

ДА ЛИ СЕ ЛИДЕРИ РАЂАЈУ ИЛИ СУ НАУЧЕНИ ДА БУДУ ЛИДЕРИ?*

Резиме

За многе истраживаче који се баве лидерством дуго је постојала дилема на релацији да ли се лидери рађају, односно да ли особе могу да науче да буду лидери? Тим питањима се бави и аутор овог рада. Кроз сажето представљање најважнијих теорија лидерства аутор је настојао да утврди због чега су постојале дилеме. Закључује да се лидерство учи, што произилази из многих теорија о лидерству, али и праксе јер су многа сазнања настала проучавањем лидерства искоришћена за обуке лидера, њихов развој и унапређење. Осим тога, ставови генетичара указују да независно од утицаја гена, на формирање личности доминантан утицај има средина. Гени указују само на предиспозицију да неко буде лидер, а да ли ће и бити зависи од тога колико је подстакнут факторима из спољашњег окружења.

Кључне речи: *лидерство, лидер, теорије лидерства, особине, вештине, понашање, ситуације, наслеђивање особина, утицај средине.*

1. Увод

Чињеница да је неко лидер, односно да некога називају лидером увек изазива пажњу, како појединаца, тако и шире јавности. Независно од тога што постоји бројна литература о лидерству, како популарна, тако и академска, независно од тога што су спроведена бројна истраживања о лидерству и што постоје различити приступи лидерству, лидерство је тема која и даље буди интересовања истраживача, компанија, али и појединаца. Свако ће из свог угла процењивати лидера – истраживачи са научно-методолошког аспекта; компаније са аспекта колико особа са лидерским способностима може да допринесе расту профита, повећању тржишног

* Рад је резултат истраживања на пројекту Правног факултета Универзитета у Крагујевцу: „Усклађивање правног система Србије са стандардима Европске уније”, који се финансира из средстава Факултета.

удела компаније; појединци из личног угла (процењују своје и особине лидера; покушавају да се идентификују са лидером и процене могу ли и они да постану лидери). Често се, очарани личношћу врло угледног лидера, питамо како је он постао лидер. Да ли је та особа рођена да буде лидер? Које особине поседује? Да ли су то наслеђене особине, односно неке можда временом развијене? Да ли је та особа научена да буде лидер? Шта чини једног лидера успешним, односно зашто неко није успешан лидер? Које особине лидера чине слабирм? Да ли можда неке посебне ситуације могу некога учинити лидером?

2. Да ли се лидери рађају?

Почетком XX века научници су неговали став да је лидерство скуп особина, тј. да се лидери рађају са одређеним особинама које их чине лидерима.¹ Теорија особина (*trait approach*) доминирала је у почетној фази научног приступа лидерству, да би касније била омаловажавана због немогућности да објасни разлику између лидера и оних који то нису.² Истраживачи су тада покушавали да формирају листу лидерских особина посматрајући многе познате јавне личности (војсковође, државнике, политичаре и др.). Настојали су да, анализирајући особине светски познатих лидера, утврде разлике у односу на оне који нису лидери. Како то нису успели³ појављују се многе друге теорије лидерства. Међутим, значај схватања лидерства као скупа особина огледа се у томе што је то био један од првих покушаја да се лидерство проучава на систематичан начин.⁴

Заокрет ка овој теорији истраживачи праве како се лидерство све више развија, а тако и интересовања за ово питање. Томе у прилог говори комплексна природа лидерства, као и његова мултидисциплинарност. Лидерство је друштвени однос који подразумева мноштво интеракција између лидера и следбеника (подређених). То је константно активан однос

¹ О особинама лидера говорило се још у антици. На пример, у б.в.п.н.е. у Кини Лао-цу је издвојио следеће особине ефективних лидера: несребичан, вредан, поштен, способан да процени време за деловање, праведан у решавању сукоба, способан да пружи подршку. Библија истиче мудрост и служење другима. Навели смо само неке примере поред низа других. Видети: Zaccaro, S., Kemp, C., Bader, P., *Leader traits and attributes*, in: Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg, J. (eds.), *The nature of leadership*, 2004, p. 101-102.

² Zaccaro, S., *Trait-based Perspectives of Leadership*, *American Psychologist*, Vol. 62, Issue 1, 2007, p. 6.

³ На пример, одређене особине које су издвојене као особине које ефективни лидери поседују, код неких лидера нису утврђене, а код оних код којих је утврђено њихово постојање показало се да такви лидери нису ефективни (Милисављевић, М., *Лидерство у предузећима*, 2008, стр. 17).

⁴ Northaus, P., *Лидерство - теорија и пракса*, 2008, стр. 11.

