

Dr Vesna Stojanović Aleksić*
Mr Srđan Šapić*
Mr Jelena Erić*

EFEKTIVNOST LIDERSKIH STILOVA

Apstrakt: U radu su razmatrani najznačajniji liderski stilovi koji se manifestuju kroz određene forme ponašanja lidera u kontekstu promena poslovnog ambijenta, prouzrokovanih različitim faktorima. Analizirani su direktivni, podržavajući, participativni i harizmatički liderski stil. Svaki stil je analiziran sa stanovišta karakteristika, prednosti i nedostataka, a također su razmatrani uticaji okruženja, sledbenika i organizacionog ambijenta na izbor modela ponašanja lidera najadekvatnijeg za određenu situaciju.

Glavne reči: lider, liderski stil, organizacione promene, organizaciono ponašanje

THE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP STYLES

Abstract: This paper deals with the most significant leadership styles demonstrated through particular leadership behavior patterns in the context of business environment changes caused by different factors. Directive, supportive, participative and charismatic leadership styles are discussed. Each of them is analysed considering its characteristics, advantages and disadvantages, as well as the influences of the environment, followers and organizational surroundings on the choice of the most appropriate leadership behavior under certain conditions.

Key words: leader, leadership style, organizational change, organizational behavior

JEL Classification: M12

* Ekonomski fakultet u Kragujevcu

Uvod

Uspešno sprovođenje organizacionih promena zahteva promenu i prilagodjavanja liderskih stilova. Mada se u najvećem delu literature u kontekstu organizacionih promena transformacioni stil liderstva smatra najboljim, mora se naglasiti da ima i onih koji preferiraju podeljeno vođstvo, ili radije slede izrazito harizmatkog lidera i žele precizna i detaljna uputstva o svim potrebnim aktivnostima, što podrazumeva direktivno ponašanje koje je odlika transakcionog vođstva. Od lidera se zahteva da, imajući u vidu specifičnosti situacije i svojih sledbenika, odabere adekvatan stil. U kojoj će meri to i uspeti zavisi od velikog broja faktora koji determinišu efektivno, odnosno uspešno liderstvo.

Različiti liderski stilovi rezultat su različitih obrazaca ponašanja lidera. Imajući u vidu mnoštvo modela i stilova vođstva, mogu se izdvojiti četiri bazična tipa ponašanja lidera: podržavajuće, participativno, direktivno i harizmatko, pri čemu je efektivnost svakog od ovih tipova uslovljena faktorima situacione prirode, u najvećoj meri karakteristikama zadatka, organizacije i zaposlenih (*Howell J. P., Costley D., 2001.str.106*). Imajući u vidu činjenicu da uspešno sprovođenje organizacionih promena često zahteva kombinovanje različitih stilova vođstva, pa postoji potreba za variranjem ponašanja u zavisnosti od situacije, u narednom izlaganju biće reči o efektivnosti svakog od pomenutih tipova ponašanja i faktorima koji efektivnost povećavaju, odnosno smanjuju.

1. Direktivno ponašanje lidera

Direktivno ponašanje lidera vezano je za one liderske stilove koji su prvenstveno usmereni na definisanje uloga, strukturiranje aktivnosti i saopštavanje sledbenicima šta se od njih očekuje da urade u konkretnoj situaciji.

Bez obzira na činjenicu da veliki broj ljudi preferira autonomiju, samoinicijativu i slobodu u obavljanju svojih zadataka, ipak je velikom broju sledbenika povremeno neophodan izvestan stepen usmeravanja od strane lidera. Direktivno ponašanje lidera može da poboljša performanse sledbenika, eliminiše izlišne napore i fokusira pažnju na ključne aspekte obavljanja zadatka i efikasne radne metode.

