

UNIVERZITET SINGIDUNUM



DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
INŽENJERSKI MENADŽMENT
MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

**Uloga lidera u savremenim organizacijama:
planiranje liderske obuke u organizacijama civilnog
društva**

Mentor

prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Kandidat

Milan Dević, 2012411097

Beograd,
novembar 2013. godine

SADRŽAJ

SADRŽAJ.....	- 2 -
Uvod.....	- 4 -
1.1. Problem istraživanja.....	- 6 -
1.2. Predmet istraživanja.....	- 6 -
1.3. Ciljevi istraživanja	- 7 -
1.4. Hipoteze	- 7 -
1.5. Metode koje su korišćene u toku istraživanja	- 8 -
1.5.1. Filozofske metode.....	- 9 -
1.5.2. Opšte naučne metode.....	- 9 -
1.5.3. Posebne naučne metode	- 9 -
1.5.4. Empirijske metode.....	- 10 -
1.6. Struktura rada	- 11 -
2. Lideri kroz istoriju	- 13 -
3. Suština liderstva.....	- 16 -
3.1. Vizija.....	- 17 -
3.2. Inspiracija	- 17 -
3.3. Impulsivnost	- 19 -
4. Pojam lidera i liderstva i njihova korelacija sa menadžmentom	- 20 -
4.1. Lider i liderstvo	- 20 -
4.2. Menadžer versus lider	- 21 -
5. Osnovni stilovi liderstva	- 24 -
5.1. Autokratski stil	- 26 -
5.2. Liberalni stil	- 26 -
5.3. Demokratski stil.....	- 26 -
5.4. Birokratski stil	- 27 -
6. Izvori moći lidera.....	- 28 -
6.1. Moć koja proizilazi iz položaja – legitimna moć	- 28 -
6.2. Moć koja proizilazi iz upravljanja sredstvima.....	- 29 -
6.3. Moć koja proizilazi iz stručnosti	- 29 -

6.4.	Moć koja proizilazi iz društvenog položaja	29 -
6.5.	Moć koja proizilazi iz ličnosti – referentna moć	30 -
6.6.	Moć koja proizilazi iz informisanosti	30 -
6.7.	Moć koja se stiče dobijanjem ovlašćenja	30 -
6.8.	Moć koja proizilazi iz nagrađivanja.....	31 -
6.9.	Moć koja proizilazi iz prisile	31 -
6.10.	Moć koja proizilazi iz negativnog delovanja	31 -
7.	Karakteristike savremenog lidera	32 -
7.1.	Preduslovi koje treba da ispuni savremeni lider.....	32 -
7.2.	Karakteristike lidera definisane izvorom moći.....	32 -
7.3.	Emocionalna inteligencija lidera	33 -
7.4.	Sklonost ka vođenju rukovodilaca.....	36 -
7.5.	Sposobnost motivisanja zaposlenih	36 -
7.6.	Odlike vrhunskih lidera.....	39 -
7.7.	Odlike loših lidera.....	40 -
8.	Koncept obuke lidera i menadžera OCD	43 -
8.1.	Procena potrebe za obučavanjem lidera i menadžera OCD	44 -
8.2.	Ciljevi obučavanja lidera i menadžera OCD.....	45 -
8.3.	Planiranje obuke lidera i menadžera OCD	46 -
8.3.1.	Polazne odredbe.....	46 -
8.3.2.	Metodološke odredbe.....	47 -
9.	Planiranje liderske obuke u OCD	50 -
9.1.	Tema 1: Motivacija zaposlenih	50 -
9.2.	Tema 2: Vizija, misija i poverenje.....	52 -
9.3.	Tema 3: Impulsivnost i preduzimljivost	54 -
10.	Zaključak	56 -
11.	Pregled korišćene literature	58 -
12.	Prilozi	60 -
12.1.	Prilog 1: Upitnik.....	60 -
12.2.	Prilog 2: Intervju	64 -

Uvod

Efikasno liderstvo pomaže društvu u vreme kada je ono u krizi.

Efikasno liderstvo čini uspešnim poslovne organizacije.

Neprofitnoj organizaciji ono omogućava da ispuni svoju misiju, a organizacijama koje su usmerene ka profitu, da isti uvećaju još više. Bez liderstva, organizacije suviše sporo funkcionišu, stagniraju, i gube svoj projektovani cilj.

Savremena organizacija ima potrebu za pravovremenom, potpunom i kvalitetnom odlukom koja je proizvod jasno definisanog procesa donošenja odluke. Sa takvom odlukom proces odlučivanja se završava. Nakon donošenja odluke, organizacija se suočava sa problemom njene implementacije. Taj problem nas ponovo usmerava prema liderstvu. Dobar lider uspešno realizuje čak i loš poslovni plan, dok loš lider može da upropasti čak i najbolji biznis plan.

Šta je liderstvo? Najopštije, liderstvo možemo definisati kao proces u kojem jedna osoba utiče na misli, stavove i ponašanje drugih ljudi. Bez lidera u grupi brzo se pojavljuju rasprave, nakon toga neminovno dolazi i do međusobnih sukoba. Uzrok svemu tome je različitost članova grupe (organizacije ili društva u celini). Svaki od članova vidi stvari na sebi svojstven način koji je različit od viđenja drugih i koji predviđa različita rešenja istog problema.

Pravo liderstvo je ponekad teško razlikovati lažnog liderstva, što predstavlja samo oblik pretvaranja. Ono što predstavlja granicu i što liderstvo transformiše iz pravog u lažno je razumevanje moralnih vrednosti (шта је добро или шта је лоше, шта треба да буде или шта не треба да буде). Etika, kao deo filozofije koji proučava i procenjuje moralne vrednosti¹, predstavlja unutrašnji kompas lidera koji ga usmerava ka onome što je ispravno i pošteno. Samo ukoliko lider u sebi ima „etički kompas“, možemo biti sigurni da se njegove liderske osobine neće koristiti u zle svrhe.

Razvoj lidera i liderstva ima veliki značaj za organizacije, jer one vremenom preuzimaju karakteristike koje odlikuju njihove lidere.² Obuka i razvoj lidera i menadžera mogu u velikoj meri da povećaju produktivnost organizacije, oblikuju pozitivno radno okruženje i

¹ <http://www.vokabular.org/> pregledano 12.11.2013. godine

² http://leadershiptrainingtutorials.com/index.php?q=Why_is_Leadership_so_Important#.UoIUxfI038M pregledano 12.11.2013. godine

promovišu harmoniju. Kako bi se ovo postiglo važno je da lideri rukovode pomoću odgovarajućeg stila liderstva.

Upravo zbog složenosti uzajamnih veza koje vladaju između navedenih segmenata i zbog same kompleksnosti pojma lidera i liderstva i funkcije koju oni obavljaju u savremenim organizacijam odlučili smo se za izradu ovog istraživačkog rada.

1.1. Problem istraživanja

Činjenica je da je danas personal najskuplji resurs, a da je ljudski rad i dalje nezamenljiv na određenim radnim mestima, te ga je neophodno što bolje organizovati. Dobro obučeni i obrazovani zaposleni, sa ličnim znanjem i iskustvom, predstavljaju ljudski kapital jedne organizacije. Ovo se ne predstavlja kroz finansijske izveštaje, iako bi trebalo da bude prikazano, paralelno sa troškovima koje taj isti personal stvara i iziskuje. Rad u uslovima dinamičnih promena nam nameće potrebu predviđanja i kreiranja budućnosti i upravljanje idejama što se jedino može postići sa osposobljenim i iskusnim rukovodstvom: liderima i menadžerima. Obzirom da se lideri nalaze na najuticajnijim pozicijama u organizacijama oni imaju i najveći uticaj na performanse te organizacije.

Istraživanje koje smo sproveli u nekoliko organizacija civilnog društva (OCD) u Srbiji omogućilo je da se proceni stanje osposobljenosti lidera i menadžera tih organizacija iz oblasti rukovođenja i upravljanja samim organizacijama. Tokom sprovođenja istraživanja pokušali smo da dođemo do odgovora na sledeća pitanja: “Koje osobine odlikuju lidera koji će održati, ojačati i prilagoditi personalni kapacitet savremene organizacije budućim situacijama? Koje sposobnosti i veštine on treba da ima i odakle će da crpi moć dok to bude realizovao? Da li je stepen obučenosti lidera i menadžera organizacija civilnog društva na nivou koji obezbeđuje uspešnu realizaciju misija i zadataka organizacije”? Navedena pitanja jasno definišu problem koji smo sprovođenjem istraživanja pokušali da rešimo. Odgovori do kojih smo došli po završetku istraživanja u velikoj meri mogu doprineti podizanju nivoa osposobljenosti, kako lidera i menadžera organizacija civilnog društva, tako i bilo kog drugog rukovodstva neke od organizacija u našem društvu, a u pogledu vođenja i upravljanja organizacijama.

1.2. Predmet istraživanja

Kako bi opstale na velikom konkurentskom tržištu, savremene organizacije se moraju konstantno prilagođavati novonastalim situacijama. Pored mnogobrojnih aktivnosti koje se svakodnevno odvijaju u takvim organizacijama mora se naći vremena, ljudi i resursa za realizaciju još jedne, vrlo važne aktivnosti: *prilagođavanja promenama*. Na naučnom polju menadžmenta značajni pomaci se čine proučavanjem liderstva kao procesa koji pokreće, definiše i sprovodi promene u organizacijama. Liderstvo kao proces ne može se zamisliti

bez lidera – vizionara, inicijatora i realizatora tog procesa. Upravo ovi elementi - lider i liderstvo - predstavljaju predmet našeg istraživanja.

1.3. Ciljevi istraživanja

Istraživanje ovog problema daće značajan doprinos kako teoriji tako i praksi nauka koje se bave istraživanjem menadžmenta i liderstva. Značaj ovog istraživanja ogleda se u tome što ćemo na metodološki način definisati kriterijume koji se mogu koristiti za identifikaciju i stvaranje uspešnih savremenih lidera u modernim poslovnim organizacijama. Pored toga, na osnovu statistički obrađenih podataka dobijenih od strane zaposlenih, volontera i samih lidera i menadžera definisaćemo ciljeve obučavanja rukovodećih elemenata organizacija, teme obučavanja i na osnovu toga izraditi Planove obuke čime ćemo zaokružiti i materijalizovati proces planiranja obuke.

Naučni cilj ovog istraživanja se ogleda u tome da će se na osnovu postojećih teorijskih stavova i proučavanja literature doći do zaključaka o važnosti uloge lidera i menadžera u organizacijama civilnog društva, a neosporan je i značaj ovog istraživanja za razvoj i unapređenje metodologije istraživanja sličnih problema.

Praktični ili primenjeni cilj istraživanja ogleda se u mogućnosti da dobijeni rezultati – Planovi obuke lidera i menadžera mogu neposredno uticati na unapređenje funkcionisanja organizacija civilnog društva. Pored toga, dobijeni rezultati mogu poslužiti kao osnov za unapređenje standardnih procedura rada kojima su definisane rukovodeće funkcije u organizacijama, i oni, takođe, mogu uticati i na promenu organizacijske strukture samih organizacija civilnog društva.

U najkraćem, praktični ili primenjeni cilj istraživanja ogleda se u tome što dobijeni rezultati istraživanja mogu imati neposredan uticaj na unapređenje obuke budućih menadžera i lidera.

1.4. Hipoteze

Generalna hipoteza našeg istraživanja glasi: pravilno koncipiranim procesom liderstva moguće je uticati na povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Generalnu hipotezu operacionalizovaćemo preko sledećih posebnih hipoteza:

- Postoji velika razlika između savremenog lidera i lidera koji je dominirao 80-tih i 90-tih godina prošlog veka;
- Ne mogu svi menadžeri postati lideri, dok lideri istovremeno mogu biti i menadžeri;
- Uspešni lideri sposobni su da menjaju stil liderstva u skladu sa definisanim ciljevima savremene organizacije;
- Izvor moći savremenog lidera manje je važan od načina na koji je lider koristi;
- Primenom metodološki razrađenog procesa planiranja obuke moguće je identifikovati faktore koji negativno utiču na motivisanost zaposlenih u organizacijama civilnog društva, i unaprediti (stvoriti) impulsivnost, preduzimljivost i viziju kod lidera i menadžera tih organizacija.

1.5. Metode koje su korišćene u toku istraživanja

Okvir za izbor uzorka istraživanja predstavljaju organizacije civilnog društva u Srbiji, što ujedno predstavlja i osnovni skup istraživanja. Iz ovog, osnovnog skupa, metodom slučajnog izbora i dostupnosti organizacija (posebno dostupnosti lidera i menadžera) izvršen je izbor tri organizacije u kojima je istraživanje realizovano i to su:

- „Centar za praktičnu politiku“ sa sedištem u Beogradu³,
- „Centar za evroatlanske integracije“, takođe sa sedištem u Beogradu⁴ i
- „Centar za razvoj civilnih resursa“ sa sedištem u Nišu⁵.

Tokom ovog istraživanja korišćen je slučajni uzorak ispitanika. Stratumi su bili položaj i ostvareni radni staž ispitanika u organizaciji. Izbor uzorka je inicijalno bio jednostavan postupak, jer su korišćeni zvanični i javno dostupni podaci iz Agencije za privredne registre (APR⁶) – finansijski izveštaji samih organizacija.

U cilju dobijanja što realnijih podataka koji se odnose na navedeni problem, istraživanjem je obuhvaćeno 80 lica koja su zaposlena za stalno, na određeno ili po ugovoru kao i volonteri u navedenim organizacijama.

³ više o organizaciji na: www.policycenter.info

⁴ više o organizaciji na: www.ceas-serbia.org

⁵ više o organizaciji na: www.crcrnis.org

⁶ <http://www.apr.gov.rs/> od 24.08.2013. godine

U istraživanju koje smo realizovali nad ovim uzorkom koristili smo sledeće metode: filozofske, opšte naučne, posebne naučne i empirijske metode⁷.

1.5.1. Filozofske metode

Složenost predmeta istraživanja ukazuje na potrebu primene *filozofskih metoda* kao najopštijih za naučno saznanje. Funkcija i način primene ovih metoda zavisi, pre svega, od naše početne vizije, shvatanja društvene uloge istraživanja i iskustva u istraživanju. Predmet našeg istraživanja se može istražiti kroz činioce u kontekstu unutrašnjih i spoljnih, neposrednih i posrednih veza i odnosa.

1.5.2. Opšte naučne metode

Iz grupe *opšte naučnih metoda* u ovom istraživanju koristili smo istorijsko-komparativnu metodu.

1.5.3. Posebne naučne metode

Za postupno saznanje ovog predmeta istraživanja primenili smo većinu posebnih naučnih metoda u svim fazama istraživačkog postupka, a posebno *analizu i sintezu, indukciju i dedukciju i metode definicije i klasifikacije*.

Dijalektički povezane analiza i sinteza kao jedinstvena naučna metoda mogu doprineti potpunijem saznavanju svih indikatora pomoću kojih se određuje uspešan savremeni lider. Analizom se omogućava otkrivanje svih bitnih karakteristika savremenih lidera, kao i utvrđivanje faktora koji su ostvarili direktan i indirektan uticaj na lidere u prošlosti. Sintezom kao završnim procesom saznanja obezbeđuje se shvatanje celine procesa na osnovu shvatanja njegovih delova. Sintezom objedinjavamo sva saznanja o indikatorima i dolazimo do zaključka o tome koje su to osobine koje unapređuju savremene organizacije, a uslovljene su ponašanjem lidera i menadžera. Na rezultatima metode analize – sinteze zasnivaju se i ostali posebni metodski postupci.

Ova metoda obezbeđuje delimičnu verifikaciju generalne i posebnih hipoteza.

Indukcija i dedukcija kao posebne naučne metode imaju oslonac u analizi i sintezi. Ovim metodama dokazali smo (ili odbacili) tvrdnje postavljene u posebnim hipotezama.

⁷ Pečujlić M., *Metodologija društvenih nauka*, BIGZ, Beograd 1976. godine

Zaključivanjem od opšteg ka pojedinačnom, nadoknadili smo poteškoće koje proističu iz induktivne metode. U ovom istraživanju metodu dedukcije smo koristili za verifikaciju postavljenih hipoteza u celini.

Nakon sprovedenog istraživanja, primenom metoda definicije i klasifikacije izvršili smo proveru operacionalnog određenja predmeta istraživanja. Na osnovu rezultata istraživanja upotrebom ovih metoda sredili smo podatke radi utvrđivanja stavova, izradili smo Planove obučavanja lidera i menadžera OCD i istovremeno smo proverili i svaku od posebnih hipoteza.

