnje struje i uglja za potrebe termoelektrana (na području Kosova i Metohije – EPK i na području Vojvodine i na teritoriji „uže“ Srbije (EP) i jedno preduzeće za celu Republiku koje je objedinjavalo rad ova dva preduzeća, sa zadatkom da se bavi upravljanjem elektroenergetskih sistema, prometom električne energije, prenosom i njenim razvojem (EPS).

Donošenjem Ustava Republike Srbije, juna meseca 1991. godine, omogućen je rad za dalju transformaciju elektroprivrede i stvaranje jedinstvenog preduzeća u ovoj značajnoj infrastrukturnoj delatnosti u Republici. Nakon donošenja Zakona o elektroprivredi (24. juli 1991. godine) u Skupštini Srbije obezbeđene su neophodne pretpostavke, da Elektroprivreda Srbije počne da funkcioniše od 01.01.1992. godine kao Javno preduzeće za proizvodnju, prenos i distribuciju električne energije i proizvodnju uglja na teritoriji Republike Srbije.

5.1.1. Mogući modaliteti organizacije

U posmatranom periodu modaliteti organizovanja JP Elektroprivreda Srbije kao statusnog subjekta koji su bili ponuđeni na razmatranje, polazili su od odredaba Zakona o preduzećima, Zakona o javnim preduzećima i Zakona o javnim službama, uz uvažavanje ostalih načela organizovanja Elektroprivrede Srbije i ciljeva koji su postavljeni Javnom preduzeću iz Zakona o Elektroprivredi. U skladu sa Čl. 6. i 7. Zakona o Elektroprivredi Upravnom odboru ponuđena su četiri osnovna modela koji mogu statusno da obezbede organizovanje Javnog preduzeća 'Elektroprivreda Srbije sa ciljem uspešnog obavljanja osnovnih delatnosti. Ponuđeni modeli statusnog organizovanja su bili sledeći:

1. Javno preduzeće u formi holding kompanije.
2. Javno preduzeće koje za obavljanje pojedinih svojih delatnosti osniva sopstveno preduzeće („operativne kompanije“), kojima upravlja.
3. Javno preduzeće sa decentralizovanim delovima i posebnim ovlašćenjem u prometu.
4. Centralizovano javno preduzeće.

Model holding kompanije podrazumeva dosledno i do krajnjih granica primenjivanje Zakona o elektroprivredi. U skladu sa pomenutim, Upravni odbor Javnog preduzeća je ovlašćen, uz saglasnost Vlade Republike Srbije, da osniva preduzeće za obavljanje pojedinih delatnosti iz predmeta svog poslovanja. Na nivou holding preduzeća, obavljale bi se funkcije upravljanja, finansija, planiranja i razvoja, marketinga, investicionih delatnosti, spoljno-trgovinski podaci, naučnoistraživački rad i informacioni poslovi. Na ovom nivou organizovanosti obezbedilo bi se ostvarenje delokruga ovlašćenja koja su Zakonom određeni da ih vrši Upravni odbor i Generalni direktor Javnog preduzeća Elektroprivrede Srbije.

Javno preduzeće sa operativnim kompanijama, za razliku od modela holding kompanije, u kome se delatnosti obavljaju u preduzećima osnovanim od strane holding kompanije, ima čvrstu povezanost konstitutivnih elemenata sistema. Ova povezanost se ostvaruje na način da u principu ove delatnosti vrši centralno preduzeće, koje ima

ovlašćenja da samo osniva onoliko preduzeća i sa onakvim ovlašćenjima za koje proceni da su celishodna sa aspekta ostvarivanja ciljeva svog osnivanja.

U okvirima trećeg modela osnivaju se nova preduzeća od strane centralnog preduzeća na principima odnosa kooperacije i operativnih kompanija poznatijih u svakodnevnom pravničkom žargonu kao odnos preduzeća „majke“ i preduzeća „ćerka“ po unapred utvrđenim kriterijumima, bilo od strane zakonodavca, bilo od strane samog preduzeća osnivača. U takvom kontekstu osnovna preduzeća imaju status pravnih lica sa osnovnim obimom ovlašćenja u pravnom prometu sa trećim licima i pravom na poslovanje sredstvima rada koja mu prenose korporacija (preduzeće „majka“).

Model potpuno integrisanog preduzeća ne podrazumeva prenošenje ovlašćenja na delove kao oblike unutrašnjeg organizovanja, odnosno ne uspostavlja se režim posebnog obračuna rezultata poslovanja. Ovo treba razumeti tako, da će se kao jedini nosilac pravne i poslovne sposobnosti pojavljivati javno preduzeće EPS sa jedinstvenim organima upravljanja, jedinstvenom poslovnom funkcijom i bez unutrašnjeg organizacionog ustrojstva u smislu određenih ovlašćenja na nivou delovanja preduzeća kao oblika unutrašnjeg organizovanja. Time normalno nije isključeno, da na planu unutrašnje organizacije predvidi postojanje određenih radnih ili poslovnih celina, ali će te celine u potpunosti biti podređene funkcijama centralnih upravnih poslovnih tela.

Pitanje organizacione strukture gotovo neizbežno se razmatra u kontekstu odgovarajuće strategije. Naime, među naučnim radnicima danas više nego ikada ranije, postoji razmimoilaženje o prvenstvu jedne nad drugom. Bez obzira što pokretanjem nove kompanije težimo da predstavimo kao individualni čin, kompanija nastaje kao proces povezivanja, tj. integrisanja. Ona je nastavak osnivačkog preduzetničkog sna. Integracija objedinjavanja prethodi onome što tradicionalno podrazumevamo pod preduzetništvom i ona predstavlja neophodan uslov za konstruktivno inovaciono preduzetništvo. Taj osećaj za integrisanjem, koji osnivač mora posedovati, ta namera, svest, moraju se preneti na celu organizaciju ukoliko osnivač želi da izbegne osnivačku zamku. Podsetimo se, osnivačeva zamka je sindrom devijacije koja nastaje kada je organizacija apsolutno zavisna od osnivača, kada osnivač umre, umre i organizacija.

Danas se pitanju strukture, odnosno strategije u preduzeću pridaje važna uloga iz razloga pravilnog usmeravanja organizacije ka postizanju vrhunskih ciljeva. Poznata je činjenica da je Alfred Chandler u svom delu „Strategy and Structure“, 1962. naznačio da „struktura sledi strategiju“, pri čemu je ova sintagma i danas u upotrebi. Međutim, ne za dugo, javlja se plejada naučnih radnika koja je počela sa osporavanjem prioriteta pojmova u navedenoj sintagmi. Jedan od ozbiljnih zagovornika koji je izrekao sud o neodrživosti navedene sintagme bio je Isak Adizes. On naime o svemu ovome kaže: „Za vreme svog dvadesetpetogodišnjeg rada sa organizacijama došao sam do zaključka da je za promene u organizaciji prvo potrebno preurediti to kako ljudi „sede“. Verujem da nas Alfred Chandler (Strategy and Structure, 1962) poveo na pogrešnu stranu kada je rekao da „struktura sledi strategiju“. Moje kolege slično tome smatraju da struktura prati rukovođenje, vrednosti i/ili viziju. Čini mi se da su oni pomešali JESTE sa TREBA. Struktura bi trebala da sledi strategiju. U stvarnosti, ipak, strategija sledi strukturu zato što su organizacije društveni entiteti. Strategija predstavlja manifestaciju sopstvenih interesa zato što ona odražava strukturu moći organizacije. To ne bi trebalo da bude tako, ali to što ne treba je irelevantno. Fokusiranje pažnje na to šta bi trebalo da bude pre nego na ono šta jeste vodi ka pogrešnoj dijagnozi, a zatim i ka neadekvatnom tretmanu.“

Ukoliko bi se usudili da damo prilog ovakvom mišljenju, on bi se odnosio na misiju, odnosno viziju firme. Zapravo, vizija/misija predstavlja samo sredstvo kako bi se pokrenula organizacija ka promeni strukture u najkraće moguće vreme. Nakon toga, sa novom strukturom, sveobuhvatan razvoj strategije biće olakšan što će voditi organizaciju ka budućim adaptacijama i dograđivanju njene strukture. Da podsetimo, vizija je jedno od ključnih obeležja efektivnih lidera, o čemu je u prethodnim delovima ovoga rada bilo mnogo više reči.

Struktura je bitan elemenat kompetentnosti i u tom smislu ona mora biti usklađena sa strategijom preduzeća. Sa druge strane, ne postoji univerzalno rešenje, odnosno pravilo koji tip organizacione strukture odgovara određenom tipu strategije. Na kreiranje organizacione strukture utiču brojni faktori. Rečeno ukazuje da između strategije i strukture postoje izuzetno složeni odnosi i reč je o dve kompleksne promenljive čiji su određujući faktori samo jednim delom zajednički.

Strategija kao ekonomski promenljiva, podleže pre svega ekonomskim faktorima, dok struktura kao organizaciona promenljiva podleže uticajima mnogo većeg broja faktora ekonomske i neekonomske prirode. Zato se objektivno mora prihvatiti učenje o isprepletanosti i međuzavisnosti ekonomskih i organizacionih promenljivih i tvrdnja da postoji (jedan pravi put).

JP Elektroprivreda Srbije postalo je veliko preduzeće, nakon sprovedenih transformacija u prošlosti. Sve te transformacije bez obzira kako su sprovedene, ne mogu da odstrane novu situaciju u kojoj se preduzeće našlo. Takva situacija se ogleda u činjenici, da koncept upravljanja ukazuje i upozorava na teškoće koje se javljaju u upravljanju velikim preduzećima. Veliko preduzeće treba da ima stabilnost i da posluje u stabilnoj sredini. Zapravo, jedina determinanta koja određuje njegovu veličinu, odnosno epitet da bi se nazvalo „veliko preduzeće“ jeste veličina tržišta koje zaposeduje. Takvim preduzećima, centrifugalne sile rastu, te zato treba tražiti postizanje saglasnosti između strategije i organizacione strukture.

Tokom 90-ih godina i početkom 2000-ih izvršena je transformacija vlasništva u svim sektorima javnih delatnosti u Republici. Prethodna društvena svojina (često karakterisana kao svačija i ničija) prerasla je u svojinu čiji je titular ili država ili privatni vlasnici. Kako je država postala vlasnik kapitala, postavlja se jedno od značajnijih ali kompleksnih pitanja, a to je pitanje države kao vlasnika imovine i preduzeća kao proizvođača? Rešenje u razvijenim zemljama tržišne opredeljenosti ide u pravcu da se kontrolna funkcija države ograničava na strateška pitanja razvoja i upotrebe kapitala. Drugačije rečeno, daje se puna sloboda tržišnog ponašanja preduzeću.

U našem slučaju, kada se radi o JP Elektroprivreda Srbije, država je svoju kontrolu i uticaj u posmatranom periodu sprovodila preko odgovarajućih organa i to: Upravnog odbora, generalnog direktora i nadzornog odbora. Sve navedene organe imenovala je Vlada Republike Srbije. Upravni odbor imao je 11 članova i to: 4 iz redova javnog preduzeća i 7 iz strukture istaknutih stručnjaka iz oblasti elektroprivrede i drugih privrednih delatnosti van javnog preduzeća. Nadzorni odbor imao je 5 članova, dva iz redova radnika javnog preduzeća i tri od predstavnika van strukture EPS-a.

U cilju ostvarivanja i uspešnog obavljanja svojih zadataka, JP Elektroprivreda Srbije je formirala 21 operativnu kompaniju i u svakoj od njih prenela odgovarajuća

sredstva i prava samostalnog delovanja u granicama prenetih prava. Upravljačka funkcija u javnim preduzećima – operativnim kompanijama, na liniji ispod rukovodećeg vrha, vrše takođe Upravni odbori koji broje 7 članova. Sastav upravnih odbora je takav da su 3 člana iz redova radnika operativne kompanije („ćerke“), a 4 člana su radnici drugih operativnih kompanija, ili pak radnici direkcije JP Elektroprivreda Srbije.

Prethodno izloženi koncept ukazuje kako je rešena funkcija upravljanja na nivou javnog preduzeća Elektroprivreda Srbije i na nivou operativnih kompanija. Ako se ovome doda da je statutom JP EPS-a Upravni odbor ovlašćen da donosi veliki broj odluka, planova, smernica, mera, kriterijuma, saglasnosti, postavljenja, razrešenja, itd., bilo uz saglasnost Vlade Republike Srbije ili samostalno, može se nedvosmisleno zaključiti da je na ovaj način veliki broj pitanja iz domena funkcionisanja JP stavljen pod kontrolu države. Predloženim i usvojenim konceptom organizacije JP Elektroprivreda Srbije predviđeno je da operativne kompanije budu poslovno sposobne, odnosno da na osnovu interne raspodele raspolažu sredstvima od isporučenog i naplaćenog kilovat časa (KW), srazmerno svom doprinosu, odnosno učešću u njegovoj proizvodnji. Vreme u kome je ovakav model trebao da zaživi poklopio se sa periodom izuzetno teške privredne situacije u zemlji, sa periodom u kome je inflacija svojim nezapamćenim rastom razorila svaku poru privrednog života. Imajući u obzir specifičnost karaktera proizvodnje električne energije i načina njenog naplaćivanja od potrošača, nisu postojali uslovi u dobrom delu ovog perioda za obezbeđivanje sredstava ni za prostu reprodukciju, a kamoli za neko ozbiljnije investiranje, odnosno izgradnju novih objekata ili pogona.

U uslovima inflacione kataklizme i narušenih tržišnih odnosa kakvi su postojali tokom poslednje decenije XX veka kod nas, žiro računi operativnih kompanija bili su blokirani i ti delovi javnog preduzeća bili su poslovno onesposobljeni da odgovaraju svojim obavezama. Centralno javno preduzeće (majka) vršilo je izmirivanje dospelih obaveza na osnovu procenjenih prioriteta i trenutnih materijalnih mogućnosti, koje su uvek bile ispod prispelih obaveza. U ovoj situaciji, normativna samostalnost operativnih kompanija nije mogla da se ostvari. Došlo je do paradoksalne situacije koja se ogledala u činjenici da su poslovodni organi kompanija (ćeri) bili lišeni obaveza, a time i odgovornosti, za postizanje bilo kakvog poslovnog uspeha. Vrh kompanije predstavljao je mesto gde su se rešavala sva pitanja, počev od onih najvažnijih strategijski, pa do operativnih i taktičkih. Jedan takav komunikacioni čvor morao je da bude prepunjen

masom ulaznih i izlaznih signala i zahteva, koje se naravno, zbog svih prirodnih ograničenja nije mogao da razreši blagovremeno i uvek na pravi način.

Vratimo se sada organizacionoj strukturi koja je u posmatranom periodu bila implementirana sa namerom da analiziramo ustrojstvo menadžmenta u njoj. Najpre, vidljivo je da se menadžment korporacije sastoji od generalnog direktora, njegovog zamenika, osam pomoćnika koji su ujedno bili i direktori odgovarajućih direkcija i dva direktora centra. Na čelu delatnosti korporacije nalazila su se 23 direktora operativnih kompanija (“kćeri”) i to za proizvodnju i prenos električne energije.

Veličina korporacije i obim njenog delovanja zahtevali su složenu strukturu funkcije menadžmenta, koja se, objektivno govoreći, ne može uvek efikasno da sprovede usled činjenice što postoji veliki broj direkcija i operativnih kompanija, čiji se rad mora objediniti i kontrolisati. Naime, opšte poznata istina je, da stepen subordinacije proporcionalno opada sa veličinom organizacije i njenom transparentnošću. Ova ocena proizilazi iz činjenice da se koordinacija aktivnosti funkcije rukovođenja odvija posredstvom odgovarajućih kanala komuniciranja i da već na prvim nivoima rukovođenja (menadžmenta) ovaj broj kanala prevazilazi prirodna ograničenja menadžera kao sistema koji ovu koordinaciju treba da sprovede. Broj nivoa rukovođenja posmatrano samo na nivou direkcije kretao se između 4 i 5, dok na nivou operativnih kompanija taj se broj povećava na 7-8. Poznato je, da ponovimo prethodnu konstataciju, da broj nivoa rukovođenja uslovljava funkciju rukovođenja i čini je manje efikasnom i fleksibilnom.

Ako se posmatra organizacioni razvoj kadrova (ljudskih resursa) u javnim preduzećima kao primarnog faktora efikasnog menadžmenta i liderstva, po tehnološkim celinama, zapaža se:

- Ujednačeno sektorsko učešće kadrova u odnosu na ukupan obim zaposlenih,
- Izvesna disproporcija u sektorima održavanja,
- Naročito vidljiva disproporcija u sektorima administracije (u pogonima i kompanijama) u kojima je u proseku zaposleno preko 25% od ukupnog broja radnika.

Poznata je istina koja dolazi iz teorije o organizaciji da sa veličinom organizacije raste potreba za njenom birokratizacijom, formalizacijom i ponašanjem. Rezultat toga je svojevrsan „inflacija“ pisanih dokumenata od opšteg značaja kojima se propisuje delokrug rada, način ponašanja i komuniciranja, međusobni odnosi u preduzeću i sl.

Sačinjena normativna akta utiču na porast zaposlenosti u administraciji. Ova pojava dovela je do disbalansa u proporciji administrativnog i proizvodnog osoblja. Veliki broj tzv. studija A/P (A-administrativno osoblje, P-proizvodno osoblje) odgovarale su na pitanje da li preduzeće u toku rasta angažuje proizvodne radnike brže od neproizvodnih, tj. da li pokazuje pozitivnu ili negativnu administrativnu ekonomiju veličine? Novija istraživanja ovih odnosa pokazala su dve suprotne tendencije u administrativnoj komponenti. Rast preduzeća traži specijalizaciju njegovih jedinica, što olakšava koordinaciju unutar jedinice, omogućava njen rast koji sada traži srazmerno manji broj rukovodilaca, a to onda smanjuje odnos A/P. Sa druge strane, rast preduzeća dovodi do veće diferencijacije između jedinica, što povećava odnos A/P.

