

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU**

MASTER RAD

**Uloga i značaj lidera u kreiranju i održavanju
organizacione kulture**

MENTOR:

Prof. dr Miroslav Lutovac

STUDENT:

Vladimir Đorđević 402062/2013

Beograd, 2015.

Sadržaj

Uvod.....	3
1. Predmet i polazišta istraživanja.....	4
2. Problem istraživanja.....	5
3. Značaj i aktuelnost istraživanja	5
4. Ciljevi istraživanja	6
5. Hipoteze istraživanja.....	6
6. Metode istraživanja	7
7. Struktura rada	7
1. Pojam organizacione kulture	9
2. Nacionalna kultura kao značajan faktor organizacione kulture.....	13
3. Liderstvo i karakteristike lidera	16
4. Uloga lidera	23
5. Tipovi lidera	24
5.1. Klasični stilovi liderstva	25
5.1.1. Bihejvioristički pristup liderstvu.....	25
5.1.2. Kontigentni pristup.....	26
5.1.3. Hotorn i Ajova studije	29
5.1.4. Ohajo studije.....	30
5.2. Savremeni stilovi liderstva	31
5.2.1. Pristup grupne dinamike.....	33
5.2.2. Koncept podeljenog liderstva.....	34
5.2.3. Virtuelno liderstvo	36
6. Uticaj liderstva na organizacionu kulturu	39
6.1. Uticaj ličnosti lidera	41
6.2. Metode uticaja liderstva	43
7. Oblici komuniciranja između lidera i sledbenika kao značajan faktor za prepoznavanje organizacione kulture.....	47
8. Studija slučaja: Uloga lidera u kreiranju kulture u multinacionalnim virtuelnim organizacijama	50
Zaključak	55
Literatura	57

Uvod

Kultura je jedno od bitnih obeležja ljudskog društva koje ga čini pojavom *sui generis*.¹ Termin kultura je latinskog porekla² i smatra se da je rimski filozof Ciceron prvi koji je upotrebio termin. Značenje reči kultura prvobitno je označavalo delovanje čoveka kroz poljoprivredu i uopšte prirodu. Nakon toga se značenje reči proširilo na svako delovanje čoveka na prirodu, odnosno termin podrazumeva čovekovu prirodu. Razvojem masovne kulture, tekovine kulture postaju svojina sve širih slojeva društva. Šire se kulturne potrebe ljudi. Izoštava se ukus sve većeg broja građana. Narodu se ne približava samo nacionalna kultura, već i kultura drugih naroda, čime se kultura internacionalizuje.

Organizaciona kultura nastaje u procesu socijalne interakcije članova organizacije. Rezultat međusobnih interakcija i komunikacija zaposlenih u organizaciji su zajedničke vrednosti, verovanja i norme ponašanja njenih članova. Organizacionu kulturu definišemo kao skup verovanja, vrednosti, pretpostavki i normi ponašanja koje su članovi neke organizacije usvojili i razvili ih kroz zajedničko iskustvo i koji određuju njihovo ponašanje i mišljenje.

Liderstvo se posmatra kao ključna varijabla organizacionog ponašanja koja je određena karakteristikama sredine iz koje potiče i ličnim osobinama pojedinaca. Kultura je jedan od nekoliko faktora (pored strategije, organizacione strukture, i ostalih) sa kapacitetom modifikacije samog obrasca postojanja ili duboke strukture koja definiše organizaciju. Upravljanje kulturom organizacije može napraviti revoluciju ili transformisati organizaciju, za razliku od promena stalnim poboljšanjem koje većina organizacija prirodno planira i traži kako se razvija i raste.

Organizacije će se morati adaptirati i sprovoditi promene, ili neće moći da opstanu u promenljivom i konkurentskom okruženju, kako danas, tako i u budućnosti. Lideri kao promoteri i glavni zastupnici proaktivnog ponašanja, pronalaze potrebe za promenom i razvijanjem svesti o njenoj važnosti i kod ostalih članova organizacije i njenih

¹ Jedinstveno po svojim karakteristikama

² *Kultus* – gajenje, obrada polja

sledbenika. Nije dovoljno menjati liderski stil da bi se promene dešavale, već se morau isto vreme promeniti i efektivnost komunikacije kod lidera. Neadekvatna sposobnost lidera da komunicira dovodi do brojnih problema, koji su opasni po organizaciju. Negativni uticaji neefektivne komunikacije se mogu odraziti na pad produktivnosti, nedostatak vremena i kredibiliteta, negativan uticaj na zadovoljstvo korisnika, porast nepoverenja na relaciji zaposleni-lider, stresno radno okruženje i pad morala u organizaciji. Dakle, lider ima glavnu reč u izgradnji i izmeni najvažnijih vrednosti organizacione kulture. Uspešni lideri su svesni značaja organizacione kulture, imaju u cilju da je iskonstruišu i da je iskoriste kao ključnu strategiju razvoja i promena.

1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet rada se zasniva na ulozi lidera u kreiranju organizacione kulture, kao jednog od najtežih izazova liderstva. Razlog leži u činjenici da je kultura jedne organizacije isprepleten skup ciljeva, uloga, procesa, vrednosti, prakse komunikacije, stavova i pretpostavki. Sposobnost lidera da pokrene akciju za poboljšanje performansi zavisi od kulture preduzeća. U zdravoj kulturi zaposleni veruju u svoje lidere i skloni su da ih podrže u akcijama poboljšanja performansi.

Kreiranje kulture je poduhvat velikih razmera, i na kraju svi organizacioni alati za promenu mišljenja će morati da se stave u igru. Međutim, redosled po kojem su raspoređeni ima kritičan uticaj na verovatnoću uspeha.

U principu, najplodonosnija strategija je da se počne sa liderskim alatima, uključujući i viziju ili priču o budućnosti, učvrstiti promenu alatima za upravljanje, kao što je definisanje uloga, merenje i kontrolni sistemi, i korišćenje čistih moćnih alata prinude i kazne kao poslednjeg sredstva, kada sve drugo ne uspe.

U radu će biti razmatran i uticaj nacionalne kulture na organizacionu, stil liderstva koji vodi ka uspešnosti, kao i sagledavanje značaja i uloge lidera u organizaciji. U tom smislu, u radu će biti definisane karakteristike lidera, klasični i savremeni stilovi liderstva, komunikacija kao bitan faktor odnosa na relaciji lider-sledbenik-organizacija. Rezultati istraživanja pokazuju koliko je liderstvo u organizacijama važno, šta treba učiniti kako bi se poboljšale kompetencije lidera i bolje iskoristili njihovi potencijali radi uspešnijeg vođenja organizacija. Rezultati automatski

odgovaraju na pitanja kako uspešni lideri rade i koje veštine, znanja i kompetencije treba da poseduju kako bi održavali organizaciju efikasnom i produktivnom.

2. Problem istraživanja

Možda najviše istraživani pojmovi kada je reč o organizacionom ponašanju, pa i kada se radi o menadžmentu su liderstvo i organizaciona kultura. Sasvim je normalno da njihov odnos iziskuje veliku pažnju, i istraživača, i menadžera iz prakse. Tome doprinosi i svojevrsna debata: da li oblikuje organizacija lidera i njegov stil ili on njenu kulturu?

Ova debata je svakako daleko od toga da bude razrešena, ali se u literaturi vidi daveći broj autora misli da lider oblikuje kulturu, nego što je to obrnuto. Nevezano sa tim postavlja se pitanje kako to lider stvara i oblikuje organizacionu kulturu. Značaj istraživanja ovog rada je u otkriću mehanizama i procesa koje lider primenjuje kako bi uticao na organizacionu kulturu, kao i o tome kojim svojim atributima utiče na kulturu organizacije koju vodi, što je od izuzetne važnosti, i što se tiče teorije i prakse. Takva saznanja mogu biti neprocenljiva u objašnjenju izvora i efekata kulture i liderstva. Takođe, saznanja o mehanizmima uticaja lidera na kulturu organizacije mogu biti od velike koristi u praksi vođenja organizacija, posebno kada se promene dešavaju.

3. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj ovog istraživanja je, prvobitno, u tome što nam govori koliko je liderstvo važno kako bi organizacije funkcionisale. Sa brisanjem geografskih barijera i stvaranjem multinacionalnih kompanija, uloga lidera u kreiranju organizacione kulture je sve značajnija.

Brojni autori iz oblasti menadžmenta i organizacije u uzajamnom odnosu organizacione kulture i liderstva smatraju da je liderstvo izvor ili faktor organizacione kulture. Prema njima, lider organizacije konstruiše organizacionu kulturu shodno sopstvenim osobinama, vrednostima i stilu. Sa druge strane, postoji stav da kultura oblikuje stil liderstva. Izučavanje fenomena liderstva, pogotovo njegovog odnosa

sa organizacionom kulturom je relativno novijeg datuma, što određuje aktuelnost ovog istraživanja.

Uspešan lider je fokusiran na postizanje poslovnog uspeha preduzeća, na postavljanje viših standarda poslovanja, na podsticanje kreativnih ideja zaposlenih i omogućava profesionalni odnos prema postavljenim zadacima. Praksa razvijenih zemalja sveta mnogo puta je pokazala značaj liderstva za popravljjanje ugleda, konkurentnosti i uspeha organizacije u poslovanju sa jedne strane i za efikasno ostvarenje potreba, ciljeva i želja radnika sa druge strane.

4. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživačkog rada jeste definiše pojam liderstva i organizacione kulture, kao i da se objasni uloga lidera u kreiranju iste. Lider nameće svoje stavove i, po njemu, vrline sledbenicima i na taj način kreira kulturu. Da bi lider oblikovao vrednosti sledbenika on mora biti shvaćen i prihvaćen, a to znači da njegove akcije i ponašanja moraju biti u skladu sa njihovim sadašnjim verovanjima i vrednostima.

Društveni cilj rada je upoznavanje sa liderstvom kao globalnim razmišljanjem i fleksibilnošću u organizaciji, što vodi konkurentskoj superiornosti na globalnom tržištu. Lider organizacije je u mogućnosti, ukoliko želi, aistovremeno je i odgovoran da kreira kulturne pretpostavke, vrednosti i norme i da sve to plasira članovima organizacije koje vodi za dobrobit svih. Organizaciona kultura nastaje u procesu socijalne interakcije članova organizacije. Rezultat međusobnih interakcija i komunikacija zaposlenih u organizaciji su zajedničke vrednosti, verovanja i norme ponašanja njenih članova.

5. Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza ovog rada, od koje se polazi: Lideri kreiraju organizacionu kulturu u skladu sa sopstvenim osobinama i vrednostima.

Pojedinačne hipoteze koje će biti razmatrane u istraživačkom radu:

- Organizaciona kultura može delovati na poslovanje preduzeća i pozitivno i negativno.

- Lider će kreirati određeni tip organizacione kulture u zavisnosti koji stil vođenja primenjuje.
- Efikasna komunikacijska sposobnost lidera u organizaciji ogleda se u pretpostavci nesmetanog odvijanja procesa komunikacije.

6. Metode istraživanja

S obzirom na specifičnost istraživnog predmeta, u ovom radu su korišćene različite metode u cilju zadovoljenja primarnih metodoloških zahteva – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem metoda tehnike prikupljanja podataka, osnovne metode naučnog saznanja i naučnog istraživanja, kao i studije slučaja.

U radu je takođe kroz studiju slučaja sprovedeno i istraživanje uloge lidera u kreiranju kulture u multinacionalnim virtuelnim organizacijama. Polazeći od predmeta i cilja istraživanja, postavljenih hipoteza i primenjenih naučnih metoda, od ovog istraživanja se može očekivati da:

- Ukaže na karakteristike i specifičnosti pojma liderstva;
- Identifikuje značaj komunikacije između lidera i sledbenika u procesu stvaranja organizacione kulture;
- Rasvetli ulogu organizacione kulture u organizacijama u procesu stvaranja produktivnog poslovnog okruženja;
- Identifikuje nacionalnu kulturu kao značajan faktor organizacione kulture.

7. Struktura rada

Prvi deo-UVOD, predstavljeni su predmet i polazište istraživanja, sa naglaskom na njihov značaj i aktuelnost. Utvrđen je naučni i društveni cilj, postavljene su opšta i posebne hipoteze, kao i metode istraživanja. Na kraju je definisana struktura rada.

Drugi deo—vezan je za definisanje pojma organizacione kulture, objašnjena je njena priroda i značaj i predstavljen njen sadržaj. Kultura kao najbitnija determinanta

ponašanja organizacije navodi lidera kao odgovornog za njeno stvaranje, održavanje i promenu.

Treći deo rada—Organizaciona kultura se ne može adekvatno razumeti bez poznavanja karakteristika, odnosno onoga što nacionalna kultura sadrži, u čijem sklopu se razvija, a to, naravno, važi i za organizaciju visokih performansi.

Četvrti deo rada—bavi se samim pojmom liderstva i uvodi nas, odnosno priprema nas za samu temu istraživačkog rada. Ovaj deo je vezan za identifikovanje karakteristika lidera.

Peti deo rada—predstavlja svojevrstan uvod u temu kojom se rad bavi, objašnjavajući pritom ulogu lidera.

Šesti deo rada—bavi se tipovima lidera koji se mogu klasifikovati u klasične stilove i savremene stilove liderstva.

Sedmi deo—govori o uticaju liderstva na organizacionu kulturu. Lider nameće svoje stavove i, po njemu, vrline sledbenicima i na taj način kreira kulturu. Da bi lider oblikovao vrednosti sledbenika on mora biti shvaćen i prihvaćen, a to znači da njegove akcije i ponašanja moraju biti u skladu sa njihovim sadašnjim verovanjima i vrednostima.

Osmi deo—definiše proces komunikacije i njen značaj u interakciji između lidera, sledbenika i organizacije.

Deveti deo—u ovom delu je kao studija slučaja prikazan primer....

Deseti deo—u ovom delu rada je dat rezime, odnosno zaključna razmatranja u vezi teme istraživanja, kao i testiranje postavljenih hipoteza. Na samom kraju je popisana literatura korišćena u radu.

1. Pojam organizacione kulture

Kultura predstavlja socijalnu kategoriju koja se javlja isključivo u socijalnim grupama, kao što su npr profesije, nacije, organizacije, socijalni slojevi itd. Niz elemenata, od kojih se ističu običaji, navike, stavovi, tradicija, vrednosni sistem, shvatanja, verovanja, norme ponašanja itd objedinjuje pojam kulture. Zahvaljujući tim elementima može se govoriti o različitim narodima, etničkim zajednicama, društvima, civilizacijama i slično.

I organizacije, kao manje grupe ljudi, imaju svoju kulturu po kojoj se prepoznaju i razlikuju između sebe. Koncept kulture organizacije proizišao je iz teorije grupne dinamike. Kultura tako predstavlja skup bazičnih pretpostavki koje su otkrivene, uvedene ili stvorene od grupe koja uči da se nosi sa problemima u internoj i eksternoj sredini, koja se smatra ispravnom zbog dobrog poslovanja tj funkcionisanja, pa se iz tog razloga prenosi na nove ljude kako bi se oni što pre osposobili da, kada dođu u dodir sa tim problemima, reaguju adekvatno.

Skup bazičnih pretpostavki koje zaposleni dele u preduzeću ispoljavaju se kao verovanja i vrednosti i predstavljaju kulturu preduzeća. Verovanje uključuje bazične pretpostavke o okruženju zaposlenih i načinu na koji ono funkcionise, dok vrednosti predstavljaju bazične pretpostavke o idealima i normama ponašanja koje zaposleni private da slede. Uticaj kulture na ponašanje preduzeća zavisi od njene snage.

Do promena u kulturi dolazi kada ljudi otkriju nove i bolje načine rešavanja izazova i problema tj kada stari način nije u mogućnosti da ponudi najbolje rešenje za opstanak. Kultura preduzeća do određenog stepena reflektuje nacionalnu ili društvenu kulturu.

Slika 1. Dimenzije organizacione kulture³



Organizaciona kultura nastaje u procesu socijalne interakcije članova organizacije. Rezultat međusobnih interakcija i komunikacija zaposlenih u organizaciji su zajedničke vrednosti, verovanja i norme ponašanja njenih članova.

Organizacionu kulturu definišemo kao skup verovanja, normi ponašanja, vrednosti i pretpostavki koje su članovi jedne organizacije usvojili i razvijaju ih uz pomoć zajedničkog iskustva, koje usmerava njihovo ponašanje i mišljenje.

Svoje glavne vrednosti organizaciona kultura vezuje za zaposlene, poboljšava komunikaciju među zaposlenima, razvija klimu koja podstiče inovaciju i kreativnost, vezuje sve nagrade za dobar rad, stvara i održava osećaj zadovoljstva i uspeha zbog kvalitetnog obavljanja posla, kao i da obezbeđuju uslove u kojim će se svaka ideja izneti.