1.5.4. Empirijske metode⁸

Primenom ovih metoda prikupili smo podatke neophodne za dokazivanje stavova pojedinih hipoteza. U ovom istraživanju iz grupe empirijskih metoda primenili smo *metodu posmatranja i metodu analize sadržaja*.

Posmatrali smo aktivnosti lidera i menadžera prilikom planiranja i izvršenja određenih zadataka koje izvršavaju u radnim organizacijama. Posmatranje je bilo eksperimentalno i realizovano je bez učestvovanja.

Prema kriterijumu vremena primenjeno je kratkoročno posmatranje, prema kriterijumu neposrednosti – neposredno, prema celini zahvata kompleksno, prema mestu posmatrača – posmatrač je čist posmatrač i objekti posmatranja (lideri i menadžeri) nekada i nisu znali da su posmatrani.

U ovom istraživanju metoda analize sadržaja je odigrala veliku ulogu. Njome smo došli do podataka i informacija o predmetu i dosadašnjim dostignućima u istraživanju.

Analizom sadržaja prikupili smo podatke o različitim obeležjima oblika i sadržaja predmeta istraživanja, zbog čega je neophodno konsultovati pisane izvore po delu rada pod nazivom „*Pregled korišćene literature*“.

Podaci dobijeni metodom anketiranja, koja se sastojala od upitnika i intervjua, u velikoj meri su doprineli stvaranju kvalitetne polazne osnove za sprovođenje celokupnog istraživanja.

⁸ Sakan M., *Metodologija vojnih nauka*, VIZ, Beograd 2006.

1.6. Struktura rada

Ovaj rad se sastoji od sledećih celina:

- *Uvod.* U uvodu smo izneli predmet našeg istraživanja, ukazali smo na njegov značaj, odredili smo ciljeve istraživanja, postavili generalnu i posebne hipoteze i izneli metode koje smo koristili tokom istraživanja i opisali strukturu rada.
- *Lideri kroz istoriju.* U najkraćim crtama naveli smo osnovne karakteristike šest najpopularnijih lidera svih vremena.
- *Suština liderstva.* Detaljnije smo razradili pojmove vizije, inspiracije i impulsivnosti i konačno, sa svim obrađenim elementima, ih objedinili u liderstvo.
- *Pojam lidera i liderstva i njihova korelacija sa menadžmentom.* Objasnili smo pojmove lidera i liderstva i detaljno smo objasnili kakav je odnos između lidera i menadžera, a samim tim i odnos liderstva i menadžmenta.
- *Osnovni stilovi liderstva.* Objasnili smo koje su osnovne karakteristike svakog od četiri osnovna stila liderstva: autokratskog, liberalnog, demokratskog i birokratskog stila.
- *Izvori moći lidera.* Pojam liderstva često se pogrešno poistovećuje i sa pojmom moći. Liderstvo je širi pojam od moći što smo i dokazali kada smo bliže odredili koji su sve izvori moći savremenih lidera.
- *Karakteristike savremenog lidera.* Počevši sa preduslovima koji ne moraju nužno biti ispunjeni, preko sagledavanja emocionalne inteligencije lidera i njihove sposobnosti da rukovode rukovodiocima, zatim i sposobnosti da motivišu svoje zaposlene sagledali smo koje su to dobre i loše karakteristike koje savremeni lider treba da ima kako bi efikasno i efektivno vodio organizaciju.
- *Koncept obuke lidera i menadžera OCD.* U ovom delu rada opisali smo: način na koji se izvršava procena osposobljenosti subjekata istraživanja kao i metodologiju samog izvršenja procene – prikupljanja podataka, način definisanja ciljeva obučavanja lidera i menadžera OCD i kroz normativna i metodološka načela definisali smo način na koji je potrebno planirati obuku lidera i menadžera.

- *Planiranje leaderske obuke u OCD.* U ovom delu rada razmatrano je: kako način rukovođenja organizacijom utiče na motivisanost zaposlenih u OCD, kako prisutnost, ali i nedoostatak vizije i misije utiču na rukovođenje OCD i kako preduzimljivost i impulsivnost lidera i menadžera utiču na zaposljene u OCD.
- *Zaključak.* Na kraju našeg istraživanja izneli smo zaključna razmatranja.
- *Pregled korišćene literature.* Naveli smo literaturu koju smo koristili prilikom izrade rada.
- *Prilozi.* Prikazali smo formu upitnika i intervjuja koje smo koristili prilikom sprovođenja istraživanja.

2. Lideri kroz istoriju

Većina velikih vođa - lidera istakli su se u doba kada su svetom vladali veliki sukobi i zato su mnogi od njih bili vojskovođe. Izučavanjem bitaka i ratova, pobeda i poraza, kao i značajnih istorijskih događaja mogu se sagledati osobine onih koji su bili odabrani da budu lideri. Neki od najpoznatijih lidera su vladali carstvima, neki nacijama, neki samo malim klanovima ali će svi zbog svojih leaderskih kvaliteta biti zauvek poštovani. Po navodima jedne od najpoznatijih on-line enciklopedija, „*Buzzle*”⁹, najpopularniji lideri u svetskoj istoriji bili su:

Aleksandar Veliki, 356 – 323 godine (p.n.e.)



Aleksandar Veliki (Aleksandar III Makedonski), je jedan od najpoznatijih vladara u istoriji koji je osvojio skoro polovinu sveta. Njegovo carstvo se prostiralo od Jonskog mora do Himalaja. Aleksandar Veliki je otkrio oko dvadeset gradova. Govoreći o njegovim fizičkim karakteristikama, poznat je bio po tome što su mu oči bile različitih boja: jedno je bilo plavo, a drugo braon. Ostao je zapamćen po svojoj odlučnosti, tvrdoglavosti i mogućnosti predviđanja. Umro je u Vavilonu u 32. godini života. I pored svog kratkog života zapamćen je kao najveći vojni um svih vremena.

Julije Cezar, 100 – 44 (p.n.e.)



Gaj Julije Cezar, političar, govornik, general, pisac je bio jedan od najvećih vođa Rima. Imao je važnu ulogu u proširenju Rimskog carstva, koje je učinio najmoćnijim carstvom u vreme svoje vladavine. Julije Cezar je popločao put imperijalizmu, a njegov naslednik Avgust je krunisan za prvog Rimskog cara. Cezar je poznat i po svojoj aferi sa Kleopatrom VII, kraljicom Egipta. Uveo je julijanski kalendar, a bio je i prvi vladar koji je svoje ime stavio na kovanicu. Slično Aleksandru Velikom, Julije Cezar je bio predstavljao inspiraciju mnogim drugim generalima širom sveta.

⁹ Izvor: <http://www.buzzle.com/articles/great-leaders-in-history.html>, preuzeto 15. aprila 2013. godine

Napoleon Bonaparta, (1769 – 1821. godine)



Napoleon Bonaparta, general u francuskoj vojsci, na vlast je došao posle Francuske revolucije. Ironično, revolucijom Napoleon je zbacio monarhiju, posle čega je krunisan za novog cara. Poznat je po uspehu koji je imao u ratovima koje je vodio sa svim velikim evropskim silama kao i po svojim ratnim strategijama. U bitci kod Vaterloa njegova vojska je pretrpela konačni poraz, a posle nje Napoleon je progнан na ostrvo Sveta Jelena, gde je i umro 1821. godine.

Abraham Linkoln, (1809 – 1865. godine)



Abraham Linkoln je bio šesnaesti po redu predsednik Sjedinjenih Američkih Država i predstavlja jednog od najvećih lidera u američkoj istoriji. Bio je na čelu zemlje tokom Američkog građanskog rata i tokom ukidanja ropstva. Linkoln je oslobodio skoro tri miliona robova u različitim državama Amerike. Ubijen je u atentatu 1865. godine od strane pripadnika Konfederacije. Linkoln je bio prvi predsednik SAD koji je ubijen u atentatu.

Mahatma Gandi, (1869 – 1948. godine)



Mahatma Gandi Karamčand, popularno poznat kao Mahatma Gandi, bio je istaknuti politički lider u indijskoj borbi za nezavisnost. Njegova ideologija „*Satyagraha*“ ili nenasilja dovela je do oslobađanje Indije od britanske vladavine. Ubijen je 1948. godine. Gandijeva ideologija ili doktrina ne-nasilja inspirisala je mnoge druge lidere širom sveta, kao što su Martin Luter King, Nelson Mendela i Dalaj Lama. U Indiji, Mahatma Gandi je poznat kao otac nacije, a njegova slika se pojavljuje na svom papirnom novcu. Njegov rođendan, 2. oktobar, slavi se kao državni praznik.

Vladimir Lenjin, (1870 – 1924. godine)



Vladimir Iljič Lenjin bio je ruski revolucionar, državnik, filozof i publicist, predvodnik Oktobarske revolucije, osnivač prve Komunističke partije i Kominterne i ujedinitelj Ruske Socijalističke Federacije Sovjetskih Republika i Sovjetskog saveza. Smatra se za najuticajnijiu ličnost u ranom XX veku.

Zbog svog izuzetnog značaja pitanje liderstva odavno je predmet intezivnog i detaljnog proučavanja. Sa naučnog stanovišta, liderstvo je potpuno nov proces, ali iz navedenog vidimo da je to proces koji se ponavlja još iz vremena pre nove ere.

3. Suština liderstva

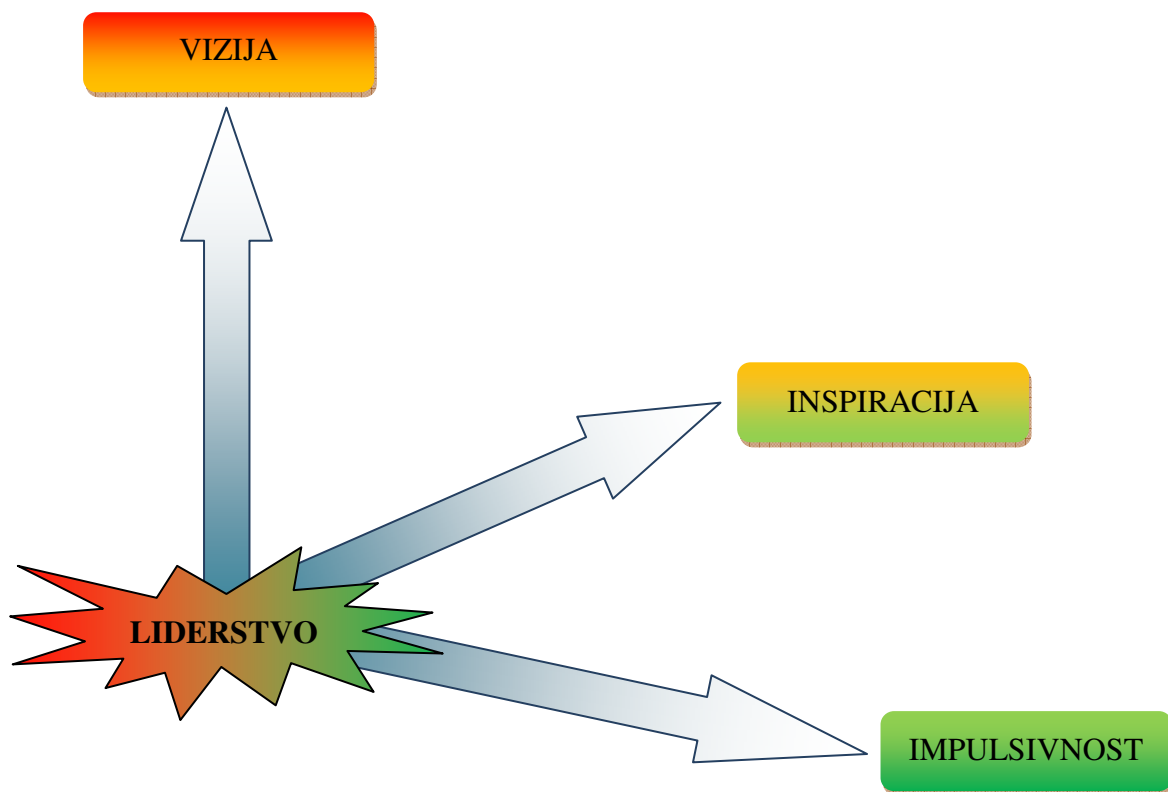
„Liderstvo je sposobnost prevođenja vizije u realnost“.

Voren Benis, (rođen 1925, 88 godina)

Suštinu liderstva predstavljaju¹⁰:

- sposobnost stvaranja vizije,
- posedovanje inspiracije i
- korišćenje impulsivnosti.

Zaposlene ne vode planovi i analize. Zaposlene vodi efektivni lider koji zna kako da izgradi i objedini navedene elemente i to koristeći različite veštine u svakom od ta tri elementa.



Slika 1:
Suština liderstva¹¹

¹⁰ Landsberg M., *The Tools of Leadership*, Clays Ltd, St Ives plc, Great Britain, 2000, str. 4

¹¹ Landsberg M., *The Tools of Leadership*, Clays Ltd, St Ives plc, Great Britain, 2000, str. 5

3.1. Vizija

Vizija je pozitivna slika o tome šta organizacija može da postane. Ona ujedno obuhvata i način na koji se to može desiti.

Najupečatljiviju sliku ostavlja vizija Henrija Forda: "Izradiću automobil za opšte dobro ... Biće tako jeftin i pristupačan da će svaki čovek koji ima prosečnu zaradu moći da svojoj porodici i sebi priušti po jedan sa kojim će uživati u čarima Božijih prostranstava..."

"Kada ga završim, svako će moći da priušti po jedan za sebe, i svi će ga imati. Konji će nestati sa naših puteva, automobili će predstavljati opšte dobro, a i stvorićemo mnogo radnih mesta sa visokim platama".¹²

Dok vizija "MPC Holding"-a glasi¹³: "Naša vizija je da budemo sinonim za kompaniju koja stalno postavlja više standarde kako u oblasti poslovanja, trgovine i investicija, tako i u oblasti življenja i koja, ne samo da uvodi nove navike i trendove, nego ih i predviđa i kreira. Da budemo sinonim za kompaniju koja posluje u dosluhu s vremenom koje dolazi."

Još jedan jasan primer je i vizija "Mercator"-a: "Biti vodeći trgovinski lanac prehrambenih proizvoda i proizvoda za svakodnevnu upotrebu u domaćinstvu (market program) u Jugoistočnoj Evropi."¹⁴

Kroz navedene primere može se shvatiti zadatak, odnosno uloga lidera, u jednoj savremenoj poslovnoj organizaciji. Na njemu je da stvori značenje organizacije kroz orijentisanje iste ka budućnosti. Kako bi to uradio on mora da pronađe ideje, obradi ih i objedini u viziju.

3.2. Inspiracija

Inspiraciju čine stvari koje pokreću zaposlene u akciju.

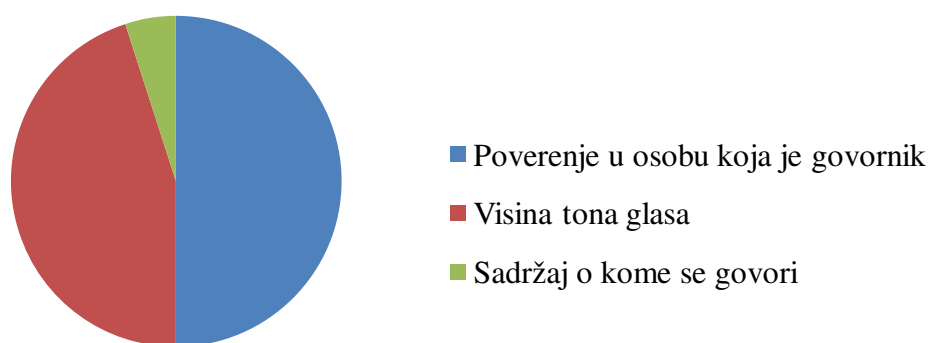
Polazimo od pretpostavke da lider ima viziju za koju veruje da će inspirisati zaposlene; testirao ju je na nekoliko različitih ličnosti i sada je spreman da je predstavi celokupnoj organizaciji. On se sada bavi drugim aspektom liderstva: inspiracijom.

¹² Landsberg M., *The Tools of Leadership*, Clays Ltd, St Ives plc, Great Britain, 2000, str. 29

¹³ Izvor: http://www.srdjansimic.com/?q=sr/biznis_plan_misija_vizija_ciljevi, preuzeto 04.05.2013. godine

¹⁴ Isto, preuzeto 06.05.2013. godine

Kako bi inspirisao svoje zaposlene lider je sada prinuđen da izgrađuje poverenje u sebe i svoju viziju, a to uslovljava i aktiviranje harizme, o kojoj je bilo reči kada smo govorili o pojmu lidera i liderstva. Zaposleni će slediti lidera samo ukoliko mu veruju. Da bi ostvario svoj cilj (stvorio poverenje između sebe i zaposlenih), lider svojim zaposlenima mora prezentovati svoje namere i svoje mogućnosti i mora ih navesti da mu povere svoje poverenje. Poverenje čini najmanje polovinu od svih razloga za verovanje u ono što je rečeno. Pored poverenja razmatrani su visina tona glasa kojim se izlagač obraća i sadržaj koji se izlaže. Međusobni odnos navedenih faktora se može videti na slici broj 2.



