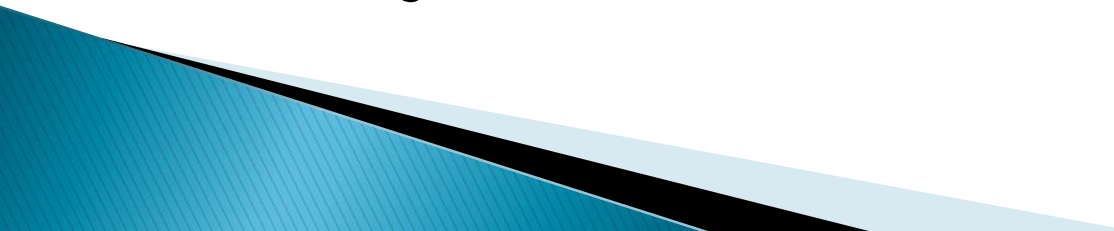


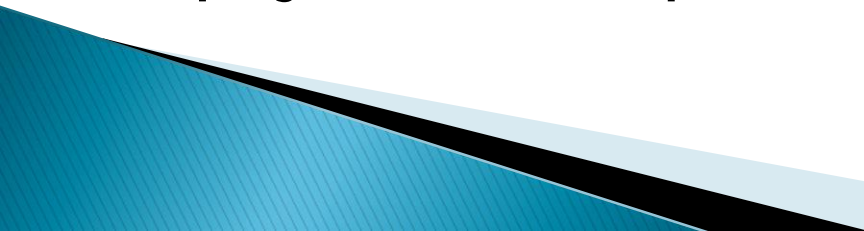
TEORIJE LIDERSTVA

Prof. dr PREDRAG IVANOVIĆ
Ekonomski fakultet – Podgorica
UNIVERZITET CRNE GORE

Uvod

- ▶ Efektivno liderstvo je bitan faktor uspješnog vršenja misije organizacije;
 - ▶ Liderstvo se definiše na različite načine u bogatoj literaturi (na osnovu: ličnosti, znanja, moći, ponašanja, situacije itd);
 - ▶ Savremeni pristup posmatra liderstvo kao središte socijalnog – organizacionog procesa;
 - ▶ Kao proces liderstvo je složen sistem efekata u organizaciji.
 - ▶ Razlikujemo liderstvo i lidera – nosioca funkcije.
- 

DEFINICIJA

- ▶ Fleksibilan i interdisciplinarnan pojam;
 - ▶ Socijalan, interaktivan proces, koji obuhvata situaciju, sljedbenike i uticaj lidera, koji svojom snagom definišu smisao i smjer aktivnosti;
 - ▶ Liderstvo je recipročan odnos medju ljudima u organizaciji;
 - ▶ Bit liderstva je realizacija potencijala ličnosti i ljudi koje predvodi;
 - ▶ U definisanju lidersta, akcenat je pomjeren sa pojedinca na proces medju ljudima.
- 

DEFINICIJA

LIDERSTVO je proces uticaja pojedinca na grupu, da bi se ostvario zajednički cilj;


▶ Elementi definicije:

- Proces – interakcija pojedinac / grupa;
- Uticaj – bez uticaja nema liderstva;
- Grupa – sredina na koju se utiče;
- Usmjerenost na zajednički cilj – svrha liderst.


KONTEKST liderstva je povjerenje. Povjerenje je vezivno tkivo liderstva.

Povjerenje transformiše članove grupe u sljedbenike.

Multidimenzionalan koncept (Drucker, 1995)

- ▶ Lideri imaju sljedbenike;
 - ▶ Efektivan lider je onaj čiji sljedbenici rade prave stvari;
 - ▶ Popularnost ne čini lidera – lideri su vidljivi i daju primjer drugima;
 - ▶ Liderstvo je prije svega odgovornost, a ne privilegija, titula, novac;
 - ▶ Lideri moraju imati rezultat;
 - ▶ Lideri su vidljivi, daju primjer drugima;
 - ▶ Efektivni lider se ne boji snage i sposobnosti sljedbenika.
- 

Konstante efektivnog liderstva

- ▶ Upravljati kontekstom organizacije (konceptualne sposobnosti);
 - ▶ Indirektan način rada (ključni saradnici i strategija komunikacije);
 - ▶ Stvaranje organizacione kulture i konzistentno ponašanje (primjer drugima);
 - ▶ Odlučivanje u skladu sa dugoročnim interesima organizacije;
 - ▶ Pravo na vodjenje nije zagantovano – može se izgubiti legitimitet.
- 

SVRHA

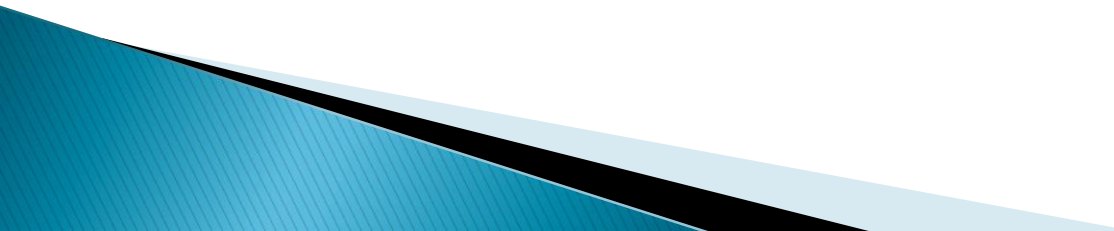
- ▶ Kreiranje i održavanje konkurentske sposobnosti organizacije;
- ▶ Svrha traži od lidera: suočavanje sa promjenama i kreiranje novih vrijednosti;
- ▶ Stvaranje novih vrijednosti, potencira ulogu liderstva u pomoći ljudima da ispolje i razviju svoje kreativne potencijale, motive i pozitivne emocije, kako bi se postigla izvrsnost i pojedinca i organizacije;
- ▶ Liderstvo je umjetnost uticaja na ljude da oni svojevrijedno i efikasno obavljaju zadatke (Yukl,2010).

Liderstvo i ličnost

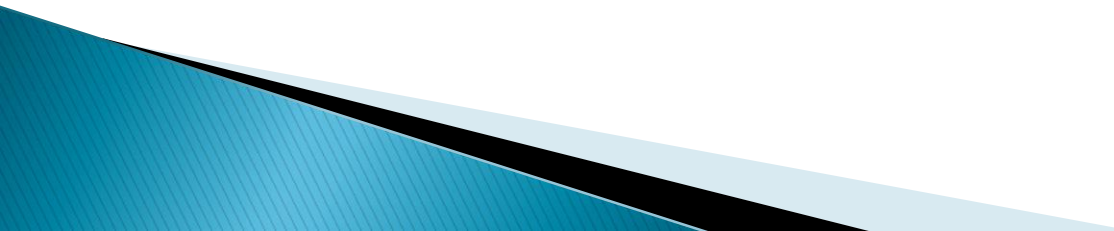
- ▶ Ličnost – personalna organizacija osobina koja se razvija u interakciji čovjek – okruženje;
- ▶ Personalne osobine su rezultat genetskog koda, razvoja osobe u djetinjstvu, obrazovanja i iskustva tokom rada i života;
- ▶ Od 5 FAKTORA LIČNOST (otvorenost, ugodnost; samosvijest; emocionalna stabilnost /neurotičnost; intelekt) samo neurotičnost ima negativnu korelaciju sa liderstvom.

