

УДК:  
005.1:32  
Примљено:  
**12. децембра 2007.**  
Прихваћено:  
**18. децембра 2007.**  
Оригинални  
научни рад

ПОЛИТИЧКА РЕВИЈА  
POLITICAL REVIEW  
Година (XX) VII, vol=15  
Бр. 1 / 2008.  
стр. 257-286.

*Драган Суботић*  
*Институт за политичке студије, Београд*

## **ЛИДЕРСТВО И ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ У ПОЛИТИЦИ**

### **Сажетак**

*Аутор пише о пројектном менаџменту у политици, дефинише појам пројекта, пројектних активности и анализира састав, структуру и функције пројектних тимова. Идентификује стилове лидерства, типове личности руководиоца пројекта, као и значај пројектног менаџмента у политичким активностима и процесима.*

*Кључне речи: Политика, пројектни менаџмент, тимски рад....*

### *1. ПРОЈЕКАТ, ПРОЈЕКТНИ ТИМ, ТИМСКИ РАД (ТЕМЕЉНИ ПОЈМОВИ)*

#### *1.1. УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА У ПОЛИТИЦИ (ПОЈАМ И САДРЖАЈ)*

**П**ројектни менаџмент у политици је испуњење дугорочних политичких интереса и циљева преко људи, политичких средстава и институција. Подразумева организовање, планирање и контролу ресурса придружених пројекту, заједно са развијеним конструктивним међуљудским односима учесника у пројекту и оних из других институција. Руководилац тима је „централна фигура која организује, усмерава и координира рад чланова пројектног тима, мотивише чланове и решава конфликте, а све у циљу реализације пројекта. Мора да се ангажује, организује и да управља комуникацијом у организацији. Руководилац мора бити добар комуникатор, да поседује потенцијал да води људе, моћ, јасно дефинисан циљ и правац

којим ће до њега стићи. Идеални руководилац не постоји, већ се избору вође приступа од ситуације до ситуације.

Активности планирања пројекта захтевају доста времена, али, дугорочно посматрано, штеди време и количину уложеног труда и рада при чему се смањују ризици. Управљање пројектима омогућује фокусирање на приоритете и циљеве, праћење реализације, прилагођавање променама и контролу над оствареним резултатима.

Карактеристике пројекта су:

- а) дефинисани животни век,
- б) дефинисани и мерљиви резултати,
- в) дефинисани ресурси (људи, време, трошкови) као и
- г) организациона структура са дефинисаним одговорностима у управљању пројектима.

Пројекат се дефиниште као „привремена, у организационом смислу – ad hoc организација“ која је потребна да би се дошло до планираног циља.

*Дефинисање визије* у суштини представља идеју о томе како ће нешто изгледати у будућности, изражено на начин који је свима разумљив и који гради осећај посвећености оних који ће радити на пројекту. Није неопходно ангажовати превелик број људи у процесу дефинисања визије.

Онда када је дефинисана политичка визија, потребно је прецизно дефинисати циљеве и тиме одредити начин на који ће се пратити рад на пројекту.

У пројектном циклусу препознаје се неколико фаза тзв. пројектне документације<sup>1</sup>

*Планирање пројекта* започиње јасним разумевањем визије и истицањем онога што се жели пројектом постићи. Кључни део пројектне документације, који у себи садржи све неопходне елементе (снимке постојећег стања у окружењу и области у којој се пројекат изводи, анализе, предлоге, радне планове, буџет...) је предлог пројекта (Project proposal), заснива се на следећим документима:

- иницијативни пројектни документ (Project initiation Document - PID) и

1) Влада Републике Србије и агенција за унапређење државне управе; Београд, октобар 2003, приредили Соња Игалов, Слађана Милошевић; Бранислав Анђелић, е-управа (електронска државна администрација у Републици Србији, Влада Републике Србије – Агенција за унапређење државне управе, Београд, април 2002.

- референтни оквир предлога (Term of Reference – TOR).

*Буџет*, је важан део пројектне документације који треба да исказе колики су трошкови за све предвиђене активности у буџету. Осим тога, буџет нам служи као водич и контролни механизам током саме реализације пројекта.

Када се започне са реализацијом пројекта, новац се троши на начин и у времену како је то предвиђено буџетом и предлогом пројекта.

*Анализа политичког ризика*, обухвата идентификацију свих ризика који се могу појавити у пројекту, процену њихових утицаја и, што је такође важно акције које ће се спровести да се ризици умање или неутралишу. Ризици се процењују у односу на резултате које желимо да постигнемо. Ризици се могу поделити на краткотрајне и дуготрајне.

Краткотрајни подразумевају тренутни утицај, нпр. промена потребе за одређеним регулативана, а дуготрајни ризик је промена стратегије и кључних чланова пројектног тима.

### *1.1.1. ПЛАНИРАЊЕ ПРОЈЕКТА*

Планирање пројекта је процес који за резултат има израду плана који омогућава да се пројекат успешно води и заврши. Одређено време се посвећује планирању и током фазе реализације пројекта. Резултат планирања се састоји у томе:

- да сви задаци потребни да се изведе пројекат треба да буду идентификовани, као и њихов обим и структура;
- међузависност за све задатке и групе које раде на пројекту;
- идентификација свих ризика који се могу појавити у пројекту;
- планови по којима ће се изводити пројекат;
- начин на који ће осигурати да се реализацијом пројекта остваре резултате (контролни механизам).

#### *а) Заинтересоване стране у пројекту*

Руководилац пројекта одговоран је за цео пројекат. Рад на пројекту захтева много учесника са којима руководилац пројекта мора да има добре везе. Заинтересоване стране треба да буду укључене на самом почетку. Све оне немају исти значај па је потребно идентификовати оне који могу значајно да утичу на пројекат.

б) Састављање пројектног тима.

Процес потребног персонала подразумева да се за сваку активност одреди професионални профил за сваког члана тима, затим да се изабере конкретне особе које задовољавају критеријуме постављеног профила, а такође да се утврди потребно време. У сваком тиму потребно је да постоје тимске улоге тј. улога вође тима, вишег извршиоца или извршиоца. Постоје различите поделе улога у оквиру тима које чланови тима преузимају сходно својим карактерним цртама и личним особинама. Ако једна улога недостаје, руководиоца пројекта мора да је предузме.

Успешан руководиоца пројекта није само менаѢер већ и добар лидер. То значи да он инспирише и води своје сараднике и флексибилан је у примени различитих стилова управљања.

в) Одређивање активности

Циљ ове фазе је да прецизно дефинише листу активности, појединачну одговорност и временске рокове за испуњење плана.

г) Одрживост пројекта

Да би пројекат успео пре почетка рада треба се уверити у то да постоји вероватноћа да ће успети.

д) Оцена плана

Без обзира на то како добро је изграђен план, потребно је да се за сваку активност одреде потенцијалне сметње и проучи њихов утицај. У овом процесу могу бити од помоћи они који су изван њега. Они најпре могу да увиде и пруже прилику тиму да га одбрани.