између лидера и следбеника, а не пасивно стање.⁵ Особине лидера се не посматрају изоловано од осталих фактора који утичу на формирање лидера, већ као један од важних елемената који има утицај на личност лидера, па се у вези са тим отварају нова питања и правци истраживања.

Теорија о лидерству као скупу особина била је доминантна све до средине 40-их година XX века. Тзв. теорија о великом човеку *Thomasa Carlyle-a (The Great Men Theory)* покушај је да се да одговор на питање које су то особине, тј. квалитети који красе велике лидере и које их чине другачијим од оних који то нису. Да ли су лидери појединци обдарени изузетним особинама (квалитетима) које су наследили, који се преносе са колена на колена и које их чине способним да понекад мењају токове историје?⁶ *Thomas Carlyle* је сматрао да се лидерске особине наслеђују, да су заправо велики лидери рођени, али и да се могу развијати зависно од дате ситуације.⁷

Први који су покушали да идентификују особине лидера у пословном свету били су *Craig и Charters*, који су се овом темом бавили 20-их година XX века. Они су указивали на: енергичност, способност да се изазове поштовање код других, непристрасност, самопоуздање, контролу темперамента, предавачке способности, љубазност итд.⁸ *Tead* је 1935. године саставио листу особине (тзв. „10 идеално пожељних“) које сматра да треба да поседује лидер међу којима су на пример, ентузијазам,

⁵ Исто, стр. 12.

⁶ Zaccaro, S., нав. чланак, стр. 6.

⁷ Врло је занимљиво како *Thomas Carlyle* доживљава *велике људе*, тј. лидере (пророке, песнике, реформаторе, краљеве, војсковође, па чак и божанство). Своје дело почиње следећим речима: „...Како ја схватам, универзална историја је историја онога што је човек постигао у овом свету, у основи је историја великих људи који су овде радили. Они су били вође људи, ови велики; они су били обрасци и у ширем смислу креатори свега што је маса људи наумила да уради или постигне; све ствари које видимо да су створене у свету су заправо спољашњи материјални резултат, практична реализација и утеловљење мисли које су живе у великим људима посланим у свет; душа целе светске историје може се с правом сматрати била је историја ових људи.“ Јако инспирисан *великим људима* и њиховим делима, *Thomas Carlyle* још каже да је *велики човек* „жива светлост – чесма којој је добро и пријатно бити близу. Светлост која просветљује, која је осветлила таму; и то не само као упаљено кандило, већ као природно светло које сија даром неба; текућа светлосна фонтана, како ја кажем, изворне проицљивости, мушкости и јуначке племенитости, у чијем сјају све душе осећају да им је добро. Под било којим условима, нећете замерити да лутате у таквом комшилуку неко време“ (*Carlyle, T., On Heros, Hero-worship, and Heroic in History*, 1840, доступно на: <https://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm>, 27.10.2021).

⁸ Day, D., Zaccaro, S., *Leadership: A Critical Historical Analysis of the Influence of Leader Traits*, in: Koppes, L., (ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*, 2007, стр. 386-387.

интелигенција, интегритет, одлучност, вера итд.⁹ Сматрао је да се ове особине могу развити код појединаца. *Bogardus*, познат као први аутор који је увео појам следбеништва, сматра да свака особа може бити и лидер и следбеник, тј. да поседује не само особине лидера, већ и особине следбеника. Стога и став да је лидерство „интеракција између специфичних особина једне особе и особина многих.“¹⁰ Вредно помена је још једно име истраживача који је покушао да утврди разлику у понашању између успешних лидера и оних који то нису. *Walter Van Dyke Bingham* је писао да се сви квалитети које поседује лидер могу савесно, систематично и плански научити и развити кроз вежбу.¹¹

Сматрамо да би било корисно рећи шта су лидерске особине. Лидерске особине су „релативно стабилне и кохерентне везе личних карактеристика које подстичу конзистентан образац лидерских перформанси у различитим ситуацијама (групним и организационим). Ове карактеристике одражавају низ стабилних индивидуалних разлика, укључујући личност, темперамент, мотиве, когнитивне способности, вештине, стручност.“¹² Главне лидерске особине које се често наводе су: интелигенција, самопоуздање, одлучност, интегритет и друштвеност.¹³ *Zaccaro*, један од водећих психолога-истраживача у области лидерства, истиче следеће квалитете лидера: когнитивне способности, самопоуздање, моћ да мотивише, спремност да преузме ризик, друштвене вештине, брига за друге. Заједно са другим колегама, издвојена је стручност лидера, као и прећутна знања.¹⁴

Прекретницу у развоју и истраживању лидерских особина, али и лидерства уопште, представљао је Други светски рат.¹⁵ Много психолога који су били ангажовани у војсци почиње да се занима за лидерство. Други светски рат је скренуо пажњу на многе лидере – државнике и војсковође (генерале). Неки од њих су примери позитивних особина лидера, а неки и негативних.¹⁶ Психолози су мерили личне квалитете лидера, а осим тога

⁹ Исто, стр. 387

¹⁰ Исто.

