

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA
FAKULTET ZA BEZBJEDNOST I ZAŠTITU**

Prof. dr Slobodan S. Župljanin

PREDMET : U V O D U M E N A D Ž M E N T

Banja Luka, 31.05.2018. godine.

UVOD U MENADŽMENT

TEMA : L I D E R S T V O I M E N A D Ž M E N T

UVOD U MENADŽMENT

CILJ TEME :

- *Da se studenti upoznaju značajem liderstva i lidera u menadžmentu*
- *Da se studenti upoznaju sa liderstvom kao procesom*
- *Da studenti nauče najvažnije teorije o liderstvu*
- *Da studenti steknu osnovna znanja o menadžerskoj mreži*
- *Da se studenti osposobe da stečena znanja primijene u praksi*

UVOD U MENADŽMENT

STRUKTURA TEME

I *UVOD*

II *GLAVNI DIO*

LIDERSTVO

PROCES LIDERSTVA

PONAŠANJE LIDERA

TEORIJE LIDERSTVA

III *ZAKLJUČNA RAZMATRANJA*

UVOD U MENADŽMENT

METOD RADA

- 1. Usmeno izlaganje uz video prezentaciju*
- 2. Upućivanje na primjere iz prakse*
- 3. Interaktivno učešće studenata u toku izlaganja*
- 4. Pitanja, odgovori i diskusija na kraju predavanja*
- 5. Podjela prezentovanog materijala i upućivanje na relevantnu literaturu*

UVOD U MENADŽMENT

1. LIDERSTVO

1.1. DEFINISANJE LIDERSTVA

➤ O liderstvu postoje brojne definicije, a najpoznatije su :

1. *Liderstvo je proces pravljenja izbora o načinu postupanja sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacija tih izbora u akcije*

2. *Liderstvo je umijeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji*

3. *Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja*

4. *Liderstvo je proces usmjeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavljaju grupe ili čitave organizacije.*

UVOD U MENADŽMENT

- Zbog višedimenzionalne suštine liderstva , definisanje liderstva podrazumijeva “savladavanje četiri lekcije” :
- 1. Liderstvo je posao svih** – Liderstvo nije mitskog karaktera.
 - 2. Liderstvo je odnos** – između onih koji žele da vode i onih koji su odabrali da budu vođeni.
 - 3. Liderstvo počinje akcijom** – Liderstvo podrazumjeva akciju na pravi način i u pravo vrijeme jer lideri nisu osobe koji čekaju da se stvari riješe same od sebe ili da ih neko drugi riješi.
 - 4. Liderstvo je lični razvoj** – Samorazvoj je ključan da neko postane, odnosno bude uspješan lider.

UVOD U MENADŽMENT

1.2. LIDERI – POJAM, ULOGA, KARAKTERISTIKE

1.2.1. Pojam i uloga lidera

- Lideri su osobe koje imaju **spособnost uticanja na ponašanje** svojih saradnika.
- Svaki menadžer **nije uvijek i lider**, ali svaki **uspješan** menadžer **morao bi biti lider**.
- **Lideri vrše sljedeće uloge :**
 1. **Izazivaju proces** - Lideri su osobe koje podstiču inovacione procese i istovremeno koje su spremne da prihvate inovacije.
 2. **Inspirišu željenom vizijom** - Lideri preduzimaju sve aktivnosti putem kojih svoje saradnike inspirišu vizijom.
 3. **Omogućavaju drugima da djeluju** - Lideri daju podršku i pružaju pomoć svima koji moraju realizovati radni projekt.
 4. **Modelišu put** - Lideri modelišu put kroz lični primjer i posvećenost cilju
 5. **“Ohrabruju srce”** - Omogućavaju stvaranje “pobjedničke atmosfere”.