Liderstvo i ličnost

Potrebne osobine lidera možemo sagledati kroz tri karakteristike;

- Intelektualni potencijal ličnosti (povezan je sa profesionalnim razvojem, kompetencijama, kreativnošću, odlučivanjem itd.);
 - Emocionalna inteligencija (samosvijest, samokontrola, motivacija, empatija, društvenost) – svi elementi su bitni za lidera;
 - Moralna inteligencija – sposobnost primjene univerzalnih principa ljudskosti na ciljeve, ponašanje i djelovanje čovjeka.
- 

Liderstvo i ličnost

- ▶ Emocionalna i moralna inteligencija su determinante integriteta ličnosti;
 - ▶ Integritet ličnosti – kritičan faktor, bez integriteta nema povjerenja, a povjerenje je koheziorna snaga tima;
 - ▶ Integritet („čast zadate riječi“ –Jensen, 2009) potencira: moralnost, etiku i zakonitost u liderstvu;
 - ▶ Integritet je generička snaka liderstva.
- 

Liderstvo i sljedbenici

- ▶ Lider i sljedbenici su tim u procesu liderstva;
- ▶ Lider modelira proces liderstva, ali nije važniji od sljedbenika i nije iznad njih. Jedni bez drugih ne mogu;
- ▶ Lideri trebaju sljedbenike, a sljedbenici trebaju opcije izbora;
- ▶ Zato efektivno liderstvo pretpostavlja dobro poznavanje ljudi u organizaciji, da bi svojim integritetom generisali ljude u sljedbenike i stvorili kontekst zajedništva – tima.


Kategorije sljedbenika

- ▶ Na osnovu dimenzija nezavisnosti i aktivnosti (Keli, 1992):
 - Otuidjeni – nezavisni i kreativni, ali su pasivni (neiskorišćeni potencijal);
 - Pasivni – nemaju inicijativu, nemaju odgovornost, potrebna je kontrola (često su proizvod rigidnog menadžmenta);
 - Konformisti – aktivni, nemaju nezavisnost i kritičko razmišljanje, izbjegavaju konflikt (autokratski lideri preferiraju ovakve sljedbenike);
 - Pragmatičari – čuvaju položaj, pasivni u krizama;
 - Efektivni – slobodno i kreativno razmišljanje, aktivni su i preuzimaju rizik, služe interesima organizacije, a ne željama lideta – oni su „kičma“ procesa i kritičan faktor uspjeha.

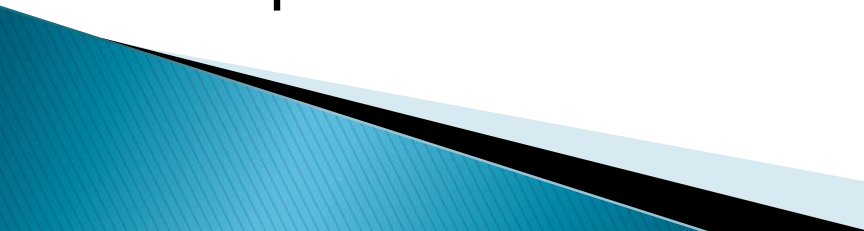
„PSIHOLOŠKI UGOVOR“

- ▶ Zbog kompleksnosti odnosa lider – sljedbenici, za efektivno liderstvo je važan tzv. psihološki ugovor.
- ▶ „Psihološki ugovor“ je kultura efektivnog liderstva.
- ▶ PU obuhvata vjerovanja, očekivanja i odgovornosti sadržane u onom što čini korektan i pošten odnos u organizaciji;
- ▶ Pretpostavka ovog koncepta – član organizacije će dati doprinos njenoj misiji, u mjeri u kojoj očekuje da će mu biti uzvraćeno;
- ▶ Zadatak PU je izgradnja i održavanje odnosa zaposlenog i organizacije, te usmjeravanje ponašanja lidera i sljedbenika, da bi se ostvarili obostrani interesi (Robinson i dr., 1994).

„Psihološki ugovor“

- ▶ PU je drugačiji od uradnog ugovora koji definiše prava i obaveze organizacije i zaposlenog;
 - ▶ PU predstavlja skup nepisanih očekivanja zaposlenog, koji se odnosi na nevidljivi dio odnosa;
 - ▶ PU je matrica na osnovu koje ljudi tumače obaveze i obećanja;
 - ▶ PU je percepcija medjusobnog vjerovanja i neformalnih obaveza liderstva, tj. organizacije i zaposlenog;
 - ▶ PU je faktor povjerenja u liderstvu.
- 

Liderstvo i moć

- ▶ Bez uticaja nema liderstva, dok je instrument ostvarivanja uticaja moć;
 - ▶ Moć je sposobnost da se uprkos otporu ostvari svoja volja;
 - ▶ Moć je sposobnost uticaja, odnosno modeliranja ponašanja drugog socijalnog aktera;
 - ▶ Fenomen moći ima dvije dimenzije: socijalni odnos (najmanje dva aktera) i sposobnost „superiornog“ člana da mijenja ponašanje „inferiornog“ člana;
 - ▶ Moć počiva na toj zavisnosti, inferiornih od superiornih članova organizacije.
- 

Oblici moći

- ▶ Dva su osnovna oblika moći (French, Raven, 1962):
 - moć pozicije (tzv. strukturna moć)
 - lična moć (stručna i referentna moć), koja se temelji na percepciji sljedbenika;
- ▶ Strukturna moć se temelji na resursnoj zavisnosti;
- ▶ Lična moć je osnov tzv. interpretativne ili kulturne moći;
- ▶ Interpretativna – kulturna moć temelji se na spoznajnoj zavisnosti;
- ▶ Spoznajna zavisnost je takav socijalni odnos u kome inferiorni članovi formiraju svoje spoznajne matrice, dominantno, pod uticajem superiornih članova organizacije.

