

Lazar Marićević¹
UO Centar za razvoj Srbije

Faktori liderstva

Apstrakt: Liderstvo je predmet proučavanja brojnih naučnih disciplina, među kojima i andragogije. Cilj ovog rada je da se operacionalno definiše liderstvo i da se na osnovu izabranih indikatora kreira upitnik kao pouzdan merni instrument koji se može koristiti i u andragoškim istraživanjima, posebno za potrebe dizajniranja obrazovnih programa za razvoj liderskih veština. Nakon analize većeg broja teorija liderstva, izdvojeno je i devet indikatora liderstva: vizija, motivacija, inovativnost, želja da se bude lider, efikasna komunikacija, timski rad, autoritet, pozitivan mentalni stav i poštovanje i razumevanje, koji sačinjavaju operacionalnu definiciju. Analizom pouzdanosti dobijen je upitnik sa 51 stavkom, čija je vrednost Kronbahove alfe 0,907395, a prosečna interkorelacija stavki iznosi 0,171293. Faktorskom analizom izdvojena su tri faktora liderstva: vizija prilagođena realnosti, opreznost u odnosu sa ljudima i podsticajnost.

Ključne reči: liderstvo, vizija prilagođena realnosti, opreznost u odnosu sa ljudima i podsticajnost.

Uvod

Liderstvo i timski rad su pojmovi bez kojih danas ne možemo zamisliti organizaciono ponašanje. Ako imamo u vidu prethodna teorijska i praktična istraživanja liderstva, a na osnovu užih i širih definicija pojma, početna teza ovog rada je da liderstvo obuhvata širi spektar ponašanja na osnovu koga se može operacionalno definisati i meriti.

S obzirom na to da postoji fragmentiranost definicija liderstva usled različitih teorijskih pristupa (Bass, 1990), cilj ovog rada je stvaranje kompleksnije definicije koja će omogućiti kreiranje pouzdanog mernog instrumenta kroz sledeće indikatore koji se najčešće pojavljuju u naučnoj i stručnoj literaturi:

1. Vizija je distinktivna karakteristika koja razlikuje lidere od menadžera (Kotter, 1990a). Vizija se zasniva kako na činjenicama tako i na

¹ Dr Lazar Marićević je predsednik UO Centra za razvoj Srbije.

intuiciji, strahu i nadi. Lider, kao inicijator, u organizaciji razvija viziju sa svojim timom tako da ona postaje zajedničko delo svih članova tima. Lider može razvijati viziju u saradnji sa članovima, a može i samostalno.

2. Motivacija ljudi predstavlja osnov za ostvarivanje vizije. Lider i članovi tima imaju ugovor koji se odnosi na nagrađivanje ili kažnjavanje u slučaju uspeha, odnosno promašaja. Lideri motivišu članove ili sledbenike svojom vizijom, zalaganjem, istajanošću i strpljenjem. Ukoliko lider ne može da motiviše ljude, dolazi do nezadovoljstva, pada produktivnosti i neuspeha u radu. Lideri se razlikuju od drugih ljudi jer imaju izrazitu sposobnost samomotivacije. Lideri motivišu ljude usmeravanjem koristeći pre nagradu nego kaznu (Kotter, 1996).
3. Inovativnost i kreativnost su odlike liderstva (Burns, 2003), koje predstavljaju uvođenje novina u proces ostvarivanja zadataka. Kada kažemo inovativnost, ovde se ne misli na naučno pronalazaštvo u užem smislu. Inventivnost se pre odnosi na primenu novih načina rada, osmišljavanje novih ideja, ulaganje truda da se posao unapredi, kreativni pristup poslu i problemima, ali i praćenje i uvođenje novih tehnologija u organizacioni proces (Finkelstein, Hambrick i Cannella, 2009).
4. Želja predstavlja izrazito važnu karakteristiku liderstva (Frigon & Jackson, 1996), bez koje ostaju samo druge potencijalne karakteristike osobe koja bi mogla da bude lider. Osoba može biti samopouzdana, elokventna, komunikativna, vredna i poštena, što upućuje na potencijal za liderstvo. Ali, ako ona ne želi da bude lider, tu poziciju u timu zauzima neko sa izraženom željom.
5. Efikasna komunikacija podrazumeva jasno, precizno i razumljivo komuniciranje sa članovima grupe ili tima. Ona predstavlja jedan od najznačajnijih faktora uspeha ili neuspeha lidera (Rice, 1991). Klaus i Bass (1982) su pronašli da se efikasni lideri razlikuju od neefikasnih upravo zbog načina komunikacije. Lideri moraju da iskažu svoju viziju, vrednosti i zahteve unutar grupe. Lider utiče na članove tima, ili sledbenike, koristeći rečnik, fraze i način obraćanja tako da oni i nisu svesni da on tako govori kako bi oni uradili zadatak efikasno.
6. Autoritet (Marićević, 2001; Bojanović, 2004) je legalno pravo i odgovornost koje su članovi grupe dali osobi da se ponaša kao lider. U kontekstu ovog rada, autoritet lidera se posmatra kao nešto što zaista koristi grupi u postizanju vizije, jer je grupa upravo zbog toga prenela jedan deo odgovornosti na lidera. Ovde se autoritet ne posmatra u

smislu autoritativnosti i autoritarnosti koja ponekad članovima tima može služiti kao *izgovor* za prebacivanje i davanje odgovornosti jednoj osobi.

