



ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ
Часопис из области економије, менаџмента и
информатике „БизИнфо“
Број 2/2010, стр. 59-67
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

INSPIRATIVNA KOMUNIKACIJA LIDERA I NJEN UTICAJ NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH

INSPIRATIONAL COMMUNICATION LEADER AND INFLUENCE ON THE MOTIVATION OF FOLLOWERS

Snežana Mihajlov, Nenad Mihajlov
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace

Rezime: *Formulisanje i artikulisanje vizije pretpostavlja jednu od osnovnih tehnika lidera u inspirisanju sledbenika. Međutim, nije dovoljno jednostavno izjaviti gde će se organizacija nalaziti u budućnosti ili kakve su njene globalne aspiracije. Retoričke veštine lidera i simbolički sadržaj njegovih poruka ostvaruju snažan uticaj na sledbenike. Komunikacijom pozitivnih i podsticajnih poruka kojima širi entuzijizam i optimizam u mogućnost ispunjenja ciljeva organizacije, lider izražava snažno poverenje u znanje i sposobnosti svojih zaposlenih čime utiče na njihovu samopercepciju i samoeфикаsnost.*

Ključne reči: *liderstvo, transformaciono liderstvo, inspirativna komunikacija, motivacija zaposlenih.*

Abstract: *Formulating and articulating a vision assumes one of the basic techniques of leadership in inspiring followers. However, it is not enough to simply state where the organization is located in the future or what are its global aspirations. Rhetorical skills of leadership and symbolic content of his post exercise strong influence over its followers. Communication of positive messages and encouragement that spreads enthusiasm and optimism in the ability to fulfill the goals of the organization, the leader expressed strong confidence in the knowledge and skills of their employees, which affects their self-perception and self-efficacy*

Key words: *leadership, transformational leadership, inspirational communication, motivation of followers.*

UVOD

O liderstvu je napisano mnogo tekstova i dato niz definicija, međutim često nije sasvim jasno i precizno korišćenje ovog termina. Liderstvo, vođstvo i menadžment mnogi shvataju kao sinonime i tako ih predstavljaju. Ako bi se za liderstvo i vođstvo moglo i prihvatiti uglavnom podudarno značenje (liderstvo kao i vođenje podrazumeva inicijativu, glavnu ulogu, prednjačenje), pojam menadžment se ne bi mogao poistovetiti sa pojmom liderstva. Umesto formalne pozicije u organizaciji kao odlike menadžera, kod liderstva se radi o ponašanju i odnosima, o karakteristikama i snagama ličnosti, o uticajima. U nekim definicijama naglasak se stavlja na liderstvo kao središte grupnih procesa, u drugim su naglašene osobine ličnosti, u trećim ponašanje, četvrtim odnosi moći, petim aspekti veština, zatim liderstvo kao transformacioni proces, itd. Ipak, kod većine autora prevladava mišljenje da se liderstvo ili sposobnost vođenja može definisati kao sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude tako da oni saraduju i doprinose naporima usmerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije.

Northouse ističe da su za definisanje liderstva bitni sledeći elementi:¹

- a) liderstvo je proces,
- b) liderstvom se ostvaruje uticaj,
- c) liderstvo se javlja u kontekstu grupe,
- d) u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja.

Na osnovu ovih elemenata može se izvesti sledeća definicija: *Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.* Suština je, dakle, u uticaju lidera na sledbenike, pri čemu je ostvarivanje zajedničkog cilja smisao ili svrha tog uticaja. Lider nije to po sebi, nego u interakciji sa grupom tako što ga grupa prihvata i sledi u ostvarivanju ciljeva.

Transformacioni pristup liderstva prepoznaje važnost uloge koju lider prihvata. Transformacija koju lider ispoljava važna je pri ostvarivanju rezultata, značajnih kako za same sledbenike, tako i

¹ Northouse, P, *Leadership: Theory and Practice*, Sage publication, California, 2010, p.5.

organizaciju u celini. Najveći pojedinačni izazov u upravljanju promenama nije strategija, struktura ili kultura, već podsticanje ljudi da promene svoje ponašanje. Lider se zapravo ocenjuje kao transformacioni u onom stepenu u kome ispoljava svoj uticaj na individualne stavove, mišljenja i ponašanja, odnosno razvoj sledbenika u celini, osposobljavajući ih da učestvuju u procesu transformacije organizacije. Naglasak na razvoj sledbenika odnosi se na tri najvažnija segmenta: motivaciju (sposobnost lidera da proširi „portfolio potreba“ sledbenika i podstakne na pružanje dodatnog napora za ostvarenje performansi iznad očekivanja), moralnost (sposobnost lidera da sledbenike izdigne iznad sopstvenih interesa, a u korist tima ili grupe) i opunomoćivanje.² U ovom radu će se pokazati na koji način transformacioni lider, inspirativnom motivacijom sledbenika, utiče na njihovu motivisanost u pogledu ostvarivanja strateških ciljeva organizacije.

