

TRANSFORMACIONO LIDERSTVO – IZAZOV XXI VEKA

Doc. Nedžad Azemović, email: n.azemovic@yahoo.com

Privredna Akademija, Novi Sad 36300 Novi Pazar, Republika Srbija

Dr. Rešad Azemović, email: resad.azemovic@yahoo.com

FTN, Novi Sad 36300 Novi Pazar, Republika Srbija

Sažetak: Tradicionalni način vođenja ljudi i usmeravanje njihovog ponašanja ne mogu dati zadovoljavajuće rezultate u aktuelnom poslovnom ambijentu. Ono što savremenim organizacijama u njihovom poslovanju može predstavljati značajnu podršku jeste implementiranje efikasnih načina vođenja zaposlenih. Kao najbolje rešenje ovog zahteva nameće se transformaciono liderstvo kao jedan od savremenih liderskih stilova. Osnovni princip je uvođenje promena kada god je to potrebno i koliko god je to potrebno. Pri tome, koncept kontinuiranog (doživotnog) obrazovanja je neophodnost. U radu će biti prikazane sve prednosti transformacionog liderstva u vremenima koja dolaze.

Ključne reči: liderstvo, transformacija, poslovanje, obrazovanje.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP - CHALLENGE OF THE 21st CENTURY

Abstract: The traditional way of leading people and directing their behaviour cannot give satisfying results in the current business environment. What can mean a significant support to contemporary organisations and their businesses is the implementation of the effective ways of leading employees. As the best result for this demand, the transformational leadership imposes as one of the modern leadership styles. The basic principle is to introduce changes whenever necessary and for as long as necessary. In fact, the concept of continuous (lifelong) learning is a necessity. The paper will present all the advantages of transformational leadership in the coming times.

Key words: leadership, transformation, business, education.

UVOD

Sveopšta kompleksnost i turbulentnost okruženja, praćena permanentnim promenama, snažno utiču na uspešnost poslovnih sistema. To znači da savremene organizacije obavljaju svoje poslovne aktivnosti u jako promenljivom okruženju. A da bi bile konkurentne na tržištu organizacije moraju, ne samo usvajati promene iz okruženja, već i one same moraju stvarati promene koje se zasnivaju na inovacijama.

Savremene organizacije pred lidere postavljaju krupne izazove. Treba istaći i stav da je liderstvo sposobnost koja se i uči, ali i nasleđuje, odnosno stav da je liderstvo i nauka i umetnost. Upravo s toga, lideri su hrabri i uporni ljudi koji svoje vizije na etički prihvatljiv način pretvaraju u nove realnosti. Oni su komete (Kreativni, Otvoreni, Motivisani, Efektivni, Timski orijentisani, Edukovani). Lideri su ljudi koji donose promene. Samo pomoću promena oni žele i mogu da iskazuju svoj uticaj, i imaju karakter „kreativnih buntovnika“ s razlogom.¹³⁴

Polazeći od suštine procesa liderstva, kao mudrog načina korišćenja moći, treba istaći tri njegova bitna elementa:¹³⁵

¹³⁴ Daft, R. L. (2012), Leadership, Theory and Practise, The Dryden Press, Fort Worth, TX, p. 103

¹³⁵ Pokrajac, S., (2001), Menadžment promena i promene menadžmenta, TOPI, Beograd, str.88

- Ko može zadobiti poverenje potencijalnih sledbenika,
- Šta se želi ostvariti saopštanjem vizije,
- Kako ostvariti viziju preko uticaja.

