

IDERSTVO I MENADŽMENT ZNANJA

LEADERSHIP AND MANAGEMENT KNOWLEDGE

PAVLOVIĆ MARKO

Privredna Akademija Novi Sad, e-mail: pmarko2003@ptt.rs

BILJANA BRANKOVIĆ

JP PTT Saobraćaja Srbije, e-mail: biljanica@ptt.rs

Rezime: Rad ima za zadatak da analizira liderstvo i menadžment znanja. U radu su obrađene sledeće oblasti: pojam i značaj lidera, razlike između menadžera i lidera, pristup liderstvu, savremene teorije liderstva, vrste liderstva u menadžmentu znanja zatim uloga lidera u ekonomiji znanja i dati su šematski prikazi stilova liderstva, Fiedlerov model liderstvazatim Hersey model liderstva. Cilj rada je da istraži kakva je uloga menadžera sa liderskim sposobnostima u upravljanju znanjem u organizacijama.

Ključne reči: Liderstvo, menadžment, menadžment znanja, analiza, savremene teorije.

Abstract: The work has the task to analyze the leadership and management skills. The paper covered the following areas: the concept and importance of leadership, the differences between managers and leaders, leadership approach, contemporary theories of leadership, types of leadership in knowledge management and leadership role in the knowledge economy and make the schematic representation of styles of leadership, Fiedler model leadership model of Hersey liderstvazatim . The aim is to investigate the role of managers with liderskim sposobnostima in knowledge management in organizations.

Keywords: Leadership, management, knowledge management, analysis, contemporary theories

1. UVOD – DEFINISANJE LIDERSTVA

Savremeni pristup poslovanju, u prvi plan ističu menadžerske sposobnosti i veštine. Dok se jedni menadžeri žale da im je sve teže i opterećuju se bezizlaznim problemima i obavezama, drugi samouvereno sagledavaju mogućnosti i u nastalim kriznim situacijama i nalaze rešenja za pomeranje granica znanja i mogućnosti da iskažu svoju superiornost nad drugima.

U raznoj literaturi možemo naći mnogo definicija šta je to zapravo lider i definicije liderstva. Jedan autor Barnard Bass dao je definiciju od deset pristupa liderstvu.

Liderstvo je nesumljivo važan faktor koji utiče na efikasnost programa menadžmenta znanja. U našoj a i stranoj literaturi možemo naći saglasnosti autora što u teorijskom delu, a i u praktičnom delu čiji se primei u praksi potvrđuju, kao uspešnih lidera u njihovim organizacijama u borbi za osvajanje konkurentne prednosti. Značaj lidera u primeni programa menadžmenta znanja u literaturi nalazimo naziv i možemo ih zvati lideri znanja, čiji su ne samo učesnici, već i pravi predstavnici koncepta menadžmenta znanja koji svojim znanjem i naglašavaju značaj znanja i upravljanje znanjem u novoj eri poslovanja.

Uspešno liderstvo koje se fokusira na znanje ali samo u vidu njegovog iskorišćavanja radi dodatne vrednosti za njegovu organizaciju daje pozitivne rezultate u praksi, koji se ogledaju u većoj produktivnosti i povećanju reputacije, unapređivanje kreativnosti zaposlenih i jača

njihov moral. Biti uspešan lider u današnje vreme predstavlja veliki izazov, a ako imamo dobrog lidera na vrhu organizacije pitanje je od značaja za uspešnost programa znanja. Liderstvo u savremenim organizacijama se vezuje za promene. Uslovi nalažu liderima ne samo da prilagođavaju organizacije promenama u okruženju već i da sami kreiraju promene. Organizacijama su potrebni rukovodioci koji su sposobni da vode proces promena, koji su za korak ispred drugih, koji dugoročno razmišljaju i koji shvataju da je zalaganje za očuvanje status quo stanja pogubno u uslovima turbulentnih promena u okruženju. Takvi rukovodioci su lideri, oni vode organizaciju ka ostvarivanju superiornih performansi. Liderstvo je postalo kritičan faktor uspeha savremenih organizacija i najskuplji resurs svake organizacije. Nisu slučajno departmani za ljudske resurse u organizacijama najviše zaokupljeni problemom kako da pronađu najbolje menadžere za popunjavanje ključnih rukovodećih pozicija.

Postoji mnogo različitih definicija liderstva kao što ima mnogo onih koji su pokušali da definišu ovaj pojam. Da navedemo samo neke:

- Liderstvo je proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarenju zadataka. (Stoner, 2002).
- Liderstvo se dešava između ljudi, uključuje korišćenje različitih uticaja i koristi se za ostvarivanje ciljeva organizacije. (Yukl, 1989).
- Liderstvo je sposobnost da se utiče na druge radi ostvarenja ciljeva (Robins, 1996).

- Liderstvo se definiše kao čin ili ponašanje da se utiče na druge. (Milisavljević, 1999).

- Liderstvo je niz procesa, koji pre svega stvara organizacije ili ih prilagođava okolnostima koje se značajno menjaju. Liderstvo definiše kako treba da izgleda budućnost, usmerava ljude u pravcu te vizije i inspiriše ih da jeostvare uprkos preprekama (Koter, 1999).¹

Liderstvo predstavlja proces u kome pojedinac vrši uticaj na zaposlene da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Liderstvo čine i zaposleni koji razumeju ciljeve i njihov značaj a, takođe, svesno ili nesvesno prihvataju različite vrste uticaja koje lider vrši na njih, demonstrirajući tako različite oblike moći, koje zaposleni doživljavaju kao njegovu posebnost i superiornost.. Osoba koja utiče na druge naziva se lider. Iako je definicija liderstva slična definiciji menadžmenta, ne može se staviti znak jednakosti između pojmova menadžer i lider, a još manje između liderstva i vođenja. Razloga za to ima više. Osobine povezane sa liderstvom su sledeće:

1. **ENERGIJA** Lideri iskazuju visok nivo uloženog napora. Oni imaju relativno visok nivo želje za uspehom; oni su ambiciozni; imaju veliku energiju; oni su neumorni i uporni u svojim aktivnostima i oni pokazuju inicijativu.
2. **ŽELJA DA VODI** Lideri imaju izraženu želju da vode i utiču na druge. Oni pokazuju spremnost da preuzmu odgovornost.
3. **POŠTENJE I INTEGRITET** Lideri izgrađuju odnose poverenja između sebe i svojih sledbenika koristeći istinu i poštenje i pokazujući visoku konzistenciju između reči i dela.
4. **SAMOPOUZDANJE** Sledbenici veruju da lider nikad ne sumnja u sebe. Lideri zbog toga moraju da pokažu samopouzdanje da bi ubedili svoje sledbenike u pravičnost svojih ciljeva i odluka.
5. **INTELIGENCIJA** Lideri moraju da budu dovoljno inteligentni da bi mogli da prikupljaju, sintetizuju i tumače velike količine informacija i moraju da budu sposobni da stvaraju vizije, rešavaju probleme i da donose pravilne odluke.
6. **RELEVANTNO POSLOVNO ZNANJE** Efektivni lideri imaju visok nivo znanja o kompaniji, delatnosti i tehnici. Produbljeno znanje omogućava liderima da donose dobro obrazložene odluke i da razumeju posledice takvih odluka.
7. **DODATNE OSOBINE** Lideri su energični, živahni ljudi. Oni su društveni, puni puzdanja i retko tihi i povučeni.