¹¹ Исто, стр. 388.

¹² *Zaccaro, S., нав. чланак*, стр. 7.

¹³ *Northaus, P., нав. дело*, стр. 13.

¹⁴ *Zaccaro, S., Kemp, C., Bader, P., нав.чланак*, стр. 108-109. Занимљиво је да се у неким истраживањима спроведеним међу официрима војске, дошло и до сазнања да креативно размишљање и вештина писања јесу важни индикатори лидерских постигнућа (*исто*, стр. 109).

¹⁵ *Day, D., Zaccaro, S., нав. чланак*, стр. 385.

¹⁶ Међу њима су: британски премијер Винстон Черчил; амерички председник Френклин Рузвелт; совјетски лидер Јосиф Висарионович Стаљин; немачки лидер, нациста и диктатор Адолф Хитлер; италијански премијер и лидер Националне фашистичке странке Бенито Мусолини (познат као *дуче*, итал. *il duce* – вођа); амерички генерал Џорџ Патон; немачки генерал Ервин Ромел, као и многи други.

њихова пажња била је усмерена и на анализу особа погодних за шпијунажу (тајни агенти). Захваљујући многим истраживањима психолога током рата, као и коришћеним техникама и инструментима за процену личности, касније су идентификовани многи војни лидери и лидери у компанијама.¹⁷

Међу онима који су се бавили истраживањем особина издваја се и *Ralph Stogdill*. Овај аутор објављује два рада у којима издваја и анализира особине које поседују лидери. Интелигенција, брзина, проницљивост, одговорност, иницијатива, упорност, самопоуздање и друштвеност су особине које је издвојио у раду објављеном 1948. године. Независно од тога што се његово име везује за теорију особина, сматрао је да иако особа може бити лидер у једној ситуацији, неће нужно бити лидер у некој другој, на тај начин скрећући пажњу на значај улоге ситуација за процес лидерства, који је можда и већи у односу на особине лидера.¹⁸ Касније, у свом другом раду објављеном 1974, *Stogdill* јасно указује да су особине важна детерминанта лидерства, али овог пута не даје примат ситуацијама.¹⁹ Поред осталог, *Stogdill* је сматрао да лидере карактерише и одлучност, вештина говорништва²⁰, познавање међуљудских односа, административне способности. Став да постоје особине које лидере разликују од оних који то нису, заступао је и *Mann* (1959).

Теорија особина постаје поново популарна, нарочито са појавом харизматичног и трансформационог лидерства од 80-их година XX века. Иако се не негира важност ситуација у којима се лидер налази, истиче се важност изузетних квалитета које поседују лидери у односу на оне који то нису. *Kirckpatrick* и *Locke* (1991) су мишљења да лидери могу бити рођени са одређеним особинама које их разликују од оних који то нису (енергичност, жеља за лидерством, интегритет, искреност, самопоуздање, интелигенција, стручност), али их могу стећи и учењем.²¹ Новије студије истичу да особине лидера имају врло важан, чак кључни допринос у

¹⁷ Исто. Међутим, овде морамо скренути пажњу да се истраживања о лидерству, лидерским особинама, понашањима и вештинама у војсци настављају и много година након Другог светског рата. На пример 90-их година XX века, у циљу тестирања и развоја теорије лидерства засноване на вештинама решавања организационих проблема, уз финансијску подршку војске и Министарства одбране САД, спроведено је истраживање у војсци којим је обухваћено око 1.800 официра, и то од потпоручника до пуковника. Фидлерова контингентна теорија лидерства настала је, између осталог, изучавањем стилова лидерства и у војним организацијама итд.

¹⁸ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 12.

¹⁹ Исто.

²⁰ На изузетне вербалне способности, али и моћ запажања и закључивања, поред осталих особина, указују и други истраживачи (*Zaccaro, S., Kemp, C., Vader, P., нав. чланак*).

²¹ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 12.

ефективности лидера, његовом развоју и напредовању.²² Истраживачи настоје да утврде која је то оптимална комбинација одређених особина која утиче на лидерско понашање. На пример, високе когнитивне способности, али без социјалне, односно емоционалне интелигенције неће бити довољне да неко постане лидер. Тзв. „великих пет“ фактора који објашњавају личност – неуротичност, екстравертност, отвореност, помирљивост и присебност, према неким спроведеним истраживањима, тесно су повезани са лидерством²³ (с тим што су неке наведене особине пожељне, а неке непожељне).