Slika 2.
Značaj poverenja¹⁵

Tokom izgradnje poverenja u svoje namere lider bi trebalo da¹⁶:

- bude otvoren za sva pitanja,
- bude usklađen sa aktivnostima koje je preduzeo prema pojedincima, ali i prema organizaciji u celini,
- jasno demonstrira poštenje u slučajevima spornih odluka,
- prizna postojanje “Ahilove pete” u svojoj viziji,
- pokaže da je tu da služi drugima i/ili višem zajedničkom interesu.

Tokom izgradnje poverenja u svoje mogućnosti lider bi trebalo da:

- odiše samopouzdanjem i optimizmom,
- obezbedi da se dostignuća pravilno uoče i razumeju.

Lider bi u svakom trenutku trebao biti pripremljen da ubedi svoje zaposlene u potrebu za ispunjenjem svoje vizije.

¹⁵ Landsberg M., *The Tools of Leadership*, Clays Ltd, St Ives plc, Great Britain, 2000, str. 49

¹⁶ Isto, str. 50

Tada bi trebalo da:

- da odgovarajući komentar – uputi zaposlene u odgovarajućem pravcu,
- postavi standarde na osnovu ličnih primera,
- apeluje na obostranu korist po ostvarenju vizije,
- koristi logiku u objašnjenju vizije,
- bude vešt i hrabar pregovarač,
- zahteva – ukoliko je za to ovlašćen i čak da sme da zapreti (što nije preporučljivo).

3.3. Impulsivnost

Impuls je ono što “nosi” organizaciju do krajnje destinacije.

Čak i kada je lider inspirisao svoju organizaciju sa plemenitom i jasnom vizijom, često će primetiti da se i posle nekog vremena ništa ne dešava. Rečeno rečima Džefrija Fajfera (*Jeffrey Pfeffer*), profesora sa Univerziteta Stanford: “Kako to da svi traže promene... a niko ne želi da bilo šta uradi drugačije?”¹⁷

Naravno da problem nije u tome što organizacija ne raspolaže sa impulsivnošću – ima je i previše ali je ona usmerena u pogrešnom pravcu. Lider je do sada osvojio srca i umove i ima sva potrebna sredstva da bi ostvario svoju viziju, a sada treba to stvarno i da učini. Treba da pokrene svoje zaposlene. To predstavlja treći i poslednji aspekt savremenog liderstva.¹⁸

Zbog razloga koji svoje korene imaju duboko u psihologiji ličnosti, neki lideri uživaju u novim izazovima i novim poduhvatima, dok sve to nekima predstavlja prave noćne more. Postoje i lideri koji preferiraju da se nose sa kriznim situacijama koje se trenutno dešavaju i koje prete da unište kompletne organizacije. Između svih njih nalaze se lideri koji satisfakciju nalaze u ojačavanju i stabilizaciji već dobro formiranih organizacija.

Zajedničko za sve njih je to da su svi sposobni da stvore viziju, poseduju inspiraciju i koriste impulsivnost što je u skladu sa hipotezom našeg rada koja glasi: da bi proces liderstva rezultirao povećanjem efektivnosti organizacije lider mora da: ima viziju, zna kako da inspiriše svoje sledbenike i bude preduzimljiv - poseduje impulsivnost.

¹⁷ Landsberg M., *The Tools of Leadership*, Clays Ltd, St Ives plc, Great Britain, 2000, str. 66

¹⁸ Isto, str. 67

4. Pojam lidera i liderstva i njihova korelacija sa menadžmentom

„Vodi me, prati me ili mi se sklanjaj sa puta!“

Džordž S. Paton, (1885 - 1945)

4.1. Lider i liderstvo

Reč lider (engl. *lead, leader*) znači upravnik, vođa, prvak. Ta reč potiče od glagola *to lead* što znači voditi, usmeravati, podsticati.

Kada je reč o pojmovnom određenju liderstva, smatramo da posebnu pažnju zaslužuju sledeće definicije:¹⁹

- liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije;
- liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji;
- liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije,
- liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja;
- liderstvo je proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.

Obzirom da je praksa pokazala da samo mali broj menadžera poseduje kvalitet lidera, poseban akcenat u istraživačkom radu dat je na sagledavanje i određivanje karakteristika i osobina koje odlikuju uspešnog lidera, a samim tim se mogu izvući i zaključci o uslovima koje je potrebno ispuniti da bismo imali dobrog menadžera.

Proučavanjem radova ranih istraživača upravljanja zaključili smo da isti veruju u pretpostavku da su liderski kvaliteti urođeni. Svetski priznati lideri su proučavani u cilju

¹⁹ Lončarević R., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 307

pronalaženja njihovih zajedničkih osobina. Svi ti rani istraživači nikada nisu mogli da se u potpunosti slože oko tih osobina, iako su, u celini gledano, gotovo sva proučavanja navodila sledeće:

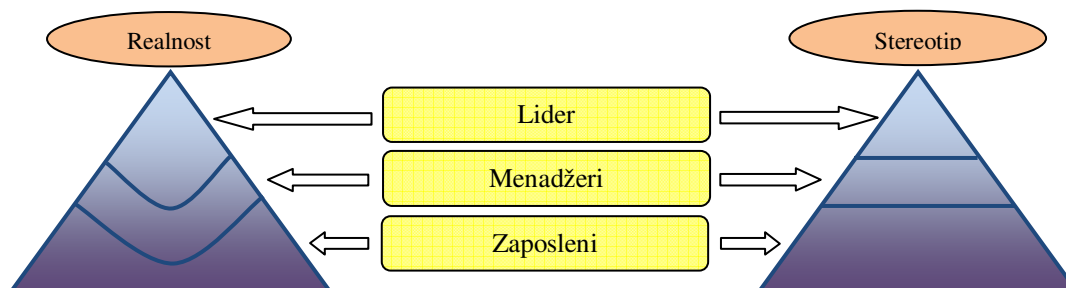
- inteligenciju,
- inicijativu,
- samopouzdanje i
- sposobnost sagledavanja celovitosti zbivanja.

Ove osobine su predstavljane kao zajedničke crte najvećeg broja lidera. Nasuprot tome, veliki broj savremenih istraživača upravljanja odbacuje ideju o „rođenim liderima“ i konstatuje da su neke od najznačajnijih karakteristika lidera sledeće:

- lideri se stvaraju,
- lideri su harizmatične osobe,
- lideri moraju biti neumoljivi, a istovremeno puni poverenja i tolerancije u odnosu na podređene i
- lideri kontrolišu i rukovode svoje saradnike.

4.2. Menadžer versus lider

U cilju stvaranja konačne slike o odnosu lider – menadžer moramo otkloniti i jedan vrlo zastupljen stereotip, a to je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod menadžeri koji upravljaju, a da su na samom dnu ostali zaposleni. Realnost je, što se može videti na slici 1, dosta drugačija.²⁰



Slika 3:

21

Realnost i stereotip o pozicijama lidera, menadžera i zaposlenih u organizaciji

²⁰ Kotter John P., *Power And Influence*, The Free Press, USA, 1985, str. 171

²¹ Isto, str. 172

Da bismo postavili jasnu granicu i konačno dobili tačnu sliku o odnosu menadžera i lidera, rasvetličemo i njihove različite pozicije i uloge u organizaciji:²²

- menadžer je administrator, lider je inovator,
- menadžer je kopija, lider je original,
- menadžer održava, lider razvija,
- menadžer je fokusiran na sistem i strukturu, lider na ljude,
- menadžer razvija kontrolu, lider poverenje,
- menadžer ima kratkoročnu perspektivu, lider dugoročnu,
- menadžer pita kako i kada, lider pored toga pita i zašto,
- menadžer „drži oči“ na krajnjem rezultatu, lider na horizontu,
- menadžer je imitator, lider je inovator,
- menadžer prihvata status *quo*, lider ga osporava,
- menadžer je poslušan vojnik, lider je samo svoj,
- menadžer se trenira, lider se obrazuje,
- menadžer brine o tome gde si, lider te vodi na novo mesto,
- menadžer se bavi sadašnjošću, lider budućnošću,
- menadžer radi sa sigurnošću, lider sa verovatnoćom,
- menadžer se bori sa kompleksnošću, lider sa neizvesnošću,
- menadžer je usredsređen na činjenice, lider na odluke,
- menadžer pronalazi odgovore i rešenja, lider formuliše pitanja i probleme,
- menadžer traži sličnost, lider razliku,
- menadžer je zadužen za efikasnost, lider za efektivnost.

Ovim poređenjem smo u potpunosti dokazali našu posebnu hipotezu koja glasi: ne mogu svi menadžeri postati lideri, dok lideri istovremeno mogu biti i menadžeri. Na osnovu iznetih očekivanja i tvrdnji lako se može zaključiti koja je uloga menadžera u nekoj organizaciji, a šta se očekuje od lidera u toj istoj organizaciji.

Pojmovi lider i vođenje su neraskidivo vezani za pojmove menadžera i menadžmenta, ali nemože se izostaviti činjenica da menadžeri samo ponekad postanu i lideri.

²² Bennis Warren G., *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, SAD, 2003, str. 39.

Mnogi autori su saglasni sa tvrdnjom da su menadžeri dobri radnici koji stvari rade na pravi način (*things right*), odnosno utiču na efikasnost, dok su lideri zagledani u budućnost i orijentisani da rade prave stvari (*right things*), odnosno utiču na efektivnost²³. Iako vrlo popularna, ova definicija polazi od toga da su pozicije lidera i menadžera na suprotnim stranama unutar organizacije, ali to svakako nije slučaj u savremenim organizacijama²⁴. Danas nam to potvrđuje savremeno poslovno okruženje u kome je neophodno imati i lidera i menadžera. Njihov međusobni odnos nije konkurentan. Lako se između njih uočava komplementarnost. Svaka savremena organizacija mora imati i jedan i drugi vid rukovođenja da bi napredovala. Kombinacije slabog liderstva i jakog menadžmenta, kao i jakog liderstva i slabog menadžmenta, neizostavno dovode organizaciju u nepovoljan i opasan položaj.

Danas su potrebne ideje da bi se opstalo na tržištu. Lider je taj koji prodaje ideju, menadžer je taj koji nastoji da ga kupljena ideja što manje košta u praksi. Menadžera uvek brine šta koliko košta, lidera cena ne interesuje. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima „isteruje“ maksimalnu efikasnost, lider ruši važeće i nudi nove koncepte i ideje. Danas je potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi sa liderima u celoj njenoj strukturi, koji razmišljaju pobjednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu²⁵.

²³ Izvor: <http://career.uoregon.edu/blog/students/2010/11/employer-perspective-managers-do-things-right-leaders-do-right-things> preuzeto 29.04.2013. godine

²⁴ Izvor <http://www.skillsyouneed.com/lead/leader-vs-manager.html> preuzeto 29.04.2013. godine

²⁵ Izvor <http://www.lobi-info.rs/lider-liderstvo/> preuzeto 29.04.2013. godine

5. Osnovni stilovi liderstva

„Ljudi prave istoriju, a ne obrnuto. U periodima kada nema liderstva, društvo stoji mirno. Napredak se javlja kada hrabri, sposobni lideri iskoriste priliku da promene stvari na bolje.“

Hari S. Truman, (1884 - 1972)

U velikim organizacijama odeljenja za menadžment ljudskih resursa se sve više angažuju na regulisanju pitanja koja se tiču zaposlenih kao što su organizovanje obuke i razvoj zaposlenih, ocenjivanje njihovog rada, a na osnovu toga i njihovo unapređivanje. Paralelno sa navedenim, sve veći broj organizacija prenosi upravljačke zadatke na rukovodioce određenih vrsta radova i poslova. Oni su uključeni u proces donošenja odluke o izboru novih radnika kao i o unapređivanju zaposlenih koji su u njihovoj nadležnosti. U slučaju žalbi ili izazivanja neprilika, pojedinci se prvo obraćaju svojim neposrednim rukovodiocima.

Takvim načinom rada organizacije su od običnih rukovodioca određenih poslova stvorili menadžere. Isto tako, unutar svog delokruga rada, skoro svi menadžeri imaju određene liderske odgovornosti. Danas se može identifikovati više vrsta upravljanja – stilova liderstva. Slede primeri izjava ljudi koji sebe smatraju liderima u sferi rukovođenja:²⁶

- 1) „Postavljen sam za menadžera ove kompanije što mi daje ovlašćenja i položaj da donosim odluke i naređujem mom osoblju da ih izvršava. Uostalom, oni su moji potčinjeni. Ako bi oni donosili odluke, to bi značilo da su svi oni menadžeri. Treba da znaju ko je šef i da me poštuju kao svog menadžera. U suprotnom, ovde ništa ne bi bilo urađeno“.
- 2) „Na meni kao menadžeru je odgovornost da odlučujem šta i kako treba da se radi. Nije, međutim, dovoljno ljudima koji rade za mene samo reći da treba da urade neki posao. Potrebno je da im objasnim zašto i kako taj posao treba da bude odrađen u određenom roku da bi shvatili zašto tražim da to tako urade“.

²⁶ Tomson R., *Veština rukovođenja*, Klio, Beograd, 2000, str. 12

- 3) „Plaćen sam da donosim odluke – to je deo mog posla. Ali, takođe veoma dobro znam da moje osoblje ima veliko iskustvo i znanje i da bi bilo glupo ako to ne bih koristio. Zato kad hoću da sprovedem neku ideju, pozivam na sastanak sve koji u tome treba da učestvuju i tražim njihovo mišljenje o toj ideji da bi nam svima bilo jasno kako se ona može ostvariti u praksi“.
- 4) „Ja cenim znanje mog osoblja. Oni su ti koji obavljaju posao i najbolje znaju kako to na najefikasniji način da urade. Zato kad moram da donesem odluku na koji način treba pristupiti jednom poslu, pozivam ih na sastanak i izlažem kako ja mislim da bi ga trebalo obaviti. Oni, međutim, imaju priliku da iznesu svoja mišljenja i veoma često moje zamisli pretrpe izmene, a neke njihove bivaju korišćene“.
- 5) „Ne verujem da probleme mogu sam da rešavam, pa kad se neki od njih pojavi tražim od osoblja da o njemu razmisle i da daju predloge kako bismo mogli da ga rešimo. Nakon toga, uzimajući u obzir te predloge, donosim odluku“.
- 6) „Kada nastane problem, ili dobijemo da radimo neki novi posao, sastajemo se kao tim čiji sam i ja član kao i svi drugi. Objašnjavam kakav je zadatak pred nama i tada tim odlučuje kako ga treba izvršiti. Na taj način svi učestvuju u donošenju odluke i svi se osećaju odgovornim za njeno izvršenje“.
- 7) „Zastupam mišljenje da osoblju treba dati što više slobode u radu. Naravno, moraju da postoje ograničenja, o kojima ja odlučujem. Moje je da objasnim šta treba da se uradi i kako. Nakon toga prepuštam stvar njima i više se ne mešam“.

Navedene izjave su zasnovane na modelu liderskog stila koji se izražava kroz način donošenja odluka, a koji su formulisali američki istraživači Tanenbaum (*Tannenbaum*) i Šmit (*Schmidt*) 1958. godine²⁷. Izjave se odnose na liderske stilove koji se kreću od veoma autokratskog (1) do vrlo liberalnog (7), a većina lidera smatra da je neophodno koristiti više stilova između brojeva (2) i (6).

U skladu sa time da li lider direktno ili indirektno utiče na motivaciju zaposlenih i svojih saradnika, međuljudske odnose, zadovoljstvo zaposlenih i saradnika i ostvarene rezultate rada, može se usvojiti podela liderskih stilova po sledećem:²⁸

²⁷ Tomson R., *Veština rukovođenja*, Klio, Beograd, 2000, str. 14

²⁸ Izvor: <http://www.managementstudyguide.com/leadership-styles.htm>, preuzeto 23. aprila 2013. godine

5.1. Autokratski stil

U ovom stilu lider ima potpunu kontrolu i komandu nad svojim sledbenicima. Tim ne može da iznese svoje stavove, čak i ako su oni bolji od liderovih. Oni ne mogu da kritikuju ili dovode u pitanje kvalitet i ispravnost odluke lidera. Prednost ovog stila je u tome što omogućava brzo donošenje odluka i veću produktivnost, pod strogim nadzorom lidera. Nedostaci ovog stila su da on izostavlja zaposlene u procesu odlučivanja. Ovaj stil vođenja funkcioniše samo kada je lider najbolji u obavljanju radnih obaveza ili kada je posao monoton (sastoji se od ponavljanja rutinskih radnji) i kada isti zahteva nisko kvalifikovanu radnu snagu. Autokratski stil liderstva se može primeniti u realizaciji kratkoročnih projekata, koji nisu rizični.