2. MENADŽMENT ZNANJA

U literaturi ne postoji jedinstvena definicija koncepta menadžmenta znanja, ali svaka od njih ukazuje na njegovu multidisciplinarnost. Menadžment znanja pokriva tri glavne aktivnosti znanja:

- Generisanje znanja – uključuje sve aktivnosti koje prenose novo znanje pojedincima, grupi ili organizaciji.

- Transfer znanja – premeštanje znanja sa jednog mesta na drugo i njegovu apsorpciju.
- Čuvanje znanja – sve preduzete aktivnosti radi zadržavanja stečenog znanja u okvirima organizacije.

Menadžment znanja možemo definisati kao kolektivno znanje (uključujući iskustvo, veštine, podatke i informacije) jedne organizacije. Uključuje interno znanje i znanje koje se selektivno prikuplja iz eksternih izvora radi poboljšanja organizacije. Menadžment znanja je nešto više od pukog prikupljanja informacija i njihovog ubacivanja u kompjutersku bazu podataka ili na WEB stranicu. Pravilan menadžment znanja omogućuje pojedincima, na svim nivoima organizacije, pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje njihovih zadataka dajući doprinos ispunjenju sveukupnih ciljeva organizacije. Menadžment znanja opisuje se kao najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala nekog posla. On uključuje povezivanje mozгова odgovarajućih ljudi kako bi razmena, rezonovanje i zajedničko delovanje postali gotovo instinktivni i deo svakodnevnog rada. Menadžment znanja se vezuje za tzv. organizacije koje uče. Prema Davidu Garwinu takva organizacija je uvežbana za stvaranje, prikupljanje i transfer znanja i modifikovanje svog ponašanja kako bi došla do određenog znanja i vizije. Gotovo sve kompanije na njima svojstven način koriste menadžment znanja. U informacionom sistemu zasnovanom na papirologiji znanje se usmerava kroz podsetnike, sastanke i projekte. Znanje se prenosi putem lične komunikacije, telefonskim razgovorima ili na sastancima. Vrednosti znanja i know-how-a stvaraju se kroz ove procese i usmeravaju se u obliku različitih izveštaja. Oni potom postaju deo znanja kompanije. Menadžment znanja je strateška primena kolektivnog znanja kompanije i know-how-a za stvaranje profita i povećanja udela na tržištu. Imovina ili vrednost znanja (ideje, koncepti, know-how) stvaraju se kompjuterizovanim prikupljanjem, čuvanjem, podelom i usmeravanjem korporativnog znanja. Napredne tehnologije omogućuju istraživanje korporativne svesti radi stvaranja novih proizvoda zasnovanih na znanju. Ukoliko se znanje upotrebljava na pametan i strateški način onda donosi čiste profite.

Menadžment znanja pokriva tri glavne aktivnosti znanja: generisanje, kodifikaciju i transfer. Generisanje znanja uključuje sve aktivnosti koje prenose novo znanje pojedincima, grupi ili organizaciji. Ono uključuje aktivnosti kao što su stvaranje, pribavljanje, sinteza, fuzija i adaptacija. Kodifikacija znanja je takva vrsta predstavljanja znanja koja omogućava pojedincima i organizacijama da ga ponovo koriste. Transfer znanja uključuje premeštanje znanja sa jednog mesta na drugo i njegovu apsorpciju. Generisanje, kodifikacija i transfer se stalno pojavljuju tako da menadžment ne stvara ove akcije. Snaga menadžmenta znanja je u tome što dopušta organizacijama da poboljšaju produktivnost svih aktivnosti i da pruže njihovu vrednost kako grupi tako i pojedincima.

Menadžment znanja je dakle relativno mlada disciplina koja ima korene u brojnim disciplinama. Neka literatura o menadžmentu znanja je veoma orijentisana na informacione sisteme, ostavljajući utisak da je to malo šta

¹ Jelena Đorđević Boljanović – „Menadžment znanja“ uzete potrebne definicije 134 str. (2009.godina)

više od menadžmenta informacija. Druga literatura posmatra više ljudsku dimenziju stvaranja i deljenja znanja, čime je tema sličnija menadžmentu ljudskih resursa. Ovo su dve najčešće dimenzije i često postoji malo preklapanja između njih. Svaka od njih ne razume onu drugu, jer se jezici i pretpostavke svake discipline značajno razlikuju. Ipak, upravo ove interdisciplinarne veze obezbeđuju najbolja napredovanja na polju upravljanja znanjem.

Od mnoštvo definicija i određenja menadžmenta znanja Devenport i Prusak su 1998 godine integrisali određenje koje je proizilazilo iz perspektive informacionih sistema i ljudskih resursa i definisali menadžment znanja kao integraciju menadžmenta informacionih sistema, menadžmenta organizacionih promena i prakse menadžmenta ljudskih resursa.² Menadžment znanja se može definisati kao „efektivan proces učenja povezan sa istraživanjem, iskorišćavanjem i deljenjem ljudskog znanja (skrivenog i eksplicitnog) koji koristi odgovarajuće tehnologije i kulturno okruženje radi poboljšavanja intelektualnog kapitala i performansi neke organizacije“.

Menadžment znanja može obezbediti prilagođavanje, opstanak i stručnost uprkos nepredvidivosti novog sveta biznisa. Sinergija i kombinacija poznatog i novog kao postupak iskorišćavanja i kombinacija podataka i kapaciteta i info tehnologija zahteva, pored stvaralaštva i inovativnosti, sistemski postupak. Zbog toga je organizovani pristup više nego potreban. Strategija o korišćenju znanja je uslov za organizacijski život u savremenom globalnom društvu. Živimo u svetu kompetencija baziranom na informaciji kao strategijskoj prednosti, pa je kontrolisanje ponašanja organizacionih činilaca u cilju ispunjavanja unapred naznačenih organizacionih ciljeva i namera vrlo korisno.

2.1. Alati i tehnike menadžmenta znanja

Veliki broj „alata“ su većinom zasnovani na računarskoj mreži, i u značajnoj meri poboljšavaju efikasnost menadžmenta znanja.

Kao značajne tehnike možemo izdvojiti:

- Infrastruktura,
- Razmišljanje,
- Prikupljanje,
- Organizovanje,
- Specifični programi i aplikacije.

2.2. STRATEGIJA UPRAVLJANJA ZNANJEM

Strategija podrazumeva osmišljeno upravljanje znanjem povezano sa poslovnom strategijom u funkciji. Ta komplementarnost rezultira u proizvodima i uslugama koji na tržištu ostvaruju konkurentnost.

Poznate su dve strategije upravljanja znanjem. *Generičke* (modifikacija znanja iz jednog oblika u drugi), i *opšte* (kako ostvariti konkurentske prednosti upotrebom znanja). Podela znanja na eksplicitno i implicitno znanje predstavlja osnovu za formulisanje generičkih strategija upravljanja znanjem. Ona je bazna i najznačajnija podela

znanja kao osnova za ostale kategorizacije. Poznate su četiri generičke strategije upravljanja znanjem. Iako mogu samostalno da egzistiraju, u praksi se vrši njihovo kombinovanje, sa ciljem da se obezbedi holistički pristup upravljanja znanjem.

