

STIL LIDERSTVA - PREDUVJET ZA EFIKASNOST ORGANIZACIJE

Prof.dr.sc. Enes Huseinagić, e- mail: huseinagic_e@hotmail.com

tel. +387 61 178 800

Lejla Skopljak MA, e- mail: lejla.skopljak@iu-travnik.com

Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina

Doc.dr. Mujo Fišo, e- mail: mujo67@hotmail.com

Ministarstvo saobraćaja Kantona Sarajevo, Reisa Džemaludina Čauševića 1,
71 000 Sarajevo

Sažetak: Fenomen liderstva postoji koliko i sama civilizacija. Danas u menadžmentu egzistira bezbroj definicija liderstva kao i osoba koje su pokušale da ga definiraju. Liderstvo nije lako definirati, jer je nemoguće specifična pravila za specifično ponašanje pojedinaca. Liderstvo u organizacijama se posmatra kao pokretanje revolucionarnih promjena u organizaciji, sa krajnjim ciljevima unaprjeđenja performansi organizacije, razvoja organizacije i stvaranja nove vrijednosti. Doprinos rada se ogleda u prikazivanju značaja i uticaja lidera kroz stil vođenja na efikasnost i efektivnost organizacionih sistema i njihovog prilagođavanja situacionim faktorima u okruženju. Kroz istraživanje u preduzećima i ustanovama u Tuzlanskom kantonu, analiziran je proces vođenja lidera i njegove uloge inkorporirane u teoriju modela „put-cilj“. Prema teoriji „put-cilj“, zadatak lidera je da pomogne svojim sljedbenicima u postizanju njihovih ciljeva i da obezbjedi uputstva ili podršku neophodnu da ciljevi sljedbenika postanu kompatibilni s cjelokupnim ciljevima organizacije. Cilj rada je da na kantonalnom nivou pruži značajan doprinos boljem razumijevanju stila liderstva, njegovoj posvećenosti uposlenima, kao i podršci uposlenima u organizaciji, te razvoju teorije i prakse projekcija usmjerenosti na postignuća.

Ključne riječi: Liderstvo u organizacijama, stilovi vođenja, motiviranje, proces

LEADERSHIP STYLE - A PREREQUISITE FOR THE ORGANIZATION'S EFFECTIVENESS

Abstract: The phenomenon of leadership is old as civilization. Today in management exists a myriad of definitions of leadership as well as people who have attempted to define it. Leadership is not easy to define, because it is impossible to have specific rules for specific behaviours of individuals. Leadership in organizations is seen as the launch of the revolutionary changes in the organization, with the ultimate objective of improving the performance of organizations, development of organizations and the creation of new values. The contribution is reflected in the presentation of the importance and influence of leaders through leadership style on the efficiency and effectiveness of organizational systems and their adaptation to situational factors in the environment. Through research in companies and institutions in the Tuzla Canton, it is analyzed the process of managing the leaders and their role incorporated in the theory of "path-goal". According to the theory of "path-goal", the task of leaders is to help his followers to achieve their goals and to provide guidance or support necessary to become followers of objectives compatible with the overall objectives of the organization. Aim of this paper is to provide at the cantonal level a significant contribution to a better understanding of the style of leadership, his commitment to employees, as well as the support of the employees in the organization and development of the theory and practice of projections focus on achievements.

Keywords: Leadership in organizations, leadership styles, motivation, process

Uvod

U današnje vrijeme, jedna od najpotrebnijih i najrjeđih ljudskih vještina jeste upravo vještina liderstva. Liderstvo i promjene, kao ključne projekcije uspješne organizacije, imaju sve više uticaja na dinamičko poslovno - ekonomsko okruženje. Hiperkonkurentni uvjeti na globalnom tržištu ne garantiraju dominaciju ili opstanak ni jednoj organizaciji. Postalo je očigledno da se promjene reflektiraju na sve sfere društvenog života i da postajemo primorani da preuzimamo odgovornost i vođenje nad sopstvenim sudbinama, sudbinama građana, zajednice i planete. Efektivno liderstvo je postalo osnovni preduvjet za opstanak i uspjeh. Iskustva i životni primjeri iz prakse razvijenih zemalja koji liderstvu u svim oblastima društvenog života posvećuju posebnu pažnju, daju i nama za pravo da liderstvo, odnosno liderske sposobnosti smatramo kao nezaobilazanu i neophodnu potrebu.