Najznačajniji pozitivni efekti direktivnog liderstva vezani su za precizno definisanje uloga svakog pojedinca u grupi, odnosno organizaciji. Sledbenici jasno razumeju koja je njihova uloga u izvršenju zadatka, kao i kakve su njihove interpersonalne relacije sa liderom i saradnicima. Obezbeđujući informacije o

tome šta se očekuje od sledbenika i ukazujući im na radne metode i tehnike za ostvarenje zadataka, lideri grade jasnu predstavu o tome šta je neophodno uraditi da bi zadatak bio obavljen. Ovakva jasna slika oslobađa sledbenike tenzije i neizvesnosti, tako da oni tačno znaju kakvo se ponašanje od njih očekuje. Mnogi ljudi preferiraju određeni stepen strukture i predvidivosti, čak i u uslovima visoke neizvesnosti, kakvi vladaju u procesu sprovođenja radikalnih organizacionih promena. Ipak, treba imati u vidu činjenicu da preterano direktivno ponašanje lidera može da proizvede kontraproduktivne efekte i utiče negativno na organizacione i individualne performanse. Kao i u ostalim slučajevima, postoje situacije koje povećavaju kao i one koje smanjuju efektivnost direktivnog ponašanja lidera.

Smatra se da je direktivno liderstvo najdelotvornije u uslovima visoke strukturiranosti zadatka (ovu tezu, kao što je ranije pomenuto, zagovarao je Fidler u svom modelu vodstva). Radni zadatak sa jasno definisanim fazama, odnosno koracima u njihovom sprovođenju, daje mogućnost lideru da pruža precizna uputstva o načinu izvršenja, kao i da kontroliše da li se ono odvija u skladu sa datim instrukcijama. Na ovaj način sledbenici se rasterećuju dela aktivnosti i ostavlja im se više mogućnosti da se fokusiraju na izvršenje zadatka.

Direktivno liderstvo može biti efektivno i u uslovima visokog stepena međuzavisnosti sledbenika, odnosno onda kada izvršenje određenog zadatka zahteva izrazito visok stepen koordinacije (npr. kod složenih i hitnih medicinskih intervencija). Ovakve situacije ne ostavljaju mnogo prostora za sučeljavanje različitih mišljenja, već se mora brzo delovati pod vođstvom lidera tima. Isto važi i za izrazito stresne situacije, u kojima sledbenici nisu u stanju da potpuno racionalno rasuđuju, pa im je neophodno usmeravanje od strane lidera.

Kada zaposleni rade u okviru velikih grupa, direktivni leaderski stil je efektivniji nego kada se radi o manjim grupama. Smatra se da je to zbog činjenice da se u velikim grupama ispoljava relativno nizak stepen kohezivnosti i niži stepen integracije individualnih i grupnih ciljeva, što zahteva veću koordinaciju od strane lidera, odnosno više direktivnog ponašanja.

Mehanistička organizaciona struktura, sa velikim brojem organizacionih nivoa i centralizovanim odlučivanjem, pogodan je ambijent za efektivnu primenu direktivnog liderstva. U takvoj organizaciji zaposleni su naviknuti na poštovanje autoriteta i odluka viših nivoa, pa se i od lidera očekuje direktivno ponašanje. U svakom slučaju, očekivanja sledbenika u odnosu na lidera mogu značajno uticati na efektivnost primenjenog leaderskog stila. Konkretno, ukoliko sledbenici očekuju jasna uputstva o radu, precizno definisanje zadatka i strukturiran sistem uloga, onda će direktivno leadersko ponašanje imati pozitivne efekte na performanse. S druge strane, negativni efekti direktivnog liderstva ispoljavaju se u slučajevima kada kod sledbenika postoji izražena potreba za nezavisnošću i visok stepen stručnosti i iskustva u obavljanju konkretnih zadataka. Smatra se, takođe, da direktivno leadersko ponašanje ne daje željene

rezultate u izrazito kohezivnim grupama, koje imaju negativnu grupnu normu, odnosno, loš stav prema lideru.