Много је дискусија и истраживања спроведено на тему утицаја генетике на личност и наслеђивање особина и о утицају на понашања.²⁴ Несумњиво је да се неке особине наслеђују. То потврђује и наука, тј. бихејвиорална генетика која каже да формирање личности зависи како од генетских фактора тако и од утицаја средине. У том смислу, у откривању утицаја генетике велику помоћ дала су истраживања понашања близанаца, а која су врло корисна и са становишта лидерства и лидерских особина. За генетичаре, у овом домену, као важно намеће се питање: Колико наследни фактор (генетика) доприноси да се неке особине које красе лидере наследе? Са друге стране, врло је важно проценити колики је утицај средине, што се утврђује на основу података добијених истраживањем близанаца. Дакле, у процењивању настанка лидера не узимају се у обзир само особине, већ и фактор средине.

Истраживања су спроведена поређењем парова близанаца који поседују 100% идентичан генетски материјал (тзв. једнојајчани близанци или монозиготски) са оним паровима близанаца који имају око 50% идентичног генетског материјала (тзв. двојајчани или дизиготски близанци).

Једна од првих студија на одраслим близанцима у којој је коришћен мултифакторски упитник о лидерству (*MLQ*), упитник за процену лидерских способности и упитник о особинама лидера, објављена је 1998. године. Ове упитнике попуњавало је укупно 247 одраслих парова близанаца, и то 183 пара монозиготских близанаца и 64 пара дизиготских близанаца.²⁵ Близанци који су учествовали у овом истраживању били су различитог порекла и нивоа образовања. Истраживањем је утврђено да се близанци рађају са потенцијалом да буду лидери уколико се њихове урођене

²² Zaccaro, S., Kemp, C., Bader, P., *нав. чланак*, стр. 119. и Zaccaro, S., *нав. чланак*, стр. 6 и 14.

²³ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 15. Истраживања говоре да се „великих пет“ наслеђује. О томе видети: Jang, K., Livesley, J., Vernon, P., *Heritability of the Big Five Personality Dimensions and Their Facets: A Twin Study*, Journal of Personality Vol. 64, Issue 3, 1996, стр. 577-591.

²⁴ Bouchard, T., *Genes, Environment and Personality*, Science, Vol. 264, Issue 5166, 1994, p. 1700.

²⁵ Johnson, A., Vernon, P., McCarthy, J., Molson, M., Harris, J., Jang, K., *Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style*, Twin Research, 1998, стр. 217.

(лидерске) особине развију у одговарајућој средини.²⁶ Независно од значаја добијених резултата, у литератури се истичу ограничења мултифакторског упитника о лидерству (*MLQ*) који садржи питања која се односе на стил трансформационог и стил трансакционог лидерства. Сматра се да је упитник мањкав јер се ови стилови посматрају из угла оног ко попуњава упитник, тј. лидера²⁷ (у овом истраживању – из угла анкетираних близанаца). Практично, реч је о индивидуалним перцепцијама испитаника.

У једном другом истраживању понашања близанаца дошло се до научне потврде о утицају гена на лидерске склоности (утицају наследног фактора на заузимање лидерске улоге). Истраживање је објављено 2013. године. Зато ово истраживање истичемо као посебно значајно са становишта биолошке основе лидерства и као антитезу тврдњи да „лидерство не живи у особи“.²⁸ Истраживачи (*De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis, Fowler*) су покушали да одговоре на питање: „Постоји ли специфичан лидерски ген?“²⁹ У томе су успели. Истраживање је показало да је лидерство повезано са једнонуклеотидним полиморфизмом *rs4950* која се налази на гену за неуронски ацетилхолински³⁰ рецептор (*CHRN3*).³¹ То је прво истраживање којим је установљено постојање специфичног генотипа који је повезан са тенденцијом да неко постане лидер. И ова, али и друге студије и истраживања указали су да лидерство има своје утемељење једним делом у генима, с тим што је у претходно поменутом истраживању (објављеном 2013) јасно издвојен посебан ген.³² С друге стране, врло је важан утицај средине. Гени указују само на могућност, предиспозицију да се код одређене особе развије одређена особина, односно у овом случају да неко буде лидер. Све зависи од тога колико ће бити подстакнут утицајем средине. Реч је о врло сложеној комбинацији ових фактора (гена, тј. наследности и утицаја средине), с тим што *rs4950* има изузетан значај. Ово истраживање у домену молекуларне генетике је показало да гени доприносе

²⁶ Занимљиво је истаћи да постоје примери парова близанаца који су били лидери.

²⁷ Johnson, A., Vernon, P., McCarthy, J., Molson, M., Harris, J., Jang, K., *нав. чланак*, стр. 222. и Northaus, P., *нав. дело*, стр. 138 и 139.