1. LIDERSTVO

Postoji mnogo definicija liderstva. U proteklih sedam decenija razvijeno je preko sedamdeset klasifikacija da bi se definirale dimenzije liderstva. Početkom devedesetih godina prošlog vijeka Bass je ukazao da neke definicije tretiraju liderstvo kao središte grupnih procesa što je prihvatljivo i za današnje vrijeme. Polazeći od ovog stanovišta, lider je centar promjena i aktivnosti grupe i predstavlja otjelotvorenje volje grupe.¹³¹ Takođe, liderstvo se može posmatrati i sa aspekta ličnosti i definira kombinaciju posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac posjeduje i koje mu omogućavaju da druge ubijedi da izvršavaju zadatke.¹³² U nekim drugim pristupima, liderstvo je definirano kao djelovanje ili ponašanje – aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazivali promjene u grupi. Liderstvo se može posmatrati i sa aspekta odnosa moći koji postoji između lidera i njegovih sljedbenika. Sa tog stanovišta, lideri posjeduju moć i služe se njome da bi proizveli promjene kod drugih. Bryman zagovara transformacioni pristup liderstvu kao segment paradigme „Novog liderstva“ u kome se posvećuje sve veća pažnja elementima liderstva kao što su harizma i osjećanja.¹³³ Neki naučnici liderstvo posmatraju i sa aspekta vještina i to stanovište podrazumijeva sposobnosti u smislu znanja i vještina koje pretpostavljaju efektivno liderstvo. Liderstvo, kao predmet istraživanja, imalo je za posljedicu i bogatstvo literature sa ovim sadržajima. Pokušaji korištenja postojeće literature u glavnim pristupima ili perspektivama, pokazali su se djelimično uspješnim. Jedan od efikasnijih načina klasifikacije teorija liderstva i istraživanja, je na temelju vrste varijable koja se najviše naglašava.¹³⁴

1.1. Uloga lidera

Savremena ekonomija je sve više orijentirana na preimućstvo intelektualne dimenzije, odnosno da se budućnost organizacije nalazi u znanju koje ona posjeduje, a ne u eksploataciji prirodnih resursa kako je to danas prisutno na prostorima Bosne i Hercegovine.

U današnje vrijeme liderstvo je proces koji pokreće, definira i sprovodi promjene u organizacijama. Liderstvo je osnovni faktor koji izdvaja uspješne organizacije od neuspješnih. Lideri, kao nosioci procesa promjena, imaju zadatak da prilagode svoj stil i način vođenja u „novoj“ poslovnoj realnosti.

¹³¹ Bass, B.M., (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

¹³² Northouse, P.G., (2008), *Liderstvo – Teorija i praksa*. Beograd: data status.

¹³³ Bryman, A., (1992), *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

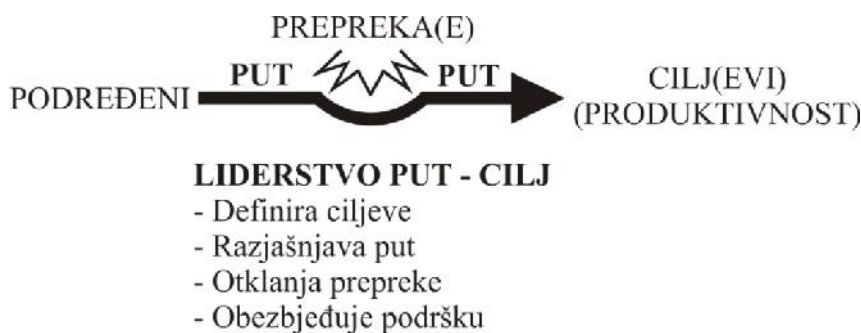
¹³⁴ Yukl, G., (2006), *Leadership in Organizations*, 6th Edition. New Jersey: Pearson Education.