7. Pozitivan mentalni stav (Ricketts & Ricketts, 2011) je sposobnost da se fokusira na pozitivne aspekte liderstva i ispunjenja vizije, ciljeva i zadataka. To ne znači da se negativni aspekti ne uzimaju u obzir, ali neuspjeh nije prihvatljiva opcija. Lider svojim ponašanjem širi pozitivan mentalni stav i na taj način dodatno motiviše ljude, uz umeće da se u negativnim aspektima nalaze pouke i iskustva, umesto da ih samo kontroliše, kao što to čine menadžeri.
8. Timski rad je doprinos pojedinaca u ostvarivanju cilja kroz saradnju. Efikasan lider mora da ima sklonost ka timskom radu. Lider samo uz pomoć dobrog tima može da ostvari zacrtanu viziju. Posao lidera u timu ima dva prioriteta: da upravlja timom i da olakšava timski proces (Robbins, 1997). Ove dve uloge lidera se mogu podeliti na četiri stavke: lider skuplja informacije spolja i deli ih sa članovima tima, raspoložuje resursima, pojašnjava timske obaveze i uloge, uočava problem i fokusira ceo tim na njegovo rešavanje i rešava konflikte na različite načine (Blake & Mouton, 1964).
9. Razumevanje i poštovanje se odnose na obzirnost prema članovima tima u svakom trenutku, a naročito kada se donose teške odluke (Bass, 1990), koje se odnose na budućnost, disciplinu, dodelu radnih zadataka, unapređenje, sankcije ili obuku. Ukoliko lider ima razvijenu brigu za dobrobit, moral i profesionalni razvoj ljudi koje vodi, onda ih on poštuje kao ljude.

Metod

Istraživanje je neeksperimentalno, sondažnog tipa, a primenjena tehnika je upitnik Likertovog tipa. Konstruisan je poseban upitnik na osnovu navedenih devet indikatora liderstva. Primenjene statističke tehnike su: Alfa Kronbah test pouzdanosti i faktorska analiza.

Uzorak

Uzorak sačinjavaju 186 lidera većinom iz preduzeća u državnom ili javnom vlasništvu: Javno preduzeće *PTT Srbija*, Elektrodistribucija *Beograd*, *Elektroistok*, *Energogas*, *Eksim banka*, *Galenika a.d.*, *GSP Beograd*, *HIP Petrohemija*, *Iritel*,

Logistic, Logistic cargo, Privredna komora, US Steel, Javno komunalno preduzeće Vodovod, 063 Mobtel Srbija, Coca Cola, Ugoditeljsko preduzeće Downtown. Ispitanici su iz 35 gradova i opština u Srbiji.

Rezultati

Na osnovu operacionalne definicije liderstva, a na osnovu navedenih indikatora, konstruisan je upitnik liderstva koji je u prvobitnoj verziji sadržao 60 stavki.

Na osnovu interkorelacije stavki, Alfa Kronbah analizom pouzdanosti utvrđeno je da devet stavki iz prvobitne verzije ne zadovoljavaju kriterijum pouzdanosti na osnovu koga bi bile korišćene u daljoj analizi. Naime, kriterijum za odbacivanje stavki je bio da je vrednost interkorelacije sa celim testom svake pojedinačne stavke manja od 0,20.

U Tabeli 1 su date vrednosti interkorelacije stavki verzije upitnika sa 51 stavkom:

Tabela 1: Analiza pouzdanosti upitnika liderstva (51 stavka)

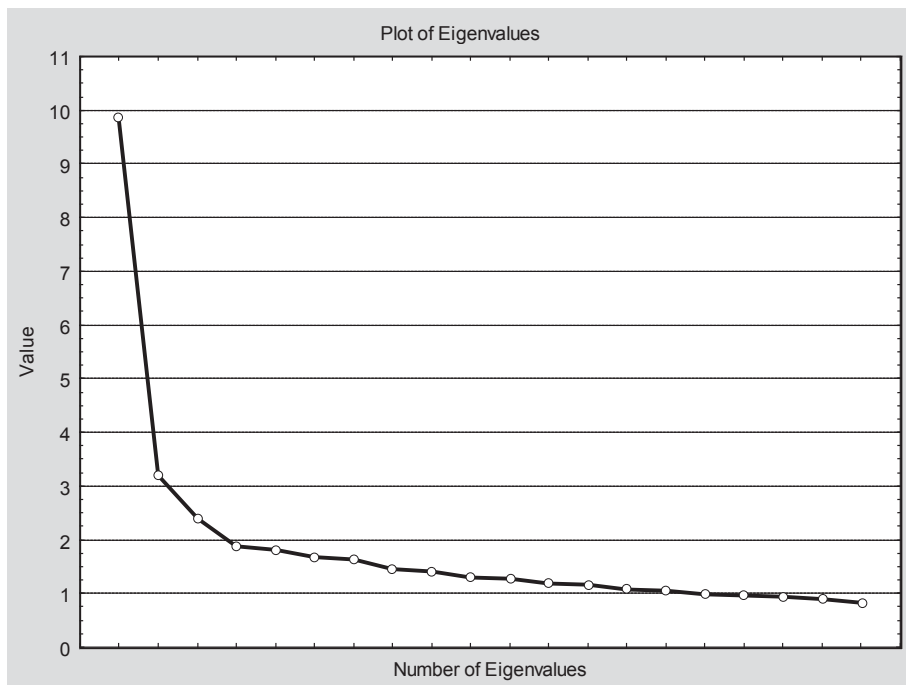
Item	Mean if removed	Var. if removed	StDv. if removed	Itm-Totl. Correlation	Squared Itm-Totl. Correlation	Alpha if Removed
L 1	195,0484	456,8848	21,37486	0,484874	0,496559	0,904889
L 2	195,5591	460,3218	21,45511	0,271768	0,422796	0,907047
L 3	195,2849	457,4834	21,38886	0,382099	0,434275	0,905718
L 4	195,2097	456,6495	21,36936	0,472813	0,591903	0,904944
L 5	195,6935	454,9652	21,32991	0,334032	0,458250	0,906501
L 6	195,1935	461,5754	21,48431	0,367391	0,528287	0,905940
L 7	195,0323	460,7302	21,46463	0,401056	0,477375	0,905676
L 8	195,0323	459,8269	21,44357	0,314082	0,446559	0,906453
L 9	195,4409	455,6873	21,34683	0,365597	0,471248	0,905947
L 10	195,6129	458,6996	21,41727	0,335248	0,435317	0,906232
L 11	195,6022	457,6589	21,39296	0,297469	0,423887	0,906895
L 12	195,6505	444,5930	21,08537	0,573195	0,626693	0,903363
L 13	195,5860	454,7264	21,32432	0,402715	0,375757	0,905493
L 14	195,0161	459,3384	21,43218	0,363517	0,446211	0,905914
L 15	195,5591	456,8486	21,37402	0,343218	0,455009	0,906209
L 16	195,5538	459,7310	21,44134	0,273672	0,450123	0,907085
L 17	195,3656	449,1029	21,19205	0,471572	0,570710	0,904652