²⁸ Видети о томе: Day, D., Zaccaro, S., *нав. чланак*, стр. 399.

²⁹ De Neve, J-E., Mikhaylov, S., Dawes, C., Christakis, N., Fowler, J., *нав. чланак*, стр. 45.

³⁰ Ацетилхолин је неуротрансмитер који се налази у централном (мозак и кичмена мождина) и периферном нервном систему.

³¹ De Neve, J-E., Mikhaylov, S., Dawes, C., Christakis, N., Fowler, J., *нав. чланак*, р. 45.

³² Испитивање утицаја наследног фактора на то да неко постане лидер било је предмет и ранијих истраживања, с тим што су остала без запаженијег успеха. На пример, у једном од тих истраживања било је укључено 238 монозиготских близанаца и 188 дизиготских. Аутори су закључили да генетски фактор утиче око 30% да особа постане лидер, а остало зависи од средине у којој се лидер развија. Видети: Arvey, R., Rotundo, M., Johnson, W., McGue, M., *The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors*, Leadership Quarterly, Vol 17, Issue 1, 2006, 1-20.

око 24% наслеђивању лидерске склоности (улоге лидера).³³ Поводом истог питања, постоје и истраживања у којима се тврди да је удео генетике и до 30%, односно 39%, док се остало може приписати утицају средине у којој лидер живи и где се развија.³⁴ Оваква истраживања су врло комплексна, праћена коришћењем различитих упитника, али и математичких модела.

Иако врло корисна, истраживања понашања близанаца имају и својих ограничења. Нека од ограничења различитих студија о близанцима везују се за претпоставку да је утицај средине на близанце подједнак. Међутим, има и оних који се не слажу са тим, па истичу неодрживост претпоставке једнаког окружења.³⁵ Занемарује се чињеница да утицај средине на појединца може бити различит; опажања могу бити различита. Додатно, резултати истраживања у коме су учествовали близанци не могу се генерализовати јер не представљају случајни узорак,³⁶ зато што су близанци циљано одабрани.

3. Лидерство се може научити

Да наследни фактор има важну улогу у лидерству јасно нам је на основу претходно поменутих истраживања, Међутим, у обликовању лидера наследни фактор није једини релевантни фактор утицаја. Већу улогу у формирању лидера имају други фактори (према ставовима генетичара утицај ових других фактора је око 70%). Појединци могу током свог живота научити многе вештине како би били угледни лидери. Неке особине могу развити захваљујући искуству, на пример самопоуздање, спремност да преузму ризик итд., неке могу развити захваљујући програмима обуке. Да би постали изванредни лидери потребно је много уложеног труда и рада, много учења и искуства, што се може мерити годинама, па и деценијама. Истраживања показују да је на пример, упорно вежбање на виолини узрок 80% разлике између оних који су врхунски музичари и оних који су само аматери.³⁷ Остало представља таленат.

³³ Додајмо да студије близанаца нису биле довољне да се пронађе специфичан ген који указује на наслеђивање лидерске склоности (да неко постане лидер), већ су коришћени генетски маркери (De Neve, J-E., Mikhaylov, S., Dawes, C., Christakis, N., Fowler, J., *нав. чланак*, p. 46).

³⁴ Arvey, R., Rotundo, M., Johnson, W., McGue, M., *The Determinants of Leadership: The Role of Genetic, Personality and Cognitive Factors*, HRRI working paper 13-02, 2002, стр. 1.

³⁵ Ово је разлог због чега су оспоравана истраживања о близанцима у контексту мерења генетског утицаја на људско понашање и на разлике личности. О томе видети: Joseph, J., *The equal environment assumption of the classical twin method: a critical analysis*, The Journal of Mind and Behavior, Vol 19, Issue 3, 1998, p. 325-358.

³⁶ Boerma, M., Coyle, E., Dietrich, M., et al., *Point/ Counterpoint: Are Outstanding Leaders Born or Made?*, American journal of Pharmaceutical Education, Vol. 81, Issue 3, 2017, стр. 3.

³⁷ Исто, стр. 4.

Многе успешне компаније годишње троше милионе долара на обуку лидера, развој и унапређивање њихових вештина јер схватају значај лидерства и ефеката који ће изванредан лидер постићи у компанији. Он ће имати визију развоја компаније, развиће нове идеје, допринеће расту додате вредности, тј. профита у компанији, пронаћи ће нове начине да победи конкуренцију и сл.