Socijalizacija (kao strategija) podrazumeva prenos implicitnog znanja. To je takvo prenošenje koje se odnosi na imitiranje postupaka rada i radnih procesa u izvršavanju zadataka vezanih za rutinske operacije. Za efikasan transfer znanja subjekat koji usvaja znanje treba da bude u fizičkom kontaktu sa subjektom koji emituje implicitno znanje (postoje mogućnosti za transfer telekomunikacionim putem). *Ekstenalizacija* kao postupak prelaska implicitnog u eksplicitno znanje, je kodifikacija implicitnog znanja pomoću nekog trajnog medija koji ima standardizovan fizički oblik. Sa ovakvim postupkom pretvaranja implicitnog u eksplicitno znanje organizacija se štiti od gubitka kumuliranog implicitnog znanja ranijeg perioda i čuva ga za budućnost.

Strategija *kombinacije* predstavlja postupak prelaza eksplicitnog znanja u eksplicitno znanje, što znači da se postojeće eksplicitno znanje nadograđuje. Već kodificirano znanje (pomoću nekog medijuma) kao predmet interesa u kombinaciji sa novom idejom rezultira u stvaranju novog znanja. Ovo znanje u budućnosti opet može biti predmet nove nadogradnje ili transfera u implicitno znanje. *Internalizacija* predstavlja modifikaciju eksplicitnog u implicitno znanje. Faktički već kodificirano znanje dobija svoju praktičnu primenu i uz to, na osnovu posebnih pravila, doživljava i verifikaciju.

Postoje klasifikacije (zamera im se što favorizuju velike organizacije) koje su razvile opšte strategije upravljanja znanjem od strane velikih korporacija. U isto vreme stoji konstatacija da na sadašnjem razvoju menadžmenta znanja u praksi nisu razvijeni koncepti koji bi podržali menadžment znanja u manjim organizacijama od onoga koje je omogućeno generičkim strategijama upravljanja znanjem. Tako konsultantska kuća McKinsey & Company identifikuje 5 strategija: *Razvoj i transfer najbolje prakse*, kao strategija je fokusirana na identifikovanje najbolje prakse i njeno širenje preko disperzovane mreže lokacija. Ideja o ovoj strategiji nije nova, ali tek u okviru koncepta menadžmenta znanjem dobija svoje teorijsku osnovu. *Strategija kreiranja nove industrije iz postojećeg znanja*, predstavlja uočavanje organizacijskog znanja, sa ciljem da bude iskorišćeno na novi, drugačiji način. *Strategija oblikovanja korporativne strategije oko znanja*, se odnosi na preispitivanje tekućih uslova okruženja i strategijskih opcija kao osnov za formuliranje korporativne strategije. Korporativnom strategijom se definišu i potrebe za znanjem organizacije u skladu sa strategijskim prioritetima. Time se obezbeđuje konstantno nadgrađivanje znanja.

Strategija generisanja i komercijalizacije inovacija je fokusirana na jačanje konkurentske pozicije. Ona se realizuje putem povećanja broja tehnoloških inovacija, sa ciljem da se skрати vreme potrebno za razvoj novog proizvoda i njegovu komercijalizaciju. Najveću primenu ima u organizacijama koje imaju proizvode čiji je životni ciklus izrazito kratak. Isto tako se primenjuju u slučajevima, gde se potrebe kupaca stalno menjaju i gde je intenzitet konkurencije jako veliki. Uspešno je korišćena kod proizvođača automobila Toyota. *Strategija*

² Radosavljević Ž. – menadžment znanja, Privredna akademija Beograd 2008.godina, str. 9

kreiranja standarda oslobađanjem sopstvenog znanja. Iskustva ukazuju da je njena najšira primenljivost u softverskoj industriji. I-net pretraživač Netscape se suočio sa problemom smanjivanja tržišnog učešća. U momentu kad je javnosti dala besplatno na uvid izvorni kod pretraživača broj korisnika se odmah povećao. Netscape je povećao svoje tržišno učešće i imidž a još je dobio povratne informacije korisnika koje je pretvorio u korisno znanje. Isto je učinio i Microsoft za svoj najvažniji proizvod – Windows kada je omogućio pristup izvornom kodu iako ga je ograničio samo na svoje partnere koji su sa njim potpisali ugovore. Suština strategije je ista kao u prethodnom primeru.

3. LIDERSTVO

U ovom delu rada analiziraćemo šta je to zapravo "Lider" i koje su njegove karakteristike.

Još 1985. godine Benis i Nanus su ukazivali da je problem sa neuspešnim preduzecima da imaju mnogo menadžera, a malo lidera. Oni ukazuju na, po njima, bitnu razliku između u menadžmenta i liderstva.

- Liderstvo predstavlja *proces putem koga neki članovi grupe utiču na ostale u pravcu ostvarivanja grupnih ili organizacionih ciljeva*
- Proces treba posmatrati nezavisno od cilja – lider može voditi organizaciju i sledbenike u pobjedu ili propast
- Pitanja liderstva:
 - Da li je svakoj organizaciji potreban lider?
 - Ako jeste, koliko?
 - Da li je lider i menadžer jedno isto?
 - Da li se lider radja ili se može obrazovati?
 - Šta čini uspešnog lidera?

Džek Velč se smatra tipičnim predstavnikom transformacionog liderstva, i po mnogim anketama najveći je poslovni lider 20. veka.³ Po njegovom iskustvu Liderstvo se provlači kroz vekove u različitim oblicima.

Liderstvo je proces u kome je fokus na interakciju lidera i sledbenika. Proces liderstva koristi uticaje koji nisu zasnovani na prinudi pri usmeravanju grupe ka ostvarenju ciljeva. Liderstvo usmerava energiju zaposlenih ka ostvarivanju zajedničkog cilja organizacije gde se koristi motivacija, komunikacija, organizaciona kultura i druga sredstva koja ne pripadaju prinudi.

Savremeni oblik rukovođenju ljudima ima za zadatak kakav zapravo lider treba da bude i kakve bi njegove karakteristike mogle biti? Lider treba biti uzor zaposlenima, savestan i realan prema sebi, potpuno svestan trenutne situacije, vizionar, uživa u promeni, onaj koji je spreman uvek da uči, etičan i moralan, dobar komunikator, pozitivan stav, entuzijasta, odlučan u donošenju odluka i dr.

Ličnost koja treba da obavlja specifičnu lidersku ulogu naziva se liderom. Liderstvo je izgleda veština korišćenja stručnosti koju ima većina, a pokazuje manjina. Liderstvo je neophodno da se dobiju izvrsni rezultati od običnih ljudi.

Biti lider znači, kako satisfakciju, tako i frustraciju. Ukazuje se na to da je lider društveni arhitekta koji oblikuje svoju organizaciju na način da efektivno i efikasno funkcioniše.

3.1. SLIČNOSTI I RAZLIKE IZMEĐU LIDERA I MENADŽERA

U svetu, i kod nas, često se razgovara o ulozi lidera i menadžera, što ukazuje da su podjednako važni za razvoj svake firme ili još bolje rečeno kompanije. S obzirom da firma ima dva osnovna zadatka, da ostvari rezultate i gradi budućnost kako bi ostvarila konkurentsku prednost, neophodno je otkriti razlike između menadžera i lidera. Zadatak menadžera je da ostvari rezultate kroz poboljšanje rada sektora, a lidera da gradi budućnost firme kroz viziju i uvođenje promena. Lider utiče na zaposlene da bi oni prihvatili promene i da budućnost firme vide kao svoju ličnu budućnost, a menadžer motiviše zaposlene da bi se promene realizovale. On pruža pomoć i podršku zaposlenima. Menadžer i lider imaju različite ciljeve u poslu, odatle proizilaze i razlike među njima. Za uspešno obavljanje posla potrebne su različite veštine, ponašanje i opažanje.