Uloga lidera je da pomogne i ukaže sljedbenicima na način dostizanja određenog cilja. Razjašnjavanjem zadataka i adekvatnim nagrađivanjem sljedbenika za postignute rezultate, lider je u mogućnosti da utiče na povećanje njihovog zalaganja i motiviranosti na poslu. Postavlja se pitanje kakva je uloga lidera u organizacijama u Tuzlanskom kantonu i koje karakteristike treba da posjeduje lider da bi efektivno vodio organizaciju u pravcu postizanja konkurentne prednosti u savremenoj ekonomiji. U Tuzlanskom kantonu u tom pravcu je realiziran veliki broj istraživanja korištenjem raznovrsnih modela. Iako su rezultati bili uglavnom pozitivni, mnogi istraživači su modelima pripisivali brojne zamjerke. Bez dubljeg ulaganja u kritike koje su bile pripisivane raznovrsnim modelima, ovo istraživanje u organizacijama u Tuzlanskom kantonu je realizirano u okviru kontingencijske teorije „Put-cilj“ (eng. *Path-goal theory*) koja izučava kako lideri motiviraju podređene da dostignu zacrtane ciljeve.

1.2. Motiviranje za dostizanje zacrtanih ciljeva

Prema teoriji „Put-cilj“, zadatak lidera je da pomogne svojim sljedbenicima u postizanju njihovih ciljeva i da obezbijedi uputstva ili podršku neophodnu da ciljevi sljedbenika postanu kompatibilni s cjelokupnim ciljevima organizacije. Teorija „Put-cilj“ je model liderstva u nepredvidljivim okolnostima, koja ključne elemente uzima iz teorije motivacije na bazi očekivanja.¹³⁵ Izraz *put ka cilju* je nastao na osnovu vjerovanja da efektivni lideri razjašnjavaju značenje „puta“ da bi pomogli svojim sljedbenicima da stignu s mjesta na kome se nalaze do svojih radnih ciljeva i da bi olakšali prolaženje neophodnim putem na taj način što će smanjiti blokade i zamke na putu.

Osnovnu ideju u Teoriji „put-cilj“ ilustrira slika 1.1.



Slika 1. Osnovna ideja u teoriji „Put-cilj“

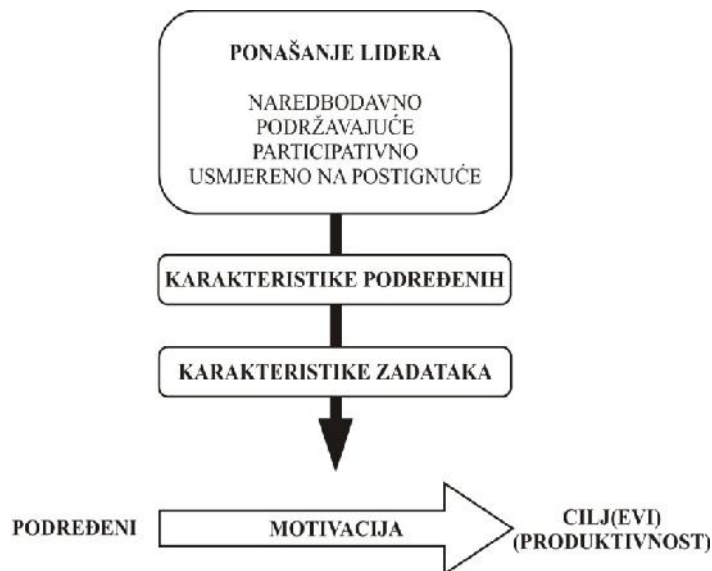
House je definirao četiri vrste ponašanja lidera:

- *Lider koji daje direktive* obavještava podređene o tome šta se od njih očekuje, pravi plan rada koji treba da se izvrši i daje potrebna uputstva o tome kako obaviti zadatke.
- *Lider koji pruža podršku* prijateljski je nastrojen i pokazuje brigu za potrebe svojih sljedbenika.
- *Lider koji učestvuje* konsultira se sa članovima grupe i koristi njihove sugestije prije nego što donese odluku.

¹³⁵ House, R.J., (1971), *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*, Administrative Science Quarterly, septembar 1971, str 341-328.

- *Lider koji je orijentiran ka uspjehu utvrđuje izazovne ciljeve i očekuje od sljedbenika da izvrše svoje zadatke na najkvalitetniji način.*¹³⁶

Glavne komponente teorije „put-cilj“ ilustrira slika 1.2.



Slika 2. Glavne komponente teorije „Put-cilj“

Teorija *put ka cilju* pretpostavlja da isti lider može da pokaže bilo koji stil liderstva ili sve prikazane stilove liderstva u zavisnosti od situacije. Takođe, teorija *put-cilj* ukazuje na dvije promjenljive vrijednosti koje zavise od situacije, ili od nepredvidljivih promjenjivih vrijednosti, a koje utiču na ponašanje lidera – ishod odnosa: one koje su u okruženju izvan kontrole sljedbenika (faktori koji uključuju strukturu zadatka, sistem formalnog autoriteta i radnu grupu) i one koji su dio ličnih karakteristika sljedbenika (faktori koji uključuju mogućnost kontrole, iskustvo i sposobnost opažanja). Faktori okruženja određuju vrstu ponašanja lidera koje je potrebno primjeniti ukoliko se žele postići najbolji rezultati podređenih; lične karakteristike sljedbenika određuju na koji način se objašnjava okruženje i ponašanje lidera. Teorija ukazuje na to da će ponašanje lidera biti neefikasno ako je opterećeno strukturom okruženja ili ako nije u skladu s karakteristikama sljedbenika.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJHA

S obzirom na to da je teorija „*put-cilj*“ razvijena kao kompleksan niz teorijskih pretpostavki kojima je istraživače trebalo usmjeriti na razvoj nove teorije o liderstvu, upotrebljavano je mnogo različitih instrumenata da bi se izmjerio proces liderstva.

Predmet istraživanja rada je ispitivanje i dobivanje kvalitetnih podataka o tome koji stil liderstva najčešće koriste menadžeri u Tuzlanskom kantonu.

Cilj rada je da na kantonalnom nivou pruži značajan doprinos boljem razumijevanju stila liderstva, njegovoj posvećenosti uposlenima, njegovoj podršci uposlenima u organizaciji i razvoju teorije i prakse projekcija usmjerenosti na postignuća.

¹³⁶ Robbins, S.P. i Coulter, M., (2005), *Menadžment*, 8 izd. Beograd: Data Status.

Sekundarni cilj istraživanja je poređenje leaderskih stilova u javnim, proizvodnim i uslužnim organizacijama u Tuzlanskom kantonu i određivanje očekivanih razlika između njih vezanih za komunikaciju, ovlašćivanje i posvećenost i pružanje kvalitetnih podataka osobama koje se bave ili će se baviti liderstvom u datim organizacijama za unaprjeđenje organizacionih performansi.

Hipoteza u ovom istraživanju glasi: „Značaj lidera i njegovog stila vođenja u preduzećima i ustanovama u Tuzlanskom kantonu su bitni za proces unaprjeđenja poslovanja“.

Upitnik koji je korišten u istraživanju u Tuzlanskom kantonu koristio je za mjerenje i spoznaju bitnih aspekata *put-cilj* liderstva.