Autonomne radne grupe i timovi kod kojih postoji razvijena interakcija između članova, ne predstavljaju povoljan ambijent za primenu direktivnog ponašanja, zbog toga što u tim situacijama postoji visok stepen samostalnosti i kolektivne odgovornosti za obavljanje zadatka, pa je direktno mešanje lidera nepotrebno. Ovo, takođe, važi i za organizacione delove kod kojih postoji visok stepen formalizacije, odnosno eksplicitni planovi, pravila, standardi i procedure, koji u određenoj meri predstavljaju supstitute za direktivno lidersko ponašanje.

2. Podržavajuće ponašanja lidera

Podržavajuće ponašanje lidera sastavna je komponenta svih liderskih stilova koji podrazumevaju pažnju, brigu, razumevanje, poštovanje i pomoć sledbenicima. Ovakvo ponašanje najčešće rezultira većom satisfakcijom zaposlenih, boljom komunikacijom, povećanim zadovoljstvom liderom i poslom, visokom organizacionom posvećenošću, grupnom kohezijom i smanjenjem stresa, što dovodi do povećanja individualnih i grupnih performansi, naročito u uslovima neizvesnosti karakterističnim za organizacione promene.

Efektivnost podržavajućeg ponašanja raste u situacijama kada zaposleni rade na stresnom poslu kojim nisu sasvim zadovoljni, kada su sledbenici novi na poslu i nesigurni u svoje sposobnosti ili rade na zadatku koji zahteva visoku kreativnost i savladavanje specifičnih veština.

Frustrirajući zadaci koji su povezani sa striktnim poštovanjem rokova, kao i mogućim konfliktima sa članovima drugih grupa, takođe zahtevaju veći stepen podržavajućeg ponašanja. Sledbenici koji su suočeni sa kompleksnim zadacima koji zahtevaju donošenje netipičnih odluka, kao i oni koji se susreću sa novim i nepoznatim problemima, često pokazuju bolje rezultate kada su vođeni liderom koji iskazuje podršku i poverenje. Ispoljavanje razumevanja i ohrabriranje podređenih od strane lidera, pomaže da se prevaziđe anksioznost prouzrokovana novim, kompleksnim zadatkom i da se energija usmeri na postizanje boljih performansi.

Grupe koje se suočavaju sa konfliktnim situacijama unutar ili izvan organizacije su, uglavnom, veoma responzivne na uticaj podržavajućeg liderskog ponašanja, zbog toga što svaki član grupe ceni ohrabriranje od lidera i njegovo razumevanje težine situacije. Ovo, takođe, važi i za novoformirane grupe, sa još nedovoljno jasno definisanim ciljevima i preciznim ulogama, zbog čega njihovi članovi zahtevaju više pažnje i podrške lidera nego članovi grupa

koji funkcionišu u dužem vremenskom periodu. Pored toga, smatra se da poseban značaj podržavajuće ponašanje ima za one delove organizacije koji dolaze u kontakt sa velikim brojem klijenata i koji su usmereni na pružanje kvalitetnih vidova usluga. Podržavajuće i brižno ponašanje "uslužnog" lidera, može biti dobar model ponašanja zaposlenima u njihovoj interakciji sa klijentima i poslužiti kao primer za uspostavljanje interpersonalnih relacija, po uzoru na odnose uspostavljene sa liderom.

Izvesne karakteristike sledbenika takođe su povezane sa uticajem na efektivnost podržavajućeg ponašanja lidera. U te karakteristike prvenstveno se ubrajaju nizak stepen samopouzdanja, nesigurnost i nedostatak samopoštovanja. Sledbenici sa ovim osobinama u podržavajućem lideru vide izvor ohrabrenja i sigurnosti i zbog toga će uvek pozitivnije reagovati na podržavajuće nego na direktivno leadersko ponašanje. Isto važi i za sledbenike koji imaju visoko izražene razvojne potrebe (potreba za poštovanjem i samopouzdanjem), jer se veruje da se ovakve potrebe bolje mogu zadovoljiti pod okriljem podržavajućeg, nego pod okriljem drugih leaderskih stilova.