Lideri su usmereni na bihevioralne probleme u organizaciji. Ili, liderstvo je funkcija koja se isključivo odnosi na ljude. I prevashodno na njihovu motivaciju. Treba, međutim, reći da „razlike u shvatanjima fenomena liderstva i nepostojanje neke jedinstvene i konzistentne definicije ovog procesa, rezultat su, dobrim delom evolucije liderstva i pojave novih pristupa liderstvu“.¹³⁶ Ipak, postoji skoro opšta saglasnost da se ovaj proces može iskazati na sledeći način:

$$Ls=f(L, S, Si) \quad \text{gde je}$$

- Ls – liderstvo (vođenje),
- L – lider (vođa),
- S - sledbenik,
- Si - situacija

1. Izazovi savremenih organizacija

Jedan bauk kruži svetom. Bauk radikalnih promena na svim poljima čovekovog života koje svoje najsnažnije dejstvo ispoljava na planu ekonomije i poslovanja. Svetska privreda se ne može prepoznati. Stalno se pojavljuju nova sredstva komuniciranja. Porodica prestaje biti osnovna društvena jedinica. Deca počinju da privređuju još u ranoj mladosti u svojim domovima. Postaju zastarele tradicionalne ekonomske i političke teorije. Lome se vekovni temelji industrijalizma. Masovno društvo industrijskog razdoblja sa osloncem na masovnu proizvodnju, masovno obrazovanje, masovne komunikacije počinju da se odmasovljuju. Jednoobraznost industrijskog sveta počinje da zamenjuje raznovrsnost vrednosti, oblika života, komunikacija, duhovnog delovanja itd. Pojavni oblici nove (četvrte) tehnološke revolucije uzimaju maha i nastupaju u vidu novih institucija, udruženja, saveza, transnacionalnih organizacija itd. Sve ovo uzrokuje da se na horizontu pojavljuje un homme nouveau (novi čovek). I taj novi čovek biće veliki izazov za savremene organizacije i za liderstvo.

U tom i takvom miljeu sve vrste organizacija će morati da nauče da se prilagođavaju i menjaju vrlo brzo i lako. Takođe, neće moći opstati u promenljivom okruženju kakvo je danas i kakvo će biti u doglednoj budućnosti. Zato je „u takvim okolnostima od suštinske važnosti za lidere da ovladaju sposobnostima upravljanja promenama. Oni moraju imati dovoljno, ne samo znanja, nego i veština vođenja organizacionih promena“¹³⁷

Prelaskom na globalnu ekonomiju, koja integriše svetsku privredu, mnogo toga se menja iz korena i stvaraju se potpuno novi uslovi i oblici privređivanja. Sve ono što je vladalo u konvencionalnoj ekonomiji, stabilnost okruženja, inertnost rukovodstva, prelazi u potpuno novo stanje – neizvesnost i promenljivost okruženja i radikalne promene i potpunu

¹³⁶ Simić, I. (2015), Menadžment, Ekonomski fakultet Niš, str. 220

¹³⁷ Janićijević, N. Et all, (2008), Organizacija, Ekonomski fakultet Beograd, str. 505

transformaciju rukovodstva. Savremene organizacije ne treba da budu neminovno veće, potrebno je da budu bolje. Ili, ne treba raditi više, treba raditi pametnije.

Misija svake organizacije u savremenim uslovima, a to je opstanak, rast i razvoj, mora da se oslanja na sistematskoj analizi proizvodnog procesa, tržišta, krajnjih korisnika i kanala distribucije. Pitanja je mnogo. U tom smislu izazovi savremenim organizacijama se mogu svesti, kako kaže Peter Drucker, na četiri osnovna zahteva:¹³⁸

- Usredsređenost na tržište,
- Sposobnost finansijskog predviđanja, posebno cash flow-a
- Formiranje rukovodećeg tima i
- Sagledavanje sopstvenog položaja u odnosu na konkurenciju

Poseban izazov savremenim organizacijama predstavlja proces globalizacije. Pretpostavka globalizacije je globalna privreda. To je, u stvari, izraz, ali i polje delovanja globalizacije sa svim njenim karakteristikama. Naime, ona se ispoljava kao proces povezivanja, saradnje, integrisanja i umrežavanja privrednih subjekata i nacionalnih ekonomija. Time, svetska privreda gubi svoja tradicionalna, regionalna, pa i državna antagonistička obeležja izrastajući u jedinstvenu privrednu celinu. To omogućuje, odnosno to je rezultat visokog stepena informatičkog razvoja i revolucionisanja odnosa, gde svako institucionalno i državno ograničenje razvoja i poslovanja nanosi štete celini i izaziva poremećaje koji se ne mogu uspešno rešavati u lokalnom i nacionalnom okruženju.