Tabela V-1 Organizacioni razmeštaj kadrova u Elektroprivredi Srbije po globalnim tehnološkim celinama za 1998. godinu

Organizacioni razmeštaj kadrova u EPS po globalnim tehnološkim celinama								
Globalne tehničke celine	Zaposleni kadrovi u sektorima							
	Tehnolog		Održavanje		Administr.		UKUPNO	
	Br.	%	Br.	%	Br.	%	Br.	%
Eksploatacija uglja	12.487	38	12.061	37	8.149	25	32.597	100
Proizvodnja i prenos električne energije	5.047	40	4.542	36	3.029	24	12.618	100
Distribucij električne energije	6.196	38	5.869	36	4.239	26	16.304	100
Direkcija EPS-a	80	16	70	14	347	70	497	100
Broj	23.710		22.542		15.764		62.018	
%		38,2		36,4		25,4		100

Izvor: JP „Elektroprivreda Srbije“. Beograd,, 1999.

Ukupno sagledavanje efikasnosti kadrovske strukture u posmatranom periodu u preduzeću (bez oblasti rudarstva), pored već izloženih zapažanja, zahteva određeno upoređivanje prema sličnim kompanijama iz inostranstva, pre svega u smislu normirane i ostvarene produktivnosti rada. Zapravo, tabelarni podaci, bez obzira na neophodnu opreznost u kompariranju, jasno pokazuju da stanje normirane i ostvarene produktivnosti ljudskih resursa u elektroprivredi Srbije znatno izostaje u istorodnim ostvarenjima u elektroprivredama zapadnoevropskih zemalja. Sa druge strane, ono je skoro identično sa rezultatima istočnoevropskih elektroprivreda. Konačno, može se uočiti da je i nešto

povoljnije u odnosu na elektroprivrede u zemljama bivše Jugoslavije. Time se u našim uslovima praktično dokazuje negativan uticaj višedecenijskog delovanja dogovorne ekonomije na elektroprivredu, kao i na ostale privredne grane u Republici. To se ogleda u naglašenom ekstenzivnom zapošljavanju u kome je zanemarena efikasnost rada merena produktivnošću, ekonomičnošću i rentabilnošću poslovanja.

Tabela V-2 Orijentacioni odnos normirane i ostvarene produktivnosti kadrova u Elektroprivredi Srbije drugim elektroprivredama u 1993. godini

Vrsta produktivnosti	Kvantitativni odnos produktivnosti u			
	EPS	Bivša JU EP	Ist. Evr. EP	Zap. Evr. EP
Normirana produktivnost (N/MW)	3,6	3,9	3,5	1,8
Ostvarena produktivnost	0,8	0,9	0,7	0,4

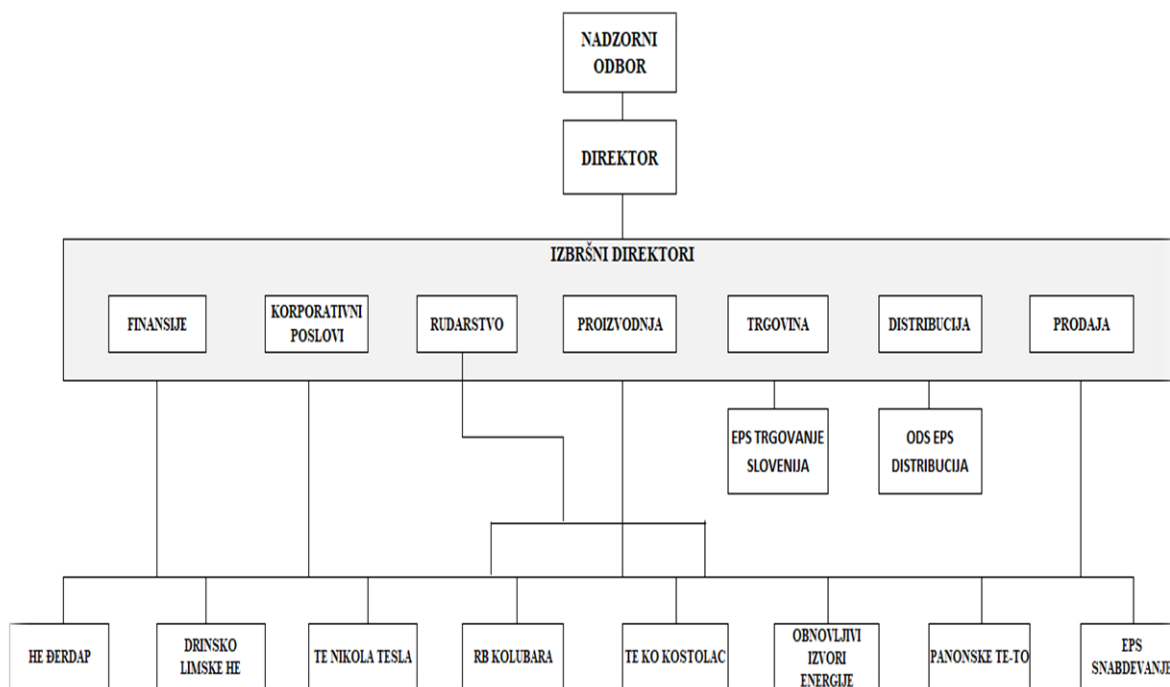
Izvor: interna akta JP Elektroprivreda Srbije, Beograd, 1999.

U tekućem poslovanju preduzeća ispoljavali su se efekti tržišne ekonomije, bez obzira na činjenicu što je Elektroprivreda Srbije pripadala javnom sektoru. Otuda, jedna od orijentacija tadašnjeg menadžmenta je bila pristup racionalizaciji svih sektora proizvodnje i u svim oblastima (materijalnim, organizacionim i kadrovskim). Ovo zbog toga, što se efikasnost ove proizvodne grane sve više upoređivala sa kompanijama istim granama u tržišnim ekonomijama.

U cilju pronalaženja adekvatnog organizacionog rešenja, statusne i organizacione promene u narednom periodu su nastavljene i još uvek su aktuelne. Reorganizacijom koja je sprovedena tokom 2014. godine sedam zavisnih društava za proizvodnju električne energije i uglja pripojeno je JP Elektroprivreda Srbije, kao matičnom – kontrolnom društvu. Takođe, sprovedeno je i pripajanje četiri privredna društva za distribuciju električne energije i upravljanje distributivnim sistemima. Pripajanjem je stvoreno jedno društvo kapitala čiji osnivač je JP Elektroprivreda Srbije. Tokom 2016. godine kompanija je osnovala i društvo za trgovinu električnom energijom sa sedištem u Sloveniji (Elektroprivreda Srbije, 2019). Javno preduzeće Elektroprivreda Srbije je vertikalno organizovano preduzeće, sa osnivačkim pravima u dva zavisna privredna društva i tri javna preduzeća na Kosovu i Metohiji, gde od 1999. godine nije u mogućnosti da upravlja kapacitetima.

U oblasti javnog sektora i dalje postoji veliki prostor za inovacije koje mogu ovaj sektor da učine efikasnijim, kako to potvrđuju rezultati do kojih se došlo u ovim sektorima, u zemljama sa razvijenom tržišnom ekonomijom. EPS treba da teži većoj poslovnoj samostalnosti nego što je to do sada bio slučaj, jer je to uslov njenog uspešnog funkcionisanja i razvoja, a to je istovremeno i potvrda efikasnosti i uspešnosti države, kao vlasnika kapitala. Danas je sve manje dilema da li će se ići putem decentralizacije i centralizacije, jer se zna da je decentralizacija ispravniji put. Jedina dilema jeste, do koje mere izvršiti decentralizaciju. U tom pravcu se moraju tražiti rešenja primerena uslovima u kojima preduzeće funkcioniše. U narednom periodu ova korporacija mora da bude znatno fleksibilnija, sa davanjem većih prerogativa operativnim kompanijama kao njenim delovima. Uloga matične kompanije morala bi da se svede samo na ulogu kontrole i primene standarda u tehnologiji, razvoju, ljudskim resursima i plasmanu kapitala.

Slika V-1 Organizaciona šema JP Elektroprivreda Srbije



Izvor: Elektroprivreda Srbije (2019) Trogodišnji program poslovanja Javnog preduzeća „Elektroprivreda Srbije“ za period 2020-2022. godine, www.eps.rs

U organizacionom restrukturiranju Elektroprivredi Srbije uloga države treba i mora da ima suštinski karakter. Međutim, ta uloga i njena ingerencija moraju biti predmet stalnog preispitivanja i usaglašavanja sa snagom delovanja tržišta i okruženja naše zemlje, odnosno primene benčmarkinga prema drugim razvijenim zemljama. Sadašnje rešenje organizacionog ustrojstva JP „Elektroprivreda Srbije“ uz sve dobrobiti u odnosu na raniju organizovanost, ipak deluje ograničavajuće na poslovnu samostalnost. Uloga države, kao vlasnika kapitala, treba da se svede samo na vršenje kontrole finansijskih troškova, planova razvoja i investicija. Na ovaj način elektroprivreda bi se uveliko osamostalila i učinila sebe daleko odgovornijom za postizanje željenog poslovnog uspeha.

5.1.2. Pravci primene menadžmenta i afirmacija liderstva u JP Elektroprivreda Srbije

Efektivno liderstvo je osnovni faktor uspeha svakog preduzeća, bez obzira na njegovu delatnost, veličinu ili tip (privatno ili javno preduzeće). Sa druge strane ne treba zanemariti ni činjenicu da ne postoji univerzalno rešenje za efektivno liderstvo. Zapravo, stil liderstva zavisi od situacije u kojoj se preduzeće nalazi, a koju određuju brojni faktori: veličina i tip preduzeća, okruženje, struktura moći, osobine i ponašanje zaposlenih, struktura i priroda zadataka, nacionalna i organizaciona kultura, organizaciona politika i dr.

U stručnoj literaturi mogu se naći različite definicije i klasifikacije stilova liderstva. Jedan od često citiranih pristupa je i ranije pominjani model *put-cilj*, odnosno pristup koji se zasniva na tvrdnji „da je zadatak lidera da pomaže svojim sledbenicima u postizanju ciljeva i da daje uputstva i podršku potrebnu da ciljevi sledbenika postanu kompatibilni sa ciljevima grupe i organizacije (Robbins, Coulter, 2005)“.

Prema navedenoj teoriji moguće je razlikovati četiri stila liderstva: 1) direktivno liderstvo; 2) participativno liderstvo; 3) liderstvo orijentisano na podršku; 4) liderstvo orijentisano na postignuća. Efektivnost navedenih tipova liderstva uslovljena je faktorima situacione prirode.

- Direktivno liderstvo fokus stavlja na definisanje uloga, strukturiranje aktivnosti i saopštavanje sledbenicima šta se od njih očekuje da urade u konkretnoj situaciji. „Lideri pružaju konkretna uputstva za izvršenje zadataka, određuju dinamiku rada, definišu standarde radnog učinka i vode računa da li se poštuju pravila i propisi (Williams, 2010)“. Direktivno liderstvo je prikladno rešenje za mehanističke organizacione strukture, odnosno organizacije koje karakteriše veliki broj organizacionih nivoa, centralizovano odlučivanje, poštovanje autoriteta (Stojanović-Aleksić, Šapić, Erić, 2010). Reč je o stilu liderstva koje fokus stavlja na efikasnost, a ne na efektivnost.
- Participativni stil liderstva podrazumeva visok stepen uključenosti sledbenika u proces odlučivanja, efikasnu komunikaciju, informisanost i poverenje. Dobra strana participativnog liderstva je što pozitivno utiče na kreativnost, inovativnost,

posvećenost i zadovoljstvo sledbenika. Najbolje rezultate navedeni stil liderstva daje u situacijama u kojima sledbenici poseduju veštine i znanje, ali nisu spremni, usled nedostatka samopouzdanja da prihvate odgovornost. Takođe, ovaj stil liderstva je efektivno rešenje u situacijama kada lideri usled nedostatka informacija, znanja i veština moraju da se oslanjaju na svoje sledbenike. Praksa pokazuje da je navedeni stil liderstva često prisutan u srednjim i velikim organizacijama.

- Osnovni elementi podržavajućeg liderstva su briga, razumevanje, pomoć, pažnja i poštovanje lidera prema sledbenicima. Reč je o stilu liderstva koji najčešće rezultira većom satisfakcijom i motivacijom zaposlenih, efikasnom komunikacijom, grupnom kohezijom što dovodi do rasta individualnih i organizacionih performansi. Navedeni stil liderstva odgovara organizacijama koje prolaze kroz promene, kao i u situacijama u kojima zaposleni rade stresne poslove, ali ne poseduju dovoljno samopouzdanja i samopoštovanja. Sa druge strane, podržavajuće liderstvo nije poželjno kada sledbenici preferiraju formalni autoritet i direktivno ponašanje lidera, ili kada cene autonomiju i poseduju visok stepen samokontrole. Takođe, ovaj stil liderstva ne preporučuje se za rad u velikim grupama.
- Liderstvo orijentisano na uspeh/postignuća karakterišu izazovni ciljevi postavljeni od strane lidera i očekivanje da će sledbenici preuzeti odgovornost i uložiti napor ka postizanju definisanih ciljeva.

Tabela V-3 Teorija put – cilj: kada treba koristiti određene stilove liderstva

Direktivno liderstvo	Liderstvo orijentisano na podršku	Participativno liderstvo	Liderstvo orijentisano na ostvarenje cilja
<ul style="list-style-type: none"> • Nestrukturirani zadaci • Sledbenici sa spoljašnjim lokusom kontrole • Nejasni formalni sistem autoriteta • Neiskusni radnici • Radnici sa malom percipiranom sposobnošću 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturirani, jednostavni zadaci koji se ponavljaju • Jasan formalni sistem • Stresni zadaci koji izazivaju nezadovoljstvo • Sledbenicima nedostaje samopouzdanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Složeni zadaci • Sledbenici sa unutrašnjim lokusom kontrole • Iskusni radnici • Radnici sa velikom percipiranom sposobnošću • Radnici koji nisu zadovoljni nagradama 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadaci koji nisu izazovni

Izvor: Williams, C (2010) Principi menadžmenta, Data Status, Beograd, str.264.

Imajući u vidu specifičnost situacije u kojoj posluje kompanija „Elektroprivreda Srbije“, postavlja se pitanje koji od navedenih stilova liderstva jeste najprikladnije rešenje za ovo i druga javna preduzeća?

U odnosu na lidere u privatnom sektoru, rukovodioci javnih preduzeća su više izloženi javnom sudu i kontroli. Pored ekonomske odgovornosti ovi lideri bi trebalo da imaju socijalnu, odnosno društvenu odgovornost. Njihov zadatak je da zadovolje brojne, a često i suprotstavljene interese. Sa jedne strane lideri javnih preduzeća imaju zadatak da kreiraju vrednost za svog poslodavca, odnosno državu, a sa druge da ispoštuju očekivanja potrošača i zaposlenih. Konačno, oni su izloženi političkom uticaju, pošto neretko ih političke partije imenuju i razrešavaju shodno sopstvenim interesima.

„Okolnosti u kojima deluju i koje podrazumevaju balansiranje između različitih zahteva, dovode u situaciju lidera javnih preduzeća da se često ponašaju kao političari, a organizacija koju vode počinje da liči na državnu administraciju. Takvu organizaciju uglavnom karakteriše formalizovano i standardizovano ponašanje zaposlenih, koncentracija moći i autoriteta na vrhu organizacije. U navedenim okolnostima rukovodstvo javnih preduzeća ne može biti liderski nastrojeno, već predstavlja državne činovnike na koje država kao poslodavac delegira autoritet za operativno vođenje poslovanja“(Petković, 2003).Usled određenih problema koji su karakteristična za javna preduzeća (nedostatak jasno definisanih ciljeva, negativna selekcija, neadekvatni sistemi

nagrađivanja, monopolistička pozicija i dr.) efektivno liderstvo u ovim preduzećima se dovodi u pitanje.

Javna preduzeća su obično veliki i kompleksni sistemi. U stručnoj literaturi se ističe činjenica da upravo u velikim sistemima poželjan vid ponašanja lidera može biti transformaciono, participativno i liderstvo orijentisano na ljude. Malobrojna istraživanja koja su sprovedena sa ciljem da se identifikuju razlike u stilu liderstva između javnih i preduzeća u privatnom sektoru uglavnom ističu činjenicu da navedeni stilovi liderstva uglavnom nisu prisutni u malim preduzećima. Istraživanja ukazuju da je direktivno liderstvo dominantan oblik liderstva u privatnom sektoru. Pretpostavka je da zaposleni u privatnom sektoru uglavnom ispunjavaju naredbe svojih lidera i nisu uključeni u proces donošenja odluka. Takođe, između javnih i preduzeća u privatnom sektoru uočavaju se razlike u pristupu donošenja odluka i rešavanja konflikata. Menadžeri/lideri u javnom sektoru više se oslanjaju na savetodavnu praksu prilikom kreiranja odluka, dok se rukovodioci u privatnim preduzećima više oslanjaju na analitičku praksu (Nutt, 2006).

Ne treba zanemariti ni činjenicu da je stil liderstva pod uticajem vrednosti, verovanja, stavova i normi koje podržavaju članovi jedne nacionalne kulture. Zapravo, nacionalna kultura utiče na različite aspekte i komponente menadžmenta, pa i na stil liderstva. Sa druge strane, rezultati određenih istraživanja o uticaju nacionalne kulture na menadžment praksu često su zbunjujuća, irelevantna i međusobno kontradiktorna (Janićivević, 2003), posebno ukoliko se u analizu uvodu uticaji različitih elemenata kulture.

