



KONTROVERZE LIDERSTVA

Leposava Grubić Nešić (2008), *Znati biti lider*, Novi Sad: AB Print, ISBN 978-86-907943-1-7.

Problematizovanje teorije i prakse liderstva značajno je iz nekoliko razloga. Liderstvo je složen i višeznačan koncept utemeljen na novoj paradigmi rukovođenja, koja obuhvata procese uspostavljanja svrhe i smera organizacije, različite upravljačke uticaje, ostvarivanje ciljeva. Lider u našoj praksi još uvek nije dobio pravo značenje; najčešće se izjednačava sa direktorom, rukovodiocem ili političkim prvakom. I dok su naši direktori i rukovodioci pretežno državni vodeći činovnici, zaštitnici zakona i drugih pravnih normi usredsređeni na nadređene, dotle su lideri pretežno usredsređeni na sledbenike-saradnike. Lideri su pre savetnici, nego nalogodavci podređenima, nose se s nepoznatim i neizvesnim,

te ih pretvaraju u poznato i jasno. Novo doba upozorava da je prošlo vreme autoritarnog vođenja podređenih, da se javlja novi tip rukovodioca, koji svojim znanjem, hrabrošću, lucidnošću, vizionarstvom i misionarstvom deluje *ex aequo et bono* (po onome što je pravo, što je dobro), podižući tako svoje firme iznad proseka.

Temeljna je teza dr Leposave Grubić-Nešić, autorke upravo objavljenog, provokativnog knjige *Znati biti lider*, da liderstvo i težnja ka liderstvu čini osnovu uspešne inovativnosti organizacije, presudne za njenu održivost na tržištu. Zato lider svoje delovanje mora usaglašavati sa promenama, novim načinom (sistemskog) razmišljanja,

pa u tom smislu on ima ulogu konstruktora, upravljača i učitelja. Lider je dizajner poslovnih procesa, navodi dr Grubić-Nešić, organizacione kulture i poslovne klime u organizaciji. On je i mentor, koji usmerava saradnike u željenom pravcu, ali je i zaštitnik svojih sledbenika od spoljašnjeg okruženja.

Lider – menadžer. Stoga autorka, iako striktno orijentisana na tumačenje ideje liderstva, implicira i širi kontekst ovog pitanja – koncept preduzetničkog liderstva, danas posebno važnog za oživljavanje poljuljane privrede. Menadžer, ukoliko ima i liderskih potencijala i ličnog autoriteta može da animira ljude za kreativne promene, spreman je i sam da preuzme rizike tih promena. Lider mora prvo biti menadžer, kaže dr Grubić-Nešić; on mora poznavati sve funkcije menadžmenta, pa je zato „nerealistično favorizovati bilo menadžera, bilo lidera”. Iako su funkcije lidera i menadžera komplementarne, autorka ukazuje i na stanovišta koja još uvek potenciraju različitosti u karakteristikama ovih uloga, bazirana na premisi o menadžeru kao „umu” i lideru kao „duši” organizacije. Tako, na primer, prema Benisovoj listi specifičnih odlika menadžera i lidera, menadžer je više okrenut administriranju i delovanju prema uputstvima i procedurama, dok je lider orijentisan na ljude i inovacije. Menadžer kopira, održava i računa na kontrolu, a lider razvija i podržava poverenje. Nadalje, menadžer je orijentisan na kontrolu i kratkoročne ciljeve, dok lider neguje kreativnost i orijentisan je na dugoročne staze. Prvi podržava postojeće, *satus quo* stanje, drugi je kreator, „očima uprt u horizont”.

Profesionalno i organizacijsko umeće lidera. Za liderstvo su potrebne dve vrste umeća, navodi dr Grubić-Nešić, a to su profesionalno i organizacijsko. Stoga ova zahtevna funkcija iziskuje veliku radnu energiju lidera, visoku inteligenciju i poslovno znanje, društvenost i otvorenost, poštenje i lični integritet, samopouzdanje, kao i želju za vođstvom. Autorka potencira i komponentu emocionalne inteligencije (EQ), budući da lider, pre svega, „pokreće emocije svojih saradnika-sledbenika i usmerava ih u određenom pravcu”. Navedene osobine spominje i H. Fridman i vezuje ih s karakteristikama harizmatске (kaže: prisutne) ličnosti: da poseduje bazično samopouzdanje i sposobnost da se projektuje drugima (Fridmanova istraživanja tajni harizmatškog upravljanja – B. R. Nj.).

