УЛОГА ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА У ИСТРАЖИВАЧКО-РАЗВОЈНИМ ПРОЈЕКТНИМ ТИМОВИМА – ПРЕДЛОГ ИСТРАЖИВАЧКОГ ОКВИРА

THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN R&D PROJECTS TEAMS – THE PROPOSAL OF THE RESEARCH FRAMEWORK

Радмила Бјекић¹

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија

Маја Стругар Јелача²

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Србија

Сажетак: У савременим условима пословања све више расте број истраживачко-развојних пројеката који за циљ имају различите видове иновација и управо ови пројекти представљају снагу, а истраживачко-развојни пројектни тимови „градивне блокове“ савремених организација. Лидери који имају јасну визију, користе интелектуалну стимулацију, подстичу креативност чланова тима и мотивишу их да другачије размишљају су лидери који су адекватни за руковођење истраживачко-развојним пројектним тимом. Ове карактеристике имају лидери који примењују трансформациони стил лидерства. На основу постојећих истраживања показало се да је поменути стил лидерства тај који доминантно утиче на иновативност пројектних тимова. Циљ рада је дефинисање истраживачког оквира који ће аутори применити у будућем истраживању, а на основу ког ће испитати улогу трансформационог стила лидерства у истраживачко развојним пројектним тимовима и утицај овог стила лидерства на иновативност пројектног тима у организацијама које послују на територији Р. Србије. На основу приказа владајућих ставова и постојеће литературе дате су истраживачке претпоставке. Упитник који ће бити коришћен је стандардизован MLQ упитник за утврђивање стила лидерства (Multifactor Leadership Questionnaire) као и упитник о иновативности пројектног тима аутора Lovelace, Shapiro & Weingart.

Кључне речи: истраживачко-развојни пројекти, пројектни тим, трансформационо лидерство, иновативност

Abstract: In contemporary business conditions there is a growing number of research and development (R&D) projects whose aims are different types of innovations. They represent the strength, while research and development project teams are "building blocks" of modern organizations. Leaders who have the clear vision, use intellectual stimulation, encourage team member's creativity and motivate them to think differently are adequate leaders to lead the research and development project team. Such are the characteristics of leaders who apply transformational style of leadership. Based on existing research it has been shown that transformational leadership dominantly influences project teams' innovativeness. The aim of this paper is to define the research framework that will be applied in future research, in which authors will examine the role

¹ rstojanovic@ef.uns.ac.rs

² m.strugar.jelaca@ef.uns.ac.rs

of transformational leadership style in research and development project teams and the impact of this leadership style on project team innovativeness in organizations on the territory of the Republic of Serbia. Based on presentations of the dominant attitudes and the existing relevant literature, research hypothesis are set. The questionnaires that will be used are the standardized MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) and project team's innovativeness questionnaire created by authors Lovelace, Shapiro, & Weingart
Key words: R&D projects, project team, transformational leadership, innovativeness

УВОД

Савремени услови пословања се значајно разликују од оних од пре пар деценија. Док су привремене организације и пројектни приступ некада били карактеристични за организације које су пословале у грађевинарству, софтверском инжењерингу и ИТ сектору, данас све већи број организација своје пословање заснива на пројектима у свим сферама пословања, што ће у будућности бити још више заступљено (Tyssen et al., 2014).

Лидерство је препознато и признато као кључно подручје које је неопходно за управљање пројектима, што је експлицитно потврђено у области пројектног менаџмента (Clarke, 2012). Управљање савременим организацијама заснива се на сталним променама по принципу снажне посвећености лидера који подстичу своје следбенике да иновирају и иновације успешно имплементирају. На овај начин лидери делују ако агенти промена, инспиративно утичу на чланове тима, охрабрују њихову креативност и као такви помажу радним групама да опстану и да се развијају у условима неизвесности и ризика. Бројни истраживачи су доказали позитиван утицај трансформационог стила лидерства на иновативност на различитим нивоима. Између осталог, Watts и сарадници урадили су метанализу која је заснована на истраживањима спроведеним у организацијама у 17 земаља, а резултати су показали да постоји позитивна веза између трансформационог стила лидерства и иновативности тима (Watts et al., 2020)

У раду је извршена теоријска анализа истраживачко-развојних пројеката и њихових специфичности, као и карактеристика пројектног тима. Затим је направљен осврт на досадашња истраживања везана за улогу трансформационог стила лидерства у истраживачко-развојним пројектним тимовима. На крају на бази доступне релевантне литературе, владајућих ставова и резултата досадашњих истраживања постављене су истраживачке претпоставке за будуће истраживање које ће бити спроведено у организацијама које послују на територији Републике Србије на узорку истраживачко-развојних пројектних тимова применом

стандардизованог упитника MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) као и упитника о иновативности пројектног тима, аутора Lovelace, Shapiro & Weingart (2001), које ће попуњавати лидери и чланови истраживачко-развојних пројектних тимова.