Upitnik sadrži pitanja o različitim stilovima ovog tipa za 48 ispitanika (menadžera, direktora, rukovodilaca preduzeća i ustanova u Tuzlanskom kantonu i nevladinih organizacija). Stilovi su, izdavanje naredbi, pružanje podrške, odobravanje učešća i usmjerenost na postignuća. Ocjene ispitanika za svaki od različitih stilova pružaju informacije o tome u kojim stilovima su jaki, a u kojim slabi, kao i o tome kakvu važnost daju svakom od stilova.

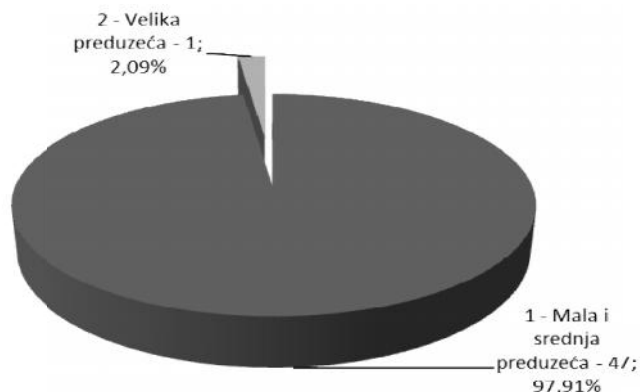
2.1. Rezultati istraživanja

Tabela 1. prezentira, broj i procenat tretiranih organizacija, odnosno oblasti poslovanja iz kojih su dolazili ispitanici.

Red. broj	Oblast poslovanja	Broj/procenat
1.	Drvena industrija	2 / 4,16
2.	Metalna industrija	1 / 2,08
3.	Građevinska djelatnost	4 / 8,33
4.	Finansijska djelatnost	5/10,41
5.	Javne ustanove	9/18,75
6.	Javna preduzeća	6/12,50
7.	Trgovine na veliko i malo	12/25,00
8.	Turistička i ugostiteljska djelatnost	5/10,41
7.	Ostale djelatnosti	4 / 8,33
Ukupno		48 / 100,00

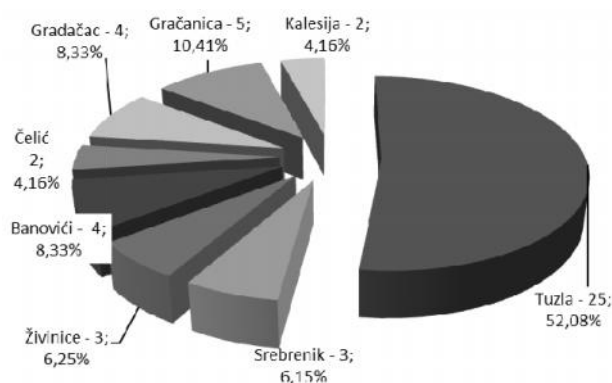
Tabela 1. Broj i procenat tretiranih organizacija, odnosno oblasti poslovanja iz kojih su dolazili ispitanici.

Većina, odnosno 97,91 % anketiranih ispitanika dolazi iz preduzeća (organizacija ili udruženja) koja spadaju u mala i srednja preduzeća, dok se 2,09 % svrstava u velika preduzeća, što ilustrira grafikon 1.



Grafikon 1. Ilustrira broj i procenat preduzeća prema veličini iz koje dolaze ispitanici

Grafikon 2. ilustrira da najveći broj preduzeća ima sjedište u Tuzli 52,08 %, zatim u Srebreniku 6,25 %, Živinicama 6,25 %, Banovićima 8,33 %, Čeliću 24,16 %, Gradačcu 8,33 %, Gračanici 10,41 % i Kalesiji 4,16%.



Grafikon 2. Broj i procenat preduzeća iz određenih sjedišta u TK odakle dolaze ispitanici

Da bi ušli u srž liderske tehnike „put-cilj“ postavili smo hipotetički niz odgovora. Pretpostavili smo da je rezultat za izdavanje naredbi 29, što je visoko; za davanje podrške 22, što je nisko, za odobravanje učešća 21, što je prosječno, i za usmjerenost na postignuća 25, što je visoko.¹³⁷ Tabela 2. prezentira odgovore ispitanika.

Ispit./ Stavke	Naredbodavni stil Σ – 1, 5, 9, 14 i 18	Stil podrške Σ – 2, 8, 11, 15 i 20	Stil učešća Σ – 3, 4, 7, 12 i 17	Stil usmjeren na postignuća Σ – 6, 10, 13, 16 i 19
1.	25	23	17	29
2.	27	28	27	28
3.	28	28	27	27
4.	24	24	21	29
5.	29	25	18	29
6.	25	26	21	28
7.	25	25	22	27

¹³⁷ Northouse, P.G., (2008), *Liderstvo – Teorija i praksa* 4. Izd. Beograd: Data status.

8.	28	28	25	29
9.	29	29	28	29
10.	24	27	27	26
11.	29	24	20	28
12.	27	25	14	28
13.	29	24	15	29
14.	27	27	21	28
15.	29	25	28	27
16.	29	27	29	28
17.	29	23	23	29
18.	29	24	16	29
19.	29	21	18	29
20.	29	22	19	29
21.	27	25	24	27
22.	28	26	27	27
23.	28	28	27	29
24.	29	29	29	29
25.	27	27	27	28
26.	29	28	29	29
27.	29	29	29	29
28.	26	28	26	28
29.	28	27	28	28
30.	27	27	26	28
31.	28	28	29	28
32.	29	29	29	29
33.	27	27	28	27
34.	28	28	29	28
35.	27	26	26	27
36.	27	30	29	27
37.	25	26	29	28
38.	29	29	28	29
39.	29	27	26	29
40.	27	28	28	29
41.	29	29	28	29
42.	27	28	29	27
43.	28	24	25	29
44.	27	26	28	28
45.	27	27	29	28
46.	29	29	29	28
47.	29	26	28	27
48.	29	28	28	29
Sr.vrijednost za stil	27,65	26,54	25,68	27,97

Tabela 2. Rezultati upitnika o različitim stilovima tipa liderstva „put-cilj“

Podaci iz Tabela 2. omogućavaju sagledavanje najčešće korištenih stilova liderstva. Kako Northouse tvrdi da je uobičajen naredbodavni stil sa vrijednošću 23, naša dobivena srednja vrijednost 27,65 je blizu hipotetičke granice od 28, pa je očito da je naredbodavni stil ispitanika relativno visok. Može se zaključiti da naši ispitanici imaju čvrstu kontrolu, da pružaju instrukcije i očekuju da se one izričito izvršavaju. Međutim, sa takvim stilom se zatire svaka inicijativa ili kreativnost. Rezonanca se ovim putem stvara kada postoji prijemka potreba

za jasnim usmjeravanjem. Ovaj stil liderstva može biti efikasan u hitnim slučajevima, kada sve mora da se odvija vrlo brzo.

Rezultati koji su dobiveni za „stil podrške“ (srednja vrijednost 26,40) pokazuju da ispitanici koji koriste ovaj stil liderstva, imaju relativno dosta povjerenja u podređene, ali ne potpuno. Naime, podrška podređenima je uvijek dobrodošla a naročito za zadatke koji se ponavljaju. Pri tome ne treba zanemariti činjenicu da je lider najodgovorniji za vođenje ljudi u organizaciji, kao i za neuspjeh i postignuti uspjeh na osnovu takvog vođenja. Većina ispitanika – njih preko 75% pokazuje prilično mnogo povjerenja prema svojim podređenima, a uposlenici su veoma slobodni u komuniciranju s menadžerima. Anketirani menadžeri često prihvataju ideje podređenih (75,48%). Slobode komuniciranja na relaciji menadžer – uposlenik su na zadovoljavajućem nivou.