Pored faktora koji povećavaju, postoje i oni koji smanjuju efektivnost podržavajućeg ponašanja, odnosno postoje situacije u kojima su od podržavajućeg, efektivniji neki drugi leaderski stilovi. Velike, predimenzionirane grupe smanjuju efektivnost podržavajućeg ponašanja, zbog manje mogućnosti interakcije lidera sa svim članovima grupe, što za posledicu ima nemogućnost da se svakom članu grupe posveti potrebna pažnja. (Smatra se da podržavajuće ponašanje nije efektivno u grupama koje imaju više od 15 članova.) (*Howell J. P., Costley D. L., 2001, str.76*). Sledbenici koji teško menjaju svoje stavove (dogmatični su po prirodi) preferiraju formalni autoritet i direktivno ponašanje, tako da ispoljavanje pažnje, brige i razumevanja pre doživljavaju kao slabost, nego kao nešto poželjno i dobrodošlo.

Podržavajuće ponašanje lidera nije dovoljno efektivno u odnosu na sledbenike koji pripadaju višim organizacionim nivoima i koji su zadovoljili potrebe višeg reda (razvojne), jer im je u tom slučaju veće samopouzdanje i, samim tim, potrebna im je manja podrška lidera. Ovo, takođe, važi i za dobro utrenirane profesionalce koji odlično poznaju svoj posao i visoko cene autonomiju i samokontrolu, te im podrška lidera nije sasvim neophodna.

Specifične karakteristike posla koji sledbenici obavljaju mogu u većoj ili manjoj meri da utiču na efektivnost podržavajućeg ponašanja. Sledbenici koji se bave kreativnim, interesantnim i dinamičnim poslovima, koji im pričinjavaju zadovoljstvo, iz samog posla kao takvog izvlače ohrabrenje i podršku, i zbog toga nemaju izraženu potrebu za podrškom lidera. S druge strane, podržavajuće ponašanje neće biti previše efektivno ni kod sledbenika koji za svoja zalaganja očekuju konkretnu nagradu u vidu plate, unapređenja ili drugih materijalnih koristi. Bilo kakva podrška, razumevanje ili pažnja lidera, koja nije praćena

očekivanom nagradom, neće dati željene efekte, niti će uticati na promenu ponašanja.

3. Participativno ponašanje

Participativno leadersko ponašanje vezano je za one stilove i modele vođstva u kojima je sledbenicima omogućeno da, na različite načine, budu uključeni u proces donošenja odluka. To su situacije u kojima je jedan deo moći sa lidera prenet na sledbenike, tako da se može govoriti o izvesnom stepenu podeljenog vođstva.

S obzirom da se pod participativnim liderstvom mogu smatrati sve varijante učešća zaposlenih u donošenju odluka, postoje različiti tipovi ponašanja lidera koji se mogu svrstati u kategoriju "participativnog", počevši od jednostavnog prikupljanja informacija o problemu, preko ozbiljnih konsultacija i predlaganja alternativnih rešenja, sve do potpunog prenošenja prava odlučivanja na sledbenike, odnosno delegiranja.

Pozitivni efekti participativnog liderstva na ponašanje i satisfakciju zaposlenih su višestruki. Participacija u donošenju odluka omogućuje zaposlenima da u datu odluku involviraju sopstvene interese, tako da ona bude refleksija njihovih stavova, želja i mogućnosti, što u krajnjoj konsekvenci povećava motivaciju za njeno brže sprovođenje. Osim toga, učestvovanje u donošenju značajnih odluka predstavlja mogućnost za realizaciju potreba za postignućima, napredovanjem i samodokazivanjem, što vodi razvoju potencijala zaposlenih i omogućuje im da se osećaju kompetentno, vredno i cenjeno. Zajedničko učešće u odlučivanju pojačava osećaj pripadnosti grupi, što često ima za posledicu pojačanu motivaciju i bolje radne performanse.