Спровођење овог типа истраживања на територији Р. Србије има вишеструке користи. Присутна је тенденција да све више организација код нас у свом пословању примењује пројектни приступ, а у будућности ће то постати уобичајена пракса за већину организација која већ присутна у другим развијеним земљама. Глобализација је, између осталог, довела до јачања конкуренције, а да би опстале, организације на територији Р. Србије ће морати бити све иновативније. Узимајући у разматрање светску литературу на ову тему, спровођена су истраживања на тему лидерства у пројектним тимовима, међутим анализирајући домаћа истраживања аутори рада немају сазнања о емпиријским истраживањима на тему улоге и значаја трансформационог стила лидерства у истраживачко-развојним пројектним тимовима на територији Р. Србије. Резултати оваквог истраживања могу да укажу на користи примене овог стила лидерства, да дају значајне смернице за ефикасно и ефективно вођење истраживачко-развојних пројектних тимова који ће имати боље иновативне перформансе, што доприноси повећању иновативности организације као целине.

1. КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСТРАЖИВАЧКО-РАЗВОЈНИХ ПРОЈЕКТА И ТИМОВА

Истраживачко-развојни пројекти представљају основу иновационе политике како на нивоу привреде као целине (макро ниво), тако и на нивоу организације (микро ниво) (Kisielnicki, 2014).

Истраживање и развој постали су важни за опстанак и перформансе многих организација у смислу тржишног удела, повећања профитабилности, технолошког напретка, стварању и одржавању конкурентске предности (Molepo et al., 2019). Све комплексније активности засноване на истраживању и развоју постале су део пословне шеме не само компанија са високим степеном технолошке опремљености, него и компанија са средњим и ниским нивоом технолошке опремљености.

Постоји велики број дефиниција истраживачко-развојних пројеката, међутим суштина свих њих може бити представљена кроз једну од најчешће коришћених класификација које се заснива на постизању два главна критеријума: свесности циљева пројекта и метода коришћених за постизање тих циљева. Карактеристично за

истраживачко-развојне пројекте је то да циљеви нису јасно и прецизно постављени нити су методе за постизање постављених циљева јасно дефинисане (Mikulskienė, 2014). Овај тип пројекта је посебно изложен високом степену ризика и неизвесности. Четири су кључна фактора ризика који су пресудни за успех истраживачко-развојних пројеката, а то су: ризици повезани са тржиштем (неизвесност тржишта), ризици повезани са технологијом (технолошка неизвесност), ризици повезани са окружењем (политички и социјални фактори, друштвена прихватљивост) и организациони ризици (Sharma & Chanda, 2017, стр. 329). Организациони ризици су, између осталог, повезани са менаџментом организације, а један од кључних фактора којим се може управљати овим ризиком јесте примена адекватног стила лидерства у вођењу истраживачко-развојних пројектних тимова.

Истраживачко-развојни пројектни тимови су широко препознати као “грађевински блокови” модерних организација (Khedhaouria et al., 2017). У пракси, унутар формалних структура, истраживачко-развојни пројекти формирају своје тимове на бази виртуелног или спонтаног повезивања истраживача у неформалне групе. Чланови ових пројектних тимова размењују и користе заједничка знања за генерисање, развој и имплементацију креативних решења у сврху развоја иновација (Tang & Ye, 2015, стр. 123).

Са аспекта управљања истраживачко-развојним пројектима треба напоменути да се овај процес састоји од две главне фазе: фазе планирања и фазе имплементације. Прва фаза се односи на техничке аспекте пројекта, док фаза имплементације претежно обухвата питања људских ресурса (комуникација, мотивација, тимски рад, развој и сл.) (Mikulskienė, 2014). Из наведеног се види да управљање пројектним тимом представља једну од кључних области управљања пројектом, а да је лидер тај који игра једну од кључних улога у спровођењу истраживачко-развојних активности у оквиру пројекта. Зато примена адекватног стила лидерства значајно може да утиче на исход пројекта.