Dakle, globalizacija, sama po sebi je nužna pojava. Ali, nije nužna ova ili ona pojedinačna politika globalizacije. Politika globalizacije zavisna je, od okolnosti i uslova i istorijskog trenutka društvenog razvoja i karaktera datog društva. Ono što današnjoj globalizaciji daje poseban pečat i moć su dostignuća koje nosi naučno-tehnološka revolucija od sredine 20. i početka 21. veka. Globalizacija nije nova reč, već stara pojava. Međutim, u uslovima novih naučnih i tehnoloških dostignuća bitno se povećavaju i pojačavaju njena pozitivna, ali i negativna ispoljavanja. Ona je, danas jednostavno uslovljena globalizacijom finansijskog kapitala i profita po svaku cenu, poništavajući sve dostignute vrednosti vezane za čoveka, produbljujući razlike između razvijenih i bogatih, s jedne strane i nedovoljno razvijenih, sa druge strane. Po tendenciji, globalizacija danas, ugrožava i samu prirodu, kao i čoveka, a time i opstanak čovečanstva. To, svakako, vodi samouništenju i same globalizacije ukoliko se ne oslobodi navedenih negativnih konotacija. Zbog izazova sa kojim se organizacije suočavaju, organizacijama jeste potrebno jako liderstvo. Jer, globalizacija poslovanja, brze tehnološke promene, povećanje konkurencije, kulturne razlike afirmisali su značaj liderstva kao svojevrsnog fenomena poslovnog uspeha organizacija.

2. Stil transformacionog liderstva

Postoji vrsta liderstva i lidera koji inspirišu sledbenike da usmere svoje sopstvene lične interese u pravcu doborobiti organizacije. Oni su u stanju da ostvare dubok i izuzetan uticaj na svoje sledbenike i sve zaposlene. To je stil transformacionog liderstva i to su transformacioni lideri. Oni obraćaju pažnju na potrebe i usavršavanje pojedinaca. Oni menjaju svest sledbenika o nekim pitanjima tako što im pomažu da posmatraju stare probleme na nove

¹³⁸ Drucker, P., (2010), The Essential Drucker- My View of the Management, Prentice Hall, New York, p. 112

načine. I oni su u stanju da motivišu, zainteresuju i inspirišu sledbenike da ulože dodatni napor da bi se postigli ciljevi grupe. Transformaciono liderstvo je sagrađeno na vrhu transakcionog liderstva¹³⁹.

Valja istaći da transformaciono liderstvo proizvodi trud i učinak zaposlenih koji prevazilaze efekte koje bi ostvarila primena transakcionog pristupa. Ono je više od harizme budući da transformacioni lideri pokušavaju da ugrade u svoje sledbenike sposobnost da ispituju ne samo izgrađene stavove, već i stavove svojih lidera.¹⁴⁰ Takođe, istraživanja su pokazala da je transformaciono liderstvo snažno povezano sa većim stepenom produktivnosti, manjom stopom fluktuacije, i naročito većim stepenom motivacije zaposlenih.¹⁴¹

Inače, kao pojam transformaciono liderstvo se pominje još 1973. godine od strane Downtona¹⁴². No, ovaj pristup je postao važan tek sa pojavom klasičnog rada političkog sociologa Burnsa¹⁴³.

Burns je pokušao da poveže uloge liderstva i sledbeništva pri čemu je napravio određenu razliku između transakcionog i transformacionog liderstva. On tvrdi da su transakcioni lideri uglavnom usmereni da održe nepromenjeno stanje. Dok, s druge strane, transformacioni lider je neko ko aktivno menja stavove svojih sledbenika uzdižući ih na nivo sopstvenih stavova, odnosno organizacionih ciljeva. Svojim sledbenicima transformacioni lider nudi misiju ili viziju koja podstiče njihovu maštu. Dakle, transformacioni lideri su ljudi koji podstiču motivaciju sledbenika kako bi se njihovi integrisani ciljevi ostvarili na što bolji način.