Prema mišljenju G. Hofstade od pet dimenzija kulture najveći uticaj na menadžment praksu imaju distanca moći i izbegavanje rizika. U kulturama gde je zastupljena visoka distanca moći (Srbija), odnosno gde se prihvata nejednaka distribucija moći i autoriteta, delegiranje ovlašćenja i uključivanje sledbenika u proces donošenja odluka može se, od strane zaposlenih, shvatiti kao nemoć ili nekompetentnost lidera da vodi posao. Sa druge strane, u kulturama sa niskom distancom moći ljudi imaju negativan stav prema autokratskom, odnosno nedemokratskim stilovima liderstva. Takođe u zemljama gde je stepen izbegavanja neizvesnosti na visokom nivou (Srbija), zaposleni ne pokazuju spremnost da prihvate rizik i preuzmu odgovornost, i imaju negativan stav

prema inovacijama. U takvim kulturama zaposleni više cene sigurnost, i teško se odlučuju za promenu radnog mesta.

Uzimajući u obzir uticaj različitih faktora na menadžment praksu, može se konstatovati da je za javni sektor, konkretno za Javno preduzeće „Elektroprivreda Srbije“ najprikladnije rešenje integrisano lidestvo. Reč je o konceptu koji uključuje pet liderskih uloga: 1) liderstvo orijentisano na zadatak; 2) liderstvo orijentisano na odnose; 3) liderstvo usmereno na promene; 4) liderstvo orijentisano na raznolikost; 5) liderstvo usmereno na integritet (Fernandez, Cho i Perry, 2010).

Efektivnost i efikasnost javnih preduzeća, pa i preduzeća koje je predmet analize, ugrožena je brojnim faktorima. Delom te faktore moguće je pronaći u menadžmentu ljudskih resursa. Zloupotreba pozicije i moći, kao i negativna selekcija prilikom zapošljavanja, neefikasan sistem motivacije i nagrađivanja, ističu se kao učestale pojave u javnim preduzećima. Organe upravljanja (nadzorni odbor i direktor) u ovim preduzećima imenuje Vlada. Takođe, sistem evaluacije menadžmenta je izuzetno formalan i svodi se na kvartalno izveštavanje o postignutim rezultatima. Česte su i situacije da ključni donosioci odluka u ovim preduzećima jesu pojedinci koji nemaju dovoljno znanja i iskustva, odnosno liderskih sposobnosti.

Javno preduzeće EPS je kompleksan i složen sistem u kome je trenutno zaposleno više od 30.000 ljudi. Reč je o stručnjacima različitog profila. Na osnovu izjava ključnih menadžera stiče se utisak da je prisutna ideja da se sistem promeni, učini efikasnijim i profitabilnijim, i to upravo na osnovu kvalitetnijeg upravljanja ljudskim potencijalima. U kompaniji je prisutna praksa intenzivnog razvoja ljudskih znanja i veština, na bazi internih i eksternih obuka. U cilju unapređenja znanja zaposlenih u kompaniji se posvećuje pažnja raznim vidovima stručnih usavršavanja. Imajući u vidu i specifičnost delatnosti kojom se kompanija bavi, prisutna su i ulaganja u zdravlje zaposlenih i bezbednost na radu.

U stručnoj javnosti prisutno je mišljenje da se u sistemu motivacije i nagrađivanja zaposlenih mogu prepoznati faktori koji ograničavaju maksimalnu iskorišćenost ljudskog potencijala u javnom sektoru. „Javna i privatna preduzeća se razlikuju u materijalnim podsticajima koje daju svojim zaposlenima, zapravo javna preduzeća ih ne pružaju, ali ih

zamenjuju drugim faktorima motivacije i zadovoljstva, kao što su sigurnost“ (Urošević, 2016).

Pod uticajem navedenog faktora u razvijenim privredama javni sektor nije dovoljno atraktivan za visokokvalifikovane kadrove i sve je prisutnija tendencija rasta interesovanja za zaposlenje u privatnom sektoru. Ako fokus usmerimo na Srbiju, javni sektor, odnosno preduzeća koja se nalaze u vlasništvu države i dalje privlače pažnju i interesovanje. Brojni su faktori koji ovaj sektor čine atraktivnim poput: sigurnost posla, mogućnost napredovanja, mogućnost razvoja, socijalne i društvene beneficije i dr. Takođe, ističe se i činjenica da u „javnom sektoru Srbije (posebno u javnim preduzećima) ima preveliki broj zaposlenih koji, bez obzira na ostvarene rezultate, imaju visoke (i redovne) zarade“ (Stošić i Đukić, 2016).

Javni sektor se može posmatrati kroz dva segmenta - sektor opšte države i sektor javnih preduzeća. Malobrojna istraživanja koja su sprovedena u Republici Srbiji sa namerom da se otkriju ključni faktori motivacije, odnosno demotivacije zaposlenih u javnom sektoru ukazuju na slične rezultate. Nedostatak adekvatne plate navodi se kao osnovni faktor koji demotiviše zaposlene u javnoj upravi. Pored navedenog uticaj imaju i sledeći faktori: neusaglašenost nivoa posla i odgovornosti, opterećenost, rad pod stresom i dr.(Centar za evropske politike 2016). Slične rezultate dala su i istraživanja koja su sprovedena u državnim preduzećima, gde se visina zarade prepoznaje kao presudan faktor za rast produktivnosti. Pored navedenog određen „uticaj na produktivnost prepoznat je i od strane sledećih faktora: 1) dobri odnosi sa rukovodiocem, 2) veća samostalnost u radu i odlučivanju, 3) bolja informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća, 4) mogućnost stručnog usavršavanja, 5) sistem stimulativnog nagrađivanja (Lekić, Vidas-Bubanja, Bogetić , 2014)“.

U cilju postizanja veće efektivnosti i efikasnosti, menadžment Javnog preduzeća Elektroprivreda Srbije mora razumeti odnos između sistema kompenzacije i ponašanja zaposlenih. Kao i u drugim organizacijama iz javnog sektora, i u ovom preduzeću je potrebno imlementirati adekvatan koncept nagrađivanja menadžera i zaposlenih. Kreiranje efektivnog sistema motivacije i kompenzacije je jedan od ključnih zadataka lidera. Adekvatnim sistemom kompenzacije privlače se zaposleni sa visokim radnim potencijalima i održavaju njihove visoke performanse. „Način na koji su ljudi plaćeni

utiče na kvalitet rada, stav prema klijentima, spremnost da se uči, stiču veštine/znanja i prilagođava inovacijama, ali i na interesovanje zaposlenih za sindikate i pravne aktivnosti protiv poslodavca“ (Milikovich, Newmen, 2006).

Imajući u vidu da plate i druge materijalne nadoknade predstavljaju za preduzeće značajnu stavku u izdacima, troškove rada je potrebno pratiti i procenjivati sa aspekta rezultata koje proizvode. Zapravo, potrebno je kreirati strateški pristup kompenzacijama, odnosno formirati sistem koji će omogućiti da troškovi rada rezultiraju dodatom vrednošću. Adekvatno dizajniran sistem kompenzacija, koji između ostalog podrazumeva formiranje zarada na osnovu ostvarenih performansi, kao rezultat može imati smanjenje troškova i rast profita.

5.2. Studija slučaja 2 – Uspešna primena modela organizacije bazirane na liderskom pristupu „Graditelj Inženjering” d.o.o. Beograd

5.2.1. Nastanak, razvoj i poslovanje kompanije „Graditelj inženjering“ d.o.o. Beograd

Kompanija „*Graditelj inženjering*“ d.o.o. Beograd, je društvo sa ograničenom odgovornošću, specijalizovano za izgradnju, nadzor i projektovanje stambenih i drugih građevinskih objekata u sistemu izgradnje, te objekata građevinskog inženjeringa. *Graditelj inženjering* osnovana je 1968. godine, u funkciji uključivanja u tokove ubrzanog razvoja zemlje u oblasti građevinarstva, spoljne i unutrašnje trgovine. U svom razvoju kompanija koristi najnovija tehnološka rešenja.

Primarna delatnost kompanije je izgradnja stambenih i nestambenih zgrada, projektovanje objekata visokogradnje, arhitektonsko projektovanje, urbanističko projektovanje, istraživanja i ispitivanja terena za gradnju i njihova konsolidacija. Specijalnost kompanije je visokogradnja i izgradnja nestambenih objekata, te obavljanje radova u otežanim uslovima, koji podrazumevaju različitost lokacije, sposobnostima zaposlenih i tehničkim mogućnostima.

Graditelj inženjering garantuje poslovnost, profesionalizam i kvalitet u skladu sa važećim standardima i tehničko-tehnološkim dostignućima. Jedna je od prvih privatnih građevinskih kompanija u Srbiji sa preko 180.500 m² izgrađenog stambenog i poslovnog prostora. Zahvaljujući referencama, kompanija se pozicionirala u svojoj oblasti kao značajna i među priznatim je firmama u oblasti visokogradnje u zemlji i inostranstvu, kako po veličini tako i po obimu obavljenih radova. Zapravo, već dugi niz godina ova kompanija u svojstvu investitora, projektanta i izvođača radova uspešno gradi veliki broj stambenih, poslovnih, školskih i privrednih objekata u zemlji i u svetu.

Od nekada malog privrednog subjekta, *Graditelj inženjering* se tokom godina razvijao u uspešnu kompaniju, koja je brojala i nekoliko hiljada zaposlenih. Stručnjaci različitih profila kompanije učestvovali su u projektovanju i izvođenju radova na različitim objektima u zemlji. Od sredine devedesetih godina *Graditelj inženjering* pravi zaokret i izlazi na inostrano tržište, uglavnom u Rusku federaciju, ali i zemlje zapadne

Evrope (Nemačka i Francuska), gde učestvuje na izvođenju specijalističkih radova u građevinarstvu i ostvaruje brojne reference kod stranih investitora.

Paralelno sa rastom i razvojem kompanija se menjala. Promene su najpre počinjale od vlasnika. On se zapitao šta su ciljevi kompanije i shvatio da bi kompanija ubrzo rasla, ne treba on sam da donosi odluke, već je video organizaciju gde zaposleni preuzimaju odgovornost za svoj rad. Počelo se i sa sistemom kontrole kvaliteta, ključnim sistemom poslovnog uspeha i konkurentske prednosti. U funkciji daljeg rasta 80-ih godina kompanija je osnovala zavisno društvo *Graditelj inženjering – Železnik*, sa pretežno osnivaču sličnim dominantnim kategorijama izvođenja građevinskih radova – izgradnja stambenih i nestambenih zgrada. Ovaj način organizovanja kompanije je funkcionisao do ekonomske krize iz 2008. godine, dok je u zemlji bilo većih investicionih radova.

Uviđajući potrebu za konsolidacijom poslovanja, kompanija *Graditelj inženjering* vrši reorganizaciju kako bi sačuvala i uposlila kadar i opremu, i obezbedila egzistenciju svojih zaposlenih. Radi realizacije ovog cilja, te boljeg artikulisanja poslovnih interesa i efikasnijeg odgovora tržišnim uslovima privređivanja kompanija 2012. godine realizuje strategiju akvizicije *Graditelj inženjering – Železnik*, kao oblik izgradnje snažne unutrašnje sposobnosti. Kompanija je strukturirana na način da poseduje sve organizacione elemente potrebne za uspešnu realizaciju građevinske proizvodnje (kompletan građevinski inženjering – izgradnja, projektovanje, mehanizacija, komercijala i finansijska operativa).

U kompaniji ponosno ističu, da kada klijent želi brz i efikasan odgovor na izražene potrebe u poslovnom domenu *Graditelj inženjering* ima rešenje za sve što klijentu treba i to na vreme. Usluge kompanije mogu se dobiti kako na domaćem tako i na ino-tržištu, sklapanjem kupo-prodajnih ugovora. Upoređujući stalno proizvode na tržištu, zaposleni u *Graditelj inženjeringu* biraju najbolje i pružaju punu garanciju izvrsnog kvaliteta svojih proizvoda i usluga.

Svesna promena koje se dešavaju u okruženju, kompanija *Graditelj inženjering* konstantno prilagođava svoje poslovanje zahtevima tržišta, prilagođavajući tim zahtevima svoju strategiju, a i organizacionu strukturu.

Kao i svaka druga organizacija i kompanija *Graditelj inženjering* je prolazila kroz periode kriza. Usled dešavanja iz devedesetih godina prošlog veka suočila se sa ozbiljnim poslovnim problemima. Pad poslovanja i finansijska stabilnost su bile ugrožene usled smanjene investicione aktivnosti u zemlji i otežanog dobijanja poslova na internacionalnim tenderima. To je dovelo do iscrpljenosti potencijala firme, zastarevanja tehnološke opreme i mehanizacije, odlaska dela kvalitetnih kadrova i slabljenje konkurentske pozicije na nacionalnom tržištu. Organizacioni i tehnološki nivo poslovanja je značajno opao, a nekada veoma razvijen sektor za istraživanje i razvoj je gotovo bio zapostavljen tih godina.

Odgovarajući na šanse i pretnje iz okruženja, kompanija je u toku gotovo celokupnog poslovanja koristila strategijski pristup upravljanja u funkciji realizacije ciljeva rasta i razvoja. Očekivanja uprave su da misiju kompanije mogu sprovesti usvajanjem odgovarajućih dugoročnih planova na kojima se radi, uz izradu konkretnih projekata.

Menadžment kompanije je uvek tražio način da što brže prilagodi svoj poslovni model novom ekonomskom Fokus menadžmenta je bio usmeren ka pronalaženju odgovora na pitanje šta to treba drugačije uraditi da bi se ostvarile bolje performanse? Loše bi bilo i zamisliti da se može nastaviti sa pružanjem (prodavanjem) istog proizvoda/usluge starim i novim klijentima na isti/raniji način i po istim cenama. Otuda je veća pažnja tokom vremena posvećivana novim zahtevima korisnika proizvoda i energetske efikasnosti objekata.

U uslovima krize suštinsko pitanje pred menadžment kompanije je bilo: da li kompanija treba refleksno da reaguje smanjenjem resursa i troškova u skladu sa padom prihoda, što je u svakom slučaju neizbežno, ili da zadrži resurse i troškove na nepromenljivoj nivou i pronade novi inovativan način da se povećaju performanse? Zaključeno je da kompanija može da prebrodi krizu tako što će smanjivati troškove, ali je to više bila strategija preživljavanja nego razvoja.

Konkurentske firme koje se bave istim ili sličnim specifičnim poslovima, a koje su se uspešnije tržišno prestrujile ili su u nekom od oblika strateškog partnerstva ili zajedničkog ulaganja predstavljaju opasnost. Njihov nedostatak je to što su to relativno mlade firme koje nemaju dugogodišnje reference i izgrađeni prepoznatljivi brend.

Kako bi unapredila svoje poslovanje kompanija *Graditelj inženjering* se opredelila za kupovinu gotovih tehnoloških rešenja putem transfera tehnologije, jer ne ispunjava osnovne uslove u pogledu razvijenosti sopstvene istraživačko-razvojne funkcije i ekonomsko-finansijske snage.

Paralelno *Graditelj inženjering* razvija fleksibilan informacioni sistem koji omogućava menadžmentu da u novim okolnostima kvalitetno i brzo odlučuje. Svesni činjenice da bez povratne informacione sprege o promenama u okruženju nema šansi za dalji rast i razvoj menadžment kompanije je radio na inovacijama u procesu donošenja odluka većim stepenom decentralizacije.

Fokus menadžmenta i liderstva u kompanije je na efikasoj primeni sistema projektnog planiranja, usvajanjem integrisanog pristupa građenja preko multidisciplinarnih timova, realizaciju ugovorene proizvodnje i operativne efikasnosti. U analizi elemenata menadžmenta i liderstva primetan je prelazak ka jačanje međunarodne orijentacije, uvažavanju savremenih liderskih koncepta i upravljanju znanjem kroz sistem doživotnog učenja.

Puna implementacija integrisanih menadžment sistema u *Graditelj inženjeringu* treba da stvori uslove za konkurentsku borbu za opstanak u odnosu na domaću i konkurenciju iz inostranstva. Ključna uloga u ovom procesu pripada unapređenju znanja kompanijskih menadžera i edukacija zaposlenih. Inovirano znanje treba da pomogne u korišćenju osavremenjenih postupaka u vezi sa projektovanjem, korišćenjem novih funkcionalnih materijala pri izgradnji objekata, oslobađanju neuspešne prakse iz prošlosti koja se prenosi na nove ugovore i njihovu realizaciju.

Menadžment kompanije stalno analizira svoj položaj u grani i identifikuje realne šanse iz okruženja, uključivanjem u velike projekte kao što su „Beograd na vodi“ i drugi. Jedna od najvećih snaga kompanije se ogleda u ostvarenom renomeu i ugledu koji uživa na domaćem tržištu, kao rezultatu dosadašnjeg uspešnog poslovanja.

Strategijska alternativa putem udruživanja predstavlja nastojanje kompanije da se u narednom periodu prevaziđu problemi nedostatka kvalitetnih proaktivno orijentisanih menadžera, finansijskih sredstava, savremenih tehnologija i građevinske mehanizacije, bankarskih garancija, kao i da se podeli rizik, obaveze i odgovornosti poslovanja.