UVOD U MENADŽMENT

2. PROCES LIDERSTVA

➤ Proces liderstva je :

- *izuzetno složen proces*
- *podrazumijeva vršenje brojnih i raznovrsnih aktivnosti.*

➤ Poznati su slijedeći modeli procesa liderstva :

1. *Džejmsa Kauzesa i Barija Posnera*
2. *Džona Kotera.*

UVOD U MENADŽMENT

2.1. Procesa liderstva prema Kouzesu i Posneru

➤ Prema njima uspješan proces liderstva ima **pet postupaka i deset relevantnih aktivnosti**, i to:

- 1. Izazivanje procesa** – 1. traženje mogućih izlaza izazvanih mogućnostima za promjenu, rast inovaciju i poboljšanje ; 2. eksperimentisanje, rizikovanje i učenje na greškama ;
- 2. Inspirisanje zajedničkom vizijom** – 3. inspirisanje zajedničkom vizijom ; 4. vizionarsko predviđanje budućnosti ;
- 3. Osposobljavanje drugih da djeluju** – 5. izgradnja kolaboracije ; 6. opunomoćivanje ljudi i nuđenje vidljive pomoći ;
- 4. Modelisanje puta** – 7. ponašanje u skladu sa vizijom ; 8. male pobjede ;
- 5. Ohrabrivanje (“srca”)** – 9. prepoznavanje individualnih doprinosa u svakom uspjehu ; 10. redovno proslavljanje uspjeha tima ;

UVOD U MENADŽMENT

2.2. Proces liderstva prema Džonu Koteru

➤ Po njemu proces liderstva treba da se odvija kroz slijedeće faze :

1. *Razvijanje svijesti o hitnosti promjene*
2. *Stvaranje vodeće koalicije*
3. *Oblikovanje vizije i strategije*
4. *Komuniciranje vizije promjena*
5. *Opunomoćivanje zaposlenih za široku akciju*
6. *Ostvarivanje kratkoročnih uspjeha*
7. *Konsolidovanje ostvarenih napredaka i proizvođenje daljih promjena*
8. *Ugrađivanje novih pristupa u korporativnu kulturu.*

UVOD U MENADŽMENT

3. PONAŠANJE LIDERA

3.1. PRISTUPI PROUČAVANJA PONAŠANJA LIDERA

➤ Najznačajniji pristupi istraživanja ponašanja lidera su :

1. *Pristup karakternih osobina ličnosti*
2. *Bihejvioristički pristup*
3. *Situacioni pristup.*

3.1.1. Pristup karakternih osobina ličnosti

➤ Zasnovan je na shvatanju da je ponašanje lidera određeno performansama njihovih karakternih osobina.

UVOD U MENADŽMENT

3.1.2. Bihevioristički pristup

- U centar pažnje stavlja ponašanje menadžera koje je uslovljeno performansama interakcija lider – sljedbenici.

3.1.3. Situacioni pristup

- Riječ je o brojnim konceptima liderstva, među kojima su najpoznatiji koncept **harizmatskog** liderstva i koncept **transformacionog** liderstva.

3.2. TEORIJA LIDERSTVA

- Najpoznatije su :

1. **Teorija karakternih osobina ličnosti**
2. **Bihevioristički pristup**
3. **Situacioni pristup.**
4. **Novi koncepti liderstva.**

UVOD U MENADŽMENT

3.2.1. Teorija karakternih osobina ličnosti

- Istraživači su analitičku pažnju posvetili :

Poređenju karakternih osobina ličnosti osoba koje su postali lideri sa karakternim osobinama ličnosti koje nisu postali lideri

Poređenju karakternih osobina ličnosti uspješnih lidera sa karakternim osobinama neuspješnih lidera

- U početku, pristalice su promovisale stav, da se vođe **“radaju”** (npr.Napoleon, Cezar itd.), ali su ovaj stav redefinisali da se lideri - **“i stvaraju”**.
- Posjedovanje određenih karakteristika nije dovoljan preduslov uspješnosti lidera.