Veštine su neophodne menadžeru da ciljeve firme implementira u plan rada sektora i motiviše zaposlene, a veštine lidera da inspiriše, ohrabri i utiče na zaposlene da ga slede i ostvare viziju firme. Veštine i jednih i drugih su slične, poput blizanaca, jednim delom se preklapaju ali se razlikuju po važnosti kao, na primer: komunikacija, donošenje odluka, pregovaranje, fleksibilnost, integritet i razvoj. Najbolji primer za razumevanje veština menadžera i lidera jeste zajednički rad u timu gde predstavljaju simbiozu. I lider i menadžer su usmereni na ciljeve firme ali imaju različite funkcije. Menadžer ima formalni autoritet koji proizilazi iz pozicije, a lider neformalni koji ispoljava kroz harizmu i uticaj. Lider ne predstavlja poziciju u firmi. Svojim ponašanjem utiče na zaposlene kada se uvode promene, zato se zove još i akcioni lider.

Jasno predstavljanje razlika između menadžera i lidera ima strateški značaj za razvoj firme i pomaže da se zna ko vodi a ko upravlja. Najjednostavnije možete otkriti razliku između menadžera i lidera kada u firmi nedostaje jedan od njih. Kada nedostaje lider zaposleni nemaju predstavu o viziji firme, nemaju jasno usmerenje, nedostaju promene u radu, a kada

nedostaje menadžer tada zaposleni ne znaju svoja zaduženja i odgovornosti i lako može doći do konflikata među njima. Menadžer i lider se razlikuju po: orijentaciji, usmerenju u poslu, misiji, ponašanju, organizacionom okruženju i, svakako, po krajnjim rezultatima. Menadžer je usmeren na unutrašnje okruženje, kratkoročne ciljeve, strukturu i procese, otkrivanje prepreka, minimiziranje rizika, realizaciju misije, promena, motivaciju zaposlenih, i nastoji da održi kontrolu u radu sektora. On planira, kontroliše, rešava probleme i donosi odluke. Menadžer gradi takvu kulturu firme gde zaposleni iznose probleme i zajedno sa njim ih rešavaju i daje uputstva zaposlenima kako treba da rade. Za razliku od menadžera, lider je usmeren na spoljašnje okruženje, dugoročne ciljeve, otkrivanje povoljnih prilika, prihvatanje rizika, gradi viziju firme, uvodi promene, razvija sledbenike, razvija snažne saradničke odnose, poseduje političke veštine,

³ Mašić Branislav, Menadžment (2009.) str 435

promoviše vrednosti firme i gradi jedinstvo. Lider iznosi nove ideje, uvodi promene, određuje vrednosti za budući razvoj i energizira procese da bi se tačno znalo u kom pravcu se firma kreće. Kombinovanjem liderskih i menadžerskih sposobnosti ostvaruje se veći uticaj na zaposlene i organizacione procese i potrebno je ostvariti balans kako ne bi došlo do blokade firme. Menadžer i lider se razlikuju ali se i dopunjuju i obojica su neophodna u složenom i promenljivom okruženju.

TABELA 1 Prikaz ko je Lider a ko menadžer

LIDER ⁴	MENADŽER
Usmeren je na ciljeve. Usmeren je na zadatke.	Usmeren je na spoljašnje okruženje. Usmeren je na unutrašnje okruženje.
Odgovoran je za uvođenje promena. Odgovoran je za rad zaposlenih.	Usmeren je na ljude. Usmeren je na strukturu i procese.
Usmeren je na dugoročne ciljeve. Usmeren je na kratkoročne ciljeve.	Inspiriše zaposlene. Motivira zaposlene.
Uspeh zasniva na harizmi - uticaju. Uspeh zasniva na autoritetu.	Usmeren je na prilike. Usmeren je na otkrivanje prepreka i rešavanje problema.
Radi u promenljivom okruženju. Radi u stabilnom okruženju.	Usmeren je na budućnost. Usmeren je na sadašnjost.
Radi u promenljivom okruženju. Radi u stabilnom okruženju.	Kreira viziju firme. Realizuje viziju.
Pita se ZAŠTO? ŠTA? Pita se KADA? KAKO?	Razvija sledbenike. Razvija lojalnost zaposlenih.
Prihvata rizik. Minimizira rizik.	Gradi poverenje. Zahteva poverenje i lojalnost.
Koristi konflikte. Izbegava konflikte.	
Usmeren je na ciljeve. Usmeren je na zadatke.	Usmeren je na spoljašnje okruženje. Usmeren je na unutrašnje okruženje.
Odgovoran je za uvođenje promena. Odgovoran je za rad zaposlenih.	Usmeren je na ljude. Usmeren je na strukturu i procese.
Usmeren je na dugoročne ciljeve. Usmeren je na kratkoročne ciljeve.	Inspiriše zaposlene. Motivira zaposlene.
Uspeh zasniva na harizmi - uticaju. Uspeh zasniva na autoritetu.	Usmeren je na prilike. Usmeren je na otkrivanje prepreka i rešavanje problema.
Radi u promenljivom okruženju. Radi u stabilnom okruženju.	Usmeren je na budućnost. Usmeren je na sadašnjost.
Radi u promenljivom okruženju. Radi u stabilnom okruženju.	Kreira viziju firme. Realizuje viziju.
Pita se ZAŠTO? ŠTA? Pita se KADA? KAKO?	Razvija sledbenike. Razvija lojalnost zaposlenih.

Liderstvo i upravljanje nisu pojmovi od istog značaja ali ne samo u teoriji nego i u praksi često se poistovećuju. Upravljanje tj. menadžment sastoji se iz određenih aktivnosti: planiranje, organizacija, vođenje i kontrolom.⁵ Liderstvo čini: stvaranje realne slike stvarnosti (npr. Neke kompanije), strategija razvoja nekog preduzeća ili kompanije, aktivacija zaposlenih u cilju ostvarivanja ciljeva i stvaranje povoljne klime u organizaciji.

Poslednjih decenija dosta se vodi polemika da li se ova dva pojma razlikuju. Menadžment i liderstvo su procesi koji uključuju određeni odnos zavisnosti i podređenosti. U njemu menadžer oblikuje kolektivnu akciju. Menadžer za razliku od lidera nema sposobnost da utiče na shvatanje sveta svojih podređenih.

Lider i menadžer se zapravo razlikuju u izvoru moći. Menadžer ima moć da formalno definiše uloge, a lider ima moć da na osnovu svoje sposobnosti mobilizuje pažnju svih zaposlenih pratilaca u lancu, kao i da definiše kolektivnu akciju koju će zaposleni dobrovoljno prihvatiti. Obaveza menadžera je da planira, organizuje i kontroliše svoje podređene kako bi ispunili svoje zadatke i tako ostvarili ciljeve svoje organizacije.

