

ORIGINALNI NAUČNI RAD  
DOI: 10.5937/reci2417074M  
UDK: 005.322:316.46:  
orcid.org/0009-0002-0317-0147

**Jelena V. Milivojević\***  
Univerzitet u Beogradu  
Fakultet dramskih umetnosti

### TEORIJSKI PRISTUP LIDERSTVU<sup>1</sup>

**Sažetak:** Cilj ovog rada je da prikaže relevantne savremene teorije o liderstvu. Deskriptivnom i poredbeno-analitičkom metodom predstavljene su razlike između moći i liderstva, a potom su prikazane promene u pristupu liderstvu kao skupu osobina, veština, stilova i situacija. Skreće se pažnja na situacionu teoriju liderstva čija četiri tipa stila liderstva imaju veoma široku primenu na različitim nivoima raznovrsnih tipova organizacija i za gotovo sve vrste zadataka. Kao posebno korisne za razumevanje složenosti fenomena liderstva i njegovih specifičnosti izdvojene su četiri teorije: *Fidlerova kontigentna teorija*, *teorija put-cilj*, *teorija transformacionog liderstva* i *teorija Isaka Adižesa*. Pretpostavlja se da ovaj rad može biti od koristi svima koji se bave temom liderstva i efikasnom strategijom upravljanja organizacijama.

**Ključne reči:** liderstvo, moć, liderske osobine, liderske veštine, liderski stilovi, *Fidlerova kontigentna teorija*, *teorija put-cilj*, *teorija transformacionog liderstva*, *teorija Isaka Adižesa*

#### Uvodno razmatranje

U Srbiji već duže vreme nastaje brojna literatura o temi liderstva. Samo u Narodnoj biblioteci Srbije registrovano je skoro četiri stotine objavljenih publikacija, od čega više od polovine predstavljaju knjige, udžbenici i priručnici. Neka domaća istraživanja ove teme tiču se preduzetništva (menadžmenta), raznih grana ljudske

---

\* milivojevic.jelena13@gmail.com

<sup>1</sup> Ovaj članak predstavlja uvodni deo master rada koji je pod naslovom "Stilovi liderstva u jugoslovenskom pozorišnom sistemu u periodu od 1945. do 2000. godine" odbranjen 21.06.2024. na Fakultetu dramskih umetnosti Univerziteta u Beogradu. Rad je nastao pod mentorstvom prof. dr Maje Ristić.

delatnosti (obrazovanja, ekonomije, umetnosti, sporta itd). Druga domaća istraživanja tiču se pak komunikologije i veštine komuniciranja u novom svetu digitalnih tehnologija, pa i verovanja (religije). No najviše radova je o samom fenomenu liderstva, a među njima postoje i oni koji se tiču rodne dimenzije. Cilj ovog članka je da predstavi najznačajnije savremene inostrane teorije o liderstvu.

### **Definicije liderstva**

Postoje brojne definicije liderstva, a među najznačajnijim savremenim teoretičarima izdvajaju se Džon Antonakis, Ana Siansiolo, Robert Sternberg [John Antonakis, Anna T. Cianciolo, Robert J. Sternberg (2004)]; Bernard Bas [Bernard M. Bass (1990)], Džon Gardner [John W. Gardner (1990)], Majkl Mumford [Michael D. Mumford (2006)]. Jedan od sistema klasifikacije ponudio je (Bass 1990:11-20) u kojem ukazuje da je liderstvo, odnosno lider centar promena i aktivnosti grupe. Iz ove definicije liderstvo se posmatra kao središte grupnih poslova. Drugi teoretičari poput Majera, Goldberga [Mayer, Goldberg] liderstvo posmatraju sa aspekta ličnosti, pa je tako pojedinac onaj koji ima kombinaciju posebnih osobina i karakteristika koji ga čine liderom. Postoje i naučnici Piter Northaus [Piter Northouse] koji liderstvo posmatraju kao ponašanje ili delatnost koju pojedinci preduzimaju da bi izazvali promene u grupi.

Ne treba zaboraviti na definicije koje liderstvo objašnjavaju u kontekstu odnosa moći koja postoji između lidera i njegovih sledbenika. Iz ove perspektive, lideri su pojedini koji poseduju moć, koju koriste da bi izazvali promene kod drugih. Naučnici, takođe, liderstvo objašnjavaju sa aspekta veština, čime naglašavaju znanje i veštine koje lider poseduje i uz pomoć kojih utiču na druge.

Piter Northaus izdvojio je četiri ključnih elemenata za razumevanje liderstva:

- a) Liderstvo je process.
- b) Liderstvom se ostvaruje uticaj.
- c) Liderstvo se javlja u kontekstu grupe.
- d) U liderstvu se pretpostavlja ostvarenje cilja (Northouse, 2008: 2).