UVOD U MENADŽMENT

3.2.2. Bihevioristička teorija liderstva

➤ Najpoznatije su slijedeće teorije :

1. *Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta*
2. *Studije Univerziteta Ohajo i Mičigen*
3. *Likertov “Sistem 4”*
4. *Menadžerska mreža.*

3.2.2.1. Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta

➤ Po ovoj teoriji postoje slijedeći tipovi liderstva :

1. *Autokratski*
2. *Demokratski*
3. *Liberalni.*

UVOD U MENADŽMENT

Autokratski tip liderstva - To su lideri apsolutisti. Oni upravljaju grupama isključivo na principima nadređenosti, bez konsultacije sa grupom, sa potpunom centralizacijom komunikacija, a kod podređenih je izražen strah od stvarnih ili pretpostavljenih sankcija.

Demokratski stil liderstva - Lideri se ponašaju kao predstavnici grupe. Komunikacija sa grupom je dvosmjerna i zasnovana je na uvažavanju podređenih i njihovih ideja. Ovaj stil omogućava alokaciju odgovornosti na više saradnika.

Liberalni stil liderstva - Ponašanje menadžera koje u prvi plan stavlja rezultate, a ne kontrolu njihovog ponašanja. Ovaj stil ne može u praksi dugoročno biti jedini niti trajan stil ponašanja lidera.

3.2.2.2. Studije Univerziteta Ohajo i Mičigen

- Poznate su po tome da je prvi put **interdisciplinarno istraživano liderstvo kao fenomen**, tj. učestvovali su psiholozi, sociolozi i ekonomisti.

UVOD U MENADŽMENT

Studije Univerziteta Ohajo

- One su, obzirom na orijentaciju ponašanja, lidere svrstali u dvije grupe :
 1. ***Na ponašanje orjentisano na zadatak, nazvano “iniciranje strukture”***
 2. ***Na ponašanje orjentisano na radnike, nazvano “obzir”.***
- **Ponašanje orjentisano na zadatak** - Lideri svoj odnos sa podređenima zasnivaju na stavu da je izgradnja adekvatne organizacione strukture i respektovanja definisanih standarda u ponašanju, orijentacija koja omogućava efikasnu realizaciju zadataka.
- **Ponašanje orjentisano na radnike** - Lideri posebnu pažnju daju ljudskom faktoru, brigu za potrebe i osjećanja članova grupe i izgradnju međusobnog povjerenja.
- Lideri čije je ponašanje orjentisano ***i na zadatke i na radnike*** daju najbolje rezultate.

UVOD U MENADŽMENT

Studije Univerziteta Mičigen

- Ove studije utvrdile su da postoje dva bazična stila leaderskog ponašanja i to :
 - ***Ponašanje orjentisano prema radnicima***
 - ***Ponašanje orjentisano prema proizvodnji***

- Zastupa se teza da se ove dvije orjentacije međusobno isključuju.

- Istraživanja su pokazala da je stil liderstva ***orjentisan prema radnicima efikasniji.***

UVOD U MENADŽMENT

3.2.2.3. Likertov model liderstva

- Likert je naglasak dao odnosu između menadžera i izvršilaca i pri tome je došao do saznanja da postoje različiti sistemi, odnosno stilovi liderstva, i to :

1. ***Sistem 1 - ekstremno autokratski stil***

1. ***Sistem 2 - dobroćudni autokratski stil***

2. ***Sistem 3 - konsultativni stil***

3. ***Sistem 4 - participativni stil.***

UVOD U MENADŽMENT

- Do definisanja “**Sistema 4** “ Likert je došao analizom interakcija koje se uspostavljaju na relaciji menadžeri – izvršiooci među kojima su najvažniji :
 1. ***Koliko povjerenja se poklanja podređenima***
 2. ***Koliko slobode imaju podređeni da sa nadređenima pričaju o poslu***
 3. ***Da li se ideje podređenih traže i sprovode ako su vrijedne.***
- Najbolji stil liderstva je **participativni**, zbog uključenosti svih aktera u donošenju odluka, ali i motivisanosti u njenom sprovođenju. Ovaj stil ponašanja je postao **dominantan kod savremenih menadžera**.