Item	Mean if removed	Var. if removed	StDv. if removed	Itm-Totl. Correlation	Squared Itm-Totl. Correlation	Alpha if Removed
L 18	195,3387	460,0949	21,44982	0,352599	0,488900	0,906022
L 19	196,0323	452,6656	21,27594	0,399913	0,429978	0,905571
L 20	195,3656	463,2534	21,52332	0,302262	0,453736	0,906482
L 21	195,2634	456,6241	21,36876	0,421637	0,447160	0,905327
L 22	195,2903	454,9802	21,33027	0,407383	0,405530	0,905439
L 23	195,9677	458,4614	21,41171	0,272820	0,364350	0,907280
L 24	195,4462	447,5267	21,15483	0,550113	0,546604	0,903747
L 25	195,0806	461,1494	21,47439	0,435884	0,569565	0,905523
L 26	195,1935	456,3496	21,36234	0,459553	0,495052	0,905013
L 27	196,1129	455,9819	21,35373	0,315932	0,489164	0,906737
L 28	195,4785	452,5721	21,27374	0,450927	0,578580	0,904935
L 29	195,0591	459,9158	21,44565	0,478367	0,439324	0,905211
L 30	195,2258	456,8307	21,37360	0,417218	0,420217	0,905372
L 31	194,6774	465,2186	21,56893	0,373081	0,373158	0,906169
L 32	195,5860	459,9738	21,44700	0,419187	0,452326	0,905516
L 33	195,6613	450,3637	21,22178	0,510649	0,553920	0,904264
L 34	195,5269	449,3246	21,19728	0,474490	0,599956	0,904617
L 35	195,2796	455,4164	21,34049	0,467957	0,535590	0,904895
L 36	195,1613	465,2213	21,56899	0,239067	0,374375	0,907047
L 37	196,0269	461,3702	21,47953	0,249319	0,305089	0,907314
L 38	196,0645	450,3076	21,22045	0,450889	0,477975	0,904917
L 39	195,7957	458,8185	21,42005	0,368914	0,417232	0,905858
L 40	195,7419	447,6646	21,15808	0,502342	0,505369	0,904257
L 41	195,3280	460,7580	21,46527	0,309142	0,450096	0,906471
L 42	196,1828	456,6117	21,36847	0,310073	0,418699	0,906778
L 43	195,4194	458,4370	21,41114	0,395267	0,433978	0,905612
L 44	195,1237	461,7428	21,48820	0,373230	0,446505	0,905909
L 45	195,3548	459,1106	21,42687	0,327392	0,468212	0,906315
L 46	195,7043	448,9502	21,18844	0,525607	0,502647	0,904054
L 47	194,9570	464,6433	21,55559	0,311744	0,374606	0,906428
L 48	195,2419	451,8716	21,25727	0,589104	0,625966	0,903815
L 49	195,0376	464,3588	21,54899	0,346517	0,462564	0,906214
L 50	195,0753	462,2739	21,50056	0,446465	0,600888	0,905594
L 51	196,5000	460,7231	21,46446	0,242232	0,342576	0,907561

U aktuelnoj verziji upitnika sa 51 stavkom, vrednost Kronbahove alfe raste i sada iznosi 0,907395, a prosečna interkorelacija stavki iznosi 0,171293. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da ovakva struktura tvrdnji zadovoljava kriterijume pouzdanosti.

Faktori liderstva

Nakon utvrđivanja pouzdanosti testa, pristupili smo faktorskoj analizi kako bismo otkrili šta se nalazi u osnovi onoga što smo mi operacionalizovali kao liderstvo. Na osnovu grafikona svojstvenih vrednosti faktora, pretpostavka je da se u osnovi onoga što upitnik meri nalaze tri faktora koji objašnjavaju 30,32% varijanse (Grafikon 1 i Tabela 2), a koji zadovoljavaju princip intepretabilnosti.