Многа истраживања која су уследила након појаве теорије особина, односно паралелно са њом (у исто време) наводе нас на закључак да се лидерство може научити. Приступ лидерству као скупу вештина (способности) указује да се лидерство учи како кроз формално, тако и кроз неформално образовање, кроз разноврсне програме обуке, кроз радно искуство. Стичу се нова, односно унапређују постојећа знања и вештине. Први научни рад о лидерству као скупу вештина објавио је *Katz* 1955, а затим су се у академским круговима појавили и други радови. *Peter Northaus* за лидерске вештине каже да представљају способност да се знање и компетенције искористе за постизање одређених циљева.³⁸ *Katz* говори о техничким (знање и вештина да се обави одређени посао), хуманистичким (вештина комуникације, способност рада са људима, стварање поверења и сл.) и концептуалним (рад на идејама, стварање нових концепција развоја) вештинама. За унапређен и значајно сложенији приступ лидерства заснованог на вештинама заслужни су *Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman*. Они су формулисали модел који се базира на способностима, тј. знањима и вештинама.³⁹ Указали су на постојање ефективног лидерства што би подразумевало да је лидер способан да решава сложене проблеме који настају у организацијама.⁴⁰ Њихов модел лидерства обухвата пет елемената: компетенције (које чине окосницу модела), индивидуалне карактеристике, резултате лидерства, радно искуство и утицаје окружења.⁴¹ Овакав приступ заснован на вештинама јасно указује да лидери нису рођени, већ да се лидерство може научити. Уколико одређене особе имају потенцијал да буду лидери, а притом су вољни и способни да уче и развијају своје компетенције и вештине, имају шансу да постану лидери. Независно од тога што модел почива на вештинама, он апсорбује, тј. укључује и особине лидера⁴² јер их је немогуће искључити. Лидер је део процеса лидерства, те тако и особине лидера имају важну улогу.

³⁸ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 28.

³⁹ Исто, стр. 30.

⁴⁰ Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T.O., Fleishman, E., *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems*, Leadership Quarterly, Vol. 11, Issue 1, 2000, p. 11, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)

⁴¹ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 30.

⁴² Индивидуалне карактеристике лидера као један од елемената овог модела обухватају когнитивне способности, мотивацију, као и личност лидера (његов темперамент, отвореност, прилагодљивост, спремност да ризикује итд.).

Упознавање са приступом стилу лидерства, као и са ситуационим приступом у изучавању лидерства, такође, нас наводи на закључак да се лидерство учи. Суштина приступа стилу лидерства је изучавање понашања лидера (шта лидери раде и како раде)⁴³. Постоје две основне врсте понашања – понашање усмерено на задатке (усмерено је на остваривање циљева) и понашање усмерено на односе међу људима (на пример, подразумева помагање подређенима да се осећају пријатније зависно од ситуација у којима се нађу). Постоје бројна истраживања спроведена на тему изучавања стилова лидерства. Нека од њих су истраживања спроведена крајем 40-их година XX века на два америчка универзитета – Државном универзитету у Охају и на Универзитету у Мичигену. У циљу постизања ефективности, лидери могу мењати своје понашање, тј. стилове. У пракси се овај приступ користи за обуке и развој лидера. У САД се организују семинари о тзв. лидерској мрежи *Blake-a* и *Mouton-a*⁴⁴ како би се повећала пре свега продуктивност запослених.⁴⁵

Изучавање понашања лидера био је практично корак ка изучавању ситуација у којима се лидер налази и у којима делује.⁴⁶ Понашање лидера зависиће од ситуације у којој се налази. Зависно од ситуације, лидер ће применити и одређени стил. Ситуациони приступ лидерству је врло распрострањен.⁴⁷ Корисна је основа за многа даља истраживања лидерства, посебно имајући у виду да различите ситуације детерминишу понашања лидера. И овај приступ нам сугерише да се лидерство може научити. Приступ стилу лидерства је врло практичан, а бројне и различите ситуације захтевају од лидера промену његовог понашања и примену оног који најбоље одговара датој ситуацији. Сматра се да је ситуациони приступ лидерству базичан, тј. да представља стандард за обуку лидера, што говори у прилог тези да се лидерство учи. Додатно, овај приступ даје препоруке лидерима о томе како да се понашају да би били што ефективнији.⁴⁸

⁴³ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 47.

⁴⁴ Ова мрежа треба да помогне лидерима да пронађу најбољи начин да повећају укупну продуктивност компаније, са једне стране, али и како на најбољи начин да се односе према запосленима, са друге стране, у циљу постизања максималних резултата, тј. реализације постављених циљева.

⁴⁵ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 55.

⁴⁶ Vroom, V., Jago, A., *The Role of the Situation in Leadership*, *American Psychologist*, Vol 62, Issue 1, 2007, p. 19.