Smatramo da radnu situaciju karakterišu visok nivo discipline i vrlo izražena kontrola ostvarenih rezultata rada, a posebno rashoda. Ukoliko se ovaj stil liderstva ekstremno ili prečesto koristi, može rezultirati slabom komunikacijom, krutošću delovanja i sporom adaptacijom na promene.

5.2. Liberalni stil

Primenom ovog stila liderstva lider pokazuje da potpuno veruje svojim zaposlenima – timu koji je zadužen za obavljanje posla. Lider je fokusiran na intelektualni i racionalni aspekt svog rada, a ne upravljanje samim radom zaposlenih. Zaposleni su dobrodošli da podeli svoja mišljenja i daju predloge koji su u interesu organizacije. Ovaj stil liderstva funkcioniše samo kada su zaposleni dobro obučeni, lojalni i iskusni, a vrlo često neophodno je da su i intelektualci.

Neophodno je znati da primenom ovog stila liderstva zaposleni skoro uvek imaju status saradnika koji imaju i veća ovlašćenja od lidera, da oni ne odobravaju naređivanje kao i da pružaju otpor onom što im ne odgovara u bilo kom pogledu.

5.3. Demokratski stil

U ovom stilu liderstva lider poziva i podstiče članove tima da se aktivno uključe u proces donošenja odluke, iako krajnja moć odlučivanja leži na njemu samom. Lider usmerava zaposlene u njihovom radu, a zaposleni upoznaju lidera sa svojim iskustvima i predlozima, ako ih imaju. Ovaj stil vođenja dovodi do zadovoljnih, motivisanih i zaposlenih koji žele da

se usavršavaju. Time se stvara optimistično radno okruženje i podstiče kreativnost. Jedini nedostatak ovom stilu vođenja je taj što je potrebno dosta vremena za njegovo sprovođenje.

Stava smo da bi organizacija mogla da primeni ovaj stil liderstva ona mora imati „kišobran“ ciljeva koji su jasno razumljivi i gde je tačno definisana podela odgovornosti za njihovo ostvarenje.

5.4. Birokratski stil

Kroz primenu ovog liderskog stila lideri se strogo pridržavaju organizacionih pravila i politike organizacije. Takođe, oni proveravaju da li se i zaposleni pridržavaju pravila i procedura i na tome insistiraju. Unapređivanja se odvijaju na osnovu sposobnosti zaposlenih da se pridržavaju organizacionih pravila. Ovaj stil vođstva postepeno se razvija tokom vremena, a najpogodniji je kada je neophodno stvoriti bezbedne uslove za rad. Ali, treba imati na umu da ovaj stil vođstva obeshrabrjuje kreativnost i ne čini zaposlene zadovoljnim.

Da bi se primenio ovaj stil liderstva organizacija mora imati potpuno definisane sve radnje i postupke svojih zaposlenih. Često te radnje i postupci moraju biti materijalizovani i u pisanom obliku, a zaposleni se sa njima moraju pravovremeno upoznati i obučiti za njihovo sprovođenje. Da bi opstala, organizacija koja primenjuje ovaj stil liderstva prinuđena je da često vrši izmene u navedenim radnjama i postupcima, odnosno prinuđena je da ih periodično prilagođava novonastaloj situaciji.

Na osnovu navedenih podela zaključujemo da lideri treba da znaju kako da prilagode svoj stil liderstva: poslu koji treba obaviti, ljudima koji ga obavljaju i načinom na koji organizacija očekuje da isti bude obavljen i time dokazujemo našu posebnu hipotezu koja glasi: uspešni lideri su sposobni da menjaju stil liderstva u skladu sa definisanim ciljevima savremene organizacije.

6. Izvori moći lidera

Dva važna faktora utiču na to koliko će menadžer biti delotvoran u ulozi lidera: vrsta i veličina moći koju ta osoba poseduje. Nekome sa vrlo malom moći ili ovlašćenjima biće veoma teško da zadobije poštovanje osoblja ako se autokratski ponaša. Važno je uvideti da postoji razlika između pojma moć i pojma ovlašćenje. Moć je sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude, dok ovlašćenje predstavlja pravo da se moć koristi. Ovlašćenje ozvaničava upotrebu moći.²⁹

Moć je dragoceni faktor uticaja uz pomoć koje lideri izazivaju promene u ponašanjima pojedinaca i organizacija. U suštini, liderstvo predstavlja demonstraciju te moći.

Izvori moći lidera u savremenim organizacijama koje ćemo posebno analizirati su³⁰:

- moć koja proizilazi iz položaja,
- moć koja proizilazi iz upravljanja sredstvima,
- moć koja proizilazi iz stručnosti,
- moć koja proizilazi iz društvenog položaja,
- moć koja proizilazi iz ličnosti,
- moć koja proizilazi iz informisanosti,
- moć koja se stiče dobijanjem ovlašćenja,
- moć koja proizilazi iz nagrađivanja,
- moć koja proizilazi iz prisile i
- moć koja proizilazi iz negativnog delovanja.

6.1. Moć koja proizilazi iz položaja – legitimna moć

Ova moć se zasniva na ulozi koju lider ima ili na položaju koji zauzima u organizaciji. Većina menadžera raspolaže sa ovom vrstom moći, ali u različitoj meri. Menadžer nižeg ranga nema toliko moći koja proističe iz položaja kao što je ima izvršni direktor neke organizacije. Ta moć znači da imate vlast da uradite određene stvari kao što su: određivanje i organizovanje poslova vašeg osoblja, određivanje budžeta i odobravanje troškova,

²⁹ Tomson R., *Veština rukovođenja*, Klio, Beograd, 2000, str. 15

³⁰ Isto, str. 16

odlučivanje o vremenu korišćenja godišnjih odmora, itd. Ali vaša vlast će biti ograničena – biće manja od vlasti šefa vaše organizacije.

6.2. Moć koja proizilazi iz upravljanja sredstvima

Moć koja proizilazi iz upravljanja sredstvima podrazumeva kontrolu nad novcem, ljudima, snabdevanjem i mašinama, onim sredstvima koja su organizacijama i ljudima u njima potrebna za obavljanje poslova. Takva vrsta moći se kod većine menadžera zasniva na jednoj od navedenih sredstava, ali ako to sredstvo nije lako obezbediti a svakome je potrebno, moć takve osobe može da bude veoma velika. Jasan je primer takve moći: ako vaše odeljenje želi da kupi novu, sofisticiranu mašinu za proizvodnju, a vi nemate ovlašćenja za njeno plaćanje, onaj ko odlučuje o takvoj investiciji ima značajnu moć ove vrste nad vama.

6.3. Moć koja proizilazi iz stručnosti

Moć koja proizilazi iz stručnosti je rezultat sofisticiranih znanja ili veština lidera u poslovima koje obavljaju njegovi sledbenici i potčinjeni saradnici. Reč je o liderima koji su pravi eksperti za određene oblasti, zbog čijeg superiornog znanja njihovi saradnici lako prihvataju i izvršavaju njihove preporuke.

Moguće je da neko poseduje poseban talenat ili je stručan u određenoj oblasti što, da bi predstavljalo moć, treba da bude prihvaćeno i priznato od strane onih na kojima se takva moć izražava. Takav talenat ili stručnost obično treba da budu korisni i za organizaciju. Moć zasnovana na stručnosti u jednoj organizaciji najčešće proizilazi iz tehničkih znanja (znanja o proizvodu ili uslugama koje organizacija proizvodi ili pruža) i znanja o procesu proizvodnje (znanja o tome kako se poslovi obavljaju).

6.4. Moć koja proizilazi iz društvenog položaja

Ova vrsta moći zasniva se na poznanstvima i na tome koliko efikasno menadžer obavlja poslove zahvaljujući tome što poznaje određene druge ljude. To podrazumeva da je menadžer uključen u organizacionu mrežu kojoj pripadaju ostali menadžeri i stručnjaci, a često i ljudi van matične organizacije, kao što su klijenti, dobavljači i kolege iz drugih organizacija. Ova vrsta moći nažalost može često da bude zloupotrebljena, na primer kao kada se koristi za sticanje sopstvene karijere ili poboljšavanje sopstvenih uslova života.

6.5. Moć koja proizilazi iz ličnosti – referentna moć

To je već pomenuti izvor moći na koji su rani istraživači liderskih stilova ukazivali kada su pokušali da definišu „harizmu“. Ova moć se zasniva na ličnosti i osobinama lidera, njegovoj inteligenciji, samopouzdanju, šarmu, dinamici, energiji, prijateljskom ophođenju itd. Ako lider uliva poštovanje svojim izgledom i ponašanjem, tada se može reći da poseduje tu vrstu moći.

Ova moć proizilazi iz osobenosti lidera kao ličnosti koja sledbenicima nameće identifikaciju, poštovanje i uvažavanje. Zbog navedenog sledbenici žele da se ugledaju na svoje lidere.

6.6. Moć koja proizilazi iz informisanosti

Informacije danas predstavljaju jedan od najvećih resursa. Ko zna kako da upravlja informacijama, taj ima moć. Ali šta se tačno podrazumeva pod upravljanjem informacijama? Smatramo da je odgovor na ovo pitanje vrlo kompleksan, ali da se može definisati po sledećim funkcijama:

- organizacija prijema ili prikupljanja informacija,
- način distribucije tih informacija,
- analiza informacija,
- potvrđivanje imajućih pretpostavki na osnovu tih informacija,
- objedinjavanje i sinhronizacija resursa u cilju iskorišćenja imajućih informacija.

Ukoliko samo jedan menadžer ima pristup određenim vrstama informacija, to može da bude izvor njegove moći. On je u situaciji da određuje ko će još dobiti koje informacije i u kom obimu, koje su informacije značajne i koje treba smatrati poverljivim. Što su većem broju ljudi potrebne informacije koje on poseduje, to je njegova moć veća. Ova vrsta moći može da bude i mešavina moći koja proizilazi iz upravljanja sredstvima i one koja je rezultat stručnosti.

6.7. Moć koja se stiče dobijanjem ovlašćenja

Ovo je delegirana moć koja proizilazi iz činjenice da je menadžeru, recimo, povereno da izvrši zadatak višeg menadžera ili direktora. Deo moći te osobe prenosi se na potčinjenog i

uvećava njegovu moć, tako da on može da daje radne zadatke drugima „jer to traži njihov pretpostavljeni“.

6.8. Moć koja proizilazi iz nagrađivanja

Kao menadžer, lice ima pravo da daje ili uskraćuje nagrade, kao što su unapređenje, povećanje ličnog dohotka, novčane premije, dodela pohvala i priznanja i sl. Lideri time direktno utiču na svoje sledbenike i održavaju svoju moć.

6.9. Moć koja proizilazi iz prisile

Prisila je danas obično retka, ali nije nezastupljena, pogotovo na našim prostorima kao i njena zloupotreba. Ovu moć karakteriše mogućnost da se daju nagoveštaji o kaznama koje će se primeniti ako se nešto ne uradi ili ako određeni posao ne bude obavljen.

Isto tako menadžeri mogu koristiti prinudu u situacijama kada degradiraju ili otpuštaju njima potčinjene saradnike. Takođe, mogu da im upućuju kritike, kao i da povlače predviđene povišice za ostvarene radne učinke.

6.10. Moć koja proizilazi iz negativnog delovanja

To je moć koja sprečava da se nešto uradi. Može se koristiti za odlaganje izvršenja poslova, stvaranje zastoja u radu ili iskrivljivanja informacija. U korišćenju ove vrste moći treba biti veoma obazriv i voditi računa da ishod tog bude u najboljem interesu drugih ljudi i same organizacije. Kao primer može se uzeti sledeća situacija: sprečavanje realizacije ideja o promenama može da ima dvojake posledice: može sprečiti da se izvrše potrebne promene, one od kojih će zaposleni u organizaciji i sama organizacija imati koristi, ili može da uspori njihovu realizaciju i tako pruži mogućnost za šire konsultacije, temeljnije razmišljanje i da na kraju dovede do većeg kvaliteta promena³¹.

Samo u koliko shvatimo da je jedini pravi izvor moći savremenog lidera znanje da kombinuje sve navedene izvore moći i znanje da takvu moć prilagođava novonastaloj situaciji, možemo potvrditi posebnu hipotezu kojom se tvrdi da je izvor moći savremenog lidera manje važan od načina na koji je lider koristi.

³¹ Tomson R., *Veština rukovođenja*, Klio, Beograd, 2000, str. 19

7. Karakteristike savremenog lidera

“Ako hoćeš imati nešto više, moraš biti nešto više.”

Johan Volfgang Gete, (1749 – 1832)

7.1. Preduslovi koje treba da ispuni savremeni lider

Smatramo da su osobine koje karakterišu uspešnog savremenog lidera sledeće³²:

- fizički izgled: lider bi trebalo da ima prijatan fizički izgled;
- vizija i predviđanje: lider će izgubiti uticaj i moć ukoliko ne gleda unapred;
- inteligencija: lider treba da bude u mogućnosti da sagleda sve prednosti i nedostatke odluke koja će biti donešena, te da na osnovu toga stvori sliku celokupne situacije;
- komunikativnost: lider mora imati vrlo razvijenu moć preciznog i efikasnog komuniciranja sa drugim ljudima;
- usmerenost ka cilju: odluku koju će doneti lider zasniva na činjenicama i logici, a ista je uvek usmerena prema unapred određenim ciljevima;
- poznavanje radnih procedura: lider mora veoma precizno poznavati prirodu rada svojih potčinjenih, a u cilju pridobijanja njihovog punog poverenja;
- odgovornost: lider uvek ispred svojih ciljeva postavlja ciljeve organizacije;
- samopouzdanje: bez poverenja u sebe lider ne može zadobiti poverenje zaposlenih;
- humanost: na lične probleme zaposlenih lider mora obratiti posebnu pažnju;
- empatija: lider treba da razume probleme i prigovore zaposlenih i treba da ima potpun uvid u njihove potrebe i težnje. Ovo podstiče poboljšanje međuljudskih odnosa i ličnog kontakta lidera sa zaposlenima.

7.2. Karakteristike lidera definisane izvorom moći

Uzimajući u obzir u prethodnom poglavlju obrađene vrste moći, smatramo da sledeće osobine karakterišu uspešnog lidera³³:

- postojanje ličnog dostojanstva,
- sposobnost poštovanja osećanja, odluka i vrednosti zaposlenih,
- sposobnost postavljanja interesa zaposlenih i/ili tima ispred ličnih interesa,

³² Izvor: http://www.managementstudyguide.com/qualities_of_a_leader.htm, preuzeto 03.05.2013. godine

³³ Izvor: <http://www.managementstudyguide.com/leadership-ethics.htm>, preuzeto 03.05.2013. godine

- pravednost i poštenje prema svim zaposlenima,
- sposobnost istog ophođenja prema svim zaposlenima – jednakost kriterijuma,
- sposobnost izgradnje tima,
- odanost i iskrenost.

Bitno je napomenuti da se liderstvo svodi na poštovanje vrednosti i da je nemoguće da lider bude neko ko nema svest i brigu o sebi. Lider mora imati jasno definisana i određena moralna i etička uverenja. To ga kvalitativno određuje.

Definisanjem različitih izvora moći možemo ukazati i na još jedan predmet istraživanja kome treba posvetiti više pažnje u daljim istraživačkim radovima a to je zloupotreba izvora moći lidera u organizacijama.

7.3. Emocionalna inteligencija lidera

Svaka organizacija se sastoji od ljudi, a gde su prisutni ljudi i njihove emocije su automatski uključene. Ako se pretpostavi da je na radnom mestu sve objektivno i da nema emocija, može se očekivati maksimalan radni učinak. Međutim činjenica je da su emocije same po sebi najveći motivator ili demotivator zaposlenih. Same emocije su te koje u velikoj meri utiču na rad i efikasnost zaposlenih. Da nije tako nikada ne bi morali da govorimo o važnosti ravnoteže između stanja na poslu i stanja u privatnom životu. Tu se javlja potreba za emotivno inteligentnim liderima.

