

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Моника Н. Захар

**Значај лидерства за функционисање
предузетничких организација**

мастер рад

Крагујевац, 2015. године

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер академске студије

Предмет: Предузетнички процес

Број индекса: 620/2012

Моника Н. Захар

**Значај лидерства за функционисање
предузетничких организација**

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Др Слободан Митровић, ванр. проф. - ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране:_____

Оцена:_____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да:
кроз дефинисање и анализу предузетништва, менаџмента и лидерства, лидера и његових стилова, укаже на значај и улогу лидерства у предузетничким организацијама.

Лидерство, као процес утицаја на људе да се ангажују у остваривању одређеног циља, представља детерминанту савремене организације.

Лидери који управљају на предузетнички начин имају могућност креирања дугорочне, одрживе конкурентске предности. Они поседују способност уочавања потенцијалних пословних шанси, иновативност, креативност, флексибилност и ефикасност у процесу доношења одлука, знање и вештину да успешно имплементирају одлуке. Симбиоза ових талената, вештина, знања и техника, постаје незаобилазна компонента предузетника, а иновације, учење и знање кључни ресурси на којима се темеље предузетничке организације.

Кроз анализу предузетништва и лидерства, треба доћи до циља истраживања, који ће да укаже на битне чињенице и бенефит који предузетничке организације могу да остваре уколико њени предузетници развију лидерске способности и вештине, значајне за функционисање ових организација.

Препоручена литература:

1. Авлијаш Р.: Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
2. Бабић М., Нинковић Р.: Предузетништво, теорија, процес и пракса, Унија послодаваца Србије, Машински факултет у Крагујевцу, Београд, 2007.
3. Влаховић, С.: Лидерство у савременим организацијама, ЦИД, Подгорица, 2008.
4. Northouse, P.: Лидерство: Теорија и пракса, ДАТА СТАТУС, Београд, 2008.
5. Williams, C.: Принципи менаџмента – МГМТ, ДАТА СТАТУС, Београд, 2010.

Крагујевац, Јул 2015.

ментор:

Др Слободан Митровић, ванр. проф.

АПСТРАКТ

Проактивност организација и иновације обележавају пословно окружење и представљају базу за реализацију успешне стратегије и остваривање одрживе конкурентске предности. Предузетници морају да поседују способност уочавања потенцијалних шанси, иновативност, креативност и ефикасност у процесу доношења одлука, као и знање и вештину да успешно прате имплементацију ових одлука.

Организацијама су потребни предузетници са лидерским способностима и посебним вештинама од којих ће зависити успех предузетничких организација. Лидери који размишљају на предузетнички начин остварују сталну тежњу ка остваривању организационог раста и високих профита, препознавањем и експлоатацијом шанси за креирање вредности.

Имајући у виду велики значај лидерства за функционисање предузетничких организација, у овом раду пажња се усмерава на најважније аспекте предузетничких и лидерских активности, неопходне за успех предузећа у савременим условима пословања.

Кључне речи: предузетништво, лидерство, иновације, предузетничке организације, вештине лидера

ABSTRACT

Proactive organizations and innovation mark the business environment and are the basis for the successful implementation of the strategy and the achievement of sustainable competitive advantage. Entrepreneurs must have the ability to see potential opportunities, innovation, creativity and efficiency in decision-making, as well as the knowledge and skills to effectively monitor the implementation of these decisions.

Organizations need entrepreneurs with leadership abilities and special skills which will determine the success of entrepreneurial organizations. Leaders who think in an entrepreneurial way achieve a constant striving for the exercise of organizational growth and high profits, identifying and exploiting opportunities for value creation.

Bearing in mind the great importance of leadership for the functioning of entrepreneurial organizations, this paper attention is directed to the most important aspects of entrepreneurial and leadership activities, necessary for the success of the modern business environment.

Key words: entrepreneurship, leadership, innovation, entrepreneurial organization, leaders skills

Садржај

Увод	7
1. Основи предузетништва	9
1.1. Дефинисање предузетништва	9
1.2. Врсте и значај предузетништва	11
1.3. Карактеристике предузетничког процеса	13
2. Предузетник	14
2.1. Дефинисање предузетника	14
2.2. Карактеристике предузетника	15
3. Предузетничка култура	17
4. Liderство у предузетништву	20
4.1. Дефинисање лидерства	21
4.2. Карактеристике лидерског процеса	22
4.3. Лидерске улоге	23
4.4. Лидерство и моћ	25
4.5. Утицај и мотивација у лидерском процесу	26
4.6. Лидерство и менаџмент	28
5. Улога и значај лидерства у предузетништву	30
6. Карактеристике предузетничких лидера	32
6.1. Лидерске особине	32
6.2. Лидерске вештине	33
7. Предузетнички аспекти лидерства	37
8. Лидерство и иновације	40
9. Теорије лидерства	42
9.1. Бихевиористички приступ лидерству	42
9.2. Ситуациони приступи лидерству	44
9.2.1. Фидлерова контингентна теорија	45
9.2.2. Теорија пут-циљ	47

9.2.3.	Херсеу-Бланцхардов ситуациони модел	49
9.3.	Двосмерни приступ лидерству и теорија размене	51
9.4.	Мултикритеријумски модел лидерства	52
10.	Лидерски стилови.....	54
10.1.	Харизматско лидерство	54
10.2.	Трансформационо лидерство	55
10.3	Услужно лидерство и подељено вођство	57
10.4.	Тимско лидерство.....	59
11.	Закључак	62
	Литература.....	64

Увод

Савремене организације данас послују у временима све снажније турбуленције, комплексности и неодређености пословног окружења. У таквим условима пословања врло је тешко сагледати пословне могућности, прихватити одговарајуће ризике и достићи одређену конкурентност и економски раст.

Неизвесност, комплексност и динамичност пословног окружења у 21. веку захтевају интеграцију предузетничких вештина и стратегијских компетентности савремених лидера. Предузетничке и лидерске активности постају комплементарне и неопходне за успешно пословање предузећа.

Предузетништво је способност идентификовања могућности које се заснивају на новим идејама и приступима и њихово превођење у нешто опипљиво што има употребну вредност. Лидерство је процес утицаја на друге да се ангажују у остваривању одређеног циља и представља детерминанту савремене предузетничке организације.

Предузетништво је засновано на примени креативности, преузимању ризика, иновацијама и посвећености, док је лидер носилац промена и има значају улогу у пословању предузетничких организација. Улога савременог лидерства је да се кроз интеракцију лидера и његових следбеника створи дугорочни успех ових организација.

Лидери који размишљају на предузетнички начин остварују сталну тежњу ка остаривању организационог раста и високих профита, препознавањем и експлоатацијом шанси за креирање вредности.

Предмет истраживања овог рада је значај лидерства у предузетничким организацијама.

Циљ истраживања је да се кроз дефинисање и анализу предузетништва и лидерства, укаже на предузетничке аспекте лидерства, односно на улогу и значај лидерства за функционисање предузетничких организација.

Већина предузетника су лидери визионари који утичу на мишљења и понашање запослених у организацији. Они су задужени да обезбеде будућност организацији путем развоја и управљања људима. Они су спремни да инвестирају у иновацију, људске ресурсе и стварање ефективне културе која ће организацији обезбедити способност да дугорочно опстане на тржишту.

Предузетнички аспекти ефективног стратегијског лидерства обележавају савремено пословно окружење, повезани су са препознавањем и експлоатацијом шанси на тржишту и представљају базу за остваривање одрживе конкурентске предности и успеха.

Структура рада састоји се од пет поглавља.

У првом поглављу дат је увод којим је дефинисан предмет истраживања као и циљеви који се истраживањем желе постићи.

У другом поглављу дефинисан је појам предузетништва, анализиране су карактеристике предузетника и предузетничког процеса. Такође, указано је на специфичности предузетничке културе и значај предузетништва.

У трећем поглављу дефинисан је појам лидерства, његова улога и значај у организацији. Разматране су карактеристике лидерског процеса, различити извори моћи, као и улога утицаја и мотивације у лидерском процесу. Анализиране су карактеристике предузетничких лидера и наведени предузетнички аспекти лидерства.

У четвртом поглављу дефинисне су теорије лидерства и анализирани различити лидерски стилови.

У петом поглављу дата су закључна разматрања до којих се дошло током истраживања.

1. Основи предузетништва

У савременим условима пословања, предузетништво, засновано на примени креативности, преузимању ризика, иновацијама и посвећености, најснажнији је покретач конкурентности, економског раста и решавања низа социјалних проблема - од локалног, преко националног, до глобалног нивоа.

1.1. Дефинисање предузетништва

Не постоји јединствена, опште прихваћена и конвенционална дефиниција предузетништва. Неки теоретичари виде предузетништво као економску функцију, неки га идентификују са карактеристикама индивидуе, или га виде као начин понашања (Бабић, Нинковић, 2007):

Schumpeter дефинише предузетништво као нову комбинацију која укључује увођење нових роба, нових метода производње, отварање нових тржишта, нових извора снабдевања или нових организација.

Sharero сматра да је предузетништво врста понашања која укључује: преузимање иницијативе; организовање или реорганизовање социо/економских механизма у циљу практичног коришћења ресурса и ситуације; прихватање ризика и неуспеха. Главни ресурс који предузетник користи је он сам.

Drucker дефинише предузетништво као акт иновације који укључује обогаћивање постојећих ресурса новим производним капацитетима.

Timmons сматра да је предузетништво начин размишљања, расуђивања и деловања које карактерише: “опседнутост” приликом, целовитост по приступу и базираност на лидерству.

Kaufmann и Dant врше категоризацију дефиниција предузетништва према три основна приступа:

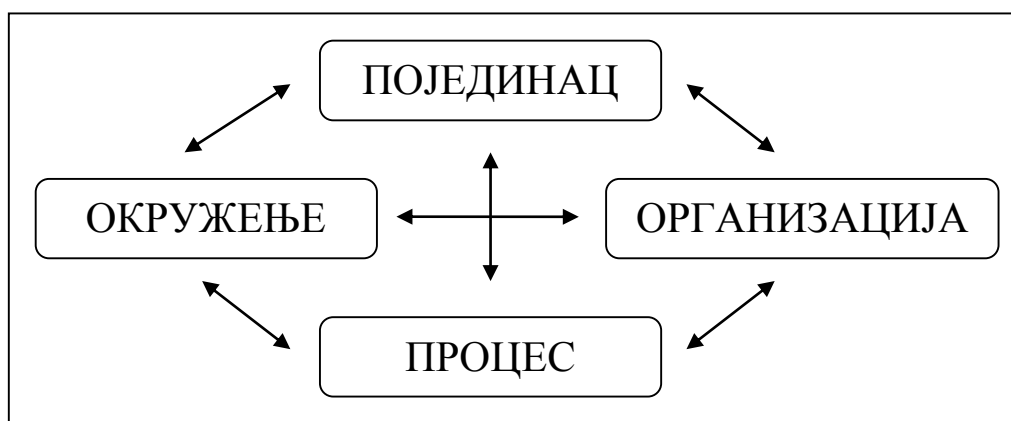
- Приступ базиран на предузетничким особинама - полази се од претпоставке да је предузетник посебан тип личности, те поседује сет карактеристика који га описују, као што су иновативност, флексибилност, динамичност, склоност ка ризику, креативност, будност, потреба за успехом, амбиција и др;
- Приступ базиран на предузетничком процесу - концепт предузетничког процеса представља ланац догађаја који воде креирању новог подухвата, при чему се препознавање прилике најчешће помиње као први догађај предузетничког процеса, а прикупљање ресурса као критична карика тог ланца;
- Приступ базиран на предузетничком понашању - три кључне димензије предузетничког понашања су иновативност, преузимање ризика и проактивност.

Предузетништво се дефинише као напор да се створи вредност на основу сагледавања пословних могућности, прихватања одговарајућих ризика сразмерно могућностима, применом стручности у комуницирању и руковођењу које је потребно да се мобилишу људски, финансијски и материјални извори који ће омогућити реализовање пројекта. Предузетништво је способност идентификовања могућности које се заснивају на новим идејама и приступима и њихово превођење у нешто опипљиво што има употребну вредност.

Комплексан, мултидимензионални „оквир“ предузетништва, приказан на слици 1., наглашава појединца, окружење, организацију и сам предузетнички процес. Специфични фактори који се односе на ове четири димензије су следећи (Авлијаш, Авлијаш, 2013):

- Појединац - потреба за постигнућем, тежња ка вршењу контроле, склоност ка преузимању ризика, задовољство послом, претходно радно искуство, родитељи предузетници, старосно доба, ниво образовања;
- Окружење - расположивост капитала, постојање искусних предузетника, обученост радне снаге, доступност снабдевача, купаца или нових тржишта, утицај државе, близина високошколских установа, расположивост земљишта или опреме, развијеност транспорта, ставови локалног становништва, расположивост подржавајућих услуга и услови живота;
- Организација - облик организовања, партнери, стратегије, цена, диференцирање, фокусирање;
- Предузетнички процес - откривање шансе, акумулирање ресурса, истраживање тржишта, производња, дизајнирање организационе структуре, одговор тржишту.

Слика 1. Четвородимензионалан модел лидерства (Бабић, Нинковић, 2007)



Предузетништво се јавља као важан развојни ресурс чија је главна функција увођење великог броја могућих иновација: процесних, производних, организационих, управљачких и других. Функција предузетништва обједињује способности:

- предвиђања (нарочито тржишних и технолошких промена),
- прихватање ризика инвестирања,
- иновирање и учење ради прилагођавања.

1.2. Врсте и значај предузетништва

Предузетништво се може јавити у било ком сектору бизниса, у било којој власничкој структури, у образовању, непрофитним организацијама, социјалним установама. Присутно је у производњи и у услугама, у свим фазама животног циклуса организације, у малим и великим компанијама, у породичним фирмама, у брзо и споро растућим фирмама, у фирмама базираним на новим, али и старим технологијама; у фирмама у приватном, јавном али и непрофитном сектору.

Две основне врсте предузетништва су:

- економско предузетништво - сврха подухвата је екомонска, тј. стварање профита;
- социјално предузетништво - сврха подухвата је остварење социјалне користи.

Предузетништво је препознавање прилике за креацију нове вредности и процес деловања на њеној реализацији – независно од тога да ли то подразумева формирање новог организационог ентитета, или не. Према томе предузетништво се може реализовати у оквиру нових или већ постојећих организација.

За означавање предузетничких активности унутар већ успостављених организација користи се термин интерно предузетништво, односно корпоративно предузетништво.

Захра дефинише корпоративно предузетништво као формалне или неформалне активности усмерене на креирање новог бизниса у успостављеним компанијама кроз процесе иновације у области производа, процеса или тржишта. Ове активности се могу одвијати на нивоу корпорације или дела корпорације, на функционалном или пројектном нивоу, са јединственим циљем унапређења конкурентске позиције и финансијских перформанси целе фирме (Бабић, Нинковић, 2007).

Guth и Ginsberg сматрају да се корпоративно предузетништво манифестује као два основна феномена:

- успостављање новог бизнис подухвата под окриљем постојеће организације и
- трансформисање кључне идеје на којој се заснива бизнис у постојећој организацији.

Kuratko дефинише корпоративно предузетништво као процес у коме појединац (или група појединаца) креира нову организацију, или подстиче обнову, тј. иновације

унутар постојеће организације. Оваква дефиниција подразумева следеће основне елементе процеса:

- стратегијска обнова - увођење организационе обнове која укључује главне стратегијске и/или структурне промене,
- иновација - увођење нечега новог на тржиште и
- корпоративни подухват - корпоративни предузетнички напор који води стварању нове бизнис организације унутар корпоративне организације.

Раст корпоративног предузетништва је условљен растом друштвених, културних и пословних притисака. Хиперконкуренција је приморала компаније да се заинтересују за области развоја нових производа, диверсификације, раста продуктивности и смањења трошкова методама као што је смањење радне снаге. Ови предузетнички напори се састоје од синергије четири кључна елемента (Авлијаш 2010):

- Нови пословни подухвати - стварање новог пословања у оквиру постојеће организације;
- Иновативност - иновација производа или услуга, са фокусом на развој, иновирање технологије и развој нових и побољшавање постојећих производа, нови методи и процеси производње;
- Самообнављање - трансформација организације, редефинисање концепта пословања, реорганизацију и увођење промена у читавом систему, у циљу повећања иновативности;
- Проактивност - предузимање иницијативе и ризика, конкурентна агресивност и храброст.

Развојем предузетништва остварују се значајне и разноврсне користи, како на економском, тако и на социјалном плану. Предузетништво није само покретачка снага стварања нових радних места, унапређења конкурентности и економског раста. Оно такође доприноси личном усавршавању и самоиспуњењу, као остваривању социјалних циљева. Аспекти доприноса се могу исказати у три основне области:

- економија - допринос економском расту, отварању нових радних места и повећању конкуренције;
- персонални потенцијал - мотивација предузетника проистиче из низа циљева психолошке и социјалне природе, као што је жеља за сигурношћу, самопотврђивањем, независношћу, већим осећајем контроле над својим животом и будућношћу, слободом испољавања креативности и променама, одређеним социјалним статусом итд.
- социјални интереси - предузетништво је покретач личног унапређења са аспекта предузетничких перформанси што се позитивно манифестује и изван економског домена, на ширем социјалном, политичком и културном плану.

1.3. Карактеристике предузетничког процеса

Предузетнички процес одвија се кроз след активности, односно фаза које покривају процес предузетништва - од препознавања прилике до раста и развоја реализованог подухвата. Предузетничка активност је усмерена на започињање нове пословне активности, креирање организације за искоришћавање пословних прилика које се јављају на тржишту, прибављање ресурса, и непрестану иновативност и креативност ради остварења профита.