Interpretativna moć

- ▶ Ova moć nastaje u procesu socijalne konstrukcije realnosti;
- ▶ Proces socijalne konstrukcije realnosti: (Lukes, 1974):
 - 1) Zadobijanje pažnje (koristi se formalna pozicija, kompetencije, atributi ličnosti, integritet i vještina komunikacije),
 - 2) Konceptualizacija zajedničkog iskustva, odnosno stvarnosti (definisanje situacije, interesa, objašnjavanje događaja, daju se značenja događajima, definišu se vizije željenog itd);
 - 3) Kognitivna zrelost – koncept mora donijeti korist, makar u prvim etapama razvoja;

Mogućnost da lider u fazi konceptualizacije ugradjuje subjektivno iskustvo i interese, te da u fazi zrelosti definiše i kriterijume vrednovanja koncepta, ukazuje na važnost moralne inteligencije u liderstvu;

Lideri imaju moć, ali ta moć mora biti instrument izgradnje odnosa sa sljedbenicima radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

Liderstvo i autoritet

- ▶ Autoritet je pravo da se vrši uticaj;
- ▶ Realan autoritet je institucionalizovana legitimna moć;
- ▶ Formalno liderstvo proističe iz pozicije pojedinca u organizacionoj strukturi;
- ▶ Neformalno liderstvo nastaje kada članovi prihvataju stavove i ponašanja pojedinaca, bez obzira na njihovu poziciju u strukturi;
- ▶ Neformalni autoritet počiva dominantno na personalnim karakteristikama;
- ▶ U krizama često nastaje kriza autoriteta, kada formalno liderstvo gubi legitimitet, tj. povjerenje, a ljudi „idu za drugim“ (neformalno liderstvo).
- ▶ Kriza autoriteta se rješava promjenom nosilaca formalnog liderstva.

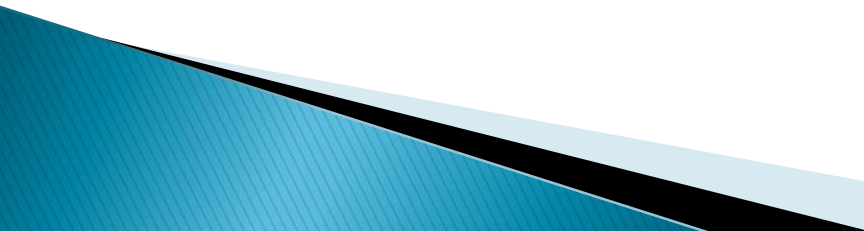
Liderstvo i menadžment

- ▶ Liderstvo i menadžment su socijalne tehnologije koje omogućavaju efektivnost i efikasnost organizacije;
- ▶ Oba procesa su slična, ali su različiti i komplementarni procesi (Kotter, 1988);
- ▶ Menadžment je proces koji se suočava sa kompleksnošću poslovanja, te teži stvaranju reda i stabilnosti (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola);
- ▶ Menadžment se sprovodi na različitim nivoima organizacione strukture, te koristi strukturnu moć, tj. direktivan odnos autoriteta;
- ▶ Menadžment preferira inkrementalno ponašanje (veća eksploatacija postojeće veze: proizvod, tržište, tehnologija).

Liderstvo i menadžment

- ▶ Liderstvo je proces suočavanja organizacije sa promjenom;
- ▶ Liderstvo preferira preduzetničko ponašanje (nova kombinacija proizvod, tržište tehnologija);
- ▶ Liderstvo stvara promjene i nova kretanja, pa obuhvata:
 - usmeravanje kreiranjem vizije i strategije,
 - rasporedjivanje i povezivanje ljudi (timovi, komunikacija, posvećenost),
 - motivacija i inspiracija (apelovanje, pozitivna energija, delegiranje ovlašćenja, kultura učenja).

Liderstvo i menadžment

- ▶ Liderstvo gradi nove odnose, te koristi kulturnu – interpretativnu moć;
 - ▶ Liderstvo inspiriše, gradi entuzijazam i jedinstvo, koristi „psihološki ugovor“, a ne prinudu;
 - ▶ Liderstvo je prije svega odgovornost za organizaciju i ljude;
 - ▶ Menadžment ima „užu“ odgovornost za određene grupe, sredstva, procese i aktivnosti;
 - ▶ Liderstvo je odgovornost za sve, uključujući odgovornost i za menadžment;
 - ▶ Liderstvo je odgovornost „u krajnjoj instanci“, tj. odgovornost i kada se liderska funkcija delegira menadžmentu;
 - ▶ Odgovornost je ključna demarkacija liderstva i menadžmenta.
- 

Liderstvo i menadžment

- ▶ Liderstvo i menadžment su funkcionalno vezani;
- ▶ Menadžment je orijentisan na rezultat, a liderstvo na promjenu – kako nema rezultata bez promjena, nema menadžmenta bez liderstva (organizacija bi se „zagušila“ i birokratizovala) – nema ni liderstva bez menadžmenta (put bez rezultata je „vakum“);
- ▶ „Dinamička ravnoteža“ kao opšti cilj organizacije, pretpostavlja efektivnost i efikasnost, odnosno inkrementalno i preduzetničko ponašanja, pa su liderstvo i menadžment funkcionalno vezani procesi.

Liderstvo i menadžment

Možemo sumirati:

- Proces liderstva je „glava“, odnosno puna odgovornost upravljačkog toka u organizaciji („socijalne tehnologije“ da bi se ostvarila efektivnost i efikasnost organizacije), dok je menadžment korus ili osnova upravljačkog toka.
- „Doba diskontinuiteta“ potencira važnost efektivnog liderstva.
- Diskontinuitet identifikuje preduzetničko ponašanje i inovativnost kao kritični faktor uspjeha organizacije.

Drugi dio:


TEORIJSKI PRISTUPI LIDERSTVU

Nivoi konceptualizacije liderstva

Yukl (2013) navodi sljedeće nove konceptualizacije liderstva:

- Koncept intra-individualnog procesa (fokus na lidera);
- Koncept procesa dijade (odnos lider – sljedbenik);
- Koncept procesa grupe (odnos lider – grupa);
- Koncept organizacionog procesa;
- Integrisani pristup više nivoa:

Nivoi konceptualizacije pokazuju evoluciju u razvoju teorije liderstva.



Kategorije teorijskih pristupa

Bolje razumijevanje razudjene literature liderstva pretpostavlja svrstavanje teorija, koncepata i mišljenja liderstva u tri kategorije:

- 1) Generički – opšti pristupi „izvora“ liderstva;
- 2) Pristupi sadržaja ili modeliranje faktora liderstva;
- 3) Pristupi načina djelovanja ili stila liderstva.

Naravno, ne postoji „striktna demarkacija“ između različitih pristupa, koncepata i teorija liderstva. Oni se često svojim elementima prepliću.

Na dinamiku teorije liderstva utiči i promjene paradigme izučavanja liderstva.

Dinamika naučne paradigme

- ▶ Naučna paradigma je mentalni pristup koji determiniše način razmišljanja i istraživanja predmeta naučne discipline;
- ▶ Sa razvojem nauke, mijenja se i naučna paradigma;
- ▶ Moderna pozitivistička paradigma temelji se na provjerenim znanjima, iskustvu i činjenicama i ima „uži fokus“ istraživanja.
- ▶ U teoriji liderstva ova paradigma fokusira lidere i sljedbenike, karakteristike i ponašanja, situacije i ciljeve organizacije.
- ▶ Ona posmatra proces u organizaciji, ne uzimajući u obzir širi društveni kontekst i njegovu dinamiku.