Organizaciona kultura može delovati na poslovanje preduzeća i pozitivno i negativno. U pozitivnom smislu predstavlja "tajnu formulu uspeha", a u negativnom "tihog

³ Robins S.P., Coutler M. (2005), Menadžment, Datastatus, Beograd, str. 52

ubicu". Sve zavisi od slaganje kulture sa određenom situacijom, u kojoj se preduzeće nalazi. Ono o čemu može još dosta da se istražuje jeste uticaj kulture na poslovanje preduzeća. Najistraženiji načini da se utvrdi kako kultura utiče na funkcionisanje preduzeća su:⁴

1. Organizaciona kultura predstavlja izuzetno važan faktor u procesu donošenja strateških odluka. Verovanja i polazne pretpostavke koje imaju donosioci odluka u organizaciji utiču na konačne odluke, čak i kod strateških odluka. Vrhovno rukovodstvo preduzeća uvek polazi od nekih premisa, pretpostavki, ili vrednosti kada se radi o izboru biznisa, postavljanja ciljeva i izbora strategija razvoja i konkurentske strategije ili kada donose neke druge važne odluke. Polazne pretpostavke koje organizaciona kultura nameće donosiocima tih odluka određuju da li su strateške odluke ispravne ili ne. Sa jačanjem kulturom, koja je u isto vreme homogena, jača i njen uticaj na strateške odluke.
2. Organizaciona kultura, kao determinanta sposobnosti preduzeća, je veoma značajna jer pokazuje kako se ono promenama prilagođava svom okruženju. Kultura koja naglašava otvorenost i fleksibilnost ka dešavanjima na tržištu veoma često stvara pretpostavku da je kompanija uspešna. Sistem vrednosti i verovanja kod uspešnih kompanija stavlja u prvi plan potrebu za stalnim prilagođavanjem promenama u okruženju. Ali organizaciona kultura može delovati i veoma negativno po sposobnost preduzeća da se prilagođava promenama, u smislu da može da blokira promene ili da čak onemogući top menadžment preduzeća da primete potrebu za promenom. Rukovodioci preduzeća mogu da dođu u situaciju da prevede važne promene u tehnologiji, ukusu potrošača ili poteze konkurencije tako što će se oslanjati isključivo na već prevaziđene kulturne pretpostavke i verovanja.
3. Mehanizam koordinacije preduzeća predstavlja organizacionu kulturu. Sam proces koordinacije zaposlenih se u velikoj meri ubrzava i olakšava kada je organizaciona kultura snažna i jedinstvena. Snažnu i jedinstvenu organizacionu kulturu čini konzistentan, stabilan i homogen sistem pretpostavki i verovanja, kojih se većina zaposlenih pridržava u

⁴ Davis E. (1984), Managing Corporate Culture, Balinger, Cambridge Ma.

svakodnevnom poslovanju. Kada zaposleni polaze od istih pretpostavki i vrednosti, onda se bolje razumeju između sebe, a i koordinacija je efikasnija. Zbog toga organizaciona kultura može da zameni veoma dobro formalne mehanizme koordinacije, kao što su na primer planovi ili pisane procedure.

4. Organizaciona kultura može biti izuzetno efikasan mehanizam pomoću kojeg će se vršiti kontrola zaposlenih. Ona se sprovodi tako što se zaposlenima nameću određene kulturne vrednosti, verovanja i norme ponašanja. Kontrola zaposlenih postaje jako jednostavna kada prihvate određene vrednosti i norme ponašanja i mišljenja i osećaju ih kao svoje lične. Nekada organizaciona kultura predstavlja snažniji mehanizam kontrole od formalnih propisa ili direktnog nadzora rukovodilaca. Preko kulture je moguće, pored kontrole ponašanja, postići mišljenja i osećanja zaposlenih. U jakim kulturama, spoljna kultura, koja je često neefikasna i uvek skupa, nije potrebna, jer kod zaposlenih rasprostranjena kontrola iznutra. Kada snažna kultura vrednosti, da ne trebaju da potkrajaju preduzeće, bude prihvaćena od strane zaposlenih, oni to neće ni raditi. Ako takva kultura u preduzeću ne postoji, nikakva spoljna kultura neće sprečiti potkrajanje preduzeća, pa čak i one najrigoroznije po zaposlene.
5. Organizaciona kultura ima značajan doprinos u smanjenju konflikata u organizaciji. Najčešći uzrok konflikata u organizaciji predstavljaju različiti i nekompatibilni referentni okviri od kojih se polazi u cilju što boljeg razumevanja okruženja. Konflikt je neizbežan kada dva ili više lica, koja imaju različite pretpostavke, vrednosti i verovanja o okruženju, dođu u situaciju da rade zajedno ili da donose odluke. Takvu mogućnost snažna kultura ne dozvoljava.
6. Organizaciona kultura predstavlja dobrog motivatora. Snažna kultura podstiče kod članova organizacije osećaj poistovećivanja sa njome. Tako ljudi dolaze u mogućnost da zadovolje svoje potrebe za pripadanjem, a to postižu ako se poistovete sa svojom organizacijom. Poistovećivanje zaposlenih sa organizacijom će biti moguće isključivo ukoliko ona poseduje snažnu kulturu.

Postoje tri osnovna izvora organizacione kulture svakog preduzeća, a to su:⁵

1. *Nacionalna kultura* predstavlja onu u kojoj preduzeće posluje. Pretpostavke, verovanja i vrednosti te kulture se unose u preduzeće i ugrađuju njegovu organizacionu kulturu iz razloga što u tom preduzeću rade pripadnici iste nacionalne kulture ili barem većina njih, pa je sasvim normalno da se tako nešto desi.
2. *Karakteristike privrednog sektora, industrije tj biznisa* podrazumevaju one u kojem preduzeće posluje. Preduzeća koja se nalaze u istom privrednom sektoru ili istoj grani, u svojim kulturama razvijaju slične pretpostavke, verovanja i vrednosti, jer se susreću sa sličnim problemima i rade u sličnim uslovima. Posledica tog uticaja predstavlja različitost kultura preduzeća u istom sektoru ili grani delatnosti sa preduzećima koja tu ne spadaju, a ona se ocrta u pretpostavkama, vrednostima i verovanjima. Tako će kulture, na primer, svih čeličana imati neke zajedničke karakteristike i sadržaje, koje će ih razlikovati od tekstilnih fabrika ili konsalting agencija.
3. *Ličnost dominantnog lidera preduzeća* predstavlja proces u kome lider ili osnivač preduzeća nameće sopstvene pretpostavke, vrednosti i verovanja zaposlenima u preduzeću i na taj način ih ugrađuje u sadržaj organizacione kulture. Lider i osnivač preduzeća svakako imaju najveću moć u preduzeću i oni kontrolišu resurse u njemu. Tu moć, ukoliko žele, mogu usmeriti ne samo na prihvatanje njihovih naređenja od strane podređenih, već i na to da private njihove stavove kao svoje. Lider učestvuje u svim komunikacijama koje se odvijaju u preduzeću, jer predstavlja centralnu figure u njemu. Iz tog razloga je u poziciji da ostalima nameće svoja uverenja i stavove.

2. Nacionalna kultura kao značajan faktor organizacione kulture

Pitanje kulture i liderstva može se sagledati sa dva aspekta: prvo, liderstvo se može posmatrati kao međukulturno i drugo, liderstvo je presudan faktor za kreiranje određene kulture u organizacijama. Međukulturni aspekt liderstva odnosi se na

⁵ Janićijević N. (1997), Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća, Ulixes, Novi Sad, str.203

prilagođavanje stila liderstva određenoj kulturi, kojoj sledbenici pripadaju. Stil liderstva koji se primenjuje u Francuskoj, ne mora odgovarati liderstvu u Japanu. Na primer, jedna studija liderstva u Aziji otkriva da azijski menadžeri više vole lidere koji su kompetentni u donošenju odluka, koji efektivno komuniciraju i daju punu podršku podređenima.⁶

Nacionalna kultura utiče na stil liderstva zato što determiniše stav sledbenika prema lideru. Lideri za ograničavajući faktor imaju kulturne uslove u kojima sledbenici žive. Bez poznavanja karakteristika tj sadržaja nacionalne kulture u kojoj se organizaciona kultura razvija, ona se ne može razumeti, a isto važi i za organizaciju visokih performansi. Međutim, Hofstede i Peterson ističu da odnos između nacionalnih kultura i organizacionih kultura nije tako snažan koliko prethodni autori ističu. Radi toga je nužna pažljiva kontrola ostalih izvora kulture organizacije (poput efekata grane delatnosti i prošlosti organizacije) kada se analizira odnos nacionalnih kulturnih vrednosti i praksi organizacione kulture.⁷

Prema Hofstede-u postoje četiri osnovne dimenzije nacionalne kulture.⁸

1. *Distanca moći* predstavlja mišljenje koje pripadnici iste nacionalne kulture neguju, a to je da je sasvim normalno i očekivano da moć ne bude ravnomerno raspoređena, pa postoje pojedinci koji su vrlo moćni i oni koji uopšte nisu. Nejednaka distribucija moći u društvu je određeno visokom distancom moći. Naše društvo je upravo takvo, što znači da je stepen autoritarizma veoma visok.
2. *Izbegavanje neizvesnosti* je stanje u kojem se članovi društva nalaze tj koliko se osećaju ugroženima u nejasnim, neizvesnim ili promenljivim okolnostima. Ljudi, u kulturama gde je stepen ugroženosti visok, preferiraju formalizaciju, hijerarhiju i standardizaciju u odnosu na rizik, neizvesnost i promene. Upravo takvo je naše društvo. Za razliku od našeg društva, Američka kultura promene gleda na skroz pozitivan način, kao šansu, ne kao pretnju, a tolerancija je izuzetno visoka.

⁶ Robbins S.R., Coulter M. (2005), Menadžment, Data Status, Beograd, str.443

⁷ Mojić D. (2011), "Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu", Singidunum Revija, 8(2): 145-151

⁸ Janićijević N. (1997), Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća, Ulixes, Novi Sad, str.208-219

3. *Individualizam vs. kolektivizam*-ono što predstavlja glavnu razliku između ova dva pojma je lociranje odgovornosti za sopstvenu sudbinu. Individualizam, kao odlika američkog društva, navodi da je svaki pojedinac odgovoran za svoju i sudbinu svoje porodice. Sa druge strane, kolektivizam smatra da je kolektiv, bilo da je u vidu porodice, preduzeća ili društva u celini, odgovoran za sudbinu pojedinca. Promene su teško ostvarive iz razloga što postoji nedostatak vere u njih. Kulturološku odliku našeg društva predstavlja visok kolektivizam.
4. *Muške vs. ženske vrednosti*-kulture u kojima su zastupljene tzv. muške vrednosti cene rezultate, agresivnost i postignuća. U prvi plan ne spada briga za druge ljude. Za razliku od takvih kultura, u ženskim se preferiraju socijalni odnosi i status u društvu u odnosu na sticanje materijalnog bogatstva. U ženskim kulturama nema mesta za aktivizam, promene, preduzetništvo i inovacije. Srbija preferira ženske, a Amerika muške vrednosti.

Varijabla organizacionog ponašanja, koja se posmatra kao glavna, i određena je karakteristikama sredine i ličnim osobinama pojedinaca predstavlja liderstvo.⁹ Kultura je jedan od nekoliko faktora (pored strategije, organizacione strukture, i ostalih) sa kapacitetom modifikacije samog obrasca postojanja ili duboke strukture koja definiše organizaciju. Upravljanje kulturom organizacije može napraviti revoluciju ili transformisati organizaciju, za razliku od promena stalnim poboljšanjem koje većina organizacija prirodno planira i traži kako se razvija i raste.

Dakle, stvaranje kulture koja je opremljena i prijemčiva za promenu je neophodnost. Srećom, kako se potvrđuje u praksi i u akademskim krugovima, kulture mogu zaista biti kultivisane da su prirodno više sklone da prihvate promene. Međutim, u današnjem svetu geografski distribuiranih multikulturalnih organizacija, razvoj kulture koji je podložan promeni je težak posao. Posle svega, ne možeš "promeniti kulturu promenom kulture". Umesto toga, potrebno je uticati na druge organizacione faktore koji utiču na kulturu zauzvrat.

⁹ Mojić D. (2003), Stilovi vođstva menadžera u Srbiji, Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str.8

3. Liderstvo i karakteristike lidera

„Liderova prva dužnost je da definiše situaciju, a poslednja da kaže hvala“.¹⁰

Pošto je vezano za sam nastanak ljudske civilizacije, liderstvo predstavlja društveni fenomen. Vođe narodnih pokreta, religijske sekte, nacionalni pokreti vezuju se za državnike, mislioce, vojskovođe, filozofe, proroke, mislioce i umetnike predstavljaju same početke liderstva. U staropersijskom jeziku se mogu naći koreni pojma liderstvo, gde liderstvo znači ići, putovati.¹¹ Dakle, lider je imao ulogu vođe puta zbog sposobnosti poznavanja pravca kojim treba predvoditi narod.

Od davnina su u samom centru interesovanja bile velike vojskovođe, državnici, filozofi i umetnici koji su inspirisali mase i stvarali svoje sledbenike. Za svako vremensko razdoblje je karakterističan određen tip lidera koji je odgovarao datim uslovima i ambijentu.

Istorijski posmatrano, najveći broj velikih lidera se istaklo u vreme velikih sukoba. Primer velikog lidera, koji je teško zaobići, predstavlja Spartak, veliki borac za slobodu, koji je rođen kao slobodan u robovlasničkom društvu i koji je živio kao rob sa mačem u ruci pomoću kojeg je neprestano dokazivao da pravo na slobodu imaju svi ljudi. Veoma značajna uloga lidera je prikazana kroz najveće svetske bitke, istorijske prekretnice i trijumfe. Lideri poput Julija Cezara, Aleksandra Velikog ili Hitlera, Staljina, Tita i Musolinija, bez obzira na njihov učinak, su svakako ostavili dubok trag u istoriji čovečanstva. Karakteristično za njih je da su, iako su bili izuzetno sposobni lideri, posedovali veoma različite karaktere.

Takođe, kroz istoriju se menjalo i shvatanje ko sve može biti lider. Prvobitno se smatralo da su lideri preodređeni, od strane božije volje ili više sile. Nakon toga je bilo uvreženo mišljenje da se lideri rađaju. U savremenom dobu, liderstvo se posmatra sa raznih aspekata koji odgovaraju teoriji da lidera treba obrazovati i

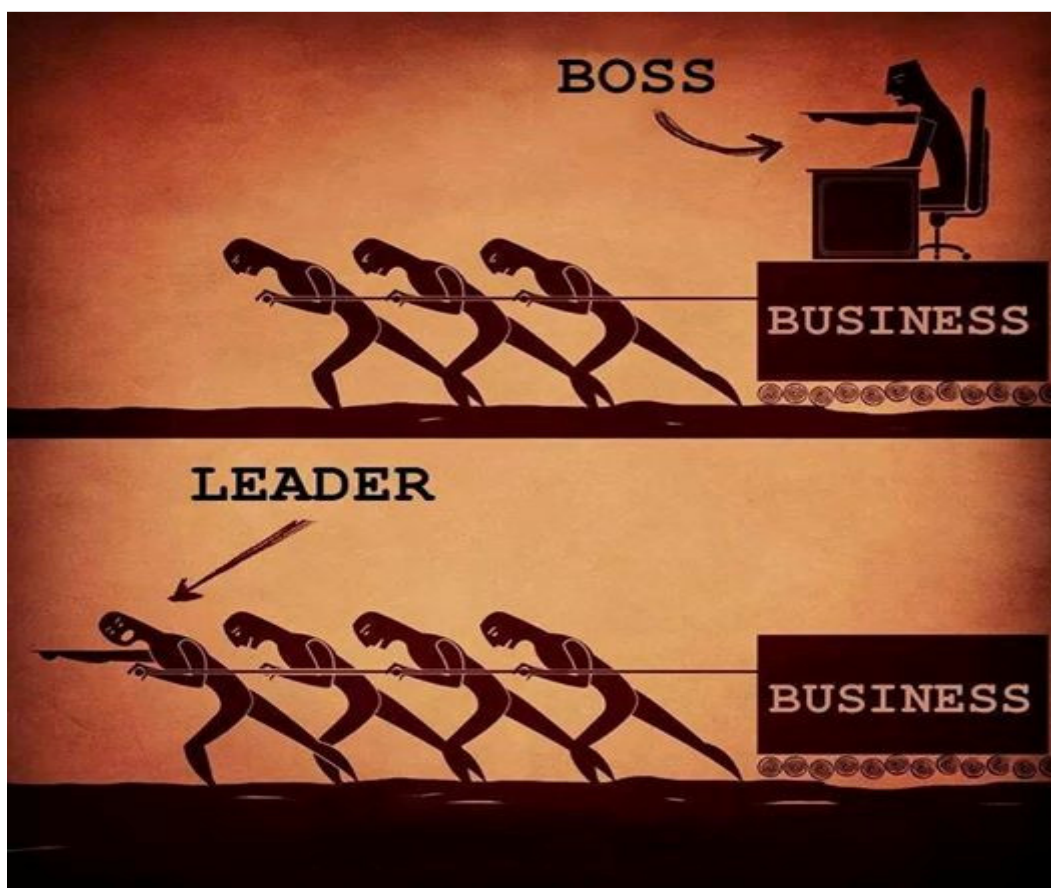
¹⁰ Depree M. (1990), Leadership is an art, DTP, USA, str.11

¹¹ Slović D. (2001), Psihologija i menadžment, Finex, Beograd, str. 259

razvijati. „Dobri lideri se ne rađaju. Dobri lideri se razvijaju kroz neprekidan proces učenja, obrazovanja, obuke i iskustva“. ¹²

Privredne delatnosti i organizacije se, podstaknute razvojem industrije, u savremenom društvu, sve više vezuju za pojam liderstva. Bitno je napomenuti da termine kao što su liderstvo, vođstvo, menadžment, treba precizno razgraničiti jer ih mnogi shvataju kao sinonime. Menadžment se ne može složiti sa liderstvom i vođenjem, jer oni predstavljaju prednjačenje, inicijativu i glavnu ulogu. Odlika menadžera je formalna pozicija u organizaciji, dok je funkcija liderstva vezana za ponašanje i odnose, karakteristike i snage ličnosti, kao i uticaj. Postoji velik broj definicija liderstva, a kako Bennis i Nanus ¹³ smatraju taj broj doseže do 350, a sve to zbog stotinu sprovedenih istraživanja.