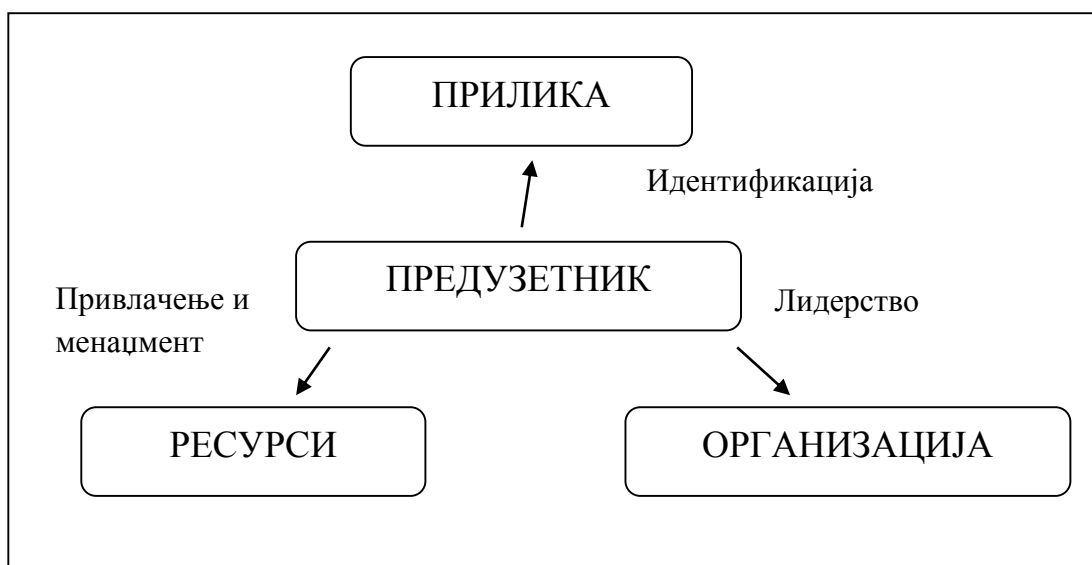
Предузетнички процес је процес рада на новом подухвату – било пласирања нових производа на постојећа тржишта, постојећих производа на нова тржишта или стварање нове организације. Састоји се састоји из четири фазе (Авлијаш, Авлијаш, 2013):

- идентификација и процена шансе, креирање визије предузећа,
- развој бизнис плана којим се дефинише будући начин пословања,
- обезбеђење потребних ресурса потребних за спровођење шанси,
- управљање новим предузећем.

Четири основна елемената предузетничког процес, приказана на слици 2., су (Бабић, Нинковић, 2007):

1. предузетник - средиште, или срж предузетничког процеса који се састоји од низа активности од препознавања до коришћења прилика за предузетнички подухват;
2. прилика - раскорак на тржишту између потреба потрошача на једној страни и производа, односно услуга, на другој.
3. ресурси - привлачењу ресурса према подухвату и њиховом коришћењу за изградњу активе поребне за конкурентско и профитабилно снабдевање иновације на којој се базира подухват. Предузетници треба да поседују вештине и бирају конкурентске стратегије да би обезбедили боље коришћење расположивих ресурса.
4. организација - Да би се снабдевало тржиште производима и услугама неопходно је да се одвија координација низа активности и великог броја људи. То је функција организације коју формира предузетник.

Слика 2. Елементи предузетничког процеса (Бабић, Нинковић, 2007)



2. Предузетник

Потребно је направити разлику између термина "предузетништво" и термина "предузетник". Предузетник је лице које организује неки посао са циљем да присвоји добит, али и сноси ризик тог посла, које стално иновира, ствара шансе, избегава ризике, уочава претње и тражи нове могућности, а поседује значајну организациону вештину која се назива предузетништво.

Ново, другачије, креативно, високо мотивисано, храбро и ка будућности окренуто, самоуверено, независно и оптимистичко, лидерски усмерено понашање само су нека од типичних обележја предузетника данас у свету.

2.1. Дефинисање предузетника

Предузетник је носилац предузетничке активности, односно покретач новог пословног подухвата. Он је креативан, визионар - оријентисан на садашњост и будућност, иницира и предузима подухвате, активан, способан да брзо одлучује, узимајући у обзир окружење преузима на себе ризик, оснива предузеће, покреће пословни подухват и изузетно је радан.

Предузетник је појединац који преузима пословни подухват да би обезбедио производе или услуге за тржиште ради остваривања профита. Данас је предузетник онај који „иновира или развија“, који препознаје и користи шансе, конвертује их у остварљиве идеје које су тржишно изводљиве, додаје вредност уз посвећивање времена, напора, новца или вештина. Он претпоставља ризик конкурентског тржишта

да би успешно реализовао ове идеје и полази од очекиване награде за свој напор (Авлијаш 2010).

Основни концепти предузетника су:

- Предузетник је носилац ризика.
- Предузетник је носилац власништва над капиталом.
- Предузетници су изузетни појединци.
- Предузетници су лидери.
- Предузетници су иноватори.
- Предузетници имају појачану будност према приликама.

Schumpeter дефинише предузетника као иноватора који доноси нове комбинације у циљу увођења нових добара или унапређења постојећег производа, развоја нових метода производње, отварања нових тржишта и проналажења нових ресурса, или креирања нових форми организације пословања.

Hisrich и Peters виде предузетника као неког ко ствара нешто ново и вредно, улажући време и напор, преузимајући финансијски, психолошки и социјални ризик и за то прима награду у виду новца и личног задовољства и независности.

Burns сматра да се предузетници служе иновацијом да користе или стварају погодност за остварење профита на тржишту. Они то чине премештањем економских ресурса из области ниже продуктивности у област више продуктивности и вишег добитка, прихватајући при томе висок степен ризика и неизвесности.

Johnson сматра да предузетник преузима иницијативу, показује одговорност, управља ризиком и има истрајност да види ствари окончаним. Предузетничке особине и понашање укључују мотивацију за постизање циља, остваривања власништва, самостално доношење одлука, креативност и флексибилност у размишљању, свесност о ризику и менаџмент ризиком (Бабић, Нинковић, 2007).

2.2. Карактеристике предузетника

Од предузетника се очекује да поседује особине и вештине потребне за истраживање могућих прилика на тржишту, прикупљање потребних ресурса, као и за креирање, раст и развој организације у којој се одвија експлоатација идентификоване прилике на тржишту.

Многим истраживањима идентификоване су бројне карактеристике које одликују предузетника, неке од њих су следеће (Авлијаш, Авлијаш, 2013):

- Самопостигнуће - жеља за личним успехом и афирмацијом, висока мотивација,

- Самопоуздање - вера у себе и своје способности, упорност и истрајност, жеља за напорним радом, интерни локус контроле,
- Самосталност – аутономија у доношењу одлука и лична контра,
- Прихватање ризика - предузетници одважно и храбро сnose укупан ризик свог пословног подухвата
- Креативност и иновативност - најважнији покретачи предузетништва,
- Визија - предузетници су лидери визионари, који дефинишу пословну будућност организације.

Предузетници су флексибилни, имају велику потребу за успехом и јаку жељу за независношћу. Агресивни су и амбициозни, велики оптимисти, енергични и оригинални. Подстичу иницијативу, оријентисани су ка резултатима и будућности и верују у промене.

За испољавање предузетничког понашања, поред личних особина предузетника, као појединца и носиоца особене персонaлности, изузетно важно да постоји одговарајући социо-економски, правни и културни амбијент у којем се могу реализовати и развијати личне особине потенцијалних предузетника, потребно је најпре сагледати да ли и у којој мери у датој средини постоје људи који имају психолошке и друге потенцијале да постану предузетници.

Појединац и окружење су вазни аспекти предузетничке функције, што посебно долази до изражаја у теоријама које се заснивају на "четири Ц" приступу. Теорија предузетништва која се базира на "четири Ц" може се схватити кроз четири основна појма (Група аутора, 2011):

- Карактеристике (Characteristics) - психолошке особине;
- Способности (Competencies) - вештине понашања које се могу научити;
- Услови (Conditions) - у оквиру породице, фирме, заједнице;
- Контекст (Context) - силе макроокружења.

Сваки од ових елемената може погодовати развоју предузетништва, али такође може и деловати против њега. Неки појединци можда немају потребне Карактеристике или их не поседују недовољно. Или, могу имати праве Карактеристике али не и Способности. Или, Контекст или Услови могу бити негативни. Према томе, потребно је обратити пажњу не само на присуство сваке од ове четири компоненте, већ и на њихову симултану интеракцију. Предузетничка активност ће бити на свом врхунцу када се сваки од ова четири елемента нађе у позитивној колони.

Предузетници морају поседовати одговарајућа знања о управљању и руковођењу процесом производње. Предузетничка идеја реализује се менаџерским методама њеног творца, што упућује на лидерство.

Прави се одређена разлика између предузетника и менаџера. Предузетник у свом понашању има уграђено лидерство, потребу и могућност да предњачи, да први провери нове идеје и да генерише промене, јер у њима види прилику за нове продоре и успехе. Он је загладан у будућност и иде јој у сусрет, имају визију за коју желе да придобију људе које желе да инспиришу и мотивишу да са њима учествују у стварању нечега новог. Они фанатично верују у боље, другачије и зато су максимално усмерени на људе као најважнију активу и ресурс, једини од свих чија се вредност креативном употребом - повећава, за разлику од свих других ресурса који се коришћењем увек смањују. С друге стране, менаџер је највише или чак у потпуности окренут "обављању ствари на прави начин". Његов основни задатак је да планира, организује, решава и контролише активности организације у циљу очувања постојећег стања, а не у циљу "креативне деструкције".

Већина предузетника су лидери визионари који утичу на мишљења и понашање запослених у организацији. Они су задужени да обезбеде будућност организацији путем развоја и управљања људима. Они су спремни да инвестирају у иновацију, људске ресурсе и стварање ефективне културе која ће организацији обезбедити способност да дугорочно опстане на тржишту.

3. Предузетничка култура

Предузетничка оријентација на будућност, визионарско и храбро стварање неравнотежне ситуације као вида промене затеченог стања и навикнутост на ризике и неизвесности, први су знаци препознавања битних промена организационог понашања које воде ка успостављању нове, предузетничке културе, која у потпуности отвара простор за иновативно испољавање креативних потенцијала сваког члана организације.

Отворена организациона култура представља подлогу за развој корпоративног предузетништва у организацији, за разлику од бирократских организација које онемогућавају развој нових идеја и увођење иновација. У таквим организацијама запослени лако изгубе мотивацију за увођење иновација услед компликованог и спорог процеса одлучивања. Промене у организацији полазе са врха, тако да је за развој корпоративног предузетништва врло значајна улога лидерства.

Да би организација могла да користи иновације као специфичне инструменте предузетништва, неопходно је постојање предузетничког лидерства, као процеса управљања предузетничком културом, способног да мобилише и мотивише све запослене да уче, тј. да се предузме у свом развоју трансформише из традиционалне у организацију која учи кроз акцију. То подразумева веома много и иновативног и

предузетничког у понашању; пуно изражавања и експериментисања, ризиковања; стваралачке сумње и критике класичних ставова и сазнања; напуштање традиционалних догми и теорема, а прихватање "релативизираних" истина; непристајање на крута правила и шаблоне, а уважавање искуства, изузетака и уопште праксе која је иначе препуна непредвидивих и непоновљивих догађаја. Овако измењена организациона култура подразумева и трансформацију традиционалних улога менаџера, тако да у први план долазе њихове лидерске особине, компетентност, визионарство, образовање, моралност, харизматичност, кооперативност и креативност (Бољановић, Џунић, Машић, 2011).

Предузетничке организације су динамичне и креативне, а њихови лидери су иноватори спремни да ризикују. Њихова перспектива је усмерена на раст и стицање нових ресурса. За овакве организације успех значи осмишљавање и пласирање нових производа и услуга и стицање лидерске улоге на тржишту.

Сумирањем карактеристика предузетничких организација које су приказане у табели 1. долази се до закључка да су заједнички елементи предузетничке културе: знање, фокус на људе и њихово оспособљавање да самостално обављају радне задатке, толеранција ризика, стварање вредности кроз иновације и промене, усмеравање на суштину, практични менаџмент, ефективност, слобода развијања нових подухвата и прављења грешака, посвећеност и лична одговорност, акценат на будућности и неговању осећања хитности.

Табела 1. Компоненте предузетничке културе: четири перспективе (Kurako, 2007)

Timmons и Spinelli (2009)	Kurako (2009)	Peters (1997)	Cornwall и Perlman (1990)
Јасноћа, добра организација	Подршка топ менаџмента	Слушање	Ризик
Високи стандарди, тежња изузетности	Аутономија/радна дискреција	Позитиван став према променама	Заслужено поштовање
Посвећеност	Награђивање/Оснаживање	Фокус на потрошаче	Етика интегритета, поверење, кредибилитет
Одговорност	Расположивост времена	Потпуни интегритете	Људи
Признање	Отворене организационе границе	Изузетност	Емоционална повезаност
Борбени дух	Оспособљавање	Укључивање сваког у све	Рад је забава

	Стварање вредности	Експериментисање	Снажно лидерство
	Обраћање пажње на детаље	Иновативност	Победа вредности
		Скромни почеци и брзи неуспеси	Фокус на детаље, људе, структуру и процесе
		“Видљивост” менаџмента	Ефективност и ефикасност
		Мерење/одговорност	

Предузетничке организације сматрају да је време у данашњем пословном окружењу драгоцено, те да процес одлучивања треба да буде знатно бржи и ефикаснији. За разлику од традиционалне културе великих корпорација, које заговарају строго поштовање датих инструкција и гледају негативно на грешке и неуспех, предузетничке организације охрабрују и цене иницијативу запослених, а на грешке гледају као на прилику да се нешто научи и да се стечено искуство боље употреби у неком наредном подухвату.

Предузетнички настројене организације подстичу креативност запослених, флексибилност, независност, осећање власништва над пројектом, али и организацијом, и преузимање ризика. Такође, одређују визију, циљеве, акционе планове и очекују за успешне исходе адекватне награде, оне предлажу, покушавају и експериментишу у различитим областима и за то преузимају пуну одговорност.

Блиске везе су важне за стварање атмосфере поверења, како би се олакшало остварење визије и циљева. Радни задаци се посматрају као забава, а не као посао, а корпоративни предузетници често улажу и више времена од захтеваног како би се задатак завршио. Подстиче се и креативна дискусија око нових идеја у свим функционалним областима и дивизијама.

Временска оријентација исто показује значајне разлике између традиционалних менаџера, корпоративних предузетника. Фокус менаџера је на остварењу краткорочних резултата, а фокус предузетника на остварењу дугорочних резултата. Предузетници су спремни за преузимање оправданог ризика, док су менаџери опрезни да преузму и најмањи ризик. Предузетничке организације углавном имају равну структуру, са нагласком на мрежне структуре, које олакшавају тимски рад и комуникацију са спонзорима пројеката и менторима.

Подстицање иновација, знање, отворена комуникација, оријентација ка будућности, толеранција ризика и тимски рад су основне карактеристике предузетнички оријентисаних организација.

4. Лидерство у предузетништву

Савремене организације данас послују у временима све снажније турбуленције, комплексности и неодређености окружења. У таквим условима пословања промене су неозаобилазне, те је значајно сагледати начине и могућности стварања услова за прихватање промена, и формулисање стратегија и тактика за стварање промена. Лидер, као носилац промена, чини основу за успешно спровођење промена, као и основу за усаглашавање визије и мисије организације са циљевима запослених.

Лидерство, као процес утицаја на људе да се ангажују у остваривању одређеног циља, представља изузетно комплексан феномен, који последњих деценија добија све више на значају. Лидерство представља детерминанту савремене организације, која креира такав амбијент и организациону климу у којој следбеници претварају шансе у успехе. Улога савременог лидерства је да се кроз интеракцију лидера и његових следбеника створи дугорочни успех организације, флексибилне да се прилагоде променама али и да сама буде њихов покретач.

Неизвесност, комплексност и динамичност пословног окружења у 21. веку захтевају интеграцију предузетничких вештина и стратегијских компетентности савремених лидера. Предузетничке и стратегијске активности постају комплементарне и неопходне у креирању визије, мисије, вредности и пословне стратегије и њеној успешној имплементацији.

Флексибилност и подстицање стратегијских промена, препознавање и експлоатација шанси на тржишту, проактивност и иновације, представљају значајне атрибуте модерних лидера и базу за реализацију успешне стратегије и остваривање одрживе конкурентске предности. Способности лидера да адекватно комуницирају са другим људима и мотивишу их, утичу значајно на ефективно спровођење стратегијских промена и покретање иновација. Велики је значај лидера у интегрисању иновација у стратегијски контекст организације. Од ефективних лидера се очекује да развијају иновативни потенцијал и мотивишу запослене на проактивност, стварају шансе, преиспитују пословне логике, моделе и пословну стратегију (Алексић, 2007).

4.1. Дефинисање лидерства

Много је начина на које се може дефинисати лидерство, јер се оно може проучавати са различитог становишта. Најчешће се у литератури спомиње дефиниција лидерства по којој се оно третира као процес утицања на људе да се крећу ка одређеном циљу или ураде оно што је планирано у организацији. Лидер, као особа која има утицај на људе, не мора имати ни формални ауторитет у организацији, већ свој ауторитет намеће вештином и стилем понашања, који му омогућава да утиче на понашање људи. Лидерство је један од најзначајнијих фактора успеха предузећа, а истраживања указују на различите приступе у дефинисању лидерства.