Iz te podele dalje sledi konačna definicija liderstva: „Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja” (Northouse, 2008: 2). Pojašnjenje liderstva kao procesa podrazumeva da nije reč o pojedinačnim osobinama koje lider poseduje već da se radi o uzajamnom odnosu razmene između lidera i sledbenika. U ovom procesu lider utiče na svoje sledbenike, kao i oni na njega. Dakle, iz ovoga sledi da liderstvo nije jednosmeran fenomen, već uzajamni, dvosmerni proces.

Liderstvo podrazumeva i pojavu uticaja. Važno je definisati na koji način lider utiče na svoje sledbenike jer bez uticaja, liderstvo ne može da opstane i postoji. Lider nastaje u grupi kao sredini. Tako se i liderstvo posmatra kao ostvarivanje uticaja na grupu koja je okupljena oko zajedničke ideje, odnosno cilja. U daljem radu, akteri koji se bave liderstvom biće označeni kao lideri, dok će oni prema kojima je lider usmeren, biti označeni kao sledbenici. Važno je razumeti da su u svim kategorijama i lideri i sledbenici uključeni u proces liderstva.

### **Liderstvo i moć**

Moć se obično definiše kao sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja. U organizacijama postoje dve vrste ili tipa moći: moć pozicije i lična moć (Mašić, Dželetović, 2015). Moć pozicije pojedinac ima zahvaljujući određenom mestu ili delovanju u formalnom organizacionom sistemu. Lideri odnosno, njihovi zamenici i rukovodioci ostvaruju uticaj na osnovu toga što poseduju viši status u odnosu na njihove sledbenike (Northouse, 2008: 5).

Lična moć je sposobnost lidera da ostvaruje uticaj, koji sledbenici definišu dopadljivim i stručnim. Neki lideri dobijaju moć jer ih sledbenici smatraju sposobnim i veštima za posao koji obavljaju, drugi lideri dobijaju moć jer ih sledbenici smatraju dobrim uzorom (Northouse, 2008: 6). U oba ova slučaja, moć lidera proizilazi iz toga kako ih drugi vide u međusobnom odnosu.

Piter Northaus (2008: 6) definiše pet izvora moći:

- *legitimna moć ili moć položaja* - zasnovana je formalnom autoritetu
- *moć nagrađivanja* - mogućnost nagrađivanja zaposlenih
- *moć prinude* - mogućnost da se zaposleni opomenu ili kazne.
- *referentna moć* - zasniva se na divljenju sledbenika prema svom lideru
- *stručna moć* - zasniva se na percepciji sledbenika o kompetentnosti lidera.

Ukupna moć je zbir svih oblika moći koje jedna osoba poseduje.

Džejms Burns [James McGregor Burns 1978] definiše moć sa aspekta odnosa. Prema njegovom razumevanju, moć nije sredstvo koje lideri koriste nad drugima da bi ostvarili sopstvene interese već treba da proističe iz odnosa koji lideri i sledbenici treba da koriste radi promovisanja zajedničkih ciljeva.

Moć igra važnu ulogu u organizacionoj dinamici i funkcionisanju pozorišnih institucija. U pozorištu koje je bilo u fokusu šireg dela mog master rada, kao i u drugim organizacijama, postoje različiti izvori moći koji utiču na dinamiku odnosa

između lidera, zaposlenih i publike.<sup>2</sup> Moć pozicije, koja proističe iz formalnog autoriteta lidera i rukovodioca, ima značajan uticaj na organizacionu strukturu i procese unutar pozorišta. Lideri koji koriste ovu vrstu moći mogu ostvariti uticaj kroz legalne mehanizme, sistemom nagrađivanja ili upotrebom prinude. Međutim, lična moć, koja proizilazi iz percepcije lidera kao stručnih i dopadljivih, takođe igra ključnu ulogu u uspostavljanju poverenja i podrške unutar pozorišne zajednice.

Pozorište se može posmatrati kao kompleksna mreža odnosa između različitih aktera, uključujući umetnike, rukovodioce, zaposlene i publiku. Razumevanje i efikasno upravljanje moći od vitalnog je značaja za održavanje ravnoteže između umetničke autonomije i organizacionih zahteva. Lideri koji uspešno balansiraju između različitih izvora moći i neguju odnose poverenja sa svojim sledbenicima imaju potencijal da ostvare uspešne i održive pozorišne institucije.

Pozorište, kao umetnička forma i institucija, treba da teži ka promovisanju zajedničkih ciljeva i vrednosti, što zahteva saradnju i razumevanje između lidera i sledbenika. Stoga, razumevanje moći kao alata za postizanje zajedničkih ciljeva, umesto sredstva za ostvarivanje ličnih interesa, ključno je za razvoj održivih i inspirativnih pozorišnih zajednica.