### *1.1.2. РЕАЛИЗАЦИЈА ПРОЈЕКТА*

Формирањем тима, руководиоца је дужан да свим члановима тима презентира програм. Свим члановима тиме треба дати прилику да питају. Чланови тима треба да знају који су значајни кораци у пројекту, каква ће бити њихова улога и које су њихове конкретне одговорности, како би били мотивисани за остваривање циљева.

а) Вођење

Сваки члан тима је особа за себе. Руководиоца пројекта мора познавати и проучити сваког појединачно као би применио стил и начин који том појединцу одговарају. Стили вођства зависе и од тога колико времена руководиоца пројекта има на располагању.

Развијање тимског духа. Ради успешности у тиму, појединци морају да науче да раде заједно. Ако су сви чланови тима упознати са тим, ко шта ради и ко је за шта одговоран, тада нема разлога за конфликт и неразумевања. Састанци тима треба да послуже за похвалу свим члановима тима и јачање тимског духа.

У развоју тима разликујемо неколико фаза:

- фаза формирања (forming),
- превирања (storming),
- деловања (performing),
- нормирања (norming) и
- трансформисања (high performing).

#### б) Одлуке тима

Потребно је утврдити процедуру доношења одлука. Тако ће се чланови тима научити да је поштују што ће убрзати читав процес. Један од погодних принципа у процесу доношења одлука је принцип сигурно (safe).

#### в) Комуникациони план

Сви чланови тима морају имати приступ информацијама на време, а оне се морају редовно ажурирати и снимити. На раду у пројекту појављује се велики број података који могу користити не само током тог пројекта већ и за неке друге пројекте. Чланови тима су дужни да редовно достављају информације у свим облицима у којима их поседују (штампано, електронска форма).

#### г) Састанци пројектног тима

Састанци се одржавају редовно како би се дискутовало о прогресу и ономе што је постигнуто за везане рокове. Ове састанке треба водити како би се развијао тимски дух и сви чланови тима упознају са тренутним стањем пројекта. Састанци се одржавају једном месечно, али исто тако и у време важних датума везано за план. Потребно је тачно дефинисање почетка и краја састанка. Потребно је дефинисати којој теми ће се посветити колико времена.

### *1.1.3. МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛА ПРОЈЕКТНИХ АКТИВНОСТИ*

Систем праћења треба поставити тако да се потенцијални проблеми могу лако уочити како би се на њих правовремено реаговало, праћење напретка, омогућује комуникацију између свих заинте-

ресованих страна у пројекту и чланова тима како би се кориговала евентуална одступања од плана. Саставни део посла сваког од чланова тима састоји се у сталној изради извештаја о праћењу.

а) Контрола пројекта

Контрола пројекта значи контролу процеса и резултата. Контрола процеса односи се на проверу поштовања предвиђеног учешћа свих заинтересованих страна. Контрола резултата подразумева проверу остварених достигнућа (outputs) у међуфазама, по завршетку сваке фазе или коначном завршетку пројекта.

Контролу могу вршити чланови контролног тима у оквиру тима за извођење пројекта: шефови тимова, руководилац пројекта, надзорни одбор за пројекат. У случају да пројекат финансирају друге институције могуће је да контролу напретка пројекта врше и представници наведених институција.

б) Управљање пројектом

Сваки план колико год био савршен, онда када почне реализација јављају се многи проблеми. Чланове тима је потребно охрабрити да говоре о проблемима и научити их да користе одређене технике за решавање проблема. Промене су неминовне у пројекту па је флексибилност важна.

Пре било какве промене мора се проучити утицај исте на пројекат и преиспитати распоред, буџет и ресурси. Потребно је размислити и о алтернативама и да ли постоји други начин да се постигну циљеви пројекта. Са променама треба да се сложе заинтересоване странке и наручилац.

б) Евалуација

Евалуација представља оцењивање онога што је постигнуто и може да се врши на основу дефинисаних критеријума, норми или сопствених способности. Евалуација се може вршити пре почетка реализације и након завршетка пројекта.

Евалуацију може изводити неко унутар организације или изван ње. Могу је вршити донатори, извршиоци, учесници или окружење.

## *1.2. ПРОЈЕКТНИ ТИМОВИ*

Тим је специфична врста мање групе која има заједничке интересе и циљеве. Можемо га дефинисати као групу чији чланови имају комплементарне вештине и окупљени су око заједничке свр-

хе или скупа радних циљева, за чије остварење су подједнако одговорни.

За групу можемо рећи да је то скуп појединаца који деле неку значајну карактеристику која утиче на понашање чланова те групе.

Прва разлика је у томе што у групи учинак по правилу зависи од учинка сваког појединца. Учинак тима, зависи, од појединачног доприноса и производа колективног рада – укупног резултата свих чланова тима који раде у хармонији.

Друга разлика се односи на питање – на коме лежи одговорност посла. Чланови групе ће ујединити своја средства за постизање циљева, мада се мери индивидуални учинак кад дође до доделе награда. Они не прихватају одговорност за било чије резултате осим за своје. За разлику од тога, тимови се усресређују на појединачну и заједничку одговорност. Они раде заједно да створе неки резултат (неки производ, услугу или одлуку), који представља њихов укупни допринос, а сваки члан дели одговорност за тај резултат. Једна од кључних разлика је у томе што у групи сваки члан одговара за свој рад супервизору, а у тиму чланови имају одговорност једни према другима.

Трећа разлика – док чланови групе имају заједнички интересни циљ, чланови тима имају заједничку приврженост политичкој сврси. Ове сврхе се најчешће односе на побеђивање у неком виду, као, на пример, бити први или најбољи у изборима и слично. Чланови тима који се уједињеним снагама усмеравају ка узвишеним сврхама, повезани су специфичним радним циљевима, улажу велики део себе у рад тог тима.

По Морману тимови су категорисани у неколико уобичајених типова који се разликују на основу три димензије.

а) Прва се тиче његовог задатка или сврхе. Посматрајући тако можемо их поделити на радне тимове (ad hoc) или тимове за унапређење и развој. Радни тимови се првенствено баве послом који обавља организација. Да би ефектно постигли своје циљеве и резултате користе се ресурсима политичке организације или институције. Тимови за унапређење су првенствено орјентисани на задатак, повећавају ефикасност процеса који организација користи.

б) Друга димензија се тиче времена. У том погледу их можемо поделити на привремене и трајне тимове. Привремени тимови се

успостављају због неког специјалног пројекта са одређеним роком. Чим обаве свој задатак они се распуштају (на пример, привремени маркетиншки тимови за изборе). Трајни тимови остају недирнути све док организација делује или док не пређе на други начин деловања који не подразумева тимски рад.

в) Трећа димензија се тиче повезаности тима са целокупном структуром политичког ауторитета организације.

Тимска структура анализира организованост, распоред и трајност постојеће политичке групе. Структура се може приказати као анализа позиција, улоге, међуљуских односа или система реаговања чланова групе на шира политичка збивања у друштву, односно у датој политичкој организацији.

