ZNAČAJ LIDERSTVA ZA UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Mitrović Vladimir¹

Mitrović Ivana²

Sažetak: *Pozicija srpske privrede u odnosu na razvijene privrede u svetu još uvek nije na zadovoljavajućem nivou. Godišnji izveštaj o konkurentnosti jasno ukazuje da Srbija bez brzih i radikalnih promena neće moći uspešno da takmiči sa konkurentima iz šireg i neposrednog okruženja. Cilj rada je da ukaže i objasni kako su Srbiji, da bi poboljšala svoju poziciju u odnosu na druge zemlje, neophodni lideri koji su sposobni upravljati radikalnim promenama, lideri koji mogu definisati pravac i tok reformi a da pritom istovremeno ulivaju poverenje, nadahnjuju i motivišu ljude. I preduzeća i sve vrste organizacija će se morati prilagođavati i menjati brzo ili neće moći opstati u promenljivom okruženju, onakvom kakvo je danas i kakvo će biti u budućnosti.*

Ključne reči: *liderstvo / upravljanje promenama / organizaciona kultura / tihi lideri / globalni lideri / konkurentnost.*

UVOD

1 Državna revizorska institucija, Makenzijeva 41,11111 Beograd, e-mail: vladam338@gmail.com

2 Privredni sud u Beogradu, Masarikova 2, 11000 Beograd, e-mail: ivanamitrovic011@gmail.com

Savremeno poslovno okruženje sa rastućom globalnom konkurencijom i visoko zahtevnim tržištima na kojima je promena jedna konstanta, zahteva od kompanija (preduzeća) prilagođavanje i vrlo brzo menjanje.

Cilj ovog rada je da pokaže kako preduzeća, bez brzih i radikalnih promena neće moći uspešno da se nose sa konkurencijom iz neposrednog okruženja i u tom kontekstu razmotri liderstvo kao ključni faktor sprovođenja promena i unapređenja konkurentnosti.

Osnovna hipoteza u radu je: Ako je liderstvo jedan od ključnih faktora koji podstiče konkurentnost, onda su našim preduzećima potrebni lideri koji su: proaktivni, vizionari, sa visokim nivoom energije, sposobni da preuzmu rizik i suoče se sa realnošću, snalažljivi u kompleksnim i neizvesnim situacijama, kompetentni i spremni na stalno učenje, emocionalno inteligentni i koji ulivaju poverenje.

Rad se sastoji od istraživanja teorijskog karaktera koje se realizovalo u skladu sa tehnikama metodologije naučnoistraživačkog rada. Teorijska analiza predmeta istraživanja je podržana saznanjima iz međunarodne i domaće naučne i stručne literature, odnosno saznanjima autora koji su u svojim radovima analizirali problematiku koja je predmet istraživanja i u ovom radu.

LIDERI NASPRAM MENADŽERA

Liderstvo spada u najstarije ljudske preokupacije. Prema Bernardu Basu (Bernard Bass), bavljenje liderstvom počinje sa pojavom civilizacije, koja je formirala svoje lidere na isto toliko načina koliko su i oni sami uticali na formiranje civilizacije. (Bass, Ralph, 1990, str. 3-20) Termin lider i liderstvo su engleskog porekla (leader and leadership) i imaju šire i kompleksnije značenje od pojma vođe, vođenja ili vođstva u kome se koriste u mnogim drugim jezicima, pa i našem.

Slično nekim drugim pojmovima sa širokim značenjem, i pojam liderstva se u literaturi, pa i praksi, definiše na više različitih načina. Iz brojne savremene literature koja se bavi problematikom lidera i liderstva, čiji je jedan konsultovani deo naveden u selektivnoj bibliografiji na kraju ovog rada, moglo bi se sublimirano zaključiti da je liderstvo proces u kome lider kao njegov glavni faktor utiče na sledbenike kako bi postigli

zajednički cilj. U širem kontekstu, liderstvo se može definisati kao proces mobilizacije na aktivnost organizovane grupe ljudi, organizacije, društva u pravcu rešenja najznačajnijih i najaktuelnijih problema. Jednostavno, radi se o jednom dvosmernom procesu međusobnog uticaja lidera i sledbenika, u cilju ostvarenja zajedničkih ciljeva, koji sam po sebi uključuje i neki određeni oblik hijerarhije u organizovanoj grupi.