Јукл је дао већи број дефиниција лидерства. По једној, „лидерство је понашање појединца које усмерава активност групе ка заједничком циљу.” Друга Јуклова дефиниција каже да је „лидерство додатни утицај преко и изнад менаџерске усаглашености са рутином директива у организацији.” Једна од његових свеобухватнијих дефиниција лидерства је она према коме се под лидерством подразумева „процес утицаја који делују на интерпретирање догађаја, избор циљева и стратегија, организацију радних активности, мотивацију људи да остваре циљеве, подршку кооперативним односима и развоју индивидуалних вештина чланова групе” (Стојановић, 2007).

Јаго види лидерство као истовремено: процес и власништво. Лидерство као процес користи се свим средствима која нису принудна у усмеравању енергије и напора ка заједничком циљу организације. С друге стране, као власништво лидерство је сет квалитета или карактеристика које се приписују ономе ко се сматра способним да успешно примени тај утицај.

Упркос мноштву дефиниција лидерства, може се закључити да су следеће компоненте кључне, те служе као основа дефинисања лидерства (Northouse, 2008):

1. Лидерство је процес - дефинисање лидерства као процеса подразумева да није у питању особина или карактеристика коју лидер поседује, веч је реч о односима размене који се успостављају између лидера и његових следбеника. Процес подразумева да лидер утиче на следбенике, али и они на њега, јер лидерство није једносмеран, већ интерактиван феномен;
2. Лидерством се остварује утицај - посматра се на који начин лидер утиче на следбенике, јер без утицаја лидерство не постоји;
3. Лидерство се јавија у контексту групе - групе су средина у којој лидерство настаје. Под лидерством се подразумева остваривање утицаја на групу појединаца који имају заједнички циљ. То може бити мала радна група, одређена друштвена група или велика група која обухвата целокупну организацију;
4. У лидерству се претпоставља остваривање циља - лидери усмеравају групу појединаца ка остваривању одређеног задатка или резултата, односно да

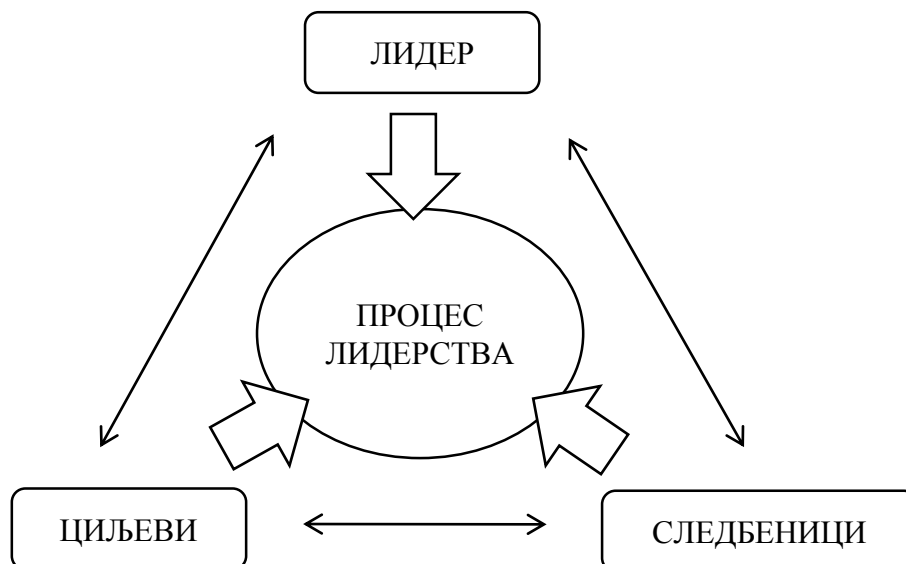
усмеравају своју енергију ка појединцима који покушавају нешто заједно да постигну.

На основу претходно наведених заједничких одредница, лидерство се може дефинисати као процес током кога се утиче на друге да остваре групне или организационе циљеве.

4.2. Карактеристике лидерског процеса

Лидерство је процес који укључује најмање три димензије приказаних на слици 3., и обухвата оне активности у којима лидери и следбеници заједнички раде на остварењу одређених циљева. То је социјалан процес који није једностран, већ интерактиван и подразумева обострани утицај како лидера на следбенике, тако и следбеника на лидере.

Слика 3. Процес лидерства (Стојановић, 2007)

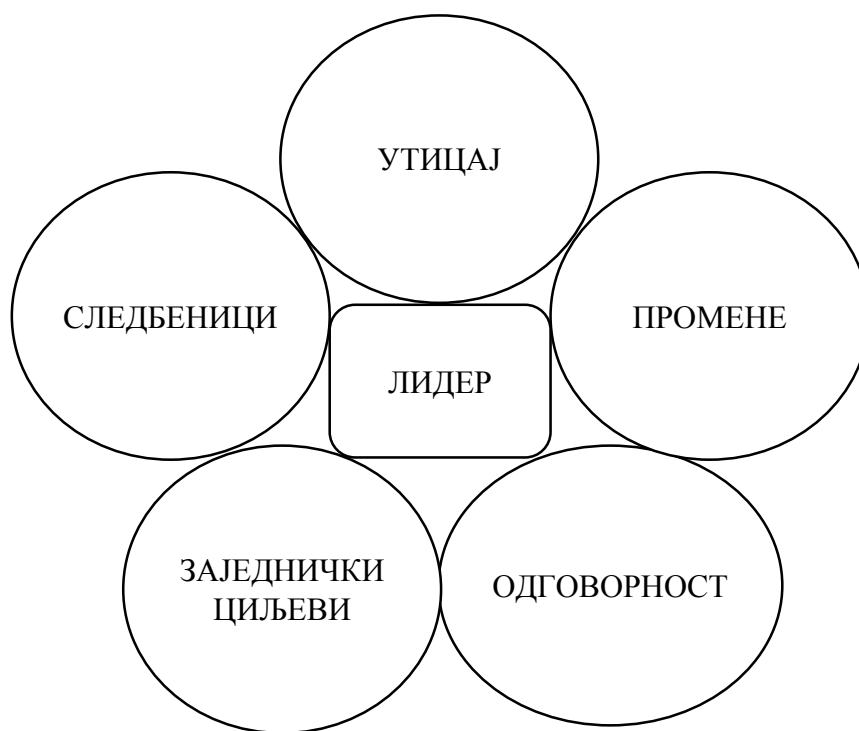


Лидерски процес је нераздвојна целина његових најзначајнијих сегмената: лидера (leader), следбеника (follower) и ситуације (situation) (Черовић, 2011):

$$Л = ф (Л, Ф, С)$$

Као што је приказано на слици 4., централна фигура тог процеса јесте лидер. Оно што чини његову суштину и без чега се не би ни могло говорити о лидерству, јесте процес утицаја, који представља саму срж лидерског процеса. Утицај је свака акција или пример понашања која проузрокује промене у ставовима или понашању других особа или група.

Слика 4. Кључни сегменти лидерског процеса (Стојановић, 2007)



Битна карактеристика сваког лидерског процеса јесте да се он увек одвија у контексту одређене групе и у контексту специфичне ситуације, те на тај начин треба посматрати и различите аспекте сагледавања утицаја.

4.3. Лидерске улоге

Како лидер заузима централну позицију сваког лидерског процеса, он са те позиције остварује своје бројне лидерске улоге, од којих су најзначајније следеће: утврђивање циљева, мотивација других да остваре те циљеве, подршка процесима у оквиру којих се циљеви остварују, обезбеђење јединства напора и афирмација групних вредности, креирање атмосфере поверења и заједништва, управљање променама, репрезентовање групних интереса и сл. Три основне лидерске улоге су следеће (Влаховић, 2008):

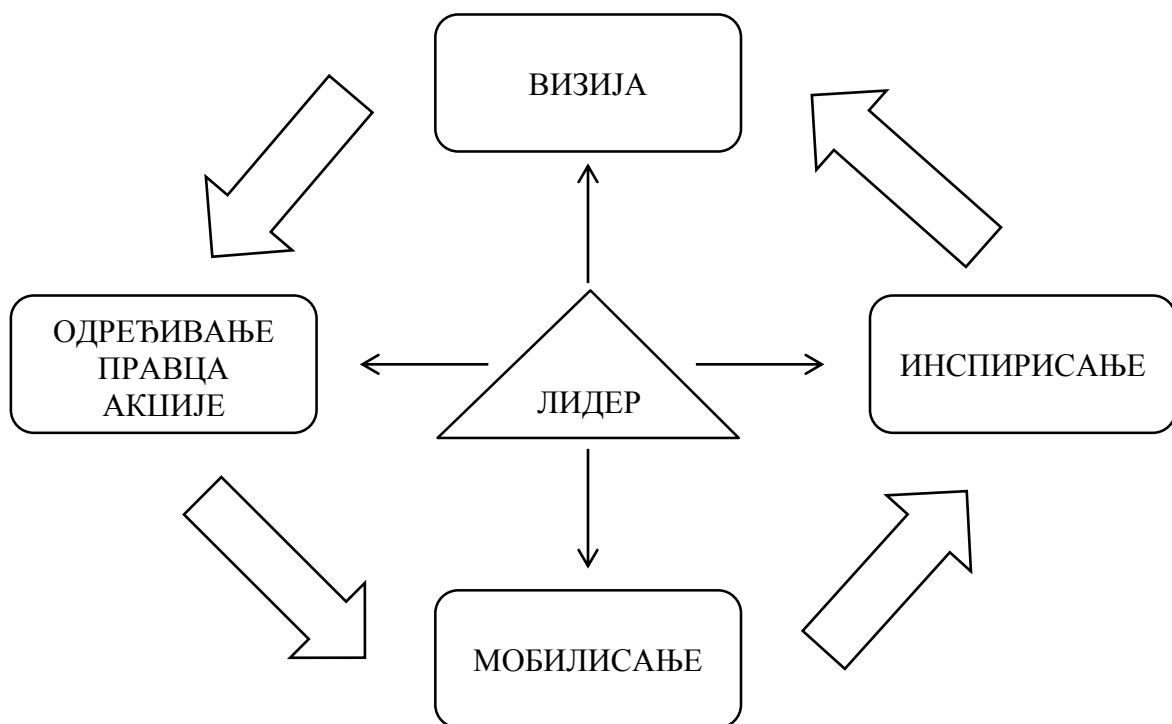
1. Дијагностиковање - способност перципирања постојеће ситуације, пројектовање будућег стања и предлог могућих решења за превазилажење ученог гепа перформанси. Ова лидерска улога захтева од лидера поседовање когнитивних вештина;
2. Адаптирање - промена понашања чланова организације у правцу затварања дефинисаног гепа и остварења жељених циљева, што изискује поседовање различитих бихевиористичких вештина;
3. Комуницирање - обавештавање оних чије је учешће у реализацији циљева неопходно о свим релевантним аспектима и активностима које треба

предузети. Обавештавање мора бити разумљиво, правовремено и у одговарајућој форми, те захтева поседовање комуникационих, односно процесних вештина.

На слици 5. приказане су следеће фазе у оквиру којих се остварују наведене улоге:

1. Утврђивање правца акције (обликовање визије) - најзначајнија фаза лидерског процеса, везана је за одређивање правца у ком ће се кретати предузеће у наредном периоду, односно, развијање визије будућности, која може бити блиска, али и прилично далека;
2. Повезивање људи (мобилисање) - врши се својеврсно мобилисање људског потенцијала у предузећу, односно њихово подстицање да своје напоре ангажују на остварењу дефинисане визије и циљева који из ње произилазе;
3. Мотивисање и инспирисање - неопходно је обезбедити адекватне механизме мотивисања и инспирисања, како би се превазишле све евентуалне баријере и задржао заузети курс акција, усмерен према обликованој визији.

Слика 5. Фазе лидерског процеса (Влаховић, 2008)



4.4. Лидерство и моћ

Иако лидерство не извире нужно из формалног ауторитета, његова есенцијална карактеристика везује се за утицај, чију је примену немогуће реализовати без поседовања довољне количине моћи. Из тог разлога, један од кључних аспеката истраживања лидерства јесте разумевање моћи као део процеса остваривања утицаја. Моћ је потенцијална способност да се мења ток догађаја, став или понашање појединица или група, а поседују је лидери који је користе у процесу успостављања утицаја на следбенике.

French и Raven моћ дефинишу у оквиру узајамног односа који укључује и особу која остварује утицај и особу на коју се утицај врши. Они су утврдили да постоји пет основних извора моћи, где сваки од њих повећава способност лидера да утиче на ставове, вредности и понашања других (Черовић, 2011):

1. Референтна моћ - заснива се на жељи лица изложеног моћи да опонаша или да се идентификује с оним ко има моћ;
2. Стручна моћ - заснива се на чињеници или убеђењу да онај ко има моћ има и одговарајућу специјализацију или посебна знања која лице изложено моћи нема;
3. Легална моћ (формални или званични ауторитет) - представља моћ која настаје када подређени или лице изложено моћи призна ономе ко има моћ да има „право“ или да га закон овлашћује да утиче у одређеним границама;
4. Моћ награђивања - моћ која проистиче из чињенице да особа која има моћ може да награди другу особу, лице изложено моћи, за извршење налога који су му експлицитно дати или наговештени;
5. Моћ принуде (моћ кажњавања) - супротно од моћи награђивања, заснива се на способности онога ко има моћ да казни лице изложено моћи (у распону од опомене до отказа).

У организацијама постоје две основне врсте моћи (Northouse, 2008):

1. Моћ позиције - моћ коју особа има захваљујући одређеном месту или деловању у формалном организационом систему. Лидер има могућност да остварује утицај на основу тога што поседује виши статус од његових следбеника. Моћ позиције подразумева легалну моћ, моћ награђивања и моћ принуде;
2. Лична моћ - способност лидера да остварује утицај као неко кога следбеници сматрају допадљивим и стручним. Лидерима даје моћ понашање на начин који је следбеницима важан, уколико их запослени сматрају добрим узором или их виде као компетентне и увиђајне. Лична моћ обухвата референтну моћ и стручну моћ.

Лидер има могућност да користи свих пет извора моћи. Неке од њих су уграђене у положај који лидер заузима, као што је одређена доза легитимне моћи која

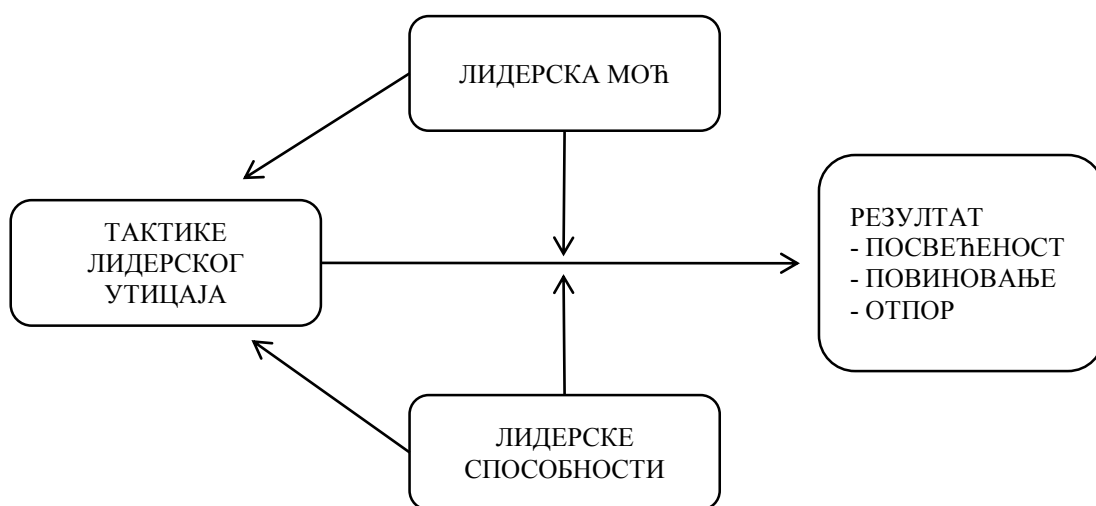
обликује хијерархијеске односе, као и моћ награђивања и моћ кажњавања. За разлику од њих стручна и референтна моћ се не може дати лидерима уз положај који носи његово радно место, већ их лидери стичу образовањем и зависи од стила лидера и изграђености њихове личности.

4.5. Утицај и мотивација у лидерском процесу

Утицај је основна компонента лидерског процеса и представља веома комплексну категорију. Степен утицаја у тесној је корелацији са количином моћи коју лидер поседује, али поред тога, модел утицаја укључује и друге компоненте. Слика 5. приказује да се као резултат остваривања утицаја могу добити три основна типа реакције (Влаховић, 2008):

1. Прихватање и посвећеност - особа на коју се врши утицај слаже се са одлуком или захтевом друге особе и чини велике напоре да реализује захтев или спроведе одлуку. Ово је најпожељнији исход;
2. Повиновање - особа је спремна да уради оно што се од ње захтева, али то чини невољно и уз минималне напоре. Овде се ради о утицају на понашање, али не и на ставове циљног актера, који пристаје да спроведе одлуку, иако није убеђен у њену исправност, нити позитивне ефекте њене примене;
3. Отпор - описује резултат покушаја утицаја када циљна особа није спремна да прихвати захтеве и активно настоји да их избегне и саботира. У овом случају је тешко, или немогуче остварити ефективан утицај.