Slika 2. Ilustracija razlike između nadređenog i lidera ¹⁴



¹² Jago A. G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", Management Science, 28(3), str. 315-336

¹³ Bennis W., Nanus B. (1985), Leaders: the strategies for taking charge, Harper and Row, New York, str.260

¹⁴ Tweaks For a Healthier Team, <http://2bwow.org.uk/4-tweaks-for-a-healthier-team/> od srede 25. Juna 2014. god.

Proces u kojem se oblikuju sistem komuniciranja i pregovaranja, grupno i individualno ponašanje, način motivisanja ljudskog ponašanja, sistem usmeravanja i projektovanja timskog rada, razvoj entuzijazma i poverenja između ljudi u cilju razvoja njihovih sposobnosti i talenata na pravi način predstavlja liderstvo.

U širem smislu, liderstvo predstavlja, u procesu adaptacije preduzeća i izvršavanja promena, uticaje na ljude i njihovo usmeravanje. Sposobnost jednog čoveka da vodi druge ljude i da ih usmerava u cilju ostvarenja postavljenog cilja, kao i potrebnih i željenih potreba definiše se kao liderstvo.¹⁵

Liderstvo često vezuju za moć i uticaj. Sposobnost izazivanja promena stavova ili ponašanja individue ili grupe se definiše kao moć, a uticaj predstavlja primer ponašanja koji kod pojedinca ili grupe izaziva promenu ponašanja ili stava.

Osnovni elementi koji određuju pojam liderstva:¹⁶

- Liderstvo podrazumeva druge ljude—sledbenike ili radnike koji prihvataju uputstva i smernice od strane lidera
- Liderstvo predstavlja proces raspodele moći između sledbenika i lidera, gde lider ima veću moć
- Liderstvo predstavlja sposobnost uticanja na ponašanje sledbenika kroz različite načine
- Liderstvo predstavlja kombinaciju sva tri prethodna elementa.

Prema Northaus-u, liderstvo se determiniše kroz sledeće komponente:¹⁷

- Liderstvo predstavlja proces,
- Pomoću liderstva se ostvaruje uticaj,
- Liderstvo se pojavljuje u kontekstu grupe,
- Liderstvo pretpostavlja ostvarivanje cilja.

¹⁵ Petković M. (2008), Organizaciono ponašanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.23

¹⁶ Stoner DŽ.A.F., Friman R.E., Gilbert D.R. (1997), Menadžment, Želnid, Beograd.

¹⁷ Northouse P. G. (2008), Liderstvo, teorija, praksa, Data Status, Beograd, str.2

Gary Yukl liderstvo definiše kao:¹⁸

- Aktivnost grupe ka zajedničkom cilju usmerava ponašanje pojedinaca
- Dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji
- Proces koji utiče na aktivnost grupe radi ostvarenja ciljeva
- Podrazumevan efektivan doprinos društvenom poretku,
- Proces u kome se prouzrokuju dobrovoljne akcije, daje svrha i smišlja kolektivni napor zbog ostvarivanja ciljeva

Liderstvo će, znači, predstavljati sposobnost vođenja i usmeravanja ljudi ka specifičnoj viziji preduzeća. Sinomim za superiorne performanse je liderstvo ono je značajno pri modifikaciji sistema, suočavanja sa promenama u eksternom okruženju, kao i odlučnosti u vođenju procesa promena.

Šta je zajedničko Gandiju, Linkolnu i Napoleonu? Većina pojedinaca bi smatrala ove ljude jednim od najvećih lidera svih vremena. Šta čini velikog lidera? To su bila neka od pitanja koja su vodila prvim organizovanim pokušajima istraživanja liderstva. U ranom XX veku, liderske osobine su proučavane da bi se utvrdilo šta određene ljude čini velikim liderima. Od tada, međutim, dokazano je da, iako osobine mogu biti deo slike lidera, one nikako nisu cela slika lidera.

Spoznaja kompleksnosti i sistemsko razmišljanje uključuju sposobnost da lideri razumeju kako su različiti delovi organizacije međusobno povezani, kao i kako utiču promene u jednom delu sistema na druge. Isto tako, lideri moraju biti u stanju da shvate kako će promene iz eksternog okruženja uticati na organizaciju.¹⁹ Lider sa visokom spoznajom kompleksnosti i sistemskim razmišljanjem je u stanju da razvije bolji mentalni model koji će mu pomoći u razumevanju uzročno-posledične veze.²⁰

¹⁸ Yukl G. (1998), Leadership in Organizations, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York

¹⁹ Yukl G., Lepsinger R. (2004), Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, str.81

²⁰ Senge P.M. (1990), The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday/Currency, New York

Slika 3. Liderske veštine²¹



Efikasno liderstvo često počiva na izvesnim karakteristikama koje lider poseduje. Generalno, pojedinci sa liderskim ulogama imaju tendenciju da se razlikuju od članova grupe na nekoliko važnih načina. Efektivni lideri imaju tendenciju da budu:²²

1. Proaktivni vs. Reaktivni - Izuzetan lider uvek misli tri koraka unapred. On/ona radi na uticaju na njegovo/njeno okruženje sa ciljem izbegavanja problema pre nego što nastanu.
2. Fleksibilni/Prilagodljivi - Kako se ponašati u neočekivanim ili neprijatnim situacijama? Dobar lider će se prilagoditi novom okruženju i situacijama, ulažući svoj trud da bi se adaptirao.

²¹ Whetten D.A., Cameron K. S. (2005), Developing Management Skills, Prentice Hall, str.49

²² Ricketts K.G. (2009), Behaving Intelligently: Leadership Traits & Characteristics, University of Kentucky College of Agriculture, Lexington, KY, str.2

3. Dobri komunikatori - Kao lider, čovek mora dosta slušati. On mora biti spreman da razume potrebe i želje drugih. Dobar lider pita mnogo pitanja, razmatra sve opcije, i vodi u pravom smeru.
4. Respektivni - Tretiranjem drugih sa poštovanjem lider će na kraju zaraditi poštovanje.
5. Čovek od poverenja – Lider treba da bude siguran u sebe sa skromnim namerama.
6. Entuzijasti - Uzbuđenje je zarazno. Kada je lider motivisan i uzbuđen zbog određene misije, ljudi će biti skloniji da ga prate.
7. Slobodoumni – Lider treba da radi na tome da razmotri sve opcije prilikom donošenja odluka. Jak lider će proceniti input svih zainteresovanih strana i raditi za boljitak svih.
8. Snalažljivi–Lider koristi resurse na raspolaganju. Ako lider ne zna odgovor na nešto, treba da sazna postavljanjem pitanja. Lider mora da kreira pristup informacijama.
9. Skloni nagrađivanju - Izuzetan lider će prepoznati napore drugih i ojačati te akcije. Svi vole da budu prepoznati za svoje postupke.
10. Obrazovani - Znanje je moć. Lider treba da radi na dobroj edukaciji o politikama zajednice, procedurama, organizacionim normama, itd. Dalje će liderovo poznavanje pitanja i informacija samo povećati njegov uspeh u vođenju drugih.
11. Otvoreni za promene - Lider će uzeti u obzir sve tačke gledišta i biće spreman za promenu politike, programa, kulturne tradicije koja je zastarela, ili neće više biti od koristi za grupu kao celinu.
12. Zainteresovani za povratne informacije – Šta ljudi misle o veštinama lidera? Kako se on može poboljšati? To su važna pitanja koja lider mora stalno da pita. Lider treba da gleda na komentare kao na poklon za poboljšanje.
13. Evaluativni - Evaluacija događaja i programa je od suštinskog značaja za poboljšanje i napredak organizacije/grupe. Izuzetan lider će stalno procenjivati i menjati programe i politike koje ne odgovaraju.
14. Organizovani–Lider treba da bude spreman za sastanke, prezentacije, događaje i uveren da su ljudi oko njega takođe pripremljeni i organizovani.

15. Dosledni - Poverenje i poštovanje se ne može postići bez doslednosti lidera. Ljudi moraju imati poverenja da će njihova mišljenja i razmišljanja biti saslušana i uzeta u obzir.
16. Delegatori - Izuzetan lider shvata da on/ona ne može da ostvari sve na svoju ruku. Lider će znati talente i interese ljudi oko njega/nje, tako da će delegirati zadatke u skladu sa tim.
17. Inicijativni - Lider treba da radi na tome da bude motivator, inicijator. On/ona mora biti ključni element u planiranju i sprovođenju novih ideja, programa, politika, dešavanja, itd.

Individualne karakteristike se mogu podeliti u četiri kategorije:²³

1. Ličnost se smatra stabilnim skupom fizičkih karakteristika; ove specifične odlike su stabilne, mada se mogu postepeno razvijati tokom vremena. Važno je napomenuti da je ovo skup karakteristika, ne samo jedna ili dve.
2. Vrednosti su stabilna, dugotrajna verovanja ili preferencije koje su oblikovane rano u životu od strane roditelja, vaspitanja i kulture. Ove karakteristike ilustruju ono što smatramo vrednim i poželjnim, ispravnim i pogrešnim, i igraju ključnu ulogu u donošenju odluka i rešavanju problema.
3. Sposobnosti i veštine se mogu definisati kao prirodan ili stečeni talenat za nešto. Sposobnost je prirodna i donekle stabilna; veštine se stiču i menjaju sa obukom i iskustvom. Lideri se ne mogu trenirati da razvijaju sposobnost, ali se mogu trenirati za liderske veštine; dakle, treba regrutovati i zaposliti lidere sa specifičnim sposobnostima i onda ih obučiti da ispoljavaju željene veštine.
4. Stil liderstva i ponašanje je konačna komponenta ovog okvira. Ovo je lični izbor lidera koji će tip stila liderstva i ponašanja pokazati u skladu sa situacijom. Da bi bio efektivan lider, najvažniji element je poznavanje odgovarajućeg liderskog stila/ponašanja za datu situaciju i razumevanje rezultata liderskih akcija.

²³ Ricketts K.G. (2009), Behaving Intelligently: Leadership Traits & Characteristics, University of Kentucky College of Agriculture, Lexington, KY, str.4

4. Uloga lidera

Liderstvo je akcija vođenja zaposlenih u organizaciji ka postizanju ciljeva. Ono igra važnu ulogu u performansi i produktivnosti zaposlenih. Lideri utiču na zaposlene na različite načine. On postavlja jasnu viziju za organizaciju, motiviše zaposlene, vodi zaposlene kroz proces rada i gradi moral.²⁴

Postavljanje jasne vizije znači uticanje na zaposlene da razumeju i prihvate buduće stanje organizacije. Zaposlene možemo da uporedimo sa vojnicima. Na primer, jedinica mladih vojnika možda neće verovati u određenu misiju koju je naredio njihov starešina. Dobar lider će uticati na vojnike da obavljaju svoje dužnosti objašnjavajući im viziju i značaj njihove uloge u ishod misije. Na taj način će vojnici biti više skloni da ga prate.

Motivisanje zaposlenih znači saznati potrebne informacije o potrebama i željama zaposlenih, dajući im ono što im treba i pružajući im pohvale za dobro obavljen posao. Na primer, mlado vojnik koji je daleko od kuće se oseća usamljeno. Dobar lider je svestan toga, pa će komunicirati sa vojničkom jedinicom da sazna više o njihovim potrebama i željama.

Kada vodi zaposlene, važno je da lider definiše njihovu ulogu u procesu rada i obezbedi im alate potrebne za obavljanje, kao i da učestvuje u njihovim naporima na tom putu. Na primer, neki vojni manevri su teški. Često, naređenja su takva da se zahteva obavljanje poslova koji uključuju složene detalje, poput objašnjavanja kako da se kopa tunel pored neprijateljskih linija. Dobar lider će objasniti zadatke, obezbediti alate za kopanje, usmeriti rad i biti na raspolaganju da pomogne vojnicima ako naiđu na problem.

Građenje morala uključuje okupljanje svih da zajedno rade na zajedničkom cilju. Na primer, borba u ratu je stresna. Vojnici se često nalaze u visoko-stresnim situacijama. To može da izazove da jedinica izgubi fokus ili, još gore, da emocionalno potone. Dobar lider će staviti do znanja koliko se ceni rad vojnika. Jednostavan gest, poput organizovanja proslave za priznavanje malih pobeda ove jedinice, može da rasplamsa vojnički duh.

²⁴ Petković M. (2008), Organizaciono ponašanje, CID Ekonomskog Fakulteta u Beogradu, Beograd, str.23

Uloga lidera u organizaciji može biti formalno dodeljena na osnovu njegovog/njenog položaja, kao menadžera ili glavnog u odeljenju, a može se i neformalno dodeliti zaposlenom koji poseduje određenu harizmu koja privlači druge da ga slede.

Slika 4. Uloga lidera²⁵



Formalna uloga liderstva je zvanično dat položaj nekome na osnovu njegove ili njene sposobnosti da obavlja taj posao. To obično podrazumeva organizovanje i usmeravanje ljudi da obavljaју zadatke, kao što je to posao komandira u vojsci. Komandir drži najviši nivo vlasti nad svojom jedinicom. On je zadužen za sve, od odlučivanja kako da se bore protiv neprijatelja do nadgledanja svakodnevnih zadataka svojih vojnika.

5. Tipovi lidera

Da bi efikasno vodio, lider mora da održava komplikovanu ravnotežu između komunikacije i odgovornosti. Različite situacije zahtevaju različite liderske pristupe, u zavisnosti od korporativnih potreba, ciljeva i raspoloživih resursa. Na kraju krajeva cilj svakog lidera je da postigne rezultate.

Teorije liderstva su nastale iz različitih pokušaja istraživača da daju odgovore na veliki broj pitanja kojima se pokušavao definisati i objasniti ovaj fenomen. Na pitanja kao što su: ko sve može postati lider; postoje li neke specifičnosti koje samo lider poseduje; koji su izvori liderske moći; na koji način lider stvara sledbenike, pojavio se određeni broj teorija liderstva. U ovom radu ćemo obraditi klasične stilove liderstva (bihejvioristički, kontingentni, Hotorn i Ajova studije, kao i Ajova studije liderstva) i neke

²⁵ Liderstvo u preduzećima, <http://www.scribd.com/doc/30217322/LIDERSTVO-U-PREDUZE%C4%86IMA> od srede 22. Aprila 2015. god.

od savremenih stilova liderstva (pristup grupne dinamike, koncept podeljenog liderstva i virtuelno liderstvo).

U zavisnosti od trenutne potrebe i ciljeva kompanije se može diktirati najefikasniji pristup upravljanja. Organizacije treba da budu fleksibilne, i odgovaraju na promenu okolnosti ili personela promenom tog pristupa po potrebi. Takođe je mudro prilagoditi svoj stil upravljanja sa mogućnostima i ličnošću lidera kompanije.