Kao što je istorija dovela do razdvajanja pojmova lidera i liderstva od pojma državnih vođa (head of state), takođe je ključno u ovome vremenu uočiti bitnu razliku između vođa i rukovodilaca, odnosno između lidera i menadžera. Zajedničko im je što se obe oblasti oslanjaju na ljude, njihov kvalitet, rad i zalaganje. I liderstvo i menadžment se temelje na grupnoj aktivnosti koja je fokusirana na ostvarenje ciljeva. Kako i lideri i menadžeri vode grupe (timove), oni su barem povremeno, u isto vreme i lideri i menadžeri. Pre svega, zato što su mnoge menadžerske funkcije prisutne i kod lidera.

Ključnu razliku između menadžmenta i liderstva određuje ciljna grupa i usmerenost glavnim ciljevima. Pri tome, menadžment pruža pomoć organizaciji da ostvari svoje ciljeve, uz pomoć drugih ljudi. Prema Džonu Koteru (John Kotter) menadžment se dominantno bavi procesima koji se odnose na: planiranje, budžetiranje i kontrolu rada. (Kotter, 2005., str. 9-36) Na drugoj strani, liderstvo se uglavnom usmerava ka procesima koji se odnose na promene koje su neophodne da bi se organizacija prilagodila promenama u okruženju i da ostane usaglašenost teorije poslovanja organizacije sa realnim okolnostima okruženja. (Lisse, 2015., str. 10) Na taj način u fokusu menadžmenta je prevashodno unutrašnja povezanost organizacije, njena stabilnost i efikasnost, a u fokusu liderstva je spoljno okruženje organizacije i njena efektivnost sa usmerenjem na promene koje dolaze spolja. Shodno tome, liderstvo u prvom redu stavlja kreiranje vizije organizacije i strategije za njeno ostvarenje, dok se menadžment na drugoj strani bavi operativnim planiranjem, rasporedom resursa radi realizacije tih ciljeva, prethodno od strane liderstva.

Dakle, iako se i liderstvo i menadžment bave ljudima, kako smo već istakli, oni to rade svako na svoj način. Pri tome menadžment se u oblasti organizacije i kadrovske politike usmerava na obezbeđivanje potrebnih pretpostavki za rad pojedinaca, na njihove odnose unutar organizacije, što uključuje uspostavljanje pravila i procedura i standarda za obavljanje pojedinih poslova i zadataka. (Milinković, 2010, str. 336), Međutim,

liderstvo za razliku od menadžmenta fokus pažnje usmerava kako da novim idejama proizvede kretanje i promene, stvori i prenese viziju sledbenicima i probudi njihovo interesovanje za nju, kao i aktivnosti kojima se ona može ostvariti na efektivan način. Važno je još istaći da menadžment proces, kao i liderstvo, uključuje i određen odnos zavisnosti i podređenosti. Međutim, iako menadžer organizuje kolektivnu akciju on, za razliku od lidera, nema tu sposobnost da artikuliše značenja niti pak da utiče na shvatanje relevantnog okruženja svojih sledbenika. Njegovo pravo da utiče na aktivnosti koje će podređeni preduzeti proističe samo iz njegove hijerarhijske pozicije. U odnosu zavisnosti podređenog od menadžera ne postoji dobrovoljnost. Na drugoj strani, lider ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobiliše pažnju svojih sledbenika, probudi entuzijazam, artikuliše značenja relevantnog okruženja oko njih na način koji im je prihvatljiv, kao i da definiše efikasnu kolektivnu akciju koju će sledbenici dobrovoljno prihvatiti.

Na kraju, važno je istaći da lider preuzima rizik odnosno verovatnost nastanka nekog događaja koji će imati posledice na ostvarivanje ciljeva organizacije, a menadžer ima ulogu da to kontroliše. Jedno bez drugog ne ide. Vizija bez ciljeva je puka mašta, odnosi bez sistema i procesa su samo druženje, a rizik bez kontrole vodi u propast.