1. INSPIRATIVNA MOTIVACIJA TRANSFORMACIONOG LIDERA

Inspirativna motivacija za svrhu sadrži sposobnost transformacionih lidera u „motivisanju i inspiraciji sledbenika, pridavajući značaj i obezbeđujući izazove njihovom radu. Potonji, širi entuzijazam i optimizam oko mogućeg ispunjenja ciljeva organizacije, demonstrira privrženost postavljenim ciljevima i zajedničkoj viziji, naposljetku uključuje sledbenike u predviđanje budućeg stanja, jasno saopštava očekivanja koja sledbenici žele da zadovolje“ (Bass, 1985).³

Definicija inspirativne motivacije sugerise na Besov pokušaj sumiranja tri važne uloge lidera. Na prvom mestu lider obezbeđuje strateški pravac organizacije. Drugo, komunikacijom pozitivnih i podsticajnih poruka kojima širi entuzijazam i optimizam u mogućnost ispunjenja ciljeva organizacije, lider izražava snažno poverenje u znanje i sposobnosti svojih zaposlenih čime utiče na njihovu samopercepciju (samopouzdanje, samovrednovanje) i samoeфикаsnost.

² Bass, M. B., Avolio and Avolio, B. J. (1990). „The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development“. In Woodman, R. W. And Pasmore, W. A. „Research in organizational shange and development, 4, 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.

³ Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, (p. 30). Free Press, New York, NY. По наводима Bass, M. B. (1995). “Theory of transformational leadership redux”, Leadership Quarterly, 6(4), p.465.

Naposletku lider stvara osećaj kolektivnog identiteta među zaposlenima. Interes, vrednosti i uverenja zaposlenih, sa jedne strane i aktivnosti, ciljevi i ideologija lidera sa druge postaju podudarni i komplementarni. Glavni cilj lidera je da uključi zaposlene u predviđanje zajedničke budućnosti. Sve tri uloge transformacionog liderstva unutar inspirativne motivacije koncentrisane su oko vizije i njene formulacije i to je osnovna tehnika lidera u inspirisanju svojih sledbenika (Awamleh, Gardner, 1999).⁴

Zadržavajući se u ovom trenutku samo na komunikativnu ulogu lidera, analiza izjava sledbenika korišćenih prilikom ocenjivanja inspirativno motivisanih lidera pokazuje upotrebu dve različite forme artikulacije vizije. Upotrebom određenih reči, poput „vizija“, „očekivanja“, „standard“ ili „performanse“, lider apeluje isključivo na intelekt sledbenika. Takozvana concept-based komunikacija lidera u kojoj nalaže ili daje uputstva sledbenicima pretpostavlja saopštavanje konačnih ciljeva ili standarda u obezbeđenju strateške orijentacije organizacije u budućnosti. Image-based komunikacija lidera zasnovana je na simboličkoj, slikovitoj upotrebi reči kojima stvara jasne ideje, vizije i slike u glavama sledbenika (Densten, 2002).⁵ Izvestan broj reči u liderskoj komunikaciji odnosi se na slikovitije ideje koje se pre mogu doživeti nego razumeti, samo se postavlja dilema njihove prenosivosti na sledbenike.

Konceptualni okvir za razumevanje inspirativne komunikacije predstavljaće Kondžerov (Conger, 1991)⁶ „jezik liderstva“ zasnovan na različitim kategorijama sposobnosti lidera. Jedna pretpostavlja proces definisanja svrhe ili cilja organizacije na značajan način, dok druga sugerise na sposobnost lidera u upotrebi simboličkog jezika i obezbeđenja emocionalne snage svojim porukama. Takođe, kao pokušaj tumačenja inspirativne komunikacije lidera poslužiće teorija motivacionog jezika (Sullivan, 1988),⁷ kojom se postojeće teorije

⁴ Awamleh, R., Gardner, L. W. (1999), Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance“, Leadership Quarterly, 10(3), 345-373.