За формирање и постојање тима првенствено су важни циљеви због којих је група настала. Сваки тим има своје карактеристике: сложеност тима, интензитет интерперсоналних односа, утицај тима на целокупну организацију, формалност чланства тима и трајање тима (краткорочни и дугорочни). Сваки тим поседује препознатљив политички, односно маркетиншки идентитет, укључујући ту и политички имиџ са свим карактеристичним обележјима.

### *1.3. ТИМСКИ ПОЛИТИЧКИ РАД*

Под тимом се подразумева „посебан облик формалне организације заједничког рада мањег или већег броја људи, које повезују постављени политички задаци и циљеви, планирани посови и исти или приближно исти мотиви и интереси“, а у ширем смислу однос једних чланова према другим и њихово понашање што сачињава климу у тимском раду.

Од организације зависи осмишљеност тима, а из искуства у пракси се показало да добро замишљен и успешно организован тимски рад обезбеђује позитивну синергију у политици. Другим речима испоставило се да добро осмишљен и укомпонован тимски рад повећава политичку позиционираност појединих субјеката у политичком животу.

За ефикасан рад управљачког тима осим доброг дизајнирања потребне су и друге одговарајуће претпоставке и то:

- а) Поспешивање различитог мишљења;
- б) Избегавање ефективних конфликта;
- в) Неговање фокусиране активности;



- г) Подстицање креативног мишљења;
- д) Интегрисање у тимски рад и
- ђ) Обезбеђивање отворене комуникације.

## 2) Управљачки тимови

Управљачки тим је колегијално тело састављено од три или више чланова чији је задатак да одржавају или да учествују у управљању политичким субјектом. То су најчешће управни, извршни и надзорни одбори а могу се сматрати и комисије које се оснивају као поноћна радна тела за припремање и предлагање важних одлука.

Управљачки тимови су унапредили процес управљања и поједноставили процедуру одлучивања, побољшали и учинили ефикаснијим процес имплементације донетих одлука. Ови тимови имају следеће улоге:

- а) Именовање генералног менаџера;
- б) Учесће у избору и именовању заменика;
- в) Доношење стратешких политичких одлука;
- г) Доследно спровођење и доношење одговарајућих општих политичких аката, докумената и слично;
- д) Доношење дугорочних планова политичког деловања;
- ђ) Јачање угледа и репутације политичке странке и институције.

Управљачки тим треба да буде састављен од компетентних, одговорних, способних, поузданих, угледних и вредних људи различитог стручног профила, свакако уз неопходну идеолошку и политичку легитимност.

Супериорност тимског управљања проистиче из богатства знања, вештина и способности његових чланова. Стручни и морални квалитети, ставови и интересовања способности и вештине чланова тима треба да су компитабилни жељеним профилем личности.

3) Тимове за решавање проблема оснива, организује, усмерава, води и контролише менаџмент политичке странке, ако је реч о Народној скупштини и посебном одлуком организује у виду Анкетног одбора. Унапред им утврђује циљеве и задатке као и састав тима, одређује чланове водећи рачуна да у тим уђу проверени експерти компетентни и ауторитативни појединци, упорни и способ-

ни људи, самоиницијативни и креативни интелектуалци различитог профила и богатог искуства у јавном и политичком животу.

Тимови за решавање проблема нису стална већ привремена стручна или експертска тела Политичког савета или Председништва странке и трају само докле док се проблем не реши или на неки начин “заобиђе”.

Да би тимски рад успешно функционисао потребно је да се добро организационо дизајнира тим и то се врши кроз следеће активности:

- а) Дефинисање друштвених, политичких и других улога;
- б) Одређивање концепта и састава политичког тима;
- в) Одржавање тренинга;
- г) Одређивање концепта рада;
- д) Награђивање чланова тима;
- ђ) Изграђивање и јачање поверења.

Успешан тим у политици треба да обухвата следеће компоненте:

- а) Иноваторе;
- б) Промотере;
- в) Аналитичаре;
- г) Организаторе;
- д) Продуценте;
- ђ) Контролоре;
- е) Подржаваоце;
- ж) Саветнике, као и
- з) Интеграторе.

Иноватори су мислећи и креативни чланови који увек изналазе боља или оптимална решења углавном у равни стратегијске визије и активности.

Промотери су људи који брзо увиде битно од небитног што је веома важно за актере политичког процеса. Њихов циљ је да уз помоћ свога стеченога и урођеног дара препознају паметне идеје и рационалне предлоге и да их промовишу. Веома су комуникативни и лако успостављају контакт са људима, поготово са онима који другачије мисле.

Аналитичари су добри познаваоци политичких збивања, али и стурке и науке. Циљ је да се доносе рационалне мудре и промишљене одлуке, и у политичкој рационализацији то се моће постићи само уз детаљну анализу свих донетих и могућих одлука.

Организатори су људи од акције. Њихов задатак је да чланове тима организују да раде оно за шта су задужени, прате организују и реализују активности политичког тима као целине и стварају повољан амбијент.

Продуценти су појединци обдарени за политички маркетинг. Њихов задатак је да што успешније у јавности пласирају резултате тимског рада.

Контролори су појединци задужени за контролу, („политичка коректност“) да све буде по закону и да се поштују важећи стандарди, да се не повреде уобичајени критеријуми и норме.

Подржаваоци шире позитивну енергију доприносећи стварању повољне климе у тиму. Они охрабрују, подстичу и мобилишу оне чланове који исказују неповерење. Веома су важни у раду политичких коалиција и савеза.

Саветници могу тачно да утврде шта је корисно а шта штетно за тим и његове чланове и треба својим саветима и искуством да спрече доношење погрешних и штетних одлука.

Интегратори су задужени да све функционише како треба, односно, управљају политичким конфликтима. Они зближавају и мире, уједињују и интегришу. Њихов циљ је да се политички конфликти држе под контролом.

#### б) Одређивање тима

Концепт и састав тима опредељују циљеви и планирани политички задаци. У зависности од делатности којом ће се тим бавити процењују се број и структура потребних кадрова, да би биле заступљене све неопходне улоге како би тим успешно функционисао. Регрутовању људи за тим се мора приступити пажљиво јер се људи у много чему разликују као што је: особине, степен образовања, навике, склоности, мане, врлине, радне способности, таленат и друго. Погрешно и неадекватно конципиран и састављен тим не може успешно радити и функционисати. Чланови тима не треба да се међусобно доживљавају као конкуренти и ривали, него као пријатељи и сарадници на истом послу.

в) Одржавање тренинга

Да би новоформирани тим успешно радио, неопходне су одговарајуће припреме и тренинзи како би се чланство оспособило за тимски рад и квалитетно извршавање преузетих обавеза. Тренинг је својеврстан вид обуке чланова тима којом се потврђују постојећа и стичу нова знања, усавршавају постојеће и увежбавају нове вештине, проверавају постојеће и развијају нове способности.

