

Универзитет Привредна академија у Новом Саду  
University Business Academy in Novi Sad

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд  
Faculty of Applied Management, Economics and Finance Belgrade

ФАКУЛТЕТ ЗА  
ПРИМЕЊЕНИ  
МЕНАЏМЕНТ  
ЕКОНОМИЈУ  
И ФИНАНСИЈЕ



МЕФ

MEFKON21

International Scientific & Professional Conference

МЕЂУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

**INNOVATION AS AN INITIATOR  
OF THE DEVELOPMENT**  
ИНОВАЦИЈЕ КАО ПОКРЕТАЧ РАЗВОЈА

INTERNATIONAL CONFERENCE PROCEEDINGS

ЗБОРНИК РАДОВА СА МЕЂУНАРОДНОГ СКУПА

I N N O V A T I O N S

December 2nd  
Belgrade, 2021

# Историјски развој теоријских схватања концепта лидерства

## Historical development of the theoretical leadership concept understanding

Татјана Јановац<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Јеврејска 24, Београд, Србија, tatjana.janovac@mef.edu.rs

**Апстракт:** У раду се указује на развој концепта лидерства кроз теоријски приступ. Систематским прегледом литературе утврђено је да се поимање концепта мењао кроз историјске периоде у склопу националних и културних вредности, а да су на то у великој мери утицале и друштвене прилике. Теоријском анализом утврђено је разграничење лидерске улоге и процеса лидерства. У раду се указује и на концептуализацију односа између лидера и следбеника. Рад пружа свеобухватан приступ изучавању концепта лидерства од првих пионирских студија све до савремених теорија, као и основу за даља емпијска проучавања.

**Кључне речи:** теоријска анализа, концепт лидерства, лидерска улога, процес лидерства.

**Abstract:** The paper points out the development of leadership concept through a theoretical approach. The systematic review of the literature found that the notion of the concept has changed through historical periods within national and cultural values, and that this was greatly influenced by social circumstances. Theoretical analysis established the distinction between the leadership role and the leadership process. The paper also points out the conceptualization of the relationship between leaders and followers. The paper provides a comprehensive approach to the study of the leadership concept from the first pioneering studies to contemporary theories as well as a basis for further empirical studies.

**Keywords:** theoretical analysis, leadership concept, leadership role, leadership process.

### Увод

Лидерство се као појам и феномен може посматрати са различитих аспеката и сходно томе, постоји више различитих модела приступа појму лидерства. Почевши од приступа лидерству као скупу особина, преко схватања лидерства као скупа вештина, приступа лидерству са аспекта понашања, па све до приступа стилу лидерства кроз који се помера фокус на изучавање природе процеса лидерства као интеракције између лидера и следбеника, као и ефективности тог процеса.

Лидерство се може посматрати и као скуп активности које изазива промене, у којима је лидер центар, односно покретач промена и групних процеса. Такође, лидерство се може анализирати и у контексту односа моћи, јер лидери имају моћ и утичу на следбенике да их следе у остваривању циљева и реализацији визије. С тим у вези, концепт лидерства традиционално је дуго био посматран као фокус на појединца-лидера обученог да води радну групу или тим као део хијерархијске организационе структуре (De Brún et al., 2019). Тек однедавно, колективистички или дистрибуирани приступи лидерству привлачи повећану пажњу (O'Donovan et al., 2021; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Yammarino et al., 2012).

Имајући у виду различите углове посматрања лидерства, постоји концептуална забуна између лидера као улоге и лидерства као процеса, као и неповезаност између праксе развоја лидерства и њеног научног утемељења. Из тог разлога, основни циљ овог рада усмерен је на концептуално разграничење ова два појма кроз теоријску анализу.

## Концепт лидерства

У научној литератури постоји велики број дефиниција лидерства, скоро онолико колико и теоретичара који се баве овом тематиком.

Професор Џозеф Рост (Joseph Rost) са Универзитета у Сан Дијегу у својој књизи „Лидерство за XXI век” проучава све дефиниције лидерства које су се појавиле у литератури у периоду 1920–1990. год. Дугогодишњим истраживањем, професор Рост прикупио је чак 221 дефиницију лидерства. Развој дефиниција о овом феномену, пратиле су друштвене промене које су утицале на схватање суштине концепта лидерства. Разлике између дефиниција указују на евалуацију у проучавању концепта лидерства и схватање значаја односа између лидера и следбеника. Другим речима, са развојем свести о суштини концепта лидерства, мења се и однос између лидера и следбеника, мења се поглед на то како лидери третирају следбенике и како следбеници перципирају вође. Ова дебата о дефинисању лидерства показује колико је концепт лидерства истовремено и друштвена и историјска појава. Дефиниције не одражавају само мишљење истраживача, већ целокупног друштва у контексту времена (Јановац, 2020:11).