Transformaciono liderstvo je proces tokom koga se osoba bavi drugima i stvara veze sa njima uz pomoć kojih se podiže nivo motivacije i lidera i sledbenika. Treba istaći da „za razliku od transakcionih lidera koji funkcionišu unutar okvira postojećih vrednosti, verovanja i ciljeva njihovih sledbenika, transformacioni lideri nastoje da izmene navedene kategorije i formiraju nove koji podstiču na veće zalaganje“¹⁴⁴. A za to je neophodno da transformacioni lideri zadobiju poverenje zaposlenih. A to znači, verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera. Sledbenici koji iskreno veruju su lako ranjivi kada su u pitanju postupci i ponašanje lidera. Njima je vrlo važno da lider ima svoj integritet, kompetentnost, doslednost, lojalnost i otvorenost. Takođe, „transformacioni lideri se opisuju kao potpora moralnim vrlinama u situacijama kada pokušavaju da promene stavove i ponašanje sledbenika.“¹⁴⁵ Transformacioni lideri su u stanju da pomognu sledbenicima da shvate ono što se dešava, zašto se to dešava i šta treba raditi. Dakle, to je „staza koja se nalazi i ima veze sa obavljanjem

¹³⁹ Robbins, S., Cuolter, M., (2005) Management, Pearson Education inc, Upper Saddle River, New Jersey, p.433

¹⁴⁰ Avolio, B. Et Bass, B., (2003), Transformational Leadership, Charisma and Beyond, Working paper school of Management, State University of New York, p.14

¹⁴¹ Avolio, B., et Eden, B., (2002), Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance, Academy of Management Journal, p. 735-744

¹⁴² Downton, J., (1973), Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary process, Free Press, New York, p. 78

¹⁴³ Burns, G., (1978), Leadership, Harper & Row, New York, p. 101

¹⁴⁴ Simić, I. (2008), Menadžment, Ekonomski fakultet, Niš, str. 296

¹⁴⁵ Robbins, S., Couter, M., (2005), Management, Pearson Education inc Upper Saddle River, New Jersey, p. 510

pravih stvari“. ¹⁴⁶ Dosadašnja upoređivanja su pokazala da je u uspešnim organizacijama na delu transformaciono liderstvo i može se s pravom reći da njemu pripada budućnost. ¹⁴⁷

Transformacioni lideri nastoje da osnaže sledbenike i usmere ih ka promenama. Čine napore da podignu svest pojedinca i da ih podstaknu u prevazilaženju ličnih interesa za dobrobit organizacije. Oni su često uzori svojim sledbenicima. Pouzdani su, kompetantni, jasno se izražavaju i imaju jake ideale. U kreiranju socijalnog ambijenta njihova uloga je izuzetno bitna jer objašnjavaju vrednosti, norme i standarde organizacije. Njihova efikasnost počiva na činjenici da su na čelu kako bi oblikovali i tumačili zajedničke stavove. Rezultat stila transformacionog liderstva je, pored ostalog, i taj da se ljudi lično bolje osećaju, svesni svog doprinosa opštem dobru.

