

Др Татјана Јановац

САВРЕМЕНО ЛИДЕРСТВО

Београд, 2020.

Др Татјана Јановац
САВРЕМЕНО ЛИДЕРСТВО

Издавач

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд

За издавача

Проф. др Томислав Брзаковић

Главни и одговорни уредник

Проф. др Миодраг Брзаковић

Рецензенти

Академик проф. др Синиша Боровић

Проф. др Томислав Брзаковић

Проф. др Бранислав Јакић

Лектор

Биљана Вукчевић

Дизајн корица

Горан Јановац

Штампа

ЈП „Службени гласник“

Тираж

500 примерака

Дело је уписано у евиденцију ауторских дела аутора ЈАА – Ауторске агенције за Србију, под бројем 072/2019. Уписом ауторског дела у евиденцију и депоновањем ауторског дела обезбеђује се доказ о постојању ауторског дела за случај повреде ауторског права. Ниједан део ове књиге не може бити репродукован, снимљен или емитован на било који начин: електронски, механички, фотокопирањем или другим видом, без претходне писане дозволе аутора.

*Ову књићу посвећујем својој мајци која је имала вере у мене
од првог корака до првог слова, која не сумња да нешто што
започнем нећу и завршити и због које сам данас то што јесам.*

*Њена безусловна и безгранична љубав
води ме на путу остварења...*

Аутор

ПРЕДГОВОР

Лидерство представља нову специјализовану менаџмент дисциплину у студијским програмима основних и мастер академских студија. Приликом конципирања програма овог предмета водила сам се жељом да студентима пружим базична знања о концептима, теоријама, методама, техникама и вештинама које примењују лидери у савременим условима пословања у најширем смислу. Логичан наставак таквог размишљања била је жеља за настанак књиге као потреба употпуњавања литературе из ове области.

Књига „*Савремено лидерство*“ настала је са основним циљем да предочи ефективност процеса лидерства у времену све израженијих и динамичних промена као и да читаоцу пружи релевантну теоријску основу примењиву у пракси. Будући да лидерство представља есенцију успеха сваке организације и друштва у целини, проучавање овог концепта требало би да добија све више на значају.

Лидерство као феномен проучава се још од најранијег доба развоја човечанства. У почетку, предмет интересовања јавности и истраживача били су витезови, краљеви, револуционари, војсковође, њихове личне карактеристике и понашање, да би се касније вођство, односно лидерство, проучавало као процес и међусобни однос утицаја између лидера и његових следбеника у свету бизниса, политике, спорта, образовања, уметности и других области. Из тог разлога, концепт лидерства треба посматрати у духу одређеног временског периода и друштвено-историјских околности.

У књизи „*Савремено лидерство*“ концепт лидерства проучава се од настанка првих теорија које су биле засноване на проучавању лидерских карактеристика, све до савремених теорија које се темеље на међусобном односу и утицају између лидера и следбеника. У контексту проучавању ефективности процеса, концепт лидерства посматра се у духу садашњег времена, динамичних промена и захтева пословног окружења, као и изазова са којима се суочава савремено лидерство.

Писати књигу на тему лидерства није био нимало лак задатак имајући у виду комплексност, значај и актуелност овог феномена. Будући да је поље истраживања интердисциплинарно, многи појмови, концепти и теорије преузети су из других друштвено-хуманистичких наука као што су социологија, психологија, историја, антропологија. У односу на постојећу домаћу и инострану литературу из ове области, ова књига први пут пружа свеобухватан приказ ефективног вођства базираног на савременим