У књизи „Лидерство за XXI век” Џозеф Рост (Rost, 1993) дефинише лидерство “као однос утицаја између лидера и следбеника у циљу остваривања заједничког циља и потребне промене”. Сличну дефиницију дао је и аутор Питер Нортхаус: „лидерство је процес у којем појединац остварује утицај на групу ради остваривања заједничког циља” (Northouse, 2008:2).

Поред проф. Роста и Питера Нортхауса дефинисањем лидерства бавили су се и многи аутори као што су Ворен Бенис (Warren G. Bennis), Ралф Стоцил (R. M. Stogdill), Питер Дракер (Peter Drucker), Едгар Шејн (Edgar Shein), Мек Грегор Бурнс (James McGregor Burns), др Бернард Бас (Bernard Bass), и други.

У научној литератури постоји велико интересовање за проучавање лидерства као феномена и концепта. Основу за емпиријска проучавања представљају конвенционалне теорије о лидерству које су настале у 19. и 20. веку. У раду ће бити анализирани најпознатије теорије о лидерству као што су Теорија великог човека (1840), Теорија особина лидера (1930–1940), Теорија понашања лидера (1940–1950), Контингентне теорије (1960), Теорије о трансформационом лидерству (од 1980).

## Теорије о лидерству и развој концепта

### Теорија великог човека

Истраживаче је одувек интересовало шта је то што чини лидера, односно шта је то што чини суштински добро вођство? Све до почетка XX века владало је мишљење да су неки људи једноставно „рођени да буду вође”, да им је та улога и моћ дата од Бога, рођењем, наслеђем, статусом.

У настојању да се одговори на питање шта је то што чини добро вођство, истраживачи су се бавили приступом лидерству са аспекта особина, вештина и компетенција. Проучавањем овог феномена, настале су и многобројне теорије. Најпознатије теорије о лидерству јесу Теорија великог човека (1840), Теорија особина лидера (1930–1940).

Теорија великог човека“ (1840) развила се средином XIX века (Organ,1996). Према овој теорији, сматрано је да су особине вође посебне и да се лидери рађају, односно да су појединци предодређени да буду лидери. Ову теорију популаризовао је Томас Карлил (Thomas Carlyle), писац и професор, да би касније, 1860. године Херберт Спенсер (Herbert Spenser) оспорио ову теорију.

Почетком XX века Фредрик Тејлор (Frederick Taylor) први је проучавао појам управљања са научног аспекта. Он је веровао да су лидери особе са урођеним талентом и предиспозицијама, и да постоји само један облик ефективног вођства.

Многи аутори су у почетку изучавања овог феномена сматрали да се лидери разликују од оних који то нису по многобројним карактеристикама, као што је физички изглед (висина, пријатна спољашњост и изглед, достојанствено држање и опхођење), личне карактеристике (нпр.екстровертност), способности (нпр. елоквентност), интелигенција. Чак се и за оснивача династије Немањића говорило да се истицао по висини, лепоти и храбрости. Насупрот чињеници да се Стефан Немања разликовао од својих поданика јер је био за „главу виши“, Наполеон се није истицао висином, али је ипак био вођа. Због неких специфичних карактеристика које се односе на лидере, истраживачи су били пред изазовом да на почетку XX века утврде тачне лидерске карактеристике, па је тако и настала Теорија особина лидера.

Кроз два мета-аналитичка истраживања, истраживач Ралф Стоцил идентификовао је десет кључних особина и вештина које лидере чине ефективним (Stogdill,1974).

Ралф Стоцил (Ralph Stogdill) установио је да су различити истраживачи идентификовали специфичне особине повезане са способношћу које овај аутор категоризује и повезује: физичке особине (енергија, спољашњи изглед); карактеристике личности (прилагодљивост, агресивност, ентузијазам, самопоуздање, поштење, интегритет) особине повезане са послом (жеља за постигнућем, мотивација, амбиција, упорност и иницијатива), социјалне карактеристике (спремност за сарадњу, комуникативност, способности опхођења са људима, административне способности) и интелигенција лидера (Wehrich & Koontz, 1998: 493).