### **Pristup liderstvu kao skupu osobina**

Kada se liderstvu pristupa kao skupu osobina, onda se isključivo sagledava lider ili liderka, a ne sledbenici ili situacije. U njemu ili njoj se istražuju osobine koje lider pokazuje i njegova ili njena ličnost. Istorija liderstva vezuje se upravo za takav pristup lideru kao skupu osobina. Tokom čitavog dvadesetog veka izučavano je koje su to osobine koje pojedinca čine velikim liderom. Sredinom dvadesetog veka ovaj pristup je doveden u pitanje, kada su istraživači zaključili da ne postoji konzistentan skup osobina na osnovu kojih neko, u različitim situacijama, može biti proglašen liderom. Liderstvo je tada definisano kao odnos među ljudima u različitim društvenim situacijama, umesto da se posmatra kvalitet koji lider poseduje. Osobine su i dalje posmatrane kao važne, ali pristup i stanovište istraživača bilo je da su te osobine relativne u odnosu na situacije.

Značajan osvrt na pristup liderstvu kao skupu osobina možemo naći u radovima čiji je autor Ralf Štogdil [Ralph M. Stogdill]. Proučavanjem ovih radova stiče se jasna slika tome kako osobine pojedinaca doprinose procesu liderstva.

---

<sup>2</sup> U središnjem delu rada, koji je ovde izostavljen zbog obima, bavila sam se analizom četiri stila pozorišnog liderstva: Bojana Stupice (Jugoslovensko dramsko pozorište), Mire Trailović (Atelje 212 i Bitef teatar), Ljubomira Mucija Draškića (Atelje 212) i Jovana Ćirilova (Jugoslovensko dramsko pozorište).

Rezultati njegovog prvog rada su pokazali da pojedinac ne postaje lider samo na osnovu toga da li poseduje određene osobine, već te osobine moraju biti relevantne za situacije u kojima lideri funkcionišu. Lideri u jednoj situaciji ne moraju obavezno biti i lideri u nekoj drugoj situaciji. Rezultati istraživanja su pokazali da liderstvo nije pasivno stanje, već predstavlja rezultat neprekidnog odnosa između lidera i drugih članova grupe (Northouse, 2008). Osobine koje je Štogdil izdvojio bile su: inteligencija, brzina, pronicljivost, odgovornost, inicijativa, upornost, društvenost, samopouzdanje.

O važnosti liderskih osobina takođe su pisali Shelley A. *Kirkpatrick* i Edwin A. Locke. Oni navode da je „nedvosmisleno jasno da lideri nisu kao ostali ljudi“ (1991:59).<sup>3</sup> Kirkpatrick i Locke su na osnovu kvalitativne analize u svom istraživanju izdvojili šest osobina koje odlikuju lidere u odnosu na one koji to nisu: energičnost, želja za vođstvo, iskrenost, integritet, samopouzdanje i kognitivna sposobnost poznavanja biznisa. Prema mišljenju navedenih autora, ovih šest osobina predstavljaju „pravu kombinaciju“ za lidere.

### **Pristup liderstvu kao skupu veština**

Robert Katz [Robert Katz] u vreme kada istraživači utvrđuju tačan broj liderskih osobina, pristupa liderstvu upravo kao skupu veština. Ova istraživanja bila su dalji osnov za definisanje sadržajnog modela liderstva zasnovanog na veštinama, koje je zajedno sa svojim kolegama unapredio i definisao Mumford. Opšta ideja koju je početkom pedesetih godina prošlog veka koncipirao Katz, na osnovu posmatranja i terenskog istraživanja, bila je da efektivno liderstvo zavisi od tri osnovne grupe ličnih veština. Te veštine su: tehničke, humanističke i konceptualne.

Tehnička veština podrazumeva posedovanje znanja i spretnosti u vezi sa specifičnim poslom ili aktivnošću. Humanistička veština uključuje sposobnost rada sa ljudima, omogućavajući lideru da efektivno saraduje sa članovima tima i podstiče međusobnu saradnju radi postizanja zajedničkih ciljeva. Lideri sa humanističkim veštinama obezbeđuju da se zaposleni osećaju prijatno, sigurno i motivisano da se uključe u aktivnosti u kojima su direktno angažovani. Konceptualna veština podrazumeva sposobnost rada sa idejama i konceptima. Lider sa konceptualnim veštinama sposoban je da razgovara o idejama koje oblikuju organizaciju i da razume ekonomske principe koji na nju utiču. Zaključujemo da je za lidere važno da poseduju sve tri veštine: tehničku, humanističku i konceptualnu. Međutim, značaj ovih veština varira u zavisnosti od pozicije u jednoj hijerarhiji. Lideri mogu da steknu veštine, ali su osobine njihove urođene karakteristike (Northouse, 2008:27).