Pristup socijalnog konstruktivizma

Ova paradigma u istraživanja liderstva uključuje i širi društveni kontekst (pojedinic utiče na društvenu stvarnost, ali i društvena stvarnost utiče na pojedinca);

Paradigma socijalnog konstruktivizma istražuje liderstvo kroz interakciju tri dimenzije:

- a) lider– sljedbenik;
- b) organizacioni proces;
- c) društveni proces.

Ovaj misaoni pristup u razvoju teorije liderstva, ne umanjuje značaj konvencionalnih – pozitivističkih pristupa, ali dodaje bitnost sagledavanja društvenog konteksta i njegove dinamike.

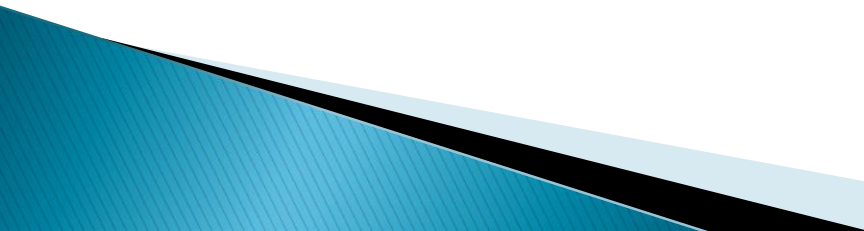
Generički pristupi liderstvu

- ▶ Kategorija opštih teorija i koncepata koji prvenstveno sagledavaju izvore leaderske moći i energije, te „način razmišljanja“ lidera saglasan odredjenim uvjerenjima i vrijednostima;
- ▶ Energija i način razmišljanja su osnov izgradnje procesa liderstva, odlučivanja i ponašanja lidera.
- ▶ To su: pristupi zasnovani na moći, psihodinamični pristupi i pristupi zasnovani na vrijednostima.

Pristupi zasnovani na izvorima moći

- ▶ Pristupi moći, liderstvo objašnjavaju izvorima moću u odnosu lidera i sljedbenika;
- ▶ French i Raven(1959) razlikuju 5 izvora moći: moć nagradjivanja, prinude, legalnu moć, stručnu moć i referentnu moć;
- ▶ Stvarne moći lidra su „ojačane“ vjerovanjem sljedbenika o moći lidera;
- ▶ Teorija socijalne razmjene naglašava važnost lične moći u liderstvu;
- ▶ Teorija strategijske kontigencije (neizvjesnosti) naglašava , kao izvor liderstva, neizvjesnost i sposobnosti pojedinca da rješava pitanja neizvjesnosti.

Psihodinamički pristupi liderstvu

- ▶ Psihodinamičan pristup obuhvata veliki broj teorija i koncepata, koje možemo posmatrati kroz sve tri kategorije:
 - ▶ Generički pristup potencira značaj psihologije pojedinca i grupe;
 - ▶ Pristup modela (sadržaja) potencira međusobni uticaj pojedinca i grupe;
 - ▶ U pristupu stila, psihodinamika je prisutna u ponašanju lidera – vizionarsko, harizmatsko, narcisoidno ili pak timsko liderstvo.
- 

Psihodinamika grupe i liderstvo

- ▶ Psihodinamičan pristup se u generičkoj ravni temelji na psihološkim istraživanjima ličnosti (Freud, Jung);
- ▶ Kako leaderska funkcija djeluje u grupi, bitno je poznavati i psihologiju grupe;
- ▶ Najbitnija karakteristika grupe je kohezija – nevidljiva sila koja drži grupu zajedno (svjesne i nesvjesne sile koje nose i kreiraju strukture ličnosti svih članova grupe);
- ▶ Psihoanalitičar Bion(1959) je utvrdio da funkcionalna grupa ima jasan fokus i vrijednosti, te poznaje granice interne i eksterne sredine.
- ▶ Nefunkcionalna grupa je ona grupa koja sopstvene teškoće projektuje izvan granica grupe, na druge.

Projektivna identifikacija (Klajn, 1946 i Bion, 1959)

- ▶ Projektivna identifikacija je ključni fenomen grupnog ponašanja – osoba može projektovati misli na drugi objekat sa ciljem kontrole (odnos majke i predverbalne bebe);
- ▶ Projektivna identifikacija je zaštitni mehanizam. Svaki član grupe „cijepanjem“ svoga „JA“ projektuje neželjene sadržaje na druge i time se doprinosi mentalitetu grupe.
- ▶ U fazi prosperiteta organizacije projektuju se pozitivne identifikacije – nose opasnost samozadovoljstva za lidere;
- ▶ U fazi krize, stvaraju se negativne projektivne identifikacije, koje stvaraju fenomen „žrtvenog jarca“ (obično bivši menadžeri i lideri i infriorni članovi);
- ▶ Liderstvu su potrebne sposobnosti: primanja negativnih projekcija, njihova „obrada“ kreiranjem nove vizije i strategije, te vraćanja tog novog sadržaja projektorima – članovima organizacije;
- ▶ Fenomen projektivne identifikacije pokazuje važnost zrelosti grupe i zrelosti liderstva.

Pristupi zasnovani na vrijednostima

- ▶ Psihodinamički pristup energiju liderstva vidi u potisku nesvjenog na svjesni dio ličnosti („potisak ID–a na EGO);
- ▶ Pristupi vrijednosti dominantno snagu i energiju liderstva vide u pritisku društvenih vrijednosti i normi na svjesni dio ličnosti („pritisak SUPEREGA na EGO“);
- ▶ To su sljedeći pristupi:
koncept uslužnog liderstva, autentično liderstvo, liderstvo zasnovano na vrijednostima i etičko liderstvo

Uslužno liderstvo

- ▶ Koncept „lidera“ koji služi je veoma star (prisutan u religijama);
- ▶ Motiv liderstva nije individualan status, već se želi napraviti rezultat u korist većine drugih;
- ▶ Ključna osobina je identifikacija sa potrebama drugih;
- ▶ Koncept pretpostavlja sljedeće osobine: slušanje i razumijevanje; prihvatanje i empatiju; svijest i percepciju; predviđanje i konceptualizaciju; objašnjavanje i ubjedjivanje.
- ▶ Treba naglasiti da uslužni lider ne služi volji socijalne grupe, nego održivim interesima grupe. U grupi može postojati konflikt volje grupe i interesa grupe. Lider podnosi napor da bi grupa prepoznala svoj interes dugog roka;
- ▶ Uslužni lideri su veliku „sanjari“, koji pokreću velike akcije, imaju harizmu (mogu da „povuku druge“) i veoma su komunikativni.
- ▶ Koncept autentičnog liderstva je sličan i prepliće se sa uslužnim liderstvom. Njegova suština je biti iskren prema sebi i prema drugima.