U skladu sa nadolazećim trendovima, u fokusu kompanije sve je više diversifikovanih portfolio aktivnosti, koje doprinose i većoj stabilnosti poslovanja. Posebna pažnja se poklanja faktorima ekologije, uštedi energije i korporativne društvene odgovornosti, pored niza socijalnih i političkih pitanja. Blagovremeno startujući u cilju optimizacije proizvodnih procesa, uz redukciju trošenja sirovina i stvaranja suviše otpadnog materijala, *Graditelj inženjering* je u odnosu na svoju konkurenciju, spreman za nadolazeća vremena u kojima se naziru pooštavanje kriterijuma i ekoloških standarda za zaštitu životne sredine.

U krajnjem, nikako ne treba zaboraviti ni angažman oko socijalnih i političkih pitanja. Afirmativnim akcijama, forsiranjem visoko etičkih standarda zapošljavanja, negovanja i tretiranja zaposlenih, *Graditelj inženjering* kreira izuzetno kompaktnu socijalnu i poslovnu mrežu. Uzimajući u obzir sve do sada navedene faktore – sposoban menadžment/liderstvo, snažna visoko etička duhovna organizaciona kultura, uz pomenute faktore društvene i ekološke odgovornosti, kao i solidnu finansijsku moć nameće se zaključak – kompanija je stvorila izvore konkurentske prednosti i dodate vrednosti, uz osmišljenu dugoročnu strategiju razvoja bez sukoba sa okolinom. Na dugi rok, ova investicija će se kompaniji definitivno isplatiti i izvesno je da će ona u budućnosti biti u situaciji da sve sigurnije sačuva tržišnu poziciju.

Održavanje visokog uspeha kompanije je manifestacija njene konkurentski zdrave pozicije. Odnos strategije i konkurencije u kompaniji *Graditelj inženjering* je pitanje koje se uvek može postaviti. Strategija uvek počinje sa pitanjem: šta se događa na tržištu i nastoji da istraži veze između događaja i internog dešavanja u traženju izvora korektivnih akcija. Niko nema recept za dobitnu sintezu, već je potrebna interakcija između funkcija sa svakom od njih, kako bi se obezbedio uspeh cele kompanije. Što bolje funkcioniše svaka funkcija to je proces približavanja uspehu veći.

5.2.2. Menadžment kompanije i organizaciona struktura

Privredno društvo *Graditelj inženjering* je osnovano i organizovano po kompanijskom modelu. Što se upravne strukture kompanije *Graditelj inženjeringa* tiče,

o poslovanju se brine korporativni top menadžment. Delatnost i poslovanje kompanije je razvijeno u dva osnovna smera:

- upravljački deo kompanije koji donosi ključne strateške odluke i obavlja faze pripreme za realizaciju programskih zadataka u predviđenim rokovima;
- operativni deo obezbeđuje pripremu i ugovaranje, projektovanje, vođenje i kontrolu procesa gradnje i ugovornih odnosa sa poslovnim partnerima.

Rukovodstvo kompanije unapređuje svoja znanja iz oblasti menadžmenta i liderstva neophodna da bi se uspešno upravljalo firmom, u cilju povećanja produktivnosti rada i znanja. Implementacija sistema kvaliteta i integrisanih menadžment sistema (*Integrated management system - IMS*) u kompaniji prati konkurenciju, stvarajući uslove za uspešnu konkurentsku borbu na domaćem i inostranom tržištu.

Da bi kompanija *Graditelj inženjering* ostvarila konkurentsku prednost i profitabilno poslovala na tržištu, uspostavila je potreban nivo saglasnosti između primenjene strategije i izabranog modela organizacione strukture. Dizajniranje organizacione strukture kompanije primarno je orijentisano na prilagođavanje specifičnim zahtevima tržišta. Svesni ove, kao i činjenice da su resursi kompanije limitirani, njeno liderstvo nastoji da ih ispravno koristi nastojeći da kompanija ide napred i ostane na domaćem i svetskom tržištu.

Kao mehanizam koji je konstruisan da pomogne ostvarenju ciljeva kompanije, uspostavljena organizaciona struktura je funkcionalno decentralizovana sa specifičnostima koje donosi sama vlasnička struktura firme. Ona bitno utiče na prihvatanje organizacione strukture i izgradnju identiteta kompanije. Na tim osnovama je razvijena i specifična organizaciona kultura sa jasnim vrednostima, normama i pravilima ponašanja.

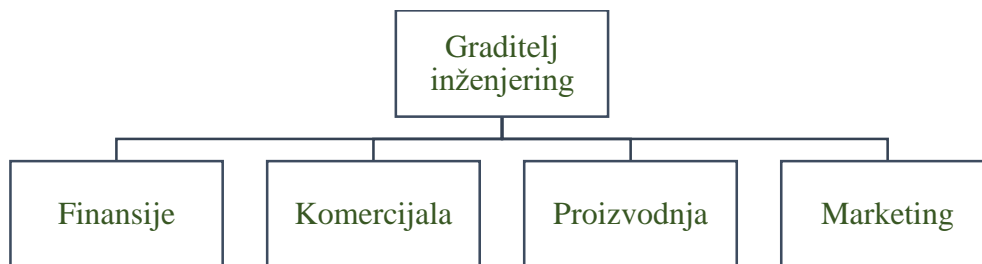
Prateći trendove u poslovnom ambijentu vođstvo kompanije *Graditelj inženjering* nastoji da uspostavi efektivnu vezu sa okruženjem, pre nego da poboljša internu organizaciju. Ovo zbog toga, što dinamične promene zahtevaju nove pristupe u poslovanju. Fleksibilna organizacija i strukture, mrežni talent model poslovanja koji produžuje visoke performanse su cilj kompanije.

Rukovodstvo kompanije treba da unapređuje svoja znanja iz oblasti menadžmenta, koja su neophodna da bi se uspešno upravljalo poslovanjem i kompanijom, a u cilju povećanja produktivnosti rada i znanja.

Kompanija je u svom razvoju pa sve do današnjeg dana pretrpela je niz organizacionih promena. Ona se razvijala sa zahtevima tržišta, vodeći pri tome računa na okolinu, svoje konkurente i tržište. Ona je u načinu upravljanja ugrađivala vizionarske elemente liderstva i determinisala svoju ulogu kao organizacija koja je potrebna tržištu ne na ustaljeni način, već kao činilac da nosi svoje projekte i da odgovara za učinjene usluge. Nalazeći se u sve prisutnijoj konkurenciji na nacionalnom i međunarodnom tržištu, kompanija je sve više bivala orijentisana na zauzimanje ključnih pozicija na tržištu, prepuštajući drugima manje i neugledne poslove.

Način upravljanja je bazirao na timskom radu fleksibilne organizacija ove kompanije što je objedinjeno u timu sastavljenom od 10-12 članova kolektiva na čelu sa vlasnikom, generalnim direktorom i najvažnijim liderom. Ovakva menadžerska struktura je stvorila niz prednosti. Naravno, bilo je i dilema o njenoj efikasnosti. Pokazalo se da timsko liderstvo primenjeno u praksi je dalo značajne rezultate u novom pristupu i filozofiji poslovanja, gde je prepuštano drugim organizacijama da poslovno vode biznis, a da kompanija „Graditelj inženjering“ bude lider konzocijuma i glavni organizator. Ovo je podrazumevalo da je kompanija organizovana tako da vodi ključne poslove dobijanja novih zahteva, novih poslova i njihovo izvršenje, a da prateću aktivnost svih poslova poverava drugim organizacijama kao podizvođačima.

Slika V-2 Organizaciona šema preduzeća „Graditelj inženjering“, d.o.o, Beograd



Treba napomenuti da kompanija u okviru svoje organizacione strukture sadrži sledeće sektore: sektor finansija, komercijale, marketinga i proizvodnje, odnosno izgradnje. Svaki od navedenih sektora sačinjen je od dva-tri člana visoko obrazovanih ljudi, koji koordiniraju rad na terenu i obavljaju funkciju liderstva projektima u ime kompanije.

Uspehu ovakvog organizacionog dizajniranja poslova doprinela je snažna i jaka veza koja postoji između navedenih sektora, kao i jako liderstvo na vrhu kompanije. Efikasno liderstvo i fleksibilna organizacija su doprinele da se graditeljski poslovi i radove na terenu izvode bez većih problema. Kao poseban kvalitet se može uočiti visok stepen fleksibilnosti koji je omogućio da se ovakva struktura veoma brzo prilagođava promenama u okruženju i u toku realizacije pojedinih projekata.

Odluke se donose na nivou Top menadžmenta, (Generalnog direktora – Lidera i njegovih saradnika) da bi realizacija istih bila poverena drugim organizacijama izvan kompanije. Takav pristup u donošenju odluka i organizaciji posla dozvoljava potpuno praćenje svih aktivnosti kooperantskih organizacija sa kojima se projekti realizuju. Pri tome „Graditelj inženjering“ je zadržao mogućnost neposredno da deluje na kvalitet usluge prema krajnjim korisnicima. Ovakva struktura organizacije je determinisana kao funkcionalni model i vezana za specijalizaciju uloga u kompaniji. Iz takve specijalizacije proistekle su navedene funkcije koje su zastupljene u organizaciji.

5.2.3. Analiza stila liderstva

Ukoliko se šire pogleda čitav razvojni put koji je kompanija prošla od osnivanja do današnjih dana i poslovanja na međunarodnom tržištu može se konstatovati da je ključ uspeha u sveobuhvatnom pristupu menadžmentu. Opšte je poznato da performanse organizacije direktno zavise od kvaliteta menadžmenta i liderstva u njoj.

U kompaniji je primetno da je u početnim fazama bio primeren autokratski stil menadžmentu i liderstvu koji se ogledao u jakoj ličnosti vlasnika koji je dominantni tip lidera. Izuzetno harizmatična i snažna figura lidera i osnivača kompanije doprinela je stvaranju moćnog grupnog duha tokom vremena. To je doprinelo kreiranju sinergijskih efekata u oblastima organizacije i menadžmenta, čime je udahnut novi život kolektivnim naporom osnivača da kreira čvrst temelj za dalji razvoj organizacije. Na taj način je formulisana čvrste organizaciona kultura sa jakim osećajem pripadnosti organizaciji i timskim radom kao osnovnom paradigmatom upravljanja.

Polazna osnova velikog kompanijskog identiteta bilo je prihvatanje zajedničkih vrednosti od strane većine zaposlenih. Danas je *Graditelj inženjering* kompanija koja neguje ključne vrednosti, ostaje verna svojoj misiji i viziji, ima sveobuhvatan uticaj na rast i razvoj kako internih tako i eksternih stejkholdera. Ukoliko se sudi po finansijskim izveštajima kompanije, veliki deo svojih resursa (pre svih finansijskih) kompanija stavlja u službu svoje interakcije sa spoljašnjim okruženjem, interakcijom unutar same kompanije i poboljšavanjem kvaliteta svih aspekata tog odnosa. Tako kreirana sredina pruža dovoljno sigurnosti i oslonca za pozitivno stimulisanje timskog duha, prijateljske konkurencije, inovacija, kreativnosti, što direktno utiče na rast i obrazovanje zaposlenih.

Osnovni postulati organizacione kulture i pristupa liderstvu baziraju na shvatanju da koliko su zaposleni kompanije više vezani za njene vrednosti (to se postiže održavanjem stabilnog sastava zaposlenih koji sa firmom prolaze kroz uspone, stagnacije i padove) to će lakše biti svim nivoima menadžmenta da se pozivanjem na te vrednosti pronađe rešenja za sve operativne i strateške probleme. Ovo je posebno bitno u uslovima dinamičnog okruženja, velikih promena i povremenih pojava opasnosti i kriza.

U cilju identifikovanja stila liderstva koje je zastupljeno u organizaciji „Graditelj inženjering“ sprovedeno je empirijsko istraživanje. Istraživanje je sprovedeno na osnovu

anketnog upitnika tokom 2018. godine. Imajući u vidu da su upitnik popunjavali ključni donosioci odluka u preduzeću, smatra se da je kompetentnost anketiranih lica na visokom nivou, kao i da su dobijeni rezultati relevantni. Istraživanje je sprovedeno kroz sledeće faze: 1) definisanje cilja; 2) formulisanje upitnika, 3) sprovođenje anketiranja, 4) obrada i analiza podataka.

Pored osnovnog cilja, empirijski istraživanjem su traženi odgovori i na sledeća pitanja:

- Na kojim osnovama su utemeljene leaderske akcije?
- Kakva je organizacija kompanije zasnovane na postulatima liderstva?
- Da li liderstvo i njegova filozofija dominiraju u kompaniji?
- Da li se organizacija preoblikovala u svojevrstog „leaderskog fanatika“ da bi bila prva u svojoj klasi i kako?
- Kakva je ambicija kompanije u kojoj stalno mesto zauzima filozofija liderstva?
- Kakva se budućnost očekuje preduzeće i na šta treba obratiti pažnju?

U toku anketiranja vodećih ljudi u kompaniji postavljena su i neka druga pitanja vezana za delatnost kompanije, njene uspehe i tajne snažnog prodora na nova tržišta. Analiza svih navedenih elementa doprinela je izvođenju određenih zaključaka o karakteristikama i stilu liderstva, kao i ostvarenim rezultatima i postignućima.

Na osnovu analize dobijenih odgovora dolazi se do zaključka da se u kompaniji primenjuje demokratski stil liderstva. Istovremeno, takav prilaz i stil liderstva podrazumeva da lider usmerava i inicira diskusiju podređenih, ali im pri tome dozvoljava inicijalni stepen autonomije. Dakle, dopustiva je maksimalna sloboda ispoljavanja namera, ideja i rešenja, pri čemu se konkretan stav završava na konstatacijama lidera, uz prisutnu saglasnost. Najjednostavnije rečeno demokratski stil liderstva karakteriše uključivanje zaposlenih u donošenje odluka, delegiranje autoriteta, podsticanje participacije u odlučivanju o metodama rada i ciljevima, kao i korišćenje povratne informacije kao mogućnost za obuku zaposlenih (Robbins, Coulter, 2005). Preduzeće koje je predmet analize karakteriše i jaka organizaciona kultura, odnosno zdrava i

kvalitetna radna atmosfera u kojoj zaposleni znaju šta se od njih očekuje, i šta se smatra poželjnim i nepoželjnim ponašanjem.

Na osnovu analize odgovora iz upitnika, kao i razgovora koji su obavljani sa zaposlenima može se konstatovati da preduzeće karakteriše i adekvatan sistem kompenzacije. Stiče se utisak da se sa postojećim sistemom nagrađivanja u značajnoj meri uspevaju uskladiti individualni interesi zaposlenih i organizacioni ciljevi. Implementiranim sistemom kompenzacije preduzeće uspeva da privuče i zadrži kvalitetne ljude, usmeri njihove napore ka postizanju organizacionih ciljeva i ostvari bolje performanse. Osim materijalnih nagrada, kompenzacioni paket preduzeća sadrži i nematerijalne podsticaje. U tu svrhu koristi se participacija zaposlenih u odlučivanju, fleksibilni oblici radnog vremena, efektivno dizajniranje posla, upravljanje putem ciljeva i drugo.

Participacija zaposlenih u odlučivanju o bitnim aspektima rada je jedan od ključnih motivacionih faktora u organizaciji. Naravno ne treba zanemariti ni činjenicu da struktura kompenzacionog paketa u ovom preduzeću nije permanentno ista i zavisi od finansijskih mogućnosti, kao i od koristi koje se žele ostvariti realizacijom implementiranog sistema nagrađivanja.

U pogledu analize odgovora vezanih za pristup donošenju liderskih odluka izvukli smo zaključke da su liderske aktivnosti usmerene ka racionalnim pristupima donošenja odluka, što svakako podstiče razvoj svih neophodnih aktivnosti. U obzir se uzimaju pouzdane analize svih sektora i saradnika u koje liderskih tima ima visoko poverenje. U najvećoj meri je eliminisan subjektivizam i donošenje odluka je bazirano na primeni objektivnih kriterijuma.

U daljoj analizi liderstva u kompaniji istraživano je pitanje kakva je efikasnost organizacije i organizacione strukture zasnovane na postulatima liderstva, odnosno liderske filozofije? Odgovor na ovo pitanje je potvrdio jednu od hipoteza ovoga rada vezano za veliku ulogu kvalitetnog liderstva na ukupne organizacione procese i ukupnu efikasnost. Jako liderstva doprinosi efikasnosti organizacije i podizanju svih organizacionih parametara, kao i performansama poslovanja.

Nakon što je istraženo i potvrđeno da efikasno liderstva doprinosi efikasnoj organizaciji i poslovnim performansama pristupilo se istraživanju koja filozofija liderstva dominira u kompaniji? Liderstvo u kompaniji dominira u svom elementarnom obliku kao izraz usmeravanja svih članova organizacije ka njenom uspehu. Ovo treba razumeti kao ključnu stvar kompanije bez čijeg dejstva i napora celovitost poslovnih zahvata i njihova realizacija padaju u vodu. Istovremeno, to treba shvatiti tako, da liderstvo dominira u organizaciji taman toliko da „daje vetar u leđa“ svim zaposlenima, kada je to potrebno. Ovakav pristup ne bi trebao da bude ni previše velik, ali ni previše mali. U konkretnom slučaju imamo elemente timskog liderstva uz kombinaciju sa transformacionim i transakcionim koje doprinose konstantnom menjanju i prilagođavanju stalno izmenjenim okolnostima.

Nadalje, jedno od postavljenih pitanja je bilo da li se organizacija „Graditelj inženjering“ preoblikovala u svojevrstog „liderskog fanatika“ da bi bila prva u svojoj klasi i kako? U odgovorima ključnih ljudi dobili smo decidan i jasan stav: „Organizacija „Graditelj inženjering“ definitivno se nije preoblikovala u liderskog fanatika“. Liderstvo je shvaćeno kao sastavni element menadžmenta i aktivnosti usmerena ka svim članovima organizacije u cilju njihovog usmeravanja. Biti lider u grani nikada nije bila ključna komponenta procesa menadžmenta, ali inovacije i menjanje jesu.