Истраживачко-развојни пројектни тимови, имајући у виду њихову комплексну природу, углавном се састоје од истакнутих научника, професора, инжењера и других стручњака, па је одговорност руковођења оваквом структуром људи и управљање процесима врло одговоран и захтеван посао. Одговорност за управљање процесима и руковођење људима у истраживачко-развојним пројектним тимовима најчешће припада менаџеру пројекта и то је особа на коју се бројни аутори и истраживачи

фокусирају када проучавају лидерство, његову улогу и утицај на перформансе пројекта (Elkins & Keller, 2003).

2. ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО КАО ЕФЕКТИВАН СТИЛ ЛИДЕРСТВА

Лидерство је препознато и признато као кључно подручје које је неопходно за управљање пројектима, што је експлицитно потврђено у области пројектног менаџмента (Clarke, 2012).

Постоје различите стилови лидерства. Једна од класификација је:

Трансформационо лидерство заснива се на снажној визији и осећају заједништва лидера и следбеника. Трансформациони лидер у фокусу има следбенике и води их тако што их мотивише, подстиче их да буду креативни, да уче, предлажу идеје, развијају се и остварују своје потенцијале. Овај стил лидерства се истиче као много ефективнији стил у односу на друге стилове лидерства у ситуацијама које карактерише висок степен промена (Савовић, 2017).

Трансакционо лидерство се заснива на размени између лидера и следбеника која омогућава да и следбеници и лидери остваре своје интересе. Трансакциони лидери су фокусирани на ефикасност и избегавају ризик (Sadeghi & Pihie, 2012). Иако није оријентисан на будућност, овај стил лидерства је препоручљиво применити у ванредним и кризним ситуацијама (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Laissez-faire лидерство је такав стил лидерства у ком не постоји прави вођа (лидер). Особа која примењује овај стил лидерства није усредсређена на своје следбенике, равнодушна је према њиховим потребама. Карактерише је одсутност и незаинтересованост за оно што се догађа. Овакав “лидер” избегава доношење одлука, не жели да сноси одговорност, није склон давању смерница својим следбеницима, као ни пружању подршке. (Kirkbride, 2006).

Савремена пракса је показала да се проблем утврђивања најбољег стила лидерства не може свести само на истраживање перформанси релације лидер-следбеници, већ да се у тај процес морају укључити и специфични услови ситуације у којој се успоставља интеракција између вође и следбеника. Различити стилови лидерства могу више или мање да буду погодни за различите ситуације (Amanchukwu et al., 2015). Такође, савремени приступи лидерству, за разлику од традиционалних, подразумевају укљученост свих чланова у вођење тима, што је нарочито изражено

у организацијама с учесталим тимским структурама заснованим на знању (Стојановић & Марић, 2018), што између осталог карактерише организације које своје пословање заснивају на пројектном приступу. Међутим, најчешћи оквир савремених истраживања лидерства је везан за примену трансформационог и трансакционог лидерства. С обзиром на то да је предмет рада улога трансформационог лидерства у истраживачко-развојним пројектима, фокус ће бити на детаљнијој анализи трансформационог лидерства.

Трансформациони лидер је оној лидер који мотивише и инспирише људе да закораче изван уобичајеног радног понашања, а овакво понашање свакако карактерише сваки рад на пројекту, а посебно на истраживачко-развојним пројектима. Трансформационе лидере је најлакше описати кроз приказ њихових карактеристика: они су иницијатори промена, склони су преузимању ризика, привржени су својим следбеницима и верују им, флексибилни су и отворени за нове изазове, визионари су и верују у себе.