---

<sup>3</sup> Prevod autorke ovog rada

Grupa istraživača (Mumford, Zaccaro, Harding, 2000) razvila je model liderstva zasnovan na veštinama, poznat kao model sposobnosti. Ovaj model analizira odnos između znanja i veština lidera i njegovih performansi, naglašavajući da mnogi ljudi imaju potencijal da postanu lideri. Model liderstva zasnovan na veštinama koji su razvili Mumford i njegova grupa saradnika sadrži pet komponenti:

- kompetencije (veština rešavanja problema, veština socijalnog zaključivanja i znanje)
- individualne karakteristike (opšta kognitivna sposobnost, kristalizovana kognitivna sposobnost, motivacija i ličnost)
- rezultati liderstva (efektivno rešavanje problema i radni učinak)
- radno iskustvo (iskustvo koje lider stiče tokom svoje karijere utiče na njegovo znanje i veštine)
- uticaj okruženja (faktori koji su van uticaja kompeticija lidera, njegovih osobina i iskustva)

Posebna prednost pristupa liderstvu kao skupu veština je ta što ga mogu primeniti svi lideri u organizaciji, bez obzira na njihov nivo u hijerarhiji. Ovaj pristup omogućava liderima da prepoznaju svoje snage i slabosti, te da usmere svoju pažnju na učenje i razvoj u oblastima gde je to potrebno kako bi povećali efikasnost organizacije.

### **Pristup stilu liderstva**

Pristup stilu liderstva zasnovan je na ponašanju lidera, odnosno na tome šta lideri rade i kako deluju, odnosno na koji način deluju. Ovaj pristup je omogućio proširenje istraživanja o liderstvu na aktivnosti lidera prema sledbenicima u različitim kontekstima. Istraživači koji su se bavili ovim pristupom zaključili su da liderstvo obuhvata dve osnovne grupe ponašanja: ponašanje usmereno na zadatke (pomaže članovima tima da ostvare ciljeve) i ponašanje usmereno na odnose (pomaže sledbenicima da se osećaju prijatnije).

Ovaj pristup je lako primenljiv u svakodnevnim leaderskim situacijama i može se odnositi na sve što lider radi. Omogućava liderima da procene sopstveni stil i tako poboljšaju svoje ponašanje radi veće efektivnosti. Koriste ga kompanije koje se bave obukom i razvojem kao model za učenje menadžera kako da poboljšaju svoju efektivnost i organizacionu produktivnost. Glavni nedostatak ovog pristupa je u tome što istraživači nisu uspeali da identifikuju univerzalni stil liderstva koji bi bio efektivan u svim situacijama.

### **Situacioni pristup liderstvu**

Situacioni pristup je jedan od najprihvaćenijih pristupa liderstvu, razvijen od strane Herseyja i Blancharda na osnovu Reddinove 3-D teorije menadžerskog stila.

Kao što naziv sugeriše, ovaj pristup je usmeren na liderstvo u različitim situacijama. Jednostavno rečeno, različite situacije zahtevaju različite stilove liderstva a efikasan lider je onaj koji prilagođava svoj stil zahtevima situacije.

Prema ovom pristupu, liderstvo se sastoji od dve dimenzije: izdavanje naredbi i pružanje podrške, pri čemu svaka od ovih dimenzija treba biti adekvatno primenjena u određenoj situaciji. Lider treba prvo da proceni svoje sledbenike, tj. koliko su oni kompetentni i posvećeni obavljanju zadataka. Nakon procene sledbenika, lider treba da prilagodi svoj stil vođenja njihovim kompetencijama i posvećenosti. Stilovi liderstva obuhvataju obrasce ponašanja osobe koja nastoji da utiče na druge, uključujući naredbodavno ponašanje (dodeljivanje zadataka) i ponašanje koje izražava podršku (uspostavljanje međuljudskih odnosa).

Kroz naredbodavno ponašanje, članovi grupe postižu ciljeve tako što izdaju direktive, definišu ciljeve i metode evaluacije, postavljaju vremenske rokove, određuju uloge i ukazuju na način postizanja ciljeva. U komunikaciji, koja je često jednosmerna, naredbodavno ponašanje razjašnjava šta treba da se uradi, kako i ko je za šta odgovoran. S druge strane, pružanje podrške uključuje dvosmernu komunikaciju i reakcije kojima se izražava socijalna i emotivna podrška za druge. Pružanjem podrške, članovi grupe se osećaju prijatno u odnosima sa drugima i u različitim situacijama. Motivisani su da ostvaruju bolje rezultate, razvijaju sposobnosti, a u posao unose dodatnu kreativnost i posvećenost.

### **Fiedlerova kontingentna teorija**

Fiedlerova kontingentna teorija podrazumeva usaglašavanje lidera sa odgovarajućom situacijom (Northouse, 2008:77). Izraz kontingentna teorija sugeriše da uspeh jednog lidera zavisi od toga u kojoj meri se stil lidera uklapa u kontekst. Liderski stil je često povezan s osnovnim potrebama i ličnošću lidera, budući da su te potrebe obično stabilne. Fidler tvrdi da je teško, ako ne i nemoguće, promeniti stil liderstva jer način na koji se lider odnosi prema ljudima često odražava dugotrajne obrasce ponašanja.