Jedno od analiziranih pitanja je bilo i kakva je ambicija kompanije u kojoj stalno mesto zauzima filozofija liderstva? Ambicija kompanije u ovim okolnostima može biti veoma jednostavna – ona je jednaka ambicijama lidera, što može da bude loše, jer stvara određenu vrstu zavisnosti od lidera. Zapravo, ta zavisnost od lidera nagoni ih da stalno razmišljaju o karakteru svojih ideja, pokreta i htenja, kako ne bi došli u situaciju da budu izigrani ili stavljeni u drugi plan. Drugim rečima, svi članovi organizacije treba da shvate da su u situaciji da aktivno razmišljaju i da se bore za svoje ideje.

Konačno, u istraživanju je postavljeno i pitanje kakva se budućnost očekuje i na šta treba obratiti pažnju? Kao što je opšte poznato jedno od bitnih obeležja liderstva je jasna vizija lidera. Ovo pitanje je bilo usmereno upravo u oceni ovog aspekta liderskog stila u kompanije. Odgovor na ovo pitanje je veoma kompleksan, budući da organizacija zauzima jedno od vodećih mesta u gradnji stanova u nas. Valja znati da je budućnost već stigla kroz saznanje prisutnosti pametnih zgrada. Ono na šta su rukovodeći ljudi

kompanije ukazali i što će svakako biti karakteristika u budućnosti, jeste prilagođavanje proizvoda kupcima (u ovom slučaju građevinskih objekata), što će značiti prestanak današnje prakse masovne proizvodnje i uprosećivanja. Da bi se u budućnosti doprelo do kupca, moraju se prepoznati njegove pojedinačne potrebe i ostaviti mogućnost za prilagođavanje istim. Dakle, nužnost nameće saznanje da je potrebno biti „bliže“ budućim kupcima, shvatiti njihove želje i udovoljiti ih. U pogledu ovih nalaza možemo zaključiti par stvari. Kao prvo rukovodeći ljudi kompanije jako dobro poznaju okruženje i savremene trendove. Kao drugo, oni imaju jasnu viziju budućeg razvoja kompanije, koja je jasno predočenima sledbenicima, saradnicima i poslovnim partnerima.

Kompanija koja je analizirana u ovoj studiji slučaja je jedna od vodećih u oblasti građevinarstva u našoj zemlji. Od svog prvobitnog oblika i organizacije, ona je evoluirala i postala jednom od najznačajnijih u svojoj oblasti. Vremenom se broj zaposlenih menjao i brojčano smanjivao, ali poslovni rezultati i značaj su rasli. Njena opredeljenost da se iskaže kao skup vrsnih poznavalaca tehničke gradnje i poslovnosti vezne za tu delatnost ukazuje da se radi o celini koja danas dominira našim tržištem, sa naporima da i na stranom tržištu zauzme značajno mesto. Njena organizacija je veoma jednostavna i monolitna. Sastoji se iz četiri sektora koji deluju kao organizacija procesa izgradnje građevinskih radova, praćenja savremene tehnologije i znanja, ali i interesa da svaki poduhvat bude u trendu sa vremenom i razvojem nauke.

Na osnovu analize može se konstatovati da je efektivan sistem liderstva jedan od ključnih faktora uspeha preduzeća „Graditelj inženjering“. Izuzetno efikasna komunikacija, adekvatan model nagrađivanja, jaka organizaciona kultura, učešće zaposlenih u odlučivanju su samo neke od karakteristika stila liderstva koje je zastupljeno u organizaciji, i koje već duži period omogućava rast poslovnih performansi. Zahvaljujući implementiranom stilu liderstva zadovoljstvo zaposlenih je na visokom nivou, što dalje dovodi do rasta njihove produktivnosti i rezultata na nivou celine. Upravo na osnovu analize stila liderstva na primeru preduzeća „Graditelj inženjering“ potvrđene su hipoteze u kojima se ističe uticaj kvaliteta liderstva na zadovoljstvo zaposlenih i njihovu produktivnost (teza II), kao i uticaj zadovoljstva zaposlenih poslom na kvalitet liderstva (teza III). Takođe, adekvatan sistem nagrađivanja lidera i sledbenika koji je prisutan u posmatranom preduzeću je omogućio rast vrednosti i sticanje konkurentske prednosti, čime je potvrđena i teza koja ukazuje na uticaj sistema kompenzacija na kreiranje

konkurentskog preimućstva. Navedenu tezu moguće je potvrditi i na osnovu rezultata koji su dobijeni analizom stila liderstvu u JP Elektroprivreda Srbije, gde je nedostatak ključnih elemenata liderstva, između ostalog i adekvatnog sistema nagrađivanja, prepoznat kao faktor koji dovodi do delimične, ali ne i potpune iskorišćenosti potencijala sa kojim raspolaže preduzeće, posebno u segmentu ljudskih resursa.

ZAKLJUČAK

Liderstvo je fenomen koji već više decenija privlači pažnju stručne i naučne javnosti širom sveta. U stručnoj literaturi pronalazi se značajan broj radova i publikacija koje se bave pojmom i značajem liderstva u savremenim uslovima poslovanja. Istraživanja na temu liderstva su sve prisutnija, a sprovode se u cilju pronalaženja novih ideja, informacija i saznanja o načinima unapređanja organizacionih procesa i to upravo na osnovu efektivnog liderstva.

Uz uvažavanje različitih faktora i sagledavanjem problematike iz različitih uglova, brojni analitičari su pokušali da daju svoj doprinos u definisanju fenomena liderstva. Kao rezultat nastao je značajan broj definicija i pristupa definisanju fenomena. Međutim, ni za jednu se ne može reći da je univerzalna koja bi pojavu liderstva opisala na najbolji način. Jasno je da u definisanju ovog pojma svakako treba imati u vidu da liderstvo podrazumeva više stvari. Reč je o konceptu koji se vezuje za ličnost lidera i njegov odnos sa sledbenicima. Takođe, radi se i o procesu, a ne činu kojim se pokušava ostvariti uticaj, snaga ili namera lidera. Liderstvo se takođe uvek javlja u kontekstu grupe, a ne pojedinačno i postoji radi ostvarivanja određenog cilja. Ono podrazumeva postojanje uticaja lidera na sledbenike sa ciljem da se grupa usmeri ka ostvarenju definisanih ciljeva, određenih zadataka i postizanje rezultata. Ali ne treba zanemariti ni činjenicu da lider ima moralnu obavezu i odgovornost da brine o potrebama i interesima svojih sledbenika. On nije iznad sledbenika, niti je važniji od njih. U tom odnosu lider i sledbenik imaju ravnopravne uloge i značaj. Dakle, liderstvo nije linearan, jednosmeran uticaj, već pre svega interaktivan fenomen.

U cilju sagledavanja uticaja liderstva na kvalitet poslovanja i kreiranje poslovnih performansi, u radu je na sistematičan način izvršena analiza osnovnih komponenti vođstva kao pojave. Prikazane su različite teorije liderstva, počev od teorije karakternih osobina, do situacionih i niza novijih pristupa liderstvu. Uzimajući u obzir činjenicu da savremeno poslovanje karakteriše dinamizam, visok nivo neizvesnosti u poslovanju, potreba za konstantnim promenama, fokus radu je stavljen na analizu značaja transformacionog liderstva. Značajan prostor u radu dat je i analizi uloge žena u liderstvu, uz identifikovanje određenih problema u ovom segmentu. Takođe, u radu je analiziran

uticaj motivacije i zadovoljstva sledbnika na kvalitet liderstva i na kreiranje poslovnog uspeha.

Polazeći od cilja, hipoteza i predmeta istraživanja, u radu se mogu izvesti sledeći zaključci:

- U savremenim uslovima poslovanja liderstvo predstavlja jedan od ključnih faktora opstanka i razvoja organizacije bez obzira na veličinu ili delatnost kojom se preduzeće bavi. Liderstvo je jednako značajno za male i velike organizacije, preduzeća u privatnom i javnom, ili profitnom i neprofitnom sektoru. Kvalitet liderstva determiniše sposobnost preduzeća da kreira i održi konkurentsku prednost. U radu je potvrđeno da ne postoji univerzalno rešenje za efektivno liderstvo. Zapravo, stil liderstva zavisi od situacije u kojoj se preduzeće nalazi, a koju određuju brojni faktori. Navedeni stavovi potvrđeni su i na osnovu empirijskog istraživanja koje obuhvata analizu dva različita domaća privredna društva. Reč je preduzećima koja posluju u potpuno drugačijim okolnostima, različitim privrednim granama, sa različitom strukturom vlasništva i nizom drugih faktora. Istraživanjem je dokazano da organizacijama koje su bili predmet analize odgovaraju i različiti stilovi liderstva. U odnosu na lidere u privatnom sektoru, rukovodioci javnih preduzeća su više izloženi javnom sudu i kontroli. Pored ekonomske odgovornosti ovi lideri bi trebalo da imaju socijalnu, odnosno društvenu odgovornost. Njihov zadatak je da zadovolje brojne, a često i suprotstavljene interese. Sa jedne strane lideri javnih preduzeća imaju zadatak da kreiraju vrednost za svog poslodavca, odnosno državu, a sa druge da ispoštuju očekivanja potrošača i zaposlenih. Konačno, oni su izloženi političkom uticaju, pošto ih često političke partije imenuju i razrešavaju shodno sopstvenim interesima. Kako bi se izbegli brojni nedostaci koji su prisutni u domenu vođstva (zloupotrebe pozicije i moći, negativne selekcije prilikom zapošljavanja, neefikasan sistem motivacije i nagrađivanja) u radu se konstatuje da je za javni sektor, konkretno za Javno preduzeće „Elektroprivreda Srbije“ najprikladnije rešenje integrisano liderstvo. Reč je o konceptu koji uključuje pet liderskih uloga: 1) liderstvo orijentisano na zadatak; 2) liderstvo orijentisano na odnose; 3) liderstvo usmereno na promene; 4) liderstvo orijentisano na raznolikost; 5) liderstvo usmereno na

integritet. I pored činjenice da su određena empirijska istraživanja ukazala da je autokratsko liderstvo najprisutnije u malim organizacijama koje posluju u privatnom sektoru, nalazi empirijskog istraživanja koje je sprovedeno u ovom radu dokazuju da je efektivno rešenje za ove organizacije demokratski stil liderstva. Do zaključaka se došlo na osnovu analize preduzeća „Graditelj inženjering“.

- Efektivan sistem liderstva podrazumeva uspostavljanje kvalitetnog odnosa između lidera i sledbenika, odnosno uvažavanje činjenice da svi učesnici imaju ravnopravnu ulogu i značaj. Na osnovu rečenog može se konstatovati da ponašanje lidera, kao i ponašanje sledbenika određuju kvalitet liderstva. To ponašanje će biti efektivnije i efikasnije u situacijama kada su svi učesnici motivisani i zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja jedan od ključnih faktora koji određuje kvalitet liderstva, i to dokazuje empirijsko istraživanje koje sprovedeno u radu, na primeru dva preduzeća. Zapravo, na primeru analiziranih preduzeća dokazana je hipoteza koja ukazuje na uticaj sistema liderstva na zadovoljstvo zaposlenih i rast njihove produktivnosti. Ovaj uticaj u pozitivnom smislu dokazan je na primeru preduzeća „Graditelj inženjering“, odnosno organizacije koja je tokom vremena evoluirala i danas predstavlja jednu od najuspešnijih u oblasti građevinarstva. Adekvatan stil liderstva u ovom preduzeću uslovio je visok nivo motivacije i zadovoljstva zaposlenih, što kao posledicu ima rast produktivnosti na nivou cele organizacije. Preduzeće karakteriše jaka organizaciona kultura, odnosno zdrava i kvalitetna radna atmosfera u kojoj zaposleni znaju šta se od njih očekuje, i šta se smatra poželjnim i nepoželjnim ponašanjem. Takođe, demokratski stil liderstva nalaže i mogućnost zaposlenih da učestvuju u odlučivanju, da ispoljavaju svoje stavove i mišljenja. Uloga lidera u ovoj organizaciji je da usmerava i inicira diskusiju podređenih, ali im pri tome dozvoljava određeni stepen autonomije. Dakle, dopustiva je maksimalna sloboda ispoljavanja namera, ideja i rešenja, pri čemu se konkretan stav završava na konstatacijama lidera, uz prisutnu saglasnost. Sa druge strane, analizom leaderske prakse koja je prisutna u javnom preduzeću došlo se do zaključka da upravo nedostatak zadovoljstva zaposlenih može usloviti pad poslovnih performansi. Malobrojna istraživanja koja su sprovedena u Srbiji sa namerom da se identifikuju

osnovni faktori koji motivišu/demotivišu zaposlene u javnom sektoru ukazuju na slične zaključke. Javni sektor je opterećen brojnim problemima, posebno u segmentu ljudskih resursa i to u domenu motivacije zaposlenih.

- Implementirani modeli kompenzacija direktno utiču na kvalitet liderstva, odnosno mogućnost da se postigne uspeh i kreira konkurentska prednost. Sistem kompenzacija je jedan od osnovnih faktora za motivaciju lidera i njegovih sledbenika. Praksa je pokazala da je nedostatak efektivnog sistema nagrađivanja faktor koji ograničava rast i razvoj poslovanja, odnosno korišćenja potencijala sa kojim organizacija raspolaže. Navedene stavove potvrđuje teorijsko, ali i empirijsko istraživanje koje je sprovedeno u radu. Upravo na primeru kompanije Elektroprivreda Srbije mogu se uočiti određeni nepravilnosti u kreiranju kompenzacionog paketa. U narednom periodu neophodno je da menadžment preduzeća bude svesniji odnosa koji postoji između sistema nagrađivanja i ponašanja zaposlenih. Nedostatak adekvatnog sistema nagrađivanja u ovom preduzeću uslovljava delimičnu, ali ne i potpunu iskorišćenost potencijala sa kojim preduzeće raspolaže, posebno u segmentu ljudskih resursa. Adekvatnim sistemom kompenzacije posmatrano preduzeće bi uspevalo da privuče zaposlene sa visokim radnim potencijalima i da održi njihove visoke performanse. Takođe, ako se ima u vidu da plate i druge materijalne nadoknade predstavljaju za preduzeće značajnu stavku u izdacima, troškove rada je potrebno pratiti i procenjivati sa aspekta rezultata koje proizvode. Adekvatnim dizajnanjem sistema nagrađivanja pozitivno se može uticati na smanjenje troškova i rast profita. Sa druge strane, implementiran sistem kompenzacija u preduzeću „Graditelj inženjering“ ocenjen je pozitivno. Na osnovu analize došlo se do zaključka da se sa postojećim sistemom nagrađivanja u značajnoj meri uspevaju uskladiti individualni interesi zaposlenih i organizacioni ciljevi. Implementiranim sistemom kompenzacije preduzeće uspeva da privuče i zadrži kvalitetne ljude, usmeri njihove napore ka postizanju organizacionih ciljeva i ostvari bolje performanse. Osim materijalnih nagrada, kompenzacioni paket preduzeća sadrži i nematerijalne podsticaje i njegova struktura zavisi od finansijskih mogućnosti, kao i od koristi koje se žele ostvariti realizacijom implementiranog sistema nagrađivanja. Upravo na osnovu analize stila liderstva na primeru preduzeća

„Graditelj inženjering“ potvrđene su hipoteze u kojima se ističe uticaj kvaliteta liderstva na zadovoljstvo zaposlenih i njihovu produktivnost, kao i uticaj zadovoljstva zaposlenih poslom na kvalitet liderstva. Takođe, adekvatan sistem nagrađivanja lidera i sledbenika koji je prisutan u posmatranom preduzeću je omogućio rast vrednosti i sticanje konkurentske prednosti, čime je potvrđena hipoteza koja ukazuje na uticaj sistema kompenzacija na kreiranje konkurentskog preimućstva. Navedenu tezu moguće je potvrditi i na osnovu rezultata koji su dobijeni analizom stila liderstvu u JP Elektroprivreda Srbije, gde je nedostatak ključnih elemenata liderstva, između ostalog i adekvatnog sistema nagrađivanja, prepoznat kao faktor koji onemogućava rast poslovnih performansi.

Na osnovu prethodnih zaključnih razmatranja može se konstatovati da je liderstvo u savremenim uslovima poslovanja ključna determinanta rasta i razvoja preduzeća. Izborom adekvatnog stila liderstva i postavljanjem efektivnih sistema nagrađivanja stvaraju se osnovni uslovi za napredak organizacije i kreiranje konkurentske prednosti. Naravno, uspostavljanje kvalitetnog liderstva podrazumeva uvažavanje uticaja brojnih situacionih faktora: veličina i tip preduzeća, delatnost, struktura moći, osobine i ponašanje lidera i zaposlenih, okruženje, organizaciona i nacionalna kultura i drugo. Pod uticajem navedenih, kao i drugih situacionih faktora, postoje i značajne razlike u stilu liderstva između javnih i preduzeća u privatnom sektoru.

VI. PRILOG 1.

UPITNIK O STILU LIDERSTVA

Označite svoj odgovor na svaki od iskaza zaokruživanjem jednog od pet brojeva sa desne strane.