Трансформационо лидерство се може описати приказом компоненти које га чине. Те компоненте су: идеализован утицај (idealized influence – attributed **IA** i idealized influence – behavior **IB**), инспиративна мотивација (inspirational motivation **IM**), интелектуална стимулација (intellectual stimulation **IS**), индивидуално уважавање (individualized consideration **IC**), (Avolio et al., 2004). Идеализован утицај је компонента лидерства која подразумева да лидер “жртвује” сопствену добит, зарад колективне добити чиме трансформациони лидер подстиче следбенике да учине исто. Ови лидери покрећу своје следбенике и мимо својих личних интереса за добробит групе, тима или организације. Идеализовани утицај укључује два одвојена аспекта односа следбеника и лидера. Прво, следбеници следе лидере због квалитета које он поседује, а друго, лидер својим понашањем позитивно утиче на следбенике да следе његов пример. Једна од компоненти трансформационог лидерства је **инспиративна мотивација** подразумева дефинисање и енергично праћење постављене визије. Дефинисањем заједничке визије лидер мотивише и постиже следбенике стварајући осећај заједништва и припадности. Енергија, ентузијазам и оптимизам су кључне карактеристике ове компоненте трансформационог лидера. Интелектуална стимулација подразумева “отвореност” лидера за примену нових концепата и оквира на решавање постојећих проблема или на неке “старе” ситуације. Ова компонента захтева критичко размишљање и сагледавање ситуације са више аспеката. Интелектуална стимулација омогућава лидеру да делује на своје следбенике кроз постизање иновативности, излагање из

стандардних оквира. Интелектуална стимулација објашњава степен у ком лидери подстичу своје следбенике да буду иновативни и креативни (Limsila & Orgunlana, 2008). **Индивидуално уважавање** подразумева дефинисање и уважавање индивидуалних потреба следбеника уз коришћење и развој њихових снага како би искористили максимално свој потенцијал (Strugar Jelača et al., 2016). Ова компонента има у фокусу подршку развоја појединца у тиму сходно његовом потенцијалу. Трансформациони лидер води тим тако што менторише, обучава и даје подршку појединцу да оствари свој потенцијал.

Ефективни лидер у истраживачко-развојним пројектним тимовима тежи да инспирише чланове да виде сврху и циљ заједничког рада на пројекту и да се максимално труде да то и остваре. Лидери треба да подстичу развој нових начина размишљања и решавања проблема, као и да охрабрује чланове тима да раде више него што они мисле да могу и да пруже више него што се од њих очекује. Управо овакве карактеристике има лидер који примењује трансформациони стил лидерства. Трансформациони лидери воле да воде тим у којем су чланови едуковани, вредни, жељни изазова и воле да преузимају ризик и спремни су да улажу додатни напор како би циљ пројекта био остварен. Истраживачко-развојни пројектни тимови су сачињени од оваквих људи, па се може извести закључак да примена трансформационог стила лидерства у оваквом тиму може довести до побољшаних перформанси пројектног тима, пре свега у погледу иновација, што ће бити једна од истраживачких претпоставки за будуће истраживање.

Трансформационо лидерство је такво да претпоставља да ће људи радо да прате особу која их инспирише, да деле исту страст према визији као што то чини и сам лидер и да ће они радити са огромном енергијом и ентузијазмом што је императив када је у питању рад на пројекту. Потребно је истаћи да, трансформациони стил не доводи само до позитивних промена на нивоу појединца, већ на нивоу целе групе, организације као и друштвеног система. Тиме повећава иновативни капацитет чланова тима, степен иновативности организација и позицију земље са аспекта иновативног амбијента и остварених перформанси привредног система. Може се сумирати да је то лидерство које инспирише запослене и омогућава им да донесу револуционарну промену, што је и пожељно са аспекта истраживачко-развојних пројеката (Trmčić et al., 2013). Отвореност ка иновативности и креативности се ставља у први план.

3. УЛОГА ТРАНСФОРМАЦИОНОГ СТИЛА ЛИДЕРСТВА У ИСТРАЖИВАЧКО-РАЗВОЈНИМ ПРОЈЕКТНИМ ТИМОВИМА – резултати досадашњих истраживања

Иако је примећена тенденција раста броја истраживања у овој области, још увек није значајна пажња посвећена феномену лидерства у истраживачко-развојним пројектним тимовима.

Waldman & Atwater су објавили је рад у ком је анализиран утицај трансформационог лидерства на ефективност истраживачко-развојног пројекта. Истраживање је спроведено интервјуисањем 40 чланова пројектног тима, лидера и највиших чланова менаџмента истраживачко-развојних организационих јединица у две организације, као и спровођењем упитника на узорку од 147 чланова, лидера и виших нивоа менаџмента у истраживачко-развојним организационим јединицама у три организације. У том раду је утврђена позитивна веза између примене трансформационог стила лидерства у истраживачко-развојним пројектним тимовима и ефективности пројекта (Waldman & Atwater, 1994).