приступима. Досадашња литература углавном се односила на менаџмент, а мање се дотицала проучавања концепта лидерства. Књига је обогаћена ваљаним примерима из праксе, студијама случаја, лидерским техникама, вежбама за лични и професионални развој, упитницима, задацима, примерима, у циљу развоја лидерских и менаџерских вештина, критичког начина размишљања и рационалног одлучивања. На почетку сваког дела књиге дефинисани су циљеви и исходи учења. На крају се налази резиме и питања за проверу знања. Књига је оплемењена и приказима стилова вођства многих историјских личности, успешних пословних људи, политичара, као и илустрацијама, препорукама и саветима. У том смислу, покушала сам да ову књигу у целини сачиним тако да се по много чему разликује од других написаних на тему лидерства. Чак се и насловна страна књиге издваја по својој специфичности. Корице књиге приказују стари словенски симбол *Коловрати* који означава циклус вечног живота, симбол излазећег Сунца, среће, мудрости, постављеног на штит витеза. Инспирацију за насловну страницу дала ми је и руска легенда из 13. века о храбром рјазањском јунаку *Еујаишије Коловратиу* који је са неколицином својих ратника, мудрошћу, храброшћу, снагом воље, извојевао моралну победу над бројнијим и моћнијим монголским непријатељем. Ова симболика наводи на размишљање колико су карактеристике вођа мистичне и колико је потребно умешности, знања и мудрости да би неко био препознат као вођа и колико је вођство комплексан феномен.

Спој традиционалног и савременог лидерства вешто се провлачи кроз целу књигу, а на тој сублимацији развија се основна идеја и порука књиге, да савремен приступ није могућ уколико није утемељен на традиционалним принципима и вредностима.

Књига „*Савремено лидерство*“ обухвата четири кључне целине, неопходне за аналитичко посматрање ефективног лидерства.

У књизи је приказана концептуализација односа између лидера и следбеника, који укључује лидерске потенцијале, карактеристике и компетенције, емоционалне способности и лидерске вештине, а обрађени су и различити модели лидерства у контексту ефективности целокупног процеса.

У првом делу књиге приказан је теоријски приступ лидерству, који подразумева дефинисање концепта, историјски осврт на проучавање развоја концепта, природу лидерства, разјашњење улоге лидера, као и суштинске разлике између менаџера и лидера. Такође, у теоријском приступу указује се на значај лидерских потенцијала за ефективност процеса, као и кључне фазе развоја лидерства као процеса, односно децидно посматрање основних компоненти које овај процес сачињавају.

Други део књиге односи се на карактеристике лидера попут особина, вештина, способности и компетенција, карактеристика и димензија

личности, типова личности, слагања типова личности лидера и следбеника, понашања лидера.

Трећи део књиге обухвата лидерске стилове како класичне, тако и савремене.

Четврти део књиге говори о утицају лидерства на организационе процесе, као што је лидерство и организациона култура, мотивација и лидерство, лидерство и организационо учење. У овом делу књиге указује се на значај етике за лидерство, као и на ефективност женског лидерства.

Књига „Савремено лидерство“ писана је у форми уџбеника и намењена је студентима основних и мастер академских студија како би успешно могли да овладају основним теоретским знањима ове менаџмент дисциплине. Такође, књига је намењена и менаџерима, политичарима, лидерима и свима онима који претендују да то постану, али и осталима, како би боље разумели суштину концепта и ефективност процеса лидерства.

У овом подухвату, моја намера била је да упознам читаоца са комплексношћу овог феномена и да створим основ не само за проучавањем, већ и бављењем овим концептом, личним унапређењем знања и вештина, развојем критичког начина размишљања. Самим тим, мој циљ садржан је и у намери да у читаоцу подстакнем развој лидерских потенцијала и покренем жељу за целоживотним образовањем.

Велику захвалност дугујем председнику Савета МЕФ-а проф. др Миодрагу Брзаковићу на исказаној подршци. Посебну захвалност дугујем рецензентима академику проф. др Синиши Боровићу, проф. др Томиславу Брзаковићу и проф. др Браниславу Јакићу. Захваљујем се и Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије који је издавач овог уџбеника. Такође, захвалност дугујем и Биљани Вукчевић која је лекторисала ову књигу, колегама који су подржали овај пројекат, као и студентима који су ме мотивисали да ова књига настане.

Највећу захвалност дугујем мом супругу, мојој највећој подршци, инспирацији и ослонцу, који је инспирисан мојом визијом дизајнирао насловну страну ове књиге.