⁴⁷ Vroom и Jago кажу да „лидерство зависи од ситуације“, с тим да се то може тумачити на различите начине, па и у зависности од тога како се дефинише лидерство. Ови аутори истичу три улоге ситуација у лидерству: 1. иако је организациона ефективност под утицајем ситуационог фактора, она није под контролом лидера; 2. ситуације обликују понашање лидера; 3. ситуације утичу на последице лидерског понашања (*исто*, стр. 17, 22-23).

⁴⁸ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 75.

Контингентна теорија лидерства комбинује одређени стил лидерства са одређеном ситуацијом у којој се лидер налази. Та комбинација утиче на ефективност лидера. Заправо, може се рећи да контингентна теорија спаја квалитете лидера који потичу од његових особина са специфичним ситуацијама, а које одређују и ефективност примењеног лидерског стила.⁴⁹ Ефективност ће постојати уколико примењени стил лидера одговара датој ситуацији. Уколико ситуација није компатибилна са стилем лидера, тј. са његовим понашањем, не може се говорити о ефективности.⁵⁰ Практично, одређене посебне ситуације захтевају и одређено понашање лидера. Према контингентној теорији, појединац (лидер) је дефинисан као неко ко има доминантни стил, док су ситуације дефинисане односима на релацији лидер-члан, позицијом моћи лидера и степеном структурираности, тј. сложености задатка у групи.⁵¹ Ова теорија указује да различите ситуације захтевају различите стилове понашања лидера и коришћење различитих квалитета лидера. Према Фидлеровом моделу лидерства⁵², особа може бити ефикасан лидер у једној ситуацији, али не и у другој.⁵³ Ипак, има и других приступа који се базирају на томе да лидер своје понашање, тј. свој стил може да мења, тј. прилагођава захтевима нове ситуације.⁵⁴ Контингентна теорија лидерства је широко заступљена међу истраживачима. Они су осмислили скалу најмање пожељног сарадника како би се установило који стил има највише шанси за успех. Иако ова теорија има неке недостатке (нпр. није једноставна за коришћење у различитим организацијама, није разјашњено како се користе резултати ове теорије), сматра се да је врло корисна у изучавању лидерства.

Контингентна теорија је доживела своје унапређење преко теорије пут-циљ. Теорија пут-циљ се своди на то како лидер мотивише следбенике, тј. подређене или, другим речима, како може да им помогне да би остварили циљеве. Лидер треба да одабере понашање (да издаје наредбе, пружа подршку, да дозволи подређенима да се укључе у процес доношења одлука, да подстакне запослене да обављају посао уз максимално ангажовање) које највише одговара подређенима у одређеним ситуацијама како би остварили циљеве.⁵⁵ Иако је реч о сложеној теорији, она даје модел за разумевање како лидер може да помогне подређенима (према њиховим карактеристикама) у

⁴⁹ Day, D., Zaccaro, S., *нав. чланак*, стр. 392.

⁵⁰ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 77.

⁵¹ Day, D., Zaccaro, S., *нав. чланак*, стр. 392

⁵² Постоји више контингентних теорија, с тим да је прву контингентну теорију (која је и најпознатија) формулисао *Fred Fiedler* која је по њему добила име Фидлерова контингентна теорија. На пример, *Vroom, Yetton и Jago*, такође заступају контингентну теорију, али која се тиче учешћа у доношењу одлука.

⁵³ Day, D., Zaccaro, S., *нав. чланак*, стр. 392.

⁵⁴ *Исто*.

⁵⁵ Northaus, P., *нав. дело*, стр. 88.

реализацији задатака различитих карактеристика. Мотивација је директно питање којим се ова теорија бави. Теорија пружа добру основу да лидери науче како да константно мотивишу своје подређене да би што боље обавили посао, да осете задовољство због добро обављеног посла и сл. Међутим, у литератури се истиче да основне претпоставке и закључци ове теорије нису доследно емпиријски потврђени.⁵⁶ Такође, недостатак је што се лидерство третира као једносмерни процес – само као утицај лидера на подређене. С друге стране, многа сазнања ове теорије могу да се примењују како би лидер унапредио своје активности и своју улогу лидера. Ипак, због претходно наведених недостатака које има, сматра се да теорија пут-циљ није превише погодна за програме обуке.⁵⁷

Интеракције између лидера и следбеника основа су теорије размене лидер-члан. Велики значај у теорији размене лидер-члан има квалитетна комуникација између лидера и чланова групе, тј. следбеника, а која је темељ добрих односа и пут до ефективног лидерства. Такође, треба нагласити и да особине лидера у овом приступу имају важну улогу будући да оне могу утицати на квалитет односа између лидера и подређеног.⁵⁸ На основу ове теорије лидери могу да науче да према својим подређенима треба да се понашају непристрасно, објективно, коректно. Теорија размене лидер-члан даје много материјала лидерима за учење иако није креирана да се користи као материјал за обуку и развој лидера.⁵⁹