г) Одређивање концепције рада

Радни тим треба да има дефинисану и добро постављену концепцију свога у првом реду – оперативног рада и деловања. Чланови радног тима треба да знају како ће се и када понашати, како ће реаговати у појединим ситуацијама и како ће се заштитити од спољних и других изазова и утицаја. Добра концепција подразумева прецизно појашњавање начина рада и поступање свакога члана тима, понаособ и тима као целине.

д) Награђивање чланова тима

Неопходно је пронаћи праву меру и систем награђивања избалансирати тако да сви буду задовољни.

ђ) Изграђивање и јачање поверења између чланова тима

Један од најзначајнијих фактора успешног рада и функционисања радног тима је поверење између његових чланова. Поверење се изграђује, стиче и негује. Чланови тима се цене и поштују по резултатима претходног и текућег рада по доказаним способностима и квалитетима, по потврђеном ауторитету и интегритету. Степен поверења највише зависи од интегритета, компетентности, конзистентности, лојалности и отворености људи који га граде и негују.

Ипак, тимски рад није идеалан тако да има своје предности и недостатке. првенствено се његове предности испољавају у резултатима које тимски рад остварује. Тимски рад повећава радну мотивацију, повећава продуктивност рада, повећава политичку флексибилност и стабилност, унапређује способности и вештине, повећава оданост и циљевима, побољшава комуникацију, ствара осећај задовољства и сигурности.

Уз бројне предности тимски рад показао је и одређене недостатке: стрес и фрустрације, ограничавање развоја лидерства и бојазан од презасићености тимским радом.

## 2. ЛИДЕРСТВО И ПРОЈЕКТНИ МЕНАЏМЕНТ У ПОЛИТИЧКОМ ЖИВОТУ

### 2.1. ЛИДЕРСТВО (ПОЈАМ И ФУНКЦИЈА ОД ЗНАЧАЈА ЗА УПРАВЉАЊЕ У ПОЛИТИЦИ)

„Пројект менаџмент“ или на српском, управљање пројектом, није ништа друго до, „научно заснован и у пракси проверен концепт којим се, уз помоћ одговарајућих метода организације, планирања, вођења и контроле врши рационално усклађивање ресурса и координација потребних активности да би се одређени пројекат реализовао на најефикаснији начин“. Практично то значи управљање обимом пројекта, временом, трошковима, квалитетом, уговарањем, набавком, људским ресурсима, комуникацијама, конфликтима, могућим променама и управљање ризиком. Ко све то савлада има шансу да стигне до краја започетог посла. Као најбоља метода за ефикасно управљање пројектом, данас се у свету, па и код нас, користи концепт „project management“. Развијен је у САД приликом реализације великих војних програма и пројеката. Ни данас није напуштен, али је проширен и на друге области привредног живота. Поготово тамо где је реализација пројеката везана за одређене перформансе у планираном времену и задатим трошковима.<sup>2</sup> Пројектни менаџери су „управо ти људи који могу са успехом да воде и највеће пројекте, изградњу термо или нуклеарних централа, али и мање послове као што су реконструкције разних објеката, рецимо, школа, увођење грејања у зграде или постављање нове организације у фирму или државну управу.

Осим великог знања, искуства и организационих способности, пројект менаџер мора да има и „жицу“ за складан тимски рад. Јер и у најмањи подухват обично су укључене многе стурке, тако да од вештине и умећа управљања тим различитостима веома често зависи и успех целокупног посла.<sup>3</sup>

Kotter је 1990. године објавио књигу „Снага за промену, како се лидерство разликује од менаџмента“.<sup>4</sup> Термин лидерство користи у два значења. Односи се на процес који усмерава људе или процес који усмерава њихове идеје. Обично се за некога каже да је обезбедио лидерство у остварењу неког пројекта. Некад се термин

2) „Умешност управљања“, Политика 29. мај 2004.

3) Исто,

4) Kotter P.J., „A Force Change, How Leadership Differs from Management“, The Free Press, New York, 1990.

односи на групу људи која обезбеђује лидерство у организацији. Kotter користи термин у првом значењу. Друго значење изазива забуну, јер сугерише да свако ко је на лидерској позицији обезбеђује лидерство.

У књизи под насловом „Вођење промена“ Kotter<sup>5</sup> 1996. године разрађује идеју о лидерству као начину управљања променама трансформационог карактера у политичким организацијама. Лидерство дефинише како будућност треба да изгледа, повезивање људи са визијом и инспирација да се визија оствари независно од препрека. Трансформација захтева жртве, предност и креативност, а то није могуће постићи принудом.

Још значајнији задатак лидера јесте у стварању јаким неформалних односа у политичкој организацији. У многим организацијама неформални односи међу чланством и партијском структуром представљају проблем. Неки аутори наводе да су лидери одговорни за три важна задатка у политичкој организацији и институцији:

1) Прави политички лидери морају створити стабилно интерно окружење. У том случају, ствара се окружење у којем политички актери могу да се суочавају са проблемима, расправљају о њима и заједнички изналазе начине достизања циљева;

2) Лидери су одговорни за усмеравање, заштиту, оријентацију, управљање политичким конфликтима и креирањем норми. Менаџери у компанији, на пример, ове проблеме решавају на мање креативне начине од лидера. Лидери усмеравају проналазећи „скривену“ енергију организације. Они обезбеђују заштиту људи управљајући променама у организацији. Улогу оријентације лидери спроводе узимајући у обзир политичку реалност и основне вредности. Конфликте решавају креативношћу и учењем.<sup>6</sup>

3) Лидер мора да има емоционални капацитет да толерише несигурност, фрустрацију и бол. Мора бити способан да постави тешка питања без видљиве емотивности. У том смислу, један од задатака лидера јесте да исказује поверење које ће његове следбенике мотивисати у достизању циљева.

У једној од студија о лидерству наводи се десет функција лидера у политичкој организацији и лидери се међусобно разликују по томе како их извршавају. То су:

- прецизирање циљева који се желе постићи;

5) Kotter P.J., „Leading Change“, Harvard Business School Press, Boston Mass, 1996, str. 27.

6) Heifetz R.A., Laurie D.L., „The Work on Leadership“, 1998, str. 171.

- афирмација групних политичких вредности; потреба, интереса и норми;
- мотивација других да остваре циљеве;
- управљање процесима путем којих се остварују колективни циљеви;
- остварење јединства у контексту плурализма и различитости (на пример, постојање легалних политичких фракција у странци);
- креирање атмосфере међусобног поверења и стабилности;
- образовање и учење;
- служење као симбол групног идеолошког идентитета (и политика као служба народу);
- репрезентовање интереса групе према споним субјектима;
- обнављање и прилагођавање организације турбулентним променама у средини.