Efektivnost lidera zavisi od toga koliko je njihov liderski stil prilagođen konkretnoj situaciji, što Fidler definiše kao „povoljnost situacije“. To znači koliko situacija omogućava lideru da utiče na ponašanje članova grupe ili ga sprečava u tome. Tri situaciona faktora određuju povoljnost situacije uključuju odnos između lidera i članova grupe (sledbenika), strukturirano zadatka i moć položaja:

- odnosi lidera i članova: koliko sledbenici poštuju i cene, koliko veruju – najvažniji situacioni faktor;
- strukturisanost zadatka: koliko jasno su definisani zahtevi na osnovu kojih sledbenici ispunjavaju zadatke;

- moć položaja: što je veća mogućnost i formalni uticaj da nagrađuju, kažnjavaju, zapošljavaju, veća je i moć.

Od odnosa ovih parametara: odnosa, strukturisanosti, moći položaja (dobri odnosi, visoka strukturisanost zadatka, jaka ili slaba moć položaja), zavisiće stepen povoljnosti situacije u kojoj lider radi. Postoje razni stepeni „povoljnosti“ situacije za lidera. Da bi se stilovi liderstva mogli oceniti, Fiedler je razvio skalu najmanje poželjnog saradnika (LPC skala), koja prikazuje lidere koji imaju visok rezultat na skali kao motivisane odnosima, dok one sa niskim rezultatima označava kao motivisane zadacima.

### **Teorija put-cilj**

U okviru ove teorije definiše se način kako lideri motivišu sledbenike da postignu zacrtane ciljeve radipovećanja učinka i zadovoljstva zaposlenih. Teorija put-cilj osmišljena je tako da liderima objasni kako mogu da pomognu podređenima da ostvare svoje ciljeve odabirom specifičnih ponašanja koja su najprikladnija u odnosu na potrebe podređenih i situacije u kojima oni rade. Odabirom odgovarajućeg stila lideri povećavaju veru u uspeh i zadovoljstvo podređenih. Prema ovoj teoriji postoje četiri liderska stila: direktivno, liderstvo orijentisano na podršku, participativno i liderstvo orjentisano na postignuća.

*Direktivno ili naredbodavno* - govori zaposlenima šta se tačno od njih očekuje, pruža konkretna uputstva za implementaciju zadataka, smernice, određuje dinamiku rada, standard radnog učinka i brine da li se poštuju pravila i propisi. Formalni sistem autoriteta odnosi se na skup procedura, pravila i politika jedne organizacije.

*Liderstvo podrške* - sličan je obzirnom ponašanju lidera: pristupačan, stvara prijatnu atmosferu, tretira zaposlene ljude kao jednake, omogućava da zaposleni budu zadovoljni.

*Participativno liderstvo* - lider se savetuje sa zaposlenima pre nego što donese odluke, traži predloge i preporuke. Kada su uključeni u donošenje odluka, ljudi su posvećeniji.

*Liderstvo usmereno na postignuća* - lider postavlja izazovne ciljeve, mnogo očekuje od zaposlenih, veruje da će zaposleni uložiti dodatni napor i preuzeti odgovornost.

**Transformaciono liderstvo:** “*We don't trust rules; we trust people*”(Simon Sinek)

Transformaciono liderstvo deo je paradigme *novog liderstva* (Bryman, 1992) u kome se veća pažnja posvećuje elementima liderstva kao što su harizma i osećanja (Northouse, 2008:119). Ovaj pristup ističe i u prvi plan stavlja unutrašnju motivaciju



i razvoj sledbenika. Danas, centralno mesto u istraživanjima liderstva zauzima upravo transformaciono liderstvo. Ovakav vid liderstva predstavlja proces u kome su ljudi skloni promenama; odnosi se na njihove emocije, zadovoljenje potreba, vrednosti, radne etike.

Transformaciono liderstvo predstavlja izuzetan oblik ostvarivanja uticaja putem koga se sledbenici podstiču da ostvare više od onoga što se od njih očekuje. To je proces koji objedinjuje harizmatično i vizionarsko liderstvo (Norhouse, 2008:120). Izraz "transformaciono liderstvo" prvi je upotrebio Downton (1973), ali ovaj pristup postaje značajan tek sa radom političkog sociologa Džejsma Burnsa [James McGregora Burns]. Njegovo delo *Liderstvo* iz 1978. godine nastojalo je da poveže uloge lidera i sledbenika. Prema Burnsovoj teoriji, lideri motivišu sledbenike kako bi zajednički ostvarili ciljeve na optimalan način. Burns takođe ističe da liderstvo i moć nisu isto, jer se liderstvo ne može odvojiti od potreba sledbenika.

Pomenuti naučnik pravi razliku između transakcionog i transformacionog liderstva. Transakciono liderstvo obuhvata različite modele koji se fokusiraju na razmenu između lidera i sledbenika. Na primer, menadžeri koji zaposlenima nude unapređenja ili druge vrste nagrade (ili kazne) za postizanje (ili nepostizanje) ili premašivanje postavljenih ciljeva predstavljaju transakciono liderstvo. U transformacionom liderstvu, lider se fokusira na sledbenike, stvarajući s njima vezu koja podiže njihovu (a i vlastitu) motivaciju i moral. Ovaj tip lidera je osetljiv na potrebe i motive sledbenika i pokušava da im pomogne da dostignu svoje ciljeve. Klasičan primer transformacionog liderstva je Mahatma Gandhi, koji je milionima ljudi ulio nadu, podstakao njihove zahteve i sam se transformisao u tom procesu.