TABELA 2⁶ Razlike između lidera i menadžera

MENADŽER	LIDER
Kratkoročno orijentisan	Dugoročno orijentisan
Strikatan pogled	Zagledan u horizont
Administrira	Inovira
Održava	Razvija
Imitira	Stvara
Pita zašto i kako	Pita zašto ne
Prihvata	Dovodi u pitanje (izaziva)
Dobar vojnik	Sopstvena licnost
Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari

3.2. IZVORI LIDERSKE MOĆI

Moć pozicije zahvaljujući određenom mestu ili delovanju u formalnom organizacionom sistemu mislimo na sledeće:

- Legitimna moc
- Moc prinude
- Moc nagradivanja;

Takođe Lidersku moć definišemo i kao Ličnu moć gde se misli na sposobnost lidera da ostavlja uticaj kao neko koga sledbenici smatraju dopadljivim i stručnim. Tu spadaju sledeće osobine: **stručna moć i Referentna moć.**

Legitimna moć je moć koju lider ima kao rezultat svoje pozicije u organizaciji.

Moć prinude je moć koja se zasniva na pravu lidera da kažnjava ili kontroliše.

Moć nagradivanja je moć da se daju pozitivne beneficije ili nagrade zaposlenom.

Stučna moć je uticaj koji je zasnovan na ekspertizi, posebnim veštinama ili znanju.

Referentna moć je moć lidera koja nastaje na osnovu poželjnih sposobnosti i resursa koje poseduje ta osoba

⁴ J. Đ. Boljanović, Menadžment znanja, (2009.) Beograd

⁵ Msc Ana tomanović, master rad (2010.godina) Liderstvo i nagradivanje zaposlenih u funkciji poboljšanja organizacione uspešnosti, Beograd Singidunum Univerzitet str 22.

⁶ B Mašić, Menadžment (2009.), Beograd, str 437

ili njenih ličnih karakteristika.

U današnjem nesigurnom okruženju, jedna od važnih stavki

za lidere jeste sticanje poverenja i kredibiliteta.

Osnovna komponenta kredibiliteta je poštenje.

U literaturi se navode samo tri medote uticaja a to su: autoritet, uveravanje i kontrola.

KREDIBILITET- stepen do kojeg sledbenici smatraju nekog

poštenim, kompetentnim i sposobnim da inspiriše.

POVERENJE- verovanje u integritet, karakter i sposobnost

lidera. Poverenje jaca sa uspesima u radu i sa dobrim efektima organizacije.

Imamo sedam osobina koje su povezane sa liderstvom a to su:

Energija (pokazuju inicijativu i visok nivo uloženog napora)

Želja da vodi (spremnost da preuzme odgovornost)

Poštenje i integritet (visoka konzistencija između reci i dela)

Samopouzdanje (lider nikad ne sumnja u sebe)

Inteligencija (normalan IQ, visok EIQ, kontekstualna int.)

Relevantno poslovno znanje i

Dodatne osobine (energični, živahni ljudi, retko tihi i povučeni).

Moć se stiče ako je neko u pravo vreme na pravom mestu i preduzme odgovarajuću akciju.

Različiti izvori moći i uticanja na kojima se zasniva su osnova za tri poznata tipa liderstva: transakcionog, harizmatiskog i transformacionog.

4. LIDERSTVO I TIMSKI RAD

U raznim literaturama možemo naići na razne definicije timskog rada a najčešće definicija je da tim predstavlja grupu ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja. Reč timski rad je sve češće u današnjoj primeni u različitim delatnostima.

Pre svega treba nam biti jasno da timski rad nije svaka grupa. Samo ona grupa koja zajednički povezano radi na ostvarenju cilja nazivamo timom.

Tim se pre svega formira da bi se postigao više nego što bolji zbir pojedinačnih učinaka, jer timski rad omogućava bolji rezultat.

Izdvojićemo najvažnije koristi od timskog rada:

- Ljudi zajednički rešavaju probleme,
- Lakše se rešavaju konflikti,
- Timski rad ohrabruje kreativnost,
- Članovi tima daju podršku međusobno,
- Stvara se međusobna zavist,
- Jača se kolektivna snaga tima,
- Poboljšava se komunikacija,
- Poboljšava se kvalitet donošenja odluka,
- Poboljšava se zadovoljstvo na radu;⁷

Postoje nekoliko oblasti u kojima lider može da deluje u poboljšanju efikasnosti tima, a to su:

- Smanjenje straha i zabrinutosti,
- Poboljšanje klime i atmosfere zaposlenih,
- Motivacijom,
- Timska komunikacija,
- Rešavanje konflikta,
- Sistem nagrađivanja i dr.

Da bi neki tim bio efikasan nije dovoljno formirati grupu dobrih specijalista, definisati zajednički cilj zadatke, i obezbediti materijalne i finansijske resurse. Efikasan tim čini grupa specijalista koji su motivisani da rade zajedno. Na motivisanost tima mora se neprekidno raditi i to je zadatak lidera. On ima zadatak da stvara timsku klimu, da razvija osećaj pojedinca da rade zajedno, u grupi i da razvija želju da se doprinese boljem radu i boljoj efikasnosti tima.

Vođa tima mora dosta da učini kroz sastanke, zajedničke dogovore i diskusije, zajedničko odlučivanje, druženje i okupljanje tima.

Da bi se postigla lojalnost tima članovi tima moraju da prihvate ciljeve tima, i da ih poisoвете sa svojim ciljevima. Vođa tima treba da razume ponašanje grupe i da kroz zajednički dogovor postigne lojalnost tima.

Da bi se postigla motivisanost tima treba postaviti najviše ciljeve. Najvažnije akcije za postizanje motivacije su:

- Postavljanje izazove,
- Zajedničko razmatranje nerešenih pitanja,
- Nagrade,
- Mogućnosti za profesionalno usavršavanje,
- Razvoj takmičarske atmosfere,
- Obezbeđenje pogodnog okruženje i dr.

4.1. MEĐUZAVISNOST LIDERA I NJEGOVOG SLEDBENIKA

Liderstvo je odnos uticanja između lidera i sledbenika koji žele stvarne promene. Uticaj znači da odnosi među ljudima nisu pasivni, da su uticaji u više smerova i bez prinude. Naglašava da su tri tipa varijabli relevantni za razumevanje efektivnog liderstva:

1. karakteristike lidera,
2. karakteristike sledbenika,
3. karakteristike situacije u kojoj se proces liderstva odigrava.

Pravi razliku između tri tipa ponašanja liderstva:

1. orijentisano na zadatak
2. orijentisano na ponašanje,
3. orijentisano na promene.

Liderstvo ima nekoliko kompetenosti, a to je, pre svega, sposobnost da se utiče na druge. Veoma je bitna stručnost lidera i moć koju poseduje. Motivacija sledbenika spada u dve kategorije – racionalnu i iracionalnu.

Lideri i sledbenici su fundamentalne uloge u kojima se pojedinac kreće u različitim okolnostima.

U poslednjem izdanju svoje knjige Jukl objašnjava značenje termina koji se koriste u organizacijama i zbog čega on preferira termin sledbenik.

⁷ Jovanović P. Menadžment, Beograd FON, 2005.godina str 46

Individue čine grupe, a razne grupe čine organizaciju. Pojedinci koji ulaze u organizaciju donose svoje osobine, vrednosti i stavove.

Menadžer ne može postati lider bez pomoći zaposlenih da postanu sledbenici. Lider ne može biti uspešan bez opunomoćavanja zaposlenih.