Transformaciono liderstvo se ostvaruje u onim situacijama u kojima lideri izdižu interese svojih sledbenika iznad njihovog ličnog interesa za dobrobit organizacije. Na taj način, transformacioni lideri pružaju viši nivo samopouzdanja sledbenicima. Transformaciono liderstvo ostvaruje svoje rezultate tako što lideri svojom ličnošću inspirišu sledbenike, time što izlaze u susret njihovim emocionalnim potrebama, ali i inteligentno stimulišu svoje sledbenike. Transformaciono liderstvo utiče na promenu organizacione kulture u kojoj sledbenici lakše i efikasnije izvršavaju svoje zadatke. Ovaj stil liderstva je više prisutan u savremenim uslovima poslovanja organizacija čije su osnovne karakteristike turbulentnost i teško predvidive situacije. Radikalne promene u okruženju zahtevaju fleksibilnost od organizacija na čijem čelu će biti odlučni transformacioni lideri, uvek spremni da inspirišu svoje sledbenike, da sledbenici sa entuzijazmom participiraju u timskom radu i uporno rade na realizaciji poslovnih ciljeva organizacije. U svojoj knjizi o liderstvu Peter Northouse navodi da transformaciono liderstvo ima i nekoliko slabosti. Jedna od njih je da mu nedostaje koceptualna jasnoća. Razlog tome je obuhvat širokog spektra tema počev od osmišljavanja vizije, motivisanja, uloge kreatora promena, stvaranja poverenja, brige o drugima do uloge kreatora socijalnog ambijenta. ¹⁴⁸ Ponekad, transformaciono i harizmatičko liderstvo se tretiraju kao sinonimi iako je harizma samo jedna od komponentni transformacionog liderstva. Sledeća kritika je način merenja efektivnosti i efikasnosti liderstva. Takođe, zamerke se upućuju u pravcu favorizovanja genetskih predispozicija lidera na uštrb mogućnosti njihovog obučavanja. Ne manjkaju ni rezerve prema transformacionom liderstvu kada su u pitanju elitizam kao i zloupotreba moći. ¹⁴⁹ S tim u vezi neki autori ga nazivaju i „herojskim liderstvom“ ¹⁵⁰

3. Priroda transformacionog liderstva

Na procvat transformacionog liderstva uticale su najmanje dve tendencije osamdesetih godina prošlog veka. Pre svega, to su velike organizacione promene u vodećim američkim organizacijama i organizacijama Zapadne Evrope. Realizacija promena je trebalo da se obavi u relativno kratkom vremenskom razdoblju i na što bezbolniji način. Promenama su pristupile

¹⁴⁶ Torington, D., (2002) Human Resources Management, Person Education Limited, New York, p. 432

¹⁴⁷ Jandaghi, G. Et all, (2009), Comparing Transformational Leadership in Successfull and Unsuccessfull Companies, The Journal of International Social Research, vol. 2/6

¹⁴⁸ Northouse, P., (2007), Leadership – Theory and Practise, Sage Publications, New York, p. 69

¹⁴⁹ Erutlu, H., (2008), The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectivnesss, Journal of Management Development, vol 27, No 7

¹⁵⁰ Yukl, G., (1999), An evaluation of conceputual weakness in Transformacional charismatic Leadership Theories, Leadership Quarterly, p. 285-305

najpre one organizacije koje su pred naletom japanskih kompanija ostale bez tržišta i zapadale u krizu. Problemi su tražili brze odgovore.¹⁵¹ Za brze, nadahnute, kreativne, hrabre bila je izvanredna prilika da pokažu svoje znanje i veštine, da se pokažu kao pobednici pokazujući da za njih nema nerešivog zadatka. Oni koji su se brzo prilagodili novim uslovima poslovanja preuzeli su komandna mesta u organizacijama, i na taj način dali pun legitimitet transformacionom liderstvu. Njihovi vrednosni stavovi ne proističu iz formalnih obeležja nego iz suštine stvari. Ne scenu je ponovo stupio princip kontinuiranog obrazovanja odnosno neophodnost učenja celog života.

Druga tendencija se tiče činjenice da doskorašnja teorijska osnova (transkacionog) liderstva koja je počivala na analizi personalnih osobina lidera (teorija personalnih osobina lidera), ponašanja lidera (biheviorističke teorije liderstva) i različitih situacija (situacione – (contingency) teorije liderstva) nije uzimala u obzir izvesne, dosta „netipične“ kvalitete lidera. Ti „novi“ kvaliteti zahtevali su novu teoriju, odnosno novi koncept liderstva, tj. transformaciono liderstvo.¹⁵²