Слика 6. Модел утицаја (Стојановић, 2007)



За остваривање или повећање утицаја лидер може користити већи број тактика, од којих су најзначајније следеће (Стојановић, 2007):

1. Рационално убеђивање - спада у ред традиционалних техника утицаја, а заснива се на коришћењу логике, чињеница и аргумената ради убедивања да одређени предлог или захтев представља најбољи начин остварења одређеног циља;
2. Инспирациони апел - ослања се на емоције и личне вредности. Усмерена је на развијање ентузијазма и посвећености подстицањем снажних осећања, повезивањем захтева или предлога са потребама, очекивањима, жељама или идеалима циљног субјекла;
3. Инграциација - заснована на развијању позитивног става према особи која врши утицај, при чему се као кључна средства користе давање комплимената и чињење изузетних, често неочекиваних услуга, указивање поштовања и практиковање пријатељског понашања;
4. Тактика размене - заснива се на имплицитној или експлицитној понуди награде у замену за повиновање одређеном захтеву;
5. Персонални апел – базира се на пријатељству и лојалности. Повиновање захтевима лидера у овом случају мотивисано је искључиво личном атрактивношћу лидера и осећајем блискости и оданости од стране следбеника, проистеклом из међусобних пријатељских веза, и најчешће, неформалних односа;
6. Тактика притиска - укључује претње, упозорења и принуду, како би се осигурало повиновање фокусиране особе захтевима лидера;
7. Партиципација - заснива се на укључивању циљне особе у процес доношења одлука.

Наведене тактике лидерског утицаја, уз подршку моћи, могу довести до усмеравања понашања следбеника у правцу остваривања одређеног циља. Ипак, тај утицај зависиће пре свега од степена и природе мотивације, која, као што се види на слици 7., представља изузетно значајну трећу карику у ланцу лидерског процеса.

Слика 7. Кључне карике лидерског процеса (Стојановић, 2007)



Мотивација представља есенцијалну компоненту лидерског процеса, у оквиру кога се могу посматрати две њене димензије: с једне стране, она се везује за основне подстицаје који покрећу лидера и његово понашање, док је, с друге стране, важно

установити најзначајније факторе који подстичу остале актере овог процеса да следе лидера на путу реализације одређених захтева, односно циљева.

У основи сваког процеса мотивације лежи незадовољена потреба физиолошке или психолошке природе, те из тога следи да једноставни модел мотивације изгледа: потреба - нагон за задовољење - реакција (понашање). На формирање мотивационог процеса делује велики број фактора, од којих су две групе доминантне:

1. Индивидуалне карактеристике - везане за вредности, емоције, карактер, способности, знања, интелигенцију и сл;
2. Карактеристике социјалног контекста - окружење, контакти, радни задаци, награде.

4.6. Лидерство и менаџмент

Лидерска активност посматра се као интегрални део менаџмент процеса, те свако ко се налази на менаџерској позицији мора поседовати изванредан степен лидерских способности. Међутим, способности и вештине које неког квалификују за улогу лидера нису увек у корелацији са формалном позицијом као извориштем менаџерског ауторитета.

Потреба за менаџментом је неспорна, јер би без доброг менаџера организација била суочена са хаосом, што би угрозило њену егзистенцију. Међутим, велике су потребе и за креативним људима који су способни да не само управљају организацијама већ и да својом креативношћу и способношћу усмеравања људи креирају компетентивне предности организација. Ипак, менаџери и лидери су два веома различита типа људи. Циљеви менаџера произлазе пре из неопходности него из жеље. Насупрот томе, лидери имају лични, активни приступ достизању циљева (Northouse, 2008).

Сматра се да једна од основних разлика лидерства и менаџмента лежи у чињеници да је менаџмент усмерен на превазилажење проблема комплексности организације, а лидерство на суочавање са променама. Према мишљењу Bennis и Nanus, „менаџери раде ствари на прави начин, док лидери раде праве ствари“, што је један од разлога везивања лидерства за ефективност, за разлику од менаџмента који је усмерен на ефикасност. Разлика између лидерског и менаџерског процеса може се боље разумети уколико се сагледају њихове основне функције, приказане у табели 2.

Табела 2. Функција менаџмента и лидерства (Northouse, 2008)

МЕНАЏМЕНТ Ствара ред и конзистентност	ЛИДЕРСТВО Ствара промене и кретања
ПЛАНИРАЊЕ И БУЏЕТИРАЊЕ - састављање агенди - утврђивање распореда - алоцирање ресурса	УСМЕРАВАЊЕ - креирање визије - разјашњавање шире слике стварности - утврђивање стратегије
ОРГАНИЗАЦИЈА И ЗАПОШЉАВАЊЕ - стварање структуре - отварање радних места - успостављање правила и процедура	РАСПОРЕЂИВАЊЕ ЉУДИ - усмеравање ка остваривању циљева - тражење посвећености - изградња тимова и коалиција
КОНТРОЛА И РЕШАВАЊА ПРОБЛЕМА - стварање подстицаја - проналажење креативних решења - предузимање корективних акција	МОТИВИСАЊЕ И ИНСПИРАЦИЈА - ширење инспирације и енергије - давање овлашћења подређенима - задовољавање неопуњених потреба

Котер сматра да је преовлађујућа функција менаџмента да обезбеди ред и конзистентност у организацији, док је примарна функција лидерства да изазове промене и померања. Лидерство повезано са интерперсоналним, а менаџмент са административним аспектима пословања.

Сматра се да су менаџери рационални, аналитични, постојани, ауторитативни, усмерени на решавање проблема и обезбеђење стручне помоћи, док су лидери визионари, креативни, инспиративни, флексибилни, имагинативни, охрабрују, подстичу експериментисање и иницирају промене. Менаџери су фокусирани на циљеве као што су ниво продуктивности, обим производње и редукција трошкова, док су лидери оријентисани на људе, инспирацију и мотивацију. Ипак, успешна организација захтева не само планирање, буџетирање, организовање и контролисање, већ и јасну и инспиришућу визију, повезивање људи и комуникацију (Стефановић, 2004). У табели 3. наведене су основне разлике између лидера и менаџера.

Табела 3. Разлика између лидера и менаџера (Група аутора, 2011)

ЛИДЕР	МЕНАѢЕР
Ради праве ствари	Ради ствари на прави начин
Зна зашто и зашто не (ефективност)	Зна како (ефикасност)
Идентификују проблем	Решава проблем
Дугорочно оријентисан	Краткорочно оријентисан
Загледан у хоризонт	Стриктан поглед
Иновира	Администрира
Развија	Одржава
Ствара	Имитира
Пита зашто не	Пита зашто и како
Изазива	Прихвата
Сопствена личност	Добар „војник“

Када се разматра разлика између лидера и менаџера, она пре свега проистиче из чињенице да се лидерство заснива на утицају а менаџмент на формалном ауторитету. Менаџер је особа која заузима званичну позицију која обезбеђује легитимни ауторитет, док лидерство може егзистирати независно од места и улоге у хијерархијском ланцу, и може се испољити на било ком организационом нивоу. Упркос њиховим међусобним разликама, и менаџмент и лидерство есенцијални за напредак организације. Да би биле ефективне, организације морају да имају и стручан менаџмент и веште лидере.

5. Улога и значај лидерства у предузетништву

Велика битка на почетку 21. века је битка између предузетничког и бирократског начина размишљања и вођења бизниса. У бирократским структурама тежиште је на класичним премисама менаџмента, које претпостављају углавном тежњу ка ефикасности. Са друге стране, визионари теже предузетничком приступу, који углавном почива на ефективном лидерству. Не може се потпуно оградити од бирократских поставки, које, у комбинацији са предузетничким лидерством, дају високе перформансе. Ипак највећа борба је у балансирању два приступа и налажењу оптималне мере у којој се бирократски и предузетнички приступ може комбиновати. Лидерство је управо фактор који омогућава тај баланс (Brizek, 2010).

У модерном пословном амбијенту лидерство наглашава флексибилност и подстицање стратегијских промена, а кроз аспекте који су повезани са препознавањем и експлоатацијом шанси на тржишту, лидерство поседује и предузетничку компоненту. Са друге стране, проактивност организација и иновације обележавају

пословно окружење и представљају базу за реализацију успешне стратегије и остваривање одрживе конкурентске предности.

Основно обележје лидера је способност креирања стратегијске визије и способност развијања организационих способности које су компатибилне са дефинисаном визијом. Лидерство је процес усмеравања предузећа и спровођења стратегије којом се остварују промене на којима инсистира визија. Лидер је онај стратег који утиче на ставове, мишљења и акције других, те је лидерство битан фактор обликовања организационе културе и критичан фактор њене промене.

Перспектива у којој лидери функционишу јесте будућност и једина мисија лидера састоји се у креирању успешне организације која ће дуго живети, упркос нестабилном окружењу. Управо у томе јесте улога савременог лидерства: дугорочни успех организација, које ће бити довољно флексибилне не само да се прилагоде променама већ да и саме буду њихов покретач. Такве организације представљају иновативне и креативне ентитете, који мотивишу и обогаћују људе који у њима раде, а тиме и шире окружење.

Од ефективних лидера се очекује да развијају иновативни потенцијал и мотивишу запослене на проактивност, стварају шансе, преиспитују пословне логике и пословну стратегију. Способности лидера да адекватно комуницирају са другим људима и мотивишу их, значајно утичу на ефективно спровођење стратегијских промена и покретање иновација. Значајним изазовом данашњег пословања, сматра се и утицај лидера у организацији на њену способност ревитализације (Влаховић 2011).

Савремена теорија и пракса указују на то да у модерном пословном окружењу лидери и топ-менаџери који управљају на предузетнички начин имају могућност креирања дугорочне, одрживе конкурентске предности. Они поседују способност уочавања потенцијалних пословних шанси, иновативност, креативност, флексибилност и ефикасност у процесу доношења одлука, знање и вештину да успешно имплементирају одлуке. Симбиоза ових талената, вештина, знања и техника, постаје незаобилазна компонента профила савременог пословног човека, а иновације, учење и знање кључни ресурси на којима се темеље модерне организације. Лидерство је важан извор одрживе конкурентске предности, јер ефективно лидерство омогућава успешнију имплементацију организационе стратегије и супериорније организационе перформансе (Roomi, Harrison, 2011).

Лидери у корпоративном предузетништву су стратегијски лидери. Они наглашавају важност етичног понашања и доношења одлука на основу вредности, задужени су за стратешко планирање и надгледање оперативног пословања. Овакви лидери верују у стратешке изборе, као извор промене у организацији и у окружењу.

За успех активности корпоративног предузетништва, није довољна само ангажованост топ менаџмента, већ је потребан и развој талената у целој организацији. Лидери су задужени за проналажење и развој талената, како би створили базу

креативних и иновативних запослених који су спремни да преузму иницијативу и ризик.

Лидери у корпоративном предузетништву су стратеги који имају јасну визију коју желе да остваре. Они имају веома напредне вештине комуникације које им омогућавају да визију пренесу свим запосленим у организацији. Они знају да мотивишу запослене и да стекну њихово поверење, и успоставе квалитетне везе на интерном и екстерном нивоу. Још једна веома важна особина предузетничких лидера је способност изградње осећаја јединства и припадности организацији као целини. Овај елемент културе је посебно значајан, јер је познато да корпоративно предузетништво подразумева пре свега тимски, а не индивидуалан рад. Поседовање колективног знања је данас важније од онога што знају појединци, па је осећање заједничке сврхе и циља од изузетне важности за успех нових подухвата у организацији (Машић, Џунић, 2011).

6. Карактеристике предузетничких лидера

Данашње организације послују у изразито конкурентном окружењу, у ком честе технолошке, тржишне, и регулаторне промене као и потрошачи подижу степен неизвесности. Обиље свакодневних неочекиваних притисака, намеће потребу да лидер поседује особине које могу адекватно одговорити динамичном окружењу. Снажна личност, етичност, али и спремност да се преузме ризик и „пронађе прави пут”, потребни су свакој организацији.

Иновације, флексибилност и проактивност обележавају савремено пословно окружење и представљају императиве за реализацију успешне стратегије и остваривање одрживе конкурентске предности. Ефективни лидери се посматрају кроз њихову способност да постану „агенти“ промене и подстрекачи иновација, што захтева сет различитих и комплексних вештина. Од њих се захтева да спроводе успешно лидерство, поседују способности креирања и подстицања иновација и способност управљања стратегијским променама. Све наведено указује на динамичне и врло захтевне улоге савремених лидера у остварењу успешне организационе стратегије и дугорочне конкурентске предности.

6.1. Лидерске особине

Из мноштва студија које су спроведене о личним карактеристикама, многе особине доприносе лидерству. Неке од важних особина које се континуирано издвајају у многим од ових студија су (Михајловић, Ристић, 2011):

- Интелигенција - лидери су већином интелигентнији од нелидера, а поседовање снажних вербалних способности, моћи запажања и резонувања чини особу бољим лидером. Међутим, лидери са високим способностима могу да имају

потешкоћа у комуникацији са следбеницима зато што су преокупирани или зато што су им идеје исувише напредне да би их следбеници прихватили;

- Самопоуздање - способност да се буде сигуран у сопствене компетенције и вештине. Подразумева осећај самоуверености и сигурности у себе, као и веру у то да се могу остварити промене. Лидерство подразумева остваривање утицаја друге, а самопоуздање омогућава лидеру да буде сигуран у то да су његови покушаји да оствари утицај примерени и исправни;
- Одлучност - подразумева жељу да се посао обави и обухвата особине као што су иницијатива, истрајност, доминантност и енергичност. Људи који су одлучни желе да се доказују, проактивни су и имају капацитет да истрају када наиђу на препреке;
- Интегритет - квалитет који подразумева искреност и постојање поверења. Људи који се придржавају низа принципа и преузимају одговорност за сопствено деловање поседују интегритет;
- Друштвеност - тежња лидера да оствари пријатне друштвене односе. Лидери који су друштвени пријатељски су настројени, отворени, љубазни, тактични и дипломате. Они су осетљиви на потребе других и показују бригу за њихову добробит. Друштвени лидери поседују добре интерперсоналне вештине и стварају односе сарадње са својим следбеницима.

Новији правац истраживања усмерен је на емоционалну интелигенцију и на њен однос према лидерству. Истраживања показују да лидери који су осетљиви на своје емоције и утицај сопствених емоција на могу бити ефективнији лидери.

Приступ лидерству као скупу особина користи се за стицање личне представе о себи и за лични развој јер омогућава менаџерима да анализирају сопствене снаге и слабости и стекну јаснији увид у то на који начин треба да покушају да се промене да би побољшали своје лидерске перформансе.

6.2. Лидерске вештине

У приступу лидерству као скупу вештина лидер доминира као централна фигура лидерства. Фокус размишљања се помера са особина личности, које се обично сматрају за урођене, ка вештинама и способностима које могу да се науче и развијају, те приступ лидерству као скупу вештина сугерише да су за успешно лидерство потребна знања и способности. Предузетницима на лидерским позицијама, неопходне су посебне вештине од којих ће зависити успех њихових организација.

Катза је закључио да ефективно лидерство зависи од три основне групе личних вештина (Northouse, 2008):

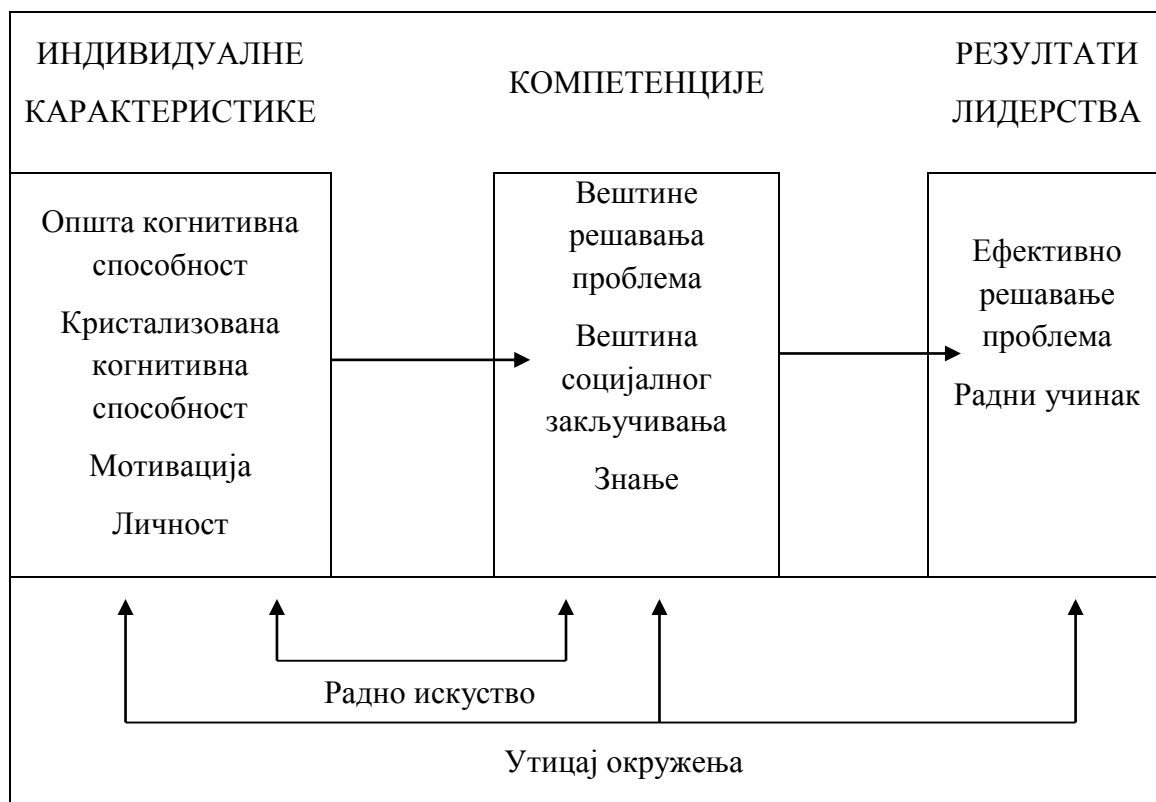
1. Техничка вештина - поседовање знања и спретности када је у питању одређена врста посла или активности. Подразумева компетенције за одређену област

специјализације, аналитичке способности и способност коришћења одговарајућих алата и техника. За ниже и средње нивое менаџмента најважније је да поседују техничке вештине, што је мање значајно за топ менаџмент;

2. Хуманистичка вештина - познавање и способност рада са људима, вештине комуникације са људима. Подразумевају способности које помажу лидеру да ефективно ради са подређенима, сарадницима на истом нивоу и надређенима ради постизања циљева организације. Лидери са хуманистичким вештинама су осетљиви на потребе и интересе других, и узимају у обзир потребе других при доношењу одлука. Хуманистичке вештине су подједнако важне за сва три нивоа менаџмента;
3. Концептуална вештина - способност рада на идејама и концептима. Лидер који поседује концептуалне вештине вичан је разговору о идејама које обликују организацију и сплету околности које су у вези с тим. Способан је да циљеве компаније преточи у речи и да разуме и формулише економске принципе који утичу на компанију. Концептуалне вештине су кључне за креирање визије и стратешких планова за организацију, те су најважније за ниво топ менаџмента.