Веома је уважено мишљење Р. Друкера који тврди да улога лидера у организацији осигурава да његови следбеници и организација раде праве ствари. Лидерство не чини популарност лидера, већ резултати које организација остварује. Самим тим лидерство није ранг, привилегија, титула или новац. Лидерство је одговорност.<sup>7</sup>

Традиционалан начин рада био је окренут прошлости, а не будућности. Главни задатак организације био је задржавање обичаја и традиције и општеприхваћено мишљење било је да је то довољно добро за успешно вођење организације. Менаџери су се најчешће опирали новитетима, штитећи постојећи начин рада тврдњом: „Увек смо радили овако, то је проверена метода“.<sup>8</sup>

Лидерство је феномен који укључује вођу, али и све запослене којима треба омогућити да учествују у креирању циљева и да схвате да су они битна својства у њиховом реализовању.

Лидерство је интегрални део менаџмента и представља динамичан и комплексан процес који је усмерен унутар или према окружењу организације. Унутар организације лидерство се своди на усмеравање људи и утицај на њихову мотивацију, док према окружењу лидерство има задатак да одређује визију организације, омо-

7) Drucker P.F., „Introduction in The Leader of the Future“, ed. By Henegbein F. et al., Josse-Buss Publishers, San Francisko, 1996, str. 11.

8) Kamp D., „Menadžment XXI stoleća“, M.E.P. Consult. Croma, Zagreb, 2000, str. 136.

гући њен развој и раст у складу са визијом и, такође, да обезбеди жељену стратегијску позицију на политичком тржишту.

XX век	XXI век
<p><b>Структура</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бирократска</li> <li>- Више нивоа</li> <li>- Организована уз очекивања да ће се руковођењем бавити менаџмент вишег ранга</li> <li>- Карактеришу је пракса и процедура из којих произилазе многе компликоване везе међусобне зависности</li> </ul> <p><b>Системи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ослањају се на мали број система обраде информација о учинцима</li> <li>- Податке о учинцима дистрибуирају само руководиоци</li> </ul>	<p><b>Структура</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Небирократска, са мање правила и мањим бројем запослених</li> <li>- Ограничена на мањи број нивоа.</li> <li>- Организована уз очекивања да ће менаџмент да води, а запослени нижег нивоа да руководе.</li> <li>- Карактеришу је пракса и процедура из којих произилази минимална међусобна зависност, неопходна да се задовоље потрошачи.</li> </ul> <p><b>Системи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ослањају се на велики број система обраде информација о учинцима, са посебним акцентом на подацима о потрошачима</li> </ul>

Процес лидерства представља функцију лидера, чланова група и ситуационих варијабли. Овај модел помаже да лакше разумемо утицај ситуације на ефективност лидерства.

Лидерство у политици се најбоље може разумети познавањем његових основних варијабли: карактеристика и особина лидера, понашања и стила лидера, карактеристика чланова групе и интерне и екстерне средине.

Идентификујемо десет функција лидерства:

- 1) Постављање циљева.
- 2) Афирмација и регенерација битних групних вредности.
- 3) Мотивација других да остваре циљеве.
- 4) Управљање процесима путем којих се остварују колективни циљеви.
- 5) Остварење јединства напора у оквиру контекста плурализма и различитости.
- 6) Креирање атмосфере заједничког поверења.
- 7) Образовање и учење (обука и тренинг).
- 8) Служење као симбол групног идентитета.
- 9) Репрезентовање интереса групе према споља.
- 10) Обнављање и прилагођавање организације променама у средини.

Идентификујемо и следеће особине лидерства:



- 1) Лидерство је однос између појединаца и групе људи.
- 2) Лидерство претпоставља постојање лидера, тј. човека који води групу и има посебне способности.
- 3) Лидерство претпоставља групу људи коју води лидер.
- 4) Лидер поставља визију према којој води групу.
- 5) Лидерство захтева да се утврде промене које треба извршити да би се достигла постављена визија.
- 6) Постоји одређена специфична ситуација у којој се обавља лидерство.
- 7) Лидерство се обавља у окружењу у коме политички субјекат егзистира.

### 3. СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА И ПОЛИТИЧКА МОЋ

#### 3.1. ВРСТЕ, СТИЛОВИ И ТИПОВИ ЛИДЕРА

Поузданост и поворљивост лидера се може постићи интерперсоналном комуникацијом. Постоји једанаест принципа:

1. *познати себе и тежити ка самоунапређењу* – Да би лидер познао себе, потребно је да зна ко је он, шта зна и шта може. Самоунапређење подразумева да добар лидер увек учи, искористи сваку прилику да усаврши своје знање и умеће.
2. *бити стручан* – као лидер, треба да зна свој задатак и да има неке ближе везе са задацима својих следбеника.
3. *прихватити одговорност за своја дела* – у свакој организацији ствари се окрену једном на лоше. У овој ситуацији никад не треба кривити друге! Треба анализирати ситуацију, предузети одговарајуће корективне мере, и окренути се следећем задатку.
4. *донети добре и актуелне одлуке* – треба користити добре начине решавања, доношења одлука и планирања.
5. *поставити добар пример* – лидер треба сам да покаже добар пример запосленима. Они не желе само чути шта треба радити, него и желе видети.
6. *познавати своје људе и пазити на њихово здравље* – треба познати природу сваког искрено старати о сарадницима.
7. *информисати сараднике* – треба знати како да се информишу запослени, али и старији и надређени.

8. *изградити осећај одговорности* – помоћи сарадницима да стичу добре особине, и да прихвате одговорност за свој посао.
9. *убедити се да ли су послови разумљени, извршени и контролисани* – комуникација је од изузетног значаја.
10. *формирати тим* – мада многи лидери зову свој колектив тимом, они се само налазе у групи особа који раде на једном месту, а не понашају се као да су део неког заједничког тима.
11. *користити све могућности организације* – ако се формира тим, постаће могуће да се искористе све способности одељења, организације...

### *3.1.1. ТИПОВИ ЛИДЕРА У ПОЛИТИЦИ*

Дефинишемо више типова лидера. Као критеријум се узима њихова оријентисаност према две основне функције – остваривању циљева и задатака организације и оријентацији ка људима. У зависности од приступа који користе могуће је разликовати две основне врсте лидера:

1) Аутократски или диктаторски тип – окренути су у највећој мери према задацима. У њиховом остваривању ослањају се на принуду, страх и кажњавање. Овакви лидери имају доста изражен негативан став према мишљењима и саветима сарадника. Доминира велика централизација руковођења и одлучивања.

2) Демократски тип – који је окренут ка људима. Он не зависи само од својих способности, већ подстиче учешће сарадника у решавању проблема и доношењу одлука. Овај тип лидера подстиче консултације и мишљење подређених, развија односе кооперације и тимски дух и не плаши се групног одлучивања. Основна идеја на којој се лидерство заснива је да се повећа заинтересованост и мотивисаност подређених како би се остварили што бољи резултати.

Између ове две крајности може се наћи већи број комбинација – лидери који више нагињу било једном, било другом типу.

Можемо разликовати следеће типове лидера:

- 1) Харизматски лидер је особа чији утицај и способност вођења проистичу из његове личности. То је појединац кога одликује снажна личност и који поседује одређену харизму на основу које остварује утицај на људе.