Харизматско лидерство је приступ лидерству који је добио име по једној врло посебној особини – харизми. Као такав, овај приступ својеврстан је начин враћања истраживача на особине лидера. Харизма, као посебан дар (грчки: *Χάρισμα* – дар) коју поседује лидер, његова енергија, емотивна експресија, самопоуздање и сл., изазивају и одређене реакције на следбенике (нпр. емотивно укључивање, наклоност, појачано поверење, беспоговорно прихватање посла итд). Улога следбеника је важна јер управо они осећају ту харизму лидера. Харизматичан лидер је доминантна личност, има жељу за остваривањем утицаја, поуздан је, инспиративан је. Карактеришу га и одређена понашања – имају високе циљеве, представљају снажан узор, компетентни су, имају велика очекивања и сл. Трансформационо лидерство као једно од најмлађих приступа лидерству тесно је повезано са харизмом, с тим да ако се схвати само као особина, онда могу настати проблеми у вези са обуком лидера јер се особине лидера тешко мењају.⁶⁰ Овај приступ лидерству је један од најкомплетнијих приступа. Трансформационо лидерство подразумева процес у коме се људи

⁵⁶ Исто, стр. 94.

⁵⁷ Исто.

⁵⁸ Day, D., Zaccaro, S., нав. чланак, стр. 399.

⁵⁹ Northaus, P., нав. дело, стр. 110.

⁶⁰ Исто, стр. 132.

мењају. Трансформациони лидери треба да се прилагоде потребама и мотивима следбеника. Потребне представљају фокус трансформационог лидерства.⁶¹ С обзиром на то да је реч о једној од најкомплетнијих теорија о лидерству, јер обухвата потребе и лидера и следбеника, њихове међусобне интеракције и сл., погодна је за учење.

Све претходне теорије о којима смо говорили углавном имају у виду одрасле људе који су лидери. Дају смернице и како да се даље развијају и напредују. Међутим, треба скренути пажњу и на младе лидере. Истраживачи који се баве лидерством указују да се данас најважније водеће теорије лидерства недовољно јасно баве развојем младих лидера, а нема ни довољно истраживања на ову тему.⁶² Питање развоја младих лидера је занимљиво јер се млади људи срећу са организационим понашањем још од школских дана. Поменимо да је *Bass*, један од представника трансформационог приступа лидерству, у својим истраживањима дошао до закључка да је највећи лидерски потенцијал код најмлађих чланова породице, у породицама са четворо или петоро деце, у породицама у којима родитељи обезбеђују подстицајно окружење, у којима им дају шансу да донесу одлуке, где су охрабрени.⁶³

4. Закључак

Урођене особине су важан елемент који утиче на формирање личности, те тако и обликовање лидера. Према новијим истраживањима, особине лидера имају врло важан допринос у ефективности лидера, његовом развоју и напредовању. Чак иако их нека особа поседује, постоји само предиспозиција да та особа постане лидер. Да би особа постала и развила се као лидер треба да буде подстакнута у одговарајућем окружењу.

Развој теорија лидерства нам говори да су оне осмишљене како би се повећала сазнања о лидерству, али и та нова сазнања искористила за унапређење лидерства, програме обуке и развој лидера. Заједно са теоријама, осмишљени су и многи упитници за различите врсте лидерства (иако неки и нису сасвим поуздани) који могу бити користан инструмент за учење лидерства, развој и обуке. Осим кроз програме обуке и тренинге, за развој лидера важно је и његово искуство јер се лидерске вештине и знања, као и деловање лидера могу побољшати захваљујући искуству.

⁶¹ Исто, стр. 131.

⁶² Karagianni, D., Montgomery, A.J., *Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes*, International Journal of Adolescence and Youth, Vol. 23, Issue 1, 2018, p. 87.

⁶³ Исто.

*Jasmina Labudović Stanković, Ph.D.,
Full-time Professor*

ARE LEADERS BORN OR ARE THEY MADE?

Summary

For many researchers involved in leadership, there has long been a dilemma: whether leaders are born, or whether individuals can learn to be leaders? The author of this paper also deals with these issues. Through a concise presentation of the most important theories of leadership, the author sought to determine why the dilemmas existed. He concludes that leadership is learned, which stems from many theories of leadership, but also practice, because much of the knowledge gained through the study of leadership has been used to train leaders, for their development and advancement. In addition, the views of geneticists indicate that regardless of the influence of genes, the environment has a dominant influence on the formation of personality. Genes only indicate a predisposition for someone to be a leader, and whether they will be a leader, depends on how much he is motivated by factors from the external environment.

Key words: *leadership, leader, leadership theories, traits, skills, behavior, situations, heritability of traits, environmental influence.*