Transformaciono liderstvo se javlja onog trenutka kada lider transformiše ili menja svoje saradnike način koji rezultira poverenjem saradnika i lidera. Ono se dalje ogleda kroz ponašanje koje doprinosi realizaciji ciljeva organizacije i naročito, postojanjem motivacije za izvršavanje visokih performansi. Način na koji se odvija transformaciono liderstvo može se prikazati u nekoliko koraka:¹⁵³

- transformacioni lideri povećavaju svesnost svojih saradnika o važnosti njihovih zadataka i njihovog ostvarenja,
- transformacioni lideri stvaraju svesne saradnike za svoje potrebe, za lično napredovanje, razvoj i izvršavanje zadataka,
- transformacioni lideri motivišu saradnike da rade dobro za organizaciju, pre nego za svoj lični uspeh i dobrobit.

Priroda transformacionog liderstva ogleda se izrazitoj želji svih učesnika za promenama kao neophodnoj pretpostavci poslovnog uspeha organizacije. Intenzitet tih promena određuju transformacioni lideri kako bi adekvatno odgovorili novonastalim prilikama u poslovanju koje diktira ubrzani naučno – tehnološki razvoj. Podizanje svesti svih zaposlenih o neophodnosti prilagođavanja okruženju se najbolje može sprovesti kroz transformaciono liderstvo. U postupku prilagođavanja promenama neophodno je ovladavati i primenjivati nove veštine, formirati nove sposobnosti uz adekvatno korišćenje informacija iz okruženja. Posebna specifičnost transformacionog liderstva se sastoji u posebnoj vrsti odnosa između lidera i sledbenika koji ne znači orijentaciju na naređivanje, koliko orijentaciju na saradnju, poverenje, zajedničko deljenje rezultata i odgovornosti.

Transformaciono liderstvo podrazumeva promenu razvojnih ciljeva kroz restrukturiranje organizacije. Restrukturiranje često predstavlja promenu koncepcije o tome šta organizacija želi da ostvari na poslovnom planu. To može biti povećanje sposobnosti organizacije da pravovremeno i optimalno odgovori na promene u okruženju, i upusti se ravnopravno u

¹⁵¹ Videti: Simić, I., (1998), Transformational Leadership key to Successfull Management of Transformational Organizational Changes, Facta Universitatis, Niš, vol. 1, No. 6

¹⁵² Simić, I., (2008), Menadžmet, Ekonomski fakulte, Niš, str. 297

¹⁵³ Bass, B., (2006), Transformational Leadership, Laurence Erlbaum, New York, p. 218

tržišne turbulencije. Primena transformacionog liderstva se odnosi i na revitalizaciju postojećih poslova i traženje novih puteva poslovanja kojima organizacija može da krene. Za nove puteve u poslovanju se koristi nova energija, novi pojedinci, nove inicijative, nove ideje i kreativnost itd.

Transformaciono liderstvo ima svoje snage i slabosti koje je definisao Peter Northouse. Snage transformacionog liderstva su:¹⁵⁴

- transformaciono liderstvo je mnogo istraživano sa različitih aspekata, jer je predstavljalo okosnicu velikog broja istraživanja od trenutka kada je kao koncept predstavljeno osamdesetih godina prošlog veka,
- transformaciono liderstvo poseduje intuitivnu privlačnost, jer su osnova transformacionog liderstva promene,
- uz transformaciono liderstvo se postiže usavršavanje drugih modela liderstva,
- u transformacionom liderstvu izuzetno su naglašene potrebe, vrednosti i moral sledbenika,
- postoji veliki broj dokaza da transformaciono liderstvo predstavlja jednu efektivnu formu liderstva.

Slabosti transformacionog liderstva koje navodi Northouse odnose se na sledeće argumente:¹⁵⁵

- transformacionom liderstvu nedostaje konceptualna jasnoća,
- teško je precizno definisati parametre transformacionog liderstva budući da način merenja transformacionog liderstva ponekad može biti diskutabilan,
- transformaciono liderstvo se posmatra kao osobina ličnosti, kao lična dispozicija, pre nego kao ponašanje za koje ljudi mogu da budu obučeni,
- transformaciono liderstvo sadrži u sebi elemente elitizma i antidemokracije, pa se postavlja pitanje ko je taj ko treba da odredi da li je novi pravac poslovanja bolji.