Teorije liderstva. Predstavljajući savremene teorije liderstva, profesorka Grubić-Nešić prethodno skreće pažnju na dve dominantne orijentacije, suprotstavljene u pristupu referentnim osobinama lidera. Prema prvoj, istraživanje karakteristika lidera treba fokusirati na osobine i karakteristike ličnosti kojima se lider razlikuje u

odnosu na ostale, dok se drugi pristup bazira na opserviranju ponašanja lidera, koja ga i čine liderom. I pored ovih, konceptualnih razlika, većina autora deli mišljenje da je lidere moguće klasifikovati (idealno-tipiski) u grupe autoritarnih, transformacionih i harizmatičkih.

Početna teorijska dilema u izučavanju fenomena liderstva (osobine ili ponašanje) kompromisno se razrešava konceptom o dvodimenzionalnoj prirodi lidera – orijentisanom na *zadatak* i orijentisanom na *zaposlene*. Na toj premisi su, navodi autorka, teoretičari Blejk i Mauton razvili menadžersku mrežu identifikacije oblika ponašanja menadžmenta, odnosno četiri stila liderskog ponašanja. Prvom stilu pripadaju lideri orijentisani na strukturu, strategiju, okruženje, implementaciju, eksperimentisanje i adaptaciju (lider kao „društveni arhitekta koji analizira i dizajnira”). Drugi tip čine lideri orijentisani na ljudske resurse, treći su politički orijentisani lideri, dok u četvrtu grupu spadaju lideri – vizionari.

Autorka, nadalje, daje pregled i interpretaciju relevantnih teorija liderstva. Ovaj deo knjige je, po intenciji pisca središnji, a zbog svoje značajnosti i informativnosti zaslužuje i nešto veću pažnju. Prema *teoriji kontingencije*, uspeh lidera ne zavisi samo od njegovog stila rukovođenja (pokazalo se da ni jedan uspešan stil nije bio efikasan u svim situacijama), već i od specifičnih uslova ili situacije s kojom se suočava. To su, najčešće, zahtevi zadataka, očekivanja i ponašanja osoba istog ranga kao i zaposlenih, data politika i kultura organizacije. Šire tumačenje u okviru ove teorije dato je u Hersi-Blanšardovom *situacionom modelu liderstva* orijentisanom na istraživanje spremnosti sledbenika da prihvate odgovornosti, sposobnosti, veštine i iskustvo potrebno za obavljanje zadataka. *Kontingentni pristup liderstvu* operacionalizovan je u Fidlerom modelu „tri liderske situacije”, analizirane kroz odnose: lider – član, struktura zadatka, moć na osnovu položaja.

Teorija *normativnog odlučivanja* (Vrum, Jeton) istražuje postupak donošenja odluka kao ključnu determinantu efikasnosti lidera. Prema ovom modelu, liderski stilovi odlučivanja mogu biti autoritarni, konsultatski i participativni s obzirom na to da li lideri sami rešavaju probleme ili donose odluke koristeći dostupne informacije, koliko uključuju zaposlene u pribavljane informacije, razgovaraju li s podređenima o problemima individualno ili grupno, donose li odluke zajednički. Koncept *transformacionog liderstva* (Bas) promovise ideju energičnih lidera izražene lične vizije, koji su u trajnoj interakciji sa sledbenicima, motivišu i aktiviraju za viši nivo potreba. Pri tome koriste specifične metode kao što su idealizovane situacije, inspirativne motivacije, intelektualne stimulacije i individualizovane obzirnosti.