⁵ Densten, L. I. (2002), “Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort,” Leadership and Organization Development Journal, 23(1), 40-44.

⁶ Conger, A. J. (1991), “Inspiring others: The language of leadership,” Academy of Management Executive, 5 (1), 31-45

⁷ Sullivan, J. J. (1998), “Three roles of language in motivational theory,” Academy of Management Review, 13 (1), 104-115

motivacije proširuju uključivanjem drugih motivacionih funkcija komunikacije lidera. Po jednoj od njih, ignorisanoj u postojećim teorijama, motivacija sledbenika se postiže sposobnošću lidera da u komunikaciji naglasi sopstvenu uverenost u sadržajnost i važnost zadataka dodeljenih sledbenicima (meaning-making language).

2. „JEZIK LIDERSTVA“

„Jezik liderstva“ (Conger, 1991) obuhvata dve odvojene kategorije sposobnosti lidera u inspirisanju sledbenika. Prva kategorija pretpostavlja sposobnost lidera u definisanju ili formulisanju vizije organizacije. To su poruke lidera kojima naglašava smisao budućeg pravca organizacije. U kreiranju okvira za organizacionu viziju, vrednosti i uverenja su esencijalne komponente, naročito one koje učvršćuju privrženost i obezbeđuju orijentaciju za svakodnevne akcije. Vrednosti su ciljevi koje organizacija želi postići u budućnosti. Uverenja su sa druge strane ideje koje se odnose na one faktore koji podržavaju ili sprečavaju preuzimanje konkretnih akcija za ostvarivanje željenih vrednosti. Vizija je budući strateški cilj organizacije. Njena važnost i potreba stimulišu organizaciju za njenom što efikasnijom primenom na putu do uspeha. Lideri, preuzimajući odgovarajuće aktivnosti su nosioci i glavni inicijatori tih promena. Shodno tome, formulisanje „okvira“, kako kaže Kondžer, predstavlja liderovu interpretaciju svrhe i cilja organizacije sa propraćenim vrednostima i uverenjima; to je povoljna prilika motivacionog i ubedljivog apelovanja lidera ka promenama i transformacijama u organizaciji. Drugim rečima, formulisanje vizije i postavljanje „okvira“ za ostvarivanje budućih ciljeva upućuje na sposobnost lidera u umanjenju neizvesne budućnosti organizacije.

Sposobnost lidera u korišćenju simboličkog jezika predstavlja drugi proces komunikacije u rukovođenju. Po Kondžeru, to je „retorička veština“ lidera. Dok poruke lidera obezbeđuju osećaj (smisao) novog pravca organizacije u budućnosti, retorika pojačava njen motivacioni apel i determiniše važnost uticaja tih apela na svakodnevno donošenje odluka u organizaciji. Naglašava se značaj simboličkih reči pri inspirisanju sledbenika, u odnosu na proces definisanja budućeg cilja organizacije. Autor pretpostavlja da osim što apeluju na emocije i ideale, inspirativni lideri koriste brojne retoričke tehnike (metafore, analogije, organizacione priče) čime ostvaruju snažan uticaj simboličkog sadržaja svojih poruka na sledbenike. Snaga metafora i

analogija proizilazi iz njihove sposobnosti podsticanja i ilustrovanja doživljaja stvarnosti istovremenim atakom na različita osećanja slušaoca. Oblast komunikacionih istraživanja sugerise da upotreba reči na poseban način podstiče maštu slušalaca i stvara stanje permanentnog tonusa pažnje, koncentrisanost i opuštanosť u interakciji. Slušalac nije pasivan primalac informacija, već se zbog povezivanja sopstvenih situacija i događaja sa pričama neprekidno nalazi u stanju aktivnog razmišljanja. Socijalni psiholozi retoričku tehniku prilagođavaju kao ubedljivije i efikasnije sredstvo u komunikaciji ideja, zbog izazivanja emocionalne konekcije sa govornikom. Zbog toga i ne čudi što su metafore, slogani, analogije i drugi inspirativni „alati“ simboličkog jezika, zbog sposobnosti jasnijeg objašnjenja i podsticanja emocija u drugima, bila ključna sredstva inspirativnog jezika u govorima političkih lidera.