Jedna od svakako najznačajnijih prednosti participacije sledbenika u odlučivanju, odnosi se na veću posvećenost, odnosno zainteresovanost da se donete odluke sprovedu u delo, što se, između ostalog, ogleda u smanjenom otporu promenama koje bi sprovođenje odluke donelo, kao i u nastojanjima da se uklone prepreke na putu njenog sprovođenja. Ovo je od izuzetnog značaja za uspešnu realizaciju procesa organizacionih promena.

Učešće zaposlenih u odlučivanju povećava kvalitet odluke, jednostavno zbog činjenice da se u optičaju nalazi više informacija i veći broj alternativa. Osim toga, uključivanje zaposlenih u proces generiranja, ocene i izbora alternativa, dovodi do razvoja njihovih sposobnosti odlučivanja, što predstavlja jednu od pretpostavki razvoja ostalih veština bitnih za celokupni odnos lider-sledbenik.

Najveća efektivnost participativnog liderstva ispoljava se onda kada je za sprovođenje odluke od esencijalnog značaja njeno prihvatanje od strane sledbenika, kao i u situacijama kada je zadatak na koji se odluka odnosi posebno značajan za celu grupu, odnosno organizaciju. Druga značajna kontingentna karakteristika koja povećava efektivnost participativnog ponašanja lidera, vezana je za visok stepen neizvesnosti sa kojim se susreće organizacija u svom okruženju. U ovom slučaju, participativno liderstvo predstavlja efikasan način prikupljanja što većeg broja relevantnih informacija i ideja, koje bi pomogle redukciji neizvesnosti i rizika.

Karakteristike same grupe, kao što su visoka kohezivnost i kooperativnost, takođe pogoduju povećanju efektivnosti participativnog ponašanja. Naravno, karakteristike samih članova grupe, odnosno sledbenika, mogu odigrati presudnu ulogu u povećanju i smanjenju efektivnosti participativnog leaderskog stila. Određene osobine sledbenika čine ih posebno responzivnim za participativno ponašanje lidera. Tu pre svega spadaju znanje, visoka stručnost, radna kompetentnost, posedovanje relevantnih informacija i sl. Visoko stručni i osposobljeni sledbenici uvek će očekivati da im se dozvoli da učestvuju u donošenju značajnih odluka. Ovo važi i za sledbenike koji imaju izraženu potrebu za nezavisnošću i uspostavljanjem kontrole nad sopstvenim životom (interni lokus kontrole). Ovakvi sledbenici poziv lidera da se uključe u proces donošenja odluka doživljavaju kao priznanje sopstvenih vrednosti i sposobnosti, što povećava njihovo samopuzdanje i satisfakciju, pa, samim tim, i spremnost da se dodatno angažuju u ostvarenju zadataka.

Smatra se, takođe, da efektivnost participativnog liderstva zavisi i od stepena participacije koji zaposleni očekuju da će dobiti. Ukoliko je u ranijim periodima dopuštano zaposlenima da učestvuju u odlučivanju (od strane prethodnog lidera), ili je to omogućeno u drugim delovima organizacije, sledbenici će očekivati da se takva praksa nastavi i da im se dopusti da učestvuju u donošenju odluka.

Nasuprot faktorima koji povećavaju efektivnost participativnog liderstva, postoje i oni koji utiču na njeno smanjenje. Tu prvenstveno spada visok nivo strukturiranosti zadatka, koji podrazumeva postojanje razrađenih metoda njegovog obavljanja, kao i visok stepen repetitivnosti zadatka, koji ne zahteva svakodnevno donošenje neprogramiranih odluka.

Predimenzioniranost grupe može, takođe, značajno smanjiti efektivnost participativnog liderstva, zbog nemogućnosti podele informacija između svih članova i formiranja zajedničkih stavova neophodnih da bi se donela odluka. Isto važi i za urgentne odluke, i sve one koje su vezane za kratko vreme donošenja, tako da je uključivanje sledbenika nemoguće zbog vremenskog ograničenja.