Liderstvo zasnovano na vrijednostima

- ▶ Ako vrijednosti pokazuju suštinu „ko smo mi“, tada su vrijednosti naš prirodni motivator;
- ▶ Ljude motiviše pristup „radim pravu stvar iz pravog razloga“;
- ▶ Vrijednosti lidera su „filter“ percepcije stvarnosti, odlučivanja (vizija, misija i sl.), ponašanja i stvaranja kulture organizacije;
- ▶ Kako vizija, strategija, kultura moraju biti zajedničke, potrebna je dinamička razmjena vrijednosti lidera i organizacije, odnosno stejkholdera;
- ▶ Veliki lideri su više fokusirani na vrijednosti, nego na brojeve, kako bi stvorili povjerenje i posvećenost svih stejkholdera;
- ▶ Vrijednosti su fleksibilnija osnova od uvjerenja, koja se temelje dominantno na iskustvu;
- ▶ U vremenu diskontinuiteta odluke zasnovane na iskustvu nijesu produktivne. Ako donosimo odluge saglasno univerzalnim vrijednostima, one su uskladjene sa vremenom.

ETIČKO LIDERSTVO

- ▶ Etika je determinanta povjerenja i etičko liderstvo je „filozofija“ liderstva 21. vijeka;
- ▶ Etičko liderstvo je širok pojam. Problem definisanja etičkog liderstva nastaje iz složenosti samog pojma „etika“;
- ▶ Etika načelno fokusira vrijednosti i moral koji su za pojedinca i društvo poželjni ili prihvatljivi;
- ▶ Etika ima različita značenja u različitim kulturama i različitim vremenima;
- ▶ Etika liderstva obuhvata generalno dvije dimenzije: ponašanje i karakter lidera;
- ▶ Kritični faktor je odnos lider– sljedbenik;
- ▶ Etičko liderstvo pretpostavlja: poštovanje drugih, služenje drugima, pravičnost, iskrenost i gradnja zajednice (Northouse, 2008);
- ▶ Koncept integriše: uslužno liderstvo, autentično liderstvo i liderstvo zasnovano na vrijednostima.

POST- MODERAN GENERIČKI PRISTUP

- ▶ Paradigma socijalnog konstruktivizma afirmiše način razmišljanja koji potencira učestvovanje i delegiranje, te ko-kreaciju i proces;
- ▶ Posmodernist navode da u vremenu IT i mrežne ekonomije “svoj identitet ne crpimo iz prošlosti, nego ga stvaramo u interakciji sa drugim“ (Gidens, 2006);
- ▶ Pojedinaac konstruiše stvarnost na osnovu iskustva, uvjerenja, vrijednosti, odnosa sa drugim i društvenog konteksta – zato imamo različite „objektivne istine“;
- ▶ Realnost je zapravo društvena konstrukcija, naša „objektivna istina“ je subjektivan rezultat društvenog konteksta;
- ▶ Naše kategorije i koncepti su istorijski i kulturološki uslovljeni, oni nijesu „ono što jeste“, nego su rezultat mjudjudskih odnosa;
- ▶ Time diskurs (jezik) i kultura dominantno oblikuju „stvarnost“. Oni našoj percepciji stvarnosti daju smisao i značenje;

Socijalni konstruktivizam i liderstvo

- ▶ Socijalni konstruktivizam vidi liderstvo „kao zajednički konstruisan proizvod društveno-istorijske i kolektivne izgradnje smisla“ (Fairhurst, Grant, 2010);
- ▶ Liderstvo nije fenomen pojedinca, već organizacioni proces u kome interakcija i mreže doprinose krajnjem rezultatu;
- ▶ Liderstvo i lideri se izgradjuju u procesu socijalne interakcije, pri čemu su ti procesi integrisani u širi društveni kontekst;
- ▶ Ključni doprinosi pristupa su: koncept nije personalno orijentisan i liderstvo je proces ko-kreacije stvarnosti;

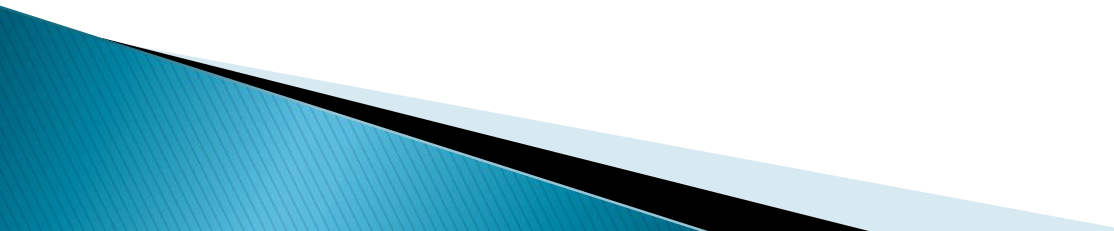
Diskurzivno liderstvo

- ▶ Diskurs je „povezan govor ili pisanje“. Za temu liderstva pogodno je tumačenje da je diskurs „način gledanja, razmišljanja i govora“ ili „verbalna razmjena ideja“;
- ▶ Diskurzivan pristup znači da mogućnost naše percepcije, razmišljanja i djelovanja, zavisi od „konstrukcije smisla“, koja postoji prije našeg sagledavanja činjenica;
- ▶ Komunikacija je glavni stub diskurzivnog liderstva;
- ▶ Diskurzivno liderstvo možemo posmatrati i kao stil liderstva;
- ▶ Generički pristup je kada pristup posmatranja ima „optiku“ zasnovanu na socio-kulturnom kontekstu;
- ▶ Empirijska istraživanja pokazuju da diskurzivno liderstvo pokazuje značajnu vezu: liderstva, kulture i komunikacije;
- ▶ Savremena istraživanja liderstva pretpostvaljaju integraciju konvencionalnih i post-modernih pristupa liderstva.

Treći dio:

PRISTUPI SADRŽAJA LIDERSTVA – MODELI

Modeli liderstva

- ▶ Pristupi sadržaja nastoje utvrditi elemente i procese liderstva i prikazati ih u formi strukture, tj. modela;
 - ▶ Kroz različita modeliranja liderstva, možemo vidjeti i dinamiku razvoja teorije liderstva;
 - ▶ Svaki od modela ima i svoju evoluciju u razvoju;
 - ▶ Modeli sadrže i elemente generičkih pristupa, odnosno „filozofija“ liderstva i elemente stila, tj ponašanja liderstva.
- 

Pristupi osobina i vještina lidera

Najstariji pokušaj modeliranja liderstva.