Formulisano je šest osnovnih karakteristika koje mora da poseduje uspešan transformativni lider:

- *alternativni način razmišljanja* - podrazumeva odstupanje od uobičajenog načina razmišljanja i uvođenje novih metoda u te svrhe;
- *ovlašćenja* - podrazumeva da transformacioni lider pretvara članove svog tima u vođe i daje priznanja onima koji rešavaju svakodnevne zadatke;
- *aktivni optimizam* - znači da je neophodno pozitivno razmišljanje;
- *opredeljenost za stalno unapređenje* – potreba da se stalno radi bolje i mišljenje da uvek može biti bolje i efikasnije;
- *delegiranje odgovornosti* - neophodnost savremenog poslovanja na osnovu kojeg članovi menadžmenta, lideri, ne samo da smanjuju napetost, već i unapređuju svoje veštine i podstiču kreativnost i inovativnost;

- *stvarni potencijali* - na osnovu postojećih resursa i potencijala transformacioni lider mora da definiše odgovarajuću strategiju odnosno viziju poslovanja. (Stefanović, Mihajlović & Ilić, 2017).

U vreme kada Burns objavljuje svoje teorije transformativnog liderstva, drugi istraživač House (1976) publikuje svoju teoriju o harizmatičnom liderstvu. Kasnije će se u drugim istraživanjima često iznositi sličnosti, ako ne i poistovećivati transformativno i harizmatično liderstvo.

Reč *harizma* označava poseban dar koju pojedinci imaju, i uz pomoć koje postižu visoke rezultate. Harizmu možemo definisati kao moć kojom imamo sposobnost da utičemo na druge.

U svojoj teoriji o harizmatičnom liderstvu, House ističe da takvi lideri deluju na jedinstven način, sa specifično harizmatičnim efektima na svoje sledbenike. Prema njegovom mišljenju, osobine harizmatičnog lidera uključuju dominaciju, snažnu želju da utiču na druge, samopouzdanje i jak osećaj za moralne vrednosti pojedinca (Northouse, 2008:121). Harizmatični lideri pokazuju određene lične karakteristike i specifične obrasce ponašanja. Oni predstavljaju uzore za stavove i vrednosti koje žele da njihovi sledbenici usvoje, te artikulišu ideološke ciljeve koji uključuju moralne vrednosti. Sledbenici ih doživljavaju kao kompetentne. Postavljanjem visokih očekivanja pred svoje sledbenike, harizmatični lideri pokazuju poverenje u njihove sposobnosti da ta očekivanja ispune. Transformativno liderstvo, međutim, ide dalje od harizmatičnog, jer obezbeđuje prihvatanje vizije i podstiče zaposlene da osim ličnih interesa imaju u vidu šta je dobro za grupu.

### **Novi modeli transformacionog liderstva**

Sredinom 80-ih godina, Džejms Bas je, nadovezujući se na radove Burnsa i Housea, dao proširenu verziju transformacionog liderstva. Ono što je karakteristično za njegov pristup jeste veći fokus na potrebe sledbenika nego na potrebe lidera. Prema njegovom mišljenju, transakciono i transformaciono liderstvo nalaze se na istom kontinuumu, a ne na međusobno nezavisnim kontinuumima. Za razliku od Houseovog rada, Bas pridaje veću pažnju emocionalnim elementima i poreklu harizme, smatrajući da je harizma neophodan, ali ne i dovoljan uslov za transformaciono liderstvo. Bas objašnjava da liderstvo utiče na sledbenike da rade više nego što se od njih očekuje tako što:

podiže nivo svesti sledbenika o važnosti i vrednosti postavljenih i idealizovanih ciljeva;

- podstiče sledbenike da prevaziđu sopstvene interese zarad interesa tima;
- pomeraju svest sledbenika ka potrebama višeg stepena.

Model transformacionog i transakcionog liderstva obuhvata sedam različitih faktora, podjeljenih u tri grupe:

1. *Transformacioni faktori (transformaciono liderstvo):*

- Idealizovani uticaj/harizma
- Inspiraciona motivacija
- Intelektualna stimulacija
- Individualno uvažavanje

1. *Transakcioni faktori (transakciono liderstvo):*

- Potencijalna nagrada/konstruktivne transakcije
- Menadžment putem izuzetaka, (aktivan i pasivan)/korektivne transakcije

2. *Netransakcioni faktor (liberalno liderstvo):*

- Laissez-faire/netransakciono

Transformaciono liderstvo utiče na sledbenike omogućavajući im da se razvijaju i poboljšavaju svoje performanse. Lideri koji primenjuju ovaj stil motivišu sledbenike da rade na ostvarivanju ciljeva većih od njihovih ličnih interesa. U daljem tekstu biće objašnjeni transformacioni faktori po teoriji Bass (1985).