- 2) Традиционални лидер је тип код кога појединац лидерску позицију стиче рођењем или наслеђем.
- 3) Ситуациони лидер је особа способна да у одређеном периоду, у различитим ситуацијама прихвати улогу вође.
- 4) Формални или бирократски лидер је појединац чија лидерска позиција проистиче из положаја на који је постављен.
- 5) Функционални лидер је човек који своју лидерску позицију не обезбеђује положајем у организацији, већ спонтаним радом и обављањем одређених активности.

Можемо издвојити и поделу на формалне и неформалне лидере. Формални или постављени лидер је особа одређена од стране организације са одговарајућим ауторитетом на основу програмских и других докумената. Насупрот томе, неформални лидер то постаје јер га бирају чланови групе као свог признатог легитимног лидера.

Ако пођемо од две димензије: техничког лидерства, које може бити добро и слабо, и интерперсоналног лидерства, које такође може бити добро и слабо, добијамо следећа четири типа лидера:

1. Импотентан лидер се слабо оцењује по обе димензије. Он покушава да буде ефикасан и жели да утиче позитивно на сараднике, али су исходи његове политичке активности скромне.
2. Политички играч је лидер који није претерано ефикасан, али је веома способан у интерперсоналним односима са сарадницима. Значи, није продуктиван, али има личну харизму која окупља људе и формулише идеје.
3. Техничар је лидер који обезбеђује ефикасност али се не сналази у интерперсоналним односима са сарадницима.
4. Супериоран лидер размишља стратегијски, дугорочно, ефикасно али је и оперативан и способан да у интерперсоналним односима успостави веома добру сарадњу.

Моћ представља способност примене силе на друге. Лидерство и коришћење моћи су повезани. Моћ се стиче лидерском позицијом и траје колико лидер игра своју улогу у друштву. Очекује се да лидери користе своју моћ како би се остварили договорени циљеви.

Постоји више извора моћи које лидер може користити. Тенденција коришћења моћи може имати за последицу већу ефективност, ако лидер моћ успешно користи, док неуспех може имати супротан ефекат.

Извори политичке моћи су:

1. Моћ легитимитета која се заснива на положају који појединац има у друштву. Они који поседују ову врсту моћи имају право да, на основу свог положаја или овлашћења, пропишу понашање других.
2. Моћ принуде се базира на страхопоштовању које појединци имају у односу на лидера.
3. Моћ награде се заснива на остваривању позитивног подстицаја према жељеном понашању сарадника и ширих политичких субјеката.
4. Моћ стручности заснива се на добром стручном, професионалном знању лидера, које друга лица поштују.
5. Моћ угледања се базира на идентификацији мање моћних лица са веома моћним појединцима (од говора, понашања до облачења). Угледају се на лидера због његовог статуса, положаја, личних особина, досадашњег успеха и личних карактеристика.

Исто тако, постоји листа извора моћи: Како се стиче и одржава моћ у политици?

1. Моћ награђивања се заснива на ауторитету или способности да се одреди ко ће добити неку награду.
2. Моћ принуде подразумева ауторитет или способност да се кажљавају други, уколико се не ангажују и понашају на одговарајући коректан начин (“политичка коректност”).
3. Легитимна моћ проистиче из позиције коју појединац заузима у хијерархији политичког, јавног и друштвеног ауторитета заснованог на тој позицији. Заснива се на спремности других да прихвате моћ.
4. Референтна моћ је присутна када особине личности или неки други политички квалитети имају посебну форму моћи. Способност утицања на понашање других представља моћ.
5. Моћ експерата у политици се заснива на знању и таленту да се утиче на друге.

6. Информациона моћ се заснива на приступу и контроли важних информација у друштву.

Политичке лидер који поседују одређену моћ може да оствари одређене методе утицаја на друге. Појављују се три методе утицаја:

1. Ауторитет
2. Уверавање и
3. Контрола.

На пример, ауторитет је метода утицаја која представља одраз моћи легитимитета. Политичко, шире уверавање је метода којом се покушава утицати на појединца да се добровољно понаша на тражени начин, представљајући одраз моћи стручности и моћи угледања. Контролом се од појединца захтева одређено понашање, а тражење се заснива на давању или ускраћивању нечега до чега је појединцу стало. Ова метода представља одраз моћи награде или моћи принуде.

Свака од ових метода одговара једном извору:

Моћ легитимитета – ауторитет.

Моћ принуде – принуда.

Моћ награде – радни изазов, будући успех.

Моћ стручности – експертиза и

Моћ угледања – пријатељство.

### *3.2. СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА*

#### *3.2.1. КЛАСИЧНИ СТИЛОВИ ЛИДЕРСТВА У ПОЛИТИЦИ*

Стил лидерства је начин на који се успостављају односи између менаџера и сарадника, као и осталих, на пример, у политичкој странци. Стил који карактерише лидерство изражава природу односа у процесу управљања предузећем или природу интеракције између лидера и следбеника.

Ови приступи су испитивали три стила лидерства на понашање и перформансе и то:

- а) аутократско,
- б) демократско и
- в) *laissez faire* или либерално.

### *3.2.2. АУТОКРАТСКИ СТИЛ ЛИДЕРСТВА*

Аутократски стил лидерства одликује се тиме што само лидер сам доноси одлуке. Он нема поверења у подређене, користи принуду као средства за обликовање понашања а утицај на подређене остварује користећи формални ауторитет. Способности прилагођавања су ограничене, што овај стил лидерства чини нефлексибилним. Могуће је разграничити две подврсте аутократског стила: харизматско и патерналистичко лидерство.

Харизматски лидер се ослања на личне особине, које га чине другачијим од осталих, као што су самопоуздање, таленат, храброст и привлачност. Патерналистички лидер гради своју моћ на визији политичке странке, односно друштва, као својој породици и о лидеру као оцу који брине о добробити свих (отац нације).

### *3.2.3. ДЕМОКРАТСКИ СТИЛ ЛИДЕРСТВА*

Демократски стил лидерства одликује се већом укљученошћу подређених у процес одлучивања, већим поверењем у подређене и вером у њихову спремност и вољност да се укључе у процес одлучивања и преузимања одговорности. Долази до делегирања ауторитета, са врха на ниже нивое политичког одлучивања и тражења мишљења и сугестија у решавању проблема. Успоставља се интеракција у облику повратне (back-feed) спреге. Одлучивање је децентрализовано. Демократски стил лидерства је карактеристичан за демократски поредак и развијање друштва.

У функционалном моделу дели се моћ са функционалним политичко-управљачким структурама, на пример, у дивизионалној структури са дивизионалним субјектима и институцијама, у матичној структури и са једнима и са другима.

Демократско лидерство обезбеђује партиципацију ових политичких субјеката, решавање проблема тамо где су и настали, прикупљање идеја, флексибилност организације и боље политичке перформансе.