Teško je dovoljno naglasiti značaj komuniciranja lidera sa sledbenicima. Daje se definicija: „Liderstvo je simbolično komuniciranje koje modifikuje stavove i ponašanja drugih da se ostvare zajednički grupni ciljevi“. Individue čine grupe, a razne grupe čine organizaciju. Pojedinci koji ulaze u organizaciju donose svoje osobine, vrednosti i stavove.

Menadžer ne može postati lider bez pomoći zaposlenih da postanu sledbenici. Lider ne može biti uspešan bez opunomoćavanja zaposlenih. Teško je dovoljno naglasiti značaj komuniciranja lidera sa sledbenicima. Daje se definicija: „Liderstvo je simbolično komuniciranje koje modifikuje stavove i ponašanja drugih da se ostvare zajednički grupni ciljevi“. Aristotel je pravio razliku između tri stvari: logos, pathos i ethos. Logos je uticaj zasnovan na logici i argumentima, a pathos je uticaj zasnovan na osećanjima emocijama). Ethos je zasnovan na karakteru pošiljaoca poruke i govori o integritetu čoveka. Lider mora da zna kako ga sledbenici vide.

U odnosima sa sledbenicima lider treba da ispoljava empatiju – odnosno da ima razumevanja za osećanja drugih ljudi.

Poverenje se definiše kao verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera. Izneto je mišljenje da lider treba da izražava sebe na autentičan način. Jaki lideri razumeju da je njihova reputacija autentičnosti nešto što se teško stiče i čime se pažljivo upravlja.

Odnedavno se naglašava da pored lidera koji treba da vodi, za uspešnu organizaciju su potrebni i sledbenici koji znaju da slede.

Pridobiti sledbenike za promenu je znak liderstva u savremenim preduzećima.

Lideri treba da motivišu sebe i sledbenike. liderstvo treba da bude balans između direktivnog stila koji pokazuje smer i blažeg koji maksimira potencijale pojedinaca u organizaciji. Često se opunomoćavanje opisuje kao jedna opcija prosvetljenog menadžmenta da kreira zdravu sredinu i produktivnu organizaciju.

Opunomoćavanje je jedan od efektivnih načina da se ostvari partnerstvo lidera i sledbenika.

Opunomoćavanje mora ići ruku pod ruku sa odgovornošću. Menja se stari neefikasn model hijerarhijske organizacije novim modelom opunomoćavanja.

To je efektivan način korišćenja visokoobrazovane radne snage u savremenom preduzeću.

Termin psihološko opunomoćavanje opisuje kako je unutarja motivacija i samouverenost ljudi pod uticajem liderskog ponašanja, karakteristika posla, organizacione strukture i njihovih sopstvenih potreba i vrednosti.

Izneto je mišljenje da efektivnost liderstva bitno zavisi od stepena poverenja koje saradnici i sledbenici imaju u njega.

Stilovi lidera objašnjavaju načine ponašanja lidera prema sledbenicima, a stilovi sledbenika načine njihovog ponašanja prema liderima u preduzeću. Jedna od prvih

podela sledbenika prema načinu njihovog ponašanja je na one koji podržavaju lidere i one koji im se suprotstavljaju. Prvi i najčešći tip su sprovodioci i lideri zavise od njih da bi se posao u preduzeću uspešno obavio.

Drugi tip su partneri koji veoma podržavaju svoje lidere, ali im se i suprotstavljaju kada je to neophodno. Treći tip su individualisti koji se ponekad sukobljavaju sa liderom. Četvrti tip su oni koji su izvor preduzeća. Izneto je mišljenje o postojanju pet stilova sledbenika. Pri tome se posmatraju dve dimenzije: kvalitet kritičkog i nekritičkog mišljenja i aktivno i pasivno ponašanje sledbenika.

4.2. EFIKASNOST LIDERA

Liderstvo se povezuje sa superiornim performansama preduzeća.

Kada se govori o performansama, značajno je da prvo ustanovimo šta merimo, a drugo kako to merimo.

Uspešnost preduzeća se najčešće meri stepenom ostvarenja ciljeva poslovanja.

Postoji više merila efektivnosti lidera. Najveći broj istraživača ocenjuje efektivnost lidera u smislu konsenzus njegovih akcija na sledbenike i druge stejkholdere preduzeća.

Lideri treba da balansiraju odnos između dva bazična cilja poslovanja. Jedan je isporuka superiorne vrednosti potrošačima, a drugi je da se kreira ekonomska vrednost za akcionare.

Lideri treba da prihvataju i koriste strategijski menadžment kao koncept akciono orijentisan na performanse.

Da bi strategijske odluke usmeravale i očekivane performanse bile zadovoljavajuće, predlaže se korišćenje koncepta strategijske referentne tačke. Preduzeće treba da odabere „referentnu tačku“ da ostvari željene performanse – održi konkurentnu prednost. Ona se sastoji od tri dimenzije: interne sposobnosti, uslova u sredini i vremena.

Efektivni lideri ne samo da utiču na finansijske pokazatelje, već utiču i na karakter međuljudskih odnosa u preduzeću, kao i satisfakciju ljudi i njihovu ukupnu dobrobit. Obrnuto, neefektivni lideri prave veliku ne samo finansijsku štetu preduzeću, već često primoravaju sposobne saradnike da napuštaju preduzeća. Međutim, lideri nikad ne utiču na performanse u meri u kojoj se veruje. Za uspešne lidere performanse preduzeća su životno pitanje.

Liderove performanse zavise od njegove sposobnosti da identifikuje ciljeve i stvori

vitalan smer razvoja i usmerava druge da slede put u uslovima promena u sredini.

Znanje i stručnost su osnovne determinante performansi lidera. Znanje i stručnost se povećavaju tokom karijere lidera. Lideri treba da biraju stilove ponašanja koji doprinose stvaranju odgovarajuće klime za ostvarenje rezultata.

Ekonomske uslovi i dinamika konkurencije veoma bitno utiču, ali po nekim

procenama klima doprinosi skoro trećini uspeha, što je veoma mnogo da se zanemari.

Zbog toga je efektivno komuniciranje pojedinačno posmatrano najbitnije i kritično

sredstvo koje lider koristi da se stvari dese.

U preduzećima sa zdravom kulturom zaposleni su veoma dobro informisani i znaju

svoju ulogu u ostvarenju ciljeva poslovanja. Lideri imaju moć da utiču, ali ne treba potcenjivati kontramoc zaposlenih.

Samo je mali broj ljudi viđen kao efektivan lider u svim mogućim situacijama. Smatra

se da model kompetentnosti pomaže da se poveća stručnost lidera u preduzećima.

Uspešan lider ima razvijen osećaj za mogućnosti i veštinu da zna kome da se obrati da se zadatak obavi. Ti kvaliteti zavise od seta stručnosti stvaranja strategijske mreže koju ne razumeju oni koji nisu lideri. Pravi se razlika između operacione, personalne i strategijske mreže.

Efekti lidera se mogu posmatrati kao direktni i indirektni. Direktni efekti se odnose na odluke i akcije lidera koje imaju neposredni uticaj na urađeno, kako je urađeno i kako je efikasno urađeno. Indirektni efekti se odnose na odluke i akcije lidera koji su pod uticajem više intervenišućih varijabli u uzročnom lancu. To su ishodi koji se sporije ispoljavaju i teže uočavaju, ali imaju trajnije dejstvo.