Tri autora (*Mayer, Caruso i Salovey 2000*)³⁴ emocionalnu inteligenciju definišu kao: sposobnost opažanja, asimilacije, razumevanja i upravljanja emocijama. U pojmovnom određenju emocionalne inteligencije susrećemo se sa tri pojma: afekat, emocije i raspoloženja, koje ćemo radi jasnijeg razumevanja definisati.

Afekat pokriva širok raspon osećanja koje ljudi doživljavaju. To je pojam koji obuhvata i emocije i raspoloženja. Emocije predstavljaju osećanja koja su usmerena prema nekome ili nečemu, dok raspoloženja predstavljaju osećanja manje nabijena od emocija i nije im

³⁴ Izvor:

http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2000ModelsSternberg.pdf, preuzeto 04.05.2013.

neophodan kontekstualni podražaj (pesimizam, optimizam, melanholija, ozlojeđenost, potištenost, anksioznost).³⁵

Komparativnom analizom istraživanja emocionalne inteligencije primetno je da je najšire prihvaćen koncept emocionalne inteligencije u liderstvu po Danijelu Golemanu (*Daniel Goleman*), a njega čine³⁶:

- samosvest,
- samoupravljanje – upravljanje sobom,
- društvena svest i
- upravljanje odnosima ili socijalne veštine³⁷.

Detaljan opis ovog koncepta može se videti u tabeli 1³⁸

LIDERSKE SPOSOBNOSTI, KOMPETENCIJE I VEŠTINE		
SAMOSVEST (svesnost o tome šta lider misli i oseća)	1	Emocionalna samosvest: prepoznavanje sopstvenih emocija i njihovih efekata
	2	Precizna samoprocena: poznavanje sopstvenih snaga i ograničenja (sopstvenih granica)
	3	Samopouzdanje: koje proizilazi iz samopoštovanja: osećanje sopstvene vrednosti i sposobnosti
SAMOUPRAVLJANJE - upravljanje sobom (umeće upravljanja sopstvenim emocijama)	1	Prilagodljivost: fleksibilnost u radu sa promenljivim situacijama ili preprekama
	2	Samokontrola: inhibicija emocija u korist postizanja ciljeva ili organizacionih normi
	3	Inicijativa: aktivnost i sklonost prema akciji
	4	Orijentacija prema uspehu: nastojanje da se radi bolje i postigne željeni uspeh
	5	Otvorena doslednost: otvorenost i doslednost u vrednostima, emocijama i ponašanju
	6	Optimizam: pozitivan pogled na svet, budućnost i svakodnevicu

³⁵ Izvor: <http://www.emocionalnainteligencija.com/lat/emocionalna-inteligencija.html>, preuzeto 04.05.2013.

³⁶ Goleman, D, Bojacis R, Maki E.: *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Novi Sad 2006.

³⁷ *Self Awareness, Self Management, Social Awareness and Relationship Management or Social Skills*

³⁸ Izvor: <http://www.emocionalnainteligencija.com/lat/eq-liderstvo.html>, preuzeto 04.05.2013. godine

LIDERSKE SPOSOBNOSTI, KOMPETENCIJE I VEŠTINE		
DRUŠTVENA (SOCIJALNA) SAMOSVESNOST	1	Empatija: razumevanje drugih i aktivno interesovanje za njihove probleme. Sposobnost prepoznavanja i saosećanja sa emocijama koje drugi osećaju.
	2	Predusretljivost: prepoznavanje i zadovoljavanje potreba zaposlenih i klijenata.
	3	Svesnost o organizaciji: opažanje političkih odnosa u organizaciji.
UPRAVLJANJE ODNOSIMA	1	Inspiracija: inspirisanje i vođenje zaposlenih u organizaciji.
	2	Usavršavanje drugih ljudi: pomoć zaposlenima da poboljšaju poslovanje.
	3	Katalizator promene: iniciranje ili upravljanje promenom.
	4	Upravljanje sukobima: rešavanje nesporazuma
	5	Uticaj: da se drugi saglase sa inicijativom.
	6	Timski rad i saradnja: izgradnja odnosa sa stvaranjem zajedničke vizije i sinergije.

Tabela 1:
Koncept emocionalne kompetencije u liderstvu³⁹

Danas se socijalna struktura zaposlenih ubrzano poboljšava prvenstveno zbog globalizacije, ali i zbog drugih uticaja čiji je ista uzrok. Prosečna starost zaposlenih se smanjuje, a lideri su zadovoljni jer mogu da upravljaju radom ljudi koji pripadaju različitim kulturama i različitog su porekla. U takvoj situaciji, za lidera je važno da bude veoma osetljiv na sve emocionalne aspekte koji utiču na obavljanje radnih obaveza. Emocionalna inteligencija lidera je sposobnost lidera da prepozna i razume sopstvena osećanja i emocije, ali i osećanja i emocije drugih, koji ih koriste da bi upravljali zaposlenima.

Emocionalna inteligencija nije elemenat koji se ne može poboljšati. Ona se vežbom i pridržavanjem pažljivo selektovanih smernica može povećati, što predstavlja još jedan od dokaza da se lideri mogu uspešno formirati, te da ne moraju biti rođeni za to.

³⁹ Izvor: <http://www.emocionalnainteligencija.com/lat/eq-liderstvo.html> preuzeto 04.05.2013.godine

7.4. Sklonost ka vođenju rukovodilaca

Gotovo čitav jedan vek mnogi istraživači pokušavaju da sagledaju način samoorganizovanja pojedinih radnih grupa (kako ljudskih tako i životinjskih) kao i njihove karakteristike i prirodnu sklonost ka usmeravanju svojih poslova ka ostvarenju zajedničkog cilja.

Samoorganizovana i samorukovodeća grupa možda zvuči sjajno, ali ako ste vlasnik organizacije verovatno ćete želeti da sudbinu svoje investicije usmerite ka unapred određenim ciljevima i prilagodite je već isprobanim radnim procesima. Dakle, direktno ili posredstvom profesionalnog izvršnog rukovodstva, želećete da upravljate i kontrolišete proces investiranja. Ovo se postiže kroz postavljanje odvojenog i posebno ovlašćenog organa koji se nalazi na vrhu organizacije - rukovodstva. To nije jedan lider kako se obično shvata. To je grupa lidera.⁴⁰

To su uslovi u kojima je potrebno izabrati lidera koji će rukovoditi liderima.

Saveti za uspešno identifikovanje sklonosti ka vođenju lidera su⁴¹:

- lider mora da zna kako da vodi sebe, tek onda on može voditi druge. On mora da bude odgovoran, da služi za uzor drugima i da im da pozitivan primer;
- lider mora da zna kako da motiviše druge lidere za rad i za privrženost organizaciji;
- lider mora uvek da radi za tim, treba da ga podrži i da ga poštuje,
- pravi lider treba da shvati da je deo organizacije kao celine.

7.5. Sposobnost motivisanja zaposlenih

Motivacija je uticaj koji izaziva, usmerava i održava željeno ponašanje pojedinaca. U okviru menadžmenta motivacija igra važnu ulogu jer njome menadžer teži da zadovolji želje i potrebe svojih saradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za organizaciju.⁴²

Posmatrano kroz prizmu motivacije zaposlenih, liderstvo predstavlja proces kojim se inspirišu drugi da vredno rade na ostvarivanju svojih zadataka, a za ulogu, sa tog aspekta uspešnog, lidera potrebno je znanje i sposobnosti da se radi sa različitim elementima u

⁴⁰ Belbin R. Meredith, *Management Teams*, Genesis Typesetting Ltd 2004., str.57

⁴¹ Izvor: <http://www.managementstudyguide.com/organizational-leadership.htm>, preuzeto 04.05.2013. god.

⁴² Izvor: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Motivacija>, preuzeto 04.05.2013. godine

okviru motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza. Savremeni lider ima primarni zadatak da stvori organizaciju u kojoj će svaki pojedinac moći da razvije svoje potencijale, da ima osećaj pripadnosti toj organizaciji, da je koristan i važan i da se od njega očekuje doprinos u ostvarivanju ciljeva organizacije. Današnji lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koji izvire iz sposobnosti, osobina ličnosti i znanja i može da inspiriše lojalnost i entuzijizam kod onih koje vodi. Danas se najvećim kvalitetom lidera smatra njegova sposobnost u rešavanju složenih pitanja motivacije zaposlenih koja utiče na poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta rada.

Da bi lider na odgovarajući način motivisao svoje zaposlene, potrebno je da bude dobar dijagnostičar, jer su potrebe zaposlenih raznovrsne i promenljive i različito vredne za svakog pojedinca. Od njega se traži da ima diferenciran pristup u izboru tehnika motivisanja, prilagođen u granicama mogućnosti, pojedincu. Nekome su važni materijalni stimulansi, nekome je važno šta radi, nekome sigurnost posla, nekome priznanja, a zadatak lidera je da otkrije – prepozna motive saradnika i zapošljenih i da obezbedi uslove za njihovo zadovoljavanje uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije. Motivacija zaposlenih se ostvaruje kroz svakodnevnu razmenu informacija i zajednički rad lidera i zaposlenih. Ljudi su nosioci ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta, a da bi ispoljili i aktivirali svoj potencijal potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera.⁴³

Kako bismo stvorili potpunu sliku o tome šta je to motivacija, razmatraćemo i faktore koji negativno utiču na zaposlene i uzrokuju potpuno drugačiju pojavu – demotivaciju. Na osnovu ličnog iskustva smatramo da sledeći osobine, postupci i aktivnosti koje preduzima savremeni lider i/ili menadžer negativno utiču na motivisanost zaposlenih:

- odeven je u skladu sa poslednjim modnim trendovima, uglavnom neadekvatno za posao koji obavlja,
- ubeđen je da u potpunosti poznaje radne procedure i da ima svo potrebno znanje da uspešno rukovodi radom tima, dok je realnost potpuno drugačija,

⁴³ Izvor: <http://tmg.org.rs/v343406.htm>, preuzeto 04.05.2013. godine

- periodično uvodi beznačajne promene koje nemaju nikakvog uticaja na poslovanje, npr. nove forme izveštaja koji uglavnom obuhvataju iste – već definisane elemente, u kojima se traži gomila nesistematizovanih, nefiltriranih i neproverениh informacija,
- održava sastanke koji nemaju cilj, na kojima se ne donesu potrebne odluke o daljem radu, a često to čine bez prethodnog zakazivanja i da bi zaposlenima dali one iste zadatke koje oni već znaju da treba da izvrše,
- ne daje lični primer zaposlenima (dolazi i odlazi sa posla kada to njemu odgovara, za vreme radnog vremena obavlja privatne poslove, kancelarija rukovodioca je neuredna i u haosu i sl.),
- svojim zaposlenima konstantno stavlja do znanja da su svi oni zamenljivi, čime ih otuđuje od same organizacije,
- ne dozvoljava razvijanje kreativnosti kod zaposlenih i smatra da je samo njegov način obavljanja posla ispravan,
- preuzima sve eventualne zasluge zaposlenih za dobro obavljen posao, a kritike od strane pretpostavljenih odmah preusmerava na svoje potčinjene, bez sagledavanja svog mesta i uloge u tome,
- od zaposlenih zahteva da popunjavaju upitnike o zadovoljstvu sa uslovima u kojima rade iako se zaposleni ne osećaju slobodno da iskreno odgovore na pitanja jer znaju da će zbog toga biti sankcionisani,
- smatra da niko od zaposlenih nema prava da glasno i pred ostatkom kolektiva pita šta je on (lider) uradio i isto tako smatra da nije dužan da opravda bilo kome svoj rad (nerad),
- u odnosu sa nadređenima je primetno veliko povlađivanje,
- od zaposlenih zahteva obavezni prekovremeni rad koji nije uzrokovan stvarnim obimom posla,
- pronalazi minorne greške potčinjenih u izvršavanju poslova koje sankcioniše drakonskim kaznama, a sve u cilju demonstracije svoje moći,
- zaposlene koji odlično obave posao retko ili nikada ne pohvaljuje, a o nagradama ni ne razmišlja jer „zaposleni za svoj rad dobija platu”.

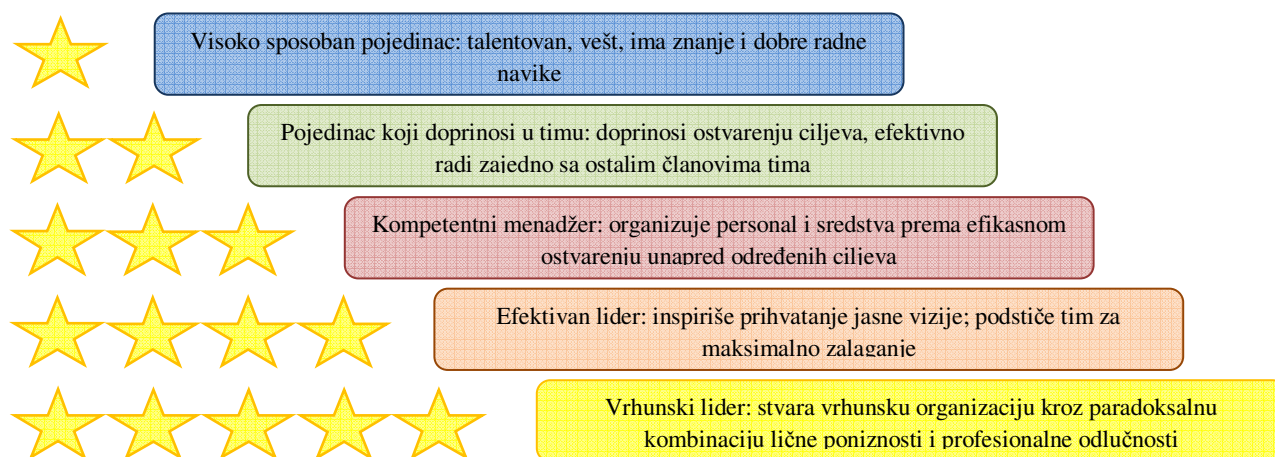
Njegov glavni cilj je da sebi obezbedi veću platu, nagradu, bonus i ostale privilegije i tako zaokupljen izgradnjom sopstvene – lažne karijere, potpuno gubi iz vida potrebe i želje svojih potčinjenih.

Za menadžere i lidere širom sveta glavni izazov u vremenu pred nama biće upravo motivacija ljudi koji rade sa njima. Sve drugo se lako kupuje u globalnoj ekonomiji, u kojoj je protok novca apsolutno slobodan. A kao i inače u životu, najvrednije stvari nemaju cenu i ne mogu se kupiti, a tu spada i znanje kako motivisati svoje zaposlene.

Upoređivanjem svih navedenih karakteristika lidera, od onih koje su specifične za savremeno poslovno okruženje, preko onih koje su određene vrstom moći kojom lider raspolaže, a zatim i njegovom emocionalnom inteligencijom, te sposobnošću da rukovodi menadžerima i da motiviše svoje sledbenike sa karakteristikama lidera koji su rukovodili organizacijama u toku 80-tih i 90-tih godina prošlog veka i pred kojima nije bio tako težak zadatak, prvenstveno zbog manje dinamike razvoja organizacija i skromnijih zahteva za prilagođavanjem nastalim promenama, lako su uočljivi zaključci koji potvrđuju našu posebnu hipotezu da postoji velika razlika između savremenog lidera i lidera koji je dominirao 80-tih i 90-tih godina prošlog veka.

7.6. Odlike vrhunskih lidera

Najbolji lideri su skromni, stidljivi, neustrašivi i imaju sposobnost da dobru organizaciju transformišu u odličnu, ali da tom prilikom ne predstavljaju sebe kao čarobnjaka sa magičnim štapićem. Ovi lideri preferiraju da govore o doprinosu drugih ljudi u ostvarivanju ciljeva organizacije, a retko o svom doprinosu i svojoj ulozi u tome.⁴⁴



Slika 4:
Nivoi liderstva⁴⁵

⁴⁴ Izvor <http://www.managementstudyguide.com/level-5-leadership.htm>, preuzeto 05.05.2013. godine

⁴⁵ Patric L. Townsend, Joan E. Gabhardt, *Five-Star Leadership*, John Wiley & Sons Inc 2007., str. 55

Postoje određene aktivnosti koje samo vrhunski lideri znaju da primene i neke od njih su⁴⁶:

- tek kada se odrede i jasno definišu ciljevi vrši se selekcija pojedinaca i timova koji će ih ostvariti,
- uvek insistiraju na surovoj istini i ne beže od suočavanja sa njom i nikada ne gube nadu u “bolje sutra”,
- insistiraju na konstantnom radu i čekaju pravi trenutak za ostvarenje ciljeva,
- ne opterećuju se sa mnoštvom informacija već vrše kvalitetnu selekciju,
- disciplinovani su prema radu i prema svom životu, a preko vizija dolaze do strateške prednosti.