Захваљујем се и свима онима које овом приликом нисам споменула, а који су ми несребично подарили своје знање и мудрост и који су оплеменили мој живот у сваком смислу.

Др Татјана Јановац

САДРЖАЈ

I ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ЛИДЕРСТВУ

1. ДЕФИНИСАЊЕ ЛИДЕРСТВА.....	9
2. РАЗВОЈ КОНЦЕПТА ЛИДЕРСТВА.....	13
3. УЛОГА ЛИДЕРА	17
3.1. Лидерство по организационим нивоима.....	19
4. РАЗЛИКА ИЗМЕЂУ МЕНАѢРА И ЛИДЕРА	21
5. ПРИРОДА ЛИДЕРСТВА.....	23
6. ЛИДЕРСКИ ПОТЕНЦИЈАЛИ	27
6.1. Моћ – скривени лидерски потенцијал.....	32
7. ПРОЦЕС ЛИДЕРСТВА	36
РЕЗИМЕ	42
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	44

II ЛИДЕРСКЕ КАРАТЕРИСТИКЕ

1. ОСОБИНЕ ЛИДЕРА.....	48
2. ВЕШТИНЕ ЛИДЕРА.....	50
2.1. Вештина управљања циљевима.....	51
2.2. Вештина одлучивања	53
2.3. Вештина решавања проблема	54
2.4. Вештина управљања променама	56
2.5. Модел лидерства заснован на вештинама	57
3. СПОСОБНОСТИ	60
4. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА ЛИДЕРА	62
5. ЛИДЕРСКЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ.....	65
6. КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛИЧНОСТИ	68
6.1. Димензије личности.....	70
6.2. Модел его стања личности.....	73
6.3. Типови личности.....	75
6.4. Типови личности и лидерство	78
6.5. Слагање типа личности лидера и следбеника.....	79
7. ПОНАШАЊЕ ЛИДЕРА	82
7.1. Директивно понашање лидера	83
7.2. Подржавајуће понашање лидера	83

7.3. Партиципативно лидерско понашање.....	84
7.4. Харизматично понашање лидера.....	85
РЕЗИМЕ	86
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	87

III СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА

1. НАЈСТАРИЈЕ ТЕОРИЈЕ О ЛИДЕРСКИМ СТИЛОВИМА	93
1.1. Ајова студија	93
1.1.1. Аутократски стил	94
1.1.2. Демократски стил.....	94
1.1.3. Laissez faire стил.....	95
1.2. Охајо и Мичиген студије.....	97
1.3. Лидерска мрежа.....	99
2. КОНТИГЕНТНЕ ТЕОРИЈЕ О ЛИДЕРСКИМ СТИЛОВИМА	102
2.1. Ситуациони приступ	102
2.2. Фидлерова теорија.....	107
2.3. Теорија пут-циљ	111
2.4. Теорија размене лидер-члан	116
2.5. Теорија о лидерским стиловима одлучивања	119
3. САВРЕМЕНЕ ТЕОРИЈЕ О ЛИДЕРСКИМ СТИЛОВИМА	124
3.1. Трансформационо лидерство	124
3.1.1. Псеудотрансформационо лидерство	126
3.2. Трансакционо лидерство	127
3.3. Модел лидерства	128
3.4. Харизматично лидерство.....	135
3.5. Сличности и разлике између трансформационог, псеудотрансформационог, трансакционог и харизматичног лидерства.....	137
3.6. Тимско лидерство	139
3.6.1. Карактеристике тимова	139
3.6.2. Карактеристике тимских лидера.....	141
3.6.3. Тимско лидерство и ефективност тима.....	142
4. ЛИЧНИ СТИЛ.....	147
РЕЗИМЕ	151
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	152