- 1) Ključne osobine (Northouse, 2008);
 - inteligencija; odlučnost; društvenost; integritet.
- 2) Ključne vještine:
 - tehničke sposobnosti (znanje); društvene sposobnosti; konceptualne sposobnosti);

Centralna teza:

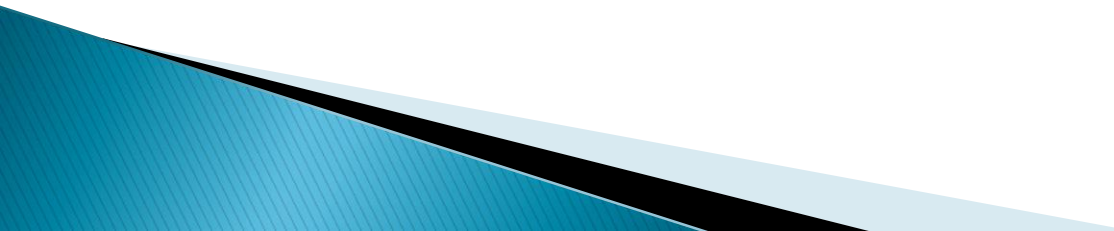
- liderstvo nije rezervisano samo za „velike ljude“; ljudi mogu biti lideri, ako imaju sposobnost razvijanja znanja i vještina;

Vještine se mogu steći učenjem, treningom i praksom.

Biheavioristički pristupi

- ▶ Centralno pitanje liderstva nijesu osobine i vještine, nego šta lideri rade i kako to rade;
- ▶ Glavne komponente liderskog ponašanja su:
 - a) zadatak koji treba obaviti;
 - b) odnos prema zaposlenim;
- ▶ Modeli biheaviorističkog pristupa pokazuju nužnost ravnoteže orijentacije na zadatak i orijentacije na ljude.

SITUACIONI PRISTUPI

- ▶ Situacioni modeli uključuju situaciju, kao dimenziju procesa liderstva;
 - ▶ Različite situacije zahtijevaju različito ponašanje lidera (autokratski stil, participativan stil, delegatski stil – laissez fair);
 - ▶ Ovaj pristup smatra da se sljedbenici kreću po nivoima razvoja u domenu stručnosti i posvećenosti;
 - ▶ Lider treba da utvrdi nivo razvoja sljedbenika i prilagodi svoj stil tom nivou razvoja sljedbenika.
- 

Pristupi kontigencije (neizvjesnosti)

- Pristup insistira da efektivno liderstvo pretpostavlja uklapanje ponašanja lidera u određeni kontekst ;
- Kontekst liderstva čine: karakteristike situacije (zadatak, organizacija, okolina); karakteristike lidera (ličnost, vještine); karakteristike sljedbenika (stručnost i posvećenost);
- Kontekst nekada omogućava „zamjenu liderstva“ (funkcije se prenose na sljedbenike);
- Kontekst nekada „neutrališe liderstvo“ (lider nema autoritet ili iskustvo ili su sljedbenici ravnodušni prema zadatku);

Pristup razmjene „LIDER – ČLAN“

- ▶ Praksa pokazuje da odnos lidera prema svim sljedbenicima nije isti (ljudi su različiti);
- ▶ Ključni element liderstva je uzajamni odnos lidera i člana, pri čemu je taj odnos individualizovan;
- ▶ Model čine; karakteristike lidera, karakteristike člana i međusobni odnosi;
- ▶ Razlikuju se: bliske veze lidera i člana (unutrašnja grupa) i veze sa formalno definisanim ulogama (spoljna grupa);
- ▶ U posljednjoj fazi razvoja, ovaj pristup insistira da lider mora da gradi visokokvalitetne veze sa svima, te potencira kompetentnost stvaranja tima i mreže partnerstava.

FUNKCIONALNI PRISTUPI

Funkcionalni pristup fokusira aktivnosti i odgovornosti lidera;

- ▶ Lider ima tri osnovne odgovornosti: zadatak, tim i član tima;
- ▶ Akcije lidera moraju biti izbalansirane, jer su oblasti odgovornosti medjuzavisne;

Funkcionalni pristup razvija i „pet praksi“ lider:

- Modeliranje puta (primjer za okolinu);
- Inspirativna vizija;
- Preispitivanje postojećeg;
- Omogućavanje drugih da rade;
- Ohrabrivati ljude – kolektivni identitet.

INTEGRISANI PRISTUP

- ▶ Yukl -ov model višestruke povezanosti:
Tretira efektivno liderstvo kao interakciju ponašanja lidera, efektivnosti sljedbenika i različitih faktora situacije;
U interakciji su faktori: kriterijumi uspjeha, lider (osobine, vještine, moć); varijabilne situacije; interventne varijabile (stručnost članova, kohezija); faktori „supstitucije“ liderstva i faktori „neutralizacije“ liderstva.

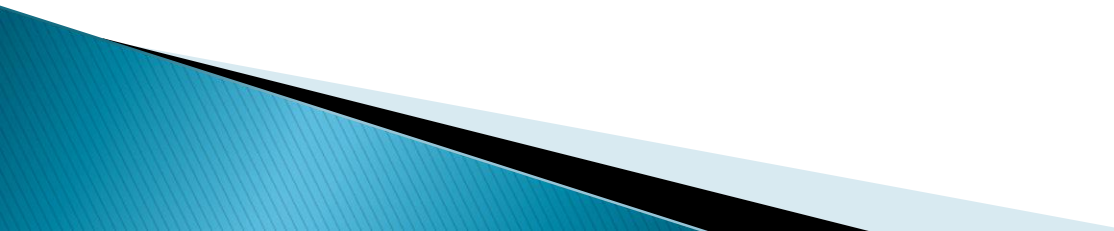
Integrirani psihološki model (Scouller 2011)

Lidrstvo kao proces ima tri nivoa:

- 1) Javno liderstvo – definisanje vizije, svrhe, kulture, klime, timskog rada i sl.;
- 2) Privatno lidrstvo – članovi organizacije se moraju tretirati kao pojedinci (individualni zadaci i odnosi);
- 3) Lično lidrestvo – razvoj tehničkih znanja i vještina, interpersonalne sposobnosti i stav o drugima; samovladanje (samosvijest i fleksibilnost uma);
- 4) Efektivno liderstvo traži „preisutnost liderstva“ (da nas ljudi žele kao lidere).
- 5) Model naglašava važnost autentičnog i uslužnog liderstva.

Četvrti dio:

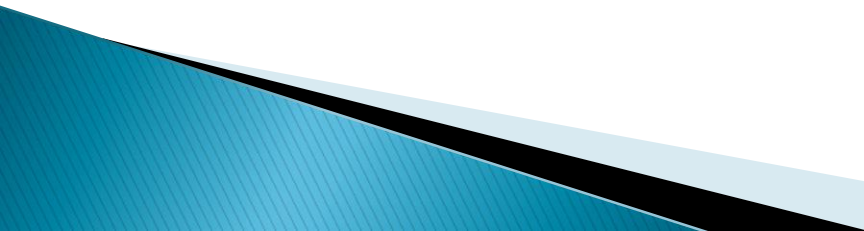
STILOVI LIDERSTVA



STIL LIDERSTVA

- ▶ Stil je poseban način ponašanja lidera u vršenju liderske funkcije;
- ▶ Stil zavisi od:
 - ličnosti i osobina lidera,
 - ličnosti i sposobnosti sljedbenika,
 - situacije u kojoj se vrši liderska funkcija;
- ▶ Stil je često elemenat, tj. komponenta u modelima liderstva.