Модел вештина који су развили током 90-их година Мумфорд и колеге, приказан на слици 8., објашњава које способности (знање и вештине) омогућавају ефективно лидерство. Модел лидерства заснованог на вештинама посматра однос између знања и вештина лидера и његових перформанси. Дошло се до резултата да лидерске способности могу да се развијају током времена едукацијом и искуством.

Слика 8. Модел вештина (Михајловић, Ристић, 2011)



Модел вештина Мумфордове групе садржи пет компоненти (Михајловић, Ристић, 2011):

1. Компетенције - где су кључни фактори који утичу на ефективност перформанси:
 - Вештина решавања проблема - подразумева способност да се препозна релевантан проблем, да се сакупе информације у вези са проблемом, проблем сагледа на нови начин и направе радни нацрти за решавање проблема;
 - Вештина социјалног закључивања - подразумева познавање људи и друштвених система. Ова вештина омогућава лидерима да раде заједно са другима и да управљају подршком коју имају за увођење промена у организацији;
 - Знање - утиче на способност лидера да сагледа сложене организационе проблеме и да покуша да их реши.
2. Индивидуалне карактеристике - од којих четири имају значајан утицај на лидерске вештине и знања:
 - Општа когнитивна способност - интелигенција појединца. Обухвата запажања, обраду информација, вештину општег расуђивања, способност креативног и дивергентног размишљања, као и способност памћења;
 - Кристализована когнитивна способност - стечена интелигенција: идеје и менталне способности људи да уче захваљујући искуству. Интелигенција овог типа остаје стабилна у великој мери током времена и не смањује са процесом старења;
 - Мотивација - неопходно је да лидери буду вољни и мотивисани да се баве комплексним организационим проблемима, да доминирају - да остварују утицај, као и да буду посвећени друштвеним вредностима у организацији;
 - Личност - отвореност, толеранција према недоумицама и радозналост могу да утичу на мотивацију лидера приликом решавања одређеног организационог проблема.
3. Резултати лидерства - у великој мери зависе од компетенција лидера и представљају:
 - Ефективно решавање проблема - вештина решавања проблема, као и компетенције, воде ефективном решавању проблема као резултату лидерства. Критеријуми за успешно решавање проблема одређени су оригиналношћу и квалитетом формулисаних решења проблема;
 - Радни учинак - степен успешности лидера у обављању дужности које су му поверене. Лидери који су ефективни, добијају добре оцене за радни учинак

у годишњим извештајима, добијају повишице за заслуге, а надређени и подређени их уважавају као компетентне лидере.

4. Радно искуство - утиче на карактеристике и компетенције лидера, на његово знање и вештине решавања комплексних проблема.
5. Утицаји окружења - означава факторе који се налазе ван утицаја компетенција лидера, његових особина и искуства.

Оно што је овим моделом сугерисано је да су знање, вештине решавања проблема и перформансе под утицајем различитих фактора окружења. То значи да и најобразованији лидери могу доживети неуспех ако су њихови сарадници недовољно способни за спровођење предложених решења. Код особина и вештина, и искуство врши значајан утицај на перформансе лидера. Вештине се развијају као функција проживљених искустава, које облику развој потребних способности и компетенција.

Као конкретна активност која подразумева непосредан, стални рад са људима, вођење подразумева одређену вештину, што од предузетника захтева одговарајући стил вођења, као и низ личних особина предузетника као носиоца активности вођења.

Табела 4. наводи вештине које би требало да поседују предузетнички лидери. Анализом особина наведених у табели, долазимо до закључка да предузетничко лидерство има доста елемената трансформационог лидерства, које подразумева да се лидер бави другима и ствара везе помоћу којих се ниво мотивације и морала подиже и код лидера и код следбеника.

Табела 4. Вештине предузетничких лидера (Kurako, 2007)

Визионарство	Способност рада у тиму
Напредне вештине комуникације	Способност изградња квалитетних веза
Способност вршења утицаја	Способност инспирисања самопоуздања код запослених
Способност да мотивише	Способност делегирања
Способност да мисли стратешки	Способност изградње осећања јединства и припадности
Способност управљања променама	Способност објашњавања двосмислености и несигурности
Способност решавања конфликта	Чврстина, али фер понашање
Способност изградње поверења	Флексибилност уз конзистентност

7. Предузетнички аспекти лидерства

Предузетнички начин размишљања може се посматрати као индивидуални и организациони феномен. На индивидуалном нивоу подразумева се припремљеност и способност да се правилно искористе потенцијалне шансе у неизвесном пословном окружењу. Као организациони феномен, предузетничко размишљање подразумева тежњу топ менаџмента и целокупне организације да креира вредност и остварује високу профитабилност.

Лидери који размишљају на предузетнички начин остварују сталну тежњу ка остваривању организационог раста и високих профита, препознавањем и експлоатацијом шанси за креирање вредности.

Лидери подстичу предузетнички потенцијал и перманентно учење на свим нивоима и стварају организациону културу која је прилагодљива на непредвиђене шансе. Ефективни лидери имају виталну способност да препознају „величину“ својих следбеника и афирмишу проактивност на нивоу појединаца и организације. Комуницирање и подстицање иновативних стратешких потеза је важан аспект ефективног лидерства, који за посредни циљ има и умањивање степена отпора запослених према честим променама.

Предузетнички аспекти ефективног стратегијског лидерства обележавају савремено пословно окружење, повезани су са препознавањем и експлоатацијом шанси на тржишту и представљају базу за остваривање одрживе конкурентске предности и успеха. Ови аспекти који су приказани у табели 5. укључују (Бољановић, Џунић, Машић, 2011):

- Неговање креативних и предузетничких способности:

Предузетничка способност у организацији подразумева систематски капацитет да се препознају и искористе шансе. Неки од организационих ресурса примарно утичу на уочавање шансе, док други имају утицај на могућност искоришћавања исте. Лидери треба да препознају значај појединца у организацији. Људски капитал, дефинисан кроз знање и вештине, формира базу за развој предузетничког капитала у организацији. Кључни задатак лидера је да створе такав организациони контекст који охрабрује исказивање предузетничког размишљања и понашања.

- Развијање иновација које мењају постојеће пословне моделе:

Традиционални менаџери на различите начине одговарају на захтеве за производним, процесним, тржишним, административним, технолошким, и другим иновацијама, које представљају потенцијалну претњу за постојеће пословне моделе. Уобичајена реакција је њихово игнорисање, смањивање или покушај елиминисања. За разлику од традиционалних менаџера који избегавају производине, процесне, тржишне, административне, технолошке, и друге иновације, савремени лидери имају другачији став – иновације за њих представљају не претњу, већ могућу шансу.

Јединствене организационе архитектуре које се развијају у оквиру појединих пословних модела, углавном се састоје од кохерентног сета организационих елемената који се могу сумирати као 7С – стратегија, структура, систем, кадрови, вештине, стил и заједничке вредности. Основни задатак лидера јесте да балансирају архитектуру постојећих организационих модела са архитектуром иновација. Лидери треба да креирају организациони облик подобан за даљи развој предузетничких иновација.

- Стварање шанси за организацију:

Лидер треба да охрабри све запослене у организацији да шансе дефинишу из угла иновационог модела и језгра компетенција, што би организацију “одвело“ на нова тржишта, омогућило креирање нових потреба и производа, и боље позиционирање. Лидери би требало да се баве редовним усмеравањем алтернативних сценарија фирме у контексту кључних стратгијских, организационих и варијабли окружења.

- Преиспитивање доминантне пословне логике:

Концепт доминантне логике односи на начин концептуализације пословања и процес доношења одлука везаних за алокацију ресурса. Доминантна логика представља организациону варијаблу која се базира на искуству чланова организације, што може резултирати интерпретацијом ранијих информација које у актуелном пословању више нису валидне. Увек треба направити простор за креирањем и усвајањем “нове логике“. Стратегијски лидери треба константно и свесно да “изазивају“ сопствене перцепције и правила пословања, у циљу препознавања нових шанси. Дакле, треба “играти“ различите конкурентске игре, стварајући пословне моделе који се косе са конвенционалним пословањем и постојећим индустријским моделима за успех.

- Стално надзирање “наизглед једноставних проблема“:

Ова проблематика укључује питања као што су: у каквом је послу организација; каква је визија организације за будућност; како организација дефинише пословни успех и др. Лидере који се стално враћају на напред поменута питања, често бивају окарактерисани као неактивни и неодлучни од стране осталих чланова организације. Савремени лидери би требало да периодично ревидирају ова фундаментална питања како би организација константно поседовала свест о кључним стратегијских питањима и одлукама и како би се њени чланови на свим нивоима охрабрили да негују и прихвате предузетнички начин размишљања.

- Повезивање предузетништва и пословне стратегије:

Пословно окружење у 21. веку намеће нове императиве организацијама. Циљ савремених организација није само да буду предузетне, већ и да буду стратегијски предузетне, што налаже лидерима да успостављају одговарајуће релације између предузетничких процеса и стратегије у организацији. Одговарајућа веза између предузетништва и пословне стратегије била би она у којој постоји реципроцитет њиховог међуодноса. Ефективни лидери треба да знају како да вреднују способности своје фирме и да нађу прави начин да непредвиђене шансе постану део формалне

стратегије. Изазов стратегијског лидерства укључује стварање организационе инфраструктуре и система вредности који охрабрују предузетничко трагање за новим шансама.

Табела 5. Предузетнички императиви стратегијског лидерства (Бољановић, Џунић, Машић, 2011)

Неговање предузетничких способности	Предузетнички капацитет може и треба свесно да се развија унутар организације. Овај императив подржава како уочавање, тако и експлоатацију шанси.
Развијање иновација које мењају постојеће пословне моделе	Овакве иновације обећавају стратегијско обнављање организације, омогућавајући јој транзицију ка ефективнијим пословним моделима. Овај императив примарно је фокусиран на експлоатацију шанси.
Стварање шанси за организацију	Скенирање окружења мора бити експлицитно дефинисано за све чланове у организацији. Овај императив усредсређен је на уочавање шанси.
Пресипитивање доминантне логике	Кључни индустријски и тржишни параметри морају се периодично анализирати и тестирати. Овај императив повезан је са уочавањем пословних шанси.
Стално надзирање “наизглед једноставних проблема“	Ревидирање базичних пословних питања даје простор за стицањем јасније и шире перцепције пословног окружења. И овај императив такође ставља акценат на уочавање шанси.
Повезивање предузетништва и пословне стратегије	Поред тога што се стратегијом дефинишу одговарајућа подручја за планиране иновације, садржај будуће стратегије такође је под утицајем аутономних, непланираних иновација. Овај императив потенцира експлоатацију шанси.

8. Лидерство и иновације

Нове области пословања и нова тржишта генеришу шансе, а иновативност и креативност у циљу што бољег искоришћења нових шанси постају виталне корпоративне компоненте. Циљ савремених организација није само да буду иновативне и предузетне, већ и да буду стратегијски проактивне, што налаже лидерима да успостављају одговарајуће релације између иновативних процеса и стратегије у организацији.

Иновативност је основа развоја, а развој и иновације су предуслов опстанка у новом миленијуму. У последњој деценији дошло је до револуције иновација у виду нових производа и услуга, нових робних марки, нових компанија, затим нових теорија, стилова, процеса. Иновације представљају и револуцију у начину размишљања и вођења посла.

Не само мала и средња предузећа, већ и велике, традиционалне фирме које послују у стабилним, зрелим тржиштима све више истичу иновације и предузетничку иницијативу као кључне елементе у својој стратегијској дугорочној оријентацији.

Иновативне стратегије и модели знатно помажу лидерима у:

- успешном истраживању и препознавању компоненти променљивог конкурентског окружења,
- и злагању тржишним потребама у новонасталим условима услед промене у окружењу,
- креирању шанси,
- ефикасном искоришћавању промене на тржишту,
- тржишном надгледању.

Према бројним истраживањима иновације су примарни покретач раста, унапређења профитабилности и оснажења организационих перформанси. Меке варијабле – организациони култура и људи главни су покретачи иновација, а не стратегије, системи и процеси. Као најбољи предуслов за иновативне перформансе организације, анкетирани извршни директори и менаџери истакли су снажно лидерство.

Оно што фирме чини успешним, а њихове лидере ефективним повезано је са интерном климом заснованом на поверењу, репутацији, предузетништву и таленту за иновације. Лидер треба да охрабри све запослене да дефинишу шансе, како би организација добила приступ на нова тржишта, омогућило креирање нових потреба и производа, и боље позиционирање.

Корпоративни лидери данашњице схватили су да лидерство више не представља стратешку одлуку или избор. Лидерство је постало императив опстанка и

предуслов за одрживи развој организација, из разлога што је у иновацију потребно унети одређену дозу ризика. Сваки запослени мора бити успешно вођен да би желио да уђе у ризик и унесе промену у своје понашање и начин рада. Улога ефективног лидера је да препозна значај појединца у организацији и да ствара организациони амбијент који охрабрује иновативно размишљање и проактивно понашање на свим нивоима.

Иновација се може дефинисати кроз 6П (Машић, Џунић, 2011):

- Приоритет (**Priority**) - Иновација се налази на врху лествице корпоративних приоритета;
- Политика (**Policy**) - Иновације представљају политику развоја модерних организација;
- Платуни (**Platoon**) - У војној терминологији, патуни су мање групе војника које се заједно боре, заједно живе и заједно умиру. У корпоративној терминологији, платуни су тимови људи различитих усмерења (инжењери, маркетинг експерти, хемичари, социолози итд), који раде заједно и креирају промене уз хоризонталну координацију активности;
- Процес (**Process**) - Превођење концепата и идеја иновативног развоја у реални ниво;
- Оријентација проблема (**Problem Orientation**) - Укључивање екстерних интересних група у дизајнирање производа и услуга и увођење иновација, како би се проблеми решавали у ходу и идентификовале жеље и потребе пре пласирања на тржиште;
- Повраћај вредности (**Payback**) - Успех иновација и компанија огледа се у ефекту који остварују спроводећи своју политику пословања.

Очигледно је да је свако “П” подједнако важно за организацију и процес спровођења промена и да успех иновације лежи у интеграцији свих њених компонената.

Успешне компаније 21. века свесне су да је иновативност кључ успеха на тржишту и да садржи сет систематских напора да се до успеха дође:

- Иновација почиње на врху организације. Тачније, топ менаџери су ти који морају веровати у промену и схватају да се без сталних иновација не може очекивати успех и опстанак. Лидери на врху организације себи постављају задатак да иницирају и подрже креативност запослених;
- Иновацији треба дозволити да се развија. Људи и систем могу сузбити иновацију, али могу постати и квалитетан оквир за развој и спровођење промена;
- Иновација мора бити праћена реалистичном стратегијском визијом;

- Пронаћи изворе иновација;
- Спровоодити добре идеје са пуно енергије и ентузијазма.

Иновација захтева континуирано предавање и усклађивање са стратегијом и циљевима организације, уз стално мотивисање запослених да своје понашање ускладе са иновираним парадигмом функционисања предузећа.

9. Теорије лидерства

Позиција власника или менаџера не обезбеђује предузетнику и лидерску улогу у предузећу. Да би предузетник био лидер мора бити добровољно и свесно прихваћен од запослених. Као и ауторитет, лидерство се стиче одређеним понашањем и резултатима. Не постоји универзални стил вођења. У улози лидера предузетник мора имати специфичан однос према сваком подређеном, прилагођавајући тај стил специфичним околностима и особеностима запослених. Неуспех предузетника као лидера обично указује на одсуство разноликости стилова вођења или неспремност предузетника да свој стил вођења прилагоди специфичним ситуацијама и особеностима подређених. Због тога је, са растом предузећа и запошљавањем нових људи, потребно стално прилагођавати стил вођења.

9.1. Бихевиористички приступ лидерству

Бихевиористички приступи се заснивају на проучавању понашања и промовишу идеју да је управо одговарајуће понашање кључна димензија лидерства. Такво схватање лидерства усредсређено је искључиво на оно што лидери раде и начин на који делују.