Pretpostvka uspešnosti transformacionog liderstva je i razjašnjenje „kako lideri psihološki utiču na sledbenike i kako lideri odgovaraju na reakcije sledbenika“.¹⁵⁶ Razumevanje odnosa transformacionih lidera i sledbenika je danas jedan od problema u istraživanjima o liderstvu. Zbog toga se u transformacionom liderstvu pojedinci i organizacije podsećaju na to da treba da budu svesni načina na koji se na njih utiče i u kom smeru se od njih traži da se kreću. Zato transformaciono liderstvo pruža širok dijapazon uopštavanja o tome šta je tipično za lidere koji transformišu odnosno primenjuju transformacioni stil liderstva. Transformaciono liderstvo ne pruža jasno definisan niz pretpostavki o tome kako bi lideri trebalo da se ponašaju u određenim situacijama da bi bili uspešni. Umesto toga, pruža se generalni način razmišljanja o transformacionom liderstvu u „kome se naglašavaju inspiracija, inovacije, i individualni interesi.“¹⁵⁷ Transformaciono liderstvo zahteva da lideri budu svesni toga u

¹⁵⁴ Northouse, P., (2008), Liderstvo – teorija i praksa, Data-status, Beograd, str. 130

¹⁵⁵ Isto, str. 132

¹⁵⁶ Bailey, J., Axelrod, R. H., (2001), Leadership Lessons Mount Rushmore: An Interview with James Mc Gregor Burns, Leadership Quarterly, No.12

¹⁵⁷ Northouse, P., (2008), Liderstvo – teorija i prakse, Data-status, Beograd, str.133

kakvoj je vezi njihovo sopstveno ponašanje sa potrebama njihovih sledbenika i promenljivom dinamikom poslovanja unutar organizacije.

Uspehu transformacionog liderstva doprinelo je i to što sledbenici imaju donekle idealizovano mišljenje o tome šta transformacioni lideri mogu da postignu i na koji način mogu da utiču na živote sledbenika. Ovi pogledi nastaju zbog toga što deo zaposlenih ne može da razume način na koji funkcionišu veliki ekonomski sistemi. Okretanje liderima je način da se pojednostave životi sledbenika.¹⁵⁸ A oni, sa svoje strane, jasno i nedvosmisleno prenose svoju viziju sledbenicima i kroz sopstveno uzbuđenje i entuzijazam navode sledbenike da ih nepokolebljivo slede. A da bi ovo uspele, transformacioni lideri teže da imaju visok nivo samouverenja i samopoštovanja što navodi sledbenike na divljenje.¹⁵⁹

Transformacioni lideri intelektualno utiču na svoje sledbenike stimulišući ih da postanu svesni problema u svojim grupama i organizacijama i da probleme sagledaju iz nove perspektive – sa čvrstinom liderske vizije. Transformaciono liderstvo podstiče sledbenike da vide problem različito i da osete uzbuđujući nivo odgovornosti pri rešavanju tog problema. I zbog toga transformacioni lideri moraju biti sposobni da motivišu i utiču onoliko dugo koliko im sledbenici veruju. Čim izgube poverenje, oni više nisu efikasni bez obzira na to šta rade.

Dakle, priroda transformacionog liderstva se bazira na usredsrednosti na ljude da bi se ljudi usredsredili na posao i uspeh. Ljudi se moraju osećati dobro kako bi se iz njih izvukao najviši stepen motivacije ovaplođen u kreativnosti, saradnji i posvećenosti poslu i ciljevima organizacije. Transformacioni lider je tvorac dobre atmosfere na poslu. Tako Tracy¹⁶⁰ tvrdi da transformacioni lider treba prema svakom zaposlenom da se odnosi kao da je ta osoba volonter. Jer, svako od sledbenika može otići negde drugde. Što im je viši nivo stručnosti i znanja lakše mogu naći drugi posao, ako nisu srećni tamo gde jesu. Zato je neophodno iznova izražavati koliko se ceni i sama osoba i njen rad. Što više podrške i ohrabrenja ogleda se u većem prijateljstvu i empatiji. Sledbenici su dragoceni svakoj organizaciji, jer svaki pojedinačno donosi sa sobom bogatstvo znanja i iskustva.