IV ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОНИ ПРОЦЕСИ

1. ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЈА.....	156
1.1. Појам мотивације.....	156
1.2. Теорије мотивације.....	157
1.3. Стратегије мотивације.....	163
1.4. Утицај лидера на мотивацију запослених.....	164
1.5. Примери добре праксе у Србији.....	165
2. ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА.....	169
2.1. Појам организационе културе.....	169
2.2. Развој организационе културе.....	170
2.3. Врсте организационих култура.....	172
2.4. Утицај промена на организациону културу и улога лидера.....	174
2.5. Значај организационе културе.....	176
2.6. Примери добре праксе.....	177
3. ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ.....	180
3.1. Појам организационог учења.....	180
3.2. Облици организационог учења.....	181
3.3. Карактеристике организације која учи.....	182
3.4. Принципи „организације која учи“.....	183
3.5. Разлика између „учећих“ и традиционалних организација.....	185
3.6. Улога лидера у стварању организације која „учи“.....	187
4. ЕТИКА И ЛИДЕРСТВО.....	190
4.1. Теорије о етици и лидерству.....	190
4.2. Карактеристике етичних лидера.....	192
4.3. Принципи етичког лидерства.....	195
4.4. Значај етике за лидерство.....	196
4.5. Пример погрешне праксе.....	197
5. ЖЕНЕ И ЛИДЕРСТВО.....	200
5.1. Стаклена таваница.....	201
5.2. Ефективност женског лидерства.....	202
5.3. Пример женског лидерства.....	204
РЕЗИМЕ.....	205
ПИТАЊА ЗА ПРОВЕРУ ЗНАЊА.....	207
ЛИТЕРАТУРА.....	209

I ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ЛИДЕРСТВУ

У оквиру овог дела сазнаћете:

- Шта је то лидерство
- Да ли се лидери рађају или стварају
- Да ли имате лидерске потенцијале
- На који начин лидери користе моћ
- Која је суштинска разлика између менаџера и лидера
- На који начин да изградите ауторитет и остварите утицај

ШТА ЈЕ ТО ЛИДЕРСТВО?

Уколико бисмо покушали да дефинишемо *лидерство*, не бисмо то могли учинити на тако једноставан начин. *Зашто?* Зато што лидерство као феномен можемо посматрати из мноштва различитих аспеката, као скуп одређених особина, или пак скуп одређених вештина, начин понашања лидера... Лидерство можемо посматрати и из угла проучавања односа између лидера и следбеника, у контексту моћи и утицаја, као процес. И у литератури можемо наићи на велики број дефиниција, зато што аутори имају различито виђење овог појма. Само у протеклих неколико деценија развијено је више различитих система класификације дефинисања лидерства. Стога, дефинисати лидерство није нимало једноставан и лак задатак.

Реч лидер, најчешће нас асоцира и буди сећање на славне војсковође, краљеве, револуционаре, уметнике, мудраце, научнике, политичаре, спортисте, истраживаче, који су оставили свој печат у историји. Раније се сматрало да се лидери рађају, односно да је то урођени таленат. Посматрано кроз личност вође, лидерство је тумачено као загонетни спој личних карактеристика, харизме, моћи, храбрости и понашања. Међутим, проучавање лидерства као феномена подразумева много сложенији концепт од проучавања карактеристика једне особе. У данашње време, лидерство обухвата шири контекст посматрања и изучавање овог концепта захтева мултидисциплинарни приступ.

Када говоримо о ефективном лидерству, говоримо о сложеном процесу који доводи до позитивне промене за појединца, групу, организацију и друштво у целини, о лидерству које је засновано на врлинама и моралним вредностима. Суштина овог процеса огледа се у моћи и утицају лидера да мотивише и инспирише друге да га следе у остварењу визије. То подразумева знање, интелигенцију, харизму, одређене способности, вештине, као и поверење.

Постоји мноштво фактора који обликују и дефинишу квалитет и природу процеса лидерства. Почевши од карактеристика самог вође, као што је наглашено, али и од карактеристика следбеника, као и од захтева и обележја самог окружења.