LIDER U KONTEKSTU PROMENA

U kontekstu kompleksa uticaja i izazova koji dolaze od globalizacije i globalnog poslovanja, pored znanja i umreženosti između učesnika u poslovanju, jedno od dominantnih obeležja jesu promene koje postaju stalne, koje se odvijaju brzo i sa neizvesnošću. Ono oko čega danas postoji visoki stepen saglasnosti jeste da uspešno ostvarivanje organizacionih i društvenih promena stoji u visokoj korelaciji sa pristupom na koji su promene vođene, što ukazuje na liderstvo kao ključni faktor sprovođenja promena.

Lideri uspostavljaju svrhu i strategiju organizacije. Oni moraju biti predvodnici promena. Za organizaciju u velikoj meri stav lidera o promenama, može opredeliti njen dalji rast ili postepeno, pa čak i naglo propadanje. (Lukić, 2009, str.120-129) Današnji lideri moraju prihvatiti promenu kao izazov, a ne kao nužni rizik, biti fleksibilni u planovima i

odlukama koje se donose, biti svesni da ništa nije trajno i nepromenljivo. Zaposleni mogu da vide promenu i da ne reaguju, ali lideri se upravo razlikuju po tome što prepoznaju promene i upućuju zaposlene kako da se ponašaju, da se prilagode promenama i suoče se sa izazovima.

Potreba za promenama, po inerciji, povezuje se sa pojavom kriznog stanja, a njihovo odsustvo se istovremeno shvata kao znak da se organizacija nalazi u dobrom stanju i da nema potrebe za pokretanje promena. Organizacije koje vode adaptivni, a ne proaktivni lideri, spremne su da reaguju tek nakon vidljivih „indikatora kriznih manifestacija“, a često i onda kada je kontinuitet funkcionisanja organizacije ozbiljno narušen. Nema sumnje, brojne organizacije u Srbiji bi izbegle krizu da su na čelu imale lidere koji razmišljaju proaktivno i koji ne čekaju da dođe do kriznih manifestacija pa da na njih reaguju, već predviđaju promene u svojoj okolini, susreću se sa njima, umesto pasivnog gledanja dešavanja i reagovanja na već nastalu nepovoljnu situaciju i neizvesnost. Proaktivni lideri znaju kako da upravljaju nepovoljnim situacijama, kako da otklone sumnju u ispravnost svoje ideje, prevaziđu strah i neizvesnost i u svakoj neprilici vide priliku da se pozicioniraju, da kroz artikulaciju vizije motivišu sledbenike, da se problemi mogu rešiti i da se na „adekvatan način dogovori“.

Da bi ostale konkurentne, organizacije moraju da se brzo menjaju i razvijaju. To podrazumeva da prihvate promene kao izazov, kao kontinuirani proces, kao šansu za razvoj i uspeh. Naravno, sa porastom intenziteta promena u okruženju raste i potreba za većom urgentnošću u organizacijama. Organizacije koje posluju u uslovima visoke turbulencije okruženja prinuđene su da održavaju konstantno visok nivo urgentnosti. Pri tome, važno je imati na umu da postojanje visokog nivoa urgentnosti ne znači prisustvo dezorganizovanosti, straha ili haosa, nego spremnost da se reaguje u datoj situaciji, uz preduzimanje rizičnih aktivnosti i poduhvata. A „zbog svoje energičnosti, sklonosti riziku, entuzijazmu, moći i mogućnosti uticaja na sledbenike, lideri imaju presudnu ulogu u kreiranju ovakvog stanja“. (Drašković, 2010., str.125) Dakle, živeti sa promenama i u promenama nije samo nametnuta obaveza, već kod lidera to postaje njihov kredo i zavetna obaveza i zalag opstanka. Međutim, kada je reč o Srbiji, iskustva govore da postoje i brojni faktori koji usporavaju proaktivne lidere i koji dovode do inercije i sporosti promena.

Da bi napravili uspešnu strategiju, lideri promena, inicijatori promena, moraju obezbediti podršku zaposlenih sa svih nivoa. Treba podsticati

učešće zaposlenih slušajući njihova pitanja i odgovarajući na njihove probleme. Konzistentni odgovori na pitanja kao što su: zašto organizacija zahteva promenu, šta će se promeniti a šta ne, kako će organizacija raditi tokom uvođenja promena i kad će početi sa tim mogu smanjiti otpor promenama. Osim toga, manje je verovatno da će zaposleni pružiti otpor promenama ako su uloga, odgovornosti i očekivanja jasna. (Melentijević, Lazić, Cvijanović, 2004, str.19-34) Pozitivno iskustvo zaposlenih sa promenama ne stvara otpor prema promenama, što dalje vodi većoj verovatnoći prihvatanja naredne promene.