Izvesne karakteristike sledbenika čine ih nedovoljno kompetentnim ili spremnim za participiranje u odlučivanju, pa samim tim, smanjuju i efektivnost

participativnog liderstva. Tu spadaju pasivnost, apatičnost, inertnost, izbegavanje odgovornosti i rizika, odnosno ono što su Hersi i Blanšar definisali kao nizak nivo zrelosti sledbenika. Kao što je više puta pomenuto, postoje ljudi koji preferiraju precizna uputstva, naređenja i kontrolu, zbog čega nisu spremni da učestvuju u procesu donošenja odluka, ali ne opstruiraju njihovo sprovođenje, o čemu treba voditi računa kada se u procesu organizacionih promena razmatra mogućnost uključivanja sledbenika u pojedine segmente procesa donošenja odluka.

4. Harizmatско ponašanje

Harizma predstavlja jednu od najznačajnijih komponenti liderstva, a ukoliko je dominantno izražena u odnosu na sve ostale elemente leaderskog procesa, može se govoriti o harizmatском liderstvu. Ona je, takođe, sastavni deo transformacionog liderstva i u velikoj meri olakšava motivisanje sledbenika da se uključe u proces složenih organizacionih promena.

Efekte harizmatского liderstva mogu biti veoma jaki, a njihova manifestacija najizraženija je u emotivnoj sferi. Ona se ogleda u izraženom poverenju, poštovanju i lojalnosti, koje rezultiraju spremnošću da se potpuno slede ideje lidera, odnosno vizija i misija koju lider promovise. Sledbenici harizmatского lidera bezrezervno veruju u njegovu procenu, stavove i sistem vrednosti, kao i činjenicu da je njegova vizija od izuzetnog značaja za organizaciju, a zbog izražene odanosti lideru, njegove ideje se doživljavaju kao svoje sopstvene, pa je posvećenost njihovoj realizaciji izuzetno velika. Ovakav odnos na relaciji lider-sledbenik, koji karakteriše snažna identifikacija sa liderom, obično dovodi do većeg samopouzdanja, samopoštovanja i osećaja sigurnosti, pa su sledbenici harizmatского lidera zadovoljni samim liderom, svojim poslom i generalnim statusom u organizaciji. Emotivna povezanost sa liderom i interna motivacija vizijom, rezultiraju visokom posvećenošću i željom da se ulože veći napori u realizaciji postavljenih ciljeva, što za posledicu ima veću spremnost da se prihvate promene u organizaciji i da se one sprovedu uz manje stresa i otpora. Ipak, bez obzira na generalno moguće pozitivne efekte harizmatского liderstva, postoje situacije u kojima je njegova primena više, kao i one u kojima je manje efektivna.

Imajući u vidu karakteristike harizmatского liderstva, sasvim je logična činjenica da se njegovi najveći efekti mogu vezati za situacije neizvesnosti, brzih i radikalnih promena u svim sferama organizacije, i, naravno, za sve krizne situacije. Primećeno je, takođe, da uticaj harizmatского liderstva na sledbenike

raste sa porastom ranga (statusa) lidera, kao i sa porastom njegove stručnosti tj. ekspertize.

Iskustvo je pokazalo da u organizaciji, kao i u širem društvenom okruženju, drastične promene sistema vrednosti, tzv. "kulturni šokovi", bitno doprinose porastu značaja harizmatškog liderstva. Odsustvo ustaljenih normi ponašanja, gubitak postojećih pozicija i vrednosti i potencijalna opasnost po sopstveni status, utiču na to da se harizmatški lider doživi kao spasilac, koji će u nedostatsku strukturu i jasno definisanih uloga i interakcija, ponuditi svoju viziju kao univerzalno rešenje za postojeće probleme.