5.1. Klasični stilovi liderstva

Teorije liderstva su nastale iz različitih pokušaja istraživača da daju odgovore na veliki broj pitanja kojima se pokušavao definisati i objasniti ovaj fenomen. Na pitanja kao što su: ko sve može postati lider; postoje li neke specifičnosti koje samo lider poseduje; koji su izvori liderske moći; na koji način lider stvara sledbenike, pojavio se određeni broj teorija liderstva.

5.1.1. Bihevioristički pristup liderstvu

Nakon što se utvrdilo da uspešni lideri ne poseduju posebne osobine koje ih razlikuju od drugih, istraživanja su usmerena na njihovo ponašanje, odnosno šta i kako oni rade.²⁶

Bihevioristička teorija polazi od pretpostavke da se lideri mogu stvarati i predstavlja novi pogled na osnovnu ulogu ljudi u smislu da liderstvo isključivo zavisi od ponašanja ljudi. Ako se, po rečima Kurt Lewina²⁷, prihvati da je ponašanje jedna funkcija interakcije između čoveka i njegove okoline, onda bi ponašanje lidera moglo da se istražuje u pravcu osobe i okoline. Po ovoj pretpostavci pokušaji ovog istraživanja više ne idu u pravcu šta su lideri bili, nego šta i na koji način su lideri uradili (delegirali zadatke, komunicirali, kontrolisali zaposlene, motivisali ih...).

U biheviorističkom pristupu su se istraživači bavili sa dva aspekta:

1. Funkcije lidera
2. Stil lidera

²⁶ Northouse P.G. (2007), Leadership: Theory and practice (4th ed.), Thousand Oaks, Sage, CA

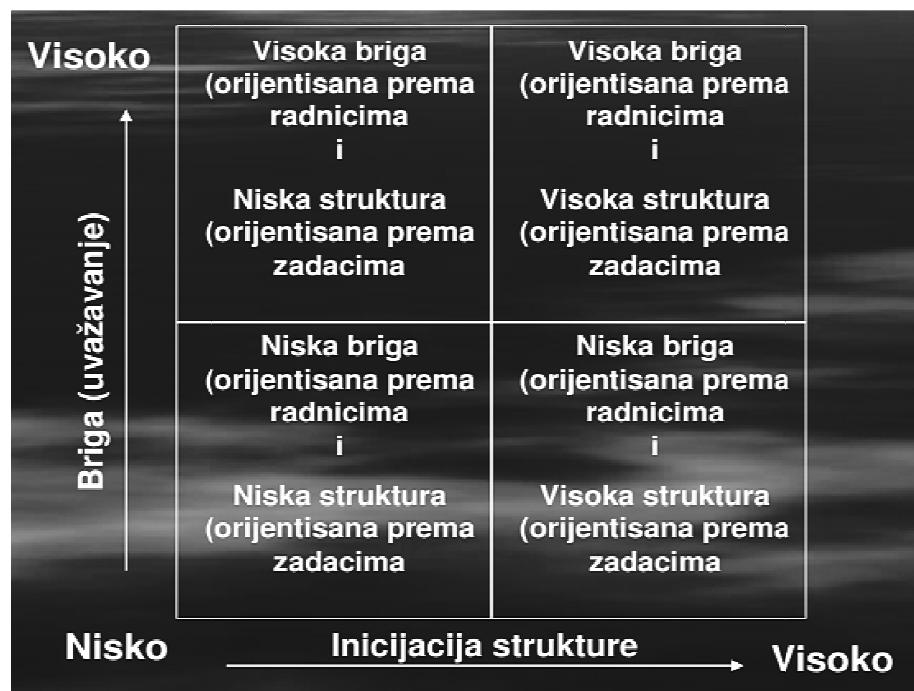
²⁷ Kurt Zadek Lewin je bio poznat kao moderni pionir društvene, organizacione i primenjene psihologije.

Funkcije liderstva prikazuje funkcije koje lider ima u okviru grupe. Mišljenje je da bi grupa bila uspešna, potrebno je da lider izvršava dve funkcije:

- Funkcija rešavanja problema i
- Funkcija održavanja grupe na okupu.

Prema tome, lider koji uspešno obavlja ove dve funkcije je uspešan lider.

Slika 5. Moć liderstva istraživanje Univerziteta Mičigen – bihejvioristička teorija²⁸



5.1.2. Kontigentni pristup

Pristalice kontigentnog pristupa polaze od pretpostavke da liderstvo zavisi od zahteva neke situacije. Kontigentni pristup liderstvu predstavljaju sve teorije koje su se bavile faktorima u svakoj situaciji koji su uticali na efikasnost određenog liderskog stila. Ove teorije su se bavile:²⁹

- Zahtevima zadatka,
- Očekivanjem i ponašanjem osoba istog ranga,
- Osobinama, očekivanjima i ponašanjem radnika i
- Organizacionom kulturom i politikom.

²⁸ Jaško O.-PPT Prezentacija: Rukovođenje i liderstvo, FON, Beograd, str.16

²⁹ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (1998), Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str.323

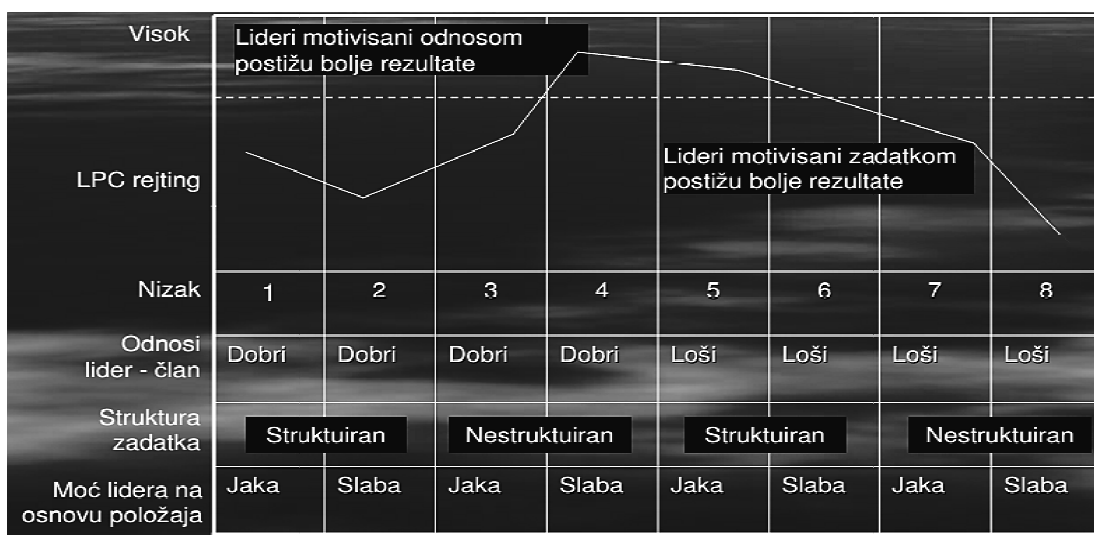
Ovim pristupom se pokušalo odrediti koji faktor je najvažniji kao i predvideti najefikasniji stil vođenja u datim okolnostima. Najviše obrađivani u literaturi su sledeći modeli liderstva zasnovani na ovom pristupu:³⁰

- Fiedler model (liderski stil i radna situacija),
- House-Mitchel model (put – cilj),
- Stinson-Johnson model,
- Vroom-Yetton-Jago model odluka (uključenje potčinjenih),
- Hersey-Blanchard model (situacioni model).

Fidlerov model predstavlja jedan od najkompletnijih koncepata kontigentnog pristupa liderstvu, a on se zasniva na ideji da na efikasnost stila lidera utiču tri osnovna faktora:³¹

- Kvalitet odnosa lider-član (odnosi mogu biti dobri ili loši),
- Struktura zadatka (može biti poznata i jasna ili nejasna i fluidna) i
- Liderska moć (odnosi se na količinu moći koju lider ima u organizaciji).

Slika 6. Fidlerova LPC teorija - situaciona³²



Po Fidlerje-u postoje dva različita stila vođstva: jedan je primarno orijentisan na zadatke kod kojeg lider iskazuje zadovoljstvo kada je zadatak obavljen, a drugi na ostvarenje dobrih međuljudskih odnosa i postizanje pozicije lične istaknutosti.

³⁰ Stoner Dž.A.F., Friman R.E., Gilbert D.R. (1997), Menadžment, Želnid, Beograd

³¹ Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R. (2005), Organizational Behavior, John Wiley & Sons, New York

³² Jaško O.-PPT Prezentacija: Rukovođenje i liderstvo, FON, Beograd, str.19

House - Mitchelov model ili kako se drugačije naziva model put-cilj, u prvi plan ističe motivaciju i očekivanja zaposlenih. Suština je u očekivanju zaposlenih da postignu visoke rezultate na osnovu kojih ih očekuju visoke nagrade, dok lideri treba da im u tome pomognu objašnjavajući im način i put ka ostvarenju cilja. Vrum i Jago su kritikovali ovu teoriju jer nije uzimala u obzir situacije o uključenju radnika kada menadžeri donose odluke. Model prepoznaje dve vrste kontigentnih varijabli, a te vrste kreiraju oblike ponašanja lidera, kao i stavove i ponašanje podređenih:

- Karakteristike podređenih i
- Karakteristike okruženja.

Ponašanje lidera se kategorizuje u 4 grupe:

1. ponašanje orijentisano ka dostignućima - karakteriše lidera koji postavlja izazovne ciljeve koje očekuje da zaposleni ispune;
2. direktivno ponašanje –lider daje na znanje podređenima šta se od njih očekuje i kako da očekivano postignu;
3. participativno ponašanje - podrazumeva konsultacije sa podređenima i uključivanje njihovih sugestija u proces odlučivanja;
4. podržavajuće ponašanje –prijateljski i pristupačan vođa sa izraženim zanimanjem za psihološko zadovoljstvo podređenih.

Stinson - Johnsonov model uzima ponašanje vođe i strukturu zadatka kao osnovne varijable, ali ipak polazi od pretpostavke da je njihov odnos kompleksniji nego u modelu put-cilj. Lider pokazuje najefikasniju zainteresovanost za zadatak bilo da je je zadatak visoko strukturiran ili nestruktuiran, a sledbenici imaju snažnu potrebu za dokazivanjem, nezavišnošću, kao i visok nivo edukacije i iskustva.

Vroom – Yetton - Jago su ponudili proširenje modela put – cilj u cilju obezbeđivanja kvaliteta i prihvatanja odluka. Cilj modela je bio da se pomogne menadžerima u donošenju odluka, odnosno kada da uključuju saradnike u rešavanju određenog problema dajući pri tom pet stilova svrstanih u tri pristupa:

- autoritarni,
- konsultanski i
- participativni pristup.

Vrum i Jago su proširili model put-cilj i utvrdili da efikasnost odluke zavisi pre svega od njenog kvaliteta, njene prihvatljivosti i vremena utrošenog na njeno donošenje.

Hersey - Blanchardov model za razliku od prethodno predstavljenih, uvodi još jednu varijablu koja utiče na efektivnost liderstva - starost podređenih. Pod starošću se ne podrazumevaju godine života ili emocionalna stabilnost već se predstavlja kao funkcija tri dimenzije:

- želja za dostignućem,
- prihvatanjem odgovornosti i sposobnost za izvršenje zadatka i
- iskustvo.

Prema modelu odnos lidera i njegovih sledbenika posmatra se kao svojevrsan životni ciklus koji se sastoji od četiri faze, odnosno liderska stila:

- orijentacija lidera na zadatke sa svim relevantnim informacijama i upustvima podčinjenim,
- orijentacija na zadatke sa povećanjem poverenja lidera u saradnike i većom podrškom,
- radnici su više motivisani i traže veću odgovornost,
- sledbenicima nije potrebno usmeravanje i upustva, oni su samostalni.

Ovaj model preporučuje fleksibilan i dinamičan tip liderstva. Naime, neprestano se mora ocenjivati motivisanost, sposobnost i iskustvo sledbenika kako bi se utvrdilo koja je kombinacija stilova najpogodnija u liberalnim i promenljivim uslovima.

5.1.3. Hotorn i Ajova studije

Hotorn i Ajova studije poznate su kao pionirske o liderstvu, a ispitivale su kako će uticati tri stila liderstva na ponašanje i performanse: autokratski, demokratski i liberalni stilliderstva. Prema Kurtu Lewin-u, tipovi liderstva mogu biti:³³

1. Autokrata - autokratski diktator je jedan od najčešćih tipova lidera. Pristup autokrata je da donosi jednostrane odluke ne pitajući za sugestije drugih pripadnika grupe. Takvi totalitarni lideri imaju prednost uštede vremena i

³³ Lewin K. (1977), "Frontiers in Group Dynamics", Human Relations, Vol.1, str.143-153

prisutnosti male opozicije pri traženju rešenja. Klasičan primer autokratskog liderstva se vidi u vladama zemalja poput Severne Koreje, gde lider kontroliše svoje građane putem sile i straha. Kad se pozitivno koristi, ovaj tip pristupa je koristan za vođenje kompanija u kojima je prisutna neefikasnost ili nedostatak discipline.

2. Demokrata - demokratski lider vrednuje svakog člana organizacije i gleda da se svaki član grupe oseća korisnim. Demokrata učestvuje u zadacima poštujući i uvažavajući sugestije i doprinose drugih zaposlenih. Ovaj pristup obično dovodi do timske efikasnosti i zadovoljnih zaposlenih. Treba imati na umu da, iako članovi grupe učestvuju u planiranju i donošenju odluka, lider donosi konačnu odluku na osnovu svih raspoloživih informacija.
3. Laissez-faire Lider - Ovaj tip lidera je suprotan autokrati: zaposlenima je dato dosta slobode i slobodnog prostora za rad po svom nahođenju. Ovaj tip lidera retko nadgleda radnike i ne dobija povratnu ili ažurnu informaciju na redovnoj osnovi. Ovaj stil može biti prednost za kompanije koje imaju za cilj da iskoriste individualne liderske sposobnosti i podstaknu inicijativu među zaposlenima. Laissez-faire pristup može dovesti do uštede vremena i boljih poslovnih odnosa, ali samo u preduzećima sa efikasnim, poštenim radnicima koji zahtevaju malo nadzora. Vremenom, lideri ipak trebaju da se povežu sa zaposlenima ili mogu žrtvovati efikasnost, produktivnost i dostupnost.

Svaki stil liderstva može dati dobre rezultate, a konkretan uspeh primene nekog stila zavisice od situacije u kojoj se nalazimo.

5.1.4. Ohajo studije

Istraživanja koja su rađena na univerzitetima Ohajo i Mičigen imala su veoma slične rezultate, a istraživanja su bila iz oblasti pristupa ponašanju. Istraživanje rađeno na Ohajo univerzitetu je za rezultat imalo prepoznavanje dve osnovne dimenzije po kojima se stilovi liderstva razlikuju: iniciranje strukture i razmatranje ili konsideracija.³⁴

Lider sa izraženom dimenzijom iniciranja strukture vrši podelu rada i delegira zadatke pojedincima i grupama, formira odnose između članova organizacije, postavlja i

³⁴ Stogdill R.M. (1963), Manual for the Leader Behavior Description, Questionnaire form XII, Columbus: Ohio State University of Business Research, US, str.9

kontroliše ostvarenje standarda performansi itd. Lideri koji puno razmatraju su orijentisani na ljude i njihove odnose, nego na ostale stvari. Oni tako pokušavaju da reše zadatke koje imaju sa delegiranjem autoriteta, brigom o ljudima i o tome šta im je potrebno, kao i o uspostavljanju uzajamnog poverenja.

Lideri sa visokim iniciranjem strukture, a niskim razmatranjem relativno su efikasni u izvršavanju zadataka, ali imaju probleme u vidu žalbi i nezadovoljstva zaposlenih i odsustvovanjem istih s posla. Kada su u pitanju lideri koji su nasuprot ovima sa visokim iniciranjem i niskim razmatranjem, važno je spomenuti da su bili loše ocenjeni od svojih pretpostavljenih.