3. TEORIJA MOTIVACIONE KOMUNIKACIJE

Teorija motivacionog jezika (Motivating Language Theory, MLT; Sullivan, 1988) polazi od suštinske ideje da je komunikacija lidera neposredno povezana sa značajnim rezultatima zaposlenih, uključujući performanse, apsentizam, lojalnost i zadovoljstvo poslom. Ukratko, teorija predviđa da su ključni rezultati zaposlenih pod snažnim pozivnim uticajem motivacionih stanja pobuđenih liderovom upotrebom tri bazične lingvističke grupe. One prezentiraju sveobuhvatni model „osnovnih ili minimalnih jedinica lingvističke komunikacije“....u kojoj jezik preuzima ulogu nameravanog ponašanja.

Teorija motivacionog jezika je izgrađena na nekoliko važnih pretpostavki. Svaka izgovorena reč lidera utiče na motivaciju sledbenika. Komunikacija lidera obuhvata tri različite vrste govora kojima se smanjuje neizvesnost sledbenika, a povećava njihova obaveštenost; implicitno potvrđuje osećaj samovrednovanja sledbenika ili omogućuje stvaranje kognitivnih mapa na osnovu kojih se determinišu njihova efikasna ponašanja. Verbalna komunikacija lidera je po postojećim teorijama motivacije fokusirana isključivo na umanjenje neizvesnosti sledbenika u budućnosti. Priče lidera ili upotreba simboličkog jezika je jedan od govora u okviru teorije motivacione komunikacije. Njegova upotreba nema za cilj smanjenje neizvesnosti, već podsticanje važnosti uloge u kojoj se sledbenici smatraju predstavnicima organizacionih uverenja, vrednosti i ciljeva

tokom vremena. Kada je u interakciji sa sledbenicima koja se ostvaruje neformalnim kraćim razgovorima, pričanjem priča, upotrebom metafora, lider naglašava značaj uloga koje su sledbenicima dodeljene u organizaciji. Na taj način razvijaju se odgovarajuće mentalne mape koje upravljaju njihovim ponašanjima na poslu: „Lider nesvesno koristi ovu vrstu komunikacije kako bi inspirisao sledbenike; ali, ono što lider svesno razvija jeste sposobnost preuzimanja uloge „stvaraoca značaja“, kaže Sullivan.

4. INSPIRATIVNA KOMUNIKACIJA LIDERA

Analogija nalaže u skladu sa „jezikom lidera“ i teorijom motivacione komunikacije da prvi faktor inspirativne motivacije (image-based) pretpostavlja motivaciju sledbenika naglašavanjem značaja uloge koja ime je dodeljena u organizaciji. Simbolički jezik, retoričke veštine lidera ili prenošenje poruka upotrebom priča, metafora, analogija, apeluju na emocije sledbenika, jer mentalne slike i emocije jesu blisko povezane (Emrich, Brower, Feldman, Garland, 2001; Skinner, 1957).⁸ Reči u komunikaciji koje sa lakoćom podstiču mentalne slike imaju veći intenzitet emocionalnog značenja. Pojedinci pritom snažnije ispoljavaju emocionalne reakcije na poruke koje se prenose simbolima. U prilog tezi govori i to da porukama saopštenim simboličkim jezikom, lideri podstiču snažne emocionalne reakcije među sledbenicima, povećavaju njihovu spremnost u prihvatanju vizije.

Motivacija je srž inspirativne komunikacije i možemo je definisati kao proces pokretanja ljudske aktivnosti koja se usmerava prema postizanju određenih ciljeva. Većina emocija ima nagonski ili konativni kvalitet. Pojam emocija dolazi od lat. *emovere*, pokrenuti. Sličan koren ima i reč motivacija, lat. *moveere*, pokretati, *motus*, pokret, kretanje. Emocije dakle pokreću pojedinca na određenu aktivnost ili je pak inhibiraju i čine pasivnom.⁹ Da bi inspirisao i motivisao sledbenike lider mora saopštavati viziju na takav način da direktno apeluje na emocije sledbenika. Drugačije izrečeno elementi sadržani u saopštavanju vizije moraju negovati motivacioni proces

⁸ Emrich, G. C., Brower, H. H., Feldman, M. J., Garland, H. (2001), “Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness,” *Administrative Science Quarterly*, 46, 527-557;