LIDER U KRIZNIM SITUACIJAMA

Smatra se da okruženje sa različitim oblicima "kriznih manifestacija", predstavlja ključni element svakog procesa organizacionih promena. Upravo se zbog toga krizne situacije posmatraju kao "zajednički problemi" lidera i sledbenika, uz to, one nisu samo problemi, već i prilike za pozitivne promene. (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013., str. 283) Iskustva govore da u finansijskoj krizi kompanije reaguju očekivano: otpuštaju zaposlene i smanjuju obim promocije, inovativne aktivnosti, obuke i konsaltinga. Da bi preživele kriznu situaciju kompanije treba da budu pribrane, da održe normalne finansijske tokove i očuvaju ljudske resurse. Otpuštanje zaposlenih da bi se smanjili troškovi nije najbolje rešenje, s obzirom da ljudski resursi čine suštinu kompanije i osnovna su komponenta njene organizacione kulture. S obzirom da je organizacionu kulturu veoma teško izgraditi (ne može se promeniti preko noći) i održati, pa zbog toga, otpuštanje zaposlenih treba da bude poslednje odredište da bi se preživela krizna situacija. U okviru organizacione transformacije, ako je ipak neohodno smanjiti troškove radne snage, mnogo je efikasnije da se smanji broj radnih sati, a ne smanjiti broj ljudi (Northouse, 2008., str. 83). Jedan od sjajnih primera važnosti uloge lidera za organizaciju u uslovima krize je firma „Barry Wehmiller“ , koju je vodio Bob Chapman a koja je zapala u teškoće 2008. Godine, kada su zbog recesije izgubili 30% porudžbina, praktično preko noći. Za firmu „Barry Wehmiller“ to je bio težak udarac, jer više nisu mogli da zadrže sve zaposlene. Bilo je potrebno da uštede 10.000.000 \$. Firma „Barry Wehmiller“ je akcionarsko društvo pa se okupio bord kako bi se sačinio

plan otpuštanja. Međutim, Bob se suprostavio planu otpuštanja. Bob nije verovao ciframa o poslovanju, Bob je verovao u ljude i njihovu moć da savladaju teškoće izazvane recesijom. I tako, nakon dosta razmišljanja, zajedno su uspjeli da pred zaposlene izađu sa programom odsustva. Program je, u suštini, bio ideja da svako od rukovodećeg kadra pa do čistačice uzme po 4 nedelje neplaćenog odmora, kada to želi i to čak nisu morale da budu povezane nedelje. Ono što je u ovoj priči značajno sa aspekta našeg rada jeste način na koji je Bob obavestio ljude o programu odsustva kao meri štednje. Čuvane Bobove reči tada su bile: "Bolje je da svako od nas propati malo, nego da bilo ko od nas propati mnogo". Moral zaposlenih je momentalno skočio. Veoma važna činjenica jeste i da su sačuvali 20.000.000 \$, što je duplo više od planiranog. (posaosnova.org/lideri-budućnosti/)

Nema sumnje, kriza je teško stanje za slabe kompanije. Ipak, ako se zadrže kvalitetni kadrovi oni u uslovima krizne situacije, zajedno sa kompetentnim i proaktivnim liderima, imaju vremena da nešto dobro urade, ponude novo, da se bave poslovima koji će redefinisati kompaniju, njene proizvode, njenu „taktiku“. Naime, sada kompanija ima vremena da suptilnije razmišlja, a nije ga imala kada je prosto bila „zatrpana“ poslom u privredi koja raste. Krizna situacija može postati prekretnica za kompaniju kako bi se osnažili odnosi i sprovele inovativne aktivnosti. Kada je kompanija jaka, promena pruža mogućnost da ona napreduje i za sobom ostavi konkurenciju. Ako je prekasno da se bude proaktivan, to se može uraditi reaktivno.