#### **Idealizovani uticaj/harizma**

- Lideri su uzor sledbenicima, koji se identifikuju s njima i žele da ih slede. Ovi lideri se odlikuju visokim standardima moralnog i etičkog ponašanja, što im donosi veliko poštovanje i poverenje sledbenika.

#### **Inspiraciona motivacija**

- Lideri postavljaju visoka očekivanja pred svoje sledbenike, inspirišući ih da se posvete zajedničkoj viziji i neguju timski duh. Koriste simbole i emotivne apele kako bi podstakli grupne napore i motivisali sledbenike da postignu više od sopstvenih interesa.

#### **Intelektualna stimulacija**

- Sledbenici su podstaknuti da budu kreativni i inovativni, da sami smišljaju rešenja i isprobavaju nove pristupe.

#### **Individualno uvažavanje**

- Lideri obraćaju pažnju na individualne potrebe sledbenika i stvaraju atmosferu podrške. Kroz delegiranje zadataka, lideri omogućavaju sledbenicima da se suočavaju s izazovima i napreduju.

Za razliku od transformacionog liderstva, transakciono liderstvo se ne fokusira na individualne potrebe podređenih i njihov lični razvoj. Transakcioni lideri razmenjuju vrednosti sa podređenima kako bi unapredili svoju agendu ili agende svojih sledbenika (Kuhnert, 1994 prema Northouse, 2008:126). Transakciono liderstvo je proces zasnovan na transakciji-razmeni, sleđenju pravila. Prepoznaje se fokusiranost na zadatke i procese da bi se postigao neki rezultat. Kazne i nagrade su glavni instrument za motivaciju sledbenika. Ovo može kratkoročno biti efikasno da se postigne neki važan cilj. U daljem tekstu su definisani pojedinačno transakcioni faktori.

#### **Potencijalna nagrada**

- Ovaj faktor predstavlja proces razmene između lidera i sledbenika, gde se napori sledbenika nagrađuju specifičnim nagradama. Lideri sklapaju dogovor sa sledbenicima o tome šta treba da se uradi i koja nagrada sledi za uspešno obavljen posao.

#### **Menadžment putem izuzetaka**

- Ovaj faktor obuhvata korektivnu kritiku, negativne ocene i mere, i javlja se u dva oblika: aktivan i pasivan. U aktivnom obliku, lider pažljivo prati greške i kršenje pravila od strane sledbenika i preduzima korektivne akcije. U pasivnom obliku, lider reaguje tek kada se problem pojavi.

#### **Neliderski faktor/Laissez-faire**

Ovaj faktor predstavlja odsustvo liderstva. Kao što francuski izraz "laissez-faire" sugeriše, takav lider zauzima stav nemešanja. Odriče se odgovornosti, odlaže donošenje odluka, ne pruža povratne informacije i ne trudi se da zadovolji potrebe sledbenika. Nema razmene sa sledbenicima niti pokušaja da im se pomogne u napredovanju (Northouse, 2008:127).

Za razliku od drugih pristupa, transformaciono liderstvo pruža sveobuhvatan pristup liderstvu koji ističe ideale, inspiraciju, inovaciju i individualne interese. Ono zahteva od lidera da budu svesni veze između njihovog ponašanja, potreba njihovih sledbenika i dinamike koja se neprestano menja unutar organizacije.

Transformacioni liderski stil najpribližnije elaborira okolnosti u kojima stvaraju pozorišni profesionalci, prvenstveno izabrani akteri čiji liderski stilovi su analizirani u celokupnom radu.

#### **Teorija Isaka Adičesa**

Isak Adičes je poznat po svojoj teoriji upravljanja i organizacionog razvoja, koja se fokusira na različite menadžerske stilove i životne cikluse organizacija. Usvojio je prvoj knjizi *Dijagnoza stilova upravljanja* (1979), koja se bavi problemima

menadžerskih uloga i životnim ciklusima preduzeća, Adižes opisuje trideset menadžerskih stilova baziranih na četiri osnovna kvaliteta: proizvodnja, administracija, preduzetništvo i integracija.<sup>4</sup> Adižes je predstavio koncept koji se temelji na pomenuta četiri osnovna kvaliteta ili uloge koje su neophodne za uspešno upravljanje i vođenje organizacija:

1. *Proizvođenje:*

- fokusira se na ostvarivanje rezultata i postizanje ciljeva;
- menadžeri sa ovim stilom su orijentisani na akciju i efikasnost;
- važni su im produktivnost i ispunjavanje zadataka u skladu s planom.