⁹ З. Миливојевић, *Емоције*, Психополис институт, Нови Сад, 2007, стр. 24.

koji će pomoći sledbenicima u identifikaciji sa nečim što je moguće ostvariti. To bi značilo da komunikacija lidera treba biti obojena optimizmom, izražavanjem poverenja u sposobnosti sledbenika, povezana sa ključnim vrednostima organizacije i isticanjem pozitivnih budućih izazova i mogućnosti. Sa aspekta inspiracije vizija mora posedovati snažnu emocionalnu snagu koja se prenosi upotrebom simboličkog jezika rukovodioca. Inspirativna komunikacija vizije na kraju pretpostavlja sposobnosti lidera u inspirisanju i motivisanju sledbenika ka njenom ostvarenju, podsticanjem pozitivnih emocija optimizma i entuzijazma i izražavanjem poverenja u sposobnosti sledbenika u ispunjenju postavljenih ciljeva. Kao što kaže Levinova (Levin, 2005):¹⁰ „Efikasne vizije slikaju slike i pričaju priče. Nije dovoljno jednostavno izjaviti gde će se organizacija nalaziti u budućnosti ili kakve su njene globalne aspiracije. Vizija mora biti jasna, slikovita, takva da omogućuje slušaocu da sebe prenese u budućnost i razume koja bi njegova potencijalna uloga bila u njoj.“

Inspirativnu komunikaciju moguće je definisati kao sposobnost lidera u saopštavanju pozitivnih i podsticajnih poruka o organizaciji kojima se motivišu sledbenici i izražava snažno poverenje u njihove sposobnosti. Preciznije, inspirativna komunikacija lidera pretpostavlja izbor onih reči koje poput retoričkih tehnika, priča, metafora stvaraju entuzijazam i uzbuđenost među sledbenicima. Gotovo na isti način, Jukl (Yukl, 2002)¹¹ sugerise povezanost inspirativne motivacije sa inspirativnim apelima koji upečatljivim i životnim slikama i simbolima izazivaju entuzijazam među sledbenicima.

LITERATURA

1. Northouse, P, *Leadership: Theory and Practice*, Sage publication, California, 2010.
2. Bass, M. B., Avolio and Avolio, B. J. (1990). „*The implications of transactional and transformational leadership for*

¹⁰ Mio, S. J., Riggio, E. R., Levin, S., Reese, R. (2005), „Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor,“ *Leadership Quarterly*, 16, 287-294

¹¹ Yukl, G., Seifert, C. F. (2002), “Preliminary validation research on the extended version of the influence behaviours questionnaire”, paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology annual conference, Toronto. По наводима Charbonneau, D. (2004), “Influence tactics and perceptions of transformational leadership”, *Leadership and Organization Development Journal*, 25 (7), 565-576.

- individual, team and organizational development*“. In Woodman, R. W. And Pasmore, W. A. „*Research in organizational change and development*, 4, 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.
3. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York, NY. Po navodima Bass, M. B. (1995). “*Theory of transformational leadership redux*”, *Leadership Quarterly*, 6(4).
 4. Awamleh, R., Gardner, L. W. (1999), „*Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance*“, *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
 5. Densten, L. I. (2002), “*Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort*”, *Leadership and Organization Development Journal*, 23(1), 40-44.
 6. Conger, A. J. (1991), “*Inspiring others: The language of leadership*,” *Academy of Management Executive*, 5 (1), 31-45.
 7. Sullivan, J. J. (1998), “*Three roles of language in motivational theory*,” *Academy of Management Review*, 13 (1), 104-115.
 8. Emrich, G. C., Brower, H. H., Feldman, M. J., Garland, H. (2001), “*Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness*,” *Administrative Science Quarterly*, 46, 527-557;
 9. Z. Milivojević, *Emocije*, Psihopolis insitut, Novi Sad, 2007, str. 24.
 10. Mio, S. J., Riggio, E. R., Levin, S., Reese, R. (2005), „*Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor*,” *Leadership Quarterly*, 16, 287-294
 11. Yukl, G., Seifert, C. F. (2002), “*Preliminary validation research on the extended version of the influence behaviours questionnaire*”, paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology annual conference, Toronto. Po navodima Charbonneau, D. (2004), “*Influence tactics and perceptions of transformational leadership*”, *Leadership and Organization Development Journal*, 25 (7), 565-576.