U mnogim preduzećima postoji istorija harizmatškog liderstva, koja podrazumeva dugogodišnje prisustvo lidera sa izraženom harizmom, tako da su članovi ovih organizacija skloni da reaguju responzivno na harizmatško leadersko ponašanje, a često i da lideru po inerciji pripisuju harizmu, iako je on realno ne poseduje. Sledbenici koji poseduju nizak nivo samopouzdanja, osećaj neadekvatnosti, nesigurnosti i bespomoćnosti, kao i nesposobnosti kontrole situacije, imaju veću tendenciju prihvatanja harizmatškog ponašanja lidera. Smatra se, takođe, da je harizmatško liderstvo efektivnije u slučajevima kada se ciljevi, vrednosti i potrebe sledbenika uklapaju u viziju lidera, kao i onda kada zaposleni nisu motivisani isključivo novčanim nagradama, već i težnjom da doprinesu razvoju organizacije.

Efektivnost harizmatškog liderstva opada u slučajevima rutinskih poslova za koje nije karakteristična pojava kriznih situacija niti ekstraordinarnih mogućnosti, pa, samim tim, ni potreba za izuzetnom vizijom, inspiracijom ili energijom koju bi lider generisao. Harizma je manje efektivna u organizacijama u kojima se visoko ceni individualnost, nezavisnost i samoinicijativa, koje mogu biti dovoljno inspirativne i motivišuće i bez izražene harizme lidera. Visoko obrazovani, iskusni i samouvereni sledbenici, uglavnom imaju negativan odnos prema harizmatškom lideru. Ovaj vid liderstva je manje efektivan u situacijama koje zahtevaju primenu participacije u odlučivanju, kao i tamo gde je za donošenje odluka neophodan konsenzus svih učesnika. Ipak, izuzetno su retke situacije u kojima harizmatško ponašanje lidera ne daje nikakve efekte - ono uvek izaziva reakcije sledbenika u većoj ili manjoj meri, s tim, da te reakcije, mogu imati i negativne efekte ukoliko harizmatški lider zloupotrebi svoju moć.

Zaključak

Poslednjih godina naša su se preduzeća suočila sa znatno izmenjenim karakteristikama poslovnog okruženja koje zahteva izrazito visok stepen prilagodljivosti i spremnost brzog reagovanja na eksterne i interne impulse. Dolazak inostranog kapitala doneo je promene u oblasti organizacione kulture,

odnosno vrednosnog sistema i normi ponašanja, što je uslovalo i nužnost promene liderskih stilova domaćih lidera. Tradicionalno je na ovim prostorima dominiralo direktivno ponašanje lidera sa svim karakteristikama koje su u radu opisane. Mada je ovaj stil u određenoj meri odgovarao kulturnim vrednostima naših zaposlenih, on ipak nije najprimereniji dinamičnim uslovima karakterističnim za savremeno poslovanje. Pod uticajem novih vrednosti i stilova ponašanja koje su sa sobom doneli menadžeri inostranih preduzeća, mnogi lideri počeli su da usvajaju elemente participativnog liderstva i podržavajućeg ponašanja. Ovakvo ponašanje se smatra jednim od ključnih ingredijenata transformacionog liderstva, koje je od nemerljivog značaja za pokretanje organizacionih promena i njihovu uspešnu realizaciju. Međutim, iniciranje i sprovođenje organizacionih promena zbog kompleksnosti njihove prirode, može povremeno zahtevati primenu svakog od pomenutih stilova vođstva, pa će, samim tim i efektivnost ponašanja lidera zavistiti od konkretne faze u realizaciji promena.

Literatura:

1. Collins J., "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, January 2000.
2. Howell J. P., Costley D. L., 2001 *Understanding Behaviors For Effective Leadership*, Prentice Hall, New Jersey.
3. Jančićević N., 2008, *Organizaciono ponašanje*, Datastatus, Beograd.
4. Kreitmer R., Kinicki A., 2000, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Boston.
5. Northouse P., 2008, *Liderstvo: Terorija i praksa*, Datastatus, Beograd
6. Pierce J., Newstrom J., 2001, *Leaders and the Leadership Process*, McGraw-Hill, Boston.
7. Yukl G., 1998, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.