5.2. Savremeni stilovi liderstva

Savremeni stilovi liderstva usmeravaju se na smanjenje broja nivoa menadžmenta. Savremeni autori navode veći broj savremenih pristupa liderstvu, ali kao najpoznatiji se ističu sledeći:³⁵

1. Motivacioni lider - pomaže da se iz svakog zaposlenog izvuče ono najvrednije. Uzimanjem vremena za upoznavanje svakog člana organizacije, ova vrsta lidera proučava prednosti i slabosti zaposlenih i razvija strategije koje će iz zaposlenih da izvuku ono najbolje. Ovaj pristup vodi ka dobroj komunikaciji kroz različite nivoe organizacije. Zaposleni mogu do podele svoja osećanja, misli i ideje, i tako se osećaju osnaženi i zadovoljni. Motivacioni lider je savršen u prodajnim organizacijama ili kompanijama koje su u potrazi za kreativnošću ili entuzijazmom.
2. Lider koji udovoljava - primenjuje stari šargarepa i štap pristup. Takav lider postavlja ciljeve i onda nudi relativne nagrade u zavisnosti od doprinosa i dostignuća članova. Ako zaposleni ili odjeljenje imaju loše performanse, mogu postojati kazne ili penali. Jedna prednost ove tradicionalne strategije upravljanja je da je moguće da se pokrene takmičenje na radnom mestu koje često dovodi do čak i transcendentalnog poboljšanja performansi.
3. Inovator – ovaj tip lidera je kreativan i dinamičan, prilagođava se brzo promeni i predvodi eksplozivni rast. Inovativni lider je svestan novih kretanja na tržištu

³⁵ Types of Leadership: Which Type of Leader Are You?, <https://blog.udemy.com/types-of-leadership/> od srede 22. Aprila 2015. god.

i uvek sluša druge članove tima u potrazi za svežim idejama i rešenjima. Najbolja stvar kod ovog pristupa je da kreativnost vođena primerom inspiriše druge zaposlene da istražuju, prošire i osmisle nove koncepte sami. Ova vrsta strategije upravljanja je posebno efikasna za tehnološka, medijska i druga preduzeća koja se vode idejom.

4. Transformacioni lider - godine 1978., James MacGregor Burns je definisao koncept „transformacionog lidera“.³⁶ Njegov rad je nastavljen i proširen od strane drugih istraživača, uključujući industrijskog psihologa dr Bernard Bass-a. Transformacioni lider pokazuje određene osobine i ponašanje da inspiriše i motiviše ekipu ili organizaciju da se okupe oko zajedničke vizije ili cilja. Ova ponašanja i osobina uključuju harizmu, intelektualnu stimulaciju, inspirativnu motivaciju i individualno razmatranje za svaki tim ili za svakog člana grupe. Iz mnogo razloga, transformaciono liderstvo je važan faktor i na mikro ili individualnom nivou, i na makro ili organizacionom (društvenom) planu.
5. Transakcioni lider - posmatra tehnološke promene kao potrebnu kombinaciju aspekta tehničkih i ljudskih odnosa. Ova dimenzija tvrdi da su menadžerima date uloge u prevođenju vizije top menadžmenta kroz korišćenje veština davanja pravca, rešavanja problema, i sprovođenja tehnološke promene. Transakciono liderstvo se više oslanja na „dati i uzeti“ razumevanju, gde podređeni imaju osećaj dužnosti prema lideru u zamenu za neku nagradu.
6. Harizmatski lider - sa pojavom teorije Hauza o harizmatskom liderstvu, o ovom konceptu se mnogo više govori i piše. Harizmatsko liderstvo se može definisati kao uticanje na sledbenike koji bezuslovno prihvataju lidera, bezrezervno ga podržavaju, imaju verovanja slična lideru i emotivno se uključuju u akciju uz uvažavanje ciljeva.
7. Timski pristup liderstvu - posebno dolazi do izražaja 90-tih godina prošlog veka, kada se u timskom radu i formiranju efikasnih timova vidi mogućnost za rešenje velikog broja problema organizacije. Sa pojavom TQM (Total Quality Management) menadžment koncepta, timovi izbijaju u prvi plan kao najvažnija i prirodna komponenta podrške, a za mnoge lidere postaje izazov naučiti kako upravlјati timom.

³⁶ Burns J.M. (1978), Leadership, Harper & Row, New York, str.246

8. Vizionarski pristup liderstvu – stvaranje vizije koja je realistična, verodostojna i privlačna za organizaciju ili njenu jedinicu, koja izrasta iz sadašnjosti i čini je boljom. Da bi se predviđeno ostvarilo potrebno je prvo ispravno odabrati, a kasnije i primeniti viziju, jer kada se to uradi vizija ima neverovatnu snagu da pokrene budućnosti prizivajući energiju, talenat i resurse.³⁷
9. Uslužni pristup liderstvu- iako se u teoriji uslužno liderstvo karakteriše kao nov pristup, filozofija i praksa nam govore nešto potpuno drugačije, a to je da su uslužni lideri prisutni milenijumima pogotovo među religioznim liderima kao što su Isus ili Buda. Uslužno liderstvo stavlja interese i potrebe drugih ljudi i organizacije ispred potreba i interesa lidera.³⁸

5.2.1. Pristup grupne dinamike

Kurt Lewin, socijalni psiholog i stručnjak za upravljanje promenama, je zaslužan za osmišljavanje termina „grupna dinamika“ u ranim 1940-im godinama prošlog veka. On je napomenuo da ljudi mogu često da uzmu različite uloge i ponašanja kada rade u grupi. „Dinamika grupe“ opisuje efekte ovih uloga i ponašanja na drugim članovima grupe, kao i na grupi kao celini. Noviji istraživači su se nadovezali na Lewin-ove ideje, a ovaj termin je postao ključan za praksu dobrog upravljanja.

Grupu sa pozitivnom dinamikom je lako uočiti. Članovi tima imaju poverenja jedni u druge, oni rade u pravcu kolektivne odluke, i oni drže jedne druge odgovornima za rešavanje stvari. Kao i ovo, istraživači su otkrili da kada ekipa ima pozitivnu dinamiku, njeni članovi su skoro duplo više kreativni u odnosu na prosečnu grupu.

U grupi sa lošom grupnom dinamikom, ponašanje ljudi remeti rad. Kao rezultat toga, grupa ne može doći do bilo koje odluke, ili može napraviti pogrešan izbor, jer članovi grupe nisu mogli efikasno da istraže mogućnosti.

Šta uzrokuje lošu grupnu dinamiku? Lideri grupa i članovi tima mogu doprineti negativnoj grupnoj dinamici. Neki od najčešćih problema koji se mogu javiti su:³⁹

³⁷ Mojić D. (2002), "Noviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama", Sociologija, Sociološko udruženje Srbije i Crne Gore i Filozofski fakultet-institut za sociološka istraživanja, vol.44, broj 2

³⁸ Ebner D. (2010), "Poslovna misao - uslužno liderstvo", *Profit magazin*, broj 26, Beograd.

³⁹ Improving Group Dynamics, <http://www.mindtools.com/pages/article/improving-group-dynamics.htm> od petka 24. aprila 2015. god.

- Slabo liderstvo: kada tim nema jakog vođu, dominantniji član grupe često može preuzeti kontrolu. Ovo može dovesti do nedostatka smera, razmirica, ili fokusa na pogrešne prioritete.
- Preterano poštovanje prema autoritetu: ovo se može desiti kada ljudi žele da se vidi da se oni slažu sa liderom, i stoga ne iznose sopstvene stavove.
- Blokiranje: ovo se dešava kada se članovi tima ponašaju na način koji remeti protok informacija u grupi. Ljudi mogu da usvoje uloge blokiranja kao što su:
 - agresorski: ova osoba se često ne slaže sa drugima, ili je neprimereno otvorena.
 - negator: ovaj član grupe često kritikuje tuđe ideje.
 - povučen: ovakva osoba ne učestvuje u diskusiji.
 - željan prepoznavanja: ovaj član grupe je hvalisavac, ili voli da dominira.
 - šaljivdžija: ova osoba uvodi humor u neodgovarajuće vreme.

Da bi ojačao dinamiku svog tima, lider treba da koristi sledeće strategije:⁴⁰

- poznavanje svog tima,
- rešavanje problema brzo i sa dobrim povratnim informacijama,
- definisanje uloga i odgovornosti,
- rušenje barijera,
- fokus na komunikaciji, i
- obraćanje pažnje na znake upozorenja i loše performanse grupne dinamike.

5.2.2. Koncept podeljenog liderstva

Mnoštvo istraživačkih doprinosa tokom 1970-ih do sredine 1990-ih je dalo konceptualno utemeljenje podeljenog liderstva.⁴¹ Među ovim istraživačkim doprinosima postavljen je primer koncepta participativnog odlučivanja samo-liderstva i samoupravnih radnih timova. Na primer, samo-liderstvo se odnosi na pojam da članovi u organizaciji mogu voditi sami sebe, i važne oblasti samo-liderstva

⁴⁰ Improving Group Dynamics, <http://www.mindtools.com/pages/article/improving-group-dynamics.htm> od petka 24. aprila 2015. god.

⁴¹ Pearce C.L., Conger J.A. (2003), Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership, Thousand Oaks, Sage, Calif., str.9-13

su samo-observacije, samo-postavljanje ciljeva, samo- nagrađivanje, vežbanje i samo-upravljanje dijalozima.⁴²

Pearce i Conger definišu razliku između podeljenog i tradicionalnog liderstva na sledeći način: „Ključna razlika između podeljenog i tradicionalnih modela liderstva je da proces uticaja uključuje više od samo silaznog uticaja na podređene od strane imenovanog ili izabranog lidera. Umesto toga, liderstvo je široko distribuirano između skupa pojedinaca, umesto centralizovanog u rukama jedne osobe koja deluje u ulozi nadređenog.“⁴³

U okviru ove definicije, podeljeno vođstvo je viđeno kao prilično širok pojam. Konzistentno, u svojoj knjizi, Pearce i Conger uključuju timsko liderstvo, kao i ko-liderstvo u koncept, i u ovom radu smo zato izabrali da predstavimo podeljeno liderstvo kao nadređeno „podeljenim pozicijama i podeljenoj vlasti“, kao i „saradnji između različitih pozicija“. Uprkos ovom širokom načinu gledanja na podeljeno liderstvo, Fletcher i Kaufer⁴⁴ su primetili da je istraživanje o podeljenom liderstvu retko povezano sa istraživanjima o grupnim procesima i timskom radu, i napomenuli su da bi teorija i praksa podeljenog liderstva imala korist od te povezanosti.

Najčešće objašnjenje pojave podeljenog liderstva, i zašto je potrebno, je da lider ne može biti ekspert u timovima sastavljenim od ljudi sa različitim stručnim sposobnostima. Umesto toga, tim će biti efikasniji ako je liderstvo distribuirano i svi članovi mogu da utiču na pravac.⁴⁵

Prema Cox, Pearce i Perry⁴⁶, tim ima najmanje dva izvora uticaja; imenovanog ili vanrednog lidera tim i sam tim. Podeljeno vođstvo fokusira na kada ekipa vrši uticaj,

⁴² Pearce C., Manz C. (2005), "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self and Shared Leadership in Knowledge Work", *Organizational Dynamics*, Vol.34, No.2, str.130-140

⁴³ Pearce C.L., Conger J.A. (2003), *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Sage, Calif., str.1

⁴⁴ Fletcher J.K., Kaufer K. (2003), *Shared leadership: Paradox and possibility*, u Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage publications, London, str.22

⁴⁵ Burke C.S., Fiore S.M., Salas E. (2003), *The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability*, In Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage publications, London, str.105

⁴⁶ Cox J.F., Pearce C.L., Perry M.L. (2003), *Toward a Model of Shared leadership and Distributed Influence in the Innovation Process*, u Pearce C.L., Conger J.A. (2003), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage publications, London, str.52

ali to nije isto što i pojam ovlašćeni timova. Podeljeno liderstvo se fokusirana to kada tim vrši uticaj i mora da ispuni tri kriterijuma:⁴⁷

„Prvo, članovi tima moraju shvatiti da je konstruktivan lateralan uticaj stalno očekivanje performansi. Drugo, članovi moraju prihvatiti odgovornost za pružanje i adekvatno reagovanje na konstruktivno liderstvo svojih kolega. Treće, članovi tima moraju razviti veštine kao efektivni lideri i sledbenici“.

Prema tome, podeljeno liderstvo postavlja veće zahteve za refleksiju članova tima na njihovo vršenja uticaja na tim. Ko-liderstvo i distribuirano liderstvo izazivaju tradicionalni pogled na liderstvo i umesto temeljenja na samim sledbenicima i liderima, liderstvo postaje proces između ljudi i omogućava svim ljudima da budu uključeni (i pored formalne pozicije) u liderstvo.

Podeljeno liderstvo je stara pojava (na primer, podeljeno liderstvo tokom Republikanskog Rima), i pretpostavka je da ono postoji u mnogim malim preduzećima, kao što su porodična preduzeća i preduzeća u kojima su zaposleni vlasnici. Podeljeno liderstvo je verovatno prirodan način aranžiranja upravljanja kada dvoje ljudi poseduju i pokreću zajednički biznis. Kako posao raste, drugi oblici lidestva se mogu pojaviti.

5.2.3. Virtuelno liderstvo

Pod pojmom virtuelnog liderstva se podrazumeva korišćenje novih tehnika i veština u vođenju sledbenika. Ovaj vid liderstva je posebno važan u savremenim kompanijama, gde je lider fizički odvojen od svojih sledbenika i čime je otežan proces uticaja i prenošenja informacija.

Tabela 1. Bennis-Nanus-ov model liderstva XXI veka⁴⁸

NEKADAŠNJE STANJE	SADAŠNJE STANJE
Nekolicina top lidera, mnoštvo menadžera	Lideri se nalaze na svakom nivou u organizaciji
Vođenje putem postavljanja ciljeva	Vođenje vizijom, novim direktivama
Downsizing, benchmarking, kvalitet	Kreiranje dinstiktivne konkurentske prednosti

⁴⁷ Ibidem, str.53

⁴⁸ Bennis W.G., Nanus B. (2007), Leaders: The Strategies for Taking Charge, Harper Collins, New York, str.731

Reaktivno ponašanje, adaptiranje na promene	Proaktivno ponašanje, predviđanje promena
Izdavanje direktiva i aktivnosti supervizije	Osposobljavanje i inspirisanje zaposlenih
Dizajniranje hijerarhijski uređenih organizacija	Kolegijalne organizacije sa plitkim strukturama
Informacije poseduje samo nekolicina ljudi	Informacije se dele na svim nivoima
Lider sve kontroliše	Lider je trener koji kreira organizaciju koja uči u kontinuitetu
Lider ima ulogu sprečavanja konflikata	Lider je agent promene, balansira rizike
Lider razvija dobre menadžere	Lider razvija buduće lidere

Afirmacijom virtuelnog načina rada napušta se klasično mesto lidera. Osnov svake virtuelne organizacije predstavlja poverenje, jer lider upravlja ljudima, koje ne vidi, na daljinu. Tradicionalno liderstvo je postalo neracionalno i preskupo. Kombinacija virtuelnog liderstva i principa podeljenog vođstva nudi nove mogućnosti za racionalizaciju.

U današnjem vremenu organizacije koje žele da opstanu i takmiče se na globalnom tržištu moraju razviti liderstvo koje će otići i dalje od implementacije inovacija u svoje poslovanje, one će morati kreirati inovacije koje će menjati tržišne uslove.

Izgradnja odnosa, izgradnja poverenja, lična odgovornost, kao i motivisanost rezultatima su takođe među važnim nadležnostima. Ključne kompetencije za lidere virtuelnih timova su da imaju sposobnost da motivišu druge, planiraju akcije, da imaju trenersko i strateško razmišljanje.

Zadatak virtuelnog lidera može da se opiše kroz navođenje nekoliko uloga koje on vrši u organizaciji, ali uz napomenu da on mora pronaći pravu meru svake od njih kao i vršiti ih sinhronizovano. Najvažnije karakteristike virtuelnog liderstva su:

1. Virtuelni lider mora da ima viziju. Mora da razume globalizaciju i uvažava rapidnost tehnološkog razvoja. Kako bi bio e-lider i u svom odnosu prema sledbenicima mora biti sposoban da svoju viziju interpretira i prenese je drugima.

2. Virtuelni lider mora biti u stanju povezati različite ljude i organizacije. Osnov oko kojih bi trebalo da ih okuplja su zajednički interesi rešavanje problema.
3. Mora da formira i vodi tim, ali njegovi timovi su uglavnom virtuelni.
4. On upravlja virtuelnom organizacijama, resurse obezbeđuje i alocira „on-line“
5. Otkriva nove načine rada.
6. Prenosi svoje znanje, on stvara nove lidere i podržava njihov razvoj bez bojazni od konkurencije.
7. Shvatanje i sprovođenje u delo ideje o distinktivnosti. Ideja vodilja lidera je: nije dovoljno biti bolji, potrebno je biti drugačiji.
8. Najefikasniji virtuelni lideri razumeju jedinstvene faktore svojstvene u liderstvu i komunikaciji sa udaljenosti, kao i preduzimanje neophodnih koraka kako bi se osigurali da su u stanju da uspešno vode svoje timove.