Odgovor 1 – nikad, 2 – retko, 3 – povremeno, 4 – često, 5 – uvek

1. Govori članovima grupe šta treba da urade	1	2	3	4	5
2. Ponaša se prijateljski prema članovima grupe	1	2	3	4	5
3. Određuje standarde za radni učinak članova grupe	1	2	3	4	5
4. Pomaže drugima da se prijatno osećaju u grupi	1	2	3	4	5
5. Daje sugestije o tome kako rešiti probleme	1	2	3	4	5
6. Otvoren je za sugestije drugih	1	2	3	4	5
7. U stanju je da jasno predoči svoje stavove drugima	1	2	3	4	5
8. Korektno se ponaša prema drugima	1	2	3	4	5
9. Osmišljava plan aktivnosti grupe	1	2	3	4	5
10. Njegovo ponašanje prema članovima grupe je predviđeno	1	2	3	4	5
11. Određuje uloge i odgovornost svakog od članova grupe	1	2	3	4	5
12. Aktivno komunicira sa članovima grupe	1	2	3	4	5
13. Razjašnjava sopstvenu ulogu unutar grupe	1	2	3	4	5
14. Pokazuje brigu za dobrobit drugih	1	2	3	4	5
15. Planira kako bi posao trebalo da se obavi	1	2	3	4	5
16. Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka	1	2	3	4	5
17. Određuje kriterijume za to šta se očekuje od grupe	1	2	3	4	5
18. Iskazuje svoja razmišljanja i pokazuje osećanja članovima grupe	1	2	3	4	5
19. Podstiče članove grupe da obavljaju visokokvalitetan posao.	1	2	3	4	5
20. Pomaže članovima grupe da se usaglase	1	2	3	4	5

Ocenjivanje

Upitnik o stilu liderstva osmišljen je tako da izmeri dva otvorena tipa liderskog ponašanja: usmerenosti na *zadatke* i na *odnose*.

Interpretacija rezultata

45 – 50 veoma visok rezultat

40 – 44 visok rezultat

35 – 39 umerena usmerenost

10 – 24 veoma visok rezultat

LITERATURA

Aday, S., Devoyy, J. (2000) *Style over substance: Newspaper coverage of female candidates: Spotlight on Ellyabeth Dole*, retrived April 12, 2006., from White Project. Web site: [http://www:thewhitthouse\[roject.org/research/style-substance-dolereport.pdf/](http://www:thewhitthouse[roject.org/research/style-substance-dolereport.pdf/)

Adizes, I. (1988) *Kreativnost, inoviranje I organizaciona inteligencija – krak ispred evolucije*. Adizes News Specijalni list, Septembar, str. 2.

Adizes, I. (1997) *Struktura, strategija, rukovođenje ili misija –pitanje redosleda*. Adizes News, br. 2, Mart, str. 2.

Alain Vas, (2001) *Top Management Skills in a Context of Endemic Organizational Change: The Case of Belgacom*, Journal of General Management 27, no. 1, pp.71-89.

Ann Reilly Doud, (1991) *How Bush Decided?* Fortune, february 22,45-46.

Andrews , P. H. (1992). *Sex and gender : differencies in group communication: Impact of the facilitation provess*: Small Group Research, 23 (1), 74-91

Armstrong, M. (1999). *A handbook huan resource managemen*. UK Kogan-Page.

Antenakis, J. Avolin, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003), *Context and leadership: Anexaminatio of the ninfactor full-range leadership theory using Multifactor leadership Questionare* ,Leadership Quartely , 14(3), 261295.

Anderson, P. (1993) *Decision Making by Objection and the Cuban Missile crisis*. Admi-nistrative SAcience Quarterly, 201-222.

Antonakis, J. Ciane Jolo, Ternberg, R.J. (2004), *Leadership: Past, present and future*: in **Antonais J., A.T. Cinannciolo & R. J. Sterberg (Eds).** *The nature of Le-adrship* (pp. 3-16. Thousand Oaks , CA: Sage.

Arriane Sainsand Stanley Reed, Nichard Arudt, (2000) *Electrolux Cleans Up*, Business Week, Febrauary 27, pp. 4243.

Aronson, E. (1995). *The second animal (7-th ed.)* New Yotk : W.H. Freema.

- Aronson, E. (2001).** *Integrating leadership styles and ethical perspectives*. *Gardian Journal of Administrative Science*, 18(4), 244-256.
- Ass B. M., Avolio, B. J. (1992).** *Multifactor Leadership Questionnaire: short form 6S*. Binghamton, N.Y, Center for Leadership Studies.
- Avolio, B.J., Gibsons, T. C. 1988).** *Developing transformational leaders“ A life span anapproach*. in **J. A. Conger, R. N. Kannungo, & Associates (Eds).** *Charismatic Leleadership: The exclusive factor in organizational effectiveness*. (pp.276-308) San Francico CA: Josey – Bass.
- Adorno,T.V., Frenkel-Brunsvick, E., Levinson, D.J., Sanford, R.N. (1950)** *Autoritarna persona icnost*. New York, Harper & Row
- Avolio, B.J. (1999).** *Full leadership development: building the vital forces in organizations*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Locke, E. E. (2002),** *Constrasting different psihologies of leader motivati-on* in *. Altruism versus egoism*. *Leadership Quarterly*, 13, 169191.
- Babeock, L., Laschever, S. (2003).** *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bailey, J., Axeltod, R. H.** *Leadership lessons form Mount Rushmore: An interview with James McGregor Burns*. *Leadership Quarterly*, 12, 113-127.
- Barge, J. K. (1996).** *Leadership skills and the dialectic of leadership in group decision making*, in **R.Y. Hirokawa & M/S. Poole (Eds).** *Communication and group decision making* (2nd, pp. 301-342), Thousands Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985).** *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990).** *From transnational to transformational leadership: Leading to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1990).** *Leadership dilemmas: Grid solutions*. *Bass nad Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and reserach*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990) *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and material application* (3rd ed.), New York: Praeger.

Bass, B. M. (1998), *The ethics of transformational leadership*, in **J. Ciulla (Ed.)**, *Ethics: The heart of leadership* (pp.169-192). Westport., CT: Praeger.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990a). *The implications of transactional and transformational leadership for individual teams organizational development: Research in organizational change and development*, 4, 231-272.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*, in **M. M. Chemers & R. Auman (Eds.)**, *Leadership theory and research: Perspective and directions* (pp.49-80).

Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Beauchamp, T. I., Rowie, N. E. (1988). *Ethical theory and business* (3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Beauchamp, T. I., Childress, J. F. (1994). *Principles of biomedical ethics* (4th ed.). New York: Oxford University Press.

Belopavlovic, G., Vukelic, G., Stevanovic, S. (2015). *Detecting of financial frauds – a challenge for accounting profession, u New economic policy reform*. Beograd, Beogradska bankarska akademija, str. 476-487.

Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking change*. New York: Harper & Row.

Berenes, J. V., Cooper, S. A., Erust, L. K., Martin, C. R. S. Nardi, D. Paraman, Bernard M. Boss. *Theory of transformational Leadership Redu,x*, *Leadership Quarterly* 6, No. 4 (Winter 1995), 463-479, and **From Transactional to Transformational**.

Blake R. R., McCause, A. A. (1991). *Leadership dilemmas, Grid solutions*, Houston TX: Publishing Company.

Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Company.

- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1978).** *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blank, R., Slipp, S. (1994).** *Voices of diversity*. New York, AMACOM.
- Block, P.(1993).** *Stewardship : Choasting service over self-interest*. San Francisco, CA: Berrett – Koehler.
- Bowers, D. G., Seashore, S. E. (1966).** *Predicating organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership*. *Administrativ Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Bowie , N. E. (1991).** *Challenging the egoistic paradigm*. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 1-21.
- Brady, E. N. (1999).** *A sustematic approach to teaching ethicsin business*. *Business Ethics*, 19(3), 309-319.
- Bryman, A. (1992).** *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978).** *Leadership*. New York, Harper&Row.
- Berne, E. (1961).** *Transnacional analysis in psychoterapy*. New York, grove.
- Berne, E. (1964).** *Games people play*. New york , Ballantine.
- Bess, J. J., Goldman, P (2001).** *Leadership ambiguityin universities and K-12 sochollsand limits of contemporary lewadership theory*. *Leadership Quarterly* 12, 419-450.
- Beyerlein. M. (Eds).** *Work teams: Past, present and future*. (pp. 3-24). Dordrecht: The Netherlands : Klumer.
- Blake, R. R., McCause, A. A. (1991).** *Leadership dilemas: grid solutions*. Houston TX: Publishing Company.
- Baic, M., Slovic, R., Sekulovic, B. (1996)** *Organizacija preduzeca*”RIV “Centar”, Beograd, 1996, str. 218.
- Bennis, W., Nauns, B. (1985)** *Leaders*. New York: Harper&Row

- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964)** *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company
- Bear, M., Nohria, N. (2000)** *Cracking the code of Change*. Harvard Business Review, 78, pp.133-141.
- Blake, R. A., Mouton (1978)**. *The new managerial grid*. Houston, TX: Gry;;publishing Company.
- Bozilovic, S. (1950)**. *Organizacija građenja u građevinsrtvu protiv erozivnih radova*, Sumarski fakultet i „Nauka“, Beograd, str. 17.
- Bryman A. (1992)**. *Charisma and Leadsrhip in organizations*. London: Sage.
- Buckingham, M. (2005)**. *What great managers do?* Harvard Business review, 83(3), 70-79.
- Burns, J. M. (1978)**. *Leadesrship*. New York, Harper & Row.
- Barrick, M. R. (1993)** *Administracija kao otivator odnosa između velikih pet osobnih dimenzija I performansi osla*. Journal of App;ied Psychology, February, p. 111-118
- Business Week, The Best Performance**, 29 Mart 1999, p. 98.
- Beaumont, P. (1986)**. *Human resourtce Management: Key conceptual skill*. Sage Oublication, Inxc.
- Bebek, B. I. Kolumbic, S. (2000)** *Poslovna etika*, Zagreb, Sinergija.
- Boxall, P. I. Purcell, J. (2003)**. *Strategy and Human Resoluce*. Management, London, Palgrave McMillan.
- Bowen, E. D. I. Lawier, E. E. III (1992)**. *Total Quality – Oriented*. Human Resource Management. Los Angeles: Center for Effective of Leadership Studies 3, no. 4(1996e) Organizations, School of BusinessAdministration Universityof Southern Californija.
- Brodsky, B. (1996)** *A whack on the Heard, Inc*. November, 31-32.
- Bussing, A. (2002)**. *Motivation and Satisfactionin:* in **A. Sorge (Ed)**. *Organization*. Business Week, The Best Performance, 29, March, 1999, p. 98.

- Camero, M. Fond, and Dennis A. Gionia (Eds).** *Creativite Action in Organizations: Ivory Tower Vision & Real World Voices* (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1995), pp.12-49.
- Carl , J. J. (2001).** *Gender and social influence.* Journal of Social Issues, 57, 725-741.
- Carlson, D. S., Perrewew, P. L.(1995)** *Institutioanalizayion of organizational ethich through transformational leadership.* Journal of Buysiness Ethics, 14(1), 829-838.
- Carol Grover and Steve Smethurst,** *Creative licence.* Paople Management (March 20, 2003), pp. 31-34.**Michael Michulko,** *Thinkertus 2ed.* (Barkley, CA: Ten Speel Press, 2006). **Josef Weber,** *Keeping the Whimsy Coming.* Business Week (december 5, 2005), pp. 54-55.
- Cartwright, D., Zander, A. (1980).** *group dynamics research and theory.* Evanston, II: Row, Peterson.
- Caruso, D. R. and Salavey,** *Emotional intelligence.* No. 4, (1999), pp. 266-298.
- Cyert, R., March, J. (1993)** *A behavioral Theory of the Firm.,* Enhlewoodclifs, NJ: Prentice –Hall
- Caralyst (2004).** *The bottom linbe: Connecting corporate performance and gender diversity.* New York: Autor.
- Champa, K. (2005).** *Almost ready: How leaders move up?* Harvard business Review, 83(1); p. 46-53.
- Champons, J. E. (2000).** *Organizational behavior: Essential tenets for a new millenium.* Lndon, South Western, and **The nature use of the powering organizations, 2003, RHR Internatuional-Executive Insights,** May 29, 12.19.168.197/execingsight/8-3 htm.
- Centar za evropske politike** (2016) Kvalitetnom politikom zadržavanja kadrova do održive integracije Srbije u Evropsku uniju, <https://cep.org.rs/projects>
- Charan, R., Colvin, G. (1999).** *Why CEO sa beograd fail?* Fortune, 21, 68-78.
- Chemers, M. M. (1997).** *An integrative theory of leadership.* NJ: Lawrence Erlbaum.

Chemers, M. M., Murphey, S.E. (1995). *Leadership and diversity in groups and organizations*, in **Chemers M.M, Oskamp S. & M.A. Constancy (Ed).** *Diversity in organizations. New perspectives for a changing workplace.* (pp. 157-190) Thousands Oaks, CA: Sage.

Chuck Salter (2002) *On road Again* Fast Company January, pp. 50-58.

Connely, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J. Threlfall K. V., Marks, M/A. & Mumm-ford , M.D. (2000). *Exploring the relationship skills and knowledge to leader performance.* *Leadership Quarterly* 11(1), p. 65-86.

Cover, S. R. (1996). *Three roles of the Alexander in the new paradigm, in yje leader of the future*, 49-160.

Cooper. (1993) *Brainstorming Electronicall.* Sloan Management review, pp. 27-36

Covey, S. R. (1990). *Principe-centeres leadership .* New Yprk : Fireside.

Conger, J. A. (1989) *The Charismatic Leader.* San Francisco: Jossey – Bass, 1989;

Conger, J. A. (1990) *Tamna strana vodstva (The dark side of leadership).* Organizayional Dynamics

Campbell J. Moyers, B. (1988) *The power of Myth.,* New York, Doubleday

Craig, S. B., Gustafson, S. B. (1998). *Perceived leaders: Integrity Scale :An instrument for assessing employeeperceptionsof leader integrity.* *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.

Champon, E. , O’Nill, S.L. (2003), *Vodstvo.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Cameron, K. (1999). *Development emotional intelligence at the weathed school of Management strategy.* *The Magazine of the Weather head School of Management*, Winter, 2-3.

Dalla Costa, J. (1998). *The etihical imperative . Why moral lidership is good business?* Reading , MA: Addison-Wesley.

- Dasgupta, N., Aggari, S. (2004).** *Seeing is believing : Exposure to counter stereotypic womaneaders and its effect on automatic gender stereotyping* . Journal of Experiential Social Psychology, 40, 642-658.
- Day, V., Gronn, P., Sales, E. (2004).** *Leadership ca[acity in team*. Leadership Quarterly , 15, 857-880.
- Deming, W.E. (1996)** *Kako izaći iz krize*, Grmeč, Beograd
- De Pree, M. (1090).** *Leadershipis an art*. New York: Dell.
- De Pree, M. (1992).** *Leadership Jazz*, New York:Dell.
- Dodge, K. A. Golroy, E.D., Fenzel, L. M. (1995).** *Requisite management characteristics revisited : Two decides later*. Urnal of Social and Personallity, 10, 253-264.
- Goleman, D. (1998)** *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, New York
- Goleman, D. (1995)** *Emotional Intelligence: Why It can matter more than IQ?* New York: Bantam Books
- Goleman, D. (1995)** *Why It Can Matter <pre Than IQ* (New York: BantamBooks
- Giulla, J. B. (1998).** *Ethics, the heart of leadership*. Wesport, CT:Greenwood.
- Giulla, J. B. (2000).** *Carving leadersfrom the warped wood of humanity*. Canadian Journal of Administrative Science, 18(4), 313-319.
- Giulla, J. B. (2003).** *The ethic of leadership*. Belmont, CA:Wodsfort/Thomson Learning.
- Cristopher Power with Kathleen Kerwin, Ronald Grover, Keith Alexander and Robert D. Hof, Flops**, Business Week, August 16, 1993, 76-82.
- Daft, R. (1999).** *Leadership Theory and Practic*. Fort Worth:TX:Dryden Press.
- Daft, R. (2001).** *Leadership experience* . South-Western College Pab.
- Digman, M. (1090)** *Struktura licnosti: pojava modela pet cinilaca*. Annual Review of the Psychology, 41 str. 417-44

- Dutton, D. (1996)** *Exchanging Creativity*. Management Review, November, pp. 44-46.
- Dawid A. Cowan. (1990)** *Developing a classification structure of organizational problems. An Empirical investigation*. Academy of Management Journal, 33, 355-390.
- Barret, D. (1997)** *The paradox process: Creative business Sputions: Where you last Expect Find Them?* (New York: American Management Association).
- Daus, (2002)** *Emotion in the Workplace: The new challenge for managers*. Academy of Management Executive, 16, no. 4, pp.78-86, and **Weisinger, Emotional Intelligence at Work**.
- Daus, (2002)** *Emotion in the Workplace: The new challenge for managers*. Academy of Management Executive 16, no. 4, pp. 78-86, and **Weisinger., Emotional Intelligence at Work**.
- Danserau, E. Green, G. B., Hags, W. (1975)**. *A veryical dyad linkage approach leadership in formal organizations*. Organizational Behavior and Human Reformance, 13, 46-78.
- Day, C., LaBarre, P. (1994)**. *Just your average everyday\$60billion family grovery store*. Industry week, May 2, 13-18.
- Daevin, D. A., Roberto, M. A. (2005)**. *Change through persuasion*. Harvard Business Review, 83(4), 104-113..
- Dunnette (Ed)**. *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245).Chicago, Road McN;;y.
- Daff. R.** *Leadership-Theory and Practice*. The Dryden Press, for Court Brace college Publishers.
- Daff. R.** *Organization Theory and design*. 6th , Cincinnati , OH: Sout.
- Davies, D. R. Shelton P. (1975)**. *Psychology and Work*. London:Methuen.
- Deming, W. F. (1986)**.*Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Tecjmologu, Cambridge Center for Advanced Engeenering Study.