Након опсежних истраживања и проучавања, истраживачи су се почетком XX века усагласили и дефинисали кључне особине које су карактеристичне за лидере као што су: интелигенција, самопоуздање, одлучност, интегритет, друштвеност, енергичност. (Northouse, 2008:13).

Иако су истраживачи открили кључне особине које се везују за лидере, убрзо се испоставило да ове особине имају и они који нису лидери. Оно што се намеће као закључак, када је у питању приступ лидерству на основу особина, јесте да постоје неке особине које су карактеристичне за лидере и које указују пре свега на стабилност личности, које јесу основ, али не и услов да се неко може сматрати лидером само на основу тих карактеристика.

Приступ лидерству као скупу особина има одређена ограничења, уколико имамо у виду чињеницу да се са одређеним особинама рађамо и да их током живота не можемо променити. Овај приступ није у потпуности напуштен, већ је еволуирао у приступ лидерству са аспекта вештина. Исто као и у погледу утврђивања лидерских особина, многа истраживања су вршена у правцу утврђивања лидерских вештина које утичу на ефективност процеса лидерства. Према Роберту Кацу (Katz, 2009), аутору који је објавио неколико радова на ову тему, ефективно вођење захтева три основне групе вештина, као што су техничке, хуманистичке и концептуалне вештине.

### **Теорија понашања лидера (1940–1950)**

Како је интересовање за проучавањем лидерства расло, повећао се и број теорија и теоретичара који су се бавили овим феноменом. Каснији развој теорија односио се на понашање лидера, као и на проучавање односа између лидера и његових следбеника, стилова вођења, посматрања

лидерства са аспекта карактеристика типова личности, посматрања лидерства у контексту промена и организационих процеса. У фокусу истраживања акценат се ставља на понашање лидера.

Курт Левин (Kurt Lewin) и његови сарадници у експериментално креираној средини идентификовали су три основна лидерска стила који се јављају у организацијама. Ти стилови јесу аутократски, демократски и „laissez faire“ стил. Ово истраживање објавили су 1939. године у публикацији „Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates“ (Lewin et al., 1939).

Међутим, због игнорисања ситуационих фактора, односно фактора окружења који имају утицај на понашање лидера, довело је до новог помака у проучавању лидерства у погледу понашања лидера и нових теорија, као што су контингентне теорије.

### **Контингентне теорије**

За разлику од приступа који је заступао Фредрик Тејлор (Frederick Taylor) и његове присталице да постоји само један најбољи стил вођења, Фред Фидлер (Fred Fiedler) сматра да је најбољи стил вођења онај који одговара датој ситуацији. Сходно томе, настала је најпознатија Контингентна теорија лидерства. Према овој теорији лидери морају бити у стању да процене контекст у ком делују, а затим да донесу одлуку о примени стила који ће најбоље одговорати одређеној ситуацији (Fiedler, 2006).

Партиципативно лидерство заступао је велики број научника укључујући др Ренсис Ликерта (Rensis Likert) и Гари Јукла (Gary Yukl).

Теорију ситуационог лидерства први пут представили су Пол Херсеј (Paul Hersey) и Кен Бланчард (Ken Blanchard) шездесетих година прошлог века као теорију животног циклуса лидерства (енг. life-cycle theory of leadership), а као надоградњу „3Д теорије стила менаџмента“ (енг. 3-D management style theory). Убрзо је теорија преименована у Теорију ситуационог лидерства (енг. Situational Leadership Theory - SLT) (Hersey et al., 1976; Hersey & Blanchard, 1997). Све до осамдесетих и деведесетих година прошлог века, истраживачи нису придавали посебан значај овој теорији, а потом је настао један од најприхваћенијих приступа лидерству.

Теорија пут-циљ, чији је аутор Роберт Хаус (Robert House) наглашава однос између стила лидера, карактеристика следбеника и радног окружења (Bans-Akutey, 2021). Ова теорија усмерена је на мотивацију запослених и њен основни циљ јесте повећање учинка и задовољства запослених (House & Mitchell, 1975; House, 1996). Иначе, Теорија пут-циљ заснована је на Теорији очекивања (Vroom, 1964) према којој ће запослени бити мотивисан да уложи напор, уколико ће тај напор довести до резултата.