### *3.2.4. ЛИБЕРАЛНИ СТИЛ ЛИДЕРСТВА*

Либерално лидерство се одликује пуном укљученошћу свих у које лидер има пуно поверења, а они осећају слободу да дискутују о свим питањима. Овај стил примењује се у политичким институцијама (Влади, Народној скупштини), која су структурирана

по тимовима и групама, у којима се обављају сложени послови. У таквим ситуацијама лидер треба да је само први међу једнакима.

Либерално лидерство у неким кризним ситуацијама у којој се нађе народ и држава па и политичка странка може произвести дез-организацију.

Прихватање политичке визије зависи и од политичког имица лидера.

Обележја овог имица најчешће јесу:

- а) велико самопоштовање базирано на компетентности,
- б) огромна морална убеђеност лидера у исправност својих политичких ставова, као и
- в) спремност за преузимање великог личног ризика у преломним политичким ситуацијама.

Харизматични лидер свој утицај превасходно базира на политичкој, односно експертској и референтној моћи. Поверење следбеника стиче се коришћењем неконвенционалних начина за решавање актуелних проблема, чиме се показује знање, умеће и вештине лидера. На тај начин, односно путем сасвим другачијих, иновативних решења, лидер не само да демонстрира личну компетентност већ и убеђеност у исправност своје визије.

Преузимање великог личног ризика лидера, као што је могућност неуспеха у каријери, као и остајање без формалног или неформалног статуса, моћи, ауторитета и кредибилитета, утиче на политичке следбенике да прате харизматског лидера. У принципу, доста је нереално очекивати да ће следбеници прихватити лична одрицања, која захтевају акције лидера уколико их он у тим процесима не подржава личним примером. Наиме, на тај начин сви учесници промена изложени у визији лидера, стављају се у исти положај, што гради дух заједништва и наравно повећава кохезивност.

Харизматски лидери морају постављати висока очекивања пред своје следбенике, али и перманентно изражавати поверење у њихове способности. Разлог за то лежи у чињеници да већина следбеника моделира слику о себи, тек након перцепције лидера. Степен у коме лидер помаже следбеницима да верују у сопствену компетентност и одговорност је претпоставка да сами себе доживе као компетентне особе. У том смислу лидер, изражавањем личног поверења утиче на унапређење самопоштовања и самоповерења

следбеника, што, наравно, може допринети порасту индивидуалних политичких и других перформанси.

Најважнија вештина харизматског лидерства јесте комуницирање. Харизматски лидери морају изузетним реторичким вештинама прво да иницирају промене, било тако што ће побудити незадовољство следбеника постојећим стањем, било што ће указати на нове шансе или изузетне могућности. На тај начин они ће покушати да изграде подршку за своју визију будућности, а затим настојати да потенцирају нове вредности. Харизматски лидери користе различите облике реторичког политичког убеђивања као што су метафоре, аналогије и приче уз побуђивање емоција како би истакли своја убеђења.

### *3. ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО У ПОЛИТИЦИ*

Овај тип лидерства везује се за лидере који поседују визију и имају способност да планирају и реализују политичке иновације и промене. Они треба и могу да осмисле визију промена, развију одговарајуће планове којима мотивише следбенике да добровољно дају пун допринос остваривању прихваћене визије. Посебна специфичност трансформационог лидерства се састоји у посебним методима политичке рационализације утемељене на сарадњи, поверењу, заједничком делењу резултата и одговорности. Лидер је способна да мотивише појединце да раде изнад својих очекивања и могућности инспиришући их визијом и мисијом у које сви верују. Појам трансформациони лидери се често везивао за људе који су успевали да у релативно кратком року направе велике заокрете. Трансформационо лидерство доводи до супериорних перформанси политичких и државних институција, подиже њихов правно-политички капацитет што је од посебног значаја за земље у транзицији. За трансформационо лидерство се може рећи да је то паметан начин коришћења моћи да се оствари радикална промена. Оно је потребно посебно у ситуацијама, када се проблеми са којима се суочава предузеће не могу решити на конвенционалан начин. Многобројни аутори који су разматрали ову тему посебну пажњу су обрађали особинама трансформационог лидера. У радикалним трансформационим процесима успех зависи највећим делом од његових ставова, вредности и стручности. Од посебног значаја су следеће особине:



- Виде себе као покретаче промена („без мене нема промене“, „после мене потоп“, „видећете после мене шта вас чека“ и слично);
- Умерени у преузимању политичких ризика („корак по корак“);
- Верују у људе и осетљиви су на њихове потребе;
- Креирају неколико темељних вредности и придржавају их се у свакодневној акцији и странке;
- Способност запажања у дисциплиновано размишљање и потребу за анализом проблема;
- Визионари су који верују у своју политичку интенцију.<sup>9</sup>

Трансформационо лидерство се заснива на способности тих људи да инспиришу друге визијом, програмом и способношћу да се предузму радикалне промене. Conger<sup>10</sup> сматра да у турбулентним временима долази до нове врсте лидера: стратегијског визионара. То су појединци који имају двојаку способност: да предвиде могућности и створе стратегију. Успешна стратегијска визија има често корен у лидеровим личним циљевима.

Веома значајан допринос<sup>11</sup> концепту трансформационог лидерства дао је Bass. Наводи четири карактеристике:

1. харизма – обезбедити дугорочну, стратегијску визију, поверење и респект од следбеника али и политичких и идеолошких противника;
2. инспирација – комуницирати велика очекивања, користити политичке симболе да се фокусирају напори, изразити јасне и важне циљеве на једноставан начин;
3. интелектуална стимулација – промовисати интелигенцију, политичку рационалност брзо и благовремено решавање актуелних проблема;
4. индивидуализирано разматрање – усмерити пажњу на личности, сваког појединца посебно, саветовати и усмеравати.

Bass види харизму као неопходан елеменат трансформационог лидерства, али сама није довољна да доведе до трансформационог

9) Tichy N., Devana M., „Transformational Leader“ John Wiley, New York, 1996.

10) Conger A.J., „The Dark Side of Leadership“, у „Leadership“, ed by Vecchio P.R., University of Notre Dame Press, Notre Dame Indiana 1997, str. 216.

11) Bass M.B., „From Transactional to Transformational Leadership: Leadig to Share the Vision“, у „Leadership“, ed by Vecchio P.R., University of Notre Dame Press, Notre Dame Indiana 1997, str. 320.