- Daniel C. Kielsen, (1996)** *Leadership: Creating a New Reality*. The Journal of Leadership Studies 3, no. 4, 104-118
- Edward D. Bono. (1992)** *Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (New York: Harper Business).
- Stenberg, R.J. (Ed).** *Handbook of Intelligence*. Cambridge, UK University Press
- Eagly, A. H., Carl. L. L (2003).** *The female leadership advantage: An evolution of the evidence*. Leadership Quarterly, 14, 807-834.
- Elektroprivreda Srbije, (2019)** Trogodišnji program poslovanja Javnog preduzeća „Elektroprivreda Srbije“ za period 2020-2022. godine, www.eps.rs
- Ellis, R. J. (1988).** *Self-monitoring and leadership emergence in group*. Personality and Social Psychology Bulletin, 14, 681-693.
- Erić, D. (2000).** *Uvod u menadžment* Čigoja štampa i Ekonomski fakultet, Beograd.
- Erić, D., Stošić, I., (2013).** *Korporativno restrukturiranje* Čigoja štampa, Institut ekonomskih nauka i Beogradska Bankarska Akademija, Beograd.
- Evans, M. G. (1970).** *The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship*. Organizational Behavior and Human Performance, 5, 277-298.
- Evans M. G. (1996). R. J. House.** *A path-goal theory of leader effectiveness*. Leadership Quarterly, 79, 305-309.
- Elgin, B. (2005)** *Managing Google's Idea Factory*, *Business Week* (October 3, p. 88-90).
- Farling, M. L., Stone, A. C., Winston, B. E. (1999).** *Servant leadership: Setting the stage for empirical research*. Journal of Leadership Studies, 6(1-2), 49-72.
- Fayol, H. (1916).** *General and industrial management*. London, Pitman.
- Flagan, P. (1955)** *ABCs of Changing Corporate Culture*. Management Review. July, pp. 57-61.

Francis J. Yammarino, William D. Spangled, and Berard M. Bass, (1993) *Transformational Leadership and Performance: A longitudinal Investigation*. Leadership Cartely 4, no.1, 81-102.

Fiedler, E. E. (1974). *A contingency model of leadership effectiveness*, in **L. Berkowitc (Ed).** *Advances in experimental social psychology*. (Vol. 1, pp. 149-190). New York, Academic Press.

Fiedler E. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.

Fiedler E. E. (1993). *The leadership situation and black boss in contingency theories*, in **M.M. Chemers & R, Auman (Ed).** *Leadership, theory and research: Perspective and Directions*. (pp. 1-28). New York Academy-Press.

Fiedler, E. E. (1995). *Reflections by an accidental theorist*. Ledeship Quarterly *(4), 453-461.

Fiedler, E. E., Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview II Scott, Foresman.

Fiedler E. E., Chemers M. M. (1984). *Improving leadership effectiveness*. The leader match concept (2nd ed). New York: Wiley.

Fiedler E. E., Grcia, J. E. (1987). *New approaches to leadership: cognitive resources and organizational performance*. New York, Wiley.

Fisher, B. A. (1974). *Small ground[decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.

Fisher, B. A. (1985). *Leader as medium: Treating complexity in group communication research*. Small Group Behavior, 16(2), 167-196.

Fleishman E. A., Mumford, M. D., Zaccato, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. I., Hein, M. B. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A sunthesis on functional interpretation*. Leadership Quarterly 2(4), 245-287.

Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New YorkL Free Press.

Goleman, D., Bojasis, R., Maki, E. (2002). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Biblioteka matice srpske, Novi Sad.

Goleman, D., Boyzidis, McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence.* Boston: Harvard School; konkretno ova knjiga se bavi prednostima i manama tipova liderstva koji se oslanjaju na concept emotivne inteligencije.

Gallupe, R.B., Cooper, W.H., Grise, M., Bastianuti L.M. (1994) *Brainstorming Journal of Applied Psychology* 79, pp. 77-86

Gallupe, R.B. Rawls, W.H. (1971). *A theory of justice.* Boston: Harvard university Press.

Goleman, D. (1997) *Emocionalan inteligencija,* geopolitika, Beograd

Goleman, D. (1988) *Working with Emotional Intelligence.* Bantam, New York

Goleman, D. (1985) *Vital Lies, Simple truths: The Psychology of Self-Description.* New York, Simon&Schuster

Geoffrey Colvin, *What's love Got to do with it?* Fortune, November 12, p. 60.

Geoffrey Colvin, *What's love Got to Do with It?* Fortune, November 12, p. 60.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and woman's development.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gini, A. (1998). *Moral leadership and business ethics,* in **J.B. Giulla (Ed).** *Ethics the heart of leadership.* (pp. 27-46), Westport, CT:Greenwood.

Goldberg, B. A. (1993). *The structure of phenotypic personality traits.* American Psychology, 48, pp. 26-34.

Graham, J. W. (1991). *Servant-leadership in organizations: inspirational and moral.* Leadership Quarterly, 2(2), p. 195-199/

Greenleaf, R. K. (1997). *The servant as leader.* Newton Centre, MA:Robert K Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* New York: Paulist.

Greg Jaffie,(2000) *How Admiral Konecni Intends to Mend Navy's Staff Woes?* The Wall Street Journal, July 6, pp. A1, A6.

Greg Jaffie,(2006) *Next Chapter, As Iraq War Rages, Army Re-Examines. Lessons of Vietnam* The Wall Street Journal, March, p. A1.

Gregory A. Gull, (1994) *In Search of Leadership.* Executive Excellence, December, 16.

Graham Astley, Paramijit S. Pachdeva (1984) *Structural Sources of intra organizational power: A Theoretical Synthesis.* Academy of Management Review 194-113

Green, G. B., Uhl-Bien (1991). *The transformation of professionals into self-making and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership making.* Journal of Management Systems, 3(3), 33-48.

Green, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years”* Ap

Goleman, D. (1997) *Emotional Intelligence,* Bantam Books, USA

Goleman, D., Bojancis, R. & Maki, E. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu.* Novi Sad: Adizes

Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* Harvard Business Review, 76(6), 92-105. *plying a multi-domain perspective.* Leadership Quarterly, 6(2), p. 219-247.

Gary Yild, Leadership to Organization, (1998) Aper Seri River; New Jersey, Prentice Hall

Genevieve Capowski, (1994) *Anatomy of a Leader: Where are the Leaders of Tomorrow?* Management Review, March, 10-17.

Gregory. A. Gull, (1994) *In Search of Leadership.* Executive Excellence, December

Guoran, D. S., Hirokawa, R. Y. (1996). *Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view*

Dorđević, B. (2018) *Overall organization context and structure: The international Journal of Business Management,* April

Dorđević, B. (2014) *Leadership challenge,* Global Journal of Commerce*Management Respective, International Journal, July-August

Dorđević, B. *The Significance of franchise A.B.R.* Archives of Business Research, Vol. 6, No. 4.

Jago, A.G. (1982). *Leadership Perspectives in theory and research.* Management Science 28(3), 315-336.

Janićijević, N. (2003) Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu, *Ekonomski anali*, br. 156., Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beograd, Beograd

James B. Hunt, (2000) *Putno iskustvo u formiranju liderstva: Hohn Kuinci Adams, Frederick Douglas and Jane Addams*, Journal of Leadership Studies, 7, br. 1, str. 92-106.

James W. Dean, Jr., Mark P. Shertman,(1997) *Procedural rationality in the Strategic decision-Making Process.* Journal of Management Studies, 30, p. 587-610.

Jeffrey Pfeffer, *power in Organizations.* Marchfield, MA: Pitman, 1981.

Joan S. Lablin, *Nurturing Innovation.* The Wall Street Journal (March, 20, 2006), and

John D. Mayer and David Caruso, *The Effective Leader Understanding and Applying Emotional Intelligence.* Ivey Business Journal (November – December, 2002).

Johnson, R. (1993). *TQM: Leadership for the Quality transformation.* ASQS Quality Press.

Johnson, C. (2005). *Lay, Skillinggo on trail in Januar.* Washington post, 25:E3.

JP Elektroprivreda Srbije za podrućje Kosmeta, Pristina, 1990.

Jung, C. G. (1923). *Psychological types,* New York: Harcourt Brace.

Jung, C. G. (1961). *Memories, dreams and reflections.* New York: Vintage.

Jung, C. G. (1993). *Psychological types.* in **V. D. Laszlo (Ed).** *The basic writings of C.G.Jung* (pp) 230-357), New York: Modern Library.

Juran, J. (1989). *Juran on Leadership for Quality.* The Free Press, Maxwell McMillan, Toronto.

John D. Mayer and David Caruso, (2002) *The effective Leader understanding and Applying Emotional Intelligence.* Ivey business Journal, November-December

Hawley, J. *Reawakening the Spiritual War*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1993, p.55, and **Rodney Ferris**, *Hoe Organizational Love Can Improve Leadership?* *Organizational Dynamics* 16, no. 4 (Spring, 1988), pp. 40-52.

Hackman, J. R., Walton, R. E. (1986). *Leading group in organizations*, in **P.S. Goodman & Associated (Eds).** *Designing effective workgroup* (pp. 72-119), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hackman, J. R. (1990). *Work teams organizations: An orienting framework*, in **J.R. Hackman (Ed).** *Groups that work (end don't), Creating conditions for effective framework* (pp. 1-14), San Francisco: Jossey-Bass.

Halpin. A. W. & Winer, B. J. (1957). *A factor study of leader behavior descriptions*, in **R.M. Stogdil & A.E. Coone (Eds).** *Leader behavior: Its description and management.* Columbus; Ohio State University, Bureau of Business Research.

H. H. Kelli, *Atribution in Social Interaction*, **E. E. Jones at all (Eds).** *Atribution" uyroci ponasanja.* (NJ: General Learning Press, 1072).

Hanic H. (2008). *Procs istrazivanja trzista.* Beogradska bankarska akasdemija.

Hanic, H. Kalicanin, T. Bodroža, D. (2017). *Competitive analysis of the influence of FDI in Flows on economic development between Serbia and Poland*, u **Quantitative methods** (on line). Torufi instant of Economic Research, str. 88-99.

Hanic. H. (2006). *Repetitorijum osnovnih pojmova iz matematike I statistike:* u **Trickovic V.** *Istrazivanje trzista*, 6 izdanje, Beograd, Ekonomski fakultet.

Harter, N., Evanesky, D. (2002). *Fairness in leader-member exchange theory: Do we all belong on the inside?* *Leadership Review*, 2(2), 1-7.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Haller, T., Til. J. (1983). *Leadership and followwrship: some propositions.* *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, pp. 405-414.

Hemohill, J. K., Cons, A. E. (1975). *Development of the Leader Behavior Description Questionare*, in **R. M. Stogdil & A. E. Coons (Eds).** *Leader behavior: in description*

and measurement. (Research Monograph No. 88). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Hesse, B. (1956). *The journey to the East.* London, P. Owen.

Hense Eduard D. (2006). *Learning with Values.* 50, 533-585.

Hammonds, K. (1990) *How a \$4 razor ends up costing \$1999 million?* Business Week, January 29, 52-63.

Herbert A.Simon, (1969) *The New science of management decision.* (Englewood Cliffs:NJ: Prentice Hall, 1-8.

Herbert A. Simon, (1987) *Making Management Decision: The Role of Intuition and Emotion.* Academy of Management Executive, 57-84.

Hamowitz, C. (1988) *Five Main Reasons: Why Managers Fail?* The Wall Street journal, May 2

Hamovitz, C. (2006) *Rukovodioci koji cine slobodno vreme i inspiraciju (u vodstvu kolona).* The Wall street Journal, 14 August, p. B1.

Howell, J.M., Avolio, B.J. (1992) The Ethic of Charismatic Leadership: Submission or Liberation, Academy of Management Review, Executive 6, no2, 43-54

House, R. J. and Javidan, M. 2004, "Overview of GLOBE", In: House R. J. et al. (Eds.) Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

Howard, Ann, and Richard S. Wellins. "Holding Women Back. Troubling Discoveries – And Best Practices for Helping Female Leaders Succeed". A Special Report From DDI's Global Leadership Forecast 2008/2009.

Hofstede, G. (2001) *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Humovitz, 2006) *Nagrađivanje takmicara zbog saradnje vise ne cini smisao, Yhe Lead Stolen,* Rge Wall street Journal (13 februar2006), p. B1

- Hitchner, E. (1993)** *The power to Get Things Done*, National Productivity Review 12, 117-122
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R. Johnson, M., Jundt, D. (2005).** *Teams in organizations from input process-output models to IMOL models.* Annual Review of Psychology, 56, 517-543.
- Ilgen, D. R. Mjor, D. A., Hollenback, J. R., Sego, D. J. (2003).** *Team research in the 1990s*, in **M.M. Chemers & R. Auman (Eds).** *Leadership theory and research perspective end directions* (pp.245-270). San Diego, CA: Academic Press.
- Indvik, J. (1985).** *A path-goal theory investigation of superior-subordinate relationships* Unpublished doctoral dissertation, university of Wisconsin-Medison.
- Indvik, J. (1986).** *Path-goal theory of leadership: a meta-analysis*, in *proceeding of Academy of Management meeting* (pp. 189-192). Braid Cliffs Manor, NY: Acadmy of Management
- Institut za upravno pravo (1991)** **Moguci uticaj statusnog organizovanja Elektroprivrede u RS**, Beograd, str. 58.
- Jaksa, J. A., Pritchard, M.S. (1988).** *Communicational ethich: Methods of analysis.* Belmont, CA: Wadsworth.
- Jovanovic, M. (1994)** *69 Lekcija o menadzmentu.* Megatrend, Beograd
- Jermier, J. M. (1996).** *The Path-goal theory of leadership: A subtextual analysis.* Leadership Quarterly, 7(3), 311-316.
- Johnson, C. R. (2005).** *Marketing the ethical challengers of leadership.* (2nd ed.). Thousa-nd Oaks CA: Sage.
- Justin, M. (1996)** *Tomorrow's CEO's.* Fortune, June 24, 76-90.
- James G. March and Herbert A. Simon (1958)** *Organizations*, New York, Willey
- Janicijevic, J. (1990)** *Strategijsko upravljanje I organizaciona struktura.* Naucna knjiga, Beograd, str. 211.

Janićijević, N. (2013). Organizaciona kultura i menadžment. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta

Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., Hooper, G.S. (2002) *Workgroup Emotional intelligence: Scale development and Relationship to Team Process effectiveness and Goal Focus*. Human Resource Management Review 12, no. 2, pp. 195-214.

Kuhn, R. I. (1956). *The prediction of productivity*. Journal of Social Issues, 12, 41-49.

Kirkpatrick, D. (2005), *Throw It at the Wall and See if Stick* . Fortune, December 13, 2005, pp. 142-150.

Kotter, J. P. (1950) *A Force for Change*. New York: Press

Kotter, J. P. (2001) *The Heart of Change rent-Life. Stories of People Change the organizations.*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 143-159.

Kanungo, R. N. (2001). *Ethical values of transactional and transformational leader*. Canadian Journal of Administrative Science, 18(4), 257-265.

Kathlen D. Tyan and Daniel K. Oestreich (1991) *driving Fair Out of the Workplace: How to overcome the in visible barriers to Quality, Productivity and Innovation?* San Francisco:jossey-Bass

Katz, D., Kahn, R. I. (1951). *Human organization and worker motivation*, in **J.R. Tripp (Ed).** *Industrial productivity* (pp. 146-171). Medison, WI: Industrial Relations Re-search Association.

Katz, R. I. (1955). *Skills of an effective administration*. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.

Klemp, G. (2005). *Emotional intelligence and leadership: what really matters?* Cambria Consulting, Inc. www.cambriaconsulting.co

Kinlaw, D. C. (1998). *Superior teams: What they are and how to develop them?* Hampshire, UK: grove.

Kruger, P. (1999) *A Leader's Journey*. Fast Company, june. pp. 116-129.

- Kitchner, K. S. (1984).** *Intuition, critical evolution and ethical principles: The foundation for ethical decisions.* *Conseling Psychologist*, 12(3), 43-55.
- Komives, S. R., Lucas, N.,McMahon, T. R. (1988)** *Exploring leadership for college students who want to make a difference.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1990).***What leaders really do?* *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kotter, J. P. (1990).** *A force for change: How leadership differs from management?* New York: Free Pres.
- Kotler, P. (1988).** *Marketing Analysis: Planning, Implementation and Control:* 6th ed. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- Kotler, Learning Change: Why Transformation Effects Fall?,** p. 65.
- Kuhnert, K. W., Lewis, P. (1987).** *Transnational and transformational leadership constructive developmental analysis.* *Academy of Management Review*, 12(4), 659-657.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1995).** *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations?* (2nd) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LaFasto, F. M., Larson, C. E. (1987).** *Team excellence survey.* Denver, CO: Author.
- Lafasto, F. M.,Larson, C. E. (2001).** *When teams work best: 6000 teams members and leaders tell what it takes to succeed.* Thousand Oaks, CA:Sage.
- Lara, E., Megerian and John J. Sosik, (1996)** *An Affair of the Heart Emotional Intelligence and transformational Leadership/* *The Journal of Leadership studies* 3, no. 3, pp. 31-48
- Larson, C. E., LaFasto, F. M. (1989).** *Teamwork: What must go right/what can go wrong?* Newbury Park, CA: Sage .
- Lavrence T. Pinfield, A. (1986)** *Field Evaluation of Perspectives on organizational Decision Making?* *Administrative Science Quarterly* 31, 265-288.
- LaRoche, H. (1995)** *From a decision to Action in organizations: Decision-Making as a Social Representative,* *organization Science* 6, No. 1, January-February 62-75.