Grafikon 1: Svojstvene vrednosti faktora

Tabela 2: Svojtvene vrednosti faktora (eigenvalues)

Extraction: Principal Components

Factor	Eigenvalue	% Total Variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	9,870068	19,35307	9,87007	19,35307
2	3,194989	6,26468	13,06506	25,61776
3	2,396209	4,69485	15,46127	30,31621

Varimaks normalizovana rotacija na jednostavnu strukturu, koja predstavlja najstrože rešenje, ukazuje na sledeća faktorska zasićenja:

Tabela 3: Varimaks normalizovana rotacija na jednostavnu strukturu

Factor Loadings (Varimax normalized); Extraction: Principal components; (Marked loadings are >.300000)

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3
L 1	0,422873	0,070712	0,424845
L 2	0,076733	0,367469	0,084481
L 3	0,506674	0,041710	0,179787
L 4	0,357405	0,034364	0,500154
L 5	0,017226	0,581940	0,051905
L 6	-0,069781	0,167126	0,663269
L 7	0,201828	0,118166	0,457485
L 8	0,240983	0,306546	0,056066
L 9	0,062423	0,605409	0,032649
L 10	0,243305	0,166316	0,238387
L 11	0,194953	0,410009	-0,038439
L 12	0,473669	0,262859	0,332063
L 13	0,108818	0,396238	0,269067
L 14	0,067237	0,485816	0,156621
L 15	0,022919	0,629700	0,007259
L 16	0,051055	0,445074	0,042568
L 17	0,618491	0,266962	-0,034083
L 18	0,330624	-0,096316	0,445206
L 19	0,235626	0,231150	0,282144
L 20	0,015543	0,156582	0,435083
L 21	0,044995	0,468220	0,314624
L 22	0,040884	0,462147	0,296796

*Factor Loadings (Varimax normalized); Extraction: Principal components;
(Marked loadings are >.300000)*

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3
L 23	0,301629	0,263722	-0,075734
L 24	0,646397	0,153596	0,187911
L 25	0,136408	0,047024	0,653464
L 26	0,509237	-0,022233	0,378391
L 27	0,354428	-0,112603	0,365849
L 28	0,097195	0,659405	0,096986
L 29	0,254466	0,277077	0,372382
L 30	0,097227	0,440423	0,271047
L 31	0,088369	0,263851	0,391038
L 32	0,168072	0,099353	0,536171
L 33	0,481162	0,379265	0,085143
L 34	0,485162	0,162001	0,234451
L 35	0,111735	0,379271	0,436165
L 36	0,072864	0,034454	0,359064
L 37	0,243302	0,212446	0,024466
L 38	0,209298	0,512115	0,125833
L 39	0,423392	-0,007788	0,286021
L 40	0,514789	0,285849	0,123306
L 41	0,064108	0,524243	0,016199
L 42	0,425783	-0,006499	0,160920
L 43	0,394454	0,001193	0,349867
L 44	0,092577	0,149456	0,485841
L 45	0,514486	-0,046844	0,131493
L 46	0,674138	0,167460	0,102483
L 47	0,221128	0,052018	0,326710
L 48	0,582466	0,295971	0,180745
L 49	0,307583	-0,107841	0,469250
L 50	-0,026945	0,214914	0,698677
L 51	0,348078	0,182681	-0,094443
<i>Expl. Var</i>	5,306807	4,934599	5,219860
<i>Prp. Totl</i>	0,104055	0,096757	0,102350

Diskusija

Na osnovu rezultata mogu se izvesti sledeća zapažanja:

A. Kronbahova alfa pokazuje da test liderstva koji pruža zadovoljavajuću pouzdanost sadrži 51 stavku (Alfa Kronbah iznosi 0,907395, a prosečna interkorrelacija stavki je 0,171293);

B. Faktorskom analizom su izdvojena tri faktora liderstva:

- B 1. Vizija prilagođena realnosti,
- B 2. Opreznost u odnosu sa ljudima i
- B 3. Podsticajnost.

Ad. B1) Faktor jedan – Vizija prilagođena realnosti

Faktor jedan sačinjavaju sledeće stavke:

- L 1. Oduvek sam imao viziju/plan rada šta želim da postignem na poslu.
- L 3. Iako se to od mene ne zahteva, stalno tražim primenu novih načina rada u okviru svog posla.
- L 10. Promene u okolini su podsticaj, a ne izvor stresa i neizvesnosti.
- L 12. Mnogo mi je lakše da koristim uhodane načine i sheme rada nego da gubim vreme smišljajući nove.
- L 17. Smatram da je u mom okruženju vizija nepotrebna jer promenljivi uslovi u društvu ne dozvoljavju formiranje stabilne vizije/plana rada.
- L 23. Teško mi je da poštujem radnika ako on ne poštuje samog sebe.
- L 24. Ne znam šta će biti sutra, a kamoli da detaljnije odredim šta ću raditi u sledećem periodu.
- L 26. Uvek razmišljam o unapređenju posla kroz inovacije.
- L 27. Oduvek sam želeo da imam upravljački položaj u organizaciji (preduzeću, firmi, partiji, državnoj upravi...).
- L 33. Primena novih metoda i ideja iziskuje mnogo strpljenja, meni je lakše da se pridržavam onih metoda koje su mi donele uspeh.
- L 34. Da me nisu postavili, ne bih prihvatio upravljački položaj u organizaciji.
- L 37. Ipak je bolje ne preuzimati bilo kakve korake dok se se sa vrha organizacije ne odredi strategija.
- L 39. Mnogo vremena gubim smišljajući nove ideje, ali se to na kraju ipak isplati.