Samo znanje se već doživljava kao strateški resurs, a ima i zbog čega. Radi se o jedinom resursu koji se kod upotrebe ne troši već suprotno očekivanju dobija na vrednosti. Takva pozicija znanja omogućuje da se raspravlja o putevima, metodama i principima kako iskoristiti znanje. Znanje poseduje stratešku ulogu sa pozicijom i mogućnostima da kreira budućnost i da odgovori relevantno biznis mogućnostima. U vezi sa tim razvijeni svet ima već i strategiju što, kako, ko i kada, dok nerazvijene zemlje verovatno raspravljaaju šta će sa znanjem kada ga budu stekle.

5. LIDERSTVO I PROMENE

Upravljanjem se preduzeće prilagođava i utiče na zbivanja u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost.

U savremenoj privredi sklonost ka iniciranju ili prihvatanju promena je pretpostavka poslovnog uspeha.

Promene treba inicirati na osnovu razumevanja strategijskih faktora poslovnog uspeha preduzeća u sredini. Postoji više razloga zašto su preduzeća sklona inerciji i spora u učenju, prilagođavanju i promeni.

Najbolje je ako preduzeće samoinicijativno pristupa strukturalnim promenama.

U savremenoj privredi preduzeće mora da balansira snage koje su u prilog sa onima koje su protiv promena.

Preduzeća koja su zatečena promenama u grani i privredi sa zakašnjenjem pokušavaju da idu na strategiju zaokreta. Karakteristika lidera je da se bavi promenama transformacionog karaktera. Niko nije postao veliki lider zalažući se za održavanje statusa quo. Upravljanje preduzećem u vreme promena može biti hazardno i mnogi lideri nisu opstali.

Uloga lidera je da inicira i sprovodi promene u preduzeću. TMT mora biti sklon promenama i imati sposobnosti i moć da ih inicira i sprovodi.

U savremenoj privredi se mora ići na krupne promene i to bez garancije da će da uspeju.

Promena treba da se posmatra kao kontinuirani proces koji se odvija u određenom kontekstu.

Kvin govori o herojskom putu lidera. Naravno, reč heroj je problematična. Naravno, potrebno je opunomoćiti zaposlene i posebno menadžere da u svim organizacionim jedinicama iniciraju i vode promene.

5.1. ULOGA LIDERA U PROCESU PROMENA

Pre preduzimanja promena potrebno je analizirati kontekst u kome se ona pokreće.

Sposobnost uočavanja tendencija u sredini i izbor ne samo pravog strategijskog reagovanja, već i izbor pravog momenta za reagovanje, su karakteristike menadžera sa liderskim osobinama, koje dobijaju na značaju u uslovima diskontinuiteta.

U procesu evolucije brojne grane prelaze iz perioda brzog rasta u period skromnog

rasta, čime grana dobija epitet zrele grane.

Prva reakcija najvećeg broja menadžera kada se suoče sa neočekivano lošim rezultatima poslovanja, je da se pojača kontrola izdataka odnosno „uvedu mere štednje“.

Pre preduzimanja promena potrebno je analizirati kontekst u kome se ona pokreće.

Sposobnost uočavanja tendencija u sredini i izbor ne samo pravog strategijskog reagovanja, već i izbor pravog momenta za reagovanje, su karakteristike menadžera sa liderskim osobinama, koje dobijaju na značaju u uslovima diskontinuiteta.

U procesu evolucije brojne grane prelaze iz perioda brzog rasta u period skromnog rasta, čime grana dobija epitet zrele grane. Prva reakcija najvećeg broja menadžera kada se suoče sa neočekivano lošim rezultatima poslovanja, je da se pojača kontrola izdataka odnosno „uvedu mere štednje“.Pre preduzimanja promena potrebno je analizirati kontekst u kome se ona pokreće.

Sposobnost uočavanja tendencija u sredini i izbor ne samo pravog strategijskog reagovanja, već i izbor pravog momenta za reagovanje, su karakteristike menadžera sa liderskim osobinama, koje dobijaju na značaju u uslovima diskontinuiteta.

U procesu evolucije brojne grane prelaze iz perioda brzog rasta u period skromnog rasta, čime grana dobija epitet zrele grane.

Prva reakcija najvećeg broja menadžera kada se suoče sa neočekivano lošim rezultatima poslovanja, je da se pojača kontrola izdataka odnosno „uvedu mere štednje“.

Pre preduzimanja promena potrebno je analizirati kontekst u kome se ona pokreće.

Sposobnost uočavanja tendencija u sredini i izbor ne samo pravog strategijskog reagovanja, već i izbor pravog momenta za reagovanje, su karakteristike menadžera sa liderskim osobinama, koje dobijaju na značaju u uslovima diskontinuiteta. U procesu evolucije brojne grane prelaze iz perioda brzog rasta u period skromnog rasta, čime grana dobija epitet zrele grane. Prva reakcija najvećeg broja menadžera kada se suoče sa neočekivano lošim rezultatima poslovanja, je da se pojača kontrola izdataka odnosno „uvedu mere štednje“. Njihova je sugestija da se prvo menja psihologija organizacije – šire verovanja i norme koje oblikuju percepcije i akcije menadžera.

Smatra se da je „opasno stvarati strategije koje je nemoguće sprovesti, jer niko ne može efikasno da primeni strategije treće generacije, preko druge generacije organizacije koju vodi prva generacija menadžera“.

Draker modernu organizaciju posmatra kao destabilizatora u savremenom društvu gde su sve institucije za stabilnost. Sposobnost preduzeća da se suoči sa promenama u osnovi zavisi od dva kvaliteta liderstva. Prvi je sposobnost da se blagovremeno uoče i razumeju promene u eksternoj sredini, a drugi je sposobnost da se pribave i koriste izvori i stručnost da se adekvatno reaguje na promene.

U članku pod veoma atraktivnim naslovom „Staviti liderstvo natrag u strategiju“, Montgomeri se obračunava sa postojećim pristupom strategiji kao setu rešenja i zagovara stanovište o strategiji kao dinamičkom procesu. Usmeravanje neprekidnog procesa unošenja perspektive u toku akcije i svrhe toka aktivnosti, a ne jednokratno rešavanje stratejske zagonetke, je glavna odgovornost generalnog direktora preduzeća.

Tradicionalna divizionarna struktura je dobra za kontinuelno poboljšanje poslovanja organizacije, ali je ograničena za stvarni proces promena da se rade nove stvari u preduzeću. To pretpostavlja ne samo promene u organizaciji već i u ponašanju.

Liderstvo je proces koji uključuje kretanje članova organizacije od sadašnjeg stanja ka budućem, novom stanju. U iniciranju i sprovođenju stratejskih promena veoma je bitna saradnja top menadžmenta i srednjeg menadžmenta u preduzeću. Najveći broj transformacija se obavlja ubrzano kao diskontinuelna promena u svim bitnim aktivnostima preduzeća.

Stratejska namera ne daje samo pravac akcijama ka željenom cilju, već omogućava i merenje performansi preduzete akcije.

Smatra se da je dominantni položaj u grani mali broj preduzeća ostvario dugoročnim malim promenama, već transformacionim iskorakom u jednom periodu.

Transformacija znači preoblikovanje, preinačenje, preobražaj, bitnu promenu. Francis i Keli su mišljenja da je poslovna transformacija centralni izazov za menadžment i primarni (ako ne i jedini) zadatak privrednih lidera.

Postoje tri gledanja na stratejsku promenu: racionalno, inkrementalno i kongnitivn.