Transakciono i transformaciono liderstvo (Burns, 1978; Bass 1985)

- ▶ Transakciono liderstvo promoviše razmjenu lider – sljedbenik, radi ostvarivanja individualnih ciljeva;
 - ▶ Transformaciono liderstvo promoviše ostvarenje zajedničkih ciljeva organizacije;
 - ▶ Transformaciono liderstvo povećava svijest o kolektivnom interese, inspiriše članove na ostvarenje tog interesa.
 - ▶ U novijoj literaturi se transakciono i transformaciono liderstvo tretiraju kao dvije nezavisne konstrukcije.
- 

Transakciono liderstvo (Bass, 1985)

- ▶ Temelji se na razmjeni – transakciji lider–član, radi ostvarenja sopstvenih interesa;
- ▶ Transakciono liderstvo funkcionije u postojećoj kulturi – lider je fokusiran na planiranje, ciljeve, organizovanje, izvršenje akcije, rezultat i kontrolu;
- ▶ Snaga transakcionog lidera potiče iz strukturne moći – resursna zavisnost i formalni autoritet.
- ▶ Transakciono liderstvo je svojstveno funkciji menadžmenta u organizaciji.

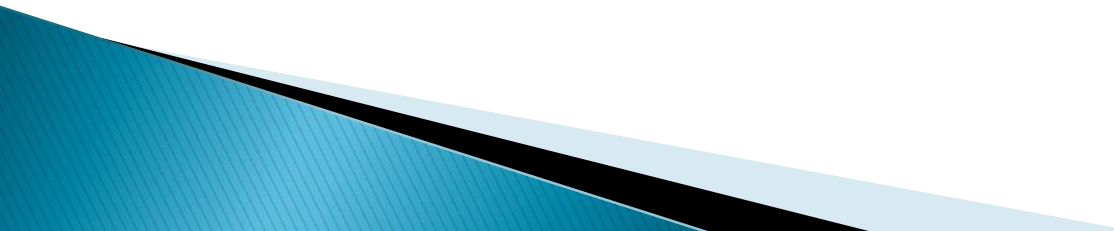
Transformaciono liderstvo (Bass, 1985)

Transformaciono liderstvo je svojstveno leaderskoj funkciji u organizaciji;

- ▶ „Povećava svijest o zajedničkom interesu i pomaže članovima organizacije da ostvare zajedničke ciljeve“ (Garcia Morale i dr., 2012);
- ▶ Transformaciono leadersvo ima 4 faktora:
 - idealizovan uticaj (vizija, misija, kultura);
 - inspiracija – nove ideje, timski, optimizam;
 - intelektualna stimulacija – sljedbenici kreativni i inovativni;
 - idealizovano razmatranje – lider je mentor i trener.

Doba diskontinuiteta traži transformaciono liderstvo.

Transformaciono liderstvo

- ▶ Transformaciono liderstvo često uključuje i identifikaciju sljedbenika sa liderom;
 - ▶ Lična identifikacija ukazuje na HARZMU kao komponentu ovog liderstva;
 - ▶ Bass navodi: harizma je nužna komponenta, ali sama po sebi ne može objasniti proces transformacije;
 - ▶ Ključne tačke procesa transformacije su: vizija i kultura, te inovativnost i preduzetničko ponašanje.
- 

Personalizovani stilovi liderstva

- ▶ Personalizovani stilovi liderstva su dominantno oblikovani karakteristikama ličnosti lidera i njihovim sposobnostima;
- ▶ Ovi stilovi liderstva reafirmišu psihodinamičke pristupe i neke starije koncepte i modele liderstva (karakterne crte i vještine lidera);
- ▶ Dominantni personalizovani stilovi su:
 - harizmatsko liderstvo;
 - narcisoidno liderstvo.

Harizmatsko liderstvo

- ▶ Harizma – riječ grčkog porijekla (dar, usluga, milost „data od Boga“);
- ▶ Weber (1947): kvalitet koji pojedinca itdvaja od drugih i koji navodi okolinu da vjeruje da taj pojedinac ima posebne osobine i moć;
- ▶ Harizmu čine dva faktora:
 - djejtvo posebne ličnosti;
 - projektovanje slike o posebnosti lidera od strane sljedbenika.

Savremeni pristup potencira interakciju lider–sljedbenik. Harizma se objašnjava procesima psihodinamike sljedbenika, kada sljedbenik sopstveni identitet „utapa“ u identitet idealizovanog lidera (Keits de Vries, 1988).

Emocija – generator harizme

- ▶ Moderna psihologija smatra da harizmu generiše emocija (lider – sljedbenik) i to:
 - 1) Snaga emocije, „zaraznost“ emocije – prenos na druge i otpornost na tuđu emociju;
 - 2) Emocionalna pronicljivost lidera – lider zaraznost emocije podstiče slanjem poruke koju sljedbenici žele da čuju;
 - 3) Emocionalna kontrola – lider dozira emociju, vodeći sljedbenike od „gnjeva na nešto“ do „oduševljenja nečim“.

Osobine harizmatičnih lidera

- ▶ Ubijedjenost u sopstvenu vrijednost i važnost;
- ▶ Velika psihofizička energija;
- ▶ Visoka tolerancija na stres;
- ▶ Naglašene govorničke sposobnosti;
- ▶ Optimizam i entuzijazam.

Dio harizmatičnosti je uridjen, dok se drugi dio formira vaspitanjem, obrazovanjem i iskustvom.

Harizmatičan lider nudi privlačnu viziju, koristi jezik i parole saglasne iskustvu i očekivanjima sljedbenika. Koriste efekte „lične identifikacije“ sa liderom i „socijalne identifikacije“ (mi smo dio nečeg većeg) sljedbenika.

Transformaciono/harizmatisko liderstvo

- ▶ Bass (1985) harizmatičan lider ne mora biti uvijek i transformacioni lider;
- ▶ Harizmatičan lider – njeguje sliku njegove izuzetne kompetencije i povećava zavisnost sljedbenika;
- ▶ Harizmatični lideri snažno polarizuju ljude na sljedbenike i protivnike;
- ▶ Harizmatiski autoritet je često nestabilan;
- ▶ Harizmatisko liderstvo može biti zloupotrebjeno.
- ▶ Transformacioni lider inspiriše sljedbenike i čini ih manje zavisnim (stvara timove, delegira autorit, gradi kulturu).
- ▶ Harizma podstiče brzinu promjena, te je pogodna za transformaciju organizacije;
- ▶ Harizmatično liderstvo je transformaciono kada vrijednosti i zalaganja lidera postaju trajno nasljedje kulture organizacije.