- L 40. Čak i da imam neku viziju/plan rada, nisam u mogućnosti da je sprovedem u delo.
- L 42. Kada je u pitanju leaderski posao (menadžerski, rukovodeći), inovacije su manje potrebne nego znanje i veštine ophođenja sa ljudima.
- L 43. Sistematski radim na razvoju lične vizije/plana rada i misije koju želim da postignem na poslu.
- L 45. Za posao lidera (menadžera, rukovodioca) kreativnost nije potrebna kao planiranje i precizna organizacija posla.
- L 46. Promene u okolini ne dozvoljavaju stvaranje dugoročne vizije/plana rada, tako da je bolje ne gubiti vreme, već se fokusirati na obavljanje već određenih radnih zadataka.
- L 48. Liderstvo (menadžerstvo) je racionalna pojava, inovacije i kreativnost u ovakvom poslu više odvlače pažnju nego što pomažu.
- L 51. Kao šef, smatram da je potrebnije imati kreativnog čoveka u timu nego da se sam bavim inovacijama.

Objašnjenje i definisanje prvog faktora je čvrsto u vezi sa uzorkom istraživanja, tako da, na prvi pogled raznovrsnim tvrdnjama, grupisanost stavki daje smisao:

- a. Očigledno je da je ovde prisutna vizija kao jedna od teorijskih determinanti liderstva, ali na dva načina. Sa jedne strane, ako se vizija odnosi na lično postignuće, ciljeve ili u ono što ulazi u prostor za delovanje unutar opisa posla, ona zaokuplja osobu koja teži njenom ostvarenju na ličnom nivou. Sa druge strane, znajući kakva je *poslovna* klima i filozofija uspeha i napredovanja u navedenim preduzećima, dolazimo do objašnjenja neostvarivosti dugoročne vizije unutar definisanog sistema. Ako imamo u vidu da ponašanje ispitanika odlikuje nemogućnost kritike, obazrivost u postupanju sa kolegama i naročito sa nadređenima, uz zastareli sistem vrednosti, postaju nam jasnije tvrdnje koje se odnose na nemogućnost potpunog ostvarenja vizije;
- b. Da bi opstali na pozicijama koje zauzimaju ili napredovali u karijeri, naši ispitanici zavise od društveno-političkog okruženja u velikoj meri. Jednostavno, okolnosti u kojima naši lideri funkcionišu zahtevaju prilagođen i racionalan pristup koji se razlikuje od sistema u razvijenom kapitalističkom svetu. To se odražava, pre svega, na odnos sa ljudima, a zatim na ostvarenje poslovne vizije u trenutku kada nadležni državni organ još nije odlučio kako će se preduzeće restrukturisati. Racionalnost se ispoljava i kroz tvrdnje koje se odnose na korišćenje dobro poznatih mehanizama, umesto na gubljenje vremena u eksperimen-

- mentisanju, uz volju da se delegiraju poslovi koji iziskuju kreativnost podređenima kojima se veruje;
- c. Očigledno je da je inovativnost prisutna kao odrednica ovog faktora, ali to je pre u vezi sa ostvarenjem lične vizije, i predstavlja dovitljivost, pronalaženje novih načina rada ili funkcionisanja u skućenim okolnostima razvoja organizacije;
 - d. Na kraju, prisutna je i želja za upravljanjem, ali i ona usled racionalnog pogleda na stvarnost dovodi do ambivalentnog odnosa. Sa jedne strane, imamo izraženu želju za upravljanjem, a sa druge strane, odbijanje (da me nisu postavili, ne bih prihvatio upravljački položaj), jer se shvata koliko nemogućnosti za ostvarivanje vizije njihove pozicije nose, uprkos određenom uticaju.

Ovaj faktor se podudara sa odrednicom liderstva (Kotter, 1990), koja se nalazi nasuprot odrednicama koje definišu menadžerstvo. Lider formira direkciju prema kojoj će se kretati da bi dosegao željeno stanje u budućnosti. U našim uslovima, zdravorazumski je pretpostaviti da lider ima viziju koju prilagođava okolnostima u kojima se nalazi. Da je drugačije, imali bismo neracionalne osobe sa nereálnim očekivanjima.

Kada je u pitanju liderstvo u preduzeću, vizija se stvara i proizilazi iz oformljenih vrednosti u organizaciji, kao i iz posebne organizacione kulture (Frigon & Jackson, 1996). U državnom ili javnom preduzeću, gde se ipak ključne odluke donose spolja, a kadrovsku politiku određuju u velikoj meri politički činioци, lider mora svoju viziju da uklopi u takav sistem. Zbog toga, promene koje bi ova osoba trebalo da izazove u radnom okruženju ne mogu biti potpuno ostvarene. Manz (1986) navodi da organizacija pruža različite organizacione kontrolne mehanizme koji utiču na osobe, ali ipak ti sistemi ne utiču direktno na akcije koje osoba sprovodi, nego ostavljaju prostor za ostvarivanje vizije.