У времену динамичних промена, организацијама и друштву у целини све више су неопходни лидери. Нажалост, оно што се може уочити јесте чињеница да је узрок неуспеха, односно тешко достигнутог успеха и одрживости многих организација, без обзира да ли су оне производне

или услужне, владине или невладине „*превише менаџменџа, а љремало лидерсџива*“. Део одговорности сноси и образовни систем јер већина студијских програма проучава менаџмент, а мањи проценат лидерство. Дипломирани менаџери нису довољно спремни да се суоче са свим изазовима динамичног тржишта и пруже одговарајући одговор на спектар промена које оно неминовно доноси. Из наведених разлога, неопходно је образовати већи број кадрова који ће адекватно одговорити на захтеве савременог пословања, и који ће организацијама и друштву у целини омогућити напредак и просперитет.



1. ДЕФИНИСАЊЕ ЛИДЕРСТВА

Лидерство је појава која већ дуго привлачи пажњу како теоретичара, тако и јавности, и изучава се још од доба Аристотела. Истраживаче је одувек интересовало шта је то што чини лидера, односно шта је то што разликује лидера од нелидера. Анализирано је и објашњавано кроз личности великих државника, војсковођа, филозофа, мислилаца, научника, уметника, ауторитативних личности.

Почетком XX века у изучавању феномена лидерства истраживачи су били усмерени на проучавање особина, вештина, понашање вође. Много касније, паралелно са привредним напретком друштва, појам лидерства поприма шири контекст и све више се доводи у везу са привредним активностима организације, као и утицајем овог концепта на резултат пословања. Тада се појављују и прве студије о лидерству, које су се претежно бавиле функционалним аспектима пословног лидерства.

Лидерство се, као појам и феномен, може посматрати са различитих аспеката и сходно томе, постоји више различитих модела приступа појму лидерства. Почевши од приступа лидерству као скупу особина, преко схватања лидерства као скупа вештина, приступа лидерству са аспекта понашања, па до приступа стилу лидерства кроз који се помера фокус на изучавање природе процеса лидерства као интеракције између лидера и следбеника, као и ефективности тог процеса.

Лидерство се може посматрати и као скуп активности које изазива промене, у којима је лидер центар, односно покретач промена и групних процеса. Такође, лидерство се може анализирати и у контексту односа моћи, јер лидери имају моћ и утичу на следбенике да их следе у остваривању циљева и реализацији визије.

Постоји велики број дефиниција лидерства, скоро онолико колико и теоретичара који се баве овом тематиком. Дефинисати лидерство није нимало једноставан задатак и сваким даном је то све теже. Из мноштва дефиниција које постоје, издвајамо следеће:

„Лидерство је уметност да постигнете да неко други уради нешто што ви желите, али ипак да та особа жели да то уради.”
(Dwight Eisenhower)

„Лидерство је понашање појединца... које усмерава активности групе према заједничком циљу.”
(Hemphill & Coons)

„Права лидерска дилема не значи дирајти између доброј и лошеј.
Лидерство значи дирајти између доброј и доброј и лошеј.”
(Jonas Ridderstrale)

„Лидерство је да имајте инспирисане и огушевљене следбенике.”
(Warren G. Bennis)

„Лидерство је стварање и одржавање структуре у очекивању
сарадње.”
(Ralph Stogill)

„Лидерство се испољава када појединци... мобилишу...
институционалне, пољичке, психолошке и друге ресурсе како би
добудили, ангажовали и задовољили својиве следбеника.”
(Burns)

„Лидерство је догајно ангажовање преко и изнад механичкој
одржавања уобичајених наредби у организацији.”
(Katz & Kahn)

„Лидерство је процес утицања на активност организације
како би се реализирају циљева.”
(Rauch & Behling)

„Лидерство је процес давања сврхе заједничком раду
и изазивања добровољној напора који се улаже за реализацију
циљева.”
(Jacobs & Jaques)

„Лидерство је способност промене културе... заочинање процеса
развојних промена које су далеко даљивније.”
(Schein)

„Лидерство решава проблем.”
(Colin Powell)

„Лидерство је процес групивеној утицаја, који максимизира
напоре других према реализацији циљева.”
(Kruse)

„Ефикасно лидерство се не своди на држање говора или на то да
буде вољени, лидерство одређују резултати а не атрибути.”
(Peter Drucker)

Професор Џозеф Рост (Joseph Rost) са Универзитета у Сан Дијегу у својој књизи „Лидерство за XXI век” проучава све дефиниције лидерства које су се појавиле у литератури у периоду 1920–1990. год. Дугогодишњим истраживањем, професор Рост прикупио је чак 221 дефиницију лидерства.