Keller је 2006. године објавио резултате истраживања које је спровео на узорку од 118 чланова истраживачко-развојних тимова и закључио да трансформациони стил лидерства позитивно утиче на резултате пословања, а пет година касније је утврдио позитивну везу између примене трансформационог стила лидерства и профитабилности (Keller, 2006; Clarke, 2012).

Трансформациони лидери који имају инспиративну визију, примењују интелектуалну стимулацију, али и негују висок квалитет односа размене са члановима пројектног тима постижу виши степен успеха на пројектима (Elkins & Keller, 2003).

У досадашњим истраживањима која су за предмет имала анализу трансформационог лидерства и његов утицај на перформансе пројектног тима, уочен је позитиван утицај трансформационог лидерства на иновативност пројектних тимова (García-Morales et al., 2008, Paulsen et al., 2013). Објашњење за ово можемо да прикажемо чињеницом да трансформациони лидери примењују креативно размишљање и подстичу креативно понашање свих чланова тима што позитивно утиче на иновативност тима. Такође оно што доприноси стварању климе за иновације, а везује се за овај стил лидерства је то што трансформациони лидери користе интелектуалну стимулацију којом се подстичу чланови тима да размишљају другачије, да преиспитују постојеће претпоставке и методе рада како би се побољшала иновативност тима (Paulsen et al., 2013). Пружајући визију о кротивним и иновативним резултатима и

промовисању интелектуалне стимулације, трансформациони лидери чешће изазивају и инспиришу појединце да размишљају о променама у сврху побољшања иновативности (Eisenbeiss et al., 2008).

Paulsen и сарадници су спровели истраживање на примеру великих Аустралијских истраживачко-развојних организација и у оквиру истраживања су анализирали 29 различитих истраживачко-развојних пројектних тимова. Сврха истраживања је била да се утврди како трансформационо лидерство утиче на перформансе истраживачко-развојног тима у погледу иновативности. Резултати истраживања су показали да виши степен примене трансформационог лидерства је повезан са вишим степеном идентификације појединца са тимом, већом подршком и подстицањем креативности и са вишим степеном иновативности тима. Главни допринос ове студије је у томе што је представљено и доказано да трансформационо лидерство доприноси идентификацији појединца са тимом у значајној мери, да трансформациони лидер подстиче креативно размишљање и проактивност, а да све то узрокује виши степен иновација истраживачко-развојног пројектног тима (Paulsen et al., 2013).

4. СМЕРНИЦЕ ЗА БУДУЋА ИСТРАЖИВАЊА

4.1. Истраживачке претпоставке

Фокус у будућем истраживању аутора биће у утврђивању улоге трансформационог стила лидерства у истраживачко-развојним пројектним тимовима у организацијама које послују на територији Р. Србије, као и анализа утицаја овог стила лидерства на иновативност пројектног тима. Претпоставка на основу постојећих истраживања и прегледа владајућих ставова је да ће боље резултате имати онај пројектни тим у ком лидери примењују трансформациони стил лидерства. Ова претпоставка је дата, између осталог, на основу резултата досадашњих истраживања, да трансформациони стил лидерства има више успеха у динамичном окружењу (Prasad & Junni, 2016) и у неизвесним условима пословања (Lim & Ployhart, 2004), а сваки пројекат представља нов, јединствен и непоновљив подухват који се суочава са високим степеном ризика и неизвесности. На бази сагледаних теоријских ставова, истраживачке претпоставке будућег истраживања су:

Истраживачка претпоставка бр. 1: Постоји веза између примене трансформационог стила лидерства и бољих исхода лидерства

оцењеног од стране чланова истраживачко-развојног пројекта у виду ефективности, задовољства и додатног напора.

Истраживачка претпоставка бр. 2: Трансформационо лидерство утиче на повећање степена иновативности истраживачко-развојних пројектних тимова.

4.2. Методологија истраживања и предлог истраживачког оквира

Стандардизовани MLQ упитник садржи 45 питања, при чему се 36 питања односи на 9 компоненти лидерства на основу којих се одређује да ли је у питању трансформациони, трансакциони или *laissez faire* стил лидерства и 9 питања која се односе на исходе лидерства. За процену учесталости опажених руководилачких понашања биће коришћена Ликертова петостепена скала процене (прилагођено: 1= не слажем се; 2= делимично се не слажем; 3=нисам сигуран; 4= делимично се слажем; 5=слажем се). Мери се девет компоненти руковођења дуж целог распона руководилачких стилова и три исхода руковођења.