U nastavku, L. Grubić-Nešić skreće pažnju i na Hausov koncept *harizmatiskog lidera* velikih referentnih moći, samopouzdanog i dominantnog, čvrsto uverenog u moralnost ličnih uverenja. Objašnjene su, takođe, i postavke teorije *supstitucije za liderstvo*, prema kojoj postoje situacije gde su lideri suvišni ukoliko podređeni poseduju izuzetan nivo znanja i predanosti zadatku, poslovi su razrađeni i obavljaju se rutinski ili u slučaju kada primenjena tehnologija do krajnosti određuje ponašanje pojedinca.

Liderstvo i etičnost. Ovim konstatacijama se tematika liderstva nipošto ne iscrpljuje. Autorka otvara i značajno pitanje uloge lidera u promovisanju etičke dimenzije poslovanja. Tim više, što rukovođenje u *laissez-faire* atmosferi zahteva i visok stepen poslovne etičnosti. Tumačeći ovu dimenziju poslovanja, profesorka Grubić-Nešić naglašava dva principa etičkog delanja. Prvi je etički *determinizam*, kojim se ukazuje na jasnu distinkciju između etičkog i neetičkog liderstva, kroz kriterijume motiva lidera, taktika uticaja koje koriste i načina formiranja karaktera lidera. Drugi, (sporni) princip etičkog ponašanja, zasniva se na doktrini etičkog *relativizma*, formulisanog kroz stanovište da ni jedan oblik liderstva nije moguće okarakterisati kao neetički.

Liderke. Pred sam kraj, postavlja se i pitanje šta biva kada žena, obrazovana i angažovana, savlada „jezik” neke „ozbiljne” funkcije kao što je leaderska, privilegovano i stereotipno muške. Analizirajući poglavlje pod naslovom *Liderke*, stiče se utisak da profesorka Grubić-Nešić i sama postavlja ovo pitanje, situirajući temu u kontekst principa rodnosti. Razlike u ponašanju muških i ženskih lidera izvodi na osnovu kriterijuma identifikacije i kriterijuma samoovlašćivanja. Pri tome kon-

statuje da se muškarci-lideri, za razliku od žena u ovoj funkciji, lakše identifikuju s drugima (sebi sličnima – B. R. Nj), posebno u slučajevima neetičkog ponašanja; imaju i višu procenu samoovlašćenosti, tj. osećaj da raspolažu s više prava od drugih. Ovakvo ponašanje uslovljeno je i razlikama među polovima bitnim za radnu atmosferu. Tako su, na primer, za žene karakteristična razučena, bogata i otvorena osećanja (ženski emocionalni angažman – B. R. Nj.); žene poseduju emocionalnu, a muškarci kreativnu inteligenciju. One zapažaju detalje, a muškarci celinu. Žene i lakše komuniciraju, budući da imaju veće anatomske i fiziološke mogućnosti za verbalno prezentovanje. Ipak, u proceni samoovlašćenosti žena-liderki potvrđuje se izvesna nelagoda, proizašla iz ubeđenja da je dostignuti profesionalni status već značajan dobitak, pa je nerearno stremiti većim ambicijama.

Dođajmo i to da, verna svom primarnom naučnom i ličnom interesovanju za univerzalnu problematiku razvoja i održavanja ljudskih resursa i humanije odnose u radu i upravljanju (knjiga *Razvoj ljudskih resursa*, 2005), L. Grubić-Nešić i u ovoj studiji insistira na značaju *ljudskog kapitala* i novoj ulozi lidera u prepoznavanju, razvijanju i održavanju ljudskih resursa u svojim organizacijama.

Po izboru teme aktuelna, po metodici izlaganja sistematična i terminološki precizna, knjiga dr Laposave Grubić-Nešić *Znati biti lider* predstavlja iscrpan, informativan i nadasve promišljen prilog u proučavanju teorije i još ne prokrcene prakse liderstva, kao i zamršenog pitanja rukovođenja. U tome će ona zasigurno biti zapažena u naučnoj i stručnoj javnosti.

Doc. dr **Biljana Ratković Njegovan**
(Rubriku obrađuje Prof. dr **Maja Levi Jakšić**)