Stoga ovaj faktor definišemo kao viziju prilagođenu realnosti. Pod time podrazumevamo da osoba koja ima viziju i želju da je ostvari to može da učini samo uz povinovanje vrednostima koje u datoj organizaciji postoje i tiču se promene stanja nabolje, kao i opstanka u spolja zadatom organizacionom sistemu.

Ad. B2) Faktor dva – Opreznost u odnosu sa ljudima

Faktor dva sačinjavaju sledeće stavke:

- L 2. Da nemam formalnu poziciju u organizaciji, bilo bi mi teško da motivišem ljude.

- L 5. Ponekad moram više puta da ponavljam isto da bi me podređeni i kolege razumeli.
- L 8. Kao lider (šef, direktor, menadžer), ja ipak ne mogu da budem dobar timski radnik (radnik u grupi).
- L 9. Ponekad uopšte ne razumem ljude sa kojima radim.
- L 11. Lakše mi je da ljudima samo kažem šta da urade nego da im objašnjavam zašto je to što rade bitno za celokupni proces rada unutar organizacije.
- L 13. Ne volim da govorim ljudima šta treba da urade.
- L 14. Ljubaznost u ophođenju sa drugima ruši moj autoritet, ljudima ipak odgovaraju odsečni zahtevi.
- L 15. I pored moje stručnosti, pojedini ljudi u radnoj grupi dovode ponekad moj autoritet u pitanje.
- L 16. Pokazivanje brige za ljude skoro da nema efekta, jer uvek traže više.
- L 21. Ako se pojave greške u radu, to me ponekad dekokcentriše, tako da mi je potrebno dosta vremena da se povratim.
- L 22. Nemam uvek strpljenja za timski/grupni rad.
- L 28. Neki ljudi nikako da me prihvate kao lidera (šefa, direktora, menadžera...).
- L 30. Teško mi je da delegiram posao drugim ljudima jer se plašim da ga neće dobro uraditi.
- L 37. Ipak je bolje ne preuzimati bilo kakve korake dok se sa vrha organizacije ne odredi strategija.
- L 38. Smatram da je danas teško motivisati ljude.
- L 41. Ljudi su po prirodi lenji i teško ih je motivisati

Kada pogledamo stavke koje se grupišu na drugom faktoru, u prvi mah nam se može učiniti da se iza svega krije nesigurnost, ali specifičnost uzorka omogućava sledeća zapažanja:

- a. S obzirom na to da poslovni rezultati pokazuju da u našim državnim preduzećima vlada klima negativne selekcije i postavljanja ljudi po političkoj liniji, logično je pretpostaviti da postoji opravdan strah da se nekim ljudima ne sme prepustiti da sami obave neki posao u slučaju kada se posao može delegirati;
- b. Štaviše, sistemi stimulacije su propisani opštim pravilnicima od kojih se ne može odstupati, tako da se vredni ljudi teško motivišu. Teorija X, koja pretpostavlja da su ljudi lenji i da ih je teško motivisati, u ovom

- slučaju se može tumačiti kao posledica okolnosti i šireg društvenog sistema u kojima ljudi rade.
- c. Kako ne postoje objektivni kriterijumi napredovanja, naši ispitanici moraju biti oprezni u svakom pogledu. Prvo prema nadređenima (ipak je bolje sačekati da se vidi kakva se strategija sprema na vrhu), a zatim u odnosu prema ljudima sa kojima rade. Usled velike konkurencije koja postoji u razvijenom zapadnom sistemu, verovatno imamo sličnu situaciju. Lider na bilo kojoj poziciji mora biti obazriv i oprezan.
 - d. S obzirom na okolnosti, prisutna je i činjenica da se prema nekim zaposlenima treba odnositi tako da se ne gubi vreme, ukoliko to nije potrebno. Uz to dolazi i činjenica da se to procenjuje na način kako bi se ostavilo više mesta za bavljenje problemima koji iz tog odnosa sa ljudima iskrsavaju (ako ima grešaka, potrebno je mnogo vremena da se povratim).

Sve navedeno nas dovodi do zaključka da lider mora biti oprezan i nepoverljiv kada su u pitanju drugi ljudi. Bilo koji sistem da je u pitanju, ako osoba nije vlasnik preduzeća, onda mora biti obazriva i prema onima iznad sebe, kao i sa ravnima sebi. Jači termin sa negativnom konotacijom jeste nepoverljivost. Blaži termin za treći faktor bio bi opreznost u odnosu sa ljudima.

Lider u Srbiji, i još u procesu tranzicije, susreće se sa mnogim problemima. Sa jedne strane imamo: nedostatak jasne svesti o ciljevima preduzeća, neadekvatno nagrađivanje nečijeg truda, delimičnu usmerenost na profit i monopolističku poziciju preduzeća. Na drugoj strani su: negativna selekcija, neznanje, nedostatak novih trendova u organizovanju rada zbog višegodišnje izolacije, neodgovornost i ambicioznost ljudi bez kvalifikacija.