### **Савремене теорије**

У савременим условима пословања и све динамичнијим променама, јавила се потреба за флексибилним и прилагодљивијим облицима лидерства који би били адекватан одговор на изазове променљивог економског, политичког и друштвеног окружења. Ово је условило и појаву Савремених теорија лидерства које се разликују од класичних по томе што се лидерство као процес не ослања само на скуп карактерних особина лидера, већ се разматра ефективност лидерства као однос између лидера и следбеника, у контексту организационих процеса и динамичних промена.

Допринос развоју савремених теорија о лидерству дали су др Џејмс Мек Грегор Бурнс и др Бернард Бас (James McGregor Burns & Bernard Bass). Трансформационо лидерство је највише проучавана форма лидерства од 1980.године. Средином осамдесетих година XX века, Бернард Бас (Barnard Bass) проширио је Теорију трансформационог лидерства која се ослањала на

радове Бурнса (James McGregor Burnus) и Хауса (Robert House), тако што је више пажње посветио потребама следбеника него потребама лидера, сугеришући да би се трансформационо лидерство могло применити на ситуације у којима резултати нису позитивни ( Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006).

Харизматично лидерство такође припада савременим теоријама о лидерству. О харизматичном лидерству говорио је Макс Вебер (Max Weber), немачки социолог, још педесетих година прошлог века. Он је први описао харизматично понашање лидера у свом раду „Протестантска етика и дух капитализма“ (Јановац, 2020:136). Иако је Вебер први описао харизму „као посебну карактеристику која особи даје изузетне моћи“, харизматично лидерство као теорија везује се за Роберта Хауса, који је седамдесетих година прошлог века креирао ову теорију (House, 1976).

Најновија теорија о о лидерском стилу јесте аутентично лидерство чији су аутори Брус Аволио и Фред Лутханс (Bruce Avolio & Fred Luthans, 2008). Аутентично лидерство јесте образац понашања лидера који се ослања на позитивне лидерске карактеристике и позитивну етичку климу. Резултати истраживања указују да аутентично лидерство утиче на повећано задовољство као и учинак појединца, група и организација (Nübold, Van Quaquebeke & Hülsheger, 2020; Chang, Busser & Liu, 2020).

## Закључак

Схватање лидерства мењао се кроз историјске периоде у склопу националних и културних вредности, а на поимање концепта у великој мери утицале су и друштвене прилике.

Традиционалне теорије лидерства које се односе на приступ лидерству на основу карактеристика заснивају се на премиси да су појединци рођени да буду лидери и да им је та улога дата рођењем и статусом. Развојем теоријског приступа, проучавање лидерства се мења у приступ лидерству на основу понашања. Проучавањем савремених теорија указује се на сложеност изучавања концепта лидерства у времену динамичних промена. Теоријском анализом утврђена је разлика лидера као улоге и лидерства као процеса. Овај рад пружа истраживачима и практичарима свеобухватну теоријску анализу развоја концепта лидерства, као и основу за даља емпиријска проучавања. Будућа истраживања биће усмерена на анализирање предности и недостатака различитих теорија и приступа лидерству.

## Референце

- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Bans-Akutey, A. (2021). The Path-Goal Theory of Leadership. *Academia Letters*, 2.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Blanchard, K. (2000), *Situational Leadership II - TeachingOthers*, Ken Blanchard Companies, London, pp. 6

- Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- De Brún, A., O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2019). Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare settings: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1-22.
- Fiedler, F. E. (2006). The contingency model: A theory of leadership effectiveness. *Small groups: Key readings*, 369.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1976). Life cycle theory of leadership. *Multidisciplinary readings in educational leadership*, 23(5), 188-199.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. In *DEAN'S FORUM* (Vol. 12, No. 2, p. 5).
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership (No. TR-75-67). Washington Univ Seattle Dept Of Psychology.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Janovac T. (2020). Savremeno liderstvo. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd.
- Katz, R. L. (2009). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*. Data status. Beograd.
- Nübold, A., Van Quaquebeke, N., & Hülshager, U. R. (2020). Being real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 469-488.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(96\)90001-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(96)90001-4)
- O'Donovan, R., Rogers, L., Khurshid, Z., De Brún, A., Nicholson, E., O'Shea, M., ... & McAuliffe, E. (2021). A systematic review exploring the impact of focal leader behaviours on health care team performance. *Journal of Nursing Management*.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Wehrich H., Koontz H.(1998). *Menadžment, Mate*, Zagreb.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382-402. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* Pearson Education, New Jersey.