Najpoznatiji lideri ovog ranga su Mahatma Gandhi i Abraham Linkoln koji su uvek svoju viziju postavljali ispred svog ega. Sledeći primer ovakvog lidera je Darwin E. Smit (*Darwin E Smith*) koji je bio direktor preduzeća za proizvodnju papira Kimberli-Klark (*Kimberly-Clark*) i koji je svojom poslovnom politikom preokrenuo to preduzeće da postane najveći potrošač papirnih proizvoda.

Dakle lideri koji ne mogu da vide dalje od njihove lične uloge u ostvarivanju ciljeva organizacije, lične promocije, slave i sl. teško mogu ikada da postanu lideri sa pet zvezdica.

7.7. Odlike loših lidera

Pokušaćemo i sa drugačijim pristupom – fokusirajmo se na loše ponašanje koje treba promeniti kod savremenih menadžera i lidera. Zato navodimo različita mišljenja o tome kako loše liderstvo izgleda.⁴⁷

Pojedine odlike loših menadžera ilustrovane su primerima nekih poznatih izvršnih direktora. Ali, naravno, loše osobine postoje na svim nivoima rukovođenja u organizaciji. One karakterišu kako lidere tako i menadžere.

Pojedini rukovodioci preko bogatstva, statusa i rasta profita organizacije ističu svoju važnost. Ukratko, takav rukovodilac organizaciju smatra imperijom u ličnom vlasništvu. Možda najbolji primer za to jeste Eike Batista (*Eike Fuhrken Batista*), brazilski preduzetnik

⁴⁶ Izvor <http://www.managementstudyguide.com/level-5-leadership.htm>, preuzeto 05.05.2013. godine

⁴⁷ Izvor: <http://marketnetwork.rs/management/strategija-i-hr/1053-sedam-odlika-losih-menadzera>, preuzeto 05.05.2013. godine

koji je formirao EBKS Group (energetika, rudarstvo i logistika), i po nekim izvorima je osmi najbogatiji čovek na svetu.⁴⁸

Požuda je takođe odlika ispraznih projekata – investicije ili akvizicije koje nemaju nikakvog racionalnog smisla, ali se zasnivaju na željama menadžera. Edgar Bronfman (*Edgar Miles Bronfman*), naslednik imperije Seagram, pravi je primer za to. Na opšte zaprepašćenje poslovnog sveta, on prodaje vrednu imovinu hemijskog giganta Du Pont kako bi kupio Universal Studio. Kratki osvrt na njegovu ličnost objašnjava njegove motive – od tinejdžerskih dana želeo je da se oproba kao pisac pesama i kreator filmova.

Za gnev ne treba mnogo objašnjenja. Na svim nivoima u hijerarhiji jedne organizacije često se može uočiti prvi pretpostavljeni koji se jarko zacrveni i počne da se trese pre nego što počne da viče na radnika koji je nešto pogrešno uradio.

Halapljivost u poslovnom svetu ispoljava se kada menadžer sebi postavi previše zadataka. On želi da učestvuje u svim odlukama, on mora da zna sve i uvek, on nikada nije završio... Takvi rukovodioci imaju običaj da „ukradu” tuđe odluke. U ovakvim slučajevima takođe postoji rizik da proces donošenja odluka bude zakočen jer bez menadžera koji funkcionišu na ovaj način odluku nije ni moguće doneti.

Zdrav ponos brzo preraste u oholost, pa menadžeri često precenjuju sopstvene sposobnosti. U svim nedavnim korporativnim krizama – News International, Nokia, BP, čak i Toyota – bilo je opipljivih dokaza oholosti u navikama i rečima direktora na vrhu. Ponos, zapravo, uvek prethodi padu. Možda je najveća priča o izgubljenom ponosu u poslednjih nekoliko godina ona o Enronu. Rukovodioci te kompanije voleli su da razmišljaju o sebi kao o „najpametnijim momcima u sobi”, pa su želju kompanije da postane „vodeća svetska energetska firma” promenili u to da postane „vodeća svetska kompanija”. A poznato je da se priča završila jednom od najvećih poslovnih katastrofa na svetu.

Zavist se najjasnije ispoljava kada menadžer uzima kredit da bi dostigao druge. Ali zavist se pokazuje i na manje očigledan način: kada menadžer ne želi da promoviše perspektivnog radnika, iz straha da se ne vide njegovi nedostaci, ili kada čuva važne informacije za sebe, umesto da ih deli sa svojim timom.

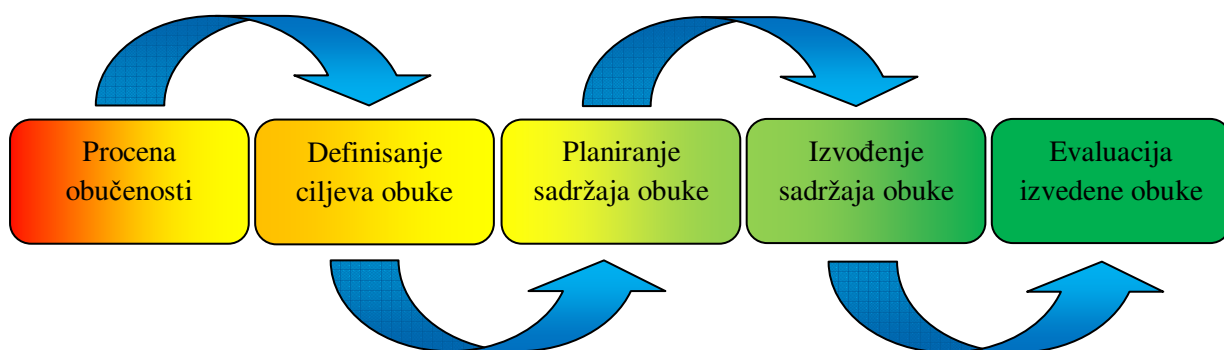
⁴⁸ Izvor: <http://marketnetwork.rs/management/strategija-i-hr/1053-sedam-odlika-losih-menadzera>, preuzeto 05.05.2013. godine

Lenjost je radna apatija. Menadžeri koji su žrtve lenjosti jednostavno ne rade svoj posao. Oni su nepažljivi, neefikasno komuniciraju, i nemaju interes koji odgovara potrebama njihovog tima. Umesto toga, oni se fokusiraju na sopstvenu udobnost i vrlo često na lične interese. Iako se lenjost retko pominje kao greška, postoje nijanse lenjosti kod većine menadžera. Cena te tromosti može biti veoma visoka kada menadžment ne napravi potrebne strateške korekcije u situacijama kriznim za posao.

8. Koncept obuke lidera i menadžera OCD

Proces planiranja, organizovanja i izvođenja obuke zaposlenih predstavlja jedan od najvažnijih zadataka rukovodstva svake organizacije širom sveta. Obuka je neophodna svim zaposlenima u organizaciji, kako onima koji su iskusni i obavljaju određene poslove već duže vreme tako i onima koji su tek počeli sa izvršavanjem radnih zadataka. Obučavanjem zaposlenih koji već imaju iskustva u radu oni stiču znanja kako da se nose sa promenama koje dolaze i spoznaju kako se mogu lično još bolje usavršiti u poslu koji obavljaju. Neiskusni zaposleni se kroz proces obuke upoznaju sa vrstom posla koji će obavljati⁴⁹.

Stava smo da se efektivna obuka lidera i menadžera organizacija civilnog društva sastoji od pet faza koje su prikazane na slici 1.



Slika 5.

Faze izrade efektivnog programa obuke⁵⁰

U ovom istraživačkom projektu, a na osnovu studije slučaja koju smo sprovedi u tri organizacije civilnog društva u Srbiji, detaljno smo razradili prva tri koraka iz navedenog programa obuke. Projekat je završen izradom tri različita plana obučavanja (svaki je prilagođen jednoj od organizacija) i oni su prezentovani rukovodstvima navedenih organizacija sa predlogom da se planirani sadržaji obučavanja u narednom periodu i realizuju sa liderima i menadžerima tih organizacijama, a nakon čega je potrebno izvršiti i evaluaciju izvedene obuke.

⁴⁹ Paul E. Spector, „*Industrial And Organizational Psychology*“, J.O’Callaghan, 2008., str. 172.

⁵⁰ Isto, str. 173.

8.1. Procena potrebe za obučavanjem lidera i menadžera OCD

Procena obučenosti pripadnika neke organizacije vrši se u cilju prepoznavanja nivoa (kategorije) zaposlenih sa kojima je potrebno obuku realizovati i u cilju određivanja sadržaja njihovog obučavanja. Često je slučaj da se resursi koji su namenjeni za obuku utroše na obučavanje pogrešne kategorije zaposlenih ili da se oni obučavaju po pogrešnim sadržajima. U cilju izbegavanja te i sličnih situacija, u ovom istraživanju težište ćemo dati na identifikovanju odgovarajuće kategorije zapošljenih u organizacijama civilnog društva koje imaju potrebe da budu unapređene u oblasti savremenog liderstva i menadžmenta. U fazi pripreme i izbora metoda istraživanja posebna pažnja je posvećena izboru odgovarajuće metode u odnosu na nivo organizacije⁵¹.

U organizacijama civilnog društva u kojima je ovo istraživanje vršeno sprovedena je anketa u vidu upitnika koji su popunili svi članovi tih organizacija. Upitnik su popunjavali kako zaposleni tako i volonteri koji rade u tim organizacijama, a sve u cilju lakšeg identifikovanja potreba za obučavanjem lidera i menadžera. Ista pitanja postavljana su zaposlenima, menadžerima i direktorima, a sa ciljem sagledavanja objektivnosti u procenjivanju ličnih kvaliteta lidera i menadžera.

Rezultati upitnika su obrađivani tako što su odgovori i stavovi zaposlenih u jednoj organizaciji upoređivani sa odgovorima i stavovima menadžera i direktora te iste organizacije.

Prvi set pitanja u upitniku, koji se nalazi u prilogu 1, postavljen je u cilju utvrđivanja postojanja i mogućnosti stvaranja vizije od strane direktora i menadžera, drugi set pitanja se odnosi na postojanje inspiracije kod rukovodilaca, ali isto tako i donošenje zaključaka o njihovim mogućnostima da inspirišu druge i treći set pitanja se odnosi na postojanje preduzimljivosti i impulsivnosti – samoinicijative rukovodilaca.

U cilju kvalitetnijeg određivanja ciljeva obučavanja rukovodioca organizacija civilnog društva, pored navedenog upitnika, sa direktorima tih organizacija obavljen je i intervju metodom „u četiri oka“. Koncept intervjua naveden je u prilogu rada (prilog 2). Rezultati

⁵¹ Paul E. Spector, „*Industrial And Organizational Psychology*“, J.O’Callaghan, 2008., str. 174.

intervjua. a zbog zaštite integriteta subjekata istraživanja, naglašeni su u daljim delovima rada kroz opšte zaključke.

Ovakvim metodom rada identifikovali smo kategoriju zaposlenih sa kojima je potrebno izvesti obuku, sadržaj njihovog obučavanja i stvorili uslove za planiranje resursa koji su potrebni za izvođenje obuke. Ujedno, navedenim smo delimično potvrdili posebnu hipotezu istraživanja koja glasi: primenom metodološki razrađenog procesa planiranja obuke moguće je identifikovati faktore koji negativno utiču na motivisanost zaposlenih u organizacijama civilnog društva, i unaprediti (stvoriti) impulsivnost, preduzimljivost i viziju kod lidera i menadžera tih organizacija.

8.2. Ciljevi obučavanja lidera i menadžera OCD

Definisanje konkretnih ciljeva obučavanja predstavlja najvažniji korak u procesu planiranja i pripreme kvalitetne obuke. U fazi planiranja obuke polaznu osnovu za uspešno definisanje ciljeva obučavanja čine jasno određeni kriterijumi koje savremeni lideri i menadžeri organizacija civilnih društva moraju da poseduju⁵².

Da bi lideri i menadžeri organizacija civilnog društva u savremenom radnom okruženju bili uspešni zaključili smo da je zajedničko za sve njih to da su svi sposobni da stvore viziju, poseduju inspiraciju i koriste impulsivnost⁵³.

Danas je jasno da uspešan lider ne treba samo da poseduje jak ego i lične ambicije. Uspešan lider je inteligentan i komunikativan, usmeren ka cilju, dobro poznaje radne procedure na svim nivoima, odgovoran je, ima veliko samopouzdanje, human je i pokazuje razumevanje ličnih potreba svakog zaposlenog⁵⁴.

Na osnovu vrste i veličine moći koju lider ili menadžer poseduju, smatramo da sledeći kriterijumi karakterišu uspešnog lidera i menadžera u organizacijama civilnog društva: postojanje ličnog dostojanstva, sposobnost poštovanja osećanja, odluka i vrednosti zaposlenih, sposobnost postavljanja interesa zaposlenih i/ili tima ispred ličnih interesa,

⁵² Paul E. Spector, „*Industrial And Organizational Psychology*“, J.O’Callaghan, 2008., str. 175.

⁵³ Landsberg M., *The Tools of Leadership*, Clays Ltd, St Ives plc, Great Britain, 2000, str. 4

⁵⁴ Izvor: http://www.managementstudyguide.com/qualities_of_a_leader.htm, preuzeto 03.05.2013. godine

pravednost i poštenje prema svim zaposlenima, sposobnost istog ophođenja prema svim zaposlenima – jednakost kriterijuma, sposobnost izgradnje tima i odanost i iskrenost⁵⁵.

Obzirom da su emocije same po sebi najveći motivator ili demotivator zaposlenih, zaključićemo da su samosvest, samoupravljanje, društvena svest i upravljanje odnosima ili socijalne veštine vrlo važne osobine koje lideri i menadžeri u organizacijama civilnog društva danas moraju imati⁵⁶.

Isto tako oni moraju da znaju kako da vode sebe jer tek onda mogu voditi druge. Oni moraju da budu odgovorni, da služe za uzor drugima i da im daju pozitivan primer.

Navedene karakteristike lidera i menadžera predstavljaju kriterijume na osnovu kojih ćemo odrediti ciljeve obučavanja savremenih lidera i menadžera OCD. Ovim smo parcijalno potvrdili posebnu hipotezu istraživanja koja se odnosi na metodologiju razrade procesa planiranja obuke.

8.3. Planiranje obuke lidera i menadžera OCD

8.3.1. Polazne odredbe

Kako bi se izradio kvalitetan plan obuke lidera i menadžera u organizacijama civilnog društva potrebno je obratiti pažnju na to ko će biti subjekti obučavanja. Sadržaji obučavanja lidera i menadžera neće uvek biti identični što uzrokuje i prilagođavanje samih planova obuke⁵⁷.

Sledeći elemenat koji je potrebno razmatrati u procesu planiranja obuke je najviši nivo usavršavanja koji su subjekti obučavanja do sada završili. Tom prilikom potrebno je sagledati i kakve tipove karijera polaznici obuke imaju. Sve to je potrebno razmatrati za svakog od njih individualno. Sadržaje obuke potrebno je prilagoditi svim tipovima karijera lidera i menadžera, a posebnu pažnju treba posvetiti menadžerima koji su upravo završili sa školovanjem ili usavršavanjem i nemaju radno iskustvo⁵⁸.

U ovoj fazi planiranja obuke potrebno je imati jasnu sliku o tome za koja se radna mesta – funkcije lideri i menadžeri osposobljavaju. Subjekti obučavanja moraju poznavati opis radnih procedura na mestima za koja se osposobljavaju. Vrlo često oni koji planiraju obuku

⁵⁵ Tomson R., *Veština rukovođenja*, Klio, Beograd, 2000, str. 15

⁵⁶ Goleman, D, Bojancic R, Maki E.: *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Novi Sad 2006.

⁵⁷ http://whqlibdoc.who.int/hq/2005/WHO_HTM_TB_2005.354_part1_eng.pdf od 20.10.2013. godine

⁵⁸ Paul E. Spector, „*Industrial And Organizational Psychology*“, J.O’Callaghan, 2008., str. 174.

nemaju opis radnih procedura i funkcija koje će polaznici obuke obavljati po završetku obuke. Zbog toga se u ovoj fazi planiranja obuke angažuju i stručnjaci iz određenih oblasti sa kojima planeri, primenom metode razgovora i posmatranja, razvijaju „*step – by – step*“ liste pitanja, a koja će biti obuhvaćena planom obuke. Planeri obuke za svaki od zadataka (više zadataka čine radnu proceduru - funkciju) moraju imati definisana sva znanja i veštine čijom se primenom i izvršava sama radna procedura – funkcija. Konačna lista znanja i veština koji su potrebni za obavljanje jedne rukovodeće funkcije je vrlo dugačka i opširna te je neophodno prilagoditi je potrebama subjekata obučavanja, što predstavlja još jedan od izazova koji se postavljaju pred planera obuke za lidere i menadžere organizacija civilnog društva⁵⁹.