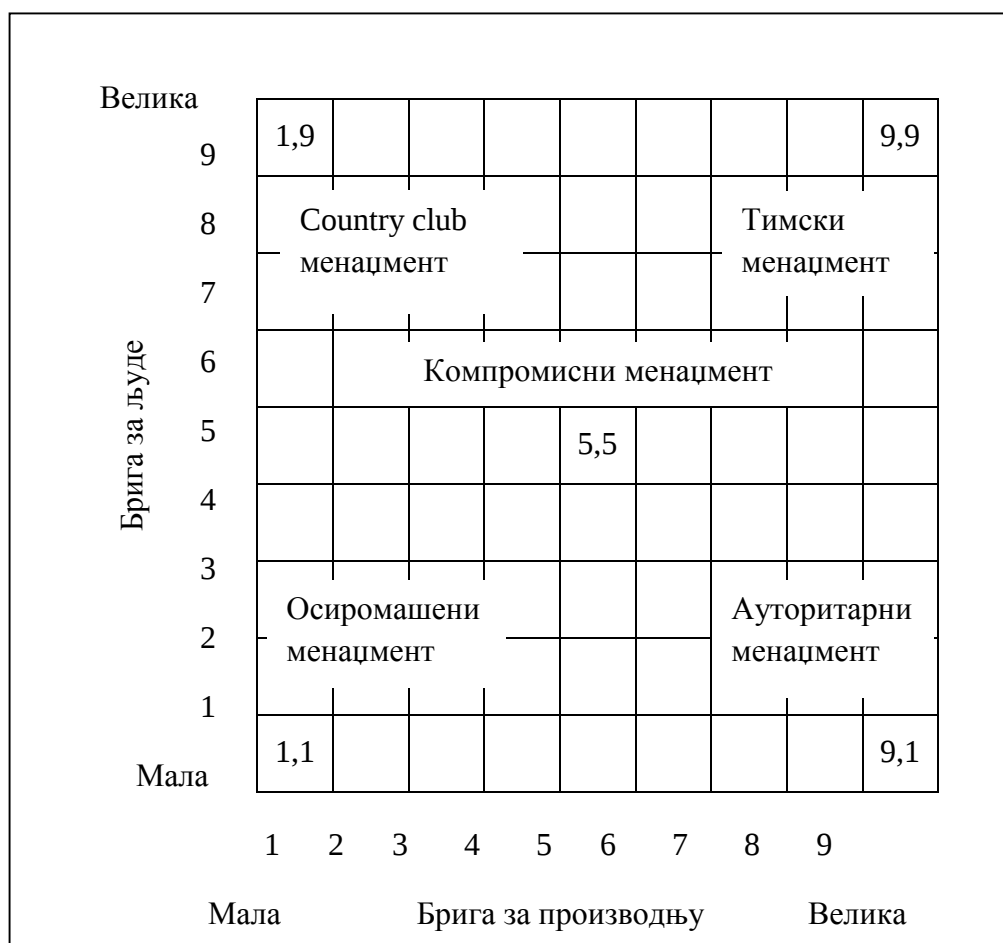
Blake и Mouton су на универзитету у Тексасу развили менаџерску мрежу која је најпознатији модел менаџерског понашања, у коме је описано лидерско понашање кроз матрицу унутар две осе:

1. Брига за производњу - односи се на то на који начин лидер спроводи организационе задатке. То обухвата велики број активности као што су одлуке о политикама, развој нових производа, питања везана за радни процес, ниво оптерећења и обим продаје;
2. Брига за људе - односи се на начин на који лидер третира запослене у организацији који настоје да остваре њене циљеве. Овај вид бриге подразумева изградњу посвећености организацији и изградњу поверења, промовисање индивидуалних вредности запослених, обезбеђивање добрих радних услова, одржавање коректне структуре плата и промовисање добрих међуљудских односа.

Лидерска (менаџерска) мрежа приказана је на слици 9. Модел садржи две осе које се пресецају где хоризонтална оса представља бригу лидера за производњу, а вертикална оса представља бригу лидера за људе. Та два облика понашања су оцењена на скали од 1 до 9, где 1 представља „ниску” а 9 „високу” вредност. Спајањем резултата сваке од оса, могу да се прикажу различити стилови лидерства. На Лидерској мрежи може се уочити пет основних стилова лидерства (Williams, 2010):

1. Ауторитарни менаџмент (9,1) - подразумева снажно наглашавање задатака и захтева посла, а слабије наглашавање улоге људи, осим у оној мери у којој су људи средство за обављање посла. Лидер је заузима позицију ауторитета и преузима одговорност за планирање, организовање и контролисање активности којима се обезбеђује испуњавање дефинисаних задатака организације, док се врло мало пажње посвећује међуљудским односима и задовољству запослених;
2. Country Club менаџмент (1,9) - карактерише слаба забринутост за испуњавање задатака праћена израженом бригом за међуљудске односе. Активности лидера доминантно усмерене на изградњу одговарајућих интерперсоналних односа, редукцију конфликта и задовољство на раду, док се минимум пажње поклања производњи, односно радним задацима;
3. Осиромашени менаџмент (1,1) - представља лидера који не води рачуна ни о задацима ни о међуљудским односима. Лидера се понаша незаинтересовано и повучен, мало контактира са следбеницима и може да се опише као индиферентан, непосвечен и безвољан;
4. Компромисни менаџмент (5,5) - карактеристичан је за лидере који су спремни на компромис и који су умерено заинтересовани за задатке и људе који те задатке обављају. Да би постигао равнотежу, лидер избегава конфликте и промовише средње нивое производње и међуљудских односа. Мада се не сматра најефективнијим, он је често једино могућ и у већини предузећа највише примењиван стил вођења;
5. Тимски менаџмент (9,9) - често се сматра најефективнијим стилем вођења, јер комбинује високу бригу за производњу и задатке са екстремном посвећеношћу изградњи позитивних интерперсоналних релација. Промовише се висок ниво партиципације и тимски рад у организацији и задовољавају се основне потребе запослених да би се они укључили и да би били посвећени послу. Лидер подстиче учешће, одлучно делује, отворен је за сугестије и ужива у послу.

Слика 9. Лидерска мрежа (Williams, 2010)



Иницирање структуре и обзирност (брига за производњи и брига за људе) основни су облици лидерског понашања, а најефективнији лидери врло добро знају и да иницирају структуру и да се обзирно понашају.

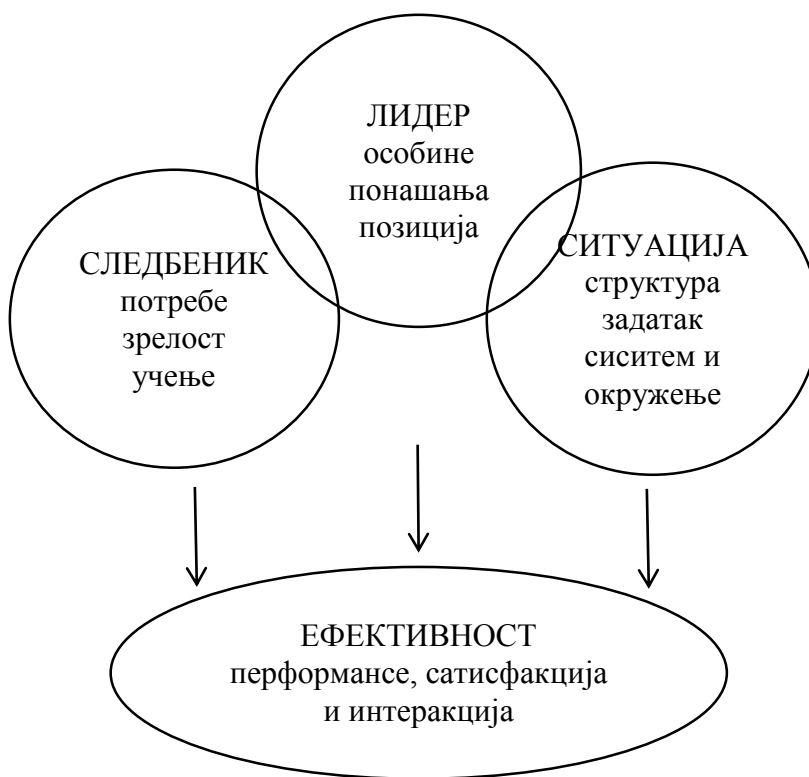
9.2. Ситуациони приступи лидерству

Ситуационе теорије лидерства заснивају се на претпоставци да ефективност било ког лидерског стила, односно начина на који се лидер углавном понаша према следбеницима, зависи од ситуације, те не постоји један најбољи лидерски стил. Три главна ситуациона приступа лидерству јесу Фидлерова контингентна теорија, теорија пут-циљ и Херсеј-Бланхардов ситуациони модел.

Једна од тих ситуационих теорија се разликује од осталих у једном важном аспект, а то је Фидлерова контингентна теорија, према којој су лидерски стилови трајни и тешко их је променити, те лидери морају бити стављени у ситуацију која одговара њиховом лидерском стилу. Насупрот томе, у другим ситуационим теоријама се претпоставља да су лидери способни да прилагођавају и коригују своје лидерске

стилове у складу са захтевима које им различите ситуације намећу. На слици 10. приказана је ефективност лидерства у контексту одређене ситуације.

Слика 10. Ситуациони приступ лидерству (Стојановић, 2007)



9.2.1. Фидлерова контингентна теорија

Најпознатија контингентна теорија јесте Фидлерова теорија о слагању лидера, што заправо подразумева усаглашавање лидера са одговарајућом ситуацијом. Фидлер процењује лидере на основу понашања и перформанси људи које они предводе, и такође претпоставља да лидери углавном нису способни да промене свој лидерски стил и да ће они бити ефективнији када је њихов стил примењен у одговарајућој ситуацији. Повољност ситуације за лидера зависи од тога колико одређена ситуација лидеру дозвољава да утиче на понашање чланова групе.

Фидлер претпоставља да ће лидери бити ефективнији када је њихов лидерски стил примењен у одговарајућој ситуацији. У врло повољним ситуацијама, лидери својим акцијама утичу на следбенике, међутим у изразито неповољним ситуацијама, лидери имају врло мали утицај на људе које покушавају да предводе. Три ситуациона фактора одређују повољност ситуације (Northouse, 2008):

1. Односи лидера и чланова групе - подразумевају атмосферу у групи и степен поверења, лојалности и привржености коју следбеници осећају према свом лидеру.

2. Структурисаност задатка - односи се на то колико су јасно дефинисани захтеви на основу којих подређени извршава своје задатке.
3. Моћ позиције - ауторитет који лидер користи да награди или казни следбенике.

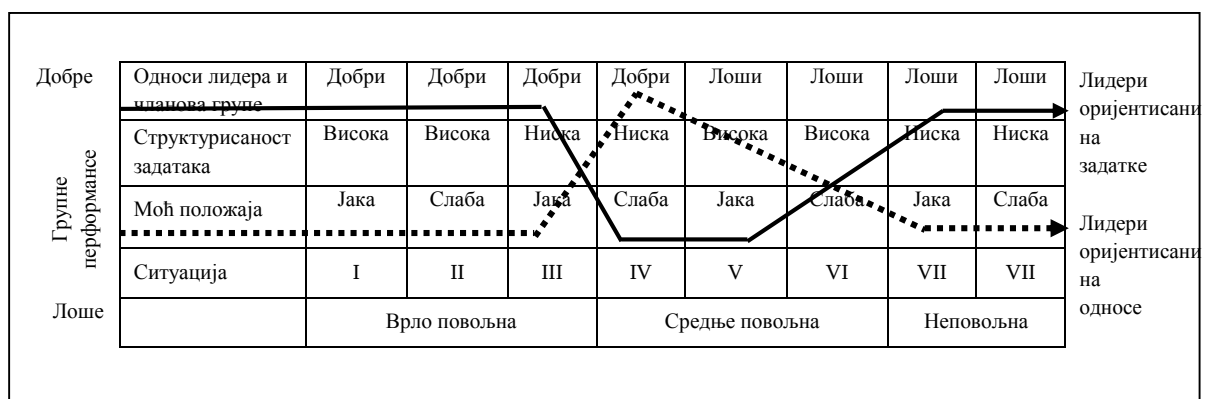
Заједно, ова три ситуациона фактора указују на то колико су различите ситуације у организацији повољне. У табели 6. може се видети да је најповољнија ситуација за лидере када следбеници воле своје лидере, верују им и знају шта треба да раде јер су њихови задаци високоструктурисани.

Табела 6. Повољност ситуације (Northouse, 2008)

Односи лидера и чланова групе	Добри	Добри	Добри	Добри	Лоши	Лоши	Лоши	Лоши
Структурисаност задатака	Висока	Висока	Ниска	Ниска	Висока	Висока	Ниска	Ниска
Моћ положаја	Јака	Слаба	Јака	Слаба	Јака	Слаба	Јака	Слаба
Ситуација	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	Врло повољна			Средње повољна			Неповољна	

У контингентној теорији се истиче да су одређени стилови ефективни у одређеним ситуацијама. На слици 11. су приказане перформансе лидера оријентисаних на односе и лидера оријентисаних на задатке. Лидери који су мотивисани односима ефективни су у средње повољним ситуацијама, док ће лидери који су мотивисани задацима бити ефективнији у врло повољним и у врло неповољним ситуацијама.

Слика 11. Усклађивања лидерских стилова са ситуацијама (Northouse, 2008)



9.2.2. Теорија пут-циљ

Теорија пут-циљ, коју је поставио Еванс, базира се на мотивационој теорији очекивања. Ова теорија заснива се на претпоставци да ће људи бити спремни да се ангажују на неком задатку, уколико очекују да ће њихов напор довести до жељених резултата, односно награде. Лидери могу да повећају задовољство и перформансе подређених тако што ће им објаснити и отворити пут до циља и повећати број и разноврсност награда које се додељују за достизање циљева. Теорија се заснива на две генералне претпоставке (Ранђић, Лекић, 2008):

1. Лидер мора да задовољи следбенике данас или да обезбеди активности или награде које ће их задовољити у будућности;
2. Лидери својим понашањем морају да допуне, а не да копирају карактеристике окружења у коме раде њихови следбеници, већ да својим понашањем понуди нешто што је јединствено и вредно за следбенике.

У теорији пут-циљ се претпоставља да лидери могу да мењају и коригују своје лидерске стилове прилагођавајући се својим подређенима или окружењу у коме ти подређени раде, као што је приказано на слици 12.

Слика 12. Теорија пут-циљ (Ранђић, Лекић, 2008)



На мотивацију следбеника се може утицати на два основна начина. Један је везан за разјашњавање и олакшавање путева за постизање награде, док се други односи на директно повећање награда које су од следбеника вредноване као пожељне. Овај утицај се може остварити применом једног од четири стила лидерског понашања (Стојановић, 2007):

1. Директивно лидерство - подразумева да лидер запосленима говори шта се тачно од њих очекује, наглашава формалне активности, обезбеђује јасну директиву, планове, правила, процедуре и стандарде;
2. Лидерство оријентисано на подршку - подразумева да је лидер приступачан и љубазан према запосленима, да се брине о њима и њиховом благостању, понаша се пријатељски и третира подређене као себи равне;
3. Партиципативно лидерство - подразумева да се лидер консултује са следбеницима и озбиљно разматра њихове идеје приликом доношења одлука;
4. Лидерство оријентисано на постигнућа - подразумева да лидер охрабрује запослене да преузму компликоване задатке, поставља изазовне циљеве, награђује изузетне резултате и подстиче самопоуздање запослених.

Било да се ради о директивном партиципативном или лидеру оријентисаном на подршку или постигнућа, лидерска способност да привуче друге својом визијом и планом кључна је за добро лидерство.

Који ће лидерски стил доминирати у одређеним околностима, зависи од низа фактора, које су у оквиру модела пут-циљ сврстане у две групе (Ранђић, Лекић, 2008):

1. Персоналне карактеристике следбеника, где спадају:
 - Перципирана способност – односи се на то колико подређени верују да су способни да успешно обављају свој посао. Подређени који сматрају да поседују велику способност биће незадовољни директивним понашањем лидера;
 - Искуство - подређени са малим искуством или малом перципираном способношћу радо ће прихватити директивно лидерство;
 - Локус контроле - показује колико контроле људи верују да имају над оним што им се дешава у животу. Особе са унутрашњим локусом контроле верују да је оно што им се дешава у великој мери резултат њихових избора и поступака, те им много више одговара партиципативни лидерски стил. Особе са спољашњим локусом контроле сматрају да је оно што им се дешава резултат спољних фактора које они не могу да контролишу, па им више одговара директивни лидерски стил.
2. Карактеристике окружења, где спадају:
 - Структурисаност задатка - односи се на то колико су јасно дефинисани захтеви на основу којих подређени извршава своје задатке. На пример, када

су задаци високоструктурисани и јасни, директивно лидерство није потребно;

- Формални систем ауторитета - односи се на скуп процедура, правила и политика једне организације. Када је формални систем ауторитета нејасан, директивно лидерство ће смањити неизвесност и повећати јасноћу;
- Примарна радна група - односи се на степен учешћа или емоционалне подршке усмерене на посао у радној групи у којој запослени ради. Партиципативно лидерство се користи када су задаци сложени и када је постојећи степен учешћа у примарној радној групи низак. Када су задаци стресни, изазивају незадовољство, потребно је лидерство оријентисано на подршку.

9.2.3. Херсеј-Бланхардов ситуациони модел

Модел ситуационог лидерства, који су развили Paul Hersey и Kenneth Blanchard, описује како би лидери требало да прилагоде свој лидерски стил жељама подређених да постигну успех, њиховом искуству, способностима и спремности да прихвате обавезе. Најефикаснији лидерски стил мења се у зависности од „зрелости“, следбеника, односно од његове жеље за доказивањем, прихватањем одговорности, али и способности, вештина и искуства потребних за обављање задатака. На овај начин, средиште пажње померено је са лидера на следбенике чија се улога сматра есенцијалном, како због тога што су они ти који могу да прихвате или одбаце лидера, тако и због чињенице да њихове карактеристике могу да детерминишу лидерски стил који ће бити примењен у конкретној ситуацији.