UMESTO ZAKLJUČKA

Liderstvo utiče na ponašanje pojedinaca u uslovima prilagođavanja organizacija promenama u okruženju. Savremne organizacije u svom poslovanju se suočavaju svakodnevno sa promenama. Promene su sve dinamičnije, naročito u ekonomskoj i naučno – tehnološkoj sferi, što ima uticaja na prirodu i karakter liderstva. Organizacijama je potrebno takvo liderstvo koje će brzo menjati postojeće stanje. Promene nisu uvek jasno vidljive i pokreću se nekom poslovnom idejom. Liderstvo je ključ za kreiranje i preusmeravanje energije u procesu sprovođenja promena.

U prilagođavanju promenama ne sme biti neodlučnosti budući da je to svojevrsno vršenje izbora. Liderstvo je uspešnije ukoliko adekvatno sprovodi promene. U liderstvu se prihvatanje promena shvata kao neophodnost i izazov. Upravljanje značajnim promenama doprinosi uspešnosti liderstva. Promene su kontinuirani proces, pa se od liderstva očekuje adekvatan odgovor.

¹⁵⁸ Stoner, J., (1995), Management, Prentice Hall, New York, p. 447

¹⁵⁹ Bass, B., (2005), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, p. 234

¹⁶⁰ Tracy, B., (2014), Hire and Keep the Best People, Copyright „Brian Tracy“, New York, p. 44

Najvažnije je sagledati šta se želi promeniti, potom ko će biti nosilac promena kao i način na koji će se promene izvesti. Tako će se znati cilj, svrha i smisao menjanja nekog zatečenog stanja i njegovo prevođenje u neko drugačije stanje. Ovakav pristup je i mera upravljivosti promene. Promene mogu biti postepene, delimične, tj. inkrementalne i radikalne tj. krupne i korenite.¹⁶¹

LITERATURA

- [1] Avolio, B. Et Bass, B., (2003), Transformational Leadership, Charisma and Beyond, Working paper school of Management, State University of New York
- [2] Back- Tauber, D., (2012), Transformational Leadership: Exploring its funkcionality, dissertation No4067, Universitas-Buchbinderei Georg Konrad, Munich, www.unisg.ch>edis.nst>dis4067
- [3] Bass, B., (2006), Transformational Leadership, Laurence Erlbaum, New York
- [4] Bryant, S., (2003), The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge, Journal of Leadership and Organizational Studies
- [5] Erutlu, H., (2008), The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectivnesss, Journal of Management Development, vol 27, No 7
- [6] Jandaghi, G. Et all, (2009), Comparing Transformational Leadership in Successfull and Unsuccessfull Companies, The Journal of International Social Research, volume 2/6
- [7] Pokrajac, S., (2001), Menadžment promena i promene menadžmenta, TOPI, Beograd,
- [8] Stefanović, V., (2008) Menadženet ljudskih resursa u uslovima globalizacije, PMF, Niš
- [9] Stoner, J., (1995), Management, Prentice Hall, New York
- [10] Sundi, K., (2013), Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership, International Journal of Bussines and Management Invention, volume 2, issue 12, www.ijbui.org
- [11] Vroom, V., Yetton, P., (1973), Leadership and Desicion Making, Pittsburgh University od Pittsburgh Press
- [12] Vujić, V., (2005), Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turizam, Opatija
- [13] Yukl, G., (1994), Leadership in Organizations, Prentice Hall, New York
- [14] Yukl, G., (1999), An evaluation of conceputual weakness in Transformacional charismatic Leadership Theories, Leadership Quarterly

¹⁶¹ Stefanović, V., (1998), Čovek u ekonomskim teorijama, Imprime, Niš, str.99