8.3.2. Metodološke odredbe

U cilju lakšeg identifikovanja faktora koji negativno utiču na proces obučavanja lidera i menadžera u civilnim organizacijama i unapređenja načina izvođenja obuke potrebno je u potpunosti se pridržavati svih elemenata koji su definisani u fazi planiranja. Na osnovu ličnog iskustva smatramo da je potrebno pridržavati se i sledećih pravila⁶⁰:

- *Sa obukom početi na vreme i završiti je na vreme.*

Na osnovu dosadašnjih istraživanja i ličnog iskustva, zaključujemo da je preporučljiva dužina jednog časa predavanja 45 minuta (po nekim istraživanjima smatra se da se na svakih sat vremena predavanja daje pauza u trajanju od 10 minuta). Nakon svaka tri realizovana časa, kako bi se zadržao fokus i koncentracija subjekata obučavanja na predmetu obučavanja, potrebno je dati odmor od predavanja u trajanju od 30 minuta. Ukoliko je reč o metodi *on-line* učenja ili čitanja preporučljivo je da se načelno svakih 25-30 minuta daje kratka pauza. Ako je izvođač obuke iskusan i može da zaključi kada subjekat obučavanja gubi koncentraciju i fokusiranost na sadržaje obučavanja (posebno kada se obuka realizuje putem konsultacija) ove pauze može definisati po ličnom nahođenju. Uzimajući u obzir sve navedeno, posebno je važno naglasiti da se mora poštovati i celovitost oblasti obučavanja.

- *Svaki sadržaj obučavanja mora biti obrađen kroz uvodna razmatranja, glavni deo i zaključak – završne odredbe.*

⁵⁹ Isto, str. 175

⁶⁰ Zasnovano na ličnom iskustvu i stavovima istraživača

Na osnovu ličnog iskustva preporučujemo da se predavanja u načelu realizuju po sledećem: 5 minuta za uvodni deo, 30 minuta za glavni deo i 10 minuta za završni deo. U uvodnom delu časa, pored upoznavanja polaznika obuke sa temom, ciljem i pitanjima koja će biti obrađena tokom obuke, važno je napomenuti šta se od polaznika obuke očekuje tokom obuke (pravila ponašanja i po potrebi mere zaštite u toku izvođenja obuke). U okviru glavnog dela časa predlažemo da se 1/3 raspoloživog vremena (oko 10 minuta) utroši na objašnjenje, a 2/3 vremena (oko 20 minuta) na uvežbavanje i razgovor o obrađenom sadržaju. U okviru završnog dela časa obavezno je potrebno planirati vreme za postavljanje pitanja i davanje odgovora u vezi sa obrađenim sadržajima obučavanja. Sva pitanja koja budu upućena prema izvođaču obuke potrebno je zabeležiti i kasnije koristiti prilikom analize obuke od strane izvođača obuke, a u cilju unapređenja ličnih kapaciteta izvođača. U fazi pripreme za obuku neizostavno je izraditi podsetnik po kome će se obuka realizovati.

- *Nastavna sredstva koristiti pravilno i u skladu sa ciljevima obučavanja.*

Danas su izvođačima obuke na raspolaganju mnoga nastavna sredstva: digitalne table, projektori i računari, flip-chart table i sl. Preporučujemo da se u fazi izvođenja obuke ne koriste više od dva do tri nastavna sredstva – kako zbog održavanja fokusa subjekata obučavanja tako i zbog očuvanja raspoloživih resursa za obuku.

- *Kada se obuka realizuje sa liderima i menadžerima potrebno ih je grupisati po manjim nastavnim grupama, a tim grupama je potrebno prilagoditi i sadržaje obučavanja.*

Grupe mogu biti: veće, manje, parovi ili pojedinci. Svako od navedenih kategorija potrebno je prilagoditi sadržaje obučavanja (velike grupne diskusije - „brainstorming“, rešavanje problema, kviz, igranje uloga, samoprocena, različite igre u funkciji učenja, postavljanje „provokativnih“ pitanja i sl.). Posebnu pažnju je potrebno obratiti i na to da grupe nikada ne budu prevelike, što se direktno odražava na neispunjavanje planiranih ciljeva obučavanja.

- *Raspored sedenja u prostoriji prilagoditi sadržaju koji će biti obrađivan na obuci.*

Pre početka obuke potrebno je izvršiti pripremu prostorije u kojoj će se obuka realizovati, a u skladu sa planiranim sadržajima koji će biti tom prilikom obrađeni. U zavisnosti od sadržaja obučavanja subjekti obučavanja mogu biti raspoređeni: po redovima (amfiteatar), za jednim velikim stolom, za više manjih stolova, svaki polaznik za svojim stolom i sl.

- *Utrošak finansijskih sredstava isplanirati u fazi razmatranja potrebe za obukom i ono što je planirano realizovati.*

Ne vršiti utrošak sredstava ukoliko on nije prethodno isplaniran i odobren. Isto tako, kroz realizaciju obuke obezbediti utrošak planiranih finansijskih sredstava. Ukoliko se planirana sredstva ne utroše, prilikom sledećeg planiranja i razmatranja potreba za obučavanjem na organizacionom nivou može se desiti da se upravo iz ovog razloga sredstva po ovom elementu umanje ili čak i ne odobre.

- *Po završetku svakog ciklusa obuke izvršiti detaljnu analizu izvedenih sadržaja i na nivou nosioca planiranja obuke uspostaviti koncept naučenih lekcija.*

Analizu izvršiti na svim nivoima: sa polaznicima obuke (nije reč o testiranjima bilo koje vrste, već je reč o predlozima subjekata obučavanja koji se odnose na unapređenje procesa obuke) i sa izvođačima obuke. Kako bi se definisale naučene lekcije koje će se koristiti u daljem procesu obučavanja, težiti ka tome da izvođači obuke iznesu šta su planirali da realizuju, šta su realizovali i šta će uraditi drugačije sledeći put. Odgovore na ova pitanja je potrebno ugraditi u koncept naučenih lekcija.

9. Planiranje liderske obuke u OCD

9.1. Tema 1: Motivacija zaposlenih

Procena:

Na osnovu izvršene statističke obrade podataka iz upitnika koji su popunjeni od strane zaposlenih u prvoj organizaciji civilnog društva (podatak poznat timu istraživača i direktoru organizacije) gde je vršeno istraživanje došli smo do podataka da je 58 % ispitanika davalo samo negativne odgovore u setu pitanja koji se odnosi na postojanje inspiracije kod lidera/menadžera i zaposlenih, a posebno u grupi pitanja koja su se odnosila na motivisanost zaposlenih za rad (kako volontera i stalno zapošljenih na nivou izvršioca radnih zadataka tako i menadžera). Obzirom da je najveći procenat negativnih odgovora iz grupe pitanja koja su se odnosila na motivisanost zaposlenih (procenat negativnih odgovora iz ostalih oblasti se kretao od 7% do 49%) zaključili smo da je tu sposobnost neophodno unaprediti kod lidera i menadžera te organizacije, odnosno izraditi plan obučavanja rukovodilaca iz ove oblasti.

Definisanje ciljeva obučavanja:

Na osnovu obavljenog intervjua sa direktorom organizacije, a uzimajući u obzir i statističke podatke dobijene iz upitnika i već navedene kriterijume definisali smo sledeće ciljeve obučavanja lidera i menadžera u ovoj organizaciji:

- razumevanje i opisivanje osnovnih stilova liderstva,
- izbor stila liderstva koji je najpogodniji za primenu u svojoj organizaciji (odseku, odeljenju ili timu),
- opisivanje načina povezanosti stila liderstva sa motivacijom zaposlenih⁶¹,
- izbor pet faktora koji (po ličnom nahođenju) imaju najnegativniji uticaj na zaposlene i uzrokuju demotivaciju.

Ovako definisanim ciljevima obučavanja lidera i menadžera OCD u potpunosti potvrđujemo posebnu hipotezu istraživanja koja se odnosi na koncept obučavanja lidera i menadžera u organizacijama civilnog društva.

⁶¹John Allan, *How To Be Better at Motivating People*, Clays Ltd, 1996., str. 71

Tabela 2.

Plan obučavanja lidera i menadžera – motivacija zaposlenih

Redni broj	Vreme realizacije	Metod	Sadržaj – aktivnost	Nastavna sredstva
1. dan obuke				
1.	40'	Predavanje Razgovor	Upoznavanje sa polaznicima obuke Saopštavanje ciljeva obučavanja Prezentovanje plana i načina rada Odgovori na pitanja	Računar, projektor
2.	20'	Predavanje, razgovor, pregled video materijala	Autokratski stil liderstva	
3.	45'		Liberalni stil liderstva	
4.	60'		Demokratski stil liderstva	
5.	20'		Birokratski stil liderstva	
6.	30'	Simulacija i roll play	Izbor stila liderstva u zavisnosti od situacije u timu	
7.	40 – 60'	Igra	„Alfa lideri“ ⁶²	Portreti najpopularnijih lidera
8.	25'	Razgovor	Neformalna analiza	„Bela tabla“
2. dan obuke				
9.	20'	Razgovor	Obnavljanje elemenata definisanih na neformalnoj analizi	„Bela tabla“
10.	30'	Predavanje	Prilagođavanje stila liderstva novonastaloj situaciji	Računar, projektor
11.	30'	Razgovor, pregled video materijala	Demotivacija	
12.	30'	„Brainstorming“		„Bela tabla“
13.	30'+15'	Razgovor, odgovaranje na upitnik	Formalna analiza, ocena ispunjenja ciljeva obučavanja, odgovori na upitnik (sadržaji obučavanja)	Računar, projektor, „bela tabla“, upitnik

Ovim planom objedinjen je i zaokružen proces planiranja obuke lidera i menadžera jedne od organizacija civilnog društva. Izradom Plana obučavanja završili smo sa procesom planiranja obuke – materijalizovali smo ga, i stvorili smo sve uslove za realizaciju sledeće faze koncepta obučavanja lidera i menadžera: izvođenje obuke.

⁶² Doni Tamblyn and Sharyn Weiss, *The Big Book of Humorous Training Games*, Quebecor World/Fairfield, 2000., str.45

9.2. Tema 2: Vizija, misija i poverenje

Procena:

Na osnovu izvršene statističke obrade podataka iz upitnika koji su popunjeni od strane zaposlenih u drugoj organizaciji civilnog društva (podatak poznat timu istraživača i direktoru organizacije) gde je vršeno istraživanje došli smo do podataka da je 62 % ispitanika davalo samo negativne odgovore u setu pitanja u upitniku koji su postavljeni u cilju utvrđivanja postojanja i mogućnosti stvaranja vizije od strane direktora i menadžera, a posebno u grupi pitanja koja su se odnosila na međusobni odnos zaposlenih i lidera/menadžera i uzajamnom poverenju, ali i samoj organizaciji u celini. Ovom prilikom neophodno je naglasiti da je 71 % ispitanika odgovorilo da ne zna, odnosno da se ne seća, koja je misija organizacije. Obzirom da je ovo najveći procenat negativnih odgovora (procenat negativnih odgovora iz ostalih oblasti se kretao od 12 do 45%) zaključujemo da je neophodno da se zaposleni podsete kako glase zadaci i misija organizacije. Pored ove oblasti zaključili smo i da je potrebno povećati poverenje zaposlenih koje imaju prema svojim rukovodiocima, takođe zbog velikog procenta negativnih odgovora (47%) na pitanja koja su se odnosila na postojanje poverenja između rukovodstva organizacije i njenih zaposlenih (drugi set pitanja koji se odnosio na ispirisanje zaposlenih). Isto tako, liderima i menadžerima te organizacije je nepohodno naglasiti potrebu za detaljnijim i jasnijim definisanjem i prezentovanjem ciljeva i misije organizacije.

Definisanje ciljeva obučavanja:

Na osnovu navedenog, a uzimajući u obzir statističke podatke dobijene iz upitnika, navedene kriterijume i obavljeni intervju sa izvršnim direktorom, definisali smo sledeće ciljeve obučavanja lidera i menadžera u ovoj organizaciji:

- samostalno prezentovanje misije organizacije kroz razumevanje zadataka same organizacije,
- prezentacija namera i mogućnosti menadžera i mehanizmi pridobijanja poverenja zaposlenih.

Ovako definisanim ciljevima obučavanja lidera i menadžera OCD ponovo potvrđujemo posebnu hipotezu istraživanja koja se odnosi na koncept obuke lidera i menadžera OCD.

Tabela 3.

Plan obučavanja lidera i menadžera – vizija, misija i poverenje

Redni broj	Vreme realizacije	Metod	Sadržaj – aktivnost	Nastavna sredstva
1.	30'	Predavanje Razgovor	Upoznavanje sa polaznicima obuke Saopštavanje ciljeva obučavanja Prezentovanje plana i načina rada Odgovori na pitanja	Računar, projektor, standardne radne procedure, opis radnih mesta i metode obavljanja radnih zadataka
2.	30'	Razgovor, pregled standardnih radnih procedura	Opis radnih zadataka na nivou stalno zaposlenih i volontera, specifičnosti i razlike	
3.	10'		Opis radnih zadataka na nivou menadžera i nižih rukovodilaca	
4.	20'		Analiza misije kroz istoriju organizacije	
5.	20'	Razgovor	Opis zadataka na nivou organizacije i prikaz misije organizacije	
6.	30'	Igra	„Jedna mala reč“ ⁶³	Štoperica
7.	30'	Razgovor	Izgradnja poverenja, preduslovi	
8.	40'	Predavanje, pregled video materijala	Vizija i namere i mogućnosti	Računar, projektor
9.	30'+30'	Razgovor, odgovaranje na upitnik	Formalna analiza, ocena ispunjenja ciljeva obučavanja, odgovori na upitnik (sadržaji obučavanja)	Računar, projektor, „bela tabla“, upitnik

I ovim planom objedinjen je i zaokružen proces planiranja obuke lidera i menadžera jedne od organizacija civilnog društva.

⁶³ Doni Tamblyn and Sharyn Weiss, *The Big Book of Humorous Training Games*, Quebecor World/Fairfield, 2000., str.86

9.3. Tema 3: Impulsivnost i preduzimljivost

Procena:

Na osnovu izvršene statističke obrade podataka iz upitnika zaključili smo da je u trećoj organizaciji civilnog društva (podatak poznat timu istraživača i direktoru organizacije gde je vršeno istraživanje) zanemarljivo mali procenat ispitanika davao negativne odgovore na bilo koja od pitanja koja su u upitniku. Organizacija je popunjena iskusnim zaposlenima koji ujedno predstavljaju i njenu okosnicu. Zaposleni poznaju svoje radne obaveze i redovno ih izvršavaju.

Ali, na osnovu izvršene obrade odgovora koje je izvršni direktor dao prilikom intervjua, zaključujemo da je neophodno da se kod njega dodatno inicira impulsivnost. Ovaj lider treba da se usmeri ka pronalaženju načina za „pokretanje“ svojih zaposlenih.

Definisanje ciljeva obučavanja:

Na osnovu navedenog, a uzimajući u obzir navedene kriterijume i obavljeni intervjui sa izvršnim direktorom, definisali smo jedan cilj obučavanja lidera u ovoj organizaciji i on glasi: inicirati sposobnosti lidera koje utiču na stvaranje impulsivnosti i preduzimljivosti kod svojih zaposlenih.

Ovako definisanim ciljevima obučavanja lidera i menadžera OCD ponovo potvrđujemo posebnu hipotezu istraživanja koja se odnosi na metodologiju obučavanja lidera i menadžera OCD.

Tabela 4.

Plan obučavanja lidera – impulsivnost i preduzimljivost

Redni Broj	Vreme realizacije	Metod	Sadržaj – aktivnost	Nastavna sredstva
1.	10'	Razgovor	Upoznavanje sa planom obuke Saopštavanje cilja obučavanja Prezentovanje plana i načina rada Odgovori na pitanja	Računar
2.	20'	Razgovor	Zadaci organizacije Identifikovanje rizika Identifikovanje slabosti Identifikovanje izvora moći	Pribor za pisanje

Redni Broj	Vreme realizacije	Metod	Sadržaj – aktivnost	Nastavna sredstva
3.	20'	Prikaz	Upoznavanje sa statističkim podacima dobijenim iz upitnika i njihova analiza	Računar
4.	10'	Analiza	Šta uraditi drugačije sledeći put?	„Bela tabla“
5.	10'	Razgovor	Formalna analiza i ocena ispunjenja cilja obučavanja	Računar

I ovim planom objedinjen je i zaokružen proces planiranja obuke lidera i menadžera poslednje od organizacija civilnog društva u kojoj je sprovedeno istraživanje.