Поступак за тумачење одговора и стила лидерства је следећи: укупно 45 питања MLQ упитника која се односе на понашање лидера разврставају се у 9 група. Свака од тих група представља једну од компоненти лидерства (Avolio et al., 2004): *I Идеализовани утицај (Idealized Influence – attributed)*, *II Идеализовано понашање (Idealized Influence – behavior)*, *III инспиративна мотивација (Inspirational Motivation)*, *IV интелектуална стимулација (Intellectual Stimulation)*, *V Индивидуално уважавање (Individualized Consideration)*, *VI Условно награђивање (Contingent Reward)*, *VII Активно управљање помоћу изузетака (Management by exception – Active)*, *VIII Пасивно управљање помоћу изузетака (Management by exception – Passive)*, *IX Laissez faire лидерство (Laissez faire leadership)*.

Првих пет компоненти лидерства односе се на трансформациони стил лидерства, шеста и седма компонента односе се на трансакционо лидерство, а осма и девета на *laissez-faire* лидерство. У оквиру нашег даљег истраживања користила би се скраћена верзија MLQ упитника, која обухвата анализу трансформационог и трансакционог стила лидерства и обухвата 37 питања. Разлог томе произилази из ставе да *laissez-faire* стил лидерства је ретко, готово никада, заступљен у оквиру истраживачко-развојних пројектних тимова. Осим оцењивања стила лидерства врши се оцењивање исхода лидерства на основу питања

која су сврстана у три групе: додатни напор (extra effort), ефективност (effectiveness) – и задовољство (satisfaction) (Avolio et al., 2004). Поступак оцењивања је исти као код оцењивања стила лидерства, добија се просек за сваку групу и на основу просека се долази до закључка да ли лидери улажу додатни напор у руковођењу, да ли су ефективни и да ли примењују задовољавајући стил лидерства. Лидери би извршили самопроцену стила лидерства попуњавањем упитника, а чланови тима би оцењивали своје лидере и идентификовали њихов стил лидерства, напоре које улажу и њихову ефективност.

Иновативност пројектног тима ће бити испитана применом четири питања, дефинисаних од стране аутора Lovelace, Shapiro & Weingart (2001). Поменута питања ће се оцењивати применом петостепене Ликертове скале. Питања која мере иновативност пројектног тима су: 1) степен иновативности крајњег производа-резултата пројектног тима; 2) број иновација и нових идеја датих од стране чланова пројектног тима; 3) техничке перформансе пројектног тима; 4) степен адаптабилности тима на промене. Помоћу ових питања биће анкетирани лидери истраживачко-развојног тима, из разлога што они блиско сарађују са свим члановима тима и могу понудити поуздане информације о њиховој иновативности (Liu & Phillips, 2011).

У наставку ће бити приказан предлог истраживачког оквира.

Слика 2.: Предлог истраживачког оквира

Извор: Илустрација аутора

Након спроведеног теоријског процеса истраживања заједно са дизајнирањем методолошког оквира, у наредном периоду биће

спроведено емпиријско истраживање кроз наредне кораке: (1) избор и утврђивање статистичке масе; (2) прикупљање података применом методе анкетирања и (3) статистичка анализа применом изабраних статистичких метода и на крају (4) тестирање резултата истраживања.

ЗАКЉУЧАК

Лидерство представља један од кључних фактора успеха пројекта. С обзиром да је овај феномен директно везан за једно од кључних подручја упављања пројектом – управљање људским ресурсима, може се извести закључак да стил лидерства значајно може да утиче на исход пројекта. Узимајући у обзир да је још већа одговорност, више потребног знања, спремност за виши степен неизвесности и ризика, као и много других изазова постављено пред лидера у истраживачко-развојним пројектним тимовима, одлучивање о адекватном стилу лидерства је још комплекснији процес.

Лидерство као континуиран процес се непрекидно развија и усавршава. Не може да се дефинише један универзалан стил лидерства који је адекватан за све врсте пројеката, као ни у различитим фазама развоја једног пројекта, али свакако да доминантна примена једног стила лидерства може да има већи успех у односу на други, што не значи да ће код других врста пројеката опет тај исти стил лидерства дати добре резултате. С обзиром на то да су предмет рада истраживачко-развојни пројекти и стил лидерства који се примењује у истраживачко-развојним пројектним тимовима, аутори рада су, на бази резултата постојећих истраживања и приказа владајућих ставова, закључили да је адекватан стил лидерства који може допринети успеху истраживачко-развојних пројектних тимова управо трансформациони стил лидерства.