Potpuno povjerenje u podređene omogućuje konstruktivan način korištenja ideja i mišljenja podređenih. Nudeći im veću odgovornost kroz participaciju u odlučivanju, planiranju i kontroli, lideri omogućuju uposlenima da sami odrede nivo uključenosti koja ih čini zadovoljnim.

Podsticaj učešća se objašnjava na način da participativni stil liderstva pozitivno utiče na ostvarivanje zadovoljstva uposlenih. Ovu konstataciju podržava i rezultat istraživanja, jer se lideri kao nadređeni konsultiraju sa saradnicima, podređenima, traže sugestije od njih u smislu obavljanja zadataka i na kraju traže sugestije o tome koji zadaci treba da se obave. To pokazuje da omogućavanjem većeg nivoa sudjelovanja u odlučivanju te davanje veće odgovornosti uposlenicima, stvara se osjećaj zadovoljstva. Ipak kroz istraživanje je dokazano da ovaj stil liderstva nije toliko raširen u preduzećima koji se bave trgovinskom djelatnošću. Kroz istraživanje je dokazano da ovaj stil preferiraju menadžeri u oblasti kulture i obrazovanja. Razlog se pronalazi u tome što menadžeri u ovim granama imaju blaži pristup sa uposlenima te su oni zadovoljniji što mogu bez zapreka izreći ono što žele. Zaposlenici u trgovačkim poduzećima gdje se u potpunosti ne provodi participativan stil vođenja kontinuirano ne učestvuju u odlučivanju. Kod njih je istraživanjem dokazan određen faktor nezadovoljstva jer nemaju edukacije na poslu, odnosno ne mogu se profesionalno razvijati. Ovaj način vođenja počeo se više koristiti kad je ustanovljeno da donosi pozitivne reakcije ali ipak nedovoljno da bi preovladalo u trgovačkim poduzećima. Ipak tamo gdje se provodi uposlenici su zadovoljniji, te se faktor plaće ili nemogućnosti pronalaska novog radnog mjesta ne artikuliraju kao razlozi koji ih navode da rade što bolje.

Druga ključna komponenta važna za određivanje stila vodstva motivacije su postignuća, koja su usko povezana sa vođenjem. Anketni upitnik obuhvatio je pitanja vezana uz motivaciju koja u preduzećima sa savremenom organizacijom pokazuju da imaju značajnu ulogu u postizanju uspješnoga poslovanja.

Istraživanje pokazuje da je srž pristupa realizirane teorije put-cilj, ima zadatak da lider pomogne svojim sljedbenicima u postizanju njihovih ciljeva i da obezbjedi uputstva ili podršku neophodnu da ciljevi sljedbenika postanu kompatibilni s cjelokupnim ciljevima organizacije. Ovaj model liderstva u nepredvidljivim okolnostima koje egzistiraju u Tuzlanskom kantonu, uzeo je elemente iz teorije motivacije na bazi očekivanja. Sam izraz put ka cilju je nastao na osnovu vjerovanja da efektivni lideri razjašnjavaju značenje „puta“ da bi pomogli svojim saradnicima da stignu s mjesta na kome se nalaze do svojih radnih ciljeva i da

bi ujedno olakšali pronalaženje neophodnim putem na taj način što će smanjiti prepreke i zamke na putu.¹³⁸

Prema realiziranom istraživanju, a po modelu put – cilj, artikulirane su četiri vrste ponašanja lidera: „Lider koji daje direktive“ sa dobivenim srednjim vrijednostima blizu hipotetičke granice 27,65; „Lider koji pruža podršku“ koji je prijateljski nastrojen i pokazuje brigu za potrebe svojih sljedbenika sa dobivenim srednjim vrijednostima 26,54; „Lider koji učestvuje“, odnosno stil učešća sa dobivenom srednjom vrijednošću 25,68 i ponašanje „Lidera koji je orijentiran ka uspjehu“, odnosno koji utvrđuje izazovne ciljeve i očekuje od saradnika da izvrše svoje zadatke na najučinkovitiji način 27,97. Svi dobiveni rezultati ukazuju da su ispitanici fleksibilni, ili bolje rečeno da isti lider može da pokaže bilo koji stil liderstva ili sve ove prikazane stilove liderstva u ovisnosti od situacije.