10. Zaključak

Ideal savremenog lidera uveliko se razlikuje od ideala lidera koji je dominirao 80-tih i 90-tih godina prošlog veka, kada se liderstvo poistovećivalo sa jakim egom i ličnim ambicijama. Savremeni lideri su potrebni da bi se sprečilo da zaposleni *budu* problem, a isto tako i da bi se sprečilo da zaposleni *stvore* probleme u organizaciji.

Mnogim poređenjima u radu smo u potpunosti prikazali činjenice koje objašnjavaju razlike između menadžera sa jedne strane i lidera sa druge.

Na osnovu objašnjenih stilova liderstva zaključili smo da lideri treba da znaju kako da prilagode svoj lični stil poslu, ljudima i načinu na koji organizacija očekuje da posao bude obavljen, a i da je zajedničko za sve te lidere to što su svi sposobni da stvore viziju, poseduju inspiraciju i koriste impulsivnost. Ako imamo lidera koji zna kako da kombinuje raspoložive izvore moći i zna da takvu moć prilagođava novonastaloj situaciji, možemo reći da je on spreman da se nosi sa izazovima koji ga očekuju u savremenoj poslovnoj organizaciji.

Ovim istraživačkim radom analizirali smo koje liderske sposobnosti savremenog lidera su od presudnog značaja za uspeh i produktivnost njihovih organizacija.

Sposobnost stvaranja vizije i posedovanje inspiracije, usmerenost prema ciljevima, pravilna procena poslovnog okruženja, spremnost da se prihvate rizici i promene, demonstracija ličnog integriteta i očuvanje kredibiliteta, sposobnost pravovremenog odlučivanja i spremnost za timski rad, pravičnost, konstruktivnost, definisanje prioriteta i upravljanje vremenom samo su neke, po našem mišljenju najvažnije, od njih.

Liderstvo je i umetnost i nauka.

U odsustvu liderstva javljaju se sledeći znaci nediscipline i neorganizacije: dezinformisanje zaposlenih i pojava netačnih informacija, neopravdano odlaženje na bolovanja i izbegavanje radnih obaveza, kašnjenja i raniji odlasci sa posla, žaljenja, raspravljanja, nedostaci razumevanja i vrlo izražen uticaj ličnih problema zaposlenih na funkcionisanje celokupne organizacije.

Mnoga istraživanja pokazala su da postoji onoliko stilova menadžmenta koliko ima menadžera, ali da samo jedna karakteristika izdvaja istinski vrhunske lidere od ostalih – oni otkrivaju ono što je jedinstveno za svakog pojedinca i to pretvaraju u kapital organizacije.

Pravilno koncipiranim procesom obučavanja i treninga zaposlenih se ostvaruju vrhunski poslovni rezultati, a može se uticati i na podizanje radnog morala, motivisanosti i produktivnosti zaposlenih. Stvaraju se zaposleni koji su kreativni i koji samoinicijativno dolaze do novih ideja, znanja i iskustava.

Obuka može biti i način za uvođenje zaposlenih u organizaciju, ali i sredstvo dodatne motivacije zaposlenih. U organizacijama civilnog društva u Srbiji retko se može čuti da je prilikom odabira posla data prednost organizacijama u kojima se “može nešto naučiti”, u odnosu na one koje plaćaju više?

Zaključujemo da smo operacionalizacijom posebnih hipoteza potvrdili generalnu hipotezu našeg istraživanja koja tvrdi da pravilno koncipiranim procesom liderstva možemo uticati na povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Savremene tendencije unose promene u mnogim poslovnim sferama, pa i u edukaciji i procenti sredstava budžeta organizacija koji se u ovu svrhu su sve veći. Dok se ovi procenti ne svedu na razumnu meru, mi sami moramo pokazati da smo svesni značaja konstantnog ulaganja u sebe i usvajanja novih znanja.

Sve organizacije će izuzetno ceniti zaposlenog koji svakodnevno sve više i više ulaže u sebe, svoje znanje i veštine.

11. Pregled korišćene literature

1. Allan John, *How to be Better at Motivating People*, Clays Ltd, St Ives plc 1996.
2. Armstrong Michael, *How to be an Even Better Manager*, Clays Ltd, St Ives plc 1999.
3. Belbin R.Meredith, *Management Teams*, Genesis Typesetting Ltd 2004.
4. Belbin R.Meredith, *Team Roles at Work*, MPG Books Ltd 2003.
5. Bennis Warren G., *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, SAD 2003.
6. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, The Jossey Bass Business & Management Series 2004.
7. Goleman, D, Bojacis R, Maki E., *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Novi Sad 2006.
8. Kotter John P., *Power And Influence*, The Free Press, USA 1985.
9. Landsberg M., *The Tools of Leadership*, Clays Ltd, St Ives plc, Great Britain 2000.
10. Lončarević R., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.
11. Patric L. Townsend, Joan E.Gabhardt, *Five-Star Leadership*, John Wiley & Sons Inc 2007.
12. Paul E. Spector, „Industrial And Organizational Psychology“, J.O’Callaghan, 2008.
13. Pečujlić M., *Metodologija društvenih nauka*, BIGZ, Beograd 1976.
14. Sakan M., *Metodologija vojnih nauka*, VIZ, Beograd 2006.
15. Tamblyn D. and Weiss S., *The Big Book of Humorous Training Games*, Quebecor W/F, 2000.
16. Tomson R., *Veština rukovođenja*, Klio, Beograd 2000.
17. <http://bs.wikipedia.org/>
18. <http://career.uoregon.edu/>
19. <http://www.lobi-info.rs/>

20. <http://marketnetwork.rs/>
21. <http://www.skillsyouneed.com/>
22. <http://www.unh.edu/>
23. <http://slobodanadzic.tripod.com/>
24. <http://tmg.org.rs/>
25. <http://www.buzzle.com/>
26. <http://www.emocionalnainteligencija.com/>
27. <http://www.znanje.org/>
28. <http://www.managementstudyguide.com/>
29. <http://www.srdjansimic.com/>
30. www.ceas-serbia.org
31. www.crcrnis.org
32. www.leadershipfreak.wordpress.com
33. www.motivationww.com
34. www.policycenter.info
35. www.projects4mba.com
36. www.scribd.com
37. www.fr.slideshare.net
38. www.hr.ucsd.edu
39. www.cpm.rs
40. www.quotes-motivational.com/Motivational/Motivating-Quotes.html
41. <http://www.vokabular.org/>
42. <http://leadershiptrainingtutorials.com/>

12. Prilozi

12.1. Prilog 1: Upitnik

Ovaj upitnik sadrži niz pitanja sa ponuđenim odgovorima. Zaokruživanjem jednog od njih, koji po vašem mišljenju najpribližnije i najiskrenije odražava Vaš lični stav o tvrdnji iznetoj u pitanju ili Vašu ocenu o nivou ispunjenosti nekog elementa, vi nam omogućujete da ovo istraživanje kvalitetno realizujemo i unapredimo stanje u Vašoj organizaciji. Rezultati ovog istraživanja, kome ćete vi dati značajan doprinos, mogu imati značajan uticaj na poboljšanje međuljudskih odnosa i produktivnosti Vaše organizacije. Anketa je anonimna – nemate potrebu da se potpisujete. Podaci koji budu dobijeni biće korišćeni isključivo u svrhe istraživanja i neće ni na koji način uticati na Vaš položaj u organizaciji.

PODACI O ISPITANIKU

Radite u:

- ☐ Vladinoj organizaciji
- ☐ Organizaciji civilnog društva
- ☐ Međunarodnoj organizaciji

U Vašoj organizaciji Vi ste:

- ☐ volonter/ka
- ☐ zaposleni/a
- ☐ menadžer
- ☐ direktor/ka

Ostvareni radni staž:

- ☐ do 5 godina
- ☐ od 5 do 20 godina
- ☐ preko 20 godina

Školska sprema koju posedujete:

- ☐ osnovna stručna sprema
- ☐ srednja stručna sprema
- ☐ viša stručna sprema
- ☐ visoka stručna sprema
- ☐ magistar/master/doktor nauka

I set pitanja

1. Da li ste uključeni u proces donošenja odluka na nivou Vaše organizacije/odseka/grupe/tima?
 - ☐ u potpunosti
 - ☐ ponekad
 - ☐ ne
 - ☐ nemam stav u vezi sa navedenim
2. Da li smatrate da se Vaši predlozi i stavovi uvažavaju od strane lidera/menadžera?
 - ☐ da
 - ☐ ponekad
 - ☐ ne
 - ☐ nemam stav u vezi sa navedenim
3. Ocenite izjavu: “Glavno rukovodstvo pokazuje interesovanje za stepen motivisanosti zaposlenih.”
 - ☐ slažem se u potpunosti
 - ☐ delimično se slažem
 - ☐ ne slažem se
 - ☐ nemam stav u vezi sa navedenim

- | | |
|---|--|
| 4. Kako ocenjujete stepen razvijenosti međuljudskih odnosa u Vašoj organizaciji? | ☐ u potpunosti su razvijeni
☐ delimično
☐ nisu razvijeni
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 5. Da li ste upoznati sa planom napredovanja i unapređivanja u Vašoj orgnizaciji? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 6. Da li smatrate da je Vaš rad prepoznat i poštovan od strane organizacije? | ☐ u potpunosti je poštovan
☐ delimično
☐ nije poštovan i prepoznat
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 7. Da li ste zadovoljni stepenom odgovornosti koja se od Vas zahteva? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 8. Da li ste zadovoljni težinom radnih zadataka koji Vam se dodeljuju? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 9. Da li smatrate da Vaš rukovodilac ima potpuni uvid u Vaš stepen opterećenja radnim zadacima? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 10. Da li je u Vašoj organizaciji u skorije vreme došlo do promena koje su uticale na Vašu motivisanost za rad? | ☐ da
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |

II set pitanja

- | | |
|--|---|
| 11. Da li ste upoznati sa radnim zadacima - procedurama koje je potrebno da obavljate na Vašem radnom mestu? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 12. Da li smatrate da su Vam radni zadaci - procedure definisani nedvosmisleno i jasno? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 13. Da li ste unapred upoznati sa rezultatima rada koji se od Vas očekuju? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |

14. Da li znate koji su ciljevi Vaše organizacije?
- ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim
15. Da li znate kako glasi misija Vaše organizacije?
- ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim
16. Da li smatrate da rukovodstvo usmerava organizaciju ka postizanju definisanih ciljeva i izvršenju misije?
- ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim
17. Da li smatrate da ste u dovoljnoj meri osposobljeni za izvršavanje radnih zadataka – procedura na Vašem radnom mestu?
- ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim
18. Da li su Vam ikada lider/menadžer prigovorili zbog ličnog izgleda na poslu (način odevanja, šminkanja i sl.)?
- ☐ često (najmanje jednom nedeljno)
☐ ponekad (jednom u mesec dana)
☐ nikada, uvek sam pristojno odeven/a
☐ nemam stav u vezi sa navedenim
19. Da li smatrate da su Vaš lider/menadžer ikada došli na posao neprikladnog izgleda?
- ☐ često to čine (jednom nedeljno)
☐ samo ponekad (jednom u mesec dana)
☐ nikada, uvek su pristojno odeveni
☐ nemam stav u vezi sa navedenim
20. Koliko je izreka: “Uvek postoji bolji način!” primenjena u Vašoj organizaciji?
- ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim

III set pitanja

21. Da li ste ikada bili kritikovani od strane lidera/menadžera ispred celokupnog ili dela kolektiva za grešku koju ste načinili prilikom realizacije bilo kog radnog zadatka?
- ☐ da
☐ ponekad
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim
22. Da li smatrate da Vaš menadžer stil rukovođenja prilagođava novonastalim situacijama?
- ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim

- | | |
|---|---|
| 23. Da li u potpunosti razumete zadatke koje dobijete od menadžera/lidera? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 24. Da li su Vam za izvršenje radnih zadataka obezbeđena neophodna materijalna i finansijska sredstva? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 25. Da li možete da odredite koji su ključni faktori uspeha Vaše organizacije? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 26. Da li smatrate da je Vaša organizacija uspešna u postizanju svoje misije? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 27. Da li znate kako Vaš rad utiče na ispunjenje misije organizacije? | ☐ da
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 28. Da li mislite da dosadašnji dodaci, bonusi i druge beneficije utiču na Vašu produktivnost? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 29. Da li možete da se u potpunosti oslonite na Vašeg lidera/menadžera kada Vam obeća da će nešto uraditi? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |
| 30. Da li smatrate da Vaš lider/menadžer donosi hrabre odluke i preuzima rizik koji će Vašoj organizaciji / odseku / grupi / timu doneti dobit (ne samo materijalnu) iako se isto ne odnosi i na njega lično? | ☐ u potpunosti
☐ delimično
☐ ne
☐ nemam stav u vezi sa navedenim |

Poštovani,

iskreno Vam se zahvaljujem na ulozenom trudu i neizmernom doprinosu

koji ste dali realizaciji ovog istraživanja.

Sa nadom da ce rezultati istraživanja pozitivno uticati na buduci rad Vaše organizacije,

Milan Devic

12.2. Prilog 2: Intervju

PODACI O ISPITANIKU

Radite u:

- ☐ Vladinoj organizaciji
- ☐ Organizaciji civilnog društva
- ☐ Međunarodnoj organizaciji

Ostvareni radni staž:

- ☐ do 5 godina
- ☐ od 5 do 20 godina
- ☐ preko 20 godina

Školska sprema koju poseduje:

- ☐ osnovna stručna sprema
- ☐ srednja stručna sprema
- ☐ viša stručna sprema
- ☐ visoka stručna sprema
- ☐ magistar/master/doktor nauka

I set pitanja

1. U kojoj meri ste uključeni u proces donošenja odluka na nivou Vaše organizacije?
2. Da li smatrate da se Vaši stavovi uvažavaju od strane Vaših zaposlenih?
3. Da li ste zadovoljni stepenom motivisanosti Vaših zaposlenih?
4. Kako ocenjujete stepen razvijenosti međuljudskih odnosa u Vašoj organizaciji?
5. Da li imate plan napredovanja i unapređivanja u Vašoj organizaciji?
6. Kako donosite odluku o unapređivanju (napredovanju) menadžera u Vašoj organizaciji?
7. Da li smatrate da su svi Vaši menadžeri podjednako opterećeni radnim zadacima?
8. Da li je u Vašoj organizaciji u skorije vreme došlo do promena koje su uticale na motivisanost zaposlenih?

II set pitanja

9. Da li ste upoznati sa radnim procedurama koje je potrebno da obavljate na Vašem radnom mestu?
10. Da li u organizaciji imate strategiju razvoja ili dugoročni plan razvoja?

11. Da li ste Vi definisali ciljeve Vaše organizacije? Ako jeste, na osnovu čega.
12. Da li ste Vi definisali misiju Vaše organizacije? Čime je izvršenje misije najviše uslovljeno?
13. Da li smatrate da izvršni odbor usmerava organizaciju ka postizanju definisanih ciljeva i izvršenju misije?
14. Da li smatrate da su Vaši zaposljeni u dovoljnoj meri osposobljeni za izvršavanje radnih zadataka – procedura?
15. Da li smatrate da su Vaši menadžeri ikada došli na posao neprikladnog izgleda?
16. Koliko je izreka: “Uvek postoji bolji način!” primenjena u Vašoj organizaciji?

III set pitanja

17. Da li ste ikada kritikovali zaposlenog/e ispred celokupnog ili dela kolektiva za grešku koju je načinio prilikom realizacije bilo kog radnog zadatka?
18. Da li smatrate da je Vaš stil rukovođenja prilagodljiv novonastalim situacijama?
19. Da li smatrate da u potpunosti jasno definišete zadatke koje dajete zaposlenima?
20. Kako planirate utrošek materijalnih i finansijskih sredstava u Vašoj organizaciji?
21. Da li možete da odredite koji su ključni faktori uspeha Vaše organizacije?
22. Da li smatrate da je Vaša organizacija uspešna u postizanju svoje misije?
23. Da li znate kako Vaš rad utiče na ispunjenje misije organizacije?
24. Da li možete da se u potpunosti oslonite na Vašeg zaposljenog kada Vam obeća da će nešto uraditi?
25. Ko Vas u vreme odsutnosti menja u Vašoj organizaciji? Koja su njegova ovlašćenja za vreme dok Vi niste u organizaciji?

OSTALA ZAPAZANJA:
