

РАЗВОЈ ЛИДЕРСКИХ ВЕШТИНА

Пуковник др Ранко Лојић*



Лидерство је сложен организациони али и социјално-психолошки процес који се реализује кроз вишеструке интеракције лидера и његових следбеника. Да би запосели лидерску позицију у групи, односно организацији, лидери треба да буду у нечemu посебни и бољи од већине својих следбеника. Та посебност вође која му даје моћ утицаја на остале манифестирана је низом индивидуалних особина које он поседује, а које се могу именовати као лидерске вештине.

Вештине које лидер временом стиче доживљавају сталну модификацију и усавршавање, тако да се не могу посматрати као условне реакције, запамћених информација и опробаних, успешних одговора. Развијањем сопствених вештина лидер стиче сигурност, прецизност и брзину у њиховом извођењу. Услови и околности се мењају, па то, поред нових знања, захтева и нове вештине. Тако вештине имају свој ток и развој, али и своју разноврсност.

У раду су анализиране компоненте лидерских вештина, приказани програми и тренинзи развоја лидерских вештина и истакнуте особине ефективних лидера.

* Аутор ради на Војној академији.

Промене су допринеле да се систем руковођења унапреди у систем лидерства, односно вођства, као флексибилнији, савременији и рационалнији модел управљања. Лидерство се везује за понашање, односно за акцију, а не за функцију. Управљачки процес најчешће је заснован на односима надређености и подређености, а процес лидерства заснован је на сарадничким односима и флексибилном моделу организовања.

Лидерство или вођење може се дефинисати као способност једне особе да утиче на друге људе тако да они међусобно сарађују у раду и улажу напоре ради остваривања циљева организације.¹ Улога

¹ Р. Лојић, *Организационо понашање*, МЦ „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 178.

лидера (вође) другачија је од улоге коју је имао класичан руководилац који се није много разликовао од бирократе. Суштина лидерства је да се придобију људи, да се окупе око једне идеје, да усмере креативну енергију, знање и способност у правцу реализације циљева организације. То је захтеван и беспоштедан посао који прате огромне одговорности и којим се могу бавити само најспособнији и најдаровитији појединци. Појава лидерства могућа је само уколико је праћена следбеништвом. Без следбеника нема ни лидера. Следбеници прихватају утицај лидера јер га поштују, имају поверења у њега, они га воле или му се диве, а никако зато што су на положају који усlovљава званични ауторитет. Не само да вођа утиче на понашање и ставове следбеника већ и они активно мењају његове ставове и понашање.



Снимо: Д. Балога

Данас се сматра да вештина лидерства подразумева помоћ људима да искористе сопствене потенцијале, развијају сопствене мотиве и емоције и усмеравају их у правцу циљева и задатака од опште користи. Као и све друге особине и лидерске вештине настају сложеним и дуготрајним процесима социјализације у којима социјална средина обликује урођену биолошку основу личности, стварајући јединствен и непоновљив грозд црта личности. Учењем и стицањем животног искуства људи акумулирају све већи број стваралачких решења и одабраних и проверених начина реаговања. Бројне јединице

понашања, чији је смисао животна адаптација, временом се интегришу у низове и склопове уходаних радњи и поступака. Низови релативно уходаних поступака су индивидуалне вештине, а оне су уједно и мање или више важне црте личности.

Као што је човек присиљен да бројне проблеме и фрустрације на које током живота и рада наилази и решава, укључујући у та решења своју креативност и знање, он је присиљен да развија и вештине у тим поступцима. Оне су сачињене од склопа реакција које су интегрисане у једну целину. Свака од тих целина има карактеристична својства. То нису једноставне реакције нити њихови прости збиркови већ међусобно укомбиновани системи понашања.

Компоненте лидерских вештина

У класичном поимању које се негује у психологији, под вештина-ма се подразумева организовани низ радњи, активности и поступака.² Америчко министарство одбране и војска САД су почетком 90-их финансирали групу истраживача који су тестирали развој свеобухватне теорије лидерства засноване на вештинама решавања проблема у организацијама.³ Они су се бавили питањима: Зашто су неки лидери добри у решавању проблема, а неки нису? Које се специфичне вештине могу уочити код оних лидера који показују висок учинак? На који начин индивидуалне карактеристике лидера, радно искуство и само окружење утиче на њихов радни учинак? Циљ истраживања био је да се утврди који фактори утичу на утврђивање стандарда за радни учинак лидера.

На основу бројних резултата, утврђен је модел лидерства заснован на вештинама који садржи пет компоненти: 1) компетенције, 2) индивидуалне карактеристике, 3) резултати лидерства, 4) радно искуство и 5) утицај окружења.⁴

Компетенције. Кључни фактори компетенције су: вештина решавања проблема, вештина социјалног закључивања и знање. **Вештина решавања проблема** подразумева креативну способност лидера да решава нове и неуобичајене, слабо дефинисане организационе про-

² Д. Михаиловић, *Лидерске компетенције*, ФОН, Београд, 2011, стр. 182.

³ Истраживања су спроведена на узорку више од 1.800 официра, од чина потпоручника до чина пуковника. Истраживање је трајало више година и односило се на њихове вештине, њихово искуство и ситуације у којима су радили.

⁴ M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding, D.O. Jacobs & E.A. Fleishman, *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, Leadership Quarterly, 2000, 11, p. 13.

блеме. Неопходно је препознати проблем, сакупити информације у вези са проблемом, проблем сагледати на нов начин и направити радни нацрт за решавање проблема. Вештина социјалног закључивања омогућава лидерима да раде заједно са другима и да управљају подршком коју имају за увођење промена у организацији. Ова вештина обухвата: увиђајан наступ, социјалну проницљивост, флексибилно опхођење и социјалне перформансе. Увиђајност лидера значи разумевање ставова које други имају према одређеним проблемима или њиховом решавању. Социјална проницљивост омогућава лидеру да сагледа расположење запослених, на било коју тему, у било које време и да се тиме руководи. Осим социјалне проницљивости битна је и флексибилност реаговања на ставове других. Социјалне перформансе представљају способност лидера да на основу познавања ставова запослених представе своју визију и да вештином убеђивања представе корист од промена уз решавање отпора и конфликтака који су најчешћи пратиоци спровођења промена. Знање директно утиче на способност лидера да сагледа сложене организационе проблеме и да покуша да их реши. Оно подразумева акумулацију информација и ментални склоп у којем се информације организују. Људе са много знања називамо експертима, што илуструје пример.⁵

Експерт у бејзболу познаје правила игре, стратегију, опрему, играче и још много тога. Експертско знање о бејзболу обухвата чињенице, али и комплексан ментални склоп за организацију и структуирање тих чињеница. Осим индивидуалне сезонске и укупне статистике за сваког играча, таква особа познаје и карактеристике личности, историјат повреда, снаге и слабости итд. Експерт познаје бејзбол зато што схвата сложеност и нијансе у игри. Исто важи и за лидера у организацијама који поседује много менталних образаца у које сврстava чињенице из живота организације.

Индивидуалне карактеристике. На лидерске вештине и знања утичу четири индивидуалне карактеристике: општа когнитивна способност, кристализована когнитивна способност, мотивација и личност. *Општа когнитивна способност* повезана је са биологијом, а не са искуством и обухвата запажања, обраду информација, вештину општег расуђивања, способности креативног и дивергентног размишљања, као и способност памћења.⁶ То је тип интелигенције који се обично повећава током раног периода зрелости, а затим почиње да опада са

⁵ P.G. Northouse, *Лидерство*, Датастатус, Београд, 2008, стр. 33.

⁶ P.G. Northouse, *Лидерство*, Датастатус, Београд, 2008, стр. 33.

годинама. *Кристализована когнитивна способност* је интелектуална способност разумевања комплексних информација, стицање нових вештина и учење нових информација, као и способност комуницирања са другима. Ова способност се учи и стиче током времена и не смањује се са процесом старења. *Мотивација*, као скуп вештина, односи се на вољу лидера да преузме одговорност за напоре усмерене на унапређење укупних људских вредности у организацији. Лидери треба да буду вољни и мотивисани да се баве организационим проблемима, да буду доминантни, да прихвате одговорност за доминантну улогу и да буду посвећени друштвеним вредностима у организацији. *Личност*, односно карактеристике личности, као на пример: отвореност, толеранција, поузданост и прилагодљивост, имају утицаја на развој лидерских вештина.

Резултати лидерства. Ова компонента лидерства подразумева ефективно решавање проблема и одговарајући радни учинак. *Ефективно решавање проблема* подразумева проналажење решења која су логична, ефективна и јединствена, у која се поникло на основу расположивих информација.⁷ Успешно решавање проблема одређено је оригиналношћу и квалитетом формулисаних решења проблема. *Радни учинак* је степен успешности лидера у обављању дужности које су му поверене, односно крајњи резултат који указује на то колико је добро лидер обавио свој посао.

Радно искуство. Вештине и знања лидера у решавању комплексних проблема стичу се и развијају током професионалне каријере. Изазовни радни задаци, менторство, одговарајући тренинг и непосредно искуство помажу лидерима да реше нове и неубичајене проблеме. Приметно је, такође, да лидери на вишим нивоима руковођења, за разлику од оних на нижим нивоима, развијају нове компетенције зато што се од њих тражи да се баве проблемима који су неубичајени и недовољно добро дефинисани.

Утицаји окружења. Фактори окружења налазе се ван утицаја компетенција лидера, његових особина и искустава. Истраживањима је утврђено да фактори окружења утичу на перформансе лидера.

Приступ лидерству, као скупу вештина, представљено је описом пет компоненти које чине перформансе лидера. У овом приступу заступа се теза да резултати лидерства директно произистичу из способности лидера када су упитању вештине решавања проблема, вештина

⁷ S.J. Zaccaro, M.D. Mumford, M.S. Konnelly, M.A. Marks, & J.A. Gilbert, *Assessment of leader problem-solving capabilities*, Leadership Quarterly, 2000, 11, p. 38.



Снимци: Ј. Мамула

процењивања друштвених околности и знање. Осим тога, приступ описује како индивидуалне карактеристике, радно искуство и окружење утичу на перформансе лидера, што позитивно доприноси разумевању лидерства на неколико начина.

За потребе развоја лидерских вештина командног кадра, Војска САД утврдила је следећих једанаест принципа који треба да помогну да официри постану лидери, односно да буду, знају и чине (табела 1):

Упознај себе и тежи самоусавршавању. Да би то постигао, мораш да разумеш своје атрибуте – бити, знати и чинити. Тежити самоусавршавању значи континуално јачати те атрибуте кроз сталну (само)едукацију и интеракцију са другима.

Буди комплетентан. Као лидер мораш владати својим послом и бити у довољној мери упознат са задацима својих следбеника.

Тражи одговорност и прихватай одговорност за своје поступке. Тражи начине да покренеш организацију ка новим циљевима. А када ствари крену наопако, што ће се пре или касније неминовно десити, немој кривити друге. Анализирај ситуацију, предузми потребне кораке да је исправиш и усмери се ка следећем изазову.

Донеси исправне и благовремене одлуке – по потреби користећи одговарајућа оруђа.

Дај пример. Буди узор за своје подређене и сараднике. Они морају не само да чују, него и да виде шта треба учинити.

Упознај своје људе и побрини се за њихову добробит.

Дели информације са својим људима. Научи како да комуницираш не само са својим тимом, већ и са својим претпостављенима и другим кључним људима.

Развијај осећај одговорности у својим људима. Помози им да развију дobre карактерне особине тако што ћеш им помоћи да обаве своје професионалне дужности.

Побрини се да се задаци разумеју, надгледају и обаве. Комуникација је овде кључна.

Обучи људе да буду тим. Иако многи такозвани лидери називају своју организацију, одељење, секцију итд. тимом, у највећем броју случајева ради се о групи људи која само обавља исти посао.

Искористи пун капацитет своје организације тако што ћеш развити свој дух.

Табела 1. Принципи лидерства по моделу „буди–знај–чини”

Буди	професионалац	лојалан организацији, несебично јој служи, преузима одговорност
	професионалац са исправним карактером	частан, компетентан, искрен, са интегритетом, храбар, јасан, креативан
Знај	четири фактора лидерства	следбеник, лидер, комуникација, ситуација
	себе	снаге и слабости карактера, ниво знања и вештина
	људску природу	потребе, емоције и начини реаговања на стрес
	свој посао	комуникација, координација, супервизија, еваулација
	своју организацију	развијање морала и тимског духа у организацији, обука, менторство, саветовање
Чини	усмери	постављање циљева, решавање проблема, доношење одлука, планирање
	имплементирај	
	мотивиши	

Примена развојног и мотивационог модела базира се на принципу „*мисија, вредност и понос*”, што у пракси изгледа на следећи начин:

- уложите све расположиве ресурсе у развој суштинских вредности;
- припремите сваког члана тима да води;
- обратите посебну пажњу на осредње и лоше извршиоце и нађите времена да им помогнете да поправе свој учинак, чак и ако то за вас представља личну жртву;
- подстичите развој самодисциплине као средства за јачање личног поноса;
- захтевајте да свако поступа часно, храбро и посвећено.

За стицање и усавршавање лидерских вештина, препоруке су следеће:

- осмислите сопствену визију и према њој усмерите своју мисију, а затим радите у складу са њима;
- ако сте сигурни да је ваша одлука морално исправна, чврсто стојте иза ње;
- немојте само да учите на својим грешкама – развијајте се из њих;
- морате искрено ценити свој највреднији ресурс;
- никада не дижите руке од оних који не дижу руке од себе самих.

Програми развоја

Успешне организације увиђају значај лидерства и све више користе програме намењене развоју лидерских вештина. Квалитетни програми (тренинзи) за развој лидерских вештина морају (према Гери Јукл) задовољавати следеће услове:

- полазници морају да буду упознати са сврхом тренинга, циљевима учења, које вештине или знања треба да стекну;
- садржај програма треба да укључи што више конкретних примера релевантних за тему и полазнике, узевши у обзир и претходна знања полазника;
- методе тренинга треба да буду прилагођене циљевима учења, условима у којима се тренинг обавља, узевши у обзир постојећи ниво вештина код полазника, њихову мотивисаност, уз правовремено смењивање предавања, вежби и дискусија;
- тренинг мора омогућити полазницима да активно у пракси примењују вештине чије је стицање дефинисано циљевима тренинга;

- од инструктора се очекује флексибилност и пружање подршке полазницима који имају одређених потешкоћа у процесу усвајања знања;
- полазници морају правовремено да буду упознати са оценама о степену напредовања;
- програм треба да буде тако организован да код полазника по-већа осећај самоефикасности и очекивања да ће тренинг успешно окончати;
- у одређеним интервалима потребно је направити пресек стања, односно утврдити напредак у примени онога што је током тренинга научено.

Три најчешће *технике* које се користе у формалним програмима лидерских тренинга су: модел понашања, пословне игре и симулације и студије случајева.

Модел понашања је једна од најефикаснијих техника тренинга лидерских вештина. Суштина овог модела је развијање интерперсоналних вештина лидера кроз посматрање и копирање понашања других и примена таквог понашања у пракси. Модел понашања, као облик тренинга лидерских вештина, обично се изводи у мањој групи полазника. Полазници прате демонстрацију извођења решавања проблема интерперсоналне природе коју обавља један или више демонстратора. Након демонстрације, коју врше демонстратори, полазници даље вежбају понашање кроз играње различитих улога. Демонстрацију полазника прате и активно учествују у њој демонстратори и остали полазници.

Овај модел је ефикасан за савлађивање конкретних облика понашања у којима се лидери могу наћи, али и подесан за учење флексибилних и адаптивних облика понашања, а посебно за стицање когнитивних знања.

Пословне игре и симулације имају тежиште на увежбавању аналитичких способности и вештина одлучивања. После доношења одлуке у симулираној ситуацији полазници углавном добијају повратну информацију о последицама њихових одлука. Овај модел лидерског тренинга је атрактиван и доживљава велику популарност.

Симулација започиње тако што учесници добијају све релевантне информације о хипотетичкој организацији, али и о дужностима и одговорностима виртуелних радних места на која су распоређени. Особа која управља тренингом помаже учесницима да разумеју суштину функционисања на позицијама које су заузели, комуницира са

свим учесницима, прикупља информације, анализира и решава проблеме итд. Током извођења симулације или игре полазници формулишу стратешке и оперативне одлуке, баш као што би то урадили и у стварном животу, истовремено реагујући и на одлуке других учесника. Након завршетка симулације полазници од спољних посматрача или видео снимака добијају повратне информације о раду групе, али и сваког учесника понаособ. Пословне игре и симулације имају значајну употребну вредност за развој лидерских вештина, али и одређене недостатке као што је релативно кратак период за њихово извођење.

Студија случаја је техника тренинга лидерских вештина, при чему су подвргнути анализи, најчешће, описи реалних догађаја који су се већ одиграли у организацији или на неком другом месту. У анализи и дискутовању о случајевима могу учествовати сви полазници једновремено или да буду подељени у мање групе које самостално доносе сопствене закључке које затим излажу пред осталим групама. Коришћење мањих група је ефективније, јер потенцира активно учешће полазника у дискусији, али захтева више времена и повећава трошкове.

Успешност ове технике је нешто мања од осталих, али свакако доноси бољем разумевању различитих ситуација у којима лидер може да се нађе. Ради побољшања ефективности ове технике, предавачима се препоручује следеће:

– објаснити намену презентованог случаја и шта се очекује од полазника;



Снимило: Ј. Мамула

- предпочити могућност различитог приступа проблему, зависно од претпоставки, приоритета и предрасуда;
- полазницима постављати стимулативна питања како би се охрабрили и подстакли на дискусију;
- повремено мењати чланове група;
- тражити од полазника да повежу случај са личним искуствима и радним окружењем.

За развијање лидерских вештина, поред тренинга, савремене организације користе и многе друге *активности*, као што су: оцењивање из више извора, распоређивање на изазовне радне задатке, ротација послова, учење уз рад и менторство.

Оцењивање из више извора је поступак систематског прикупљања мишљења о перформансама неког појединца од стране релевантног круга људи. Овај начин оцењивања или популарно „*оценетивање 360°*“ је једна од најпопуларнијих развојних метода која се примењује у савременим поступцима развоја лидерских вештина. Оцењивачи су колеге на послу, непосредни подређени, надређени, спољни партнери и клијенти. На овај начин добија се много тачнија и комплетнија слика о перформансама појединца, што доводи до повећања свести о потреби разумевања самог себе, својих врлина и слабијих страна.

Распоређивање на изазовне радне задатке је активност коју карактеришу промене, изазови, другачија решења и одговорности у односу на оне врсте задатака на које су лидери већ навикнути. Новонастале промене захтевају од појединача да се и сами мењају, формирају нове моделе понашања и стичу нова искуства. Променљивост ситуације, негативна и позитивна искуства, успеси и неуспеси, све то у знатној мери утиче на развој лидерских вештина. Додељени развојни задаци могу се обављати истовремено са редовним радним задацима или уз привремено одсуствовање са редовног посла. За обуку путем развојних задатака битно је да интервал буде оптималан. Ако је кратак, полазник се може наћи у ситуацији да задатак није у потпуности успео да заврши и да не може да сагледа последице сопствених акција и одлука. Уколико је задржавање на једном задатку предуго може доћи до монотоније и пропуштених прилика за много значајнија искуства.

Ротација послова је програм развоја лидерских вештина који се изводи кроз распоређивање лидера на послове у различитим функционалним јединицама. У другој функционалној јединици појединци се суочавају са новом врстом захтева, баве се новим проблемима и на тај начин унапређују своја знања, вештине и доприносе развоју

укупног потенцијала. Значајан ефекат ротације посла је и развијање мреже контаката са људима из различитих функционалних целина и организационих нивоа. Интервал боравка у деловима организације предвиђених програмом је од шест месеци до три године. Емпиријским анализама уочена је позитивна корелација између обима ротације посла и напредовања руководилаца, али и почетни пад продуктивности због адаптације на нову врсту посла.

Учење уз рад или активно учење засновано је на чињеници да људи најефективније уче када раде на реалном проблему у организацији. Овај вид усавршавања најчешће се примењује у комбинацији са неком врстом формалног учења и обично траје од пар седмица па до неколико месеци. Полазници периодично слушају наставу или прате демонстрације квалификованих инструктора, а затим организују дискусију и анализирање примера из властитог искуства. Најбољи резултати постижу се уколико су у програме учења уз рад укључени тимови и ако су састављени од људи са разноврсним особинама и претходним искуствима.

Менторство је активност која се заснива на успостављању посебног односа у којем искуснији руководилац помаже мање искусном колеги. Ментор је најчешће особа са вишег хијерархијског нивоа и није директно надређена свом млађем колеги. Менторство обухвата две врсте помоћи:

- психолошко-педагошке помоћи (прихватавање, охрабривање, давање савета, подучавање) и
- подстицање каријере (давање изазовних задатака, излагање јавности, заштита, спонзорство итд.).

Менторство може да буде формално, када су менторски програми додељени и надгледани и неформално када га подржава организација, али га не иницира нити формализује.

Веома често млади људи са урођеним даром за лидерство не успевају да постигну свој циљ. Тако је део нашег задатка да развијемо и гајимо оно што је лидерско у нама. Таленат је једно, а његова победничка демонстрација друго. Генерално говорећи, развијање било ког комплексног талента тражи срећну комбинацију мотивације, карактера и прилике.⁸ Највећи део људског талента остаје неразвијен. „Попут баштована који не налази биљку али је и не ствара већ је одгаја, тако се ни лидер не рађа али и не ствара. Он се одгаја.”⁹

⁸ J. Hoover, A. Valenti, *Unleashing Leadership*, New Jersey, 2005. p. 23.

⁹ Д. Михаиловић, *Лидерске компетенције*, ФОН, Београд, 2011, стр. 257.

Ефективно лидерство

Ефективност је навика, тврди Дракер (Drucker), у свом познатом и допуњеном раду који је у 40 година доживео небројена издања и преводе.¹⁰ Навика је комплекс вештина, а оне се увек могу учењем унапредити. То значи да се ефективност може научити. Ефективни лидери имају сет од пет вештина:¹¹

1) Ефективни лидери знају када одлази њихово време. Препоручују се три корака у савладавању ове вештине: снимање утрошеног времена, управљање временом и консолидовање времена.

2) Ефективни лидери имају у фокусу јасан резултат. Они свој рад усредређују на резултате, а не на пуко извршавање посла. У фокусу на резултате лежи кључ ефективности, а у његовој основи су: комуникација, тимски рад, самоусавршавање и усавршавање сарадника.

3) Ефективни лидери темеље своје лидерство на снази – сопственој, претпостављених, колега и потчињених, као и на снази коју може да створи одређена ситуација у окружењу. То је фундаментално понашање лидера. Задаци који се постављају пред сараднике су захтевни и јаки, а лидер у фокусу види колико човек може да допринесе организацији, а не шта захтева посао или радно место.

4) Ефективни лидери не концентришу се на све, већ на неколико главних делатности где њихове супериорне перформансе могу да произведе изванредне резултате. Једна од тајни ефективности јесте да ефективни лидери раде прво најважније ствари, и то једну по једну. Многи од њих знају да ствари које нису приоритетне вероватно не заvreћују да уопште буду разматране и да треба да буду одбачене.

5) Ефективни лидери доносе ефективне одлуке. Они знају да је то ствар система – прави корак у право време. Ефективни лидери не доносе пуно одлука; они се концентришу на оне најважније. Радије размишљају стратешки и генерички, него што „решавају проблеме“. Такође, знају када одлука треба да буде базирана на принципима, а када случај тражи прагматичност. Одлука је као хируршка операција, као судска пресуда. Ретко се бира између доброг и лошег, често је то избор између више алтернатива. Златно правило у процесу доношења одлука јесте да се одлука не доноси док се не направи несклад, због тога што је то сигуран начин да доносилац одлуке не буде затвореник својих заблуда или заблуда организације; због тога што несклад

¹⁰ J. P. Kotter, Управљање маркетингом, Информатор, Загреб, 1994, стр. 52.

¹¹ J. P. Kotter, A power for change, The Free Press, USA, 1990, p. 13.

производи алтернативе, а без алтернатива одлука може да буде не-проверена и мањка, и што је несклад потребан да би се стимулисала имагинација.



Снимци: Г. Станковић

Крајем четрдесетих и почетком педесетих година прошлог века више истраживача проучавало је активности и димензије ефикасности понашања вође. Користећи први поступак, а путем интервјуа, вршен је већи број систематских истраживања у војним јединицама, посебно у ваздухопловству САД¹². Тим испитивањима стечен је увид у ефикасност понашања вођа у одређеној ситуацији, али је битније да је дат подстицај проучавању активности вођа.

Картер (Carter) и његови сарадници почетком педесетих година прошлог века у проучавању активности вође користе непосредно посматрање као главну технику. У том поступку у неким групама имено-

¹² На основу интервјуисања 640 официра америчког ваздухопловства, од који је захтевано да кажу шта чини официр који се ефикасно или неефикасно понаша у одређеној ситуацији, Претсон (1948) закључио је да се све активности руководилаца могу сврстати у шест области понашања. То су: надзор над особљем, планирање, покретање и усмеравање акција, управљање администрацијом, преузимање личне одговорности, манифестиовање групне припадности и лојалности организацији, као и извршавање професионалних и техничких задатака.

ван је вођа, а у неким је остављено да се појави у току делатности групе. Праћене су активности по којима се вођа разликовао од осталих чланова групе. Веће ангажовање вође од осталих чланова је кроз дигнозе ситуација и њихових интерпретација како би се добио увид у стање и давање информација о томе шта и како да се уради, као и покретање активности које ситуација захтева. Према Картеру, вођа који је именован углавном преузима улогу координатора активности чланова, а вођа кога је изабрала група сам преузима да обавља разне и многе послове, настојећи да чланови прихвate његово вођство.

Особине ефективних лидера биле су предмет великог броја истраживања. У даљем тексту наведене су неке од утврђених особина ефикасних лидера, где њихов редослед није одраз њихове значајности, односно нема карактеристике ординарне већ само номиналне скале:¹³

- познавање посла (није неопходно да лидер буде најбољи познавалац посла, али га мора знати, а треба да познаје и целокупну грану стручне области и буде упућен у карактеристична техничка питања);
- интелигенција (просечан интелектуални скор доброг лидера треба да буде на завидном нивоу и нешто изнад просечног скора осталих чланова групе, али та разлика не би требало да буде превелика, јер у таквим случајевима долази до неразумевања);
- комуникативност (посао лидера обилује комуникацијама које нису увек пријатне, јер многе доносе конфликте и стресове, поготово у сferи спровођења промена, па је неопходно да имају способности избегавања и решавања сукоба, преговарања и сарадње);
- самопоуздање (људи следе лидере који имају довољно вере у себе и који то и рефлектују);
- енергичност (само најупорнији, најхрабрији, жељни доказивања, издржљиви и пуни иницијативе могу да буду изузетни лидери);
- амбициозност (успешни лидери поседују мотивацију за руководење и доносе сопствене одлуке када је то потребно);
- поштење и интегритет (интегритет подразумева и особине као што су поверење, поузданост итд.);
- лидерска мотивисаност (то је жеља лидера да утиче на друге и, у суштини, да води да би се остварили заједнички циљеви);
- креативност и флексибилност (успешни лидери морају да имају изражене визије, да буду носиоци идеја и да имају способност прилагођавања потребама следбеника и захтевима ситуације);

¹³ Д. Михаиловић, *Лидерске компетенције*, ФОН, Београд, 2011, стр. 191.

– спремност на прихватање рационалног ризика (успешни лидери треба да реагују на промене, али и да имају у виду постојање физичне границе између рационалног ризика и нерационалног срљања).

Једини квалитет који апсолутно гарантује успех јесте несаломива снага воље и спремности да се не одустане. То је истрајност, самодисциплина на делу и право мерило карактера лидера.

Хајард Хас је урадио истраживање применом интервјуа са више од 150 најпознатијих и најуспешнијих пословних људи у Америци. То истраживање је у више наврата верификовано у смислу постављених полазних хипотеза. Хас закључује: „Пошто сам анализирао елементе личности, процес, циљеве и дисциплине лидерске вештине, дошао сам до чињенице која је извесна – свако може бити лидер. Истина, нико се не може научити лидерској вештини ако постави захтев – направи лидера од мене, али свако заиста може да научи да води друге. У свима нама постоји материјал који се може развити у лидерску вештину, а само већина тога није свесна. Потребно је и да погледате иза себе, али да бисте формирали своју перспективу стварности најважније је да завирите у себе.“ Како животни пут сваког појединца чине успони и неизбежни падови, суштину развоја у правцу квалитетног лидера чини сигурност у себе, јер само она чини потенцијал из којег се рађају нада и амбиција. Лидерство није ствар урођених гена већ се лидери могу стварати.

И друге студије говоре у прилог чињеници да и обични, просечни, па чак и испотпросечни и претходно неуспешни људи могу постати лидери и каткад обележити епоху у којој су живели. Такав пример је и случај Винстона Черчилла, човека који је постао премијер у 60. години живота, британског ратног лидера и невероватно упорног човека. Черчил је пре шесте деценије живота био углавном неуспешан и нездовољан. Тек из четвртог покушаја уписао се на Сандхраст универзитет и био је изразито лош студент – међу најлошијима у генерацији. Неколико пута се кандидовао за британски парламент, али је ретко у њега биран; због очајних стратешких потеза, као врло млада особа у Првом светском рату смењен је са функције у министарству одбране. У Парламент је успео да се врати тек тридесетак година касније, а у међувремену је проћердао највећи део породичне имовине и једва се спасао банкротства. По повратку у Парламент незадовољни бирачи су покушали да га смене, а затим је Хитлер напао Польску, отпочео је Други светски рат, а Винстон Черчил је постао премијер и, касније, један од највећих лидера у историји човечанства.

Винстон Черчил
(из архива
wannabe
магазина)



Џон Д. Рокфелер, некада најбогатији човек на свету, који је сопственим трудом зарадио своје богатство, написао је: „Мислим да за успех било које врсте ниједан квалитет није тако суштински важан као истрајност. Она превазилази скоро све, чак и природу.”

Један од највећих говора у аналима истрајности било је Черчило-во обраћање нацији 4. јуна 1940, које је завршио следећим речима: „Нећемо клонути и нећемо изневерити... Борићемо се у Француској, борићемо се на морима и океанима, борићемо се с растућим само-поуздањем и све већом премоћи у ваздуху, одбранићемо своје острво по сваку цену, борићемо се на плажама, борићемо се на пристаништима. Борићемо се на њивама и на улицама, борићемо се у брдима. Никад се нећемо предати.”¹⁴

Закључак

Лидерске вештине стичу се сталним отварањем према новим могућностима, то јест тежњом за променама – у себи и околини. Успешни лидери су они који се непрестано развијају и сазревају, они који настављају да уче на сваком кораку пута којим иду. За разлику од њих, многи други, иначе вансеријски способни људи нису стигли до самог врха и у потпуности се посветили освајању лидерских вештина само због недостатака самоуверености, па и присуства стереотипа да се лидери не стварају, већ рађају.

¹⁴ Б. Трејси, *Одлучивање*, Сентимент, Београд, 2007, стр. 215.

Лидер је особа која дефинише реалност и намеће је својим пратиоцима који му дају легитимно право да уместо њих артикулише значења ствари, догађаја и појава у окружењу и да обликује акције које поводом тих појава треба предузети. У извршавању задатака лидер не сме да делује индивидуално, већ мора да користи услуге најближих сарадника. Успешност се мери кроз степен његове организације и организације његових подређених. Лидерство није доминација, већ способност да се људи убеде да раде на остварењу заједничког циља. Он мора да зна како да обједини велики број особа из различитих нивоа организације у један ефикасан тим. Најважнији задатак лидера јесте да развија људе, како потчињене тако и сараднике, до њиховог пуног потенцијала. Дакле, лидерство није индивидуална већ колективна активност, која је вођена заједничком идејом или визијом.

Пракса указује на то да су у савременим организацијама потребни ефикасни лидери, који ће се суочити са комплексним проблемима и решити их тако што ће усмерити активности ка постизању стратешких циљева. Лидери имају задатак да својом способношћу креирају стратегијску визију и мобилишу и мотивишу људе да својом слободном вољом приону на реализацију те визије. У новијој литератури о лидерству јасно је прецизирањем став да је ефикасност лидера управо пропорционална нивоу лидерских вештина које он поседује. Тако се ефективном показује организација којом управља лидер, док она којом управља администратор подлеже турбуленцији.

Особа може јако желети да постане лидер и да улаже велике напоре да то оствари, али уколико је њен ниво лидерских вештина низак, успех ће изостати.¹⁵ Тачније, успех без лидерства лимитиран је до одређене границе минимума, која се не може прећи уколико се не ради на усавршавању лидерских вештина.

Закључци и резултати који су произашли из истраживања презентованог у овом раду важни су, како за теорију, тако и за праксу лидерства. Истраживање компоненти и начина развоја лидерских вештина може у знатној мери да допринесе развоју лидерства. Практичан значај овога рада јесте што, одређеним истраживањима, потврђује значајну успешност и лидера и организације уколико су код лидера развијене лидерске вештине. Такође, рад показује лидерима да је ученијем и тренинзима могуће побољшати одређене способности или вештине и постати ефективан лидер.

¹⁵ C. J. Maxwell., "Leadership 101", Thomas Nelson Publishers, Neshville, 2002, p. 9.

Литература

1. Zaccaro, S.J., Mumford M.D., Konnelly M.S., Marks M.A. & Gilbert J.A.: *Assessment of leader problem-solving capabilities*, Leadership Quarterly, 2000.
2. Kotter, J. P.: Управљање маркетингом, Информатор, Загреб, 1994.
3. Kotter, J. P.: *A power for change*, The Free Press, USA, 1990.
4. Лојић, Р.: *Организационо понашање*, МЦ „Одбрана“, Београд, 2011.
5. Maxwell, C. J.: *Leadership 101*, Thomas Nelson Publishers, Neshville, 2002.
6. Михаиловић, Д.: *Лидерске компетенције*, ФОН, Београд, 2011.
7. Mumford, M.D., Zaccaro S.J., Harding F.D., Jacobs D.O. & Fleishman E.A.: *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, Leadership Quarterly, 2000.
8. Northouse, P.G.: *Лидерство*, Датастатус, Београд, 2008.
9. Трејси, Б.: *Одлучивање*, Сентимент, Београд, 2007.
10. Hoover, J., Valenti A.: *Unleashing Leadership*, New Jersy, 2005.



Снимио: Г. Станковић