Narcisoidno liderstvo

- ▶ Narcisoidno liderstvo je stil koji se temelji na specifičnoj psihološkoj zavisnosti lidera od sljedbenika;
- ▶ Osoba sa narcisoidnim poremećajem ličnosti ima skriveni osjećaj sopstvene neadekvatnosti, te im treba pažnja i poštovanje drugih – zato imaju snažan nagon za uspjehom, dominacijom i inicijativom;
- ▶ Narcisi su često vizionari, privlače sljedbenike, ima inicijativu, radi hrabro – to su prednosti za liderstvo;
- ▶ Nedostaci narcisa su – nedostatak empatije, arogancija, osjetljivost na kritiku, ne slušaju druge, okrivljuju druge za neuspjeh, teški su za saradnike;
- ▶ Harizma je ključni faktor narcisoidnog liderstva;
- ▶ Narcisoidno liderstvo nije harizmatsko liderstvo, jer harizmatsko liderstvo uzima u obzir situaciju i posebno percepciju sljedbenika;
- ▶ U narcisoidnom liderstvu sljedbenici su samo „publika“, koja se bezosjećajno troši;
- ▶ Ovo liderstvo je nestabilno i kratkoročno, zbog tog odnosa sa sljedbenicima

TIMSKO LIDERSTVO

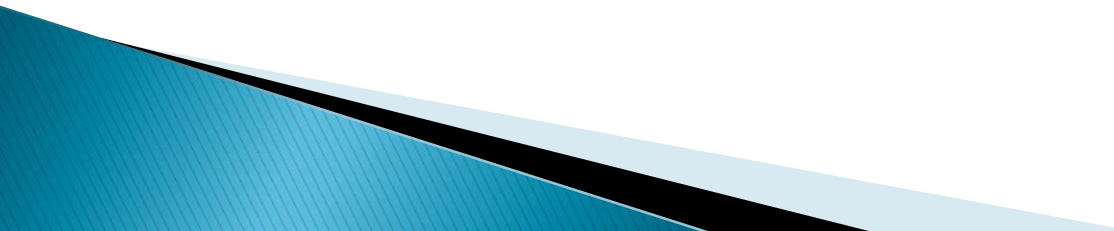
- ▶ U „dodu diskontinuiteta“, organizacije stvaraju tzv. plitke organizacione strukture, zasnovane na timovima i IT tehnologijama;
- ▶ TIM – interaktivna grupa ljudi sa zajedničkom svrhom, medjuzavisnim ulogama i komplementarnim vještinama;
- ▶ U organizacijama postoje: funkcionalni timovi, multifunkcionalni timovi, samoupravni timovi (liderska funkcija podijeljena i neformalna), virtuelni timovi (na više lokacija) i generalni direktorski tim (nosilac strategijskog menadžmenta);
- ▶ Istraživanja pokazuju da je najvažniji faktor uspjeha organizacionih timova efektivno liderstvo;
- ▶ Teoretski grupna odluka je superiorna, ali pozitivni potencijal te odluke zavisi od vještine lidera i tajminga odluke (odluka na vrijeme);
- ▶ Lider ne smije biti pasivan niti apsolutno dominantan;
- ▶ Lider razlikuje fazu kreiranja ideje od faze vrednovanja ideje, kada se koriste profesionalne procedure i tehnike (Yukl, 2013).

Odlučivanje u timskom liderstvu

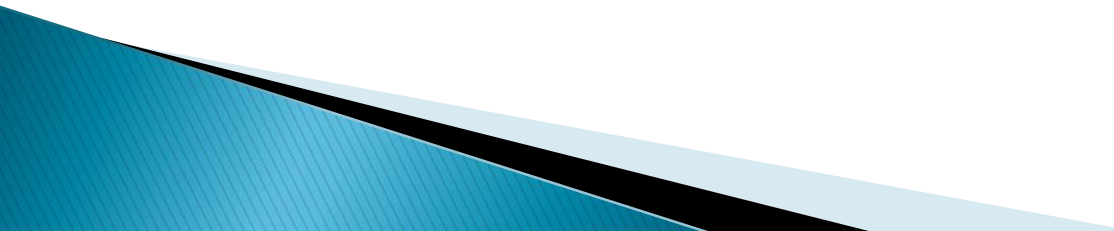
Northouse (2008) razlikuje nekoliko slojeva:

- 1) Gornji sloj – mentalni pristup – lider treba da sagleda širi kontekst situacije i mogućnosti rješenja;
- 2) Srednji sloj – arsenal eksternih i internih aktivnosti lidera – bitan pravilan izbor aktivnosti u datoj situaciji;
- 3) Donji sloj – razvoj i održavanje visokih performansi tima.

Liderske odluke u timu

- ▶ Nadgledati tim ili intervenisati – zavisi od informacija i njihovog pravilnog tumačenja;
 - ▶ Liderska odluka interno intervenisati, može biti radi ostvarenja zadatka ili radi zadovoljenja odnosa;
 - ▶ Liderska odlika intervenisati eksterno – umrežavanje tima, sprečavanje ometanja tima sa strane itd;
- 

Tim sa visikim performansama (Larson, La Fasto, 1989)

- ▶ Jasni i inspirativni ciljevi;
 - ▶ Struktura tima – jasne uloge, sistem komunikacije i metode procjene individualnih performansi;
 - ▶ Kompetencije članova – tehničke i interpersonalne;
 - ▶ Posvećenost jedinstvu tima i saradnji;
 - ▶ Spoljna podrška i priznanja;
 - ▶ Principijelno liderstvo
- 

Liderstvo u timu

Liderstvo utiče na 4 procesa u timu (Zaccaro i dr. 2001):

- Kognitivni proces tima – pomaže razumijevanju problema;
- Motivacioni proces u timu – postavlja standarde učinka;
- Afektivni proces u timu – pomaže prevladavanje stresa;
- Proces koordinacije – integracija aktivnosti tima.

Osnovni kvalitet ovog stila – tim se posmatra u kontekstu organizacije i djelatnosti. Lider je posrednik u obradi složenih informacija vezanih za tim;

- Odgovornost se u savremenim organizacijama raspoređuje na članove tima – u tradicionalnom pristupu, odgovornost se vezuje samo za lidera.

Multikulturni kontekst liderstva

Savremeni pristupi liderstvu ukazuju na važnost poznavanja nacionalne kulture da bi liderstvo bilo efektivno.

Hofstede (1980) razlikuje sljedeće dimenzije u istraživanju nacionalnih kultura:

- 1) Distanca moći – da li se preferiraju vodje;
- 2) Individualizam – kolektivizam;
- 3) Izbjegavanje neizvjesnosti;
- 4) „Muške – ženske vrijednosti“ – podjela rodni uloga u društvu;
- 5) Dugoročna – kratkoročna orijentisanost („ konfučijanski determinizam).

Efektivnost liderstva je neodvojiva od poznavanja atributa nacionalne kulture.

Evolucija kultura je veoma spora, posebno bazičnih pretpostavki i vrijednosti – temeljnog sloja kulture.

HVALA NA PAŽNJI!