- Leadership:** *Learning to Share the vision*. Organizational Dynamics 19, no. 3 (Winter, 1990), 19-31
- Lanler, M. (2005)** *From a Scandal Springs after an Overhand at Volkswagen*. The New York Times, July, p. 63.
- Lekić, S., Vidas-Bubanja, M., Bogetić, S. (2014)** Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija, MESTE, str. 17-26, Beograd
- Liden, R. C. Wayne, S. J. Stilwell, D. (1993).** *A longitudinal study on the early development of leader-member exchange*. Journal of Applied Psychology, 78, 662-674.
- Likert, R. (1961).** *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lombardi, V. (2001).** *What It Takes to Be No.1*, New York: McGraw-Hill.
- Luthans F. (2002).** *Positive organizational behavior development and managing psychological strengths*. Academy of Management Executive, 16(1), 57-72
- Milisavljevic, M., Todorovic, J. (1991)** *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Milikovich, G., Newmen, J. (2006)** *Plaće i modeli nagrađivanja*, Masmedia, Zagreb, str. 31.
- Mitrovic, Lj. (1998)** *Sistem planiranja i finansiranja razvoja elektroprivrede Srbije za područje kosmeta*. Slovo, Kraljevo, str. 260-282.
- Maccoby, M. (2003).** *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway.
- Majrik, A. Lyles, (1980)** *defining Strategic problems: Subjective Criteria of executives organizational problems formulation*. An empirical Administrative Science, Quarterly, 25, 102-119.
- Maukin, D., Cohen, S. G., Bikson, T. K. (1996).** *Teams and technology*. Boston , Harvard business School Press.
- Maslow, A. (1998).** *Maslow and Management*. New York: Willey.
- Mayer, J. D. et al. (2004).** *Leading by feel*. Harvard Business Review, 82(1), 27-37.

- M. G. Evans**, *Leadership in organizationbehavior*, ed. **Kerer**, (Columbus, OH Grid, 1874), 230-233.
- McClane, W. E. (1991)**. *Implications of member role differentiation: Analysis of a key cobncept in the LMX model of leadership*. *Group & organizational Studies* 16(1) 102-113.
- McGrath, J. E., Arrou, H., Berdahl, J. L. (2000)**. *The study of groups: Past, present and future*. *Parsonality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Mertins, K., Heising, P., Vorbeek, J. (2003)**. *Knowledge Management*. Springer, verlag Berlin, Heidelberg.
- Miller, A. (1993)**. *Strategic management*,320-325. New York”McGraw-Hill.
- Mintzberg, et al.** *The structure of “Unstructured” decision Process*.
- Mintzberg, H.** (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc
- Misumi, J. (1985)**. *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research programme*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Miletic, V., Miletic, S. Berber (2019)** *How highare performances of organizations operating in Serbia?* *Facta uniuersitates, Series, Economics and Organizaion*, Vol. 14, No. 2, pp. 1-19.
- Miletic, S., Boric,S., Badok,D. Jovicic, J. (2016)** *Integrayion different management system – the requirement of successful management organization*. *Prijevor, Serbia*,29-30 June
- Miletic, S., Đorđević, B. (2015)** *Improving enterprise through process of business communication*, *Ekonomika*, Vol. 61, January, n. 1, p. 43-63.
- Miletic, S., Vujovic,S., Simonovic, Z. (2011)** *Business globalization-market dominance strategy*. *Technics-tehnologies education management*, Vol. 6, no. 1
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. Theoretr, A. (1976)** *The structuring of “unstructured” decision process*. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 246-276.

- Mintzberg, H. (1976)** *Planiranje na levoj strani i upravljanje sa desne strane*. Harvard Business Review, Jul-August, str. 49-57
- McCall, W. M., Lombardo M.M., Morrison. A.K.***The lessons of Experience*. Lexington, MA: Lexington Press, str. 3-5.
- March, H., Herbert A. S. (1958)** *Organizations*., New york, Wiley
- Marshak, Robert J.** *Managing in Chaotic Times*, in *Managing in the Age of Change*. Essential Skills Today's Diverse World force.
- Mumford , M. D. (2006).** *Pathways to outstanding leadership : A comparative analysis of charismatic, ideological an pragmatic leaders*. Malwah, NJ: Lavrence.
- Nadler, D. A. (1998).***Executive teams effectiveness team with at top*, in **D. A. Naler, &J. L. Spencer (Eds).** *Executive teams*.(pp. 21-39)San Francisco, CA:Jossey-Bass.
- Nixon, R. (1980)** *Leaders*, New York; Warner books
- Nuolo, A. (1999)** *Mind Condition*, Fast Company, December, P. 330-348.
- Narodna banka Srbije (2017).** *Bankarski sector u Srbiji : Izvestaj za II tromesecje 2017.(on line)*. Beograd, dostupno na:: http://www.nbs.rs/internet/latinica_55/55/4 kvartalni izvestaj (Pristupljeno 6 novembra 2017.).
- Neal M., Ashkmas and Catherine S. Daus, (2002)** *Emotion in the Workplace: The new Challenge for manager*. Academy of Management Executives, 16, no. 1, pp. 78-86
- Nicholas Imparato and Oven Harari, (1994)** *When New Worlds Stir?* Management Review,October, PP. 22-28.
- Nikezić, S. and Miković, R. and Dašić, P. (2014).** Leadership in organizations: An answer to permanent changes and crisis situations, INTERNATIONAL CONFERENCE „Economics and Management - Basede on New Technology , Vrnjačka Banja, Serbia, pp. 26-34.
- Nussbaum,B.(2004)** *The power of Design*. Business Week, May, pp. 86-94.
- Nutt, P. (2006)** Comparing Public and Private Sector Decision, Making Practices. J. Public Admin. Res. Theory 2006, 16, 289–318.

Nelson, *Leadership for the New Age*.

Nussbaum, B. , Berner B., Brady, D. (2005) *Get relative*. Business Week, pp. 60-68.

Niehouse, O. (1987) *The Strategic Nature of Leadership*. Managing Solutions, July, 27-34.

Hadrie Parker, G.M. (1990). *Team players end teamwork*. San Francisco , CA: Jossey-Bass.

Omstein,R. (1975) *The pasychology of Conscious, San Francisco, V.H. Freeman*

Orlando Belding and Norman L. Eckel. (1991) *Making sense out of initiation*. Academy of Management Executive 5, no. 1, 46-64.

Pauleen, D. J. (2004). *An Inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members* . journal of Management information System, 20(3), 227-256.

Person, A. E. (1990). *Six vasics for general managers*. Harvard business Review, 67(4), 94-101

Petković, M. (2003) Redizajn organizacije preduzeća u javnom sektoru, Ekonomski anali br.158, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beograd, Beograd

Pojman, L.P. (1995). *Ethical theory: classical and contemporary readings*. (2nd ed). Belmont, CA:Wadswotyh.

Prospero, M. (2005) **Creativity in the core interviews** by **Michael A. Prospero**, *fast company*. December, pp. 25-32.

Pfeffer, J. (1992) *Managing with power: Politics and Influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press, Chapter 13.

Poole M.D. (Eds). *Communication group decisionmaking*. (2nd, pp. 55-80), Thousand Oaks CA: Sage.

Porter, M., (2008) *O konkurenciji*, Fefa, p. 75

Porter, G., Beyerlein, M. (2000). *Historic roots of team theory and oractice.*, in **M. M.**

Randolph F. Schmid, (2008) *psychology rate what Helps Make President Grate/ Johnson* city Press, p. 19, and **Licnost i predsednistvo, segment NBS, News sa Johnson selgenthalerm, Jr.** 5 august, 2000.

Richard M. Cyert, James G. March, (1963) *A behavioral Theory of the firm.*, Englewood Cliffs, NJ: practice-Hill

Raseta, J. (2017). *Finansijska I aktuarska matematika (e-book)*. Beograd, Univerzitet Singidunum. Pristupljeno preko New York: dostupno na: file://users/hasanvanic/deskto /US%20. Finansijska %aktarska%20matematika.pdf (pristupljeno 6. novembra , 2017.

Republika Crna Gora, Zakon o baveznom udruzivanju dela sredstava drustvene reprodukcije za fiansiranje izgradnje elektroenergetskih objekata. Sluzbeni list SR Crne Gore, br. 15/83.

Republika Srbija: zakon oobaveznom usdruzivanju sredstava za izgradnju elektoenergetskih objekata I rudnika uglja. Sluzbeni list SR Srbije br. 53/83, 13/94, 37/84, 50/94, 2/85, I 6/05.

AP Kosovo: Zakon o obaveznom udruzivanju dela sredstava drustvene reprodukcije za izgradnju energetskih objekata. Sl. List SAPK br. **27/83**

AP Vojvodina, Zakon o obaveznom udruzivanju dela sredstava reprodukcije radi ucesca u fiansiranju izgradnje elektroenergetskih objekata i objekata za proizvodnju uglja za potrebe TE. Sluzbeni list SA SAVP br. 20/91, 34/8i 14/86.

Robert A. Dahl. (1975) *The concept of power.* Behavioral science 2, 201-215.

Robbins, S., Coulter, M. (2005) Menadžment, Data Status

Ronald T. Kadishi, (2002) *Mix People Up.* Harvard Business Review, pp. 39-40.

Robinson, A., Stern, S. (1997) *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Hppen?* San Francisco Berett-Koehler.

Russo, F. (2006) *The Hodden secret of the Creative Mind.*, January, 16, pp. 89-90.

Restak, R. (1976) *Hemisfera mozga ima um.* The New York Times, Januar 25

Sergio Fernandez, Yoon Jik Cho, James L. Perry (2010) Exploring the link between integrated leadership and public sector performance, *The Leadership Quarterly* , No 21, p. 308–323, www.elsevier.com/locate/leaqua

Scandura, T. A. (1999). *Re-thinking leader-member exchange: An organizational perspective.* *Leadership Quarterly*, 10(1), 23-40.

Schiffman, I. (1973). *Charisma: A Psychoanalytic look at mass society.* Toronto, Toronto University Press.

Schminke, M. Ambrose, M. L., Noel. T. W. (1997). *The effect of ethical framework on perceptions of organizational justice.* *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1207.

Schumann, P. J. (2001). *A moral principles framework for human resource management ethics.* *Human Resource Management review*, 11, 93-111.

Schriesheim C. A., Neider, J. J. (1996). *Path-goal leadership theory: The long and winding roads.* *Leadership Quarterly*, 7,(3), 317-321.

Schriesheim, C. A., Kerr, S. (1997). *Theories and measures of leadership: A critical appraisal*, in **G. Hunt & I. I. Larson (Eds).** *Leadership: The cutting edge.* (pp.9-45). Carbonale: Southern Illinois University Press.

Schoemaker Paul J. H., J. Edward Russo (1993) *A Pyramid of decision Approaches.* *California Management review*, 8-11.

Schriesheim, J. R., Schriesheim, C. A. (1980) *A test of part-goal theory of leadership and some suggested directions for future research.* *Personal Psychology*, 33, 349-370.

Schriesheim, C. A., Castro, S. I., Cogliser, C. C. (1999). *Leader – member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory measurement and data-analytic practices.* *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.

Schriesheim, C. A. Castro, S. L., Zhon, X, Yammarino, E. J. (2001). *The folly of theorizing “A”, but testing “B”, A selective level-analysis review of the field and detailed leader-member exchange illustration.* *Leadership Quarterly*, 12, 515-551.

Smih, D. (2000) *Leadership and Professional Competence : saving higher education in on Era of Change.*, University of Pennsylvania

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art practice of the learning organization.* New York: Doubleday.

Smale, B. (1996) *Fight, Learn, Lead*, Fast Company, August/September, 65-70.

Stošić, I., Đukić, M. (2016) Potrebe i izazovi restrukturiranja javnog sektora Srbije, In. Pravci strukturnih promena u procesu pristupanja Evropskoj uniji, Institut ekonomskih nauka, Beograd, pp. 107-127.

Sandberg, J. (2006) *Brainstorming Works Best if People Scramble Ideas on Their Own.* The Wall Street, January, 13, p. B1.

Stojanović-Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J. (2010) Efektivnost liderskih stilova, *Ekonomski horizonti*, 12, (1) , str.79-88.

Salovey, P. Mayer, J. (1990) Emotional Intelligence, Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.

Sunders, S. (2005) *Likeahilti Factor: kako podsticati zivot vasih snova?* New York, CROWN

Salancik, G., Pfeffer (1974) *The bases and use of power in prganizational decisionmaking.* The case of the University, *Administrative Science Quarterly* 19, 453-473.

Tomljanovic, M. I. Grubescic Z. (2016), *Investment in Research and Development-A Factor of Ađustment of Montenegro to the EU Aconomy.* *Journal of Central Banking theory and practice* (online), Vol. 5, Issue 3.

Transformation Efforts Fad? *Harvard Business Review* (March-April, 1995), pp. 59-67.

Thomson, L. (2003) *Improving the Creativity of Organizations: Work Groups.* *Academy of Management Executive*, 17, pp. 96-109

Tomasho, R. (1994) *Hoie Greybound Liones Re-Engineered Itself Right into a Deep Hole?* *The Wall street Journal*, October 30, A1.

- Townsend, R. (1974)** *Up the organization*. New York, Knopf
- Trevino, L. K. (1986)**. *Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model*. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Trevino, L. K., Brown, M., Hartman, L. P. (2003)**. *A quantitative investigation of perceived executive ethical leadership. Perception from inside and outside the executive suite*. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Tripp (Ed.)**, *Industrial productivity*.(pp.146-171). Medison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Thomas F. Issack, (1978)** *Intuition: An Ignored dimension of Management* *Academy of Management Review*, 3, 917-922.
- Timothy A. Judge, Amy E. Colbert, and Remus Hies, (2004)** *Intelligence and leadership: A Quantitative Review and Text of Theoretical Propositions*.*Journal of Applied Psychology*, June, pp. 542-552, 1.1.
- Urošević, S., Milijić, N., Đorđević-Maljković, N., Karabašević, D. (2016)** Indicators of Motivation and Employee Satisfaction in Public Enterprise – Case Study of PE “Post of Serbia”, *Industrija*, Vol.44, No.3, 2016, 77-89
- Velasquez, M.C. (1992)**. *Business ethics: concepts and Cases*. (3rd ed.) Englewood Cliffs: NJ:Prentice-Hall.
- Voggins J.S., Puincus, A.I. (1992)** *Uređivanje I pristup/ Godisnja revija, Psihologija* , 43(1), 1992, str. 473-504
- Watkins, S. (2003)**. *Formen Enron bice president Sharron Watkins on the Enron collapse* . *Academy of Management Executive* , 17(4); 119-125.
- Watson, C, Hofman, I.R. (2004)**. *The role of task-related behavior in emergency of leaders*. *Group&Organization Management*, 29(6), 659-685.
- Weisinger, (1996)** *Emotiona intelligence at Work*. San Francisco, Jossey-Bass
- William B. Stevenson, Joan L. Pearce and Lyman W. Porter, (1985)***The concept o „Coalition” in Organization theory and search*. *Cademy of Management Review* 10, 256-268.

- Welch, J. (1995)** *Quoted in Inc.* (March, 1995), p.13.
- Weick, K. (1979)** *The Social Psychology of organizing.* (2nd ed.) reading: MA: Addison-Wesley, 243.
- Williams, C. (2010)** *Principi menadžmenta, Data Status, Beograd*
- Wofford J. C., Iskas, L.Z (1993).** *Path-goal theories of leadership ; A meta-analysis.* Journal of Management, 19(4), 857-876.
- Warren Bennis and Burt Nanus, (1978)** *Leaders.: The strategic for taking charge.* New York, Harper&Row,1985, 4; **James MacGregor Burns, Leadership.**(New York; Harper& Row.
- Warren Bennis, Burt Naus (1985)** *Leaders strategies for taking change* (New York, Harper and Row
- Warren, B. (2003)** *On Becoming Lider,* Perseus Publishing, USA, str. 39-40
- Woodruff, D, Lowey Miller, K. (1993)** *Crysler's Neon,* Week, May 3, 116-136.
- Weissenberg, P., Kavangh, M. (1972)** *The Independence of Initiating Structure and Consideration,* personnel Psychology, str. 119-130.
- Weber, M. (1947)** *The Theory of Social and Economic Organizations,* Henderson and Persons, New York, Free Press
- Waldman, D.A., Yammarino, F.J. (1999)** *CEO Charismatic Lid ership:* Academy of Management Review 24, no.2, 266-285
- Yuki, G. A. (1994),** *Leadership in organizations* (3rd ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yuki, G.A. (1999).** *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational charismatic leadership theories.*Leadership Quarterly, 10(2), 285-305.
- Yammarino, F.J. (1993).** *Transforming leadership studies : Bernard Bass leadership and performance beyond exception.* Leadership Quarterly 4(3), 379-382.
- Yummarino, F.J. (2000).** *Leadership skills: Introduction and overview.* Leadership Quarterly, 11(1), 6-9/

Zaccaro, S. J., Gilbert, J. thor, K.K., Mumford, M. (1991). *Leadership and social intelligence: linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness*. Leadership Quarterly, 2, p. 317-331.

Zimmer, C. (2005) *Trazenje licnosti u svim ljudima*. The New York times, str. F1.

Zauderer G. D. (1992) *Integrity: An Essential Executive Quality*, Business forum (Fall 1992), pp. 12-16.

Zellner, W. (1995) *Back to coffee, Tea or Milk?* Business Week, Jult 3, 52-56.

Zaccaro, S. J. , Mumford , M.D. Connely, M.S., Marks, M., Gilbert, J.A. (2000), *Assessment of leader problems – solving capability*. Leadership Quarterly, 11(1), 37-64.

Zaccaro, S.J., Rittman, A.I., Marks, M.A. (2001). *Team leadership*. Leadership Quarterly 12,451-483.

Zakon o elektroprivredi, Sluzbeni glasnik RS. God. XXVI, br. 5 (1991), str. 1796.

Zaleznik, A. (1997). *Managers and leaders: Are they different?* Harvard Business Review, 55, 67-78/