Развој дефиниција о овом феномену, пратиле су друштвене промене које су утицале на схватање суштине концепта лидерства.

- *Двадесетих година прошлог века лидерство је посматрано као способност лидера да импресионира својим пошеницијалима и изазове послушност, поштовање, лојалност код следбеника.*
- *Тридесетих година прошлог века лидерство је посматрано као процес креирања активностии лидера.*
- *Четрдесетих година прошлог века лидерство је аисолвирано као способност усмеравања следбеника на основу моћи лидера.*
- *Педесетих година прошлог века лидерство се тумачи у контексту ируиних процеса, односно перцепције ирује о способностима лидера.*
- *Шесдесетих година прошлог века лидерство је објашњавано као уишицај лидера да води ирује у заједничком иравцу.*
- *Седамдесетих година прошлог века лидерство је дефинисано као дискрециони уишицај, односно ионашање које кониролише лидер и које може варираии од иојединца до иојединца.*
- *Осамдесетих година прошлог века лидерство значи инсиирисаии ирује.*
- *Деведесетих година прошлог века лидерство иредсиавља однос међусобнои уишицаја између лидера и следбеника.*

Разлике између дефиниција указују на евалуацију у проучавању концепта лидерства и схватање значаја односа између лидера и следбеника. Односно, са развојем свести о суштини концепта лидерства, мења се и однос између лидера и следбеника, мења се поглед на то како лидери третирају следбенике и како следбеници перципирају вође. Ова дебата о дефинисању лидерства показује колико је концепт лидерства истовремено и друштвена и историјска појава. Дефиниције не одражавају само мишљење истраживача, већ целокупног друштва у контексту времена.

У књизи „Лидерство за XXI век” Џозеф Рост (*Joseph Rost*) дефинише лидерство “као однос уишицаја између лидера и следбеника у циљу остваривања заједничкои циља и иоиредне иромене”. Сличну дефиницију дао је и аутор Питер Нортхаус (*Peter Northouse, 2008*): „лидерство је ироцес у којем иојединца остварује уишицај на ирују ради остваривања заједничкои циља.”

Свака савремена дефиниција лидерства, у основи садржи четири базичне компоненте које су кључне за саму појаву:

- Лидерство је процес кога чине лидер и следбеници.
- Лидерством се остварује утицај.
- Лидерство се јавља у контексту групе.
- У лидерству се претпоставља остваривање циља и потребних промена.

Према томе, однос лидер-следбеник није линеаран однос, већ је то однос међузависности, процес који се дешава у групи. Односно, када проучавамо ефективност процеса, не можемо посматрати само лидера, већ и следбенике, као и захтеве окружења. Када не би постојали следбеници, квалитети лидера не би имали толики значај. Другим речима, лидерство је процес који је последица специфичног социјалног односа између лидера и следбеника. То је *процес* у којем појединац остварује утицај на следбенике да га следе у реализацији визије и остваривању циљева.

Лидерство је процес који се не може стандардизовати. Сваки лидер има свој јединствен стил размишљања, планирања, одлучивања, понашања и односа са запосленима. Сваки лидер је јединствен по својим карактеристикама и потенцијалима. Околности у којима се одвија процес, такође се разликују. Културолошке, образовне, мотивационе карактеристике следбеника су различите. Различити су и екстерни фактори (економски, политички, техничко-технолошки и друштвени) који утичу на индивидуалне и друштвене вредности, као и на сам процес лидерства. Стога, лидерство као процес, треба посматрати у контексту времена и актуелних друштвених промена.