1. *Administracija:*

- naglašava važnost strukture, procedura i pravila;
- menadžeri sa ovim stilom se koncentrišu na organizaciju, kontrolu i održavanje sistema;
- teže ka stabilnosti i konzistentnosti u poslovanju;

2. *Preduzetništvo:*

- fokusira se na inovacije, promene i prilike;
- menadžeri sa ovim stilom su vizionari koji traže nove mogućnosti i rizike;
- važni su im rast i razvoj kroz kreativne i nekonvencionalne pristupe.

3. *Integracija:*

- usmereno na harmonizaciju i saradnju unutar tima;
- menadžeri sa ovim stilom rade na izgradnji timske kohezije i dobrih međuljudskih odnosa;
- teže ka stvaranju zajedničke kulture i vrednosti unutar organizacije;

Isak Adižes je tvrdio da nijedan menadžer ne može savršeno posedovati sve ove kvalitete, ali da uspešne organizacije zahtevaju ravnotežu sva četiri domena. On je definisao trideset različitih stilova menadžmenta na osnovu kombinacija ovih četiri osnovnih uloga, jer svaka kombinacija može rezultirati različitim pristupom u upravljanju i vođenju organizacije.

---

<sup>4</sup> Knjigu je kod nas prevela Ljiljana Mihajlović a objavila ju je novosadska izdavačka kuća Prometej, 1995.

**Zaključak:**

U proteklih nekoliko godina, liderstvo je postalo centralna tema u mnogim oblastima istraživanja i prakse, kako u Srbiji, tako i globalno. Kroz ovaj rad osvetljene su različite teorije i pristupi liderstvu, od klasičnih definicija i teorija koje ga posmatraju kao skup osobina, do savremenijih pristupa koji ističu važnost situacije u kojima lider stvara, stilova i veština koje lider poseduje. Raznolikost pristupa naglašava kompleksnost liderstva kao fenomena koji se ne može svesti na jednostavne formule, već zahteva duboko razumevanje konteksta, ličnosti i dinamike odnosa između lidera i sledbenika.

Uspešno liderstvo zavisi od sposobnosti lidera da se prilagodi situaciji, prepozna i razvija svoje veštine, te neguje uvažavajući, dobronameran odnos sa sledbenicima. Svest o različitim izvorima moći i načinu njihove upotrebe ključno je za izgradnju poverenja i postizanje dugoročno održivih ciljeva, posebno u specifičnim kontekstima kao što je umetnička zajednica, konkretno značajna za ovaj rad. Lideri koji su u stanju da balansiraju između tehničkih, humanističkih i konceptualnih veština, kao i da prilagode svoj stil vođenja potrebama situacije, imaju potencijal da inspirišu i motivišu svoje sledbenike, ostvarujući tako značajne rezultate u različitim domenima društvene delatnosti.

Liderstvo nije statičan proces već kontinuirana interakcija koja se razvija i menja u skladu sa okolnostima i potrebama grupe, organizacije, društva. Razumevanje ove dinamike i primena odgovarajućih pristupa može doprineti ne samo uspehu pojedinaca i organizacija, već i širem društvenom razvoju.

**Literatura:**

- Antonakis J. Ciancolo&Sternberg, R.J. (2004). Leadership: Past, present, future. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg, *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Adižes, I. (2009). *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*. Novi Sad: Adizes SEE.
- Adižes, I. (2009). *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*. Novi Sad: Adizes SEE.
- Adižes, I. (2007). *Težnja ka top formi*. Novi Sad: Adizes SEE.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Burns J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE.
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1991). *Leadership: Do Traits Matter?* USA: Academy of Management Executive.
- Kuhnert, K. W. (1994). *Transforming leadership: Developing people through delegation*. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publications, Inc.
- Milislavjević, M. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status.
- Northaus P. (2008). *Liderstvo*. Beograd: DATA Status.
- Stefanović, V., Mihajlović, D., Ilić, B. (2017). *Transformacioni lideri – neophodnost savremenog poslovanja*. Beograd: Megatrend Review.

Jelena V. Milivojević

### A THEORETICAL APPROACH TO LEADERSHIP

**Summary:** The aim of this paper is to present relevant contemporary theories of leadership. Using descriptive and comparative-analytical methods, the differences between power and leadership are highlighted, followed by an overview of changes in the approach to leadership as a set of traits, skills, styles, and situations. Attention is drawn to the situational theory of leadership, which identifies four distinct leadership styles. These styles have a very broad application across various levels of diverse types of organizations and for almost all types of tasks. Four theories are singled out as particularly useful for understanding the complexity of the leadership phenomenon. These include Fiedler's contingency theory, the path-goal theory, transformational leadership theory, and Ichak Adizes' theory. It is expected that this paper may be useful to anyone engaged in the topic of leadership and effective organizational management strategies.

**Key words:** *leadership, power, leadership qualities, leadership skills, leadership styles, Fiedler's contingency theory, transformational leadership theory, theory Ichak Adizes, path-goal theory*

Datum prijema: 23.8.2024.

Datum ispravki: 1.10.2024.

Datum odobrenja: 3.10.2024.