Kada radi u ovakvom organizacionom okruženju, ali i unutar društva, lider mora biti, najblaže rečeno, oprezan u odnosu sa drugim ljudima. Naročito kada mu je autoritet ograničen, jer ne može da nadgleda posao koji je delegirao (Bass, 1990). Dodatni problem je malo tržište liderskih funkcija u preduzećima koja sačinjavaju naš uzorak. U lošoj materijalnoj situaciji, liderska funkcija u preduzeću ipak pruža mogućnost beneficija koje izvršioци nemaju. Ako ste okruženi ambicioznim, nekvalifikovanim ljudima i imate položaj koji ipak donosi neke beneficije, možete biti sigurni da je pritisak veliki. U razvijenim sistemima, pritisak konkurencije je sigurno veći, ali tamo su merila uspeha transparentna i unapred definisana, što pruža izvesnu sigurnost, jer postoje neka pravila koja se poštuju.

Usled navedenog, ovaj faktor se definiše kao *opreznost u odnosu sa ljudima*. Ta opreznost je potrebna radi procene ljudskog okruženja u organizaciji, kako bi

posao bio obavljen u skladu sa kapacitetima radne snage koji stoje na raspolaganju lideru, a uz procenu stavova koje ima kadar koji se nalazi na pozicijama gde se odlučuje o ključnim aspektima poslovanja preduzeća.

Ad. B3) Faktor tri – Podsticajnost

Faktor tri sačinjavaju sledeće stavke:

- L 1. Oduvek sam imao viziju/plan rada šta želim da postignem na poslu.
- L 5. Sa zadovoljstvom obavljam funkciju lidera (šefa, direktora, menadžera).
- L 6. I pored formalnog autoriteta, vidim da radnici smatraju da se zaista za njih zalažem.
- L 7. Uvek razmišljam pozitivno.
- L 10. Promene u okolini su podsticaj, a ne izvor stresa i neizvesnosti.
- L 18. Posvećujem mnogo vremena osmišljavanju ideja koje mogu primeniti u svome radu.
- L 19. Pre bih se bavio svojim stručnim poslom, nego koordinacijom ljudi (ko, šta i kako treba nešto da uradi).
- L 20. Za mene govore da se jasno i precizno izražavam.
- L 25. Imam osećaj da, kada radim sa ljudima, utičem pozitivno na njihovu energiju i raspoloženje.
- L 27. Oduvek sam želeo da imam upravljački položaj u organizaciji (preduzeću, firmi, partiji, državnoj upravi...).
- L 29. Posle neuspeha teško motivišem i sebe i radnike za dalji rad.
- L 31. Tačno znam šta su ciljevi i zadaci moje radne grupe/tima.
- L 32. Ljudi često za mene kažu da sam inspirativan.
- L 35. Teško mi je da zadobijem poverenje svih ljudi u radnoj grupi.
- L 36. Stvaram situacije/prilike u kojima mogu da popričam sa svojim ljudima o njihovim hobijima, familiji i drugim interesovanjima.
- L 44. Svakome stavljam do znanja zašto je njegov posao i doprinos važan.
- L 47. U suštini dobro razumem kako se moji podređeni razlikuju u svojim interesovanjima, sposobnostima, stavovima i po ličnim karakteristikama.
- L 49. Za mene je moja vizija/plan rada podstrekač u radnim aktivnostima.
- L 50. Znam tačno kako da motivišem ljude kako bi uložili maksimalan trud.

Treći faktor je u ovako iskazanom obliku najbliži teorijskim shvatanjima liderstva. Bryman (1993) navodi kao karakteristike novog liderstva: artikulisanu viziju, podsticanje drugih na osnovu te vizije, motivisanje i inspirisanje, kreiranje promene, podsticanje inovativnosti, ohrabrivanje drugih, stvaranje obaveze, stimulisanje dodatnog truda, pripadnost, intuiciju i predviđanje promena u okolini.

Krucijalni činioци za interpretaciju ovog faktora su spremnost da se drugi saslušaju i da mu se objasni njegov doprinos, uz uvažavanje privatnih aspekata života kolega i podređenih. Ipak se mora biti svestan činjenice da se ne mogu svi motivisati. Naročito posle serije neuspeha, a to pokazuje i tvrdnja da bi se lideri pre bavili stručnim poslom, nego upravljanjem ljudima.

Zaključak je da ovaj faktor predstavlja distinktivnu karakteristiku koja razdvaja lidere od menadžera, kako navodi Kotter (1990a). Po ovom autoru, lideri motivišu i inspirišu svoje podređene ili članove tima, za razliku od menadžera, koji kontrolišu podređene i rešavaju probleme u zadatom sistemu.

Zadovoljstvo radom u grupi se povećava ukoliko lider pokazuje pažnju i razumevanje za članove tima i tada predstavlja uzor za „čoveka organizacije” (Bass, 1990).

Očigledne su sličnosti ovog faktora sa modelom ponašanja lidera usmerenog na ljude, nasuprot usmerenju na zadatak, odnosno usmerenog na razumevanje, nasuprot iniciranju strukture, jer ulivaju energiju ljudima putem zadovoljavanja osnovnih ljudskih potreba za postignućem, pripadanjem, priznavanjem i samopoštovanjem (Kotter, 1996). Upravo ti neformalni odnosi sa ljudima, u zdravim preduzećima, pomažu aktivnostima lidera (Kotter, 1996).

Uслед navedenog, treći faktor možemo definisati kao sposobnost podsticanja ili motivisanja članova tima, uz razumevanje i brigu za njihove živote, što im pruža osećaj vezanosti i pripadanja viziji koju žele da ostvare.

Zaključak

Trofaktorska postavka liderstva ima potkrepljenje u dosadašnjim teorijama i razmišljanjima. Karakteristike lidera koje navodi Kotter (1990a) su: postavljanje direkcije, usmeravanje ljudi i motivacija i inspirisanje zaposlenih.