Digitalni lideri se razlikuju od sledbenika po njihovim različitim kombinacijama veština, stavova, znanja i njihovim profesionalnim i personalnim iskustvima. Liderstvo mora biti vođeno sa jedinstvenim stavovima odgovarajućim za distributivno, digitalnog doba. Digitalni lideri moraju biti fleksibilni i prilagodljivi, i moraju posedovati široku intelektualnu radoznalost i glad za novim saznanjima. Oni moraju da budu spremni da vide vrednost u oštro različitim perspektivama, da budu spremni na neizvesnosti, i kao i svi lideri, moraju da poseduju istinsku strast za ono što rade. Oni gledaju globalno na rešenja i izazove, i takođe su "gladni" za konstantnim učenjem i insistiraju na tome kad su u pitanju i njihovi saradnici i sledbenici. Oni podržavaju egalitarni i više na rezultate orijentisan pristup, nego raniji lideri.

Spisak potrebnih veština obuhvata:

- sposobnost da izgrade koalicije i interesne zajednice,
- sposobnost za istovremeno izvršavanje više zadataka,
- da ostanu fokusirani na sopstvene prioritete, čak i dok traže zajednički jezik sa liderima u drugim sektorima,
- u društvu znanja je posebno važno znanje lidera o tome kako nove tehnologije funkcionišu,
- da treba da se shvati odnos između informacija koje se koriste i tehnologija koje to omogućuju,

- da treba biti upoznat sa tehnikama i tehnologijama koje su od izuzetne važnosti za održavanje protoka informacija i njihovo uspostavljanje u toku virtuelne operacije,
- da lider prepozna trenutak za zamenu tradicionalnih procesa rada za virtuelne,
- da bi lider trebao da bude u stanju da izračuna vrednost e-tehnologija,
- da lider bude mogućnosti da prepozna i podstakne kreativnost i tehnološke inovacije,
- treba da odlučan u eksperimentisanju sa idejama i njihovim sprovođenjem.

Lideri moraju da znaju kako da znanje koje im nedostaje dobiju mobilizujući svoje društvene veze. Ove nove kombinacije veština, stavova i znanja zahtevaju nove modele iskustva, posebno lično kretanje preko različitih sektora u poslovima gde je lider primoran da se angažuje sa ljudima iz različitih profesionalnih i demografskih sredina. Kroz sve ove prekogranične promene, uspešni lideri su u stanju da razviju i održe moralni kompas koji će voditi njihovo ponašanje. Veštine, stavovi, znanja, iskustva i etika se zajedno uklapaju u međusobno podržavaju "paket" za uspešne digitalne lidere.

6. Uticaj liderstva na organizacionu kulturu

Kreiranje organizacione kulture je jedan od najtežih izazova liderstva. Razlog leži u činjenici da je kultura jedne organizacije isprepleten skup ciljeva, uloga, procesa, vrednosti, prakse komunikacije, stavova i pretpostavki.

Elementi su uklopljeni zajedno kao međusobno podržavajući sistem i kombinuju se da bi sprečili svaki pokušaj promene. Zato jednostavne promene, kao što je uvođenje timova, ili menadžment znanja, ili neki novi proces, može se pojaviti da utiče na napredak za neko vreme, ali na kraju međusobno uklopljeni elementi organizacione kulture preuzimaju primat i promena je neumoljivo povučena nazad u postojeću organizacionu kulturu.

Kreiranje kulture je poduhvat velikih razmera, i na kraju svi organizacioni alati za promenu mišljenja će morati da se stave u igru. Međutim, redosled po kojem su raspoređeni ima kritičan uticaj na verovatnoću uspeha.

U principu, najplodonosnija strategija je da se počne sa liderskim alatima, uključujući i viziju ili priču o budućnosti, učvrstiti promenu alatima za upravljanje, kao što je definisanje uloga, merenje i kontrolni sistemi, i korišćenje čistih moćnih alata prinude i kazne kao poslednjeg sredstva, kada sve drugo ne uspe.

Česte greške u pokušaju da se promeni kultura uključuju:

- Prekomerna upotreba moćnih sredstava prinude i nedovoljna upotreba liderskih alata.
- Početi sa vizijom ili pričom, ali ne uspeti uspostaviti alatke za upravljanje koje će „zacementirati“ promene u ponašanju.
- Početi sa moćnim alatima i pre nego sa jasnom vizijom ili pričom o budućnosti organizacije.

Jukl je smatrao da kultura jedne organizacije evoluira vremenom i bez jakog kulturnog liderstva ne može da se menja na poželjan način. Ključne vrednosti kulture mogu da erodiraju sporo ako se zanemare od strane top menadžmenta preduzeća.

Lider svojim sledbenicima nameće lične stavove i vrednosti i tako kreira kulturu. Da bi lider oblikovao vrednosti sledbenika on mora biti shvaćen i prihvaćen, a to znači da njegove akcije i ponašanja moraju biti u skladu sa njihovim sadašnjim verovanjima i vrednostima. Kreiranje kulturnih pretpostavki, vrednosti i normi je dužnost lidera organizacije, kao i da iskreirano plasira ili bolje rečeno nameće ostalim članovima organizacije, za dobrobit svih. Između ostalih, postoje dva načina oblikovanja kulture od strane lidera: kongitivni i interpretativni.

Kognitivno objašnjenje uticaja liderstva na kulturu bazira se na liderovoj moći da donese odluke, kao i da oblikuje funkcionisanje organizacije oslanjajući se na svoju moć. Kultura se kreira tako što lideri utiču presudno na rešenja dva osnovna prolema sa kojima se organizacije suočavaju: eksterna adaptacija i interna integracija. Prihvatanjem rešenja sledbenici prihvataju i pretpostavke i vrednosti koje stoje iza njih.

Interpretativno objašnjenje uticaja liderstva na kulturu se bazira na moći lidera da interpretira realnost. Lider postepeno oblikuje interpretativne šeme, kreiranjem i

nametanjem značenja realnosti, pomoću kojih sledbenici lakše razumeju svet oko sebe, a ujedno oblikuju i pretpostavke, vrednosti i norme sledbenika.

Svojim sledbenicima, lider u osnovi može da nameće značenja na dva načina:⁴⁹

- Direktnom komunikacijom (verbalna, neverbalna, simbolička) ili
- Kroz proces kognitivne disonance (lider indukuje ponašanje sledbenika koje nije u skladu sa njihovim vrednostima i normama).

Rukovodioci organizacije imaju veoma značajnu ulogu u stvaranju organizacione kulture, pa je potrebno da znaju sledeće:⁵⁰

- Lideri organizacije stvaraju kulturu;
- Zaposleni posmatraju liderovom ponašanje i smatraju ih za modele uloga;
- Kritični događaji, koji određuju koja su ponašanja poželjna, a koja ne, formiraju kulturu;
- Potreba za održavanjem efektivnih radnih odnosa između članova organizacije razvija kulturu;
- Kultura se nalazi pod uticajem okruženja, koje se stalno menja i veoma je dinamično.

6.1. Uticaj ličnosti lidera

- Koncept konkurišućih vrednosti
 - Kultura klana
 - Kultura adhokratije
 - Kultura tržišta
 - Kultura hijerarhije
- Osobine lidera prema modelu Big Five
 - Saglasnost
 - Otvorenost za iskustva

⁴⁹ Janićijević N. (1996), Organizaciona kultura, Ulix, Novi Sad.

⁵⁰ Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T. (2007), Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, str.303

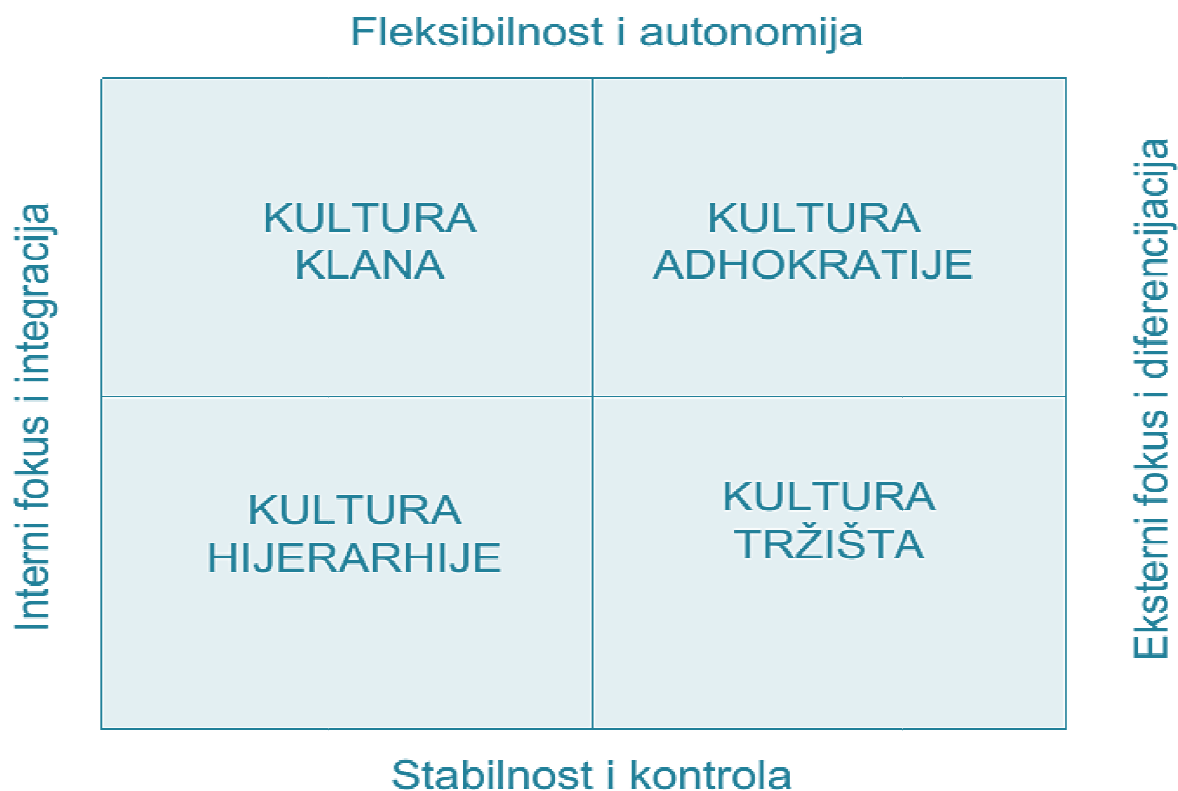
- Emocionalna stabilnosti
- Ekstravertnost – introvertnost
- Savesnost

Model konkurentskih vrednosti diferencira sve organizacione kulture po dve dimenzije:⁵¹

- Stabilnost vs. Fleksibilnost i
- Promene i eksterni fokus vs. Kontrola i interni fokus.

Racio za korišćenje upravo ovih dimenzija je u tome što je zadatak organizacione kulture da obezbedi u isto vreme ostvarivanje ovih suprotstavljenih zahteva: za stabilnošću i promenama, kao i za eksternim i internim fokusom.

Slika 7. Koncept konkurišućih vrednosti (Competing values framework)⁵²



⁵¹ Cameron K.S., Quinn R.E. (1999), Diagnosing and changing organizational culture: The competing values framework, Reading, Addison-Wesley, MA

⁵² Janićević N.–Organizaciona kultura i menadžment, dostupno na: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/posdiploma/organizaciona_kultura/2012/01/ORGANIZACIONA%20KULTURA%20I%20MENADZMENT%20II.pdf od četvrtka 10. jula 2014.god.

Razlike u kulturama se očitavaju u pozicijama koje zauzimaju ove po dve dimenzije, a kulture se veoma retko nalaze na njihovim ekstremima. Pošto postoje 2 dimenzije koje imaju po 2 ekstrema, to se može izdiferencirati 4 tipa kulture. Od osobina lidera zavisi koji će od ova 4 tipa kulture biti uspostavljen u organizaciji.

Model Big Five svrstava sve poznate osobine ličnosti u pet osnovnih dimenzija:⁵³

1. Ekstrovertnost-introvertnost (društvenost ili otvorenost): predstavlja zadovoljstvo jedne osobe odnosima sa drugima;
2. Prijatnost ili saglasnost: je težnja jedne osobe za dobrim odnosima sa ostalim ljudima, kao i za saglasnošću sa njima;
3. Savesnost: pokazuje koliko je pojedinac pažljiv, organizovan, uredan i samodisciplinovan, temeljit, skrupulozan i istrajan;
4. Emocionalna stabilnost ili neurotičnost: na jednom polu je depresija, nervoza i nesigurnost, a na drugom sigurnost, smirenost i emocionalna stabilnost;
5. Otvorenost: sa jedne strane su osobine poput averzije prema riziku, nemaštovitosti, konzervativizma, zatvorenosti i konvencionalnosti, a na drugoj poput radoznalosti, maštovitosti, kreativnosti, otvorenosti za nova iskustva, nekonvencionalnosti, originalnosti i sklonosti ka riziku.

6.2. Metode uticaja liderstva

U jednom istraživanju⁵⁴ je dokazano da se veći procenat varijabiliteta u kulturi (24%) objašnjava pomoću liderstva, nego što je to slučaj kod varijabiliteta u stilovima lidera (13%) koje objašnjava kultura. Autori koji posmatraju liderstvo kao nezavisnu varijablu i na prvom mestu sagledavaju perspektivu strukturalnog funkcionalizma koja tretira organizacionu kulturu kao nešto što svaka organizacija ima, kao komponentu ili dimenziju organizacije i kao upravljačku polugu koja pomaže u ostvarenju ciljeva organizacije.

Ako se na taj način razume organizaciona kultura, onda lider organizacije ima svo pravo i odgovoran je za kreiranje kulturnih pretpostavki, vrednosti i normi i plasira ih

⁵³ Mount M.K., Barrick M.R. (1995), The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management In G.R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management (Vol.13, pp.153-200), Greenwich, CT: JAI Press

⁵⁴ Sarros J.C., Densten I.L. (2002), "Leadership and its impact on organizational culture", International Journal of Business Studies, Vol.10, No 2, str.1-26

svojim sledbenicima. Postoje dva objašnjenja čitavog procesa kako lider oblikuje kulturu, a oni se nazivaju: kognitivni i interpretativni.

Kognitivno objašnjenje predstavlja moć lidera da donosi odluke i oblikuje funkcionisanje organizacije uz pomoć svoje resursne moći i tako postaje jasno kako liderstvo utiče na kulturu.⁵⁵Što se Šajna tiče⁵⁶, lideri presudno utiču na rešenja dva osnovna problema sa kojima se organizacije susreću: eksterna adaptacija i interna integracija, i tako kreiraju kulturu. Nedostatak eksterne adaptacije je pronalaženje pozicije i uloge organizacije u okruženju i uspostavljanje produktivnih odnosa sa tim okruženjem, a interne integracije uspostavljanje skladnih odnosa među članovima organizacije, kao i da se pronađe način da se kolektiv organizacije integriše.

Kada se rešenja ovih nedostataka pokažu uspešnim ponavljaju se u svakoj sličnoj situaciji sve dok se ne potisnu u potsvest članova organizacije i ne postanu model kako treba raditi u organizaciji u smislu opšteg pravila, koje je nepisano i potsvesno.

Gore pomenuta pravila tiču se toga na koji se način treba delovati u raznim situacijama i u odnosu na razne pojave, a onda određuju pogled na te situacije i pojave. Zavisno od toga koji se način rešavanja problema izabere dolazi do postepenog formiranja i određivanja pretpostavki, verovanja, vrednosti, normi i stavova kao elemenata organizacione kulture. Ako se na taj način razume proces nastanka kulture, akter u organizaciji koji nameće svoja mišljenja kako bi se problemi sa kojima se organizacija susreće trebali rešiti, oblikuje kulturne pretpostavke, vrednosti i norme, koje ta rešenja impliciraju.

Prema Šajnu lider⁵⁷ ima idealnu poziciju da utiče na pretpostavke i vrednosti tako što će oblikovati rešenja problema u organizaciji. Lider koristi svoju moć, koja je najveća u organizaciji, da bi izabrao pravac organizacione akcije koji je u njegovom interesu ili za koji on misli da je najbolji. Usmeravanjem i oblikovanjem organizacione kulture lider predlaže rešenja problema eksterne adaptacije i interne integracije, odakle onda proizilaze kulturne pretpostavke, vrednosti, norme i statovi, ali samo ukoliko su uspešne i u dugom roku.