процеса. Следбеници могу себе идентификовати са популарношћу харизматске личности, али то није довољно да потчине лични интерес неком општем друштвеном циљу. Трансформациони лидер утиче на следбенике развијајући јаке емоције и идентификацију са лидером и може на тај начин, да трансформише следбенике радећи као тренер, учитељ и ментор. Трансформациони лидери настоје да „уздигну“ и делегирају, у управљању, део надлежности на следбенике, док многи харизматски лидери настоје да своје следбенике одрже slabим и зависним, обезбеде личну лојалност, а не окренутост и идеолошку приврженост идеји.<sup>12</sup>

- Yukl<sup>13</sup> даје предлоге за успешно трансформационо лидерство:
- Стварање политички јасне и привлачне визије не само за елиту, већ и ширу политичку јавност;
  - Стварање оперативне, односно акционе стратегије да се оствари визија. Стратегије су битне да би следбеници видели да лидер зна како да оствари визију;
  - Артикулисати и промовисати визију. Успех визије не зависи само од садржаја, већ и од напора са којим се комуницира са другима;
  - Деловати поуздано и оптимистички. Следбеници неће имати поверење у визију, ако лидер не демонстрира самопоуздање и убеђење;
  - Изразити поверење у следбенике. Ефекат визије зависи од степена до кога су следбеници уверени у своју способност да спроведу стратегију за реализовање визије;
  - Користити успехе у раним фазама да се гради поверење код следбеника. То је од посебног значаја у раној фази спровођења политичке акције;
  - Славити успехе користећи формалне и неформалне церемоније и остварења да се повећа оптимизам и јача јединство организације у остварењу визије;
  - Користити драматизацију и симболе да се акцентирају кључне вредности;
  - Водити процес трансформације личним примером по принципу – „дела говоре више од речи“;

12) Милисављевић М., „Лидерство у предузећу“, Чигоја штампа, Београд, 1999, стр. 96.

13) Yukl G., „Leadership in Organizations“, 3th, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J., 1994, str. 369.

- Креирати и модификовати форме политичке културе, на пример, слогани, симболи, церемоније и слично;
- Користити резултате транзиције да се помогне лидерима да прођу кроз неопходне промене.

Слабост трансформационог лидерства је у, пре свега, томе да недостаје концепциона јасноћа, јер укључује широко политичко тоље креирања визије, мотивисања, агенсе промена, поверења, улогу „друштвеног архитекте“. Модел трансформационог лидерства треба више да говори шта треба да се предузме да дође до коренитих промена у организацији.<sup>14</sup>

### 3.3. ЛИДЕРСТВО И МОЋ

#### *Улога моћи у лидерству*

Лидерство се може схватити као процес политичког утицања на друге да остварују постављене циљеве.

Моћ представља способност да се утиче на појединце и групе, одлуке или догађаје. Таква дефиниција моћи има доста сличности са ауторитетом. Ауторитет такође претпоставља одређену моћ коју добија избором или постављењем на одрешену позицију хијерархији.

Моћ се може објаснити и као способност да се ствари обаве на начин као што желимо. Истраживање моћи је изузетно битно у лидерству, јер као што смо видели на почетку оно подразумева њену неједнаку расподелу између лидера и следбеника. Једно од честих питања које се може поставити је – одакле потиче моћ? Бројни аутори идентификовали су шест различитих извора моћи:

1. Моћ награђивања – произилази из могућности да лидер или менаџер даје позитивне подстицаје – награде, као што су: добри политички јавни и друштвени положаји, повишица, заштита итд. Она може да се сведе на просту изреку – Ако урадиш то и то, ја ћу те наградити.
2. Моћ присиле – произилази из могућности лидера да кажњава своје подређене. Основни аксиом за ову врсту моћи је – Ако не урадиш то и то, ја ћу те казнити.
3. Легитимна моћ – зависи од позиције на којој се неко од менаџера налази. По овом извору лидери имају наслеђено право

14) Northouse G.P., „Leadership, theory and Practice“, SAGE Publications, London, 1997, стр. 146.

да утичу на друге, а ови обавезу да их следе и да то прихватају. то право произилази управо из позиције коју заузимају. За овај извор моћи важи – Зато што сам ти ја шеф – ти мораш да урадиш оно што ти ја кажем.

4. Моћ контроле над информацијама – информације дају моћ. Особа која има информације у односу на друге може имати значајан извор моћи.
5. Референтна моћ – произилази из жеље људи да се идентификују са лидером и оним што он симболизује. Лична харизма, шарм, храброст и неке друге особине су најважнији фактори који утичу на референтну моћ.
6. Експертска моћ – произилази из лидерских способности, знања, вештина и експертиза.

Поменуте изворе моћи могуће је систематизовати у две велике групе. Једну чине они извори где је моћ заснована на позицији, односно на стварима које менаѢери могу да учине за друге. Такве су моћ награђивања, кажњавања и легитимна. Остала три извора моћи су заснована не на позицији, већ на личности лидера.

Постоји много начина како лидери могу да повећају своју моћ. Неки од њих су:

- а) стално и неосновано нападање других и истицање себе;
- б) изградња имиѢа моћи;
- в) коришћење коалиција и развој асоцијација са моћним појединцима (појам лобирања у политици);
- г) креирање обавеза по принципу реципроцитета („ја теби, ти мени“);
- д) стварање перцепције и слике да моћ постоји, иако је можда нема („тигар од папира“);
- ђ) коришћење награђивања и кажњавања;
- е) оријентација ка појединцима који су више подложни моћи.

У анализи моћи неопходно је истаћи да она има своје границе. На пример, председник једне државе најчешће не може сам да објави рат, већ је то препуштено Скупштини, Парламенту или Конгресу. Директори великих корпорација имају велику, али не и апсолутну моћ. Ограничења моћи произилазе из законских прописа, интерних аката организација, уговорних обавеза са купцима, добављачима, колективних уговора са синдикатом итд.

## ЛИТЕРАТУРА

- Kotter P.J., „A Force Change, How Leadership Differs from Management“, The Free Press, New York, 1990.
- Kotter P.J., „Leading Change“, Harvard Business School Press, Boston Mass, 1996,
- Heifetz R.A., Laurie D.L., „The Work on Leadership“, 1998, str. 171.
- Drucker P.F., „Introduction in The Leader of the Future“, ed. By Henegbein F. et al., Josse-Buss Publishers, San Francisko, 1996,
- Kamp D., „Menadžment XXI stoleća“, M.E.P. Consult. Croma, Zagreb, 2000, str. 136.
- Tichy N., Devana M., „Transformational Leader“ John Wiley, New York, 1996.
- Conger A.J., „The Dark Side of Leadership“, u „Leadership“, ed by Vecchio P.R., University of Notre Dame Press, Notre Dame Indiana 1997.
- Bass M.B., „From Transactional to Transformational Leadership: Leading to Share the Vision“, u „Leadership“, ed by Vecchio P.R., University of Notre Dame Press, Notre Dame Indiana 1997.
- Милисављевић М., „Лидерство у предузећу“, Чигоја штампа, Београд, 1999.
- Yukl G., „Leadership in Organizations“, treće izdanje, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J., 1994.

**Dragan Subotic**

**Institute for Political Studies, Belgrade**

**LEADERSHIP AND PROJECT MANAGEMENT  
IN POLITICS**

**Summary**

*In this work author wrote on the project management in politics, defining the notion of project and the project activities, analyzing the content, structure and functions of the project teams. The author identified the styles of leadership, the types of the personalities of the managers of the project, as well as the significance of the project management in political activities and processes.*

*Key Words: politics, project management, team work*