Vizija nije nešto što je nemerljivo, već se ispoljava u svakodnevnom radu (Kotter, 1990a), i preko strategije i željenog stanja u budućnosti služi uvek procesu evaluacije.

Drugi faktor liderstva – *opreznost u odnosima sa ljudima* je nešto što možemo da posmatramo sa dva aspekta. Prvi aspekt ponovo uvodi specifičnosti naše kulture – da su promene unutar preduzeća neminovne, da treba biti obazriv i

sačekati strategiju koja dolazi spolja – a to je sve ono što je kontraindikovano uspešnim preduzećima, gde postoje pravila i gde postoji kultura poverenja u lidere i obratno (Vanourek & Vanourek, 2010). Drugi aspekt je etičke prirode, kada osoba mora da manipuliše da bi ostvarila radne zadatke i ličnu dobit, što iziskuje oprez. Upravo ova obazrivost može omogućiti stvaranje klime i okolnosti uz koje osoba dolazi do liderskog položaja. Kotter (1990b) navodi da sisteme, ipak, organizuju ljudi kako bi u okviru njih ispunili zacrtane planove i upozorava da treba da budu oprezni i da uzmu u obzir sa kakvim ljudima i u kakvom okruženju ostvaruju te ciljeve.

Treći faktor liderstva se odnosi na *podsticanje, inspirisanje i motivisanje ljudi* da ispune zadate ciljeve. Na ovaj način, slika o liderstvu postaje potpuna i uklopljena u aktuelne teorijske poglede na liderstvo. U stvari, ovaj faktor u sebi sadrži suštinu liderstva kroz artikulisanje vizije, uključivanje ljudi u proces donošenja odluke i nagrađivanje članova tima u slučaju uspeha (Kotter, 1990). Motivisanjem se zadovoljava potreba ljudi za postignućem, za uključivanjem u proces i stvaranjem osećanja pripadnosti (Kotter, 1990). Jednostavno, ova funkcija liderstva je nesporna (Wright, Moynihan & Pandey, 2012).

Sve u svemu, tri faktora liderstva, izdvojena u ovom istraživanju, predstavljaju jednu konzistentnu sliku o ovoj pojavi, koja je ipak uslovljena ili prilagođena specifičnim spoljašnjim faktorima na koje nailazimo u našem društvu.

Trofaktorska postavka liderstva, koja nesumnjivo ima uporište u brojnim teorijama i promišljanjima, može imati implikacije na andragoško istraživanje i proučavanje razvijanja liderskih veština.

Reference

- BASS, M. B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd Edition. New York: The Free Press.
- BLAKE, R. R. & MOUTON J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf.
- BOJANOVIĆ, R. (2004). *Autoritarni pogled na svet*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- BRYMAN, A. (1993). *Charisma and Leadership in Organization*. London: Sage Publication.
- BURNS, M. J. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Groove Press.
- DIXON, S. E. A., MAYER, K. E. & DAY, M. (2010). Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Management Studies*, 47(3), 416–436.
- ERIĆ, D. (2002). Jedan mali pogled na srpski menadžment. *Poslovna politika*, 31(1), 41–44.

- FINKELSTEIN, S., HAMBRICK, D. C. & CANNELLA A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management, Teams and Boards*. New York: Oxford University Press.
- FRIGON, N. L. & JACKSON, H. K. JR. (1996). *The Leader: Developing the Skills & Personal Qualities You Need to Lead Effectively*. New York: AMACOM.
- KLAUSS, R. & BASS, B. (1982). *Interpersonal Communication in Organizations*. New York: Academic Press.
- KOTTER, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KOTTER, J. P. (1990a). *A Force for Change*. New York: The Free Press.
- KOTTER, J. P. (1990b). *Harvard Business Review: What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press: Boston.
- MANZ, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations, *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.
- MARIĆEVIĆ, L. (2001). *Samopoštovanje i autoritarnost*. Beograd: Beogradska otvorena škola.
- RICE, F. (1991). Champion of communications. *Fortune*, June 3, 123(11), 111–120.
- ROBBINS, P. S. (1997). *Manging today!* Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- RICKETS, C. & RICKETS, J. (2011). *Leadership: Personal Development and Career Development*. Clifoton Park, New York: Delmar, Cengage Learning.
- VANOUREK, B., VANOUREK, G. (2010). The Power of Leadership Trustees. *People & Strategy*, 33(3), 28–34.
- WRIGHT, E. B., MOYNIHAN, P. D. & PANDEY, K. S. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215.

Lazar Marićević²
Center for Development of Serbia

Leadership Factors

Abstract: The aim of this study was the creation of an operational definition of leadership, and in accordance with the indicators selected, the creation of a reliable questionnaire. Nine leadership indicators were selected according to analyses of a number of leadership theories: vision, motivation, innovativeness, ambition to become leader, effective communication, teamwork, authority, positive mental attitude and respect and understanding. Using the reliability analyses we obtained a 51-item questionnaire with a Cronbach's alpha value of 0.907395, with average item intercorrelation of 0.171293. Three factors of leadership were identified by factor analysis: vision adjusted to reality, sensitivity toward people and ability to motivate.

Key words: leadership, vision adjusted to reality, sensitivity toward people and ability to motivate.

² Lazar Marićević, PhD is a Chairmen of the Board of the Center for Development of Serbia.