Примена трансформационог лидерства подстиче тимски рад, ствара климу за развој иновација што је неопходно за истраживачко-развојне пројекте. Осим што доприноси већем степену иновација, трансформациони лидери подстичу креативност чланова тима, омогућавају несметану комуникацију, подстичу их на прихватање промена као изазова са којима се треба суочити, а не као проблеме које треба избегавати. Утичу на запослене да напусте застареле методе рада и начине размишљања и примене нове методе рада и проналазе нова унапређена решења проблема са којима се суочавају.

На основу свега постављен је предлог истраживачког оквира за будуће истраживање у ком ће бити истражене постављене

претпоставке које су дефинисане на основу прегледа литературе и резултата постојећих истраживања.

Владајући ставови из доступне литературе и резултати истраживања су показали да виши степен примене трансформационог лидерства је повезан са вишим степеном идентификације појединца са тимом, већом подршком и подстицањем креативности и са вишим степеном иновативности тима.

Анализирајући све релеванте факторе кроз стандардизован упитник биће испитане наведене претпоставке на узорку истраживачко-развојних тимова у оквиру организација које послују на територији Републике Србије. Резултати истраживања би требали да буду смернице пројектним менаџерима, који су и најчешће лидери, како да воде тим, на који начин да подстичу креативност, да им укажу на специфичности структуре истраживачко-развојних пројектних тимова и специфичности вођења таквог тима у условима неизвесности и ризика. Уколико буду пратили смернице, резултати би требали бити и очекивани у виду остварења жељеног степена иновативности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
2. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. Mind Garden, Incorporated.
3. Clarke, N. (2012). Leadership in projects: what we know from the literature and new insights. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(3/4), 128-148.
4. Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
5. Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 587-606.
6. Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.

7. Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
8. Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, 38(1), 23-32.
9. Kisielnicki, J. (2014). Project management in research and development. *Foundations of management*, 6(3), 57-70.
10. Khedhaouria, A., Montani, F., & Thurik, R. (2017). Time pressure and team member creativity within R&D projects: The role of learning orientation and knowledge sourcing. *International Journal of Project Management*, 35(6), 942-954.
11. Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
12. Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
13. Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*. 31(1), 44-52.
14. Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product team's innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
15. Mikulskienė, B. (2014). *Research and development project management*. Study book. Vilnius: Mykolas Romeris University.
16. Molepo, P. M., Marnewick, A., & Joseph, N. (2019, June). Complexity factors affecting research and development projects duration. In *2019 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)* (pp. 1-6). IEEE.
17. Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
18. Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D

- organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 595-610.
19. Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
20. Савовић, С. (2017). Утицај динамизма трансформационог лидерства на постаквизиционе перформансе преузетог предузећа. *Економски хоризонти*, 19(2), 95-108.
21. Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
22. Sharma, S. K., & Chanda, U. (2017). Developing a Bayesian belief network model for prediction of R&D project success. *Journal of Management Analytics*, 4(3), 321-344.
23. Стојановић, С., & Марић, С. (2018). Комуникација као мера перформансе лидерства. *Анали економског факултета у Суботици*, 54(40), 81-94.
24. Strugar Jelača, M., Bjekić, R., & Leković, B. (2016). A Proposal for Research Framework Based on the Theoretical Analysis and Practical Application of MLQ Questionnaire. *Economic Themes*, 54(4), 549-562.
25. Tang, C., & Ye, L. (2015). Diversified knowledge, R&D team centrality and radical creativity. *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 123-135.
26. Trmčić, S., Milinković, O., & Trmčić, M. (2013). Konceptualni okvir – Liderstvo. *FBIM Transactions*, 1(1), 101-110.
27. Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
28. Waldman, D. A., & Atwater, L. E. (1994). The nature of effective leadership and championing processes at different levels in a R&D hierarchy. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 233-245.
29. Watts, L. L., Steele, L. M., & Den Hartog, D. N. (2020). Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 138-145.

Рад је примљен: 01.06.2020.

Рад је прихваћен за штампу: 01.07.2020.