Rezultati dobiveni u ovom istraživanju, pokazuju da su postavljeni ciljevi u potpunosti ostvareni, odnosno da postoji pozitivna korelacija između korištenih stilova liderstva. Za očekivati je da ponašanje lidera prema saradnicima u organizacijama varira i da se primenjuju vrste ponašanja lidera prema modelu put-cilj, a u cilju kreiranja radne klime pogodne za uspešno funkcioniranje i implementaciju promjena u svakodnevnom radu.

ZAKLJUČAK

Liderstvo predstavlja veoma značajnu temu i danas zauzima vodeću poziciju u svijetu ekonomije, menadžmenta i biznisa. Teorija „put-cilj“ ukazuje na dvije promjenjive projekcije koje su zavisne od situacije i od nepredvidivih promjenjivih vrijednosti koje utiču na ponašanje lidera u četrdesetosam organizacija u Tuzlanskom kantonu. Faktori okruženja uslovljavaju ponašanje lidera koje je neophodno primjeniti ako se želi ostvariti učinkovitost podređenih. Lične karakteristike podređenih određuju na koji način se objašnjava okruženje i ponašanje lidera. Sama teorija ukazuje na to da će ponašanje lidera biti neefikasno ako je opterećeno strukturom okruženja ili ako nije kompatibilno s karakteristikama podređenih. Iz provedenog istraživanja u okviru teorije „put-cilj“ proizilazi slijedeće:

- Liderstvo koje daje direktive dovodi do većeg zadovoljstva ako su u pitanju zadaci koji su od strane lidera kvalitetno prezentirani;
- Liderstvo koje pruža podršku podređenima direktno utiče na njihov učinak i zadovoljstvo;
- Liderstvo koje daje direktive najčešće se doživljava kao opterećujuće kod podređenih koji imaju visoke sposobnosti opažanja ili veliko iskustvo;
- Što su jasniji i više birokratski nastrojeni odnosi formalnog autoriteta, to bi lider više trebalo da pokaže podršku u ponašanju i da istovremeno smanji preferiranje nalogodavnog ponašanja;
- Liderstvo koje daje direktive dovest će do većeg zadovoljstva uposlenih tako gdje postoje izraziti konflikti u okviru radne grupe;
- Podređeni koji vjeruju da upravljaju svojom sudbinom postaće zadovoljniji ako lider koristi stil učestvovanja;
- Liderstvo orijentirano ka uspjesima povećaće očekivanja uposlenih tako da će njihov uloženi trud dovesti do većeg učinka kada su u pitanju nejasni zadaci.¹³⁹

¹³⁸ Robbins, P.S. & Colter, M., (2005), *Menadžment*, 8 izd. Beograd: Data Status.

¹³⁹ Robbins, S.P. i Coulter, M., (2005), *Menadžment*, 8 izd. Beograd: Data Status.

LITERATURA

- [1] Bass, B.M., (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
- [2] Bryman, A., (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage.
- [3] House, R.J., (1971), *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*, Administrative Science Quarterly, septembar.
- [4] Huseinagić, E., (2013), *Osnove menadžmenta*, Travnik: Internacionalni univerzitet Travnik.
- [5] Northouse, P.G., (2008), *Liderstvo – Teorija i praksa 4. Izd.*, Beograd: Data status.
- [6] Robbins, S.P. i Coulter, M., (2005), *Menadžment, 8 izd.* Beograd: Data Status.
- [7] Yukl, G., (2006), *Leadership in Organizations, 6th Edition*, New Jersey: Pearson Education.