Naglašavanje jednog tipa leaderskog ponašanja ili njihova kombinacija zavisi od interne situacije u preduzeću i karaktera sredine. U statičnoj sredini prevladava orijentacija na zadatak. U turbulentnoj sredini veći akcenat se stavlja na orijentaciju na promene. Ponašanje orijentisano na interpersonalne odnose će se više praktikovati u stabilnoj nego u turbulentnoj sredini. U praksi se mogu identifikovati sva tri tipa leaderskog ponašanja.

Pridobiti sledbenike za promenu je znak liderstva u savremenim preduzećima.

Autori koji su istraživali pristupe promenama su ustanovili da svi generalni direktori koji su koristili leaderski pristup promenama, odnosno bili agenti promena vode rentabilna preduzeća. Oni traže stalno obnavljanje svojih preduzeća.

6. DEMOKRATIJA I LIDERSTVO

Demokratija, najveći od svih socijalnih eksperimenata, još uvek nije zaokružena niti završena. Demokratija se transformiše. I podržava transformaciju. Demokratija je povezana sa ljudima i sa vladavinom kako živimo naše živote, kako se ponašamo na radnom mestu, kojih principa i vrednosti se držimo, kakva nam je vlast na lokalnom i višim nivoima i kakva su naša nadanja za budućnost. Demokratija inspiriše slobodu, jednakost, individualne vrednosti, pravdu i otvorenost. Demokratija je otvorena i osetljiva na promene. Demokratska organizacija se zasniva na ljudima koji su slobodni, inteligentni i sposobni. Ona ne pretpostavlja jedan čovek – jedan glas, svako-radi-šta-hoće, kaos i anarhiju. Ona je visoko organizovana, svrsishodna, odgovorna i disciplinovana. Demokratska organizacija je zasnovana na timskom radu. Polazište efektivnog timskog rada bazira se na sledećim emocijama članova tima.

1. Verovanju da je svako od nas odgovoran za uspeh svakoga od nas, naše grupe, kao i organizacije kao celine.
2. Verovanju da niko od nas nije tako efektivan kao svi mi zajedno.
3. Verovanju da je uspeh organizacije uspeh sviju nas.
4. Verovanju da je svaki član tima prijatelj, ne potrošač ili konkurent.

Demokratija je neizbežna zato što je ona jedini sistem koji može da izađe na kraj sa zahtevima promena savremene civilizacije, kako u poslovnom, tako i u političkom smislu.

Poslovni lideri u prošlosti su imali stav da je demokratija lepa, ali neefikasna u poslovnom svetu. Njihov stav je bio da je "demokratija dobra stvar za dobre ljude, ali oni ne rade za mene". Istorija je pokazala da su nacije sa demokratskim uređenjem imale relativno bogatiji i stabilniji razvoj nego autoritativni režimi, koji su se gušili ili u krvi, ili u bedi. Demokratija se jedina uspešno izborila sa zahtevanim promenama savremene civilizacije i može se tvrditi da će ona biti jedina sposobna da se prilagođava promenama i u budućnosti. Takođe nam praksa pokazuje da sve više poslovnih organizacija u SAD shvata efektivnost demokratije, i to ne samo novoosnovane, već i one sa dugom tradicijom, i da je uspešno implementiraju.

Demokratija u organizacijama ne počiva na "laissez-faire" principu, već na određenom setu vrednosti.

1. Potpuna i slobodna komunikacija.
2. Oslanjanje na konsenzus, pri rešavanju konflikata, a ne na prinudu ili na kompromis.
3. Moć se zasniva na stručnoj kompetentnosti, ne na poziciji u organizaciji.
4. Atmosfera koja dozvoljava i stimuliše emocionalne relacije i ponašanja.
5. Konflikt između čoveka i organizacije se rešava na racionalnim osnovama.

Poznato je da je većina naučnih institucija uvek imala demokratski sistem organizacije. U atmosferi egalitarizma, liberalizma i pluralizma gradile su se forme koje su stimulisale nove i naprednije ideje. To je potrebno i u industriji – posebno kada je promena sveprisutna i kada je potrebna nova kreativnost. Za ove organizacije

demokratija nije idealistički koncept, već svakodnevna, na efektivnosti bazirana, realnost.

U prošlosti, preduzetništvo je bilo zasnovano na velikom čoveku sa jednom idejom. Danas je to "altmodiš", jer su inovacije svakodnevne i raznovrsne. I dolaze sa svih strana, ne samo od direktne konkurencije, već i od drugih industrija i drugih grana, materijala, proizvoda ili usluga. Danas je u modi "demokratski" čovek.

Demokratija postaje nužnost kad god se socijalni sistem bori za opstanak pod uslovima hroničnih promena. Da bi organizacija opstala i preživela, mora da bude pripremljena na sve i da se orijentiše na budućnost, da razvija proizvode, usluge i tehnologije koji su irelevantni za sadašnjost, ako će možda da budu relevantni za budućnost. Novi lider svakako nije autokrata, nego demokrata. Demokrata će uspeti da stimuliše i motiviše. Demokrata će znati da iskoristi sve potencijale. Demokrata će dozvoliti da se liderski poslovi spuštaju sa vrhovnog nivoa na nivo timova. Demokrata će osnažiti timove i timski rad. Ovakav pristup jeste pravi pristup koji će doprineti kreiranju organizacije visokih performansi, jer takva organizacija je skup snaga svih timova i članova timova u njoj. Ona ne može nastati voljom ma kako god briljantnog pojedinca na vrhovnoj poziciji, ona može nastati samo ako je vizija svih u organizaciji zajednička. Demokratija stoga leži u srži organizacije visokih performansi i demokratski lider, lider koji briše oveštale hijerarhijske sisteme u upravljanju, je pravi tip lidera za organizaciju visokih performansi.

7. ZAKLJUČAK:

Rad je obuhvati osnovne sfere lidera i menadžmenta znanja. Autori su se trudili da analiziraju svaku oblast ponaosob i isnesu svoje stavove o svakoj oblasti ponaosob.

Era znanja ne počinje već se dogodila. Disciplina (MZ) se još uvek nalazi u prelasku iz faze osnivanja u fazu razvoja, ali to ne predstavlja prepreku za njemu uspešnu primenu usvakodnevnom poslovanju kompanija.

Može se primetiti da neke kompanije uspešno upravljaju znanjem, iako nemaju precizno izražen stav o tome da žele da upravljaju znanjem.

LITERATURA

- [1] J. Đ.Boljanović., (2009): *Menadžment znanja, Beograd*
- [2] B. Mašić, (2010.): *Menadžment, Beograd, Univerzitet Singidunum*
- [3] D. Janičić, (2005.) *Menadžment poslovnih procesa, Beograd*
- [4] N. Zakić, (2009.) *Menadžment Inovacije i menadžment poslovnih procesa, Beograd*
- [5] Ž. Pržulj, (2009.), *Menadžment ljudskih resursa, Beograd;*
- [6] V. Vujić, (2006.), *Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka*
- [7] P. Jovanović(2005.) *Menadžment, Beograd FON*

[8] Ž. Radosavljević, (2008.) *Menadžment znanja, Privredna akademija*

[9] Internet stranice:

www.poslovnapolitina.rs

www.eccf.su.ac.rs

<http://www.nwlink.com/donclark/history>

časopisi:

ekonomske teme,

ekonomika,

Lider direktor,

Ekonomika,

Singidunum revija