⁵⁵ Schein E. (2004), *Organizational culture and leadership*, Sage, Thousand Oaks

⁵⁶ Ibidem

⁵⁷ Schein E. (2004), *Organizational culture and leadership*, Sage, Thousand Oaks

Interpretativno objašnjenje podrazumeva da lider koristeći interpretativnu, ne resursnu, moć utiče na organizacionu kulturu. Možda i najosnovnija karakteristika i isto tako funkcija liderstva je da odredi značenje stvarnosti za članove organizacije tj sledbenike.⁵⁸

Oblikovanjem interpretativnih šema članova organizacije, lider ima presudnu reč kada se radi o formiranju zajedničkih, kolektivnih značenja kojima se obezbeđuje da svi članovi jedne organizacije razumeju na isti način pojave, događaje ili odnose u i van nje, a to dovodi do toga da se isto i ponašaju prema njima. Drugo ime za organizacionu kulturu predstavljaju kolektivna značenja u formi pretpostavki, vrednosti, verovanja, normi i stavova koje dele članovi organizacije.⁵⁹

Dva su načina na koji lider može da nametne značenja sledbenicima: direktnom komunikacijom ili kroz proces kognitivne disonance.⁶⁰ Direktna komunikacija između lidera i sledbenika, gde lider nameće sopstvena značenja događaja i pojava u organizaciji, može biti: verbalna, neverbalna i simbolička.

Verbalna komunikacija se može koristiti putem raznih medija, iz razloga što može biti pisana ili usmena, a značenja se prenose rečima, direktno. Veština komuniciranja je od izuzetne važnosti za lidera kako bi uspešno nametao značenja i kreirao kulturu. On mora da se razume u svakom trenutku sa svojim sledbenicima, pa koristi reči i izraze koje oni razumeju.

Iako je *neverbalna komunikacija* manje vidljiva nema manju važnost u procesu gde lider kreira i prenosi značenja na svoje sledbenike. U situacijama kada lider šalje neverbalne poruke, one su od izuzetne važnosti, jer kada postoji neslaganje između verbalne i neverbalne poruke ljudi uvek više veruju neverbalnoj. Zbog toga, lider uvek mora raditi ono što govori. On mora biti osoba kojoj se može verovati, čovek od integriteta.⁶¹ Sklad između verbalnih i neverbalnih poruka koje šalje predstavlja jednu od dimenzija integriteta.

Simbolička komunikacija predstavlja promišljeno kreiranje simbola sa određenim porukama od strane lidera. Oni upotrebljavaju simbole rutinski, nekada i nesvesno

⁵⁸ Ibidem

⁵⁹ Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin (1991), Reframing organizational culture, Newbury Park, Sage, CA

⁶⁰ Janićijević N. (1996), Organizaciona kultura, Ulix, Novi Sad

⁶¹ Bennis W.G., Nanus B. (1985), Leaders: The strategies for taking charge, Harper & Row, New York

kako bi nametnuli sledbenicima značenja koja žele.⁶² Postoje tri vrste simbola: semantički, bihevioralni i materijalni.

Semantičke simbole lider upotrebljava na taj način što određene izraze, fraze, metafore, priče koristi kako bi objasnio pojave u organizaciji i kreirao značenje tih pojava kako on želi.

Slična situacija je i kod bihevioralnih simbola, pošto oni uključuju ceremonije i rituale. Vrednosti koje lider želi da nametne u svojoj organizaciji jasno pokazuje tako što kreira i propagira određene rituale.

Materijalne stvari koje šalju neku poruku se smatraju materijalnim simbolima. Lider organizacije utiče na oblikovanje materijalnih stvari u organizaciji (izgled prostorija i zgrada, memoranduma i logoa, dizajna pakovanja proizvoda itd), a istovremeno utiče i na značenja koja te stvari nose.

Pored direktne komunikacije, putem kognitivne disonance lider nameće značenja pojava i stvari u organizaciji indirektno. Stanje u kome se vrednosti i stavovi ljudi ne slažu sa njihovim delima ili u kome su različiti elementi kognitivnih šema ljudi jedni nasuprot drugih naziva se kognitivna disonanca.⁶³

Kada postoji nepodudaranje između onoga što ljudi rade i misle, u toj situacija predstavlja izvor kognitivne disonance, postoje dva načina za rešavanje tog problema: promena svog ponašanja ili promena svojih mišljenja. Kako bi lider promenio postojeća verovanja i vrednosti kod sledbenika i nametnuo im nova, mora da indukuje određeno ponašanje koje nema nikakvih dodirnih tačaka sa verovanjima i vrednostima koje želi da promeni. Tako sledbenici dolaze u stanje kognitivne disonance.

Ako sledbenici ne budu u mogućnosti da svoje ponašanje vrate na stari model, posle nekog vremena moraju prihvatiti nove vrednosti i stavove kako bi se što pre ponašali po novom modelu, koji je nametnut od strane lidera.

⁶² Martin J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage, London

⁶³ Fiske S.T., Taylor S.E. (1991), *Social cognition* (2nd ed.), McGraw Hill, New York

7. Oblici komuniciranja između lidera i sledbenika kao značajan faktor za prepoznavanje organizacione kulture

Komunikacija predstavlja lanac međusobnog razumevanja u kojem su uključeni svi članovi organizacije, od vrha do dna, i po horizontali i vice versa.⁶⁴

Proces razmene i toka informacija i ideja se definiše kao komunikacija. On podrazumeva pošiljaoca i primaoca različitih ideja, informacija i osećanja. Uspešnost komunikacije zavisi od toga da li se i u kojoj meri poslata poruka razume.

Liderska komunikacija u organizaciji je uspešna ukoliko se komunikacioni proces odvija u kontinuitetu. Konstantno funkcionisanje komunikacije mora biti obezbeđeno od lidera da bi se implementirale procene i supervizije, samo vođstvo, savetovanja, kao i koordinacije svih procesa u organizaciji.

Komunikacija je potrebna radi:⁶⁵

- Uspostavljanja i sprovođenja ciljeva
- Razvijanja planova za njihovo ostvarenje
- Organizovanja ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najbolji način
- Izboru, razvijanja i ocenjivanja članova organizacije
- Vođenja, usmeravanja, motivisanja i kreiranja klime u kojoj ljudi žele da doprinose i
- Kontrole izvođenja.

Proces komunikacije sadrži bitne komponente koje učestvuju u kreiranju poruka i reagovanja na poruku:⁶⁶

- Pošiljalac je izvor poruke
- Kodiranje predstavlja proces pretvaranja poruka u odgovarajuće simbole komuniciranja

⁶⁴ Mistry K., Jagers J., Lodge A., Alton M., Mericle J., Frush K., Meliones J. (2008), "Using Six Sigma Methodology to Improve Handoff Communication in High Risk Patients", New Directions and Alternative Approaches, Vol.3, str.52

⁶⁵ Đorđević-Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G. (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.92

⁶⁶ Robbins S., Judge T. (2007), Organization Behaviour, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, str.156

- Kanal predstavlja medij kroz koji se poruka prenosi
- Primalac je osoba koja prima poruku
- Dekodiranje predstavlja proces gde primalac tumači poruku
- Feedback predstavlja povratnu informaciju (reakciju)
- Smetnje predstavljaju sve ono što koči prenos, prijem ili feedback poruke

Radi otklanjanja smetnji na relaciji pošiljalac-primalac poruke, ona mora biti jasna, upućena na tačnu adresu, a odabir medija mora biti ispravan i u pravo vreme. Ako ti uslovi ne budu ispunjeni poruka može biti izgubljena i bez reakcije onoga kome je upućena.

Informacije i izvori informacija:⁶⁷

- Informacija predstavlja podatak od značaja primatelju,
- Skup znakova i simbola, koji ima izuzetan značaj za osobu koja ih koristi, predstavlja informaciju,
- Informacije predstavljaju jedan od dva osnovna temelja svakog racionalnog odlučivanja (metode obrade informacija i donošenja odluka su drugi ključni element) i
- Kroz komuniciranje se dolazi do informacija i one se jedino na taj način prenose.

U osnovi, lider može da komunicira sa sledbencima na dva načina:⁶⁸

1. Direktna komunikacija između lidera i sledbenika može imati veći broj formi (verbalna, neverbalna i simbolička), a preko nje lider nameće svoja značenja pojava i događaja u organizaciji.
2. Na indirektan način lider, putem kognitivne disonance, može da nameće svoja značenja stvari i pojava u organizaciji. Kognitivna disonanca predstavlja nesklad vrednosti i stavova ljudi sa njihovim delima ili neprijatno stanje gde su različiti elementi kognitivnih šema ljudi suprotni jedni prema drugima.⁶⁹

⁶⁷Osnove i principi poslovnog komuniciranja, <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf> od nedelje 19. aprila 2015. god.

⁶⁸ Janićijević N. (1996), Organizaciona kultura, Ulix, Novi Sad

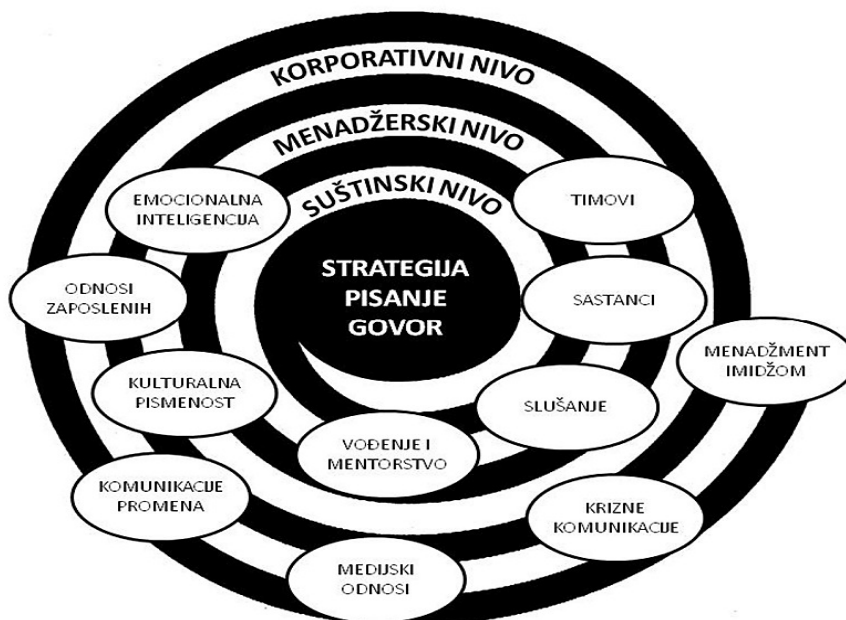
⁶⁹ Fiske S.T., Taylor S.E. (1991), Social cognition (2nd ed.), McGraw Hill, New York

Efektivnost lidera, sledbenika i same organizacije u celini zavisi od interakcije lidera sa sledbenicima. Gradeći svoj kredibilitet u organizaciji, lider inspiriše svoje sledbenike. Prema tome, komunikacioni proces predstavlja način pomoću kojeg sledbenici mogu da uvide nivo kompetencija lidera, kao i da procene da li je lider osoba koja zaslužuje njihovo poverenje.

Mera jasnoće ciljeva i uverenja utiče direktno na procenu liderskih kompetencija.  to se komunikacijskog procesa tiče, najvažniji faktor u njemu predstavlja međusobno poverenje, jer kada ono postoji onda se poruke primaju bez ikakve sumnje u njihovu validnost, bez osećanja straha i bez naknadnog proveravanja.

Od lidera zavisi uspešnost liderske komunikacije, jer od njega kreće. Sposobnost koju lider mora da poseduje je da jasno analizira postojeće situacije u organizaciji, da se suoči sa trenutnim izazovima poput tržišne nestabilnosti, pretnje konkurencije i brzih promena u oblasti privrede i društva. Lider, posmatrajući opštu sliku stanja u organizaciji i okruženju, stvara komunikacioni kontekst u kome učestvuju lider, sledbenici i okruženje, i svi znaju odgovor na pitanje zbog čega su potrebne promene.

Slika 8. Jake komunikacione veštine – imperativ za današnje lidere⁷⁰



⁷⁰ Barrett, Deborah J. (2006), "Strong communication skills a must for today's leader", Handbook of Business Strategy, Vol.7, Iss 1, str.385-390

Liderstvo, komunikacione veštine i emocionalne inteligencije kreiraju neposrednu vezu između njih, kao i presudnu ulogu u funkcionisanju organizacije. Prema istraživanjima efektivni lideri su takođe i efektivni komunikatori. Postoje tri grupe dobrog komuniciranja, koje se stalno unapređuju: jezgro (govor, strategija i pisanje), upravljanje (slušanje, timski rad, dogovaranje, emocionalna inteligencija i poučavanje) i korporativnost (komunikacija u internom i eksternom okruženju).⁷¹

8. Studija slučaja: Uloga lidera u kreiranju kulture u multinacionalnim virtuelnim organizacijama

Povećana globalizacija je stvorila mnoge izazove, uključujući dizajniranje efikasne multinacionalne organizacije, identifikovanje i izbor odgovarajućih lidera ovih entiteta, kao i upravljanje organizacijama sa kulturno raznolikim zaposlenima.⁷²

Globalizacija je stvorila potrebu za lidere da postanu kompetentni u kros-kulturnoj svesti i praksi. Adler i Vartolomej tvrde da lideri treba da se razviju pet kros-kulturnih kompetencija.⁷³

1. Prvo, lideri moraju da razumeju poslovno, političko, i kulturno okruženje širom sveta;
2. Drugo, oni treba da nauče perspektive, ukuse, trendove i tehnologiju mnogih drugih kultura;
3. Treće, oni treba da budu u stanju da istovremeno rade sa ljudima iz mnogih kultura;
4. Četvrto, lideri moraju da budu u stanju da se prilagode na život i komunikaciju u drugim kulturama;
5. Peto, oni treba da nauče da se odnose sa ljudima iz drugih kultura sa pozicije ravnopravnosti, a ne kulturne superiornosti.

Složenost odnosa organizacione i nacionalne kulture se može najbolje videti na primeru poslovanja multinacionalnih kompanija. Nesporazumi su dosta prisutni u radnim timovima, čak i više kad je tim sačinjen od pripadnika različitih kultura. Na primer, poruka koja se čini sažeta članu tima u Tel Avivu, zaposlenom u Vašingtonu

⁷¹ Ibidem

⁷² Northouse P.G. (2013), *Leadership: Theory and practice*, 6th ed., SAGE Publications, Inc, USA, str.383

⁷³ Ibidem, str.384

se čini grubom ili hladnom. Sa druge strane, dok se amerikancima čini ljubazno poslati poruku – “hvala unapred”, njihovim izraelskim kolegama to deluje neukusno.

Nesporazumi su dosta prisutni u virtuelnim organizacijama, čak i više kad su timovi sačinjeni od pripadnika različitih kultura. U cilju smanjivanja konflikata, virtuelni timovi bi trebalo da se dogovore o timskim običajima; osnovnim pravilima o načinu na koji oni komuniciraju. Treba uskladiti različita očekivanja - na primer, maksimalno vreme odziva na mejlove, dogovorenu tehnologiju za deljenje i ažuriranje datoteka ili smernice o odgovarajućem jeziku u mejlovima.

Dok su homogene ekipe više kompatibilne na početku, raznoliki timovi su često produktivniji i kreativniji na duže staze. Virtuelni lideri treba da prepoznaju i iskoriste različitosti u timu; na primer izgradnjom “timskog profila” koji deli iskustvo svakog člana tima, stručnost i lične podatke. Lideri mogu da neguju kulturno razumevanje deleći kulturne običaje u okviru tima.⁷⁴

Više nego bilo koji drugi faktor, prave organizacione promene su podstaknute kulturom, koja može prigrliti promenu ili je gurnuti u stranu u korist održavanja statusa quo. Kulturni pritisci utiču na organizacione performanse i objašnjavaju zašto će pojedinci i timovi podjednako tražiti i juriti visoke ciljeve, čak i pri velikom ličnom trošku i žrtvovanju.

Okruženje koje lideri aktivno kreiraju u organizaciji je kritično, jer „organizacija“ može da radi protiv inovacije. Lideri moraju da obezbede da njihovi ljudi imaju prostora za manevar - da imuni sistem organizacije ne odbaci inovacije suviše brzo. Oni treba da stvore okruženje gde ideje mogu da teku preko svih organizacionih granica, gde ljudi iz različitih disciplina i sa različitih nivoa konstruktivno mogu da izazovu jedan drugog. U velikim organizacijama je primetan nedostatak slobodnih ideja i izazova, jer često postoji podsvesni strah od neuspeha. Ljudi su sprečeni da otvoreno dele svoje stavove i grade na konceptima drugih, kao i da preduzimaju odgovarajuće rizike.