UVOD U MENADŽMENT

3.2.2.4. Menadžerska mreža

- Ovaj koncept u podjednakoj mjeri uvažava i brigu o proizvodnji i brigu o ljudima.
- Ova tvrdnja je prikazana putem dijagrama poznatog pod nazivom menadžerska mreža.
- **Osnovne dimenzije su da se :**
 - Menadžerska mreža sastoji od dve dimenzije ponašanja menadžera :
 - ***brige za proizvodnju***
 - ***brige za ljude***
 - Svaka od navedenih dimenzija ima devet inteziteta.
 - Stilovi menadžmenta predstavljaju produkt interakcije između brige za proizvodnju i brige za ljude.

UVOD U MENADŽMENT

Kreatori ovog koncepta ukazuju na glavne stilove koji mogu biti orijentir u ponašanju menadžera i to su :

- **Stil 1.1. - “Osiromašeni menadžment”**, najniži mogući stepen brige i za rezultat i za ljude.
- **Stil 1.9. – “Menadžment lokalnog kluba”**, najniži stepen brige za proizvodnju i najviši stepen brige za radnike. Omogućava visok moral, ali nisku produktivnost.
- **Stil 9.1. – “Autoritet – pokoravanje menadžment”**, maksimalno moguća briga za proizvodnju, ali najniži nivo brige za ljude.
- **Stil 5 .5. – “Menadžment na pola puta”**, prosječan nivo brige i za proizvodnju i za ljude.
- **Stil 9.9. – “Timski menadžment”**, maksimalan stepen brige i za proizvodnju i za ljude. On omogućava najveće efekte, i treba da bude orijentacija u ponašanju menadžera.

UVOD U MENADŽMENT

3.2.3. Situacione teorije liderstva

Najpoznatije su :

1. *Teorija liderskog kontinuuma*
2. *Fidlerova (LPC) kontingenciona teorija*
3. *Teorija put – cilj*
4. *Hersi – Blanšarova teorija*
5. *Vrum – Jetonova (normativna teorija).*

UVOD U MENADŽMENT

3.2.3.1. Teorija liderskog kontinuuma

- Ova teorija promovira tezu da liderski stil zavisi od tri elementa :
 - ***Sile koje proizilaze iz menadžerove osobnosti***
 - ***Sile koje dolaze od podređenih, a koje utiču na menadžerovo ponašanje***
 - ***Sile koje definišu situaciju kao što su organizacijske vrijednosti i tradicija, uspješnost podređenih, priroda problema itd.***

UVOD U MENADŽMENT

3.2.3.2. Fidlerova LPC teorija

- Fidler tvrdi da nema najboljeg stila vođstva već da je efikasnost menadžera uslovljena i performansama situacije u kojoj menadžer obavlja zadatak.
- On je upotrebljavao specifičan način mjerenja performansi liderskih stilova – putem tzv. **LPC skale**, instrumenata za ocjenjivanje tzv. "**najmanje poželjnog saradnika**" i utvrdio je da postoje dva osnovna stila liderstva :

1. Liderstvo orjentisano na zadatke, koje je karakteristično za lidera sa niskim LPC rejtingom

2. Liderstvo orjentisano na uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa, (lideri sa visokim LPC rejtingom).

UVOD U MENADŽMENT

- Po Fredu Fidleru (Univerzitet u Ilinoisu) u analizu efikasnosti stila ponašanja moraju se uvesti i varijabile situacije u kojoj menadžer obavlja zadatak, koje on naziva “**povoljnost situacije**”.

- Povoljnost situacije određuju slijedeći faktori :
 1. ***Odnosi između vođe i članova grupe***

 2. ***Struktura zadatka***

 3. ***Pozicija moći.***

UVOD U MENADŽMENT

Odnosi između vođe i članova grupe - Mogu biti dobri (kada članovi imaju povjerenje i uvažavaju vođu) i loši.

Struktura zadatka - Dobro strukturirani zadaci omogućavaju veći uticaj lidera i efikasniji rad članova grupe.

Moć - Vođe koji imaju veliku i jasno definisanu moć (u oblasti zapošljavanja, otpuštanja, nagrađivanja itd.), lakše obezbjeđuju određeno ponašanje članova grupe nego oni menadžeri koji nisu u takvoj poziciji.

➤ Na osnovu navedenog Fidler je zaključio :

Da su lideri sa niskim LPC rejtingom (orijentisani na zadatke) najuspješniji u izuzetno povoljnim i izuzetno nepovoljnim situacijama

Da su lideri sa visokim LPC rejtingom najuspješniji u srednje povoljnim situacijama.

UVOD U MENADŽMENT

3.2.3.3. Teorija put – cilj

- Ova teorija promovira tezu da ponašanje lidera treba da bude zasnovano na uvažavanju motivacionih očekivanja njihovih sljedbenika i istovremeno situacionih faktora okruženja.
- Po ovoj teoriji posao vođe svodi se na dvije glavne odrednice :
 - ***Definisanje ciljeva***
 - ***Pronalaženje najboljeg puta za realizaciju ciljeva.***

UVOD U MENADŽMENT

U realizaciji navedenih zadataka ponašanja lidera diferencira se na :

- **Direktno vođstvo** - (davanja naređenja, instrukcija i objašnjenja podređenima)
- **Podržavajuće vođstvo** (uvažavanje potreba i interesa podređenih)
- **Participativno vođstvo** (učešće podređenih u donošenju odluka)
- **Vođstvo orjentisano na postignuće** (postavljanje izazovnih ciljeva i visokih standarda ponašanja).

Ova teorija isto ne promovira jedan stil liderstva kao najbolji, već efikasnost leaderskog stila povezuje ***sa situacijom u kojoj lideri obavljaju posao.***

UVOD U MENADŽMENT

➤ Postoje dvije grupe situacionih faktora i to :

1. ***Karakteristike podređenih***

2. ***Karakteristike radnog okruženja.***

➤ Lideri moraju biti sposobni da svoje ponašanje prilagode specifičnim situacijama u kojima vrše ulogu vođe, a to znači da ***kombinuju više stilova vodstva***, vodeći pri tome računa da ono bude prihvaćeno od podređenih.

UVOD U MENADŽMENT

3.2.3.4. Hersi – Blanšarova teorija (*Pol Hersi i Kenet Blanšar*)

- U analizu su uveli i treću situacionu dimenziju i to “**spremnost sljedbenika**” (da urade ono što se od njega zahtjeva ili očekuje).

- Postoje četiri stila liderstva :
 1. ***S1 – pričajući stil***
 2. ***S2 – prodavajući stil***
 3. ***S3 – participativni stil***
 4. ***S4 – delegirajući stil***

UVOD U MENADŽMENT

S1 – Pričajući stil – kombinacija visokog stepena usmjerenosti lidera prema ciljevima i niskom nivou usmjerenosti prema izgradnji međuljudskih odnosa. Lider definiše uloge i govori sljedbenicima šta, kako i gdje da realizuje ciljeve.

S2 – Prodavajući stil – kombinacija liderovog visokog stepena usmjerenosti prema ciljevima i visokog stepena usmjerenosti ka izgradnji međuljudskih odnosa. Ovaj stil obezbjeđuje i podršku.

S3 – Participativni stil – kombinacija liderovog niskog stepena usmjerenosti prema visokom stepenu međuljudskih odnosa i niskog stepena brige za realizaciju ciljeva. Lider i sljedbenici zajednički participiraju u donošenju odluke, s tim da lider olakšava obavljanje posla.

S4 – Delegirajući stil – kombinacija niskog stepena usmjerenosti prema ciljevima i niskog nivoa usmjerenosti prema izgradnji međuljudskih odnosa. Lider malo daje naređenja ili podrške.

UVOD U MENADŽMENT

Četiri nivoa spremnosti sljedbenika da nešto urade:

R1 – sljedbenici nisu sposobni, a ni voljni da preuzmu odgovornost da urade nešto.

- **R2** – sljedbenici nisu sposobni, ali su voljni da urade zadatak
- **R3** – sljedbenici su sposobni, ali nisu voljni ili se plaše da urade ono što se zahtjeva od njih
- **R4** – sljedbenici su sposobni i voljni da urade ono što se od njih traži.

UVOD U MENADŽMENT

- **Kombinujući performanse različitih leaderskih stilova došlo se do zaključka:**
 - **Pričajući stil** – najbolje je primijeniti ga kada se spremnost sljedbenika nalazi na nivou R1, jer tada oni trebaju jasna naređenja putem pričanja.
 - **Prodavajući stil** – primijeniti kada se spremnost sljedbenika nalazi na nivou R2, (kroz usmjerenost na zadatke, ali i pružanje podrške)
 - **Participativni stil** – primijeniti u situaciji nivoa R3, jer je on efikasan za rješavanje motivacionih problema sljedbenika
 - **Delagirajući stil** – primijeniti u situaciji R4.
- Kompanije kao što su Xerox, IBM, i druge koriste ovu teoriju kao osnovu za trening svojih menadžera u cilju njihovog osposobljavanja za korišćenje najefikasnijih stilova liderstva.

UVOD U MENADŽMENT

3.2.3.5. Vrum – Jetenova teorija liderstva (Viktor Vrum i Filip Jeton)

- Poznata je i kao ***Normativna teorija ili “stablo odlučivanja”***.
- Promoviše određena uputstva o ponašanju menadžera u procesu donošenja odluke u raznim situacijama. Po njoj najkvalitetnije odluke ne mogu uvijek donositi samo menadžeri već je potrebno da i radnici u tome participiraju.
- Postoji pet stilova liderstva u donošenju odluka koje karakterišu :
- **AI** – *menadžeri sami rješavaju problem ili donose odluku i koriste informacije raspoložive u datom momentu*
- **AII** – *menadžeri dobijaju neophodne informacije od podređenih, a zatim sami donose odluku o rješavanju problema.*

UVOD U MENADŽMENT

- **CI** – menadžeri razgovaraju o problemu s podređenim i to sa svakim pojedinačno, ne formirajući grupu i ne organizujući sastanak. Zatim donose odluku uvažavajući ili ne mišljenje podređenih.
- **CII** – menadžeri razgovaraju o problemu s podređenim kao sa grupom, zatim donose odluke koje mogu, ali ne moraju sadržavati mišljenje podređenih.
- **GII** – menadžeri razgovaraju o problemu s podređenim kao grupom i prihvataju i primjenjuju ono rješenje koje podržava cijela grupa.

UVOD U MENADŽMENT

Specifičnost ove teorije je u tome da bi se menadžer opredjelio za jedan od navedenih stilova ponašanja on mora da odgovori na osam standardnih pitanja i to :

- ***Da li je potrebna visokokvalitetna odluka***
- ***Da li imam dovoljno podataka da donesem ovakvu odluku***
- ***Da li je problem strukturisan***
- ***Je li za primjenu odluke bitno da je prihvate podređeni***
- ***Ako sam donesem odluku, da li će je prihvatiti podređeni***
- ***Da li podređeni dijele cilj do kojeg se dolazi rješavanjem problema***
- ***Da li se podređeni ne slažu u pogledu metode za postizanje cilja, tako da odluka može da prouzrokuje konflikt.***

Postavljanjem i odgovaranjem na navedena pitanja menadžeri omogućavaju višenaspektnu analizu situacije u kojoj se nalaze i izbor adekvatnog stila vođenja, koji u najvećoj mjeri uvažava performanse situacije.

UVOD U MENADŽMENT

3.2.4. Novi koncept liderstva

- Zasnovan je na brojnim savremenim istraživanjima liderstva koja su pokazala da efikasno liderstvo nije moguće vezati samo za lične karakteristike, sklonosti i ponašanje lidera i djelovanja situacionih varijabli već da značajnu ulogu treba dati i sljedbenicima i interakciji lider – sljedbenici.
- Najznačajnije koncepcije su :
 1. ***Harizmatsko liderstvo***
 2. ***Teorija transformacionog liderstva***

UVOD U MENADŽMENT

3.2.4.1. Harizmatско liderstvo

- Ovaj koncept vezuje se za Roberta Hausa (70 – e XX vijeka, a prije njega Maks Weber 50 – e XX vujek), i on je ukazao na nekoliko dimenzija :
 - ***lične karakteristike harizmatских lidera***
 - ***osnovne oblike njihovog ponašanja***
 - ***efekte na sljedbenike***
- Harizmatски lideri su ličnosti koje imaju visok stepen samopouzdanja, dominacije, povjerenja i snažno vjerovanje u vrijednosti koje zastupaju.

Oni se odlikuju specifičnim tipovima ponašanja :

 - ***Snažno vjeruju u vrijednosti svojih stavova koje žele da usvoje njihovi sljedbenici***
 - ***Pokazuju ponašanje koje treba da usvoje sljedbenici***
 - ***Artikulišu ciljeve sa posebnim moralnim značenjem***
 - ***Prenose visoka očekivanja i pokazuju povjerenje u sljedbenike***

UVOD U MENADŽMENT

- Ovi lideri postižu slijedeće efekte kod svojih sljedbenika :
 - ***Vjeru sljedbenika u liderovu ideologiju***
 - ***Uvjerenje u sličnost uvjerenja sljedbenika sa uvjerenjima lidera***
 - ***Neosporno prihvatanje lidera i naklonost prema njemu***
 - ***Sljedbeničku poslušnost***
 - ***Identifikaciju sa liderom***
 - ***Uzvišenost ciljeva za sljedbenike***
 - ***Visok stepen povjerenja u mogućnost ostvarivanja ciljeva.***

- Harizmatско liderstvo ne mora uvijek biti ni ***konstruktivno***, ali ni ***etički usmjereno***.

UVOD U MENADŽMENT

3.2.4.2. Transformaciono liderstvo

- Nastanak ove teorije vezuje se za Bernarda Basa (sredina 80 – ih XX vijeka) i po njoj ***transformacioni lideri motivišu sljedbenike da rade više nego što se to od njih prvobitno očekivalo.***

- Na ovu pojavu djeluju faktori :
 1. ***Harizma ili idealan uticaj (respektovanje i povjerenje u sljedbenike)***
 2. ***Motivacija koja inspiriše (na način da su grupni interesi važniji od ličnih)***
 3. ***Stimulaciju intelekta (sljedbenici da budu inovativni i kreativni)***
 4. ***Briga o potrebama sljedbenika.***

UVOD U MENADŽMENT

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- 1. Liderstvo je proces izbora načina postupanja sa ljudima u prenošenju odgovornosti i transformacija izabranog načina u akciju**
- 2. Lideri su osobe koje imaju moć i sposobnost uticaja na ponašanje svojih saradnika i drugih ljudi u okruženju**
- 3. Postoje različiti pristupi izučavanju liderstva i različite torije liderstva**
- 4. Dva su osnovna stila liderstva : orijentacija prema radnicima ili proizvodnji**

UVOD U MENADŽMENT

- 5. Razvoju liderstva značajan doprinos je dao Likertov "Sistem 4"**
- 6. Menadžeri koji žele biti pravi lideri moraju voditi računa o svim aspektima i zaposlenih i proizvodnje**
- 7. U praksi se obično vrši kombinacija i upotreba više stilova i teorija**
- 8. Teorija i praksa su razvile novi koncept liderstva**
- 9. Harizmatsko i transformaciono liderstvo su dio novog koncepta**
- 10. Razvoj liderstva je trajan i nezaustavljiv proces**

UVOD U MENADŽMENT

HVALA NA PAŽNJI!