У поступку утврђивања лидерског стила важан је појам зрелости, који се у ситуационој теорији лидерства тумачи се као "способност и спремност људи да усмеравају своје понашање у правцу остварења одређеног задатка". Концепт зрелости састоји се из две кључне компоненте (Williams, 2010):

1. Пословна зрелост (способност) - огледа се у знању, искуству и обучености да се обави одређени задатак без директног усмеравања и надгледања;
2. Психолошка зрелост (спремност) - подразумева мотивисаност и вољу да се нешто предузме, што укључује посвећеност, самопоуздање и спремност да се преузме одговорност.

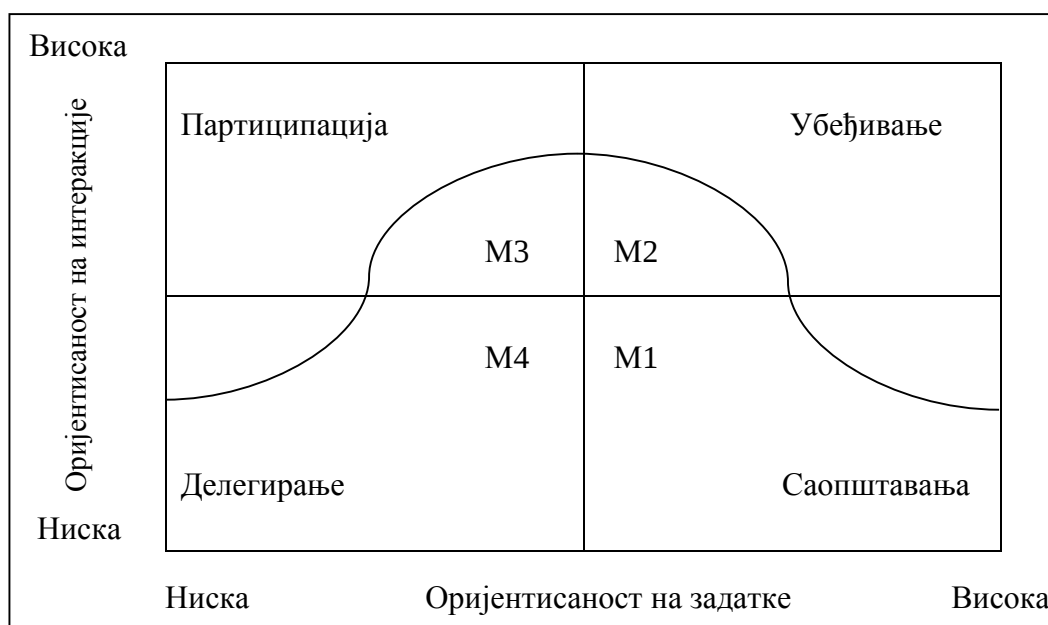
Поред тога трећа димензија овог ситуационог модела лидерства детерминисана је следећим факторима:

1. нивоом мотивације за успехом;
2. жељом и способношћу да се преузме одговорност;
3. знањем и искуством релевантним за обављање задатка.

Комбинација наведених компоненти дефинише степен зрелости, који се изражава кроз четири нивоа: M1 - ниска (следбеници су неспособни и неспремни да преузму одговорност); M2 - ниска до умерена (следбеници су неспособни, али спремни да преузму одговорност); M3 - умерена до висока (следбеници су способни, али неспремни да преузму одговорност); M4 - висока (следбеници су способни и спремни да преузму одговорност).

Наведени нивои зрелости приказани су на слици 13. у матрици "оријентисаност на задатак / оријентисаност на интеракције", где лидер мења свој лидерски стил према развоју својих следбеника.

Слика 13. Херсеј-Бланхардов ситуациони модел (Williams, 2010)



У случају јако ниске зрелости следбеника, лидери примењују саопштавање као стил који обезбеђује јасна, прецизна упутства и строгу контролу. У случају ниске, до умерене зрелости следбеника, примењује се убеђивање, јер су људи неспособни, али жели да преузму одговорност. Висока способност и ниска спремност следбеника подразумевају партиципирајући стил лидерства, где је основни задатак лидера да мотивише следбенике и подстакне њихову вољу да се ангажују. Највиши ниво зрелости следбеника допушта потпуно делегирање, које подразумева веома мало учешће лидера у дефинисању задатка и смерница за његово извршење.

Највећи допринос овог модела огледа се у промовисању флексибилног лидерског понашања. Непрестано се оцењују мотивисаност, способност и искуство следбеника како би се утврдило која је комбинација стилова најпогоднија у либералним и променљивим условима.

9.3. Двосмерни приступ лидерству и теорија размене

Двосмерни приступ лидерству, у литератури познат као вертикални однос повезаности - ВДЛ (Vertical Dyad Linkage) модел, развили су Graen, Danserau, Cashman. Представници ове теорије сматрају да лидер формира специфичан однос са сваким чланом групе појединачно, те се мора разматрати свака интеракција посебно. Однос лидера са свим људима у радној јединици посматра се као низ вертикалних односа где постоје два основна типа веза (тј. односа) (Northouse, 2008):

1. Унутрашња група - заснована на договореним проширеним улогама које подразумевају одређене одговорности (додатне улоге). Лидер успоставља специфичне односе размене са члановима те групе, са којима развија блиске односе и који добијају улогу његових помоћника и саветника;
2. Спољашња група - заснована на формалним радним уговорима (дефинисане улоге). Лидер ове чланове групе релативно занемарује, или се њима успоставља нешто лошије односе.

Комплекснији односи размене који се успостављају са преферираним члановима групе подразумевају да ови чланови добијају више пажње, признања и могућности за напредовање, али за узврат се од њих очекује и веће ангажовање, посвећеност циљевима и задатку и већа лојалност лидеру. У размени са осталим члановима се испољава се релативно низак ниво међусобног утицаја, који се заснива углавном на легитимним изворима мочи и ауторитета, а реализује се у оквиру формално дефинисаних правила и процедура.

Висококвалитетна размена лидер-члан за последицу има мањи одлазак запослених, вишу оцену радног учинка, пожељније радне задатаке, бољи став према послу, већу пажњу и подршку лидера, израженије учешће и брже напредовање у каријери. Из таквог приступа развила се теорија размене лидер-члан – ЛМХ (Leader Member Exchange), која наглашава да је боље да лидер развије висококвалитетну размену са сваким подређеним, него само са неколицином. Настоји се постићи да се сваки подређени осећа као део унутрашње групе, чиме се избегавају неједнакости и негативне последице припадности спољашњој групи.

Развој ових релација одвија се постепено кроз дужи временски период, и кроз одређене фазе приказане у табели 7.:

1. фаза непознавања;
2. фаза упознавања;
3. фаза зрелог партнерства.

Табела 7. Фазе у стварању лидерства (Northouse, 2008)

	Фаза 1 СТРАНАЦ	Фаза 2 ПОЗНАНИК	Фаза 3 ПАРТНЕР
УЛОГЕ	Прописане	Тестирају се	Договорене су
УТИЦАЈИ	Једносмеран	Мешовит	Реципрочан
РАЗМЕНА	Низак квалитет	Средњи квалитет	Висок квалитет
ИНТЕРЕСИ	Сопствени	Сопствени и туђи	Групни
Време			

Током прве фазе, фазе непознавања, интеракције унутар односа лидер-члан генерално су омеђене правилима и снажно се ослањају на односе регулисане уговором. У фази упознавања квалитет њихове размене је побољшан, ствара се веће поверење и међусобно поштовање. За фазу зрело партнерство, карактеричан је висок квалитет размене лидер-члан. Постоји висок степен реципрочности између лидера и подређених, лидери и подређени зависе једни од других, где се лидери ослањају на подређене у обављању додатних задатака, а подређени на лидере због подршке и охрабрења који су им потребни.

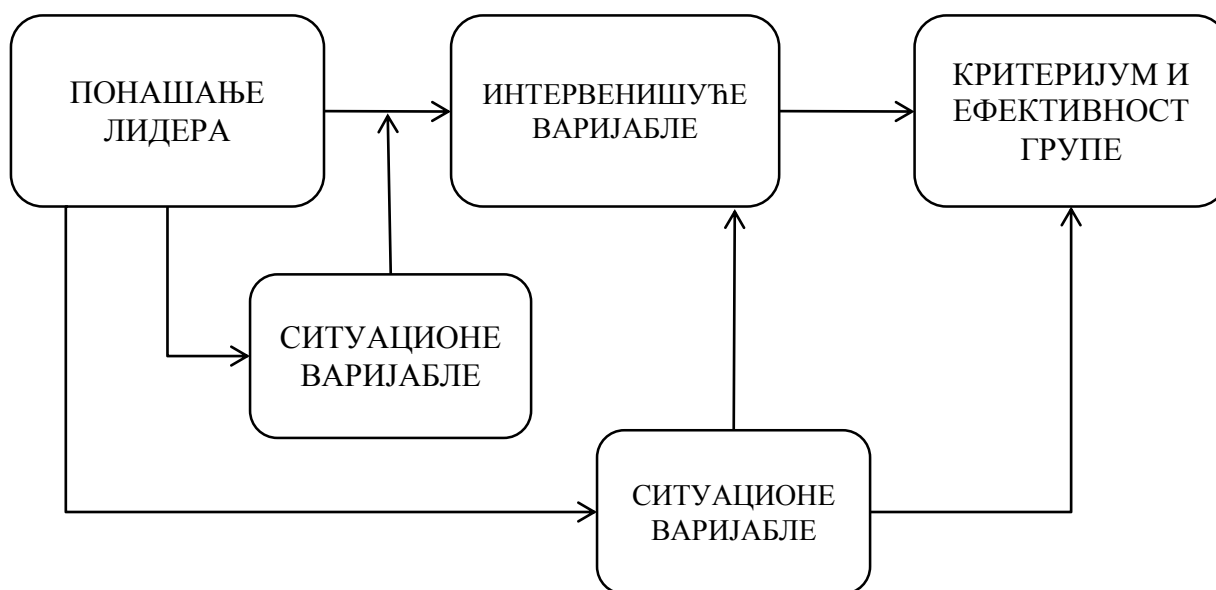
Теорија ЛМХ је јединствена по томе што се за разлику од других приступа у центар лидерског процеса стављају односи лидер-члан, а пажња усмерава на важност ефективне комуникације у овом односу. Такође, велика је повезаност висококвалитетне размене лидер-члан са позитивним резултатима организације.

9.4. Мултикритеријумски модел лидерства

Мултикритеријумски модел, као што је приказано на слици 14., описује интерактивне ефекте лидерског понашања и ситуационих варијабли на интермедијарне варијабле које зависе перформансе одређене групе. Овај модел лидерства укључује четири групе варијабли:

1. Понашање лидера;
2. Интервентне варијабле;
3. Критеријумске варијабле;
4. Ситуационе варијабле.

Слика 14. Мултикритеријумски модел (Стојановић, 2008)



Према овом моделу, перформансе групе директно зависе од шест тзв. интервенишућих варијабли, у које спадају (Стојановић, 2007):

1. Напор чланова групе - степен у коме чланови групе теже да остваре високе циљеве и показују високу личну посвећеност задатку и циљевима;
2. Способност чланова групе и јасно дефинисане улоге - мера у којој чланови групе разумеју своје одговорности и поседују знања и вештине да обаве задатак;
3. Организација посла - степен у коме је посао организован тако да обезбеди ефикасно коришћење свих неопходних ресурса;
4. Кооперација и тимски рад - мера у којој чланови групе раде заједно, као тим, деле информације и идеје, помажу једни другима и осећају снажну идентификацију са групом;
5. Ресурси и подршка - степен у коме група располаже неопходним средствима и информацијама за обављање посла;
6. Екстерна координација - степен у коме су активности радне групе синхронизоване са активностима других радних група са којима је повезана.

Свака од поменутих варијабли изложена је дејству различитих ситуационих фактора који утичу директно на интервентне варијабле, понекад и независно од дејства лидера. Тако, на пример, ситуационе варијабле које се тичу организације посла везане су за типове технологије која се користи, политике, процедуре и систем комуницирања и информисања, док су кооперација и тимски рад условљене величином групе, стабилношћу чланова, сличношћу њихових вредносних система итд. Лидери такође могу утицати на интервенишуће варијабле, настојећи да уклоне уочене недостатке, што је примереније у краћем временском периоду, али могу

деловати и на ситуационе варијабле, настојећи да ситуацију учине повољнијом у дужем року.

Суштина мултикритеријумског модела је да лидер може утицати на понашање следбеника индиректно, преко интервенишућих варијабли или ситуације.

10. Лидерски стилови

На основу приступа лидера мотивисању подређених, начина на који лидер доноси одлуке, извора моћи које лидер користи да оствари утицај на подређене и способности лидера да прилагоди своје понашање различитим ситуацијама, постоје различити стилови лидерства.

10.1. Харизматско лидерство

Харизма је реч грчког порекла која означава „божански дар“. Овом речју могу се објаснити специјални, често тешко дефинисани квалитети, који извесну особу чине привлачном и пожељном у очима других људи. Харизма представља специфичан квалитет лидера који утиче на то да га следбеници перципирају као пожељног, и с тога су спремни да га, понекад и беспоговорно следе.

Харизматичан лидер често има невероватан утицај на следбенике које може да инспирише и учини да му буду фанатично одани. Као личности, харизматични лидери су јаки, самопоуздани и динамични, и те особине им помажу да привуку следбенике и створе јаке везе са њима. Следбеници верују харизматичним лидерима, лојални су им и инспирисани да раде на остварењу визије свог лидера. Следбеници који су одани харизматичним лидерима често су спремни да уложе огроман труд да би их задовољили. Значајне карактеристике харизматичног лидера су следеће (Влаховић, 2008):

- Дефинишу јасну визију будућности засновану на чврсто прихваћеним вредностима или етичким принципима;
- Стичу те вредности понашајући се на начин који је у складу са визијом;
- Преносе следбеницима велика очекивања у погледу перформанси;
- Показују веру у способности следбеника да остваре дату визију.

Истраживања су показала да харизматично лидерство често даје добре резултате, јер су следбеници харизматичних лидера оданији и задовољнији, остварују бољи учинак. Ипак, харизматично лидерство има и своје ризике, који се јављају када харизматични лидери мотивисани жељом да задовоље сопствени его искоришћавају фанатичне следбенике. Зато се може говорити о две врсте харизматичних лидера:

1. Етични харизматични лидери дају следбеницима шансе да се усавршавају, отворени су и за позитивне и за негативне повратне информације, уважавају доприносе других;
2. Неетични харизматични лидери контролишу следбенике и манипулишу њима, раде оно што је најбоље за њих саме, а не за њихове организације, а њихови морални стандарди су такви да сопствене интересе стављају испред интереса свих других.

Харизма је нешто што заиста даје моћ онима који је поседују, која дефинише у којој ће мери лидер и организација коју води бити ефективни у остваривању циљева.

10.2. Трансформационо лидерство

Развој концепта трансформационог лидерства везује се за McGregora Burnsa, који је трансформационо лидерство дефинисао као "процес остваривања колективних циљева кроз повећање мотивације лидера и следбеника, ради постизања намераваних промена." Основна карактеристика овог концепта јесте оријентисаност на промене, јер су у времену сталних промена и изазива у окружењу, организације приморане да уводе драматична побољшања како би опстале или се развијале.

Трансформационо лидерство подразумева изузетан облик остваривања утицаја путем кога се следбеници подстичу да остваре више од онога шта се од њих очекује, побољшавајући перформансе следбеника и омогућавајући им да се развијају до пуног потенцијала. Људи који показују трансформационо лидерство често имају низ јаких унутрашњих вредности и идеала и ефективни су у томе да мотивишу следбенике да делују тако да подржавају остваривање добра које је веће о њихових личних интереса.

Б.М. Басс, један од најзначајнијих аутора из области трансформационог лидерства, дефинише трансформационо лидерство кроз четири кључне димензије (Williams, 2010):

1. Харизматично лидерство или идеализовани утицај - описује лидера који представља снажан узор за следбенике. Такви лидери обично имају високе стандарде моралног и етичког понашања и може се рачунати да ће поступити исправно. Следбеници их изузетно поштују и имају висок степен поверења у њих. Они следбеницима пружају визију и осећај мисије;
2. Инспиративна мотивација - карактерише лидере који пред следбенике постављају висока очекивања, инспиришући њихову мотивацију да постану посвећени и буду део заједничке визије у организацији. Лидери користе симболе и емотивне апеле да би подстакли групне напоре чланова да постигну више од онога што би био њихов сопствени интерес. Овим типом лидерства подстиче се тимски дух;

3. Интелектуална стимулација - подразумева лидерство које следбенике охрабрује да буду креативни и иновативни и да на нов начин приступају проблемима и ситуацијама чак и ако се њихове идеје разликују од лидерових;
4. Индивидуализована пажња - подразумева да лидери поклањају посебну пажњу индивидуалним потребама следбеника тако што стварају шансе за учење, прихватају и толеришу индивидуалне разлике, подстичу двосмерну комуникацију и умеју да саслушају друге.

Као што је приказано на слици 15., трансформационо лидерство се базира на три основне компоненте (Стојановић, 2007):

1. Визија - као средишња тачка трансформационог лидерства, настаје на основу колективног интереса различитих појединаца и радних јединица у организацији. Она представља концептуалну мапу за лидере и организацију која показује куда се организација упутила и шта се жели остварити процесом промена;
2. Енергија - уз то трансформационо лидерство захтева ангажовање велике енергије, како лидера тако и следбеника, од којих ће се захтевати већи напори и залагања, уз сопствене иницијативе и вере у заједнички успех, као и промовисање и награђивање свих значајнијих помака у правцу жељених промена;
3. Оспособљавање - трећа компонента трансформационог лидерства везана за оспособљавање следбеника и укључује персоналну подршку и помоћ, испољавање разумевања, спремности да се поделе осећања са члановима организације, изражавање поверења у њихову способност да на адекватан начин одговоре изазовима промена.