⁷⁴ How to Beat the Five Killers of Virtual Working, <http://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2013/03/05/how-to-overcome-the-five-major-disadvantages-of-virtual-working> od četvrtka 03. jula 2014.god.

Lideri treba da vode svoje sledbenike demonstrirajući svoju jasnu posvećenost inovacijama i ljudima koji su spremni da probaju nove stvari. Oni treba da:⁷⁵

1. Naprave prostor za manevrisanje svojim inovativnim timovima,

- Lideri moraju da obezbede da njegovi timovi imaju prostora za manevrisanje - suviše često organizacije pobijaju inovacije pre nego što dobiju priliku da uspeju. U najmanju ruku, to znači obezbeđivanje sredstava i posvećenosti, pružajući timu prostor za manevrisanje u cilju da oni mogu da preduzmu inovativni rad i razbiju unutrašnje barijere, gde je to potrebno.

2. Vode primerom,

- Od vitalnog je značaja za lidere da ostanu dostupni i da održavaju kontakt sa svojim organizacijama. Lideri treba da budu konzistentni uzori unakrsnog organizacionog rada - otvoreno rade zajedno i izazov su jedni za druge. U suštini, uloga lidera je da podstakne sve da učestvuju u inovacijama i razvoju novih ideja i poboljšanja. Svako treba da bude slobodan da komunicira sa svima. Lideri treba da otelotvore ovaj princip tako što će biti vidljivi i dostupni, kao i podsticanjem uzlazne povratne informacije i izazova u svim organizacionim granicama.

3. Često eksperimentišu i uče iz svojih grešaka.

- Trik je popuniti donji deo inovacione piramide sa idejama koje mogu da postanu velike stavke tokom vremena. Kako svaki pronalazač, programer ili preduzetnik zna, neuspeh je deo procesa stvaranja. Trik je naučiti iz situacije, koristeći neuspeh kao deo procesa inovacija. Organizacije moraju da prihvate određeni element neuspeha i na taj način omoguće ljudima širom organizacije da ponude svoje ideje.

Google je poznata kompanija širom sveta, koja prima približno 30.000 zaposlenih, a prima prijave i CV-e ljudi iz celog sveta na svakih 25 sekundi, koji žele da se pridruže Google timu, pa tako u proseku zapošljavaju 9 ljudi svakog dana.

Bez obzira na to što kandidati za posao moraju da prođu zahtevan selekcionu ciklus, u kome je mogućnost da budu primljeni minimalna, zaposleni u ovoj kompaniji uživaju razne pogodnosti, što svakako ovu kompaniju svrstava među najpoželjnije poslodavce.

⁷⁵Deloitte (2011), Innovating for a digital future: The leadership challenge, The Creative Studio at Deloitte, London, str. 11

Kompanija Google angažuje ljude koji su pametni i odlučni, a sposobnost cene više od iskustva. Iako zaposleni u Google-u dele iste ciljeve i vizije kompanije, dolaze iz različitih sfera života i govore na desetine jezika, što odražava globalnu korisničku bazu koju opslužuju. Google se trudi da održi otvorenu kulturu koja se često povezuje sa novim kompanijama, u kojoj svako daje aktivan doprinos i slobodno deli ideje i mišljenja.⁷⁶

Svaki zaposleni mora biti dobro opremljen sa svim neophodnim sredstvima potrebnim za rad, jer se nikada ne zna gde i u kom trenutku može da se rodi dobra ideja. Iz tog razloga kompanija je postavila velike table za pisanje.

Kompanija je stvorila „inkubator“ za rast ideja. Osnivači kompanije su verovali da u cilju privlačenja najboljih talenata, moraju da obezbede okruženje gde bi ljudi želeli da dođu na posao, da se zabave, i da budu nagrađeni za naporan rad. Ključ uspeha Google-a, iza neverovatnih privilegija i kompenzacija je jednostavan, a to je proces rada. Google ne stvara monolitnu grupu ili hijerarhiju. Njihova struktura je ravna kako bi se povećala kreativnost. Ne postoje zvanični kanali, pa ideje mogu teći u okviru grupe. Fokusiraju se na više manjih radnih grupa, koje mogu imati menadžera projekta.

Kad je u pitanju okruženje i kultura, kompanija Google se vodi sledećom politikom:⁷⁷

- *Mudrost „gomile“.* Google koristi mudrost „gomile“ zaposlenih u Google-u da bi rigorozno filtrirali ideje.
- *Okruženje koje uči.* Bez obzira na primenjen nadzor, Google zna da uspeh na tržištu vrhunskih ideja nikada nije zagarantovan, i prihvata rizik kao sastavni deo njihove istinski inovativne kulture. Neuspeh je otvoreno priznat, sa „obdukcijom“ i objavljivanjem istog. Ova kultura otvorenosti i učenja iz grešaka omogućava energiju za fokusiranje na put ka uspehu, bez ometanja od prikrivanja i krivice.
- *Prostor za manevrisanje.* Kako se Google širi, tako uzima proaktivne korake u stvaranju prostora za manevrisanje i da zaštiti svoju participativnu i inovativnu

⁷⁶ How Google Motivates their Employees with Rewards and Perks <http://thinkingleader.hubpages.com/hub/How-Google-Motivates-their-Employees-with-Rewards-and-Perks> od četvrtka 10.jula 2014.god.

⁷⁷ Deloitte (2011), Innovating for a digital future: The leadership challenge (The Google story, told by Dan Cobley, VP Marketing, N&C Europe & Clay Bavor, UK Group Product Manager), The Creative Studio at Deloitte, London, str.22

kulturu u kontekstu sve veće organizacije. Ovo uključuje kreiranje virtuelnih poslovnih jedinica, u koje su donosioci odluka implementirani - Google koristi ovaj pristup za brzo donošenje odluka u razvoju Android-a.

Tabela 2. *Odgovori na izazove digitalnog liderstva u savremenom poslovanju*⁷⁸

	STRATEGIJA I VIZIJA	OKRUŽENJE I KULTURA	ORGANIZACIJA I DIZAJN
KULTURA	-Implementirati institucionalno prihvatanje neuspeha kao put do uspeha -Promovisati inovacije kao deo svačijeg opisa posla	-Sugerisati kulturu gde je mobilnost norma -Postavite ideju da eksperimentisanje nije samo dobro, ono se očekuje	-Aktivno i vidno nagrađivati inovatore na svakom nivou -Organizovati pokazatelje učinka da ne podstiču "igranje na sigurno"
STRUKTURA	-Imati jasnu inovativnu strategiju - na osnovu portfolio pristupa -Napraviti silose za inovacije, a ne silose za inovatore	-Promovisati kros-funkcionalne načine rada koji omogućavaju komunikaciju između silosa	-Podržati visoko stručne silose pod uslovom da imaju adekvatnu komunikaciju u i van njih -Kreirati organizacione strukture koje prelaze preko silosa
LIDERSTVO	-Imati nerazumna očekivanja od timova - voditi ih da pomeraju granice	-Voditi primerom, tako vidno povezujući različite delove organizacije -Osigurati linije finansiranja za inovacije i smanjiti kratkoročne finansijske ciljeve	-Postaviti jednostavna pravila za upravljanje kompleksnim inovativnim procesima bez "gušenja" istih

⁷⁸ Deloitte (2011), Innovating for a digital future: The leadership challenge (The Google story, told by Dan Cobley, VP Marketing, N&C Europe & Clay Bavor, UK Group Product Manager), The Creative Studio at Deloitte, London, str.22

Zaključak

Mnogi autori iz oblasti menadžmenta i organizacione kulture, kada je reč o međusobnom odnosu liderstva i organizacione kulture, posmatra liderstvo kao izvor organizacione kulture. Lider organizacije, po njihovom mišljenju, kreira organizacionu kulturu prema svojim vrednostima, osobinama i stilu. U klasifikaciji Big Five postoje osobine ličnosti, kao npr saglasnost i emocionalna stabilnost, koje dokazano određuju tip organizacione kulture koju će lider izgraditi u organizaciji. Pored toga, bitan faktor na to kako lider utiče na organizacionu kulturu predstavljaju i vrednosti lidera. Istraživanja koja su sprovedena u cilju saznanja koje liderske vrednosti kreiraju koju kulturu su pokazala da: lideri sa vrednostima samousmeravanja grade inovativnu, lideri sa vrednostima sigurnosti birokratsku, a lideri sa dominantnim vrednostima benevolentnosti podržavajuću kulturu. Iz ovoga se potvrđuje glavna hipoteza: Lideri kreiraju organizacionu kulturu u skladu sa sopstvenim osobinama i vrednostima.

U radu postoji objašnjenje da organizaciona kultura može delovati na poslovanje preduzeća na dva načina: pozitivno i negativno. Da li će delovati na jedan ili drugi način zavisi od toga da li situaciji u kojoj se preduzeće nalazi odgovara određena kultura. Kako kultura utiče na poslovanje preduzeća nije istraženo u potpunosti. Time smo potvrdili hipotezu: Organizaciona kultura može delovati na poslovanje preduzeća i pozitivno i negativno.

Takođe, u radu su predstavljeni stilovi liderstva, a u zavisnosti koji stil vođenja lider primenjuje, on će kreirati i određeni tip organizacione kulture. Time potvrđujemo postavljenu hipotezu: *Lider će kreirati određeni tip organizacione kulture u zavisnosti koji stil vođenja primenjuje.*

Efikasan lider mora znati da na efikasan način komunicira. Organizaciona struktura treba da omogući proces komuniciranja. Lider je u svom radu fokusiran na određenu stvar i informacije u vezi te određene stvari. U cilju njene uspešne realizacije, potrebna je efikasna organizacija procesa komuniciranja i spremnost članova da međusobno komuniciraju. Za direktore i visoko rukovodstvo u preduzećima, u partijama, u javnom sektoru i u svim razvijenim industrijskim zemljama, veština

efikasnog komuniciranja je osobina koja se mora posedovati. Lideri većinu svog vremena provode u komunikacijama sa svojim saradnicima ili okruženjem. Komunikacija podrazumeva međusobno razumevanje lidera i sledbenika, odnosno slušalaca, što zahteva lidersku samosvest, kao i povećanje svesti o potrebama drugih, odnosno razvijenu emotivnu inteligenciju. Savremeni lideri imaju zadatak da izgrade pre svega kvalitetne međuljudske odnose. Svrha i značaj dobre komunikacije, kao i takve organizacione strukture je direktno povezana sa adekvatnim funkcionisanjem organizacije. Navedenim potvrđujemo hipotezu: Efikasna liderska komunikacija u organizaciji zasniva se na pretpostavci nesmetanog odvijanja komunikacionog procesa.

Literatura

1. Barrett, Deborah J., (2006), "Strong communication skills a must for today's leader", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, Iss 1, str. 385 – 390
2. Bennis W., Nanus B. (1985), *Leaders: the strategies for taking charge*, Harper and Row, New York.
3. Burke, C.S., Fiore, S.M., Salas, E. (2003), *The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability*, In Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage publications, London.
4. Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
5. Cameron K.S., Quinn R.E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values framework*, Reading, Addison-Wesley, MA.
6. Cox, J.F., Pearce, C.L., Perry, M.L. (2003), Toward a Model of Shared leadership and Distributed Influence in the Innovation Process, u Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage publications, London.
7. Davis E. (1984), *Managing Corporate Culture*, Balinger, Cambridge Ma.
8. Deloitte (2011), *Innovating for a digital future: The leadership challenge*, The Creative Studio at Deloitte, London.
9. Depree M. (1990), *Leadership is an art*, DTP, USA.
10. Đorđević-Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
11. Ebner, D. (2010), "Poslovna misao - uslužno liderstvo", *Profit magazin*, broj 26, Beograd.
12. Fiske S.T., Taylor S.E. (1991), *Social cognition* (2nd ed.), McGraw Hill, New York.
13. Fletcher, J. K., Käufer, K. (2003), *Shared leadership: Paradox and possibility*, u Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage publications, London.
14. Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin (1991), *Reframing organizational culture*, Newbury Park, Sage, CA.

15. How To Beat The Five Killers Of Virtual Working,
<http://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2013/03/05/how-to-overcome-the-five-major-disadvantages-of-virtual-working/> od četvrtka 03. jula 2014. god.
16. How Google Motivates their Employees with Rewards and Perks,
<http://thinkingleader.hubpages.com/hub/How-Google-Motivates-their-Employees-with-Rewards-and-Perks> od četvrtka 10. jula 2014. god.
17. Improving Group Dynamics,
<http://www.mindtools.com/pages/article/improving-group-dynamics.htm> od petka 24. Aprila 2015. god.
18. 4 Tweaks For a Healthier Team, <http://2bwow.org.uk/4-tweaks-for-a-healthier-team/> od srede 25. Juna 2014. god.
19. Jago A. G. (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", *Management Science*, 28(3), str. 315-336
20. Janićijević N. - *Organizaciona kultura i menadžment*, dostupno na: http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/posdiploma/organizaciona_kultura/2012/01/ORGANIZACIONA%20KULTURA%20I%20MENADZMENT%20II.pdf od četvrtka 10. Jula 2014. god.
21. Janićijević N. (1996), *Organizaciona kultura*, Ulix, Novi Sad.
22. Janićijević N. (1997), *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Novi Sad.
23. Jaško, O. - PPT Prezentacija: *Rukovođenje i liderstvo Rukovođenje i liderstvo*, FON, Beograd.
24. Jovanović M., Živković M., Cvetkovski T. (2007), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet, Beograd.
25. Kelly, A.P. (2011), *Social research methods*, University of London, Great Britain.
26. Lewin, K. (1977), "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations*, Vol. 1, str. 143-153
27. Liderstvo u preduzećima, <http://www.scribd.com/doc/30217322/LIDERSTVO-U-PREDUZE%C4%86IMA> od srede 22. Aprila 2015. god.
28. Martin J. (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage, London.
29. Mistry, K., Jagers, J., Lodge, A., Alton, M., Mericle, J., Frush, K., Meliones, J. (2008), "Using Six Sigma Methodology to Improve Handoff Communication

- in High Risk Patients”, *New Directions and Alternative Approaches*, Vol. 3, str. 52
30. Mojić D. (2003), *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*, Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
31. Mojić D. (2011), “Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu”, *Singidunum Revija*, 8 (2): 145-151
32. Mojić, D. (2002), “Noviji pristupi proučavanju vođstva u organizacijama”, *Sociologija*, Sociološko udruženje Srbije i Crne Gore i Filozofski fakultet - institut za sociološka istraživanja, vol. 44, broj 2.
33. Mount M. K., Barrick M. R. (1995), The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 13, pp. 153– 200). Greenwich, CT: JAI Press
34. Northouse P. G. (2008), *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd.
35. Northouse, P. G. (2007), *Leadership: Theory and practice* (4th ed.), Thousand Oaks, Sage, CA.
36. Osnove i principi poslovnog komuniciranja, <http://www.tenis-as.com/download-eknjige/osnove-principi-poslovnog-komuniciranja.pdf> od nedelje 19. Aprila 2015. god.
37. Pearce, C., Manz, C. (2005), “The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Selfand Shared Leadership in Knowledge Work”, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, str. 130–140
38. Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003), *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, Sage, Calif.
39. Petković M., (2008), *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
40. Ricketts, K.G. (2009), *Behaving Intelligently: Leadership Traits & Characteristics*, University of kentucky College of Agriculture, Lexington, KY.
41. Robbins S. R., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd.
42. Robbins, S., Judge, T. (2007), *Organization Behaviour*, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

43. Sarros J.C., Gray J., Densten I.L. (2002), "Leadership And Its Impact On Organizational Culture", *International Journal Of Business Studies*, vol 10, No 2, str. 1-26
44. Schein E. (2004), *Organizational culture and leadership*, Sage, Thousand Oaks.
45. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2005), *Organizational Behavior*, John Wiley&Sons, New York.
46. Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York.
47. Slović D. (2001), *Psihologija i menadžment*, Finex, Beograd.
48. Stogdill, R. M. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description, Questionnarre form XII*, Columbus: Ohio State University of Business Research, USA.
49. Stoner D.Ž.A.F., Friman R.E., Gilbert D.R. (1997), *Menadžment*, Želnid, Beograd.
50. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S. (1998), *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
51. Types of Leadership: Which Type of Leader Are You?,
<https://blog.udemy.com/types-of-leadership/> od srede 22. Aprila 2015. god.
52. Whetten, D., A., Cameron, K., S. (2005), *Developing Management Skills*, Prentice Hall.
53. Yukl G. (1998), *Leadership in Organizations*, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.
54. Yukl, G., Lepsinger, R. (2004), *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.