Слика 15. Трансформационо лидерство (Стојановић, 2007)



Трансформационо лидерство је значајно јер наглашава важност следбеника у лидерском процесу, утиче на њихов развој и истиче морал и вредности.

10.3 Услужно лидерство и подељено вођство

Идеју о услужном лидерству развио је Robert Greenleaf, који приступа лидеру као човеку који је усмерен на задовољавање интереса и потреба других људи, укључујући следбенике, чланове једне групе, али и шире друштвене заједнице. Његова главна тежња није да води, већ да помаже. Greenleaf је сматрао да лидерство није привилегија, већ нешто што обавезује и нешто што треба заслужити. Природу услужног лидера одређује:

1. Жеља лидера да служи другима;
2. Потреба да се служи нечему што превазилази оквире сопствених интереса, нечему што представља виши циљ или сврху.

Неколико кључних карактеристика разликују класично од услужног лидерства. Традиционални лидер поставља питања о резултату, процесу, методама и понашању, док услужни лидер поставља питања која ће му омогућити да сазна како може бити од помоћи. Традиционално лидерство мери ефикасност организације класичним оутпутима, док услужно лидерство посматра ефикасност у контексту реализовања потреба чланова организације, као што су задовољство, напредовање, самоостварење, аутономија и сл. Традиционални лидери преферирају инструкције и упутства, док услужни лидери акценат стављају на помоћ, олакшавање и усмеравање, које ће људима омогућити да потпуније сагледају своје окружење и разумеју захтеве који се пред њих постављају. Традиционални лидери су често превише заузети да би се на

адекватан начин бавили људима, док су услужни лидери увек на располагању, отворени за све врсте сугестија, спремни да утеше и саосећају уколико је потребно, али и да подстакну на веће напоре и залагања (Стојановић, 2007).

Услужне лидере одликује спремност да се саслуша и утеши, саосећајност, спремност да се служи, посвећеност развоју, изградња заједништва и др. Иако лидер настоји да "служи" својим следбеницима, да се он потпуно неодриче свог ауторитета, већ напротив, он га тиме још више учвршћује.

На темељима услужног лидерства базира се концепт подељеног вођства, који подразумева осамостаљивање запослених, стварања осећаја власништва и личне заинтересованости запослених за њихов сопствени посао. Основни предуслов успостављања подељеног вођства у организацији базира се на подели моћи, с обзиром да моћ представља једну од кључних димензија лидерства.

Недостатак моћи код подређених доводи до драстичног слабљења мотивације и лоших резултата, док подела моћи резултира вишим радним резултатима и бољим перформансама организације у сваком сегменту, па и у организационим променама. Између поделе моћи и успеха постоји висок степен корелације - они делови организације код којих постоји већа подела моћи између лидера и запослених показују већу ефикасност и већи степен моћи у целини.

У подељеном вођству, лидер повећава свој сопствени утицај, па тиме што ради у корист других он јача њихово поверење, а то повећава спремност следбеника да се додатно ангажују на остварењу циљева организације, па и на спровођењу организационих промена. Постоји више начина да се прошири поље утицаја и моћи које запослени поседују:

1. Дати следбеницима значајне задатке и ангажовати их у решавању критичних проблема;
2. Дати следбеницима аутономију и могућност да сами одлучују о задацима које обављају;
3. Учинити рад јавним (промовисати успех);
4. Обезбедити везе са што више моћних људи у организацији.

Поред дистрибуције моћи која представља неизбежан предуслов осамостаљивања, концепт подељеног вођства подразумева:

- Поверење и поштовање;
- Тимски рад и изградњу партнерских односа;
- Подучавање и помоћ;
- Отворену, искрену комуникацију;
- Континуирана признања за постигнуте резултате.

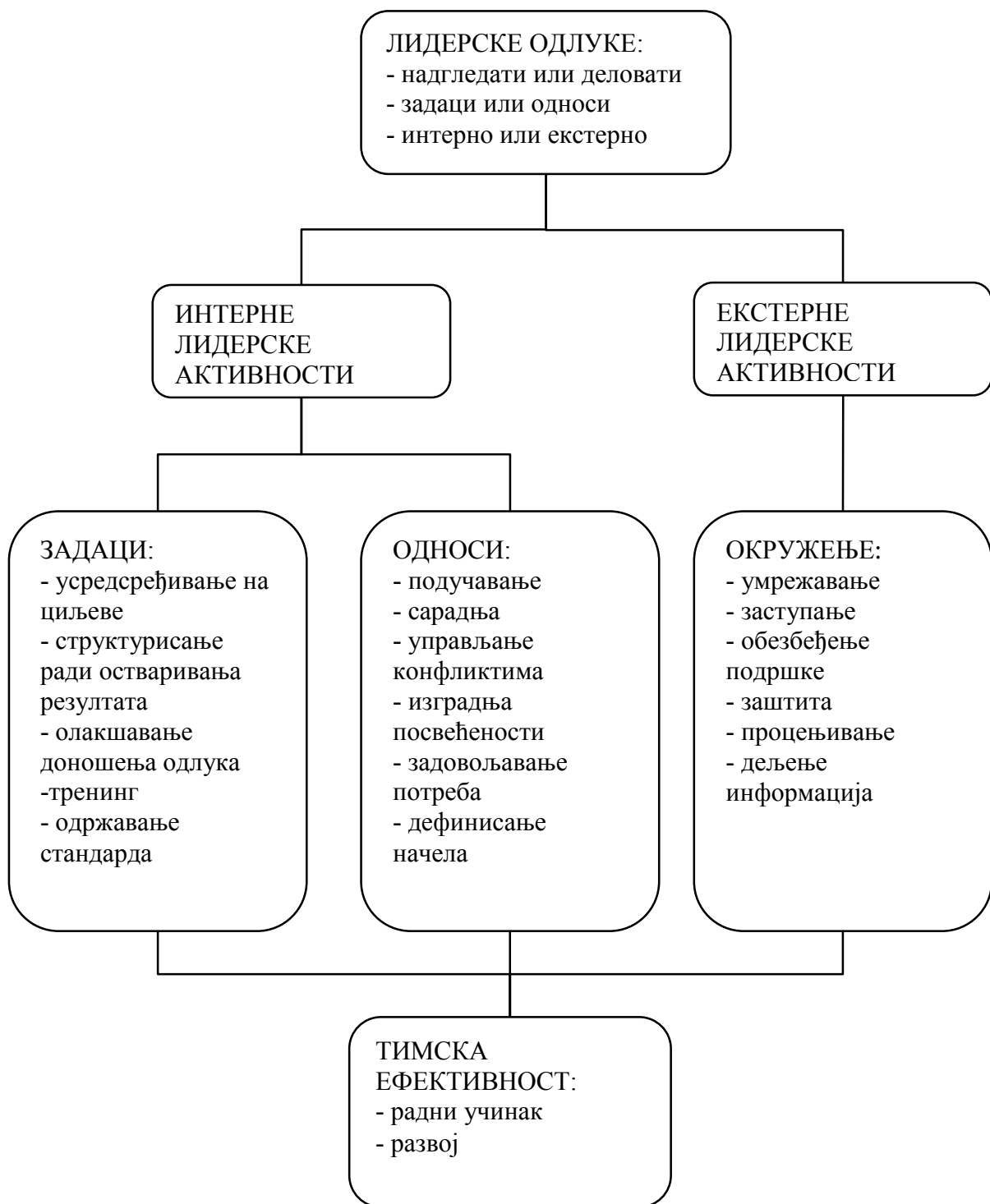
10.4. Тимско лидерство

Савремени начин пословања доводи до тога да се управљање организацијама све више одвија у оквиру тима. Тимови су организационе групе састављене од међусобно зависних чланова, који имају заједничке циљеве и морају да усклађују своје активности да би постигли те циљеве.

Модел тимског лидерства представља оквир за изучавање систематских фактора који доприносе постизању резултата групе или ефективности уопште. У оквиру овог приступа, кључна улога лидерства је да, надгледањем, утврђивањем тренутног стања групе и предузимањем потребних корака, помогне групи да постигне своје циљеве. Лидер посебно мора одговорно да делује, да се понаша тако да ствара услове за тимско решавање проблема, настоји да реализује циљеве тима анализирајући унутрашње и спољашње факторе, а затим бира и испољава одговарајућа понашања да би обезбедио тимску ефективност.

Модел тимског лидерства приказан је на слици 16., где се лидерство ставља на место „покретача“ тимске ефективности. Тај модел лидеру помаже да открије проблеме у тиму и покрене одговарајуће акције за решавање тих проблема.

Слика 16. Hillov модел за тимско лидерство (Нортхоусе, 2008)



Први правоугаоник на врху модела тимског лидерства садржи списак одлука које лидер треба да донесе када одређује да ли да се интервенише и на који начин, да би се побољшало функционисање тима. Најпре се одлучује да ли је најадекватније да се настави са посматрањем и надгледањем тима или треба да се предузму одговарајући кораци. Другом одлуком се утврђује да ли је тиму потребна помоћ у реализацији задатка или у успостављању одговарајућих међуљудских односа. Завршна одлука

тиче се тога да ли треба интервенисати интерно (унутар самог тима) или екстерно (у непосредном окружењу тима).

У следећем делу модела тимског лидерства наводе се специфичне лидерске функције које могу да се обављају интерно (задачи, односи) или екстерно (окружење). Тимови који имају јасне циљеве и стандарде, ефективну структурисаност и одлучивање постићи ће веће резултате у обављању задатка. Тимови који могу да управљају унутрашњим конфликтима, у којима чланови сарађују једни са другима и показују посвећеност послу, имаће добре међуљудске односе. Тимови који су добро повезани и заштићени од своје околине такође ће бити продуктивнији. На лидеру је да оцени да ли треба деловати и на који начин, и да затим спроведе специфичан лидерски поступак да би задовољио захтеве ситуације.

Квадрат на дну модела за тимско лидерство односи се на тимску ефективност, односно жељене резултате тимског рада. Наведене су две кључне функције тимске ефективности: радни учинак (реализација задатака) и развој (одржавање тима). Учинак тима се односи на „квалитет одлучивања, способност спровођења одлука и резултате тимског рада у погледу решавања проблема и обављеног посла и квалитет институционалног лидерства који тим пружа“ (Northouse, 2008).

Ефективни тимски лидери посвећени су циљевима тима и члановима дају слободу да искажу свој таленат где год је то могуће. Лидери такође могу негативно да утичу на ефективност свог тима, када нерадо приступају решавању проблема који се јављају као последица незадовољавајућег учинка; могу да умање способност тима за обављање посла уколико поставе превелик број приоритета и прецењују позитивне аспекте тимског учинка. Тимски лидер може се описати кроз четири његове кључне улоге (Williams, 2010):

1. Тимски лидери представљају везу са окружењем. Лидер има задатак да представи тим окружењу, прикупља информације и оне важне размењује са члановима тима;
2. Лидери тимова имају и улогу посредника између чланова тима, који имају задатак да донесу најбоља решења и закључке о активностима;
3. Лидери тимова су и конфликт - менаџери. Помажу да се открију проблеми и конфликти, ко су актери конфликта и расположиве опције да се конфликт разреши;
4. Лидери тимова имају улогу учитеља. Они подучавају тим и разјашњавају очекивања. Уче чланове тима како да координишу напоре и створе синергију међу собом.

Тимски лидери морају знати како да пренесу информације, да имају поверења у друге људе, како да се одрекну одређене дозе ауторитета у корист тимског духа, како да препознају тренутак у којем је потребно интервенисати.

11. Закључак

Један од најважнијих фактора у успешном развоју предузећа, у условима повећаног нивоа турбуленције, комплексности средине и великог конкурентног притиска, представља вештина и способност лидера да препозна савремене токове и његова спремност да у право време и на прави начин реагује на трансформацију која се десила у окружењу. Проактивност организација и иновације обележавају пословно окружење и представљају базу за реализацију успешне стратегије и остваривање одрживе конкурентске предности. Предузетници морају да поседују способност уочавања потенцијалних шанси, иновативност, креативност и ефикасност у процесу доношења одлука, као и знање и вештину да успешно прате имплементацију ових одлука. Унапређењем њиховог знања, унапређује се и продуктивност пословања, те знање постаје елементарни пословни ресурс.

Подстицање иновација, знање, отворена комуникација, оријентација ка будућности, толеранција ризика и тимски рад су основне карактеристике предузетнички оријентисаних организација. Предузетничке организације су динамичне и креативне, а њихови лидери су иноватори спремни да ризикују. Три кључне димензије предузетничког понашања су иновативност, преузимање ризика и проактивност. Предузетничка активност је усмерена на започињање нове пословне активности, креирање организације за искоришћавање пословних прилика које се јављају на тржишту, прибављање ресурса, и непрестану иновативност и креативност ради остварења профита.

Успех предузетничких организација зависи од ефективности предузетника са лидерским способностима.

Лидерство је процес у коме појединац има утицај на остале следбенике тј. групу ради реализовања заједничког циља. Није у питању карактеристика коју лидер поседује, већ је у питању однос размене који је постигнут између лидера и следбеника. Лидер управља и води организацију. Они мотивишу запослене и дају потребну снагу да се преброде тешке прилике. Они имају визију и уливају сигурност у бољу будућност. Лидери врше утицај на своје следбенике својим ауторитетом, а не на основу своје позиције, и у циљу остваривања организационих циљева.

У модерном пословном окружењу лидери и топ-менаџери који управљају на предузетнички начин имају могућност креирања дугорочне, одрживе конкурентске предности. Флексибилност и подстицање стратегијских промена, препознавање и експлоатација шанси на тржишту, проактивност и иновације, представљају значајне атрибуте модерних лидера. Они креирају визију, мотивишу, инспиришу и воде чланове организације ка остварењу визије, креативни су и заговарају промене. Промене у организацији полазе са врха, тако да је за развој предузетништва врло значајна улога лидерства

Од ефективних лидера, који размишљају на предузетнички начин, очекује се да развијају иновативни потенцијал и мотивишу запослене на проактивност, стварају шансе, преиспитују пословне логике, моделе и пословну стратегију менаџмента и целокупне организације да креира вредност и остварује високу профитабилност.

Лидери подстичу предузетнички потенцијал и перманентно учење на свим нивоима и стварају организациону културу која је прилагодљива на непредвиђене шансе. Повезани су са препознавањем и експлоатацијом шанси на тржишту и представљају базу за остваривање одрживе конкурентске предности и успеха.

Лидерство је постало императив опстанка и предуслов за одрживи развој предузетничких организација, из разлога што је у иновацију потребно унети одређену дозу ризика. Сваки запослени мора бити успешно вођен да би желео да уђе у ризик и унесе промену у своје понашање и начин рада.

Да би предузетник био лидер мора бити добровољно и свесно прихваћен од запослених, што се стиче одређеним понашањем и специфичим односом према сваком подређеном, Неопходно је да свој стил вођења прилагођава специфичним околностима и особеностима запослених.

Предузетничким организацијама су потребни лидери којима амбиција служи за остваривање циљева организације кроз успешно вођење следбеника.

Литература

- Авлијаш Р., Авлијаш Г.: Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013.
- Авлијаш Р.: Предузетништво, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
- Алексић А.: Улога и значај лидерства у условима глобалног пословања, Социологија, број XLIX -02, 2007.
- Бабић М., Нинковић Р.: Предузетништво, теорија, процес и пракса, Унија послодаваца Србије, Машински факултет у Крагујевцу, Београд, 2007.
- Бољановић Ђ.Ј., Џунић М., Машић Б.: Предузетничка и стратегијска компонента лидерства: кључни фактори економског развоја и одрживе конкурентске предности, Економски развој кроз призму предузетништва, Економски факултет Подгорица, 69-79, 2011.
- Brizek G.M.: Explaining corporate entrepreneurship: a contemporary literature investigation, Journal of Management and Marketing Research, 1-13, 2010.
- Влаховић С.: Лидерство - фактор успеха предузетничких организација, Економски развој кроз призму предузетништва, Економски факултет Подгорица, 9-17, 2011.
- Влаховић, С.: Лидерство у савременим организацијама, ЦИД, Подгорица, 2008.
- Група аутора: Менаџмент, савремени концепти и примена, Факултет организационих наука, Београд, 2011.
- Kurako F.D.: Entrepreneurial Leadership in the 21st Century, Journal of Leadership and Organizational Studies 13/4, 1-11, 2007.
- Машећ Б., Џунић М.: Ефективно лидерство и иновације - кључни фактори одрживе конкурентске предности, Универзитет Сингидунум, 2011.
- Михајловић, Д., Ристић, С.: Лидерске компетенције, Факултет организационих наука, Београд, 2011.
- Northouse, P.: Лидерство: Теорија и пракса, ДАТА СТАТУС, Београд, 2008.
- Roomi A.M., Harrison P.: Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught, International Review of Entrepreneurship 9, 1-44, 2011.
- Ранђић Д., Лекић С.: Менаџмент, Београдска пословна школа – Висока школа струковних студија, Београд, 2008.

Стефановић Ж.: Менаџмент, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2004.

Стојановић Алексић, В.: Лидство и организационе промене, Универзитет у Крагујевцу Економски факултет, Крагујевац, 2007.

Черовић, С.: Управљање људским ресурсима у хотелијерству, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.

Williams, С.: Принципи менаџмента – МГМТ, ДАТА СТАТУС, Београд, 2010.