Da bi podsticanje i sprovođenje promena bilo ostvareno, neophodno je stvoriti svest kod sledbenika da su promene nužne, uslov opstanka i razvoja kompanije. Lider u procesu izbjavljanja kompanije iz kriznih situacija prvenstveno treba da se okruži proaktivnim sledbenicima jer u tome je ključ uspeha. U kriznom poslovnom okruženju poverenje u organizaciji raste ukoliko sledbenici postaju svesni da se neko bori za njihovu budućnost i egzistenciju, i da nisu prepušteni sudbini. Bez obzira što lider jasno i sa puno oduševljenja vidi budućnost koja obećava, uspeh i dobitak, ljudi će sa istom strašću videti neuspeh i gubitak sa kojim se očekuje da će se suočiti.

Nema sumnje, jedan od najvažnijih zadataka lidera jedne organizacije je da predvidi "kriznu situaciju". Ono što nije dobro za organizaciju ali i za lidere je da ne čekaju da se krizna situacija dogodi, što faktički znači da je već na sceni "kritično stanje". Povezano sa prethodnim, veliki stručnjaci

za krizne situacije iznose mišljenje da lider mora uvek da učini organizaciju sposobnom da predvidi kriznu situaciju, da je prebrodi, i da uvek bude ispred nje. Mada se velike krizne manifestacije teško sprečavaju, kako praksa govori, ipak poželjno je graditi organizaciju koja je uvek spremna da se bori sa kriznim situacijama, u kojoj mora da vlada visok moral, koja zna da se ponaša u kriznim situacijama i u kojima ljudi veruju jedni drugima, s obzirom da bez poverenja u poslovanju nema ni uspeha (Živanović, N, Živanović, V, 2010, str. 483).

LIDER I ORGANIZACIONA KULTURA

U savremenom svetu poslovanja posebno se promoviše organizaciona kultura, s obzirom da ona daje poseban pečat organizaciji. Organizaciona kultura se obično definiše kao sistem uverenja, vrednosti i normi ponašanja koje čine jedinstveni karakter organizacije. (www.mojtim.com). Objektivno sve odluke, akcije i interakcije kako menadžera tako i zaposlenih u organizaciji uglavnom su određene organizacionom kulturom. Brojna istraživanja ukazuju i na kauzalni odnos organizacione kulture i performansi organizacije. Organizaciona kultura je posebno važna sa aspekta učinka, s obzirom da od toga koliko se zaposleni dobro osećaju u radnom ambijentu, zavisiti i njihovo zalaganje i koliki će biti njihov učinak. Dobro radno mesto i plata nisu garancija za zadovoljstvo i veću motivisanost zaposlenih. Na značaju dobija kvalitet organizacione kulture koja povećava kapacitet organizacije da privuče i zadrži najbolje kadrove, samim tim i da ih motiviše na veći učinak. U uspešnim organizacijama posebno dominiraju sledeće vrednosti: samostalnost u radu, ostvarena komunikacija, smanjenje formalnosti i birokratskih struktura. Organizaciona kultura sa takvim atributima sigurno da pozitivno utiče ne samo na veću motivisanost i posvećenost radnika, nego ona olakšava sistem kontrole i funkcionisanje organizacije i konačno smanjujući odbojnost navikama podstiče kreativnost i stvaranje nove vrednosti (Drašković, 2010., str. 130). Za razumevanje osobenosti organizacione kulture srpskih privrednih subjekata važno je imati u vidu da ona nije uspevala sasvim da se razvije zbog toga što je proces industrijskog razvoja u srpskom društvu, realativno kratko trajao u poređenju sa industrijskom tradicijom razvijenih zapadnoevropskih

zemalja. Pored relativno kratkog trajanja ovaj proces je u različitim periodima istorijskog razvoja bio različito vrednosno trasiran. Usled relativne nerazvijenosti organizacione kulture u mnogim srpskim privrednim subjektima, njihov „kulturni prostor“ popunjavan je elementima nacionalne kulture, izmešanim sa starim, ali i novim ideološkim sadržajima, što je uticalo na dezorjentisanost u poslovanju, ili na njihovo „zatvaranje“. Mnoga srpska preduzeća nisu uspela da se oslobode „balasta“ vrednosti samoupravnog socijalizma, što je rezultiralo ili njihovim propadanjem ili jeftinom prodajom koja često nije dovodila do revitalizacije. (Šormaz, Ilić, 2016, str.77) Naravno, u Srbiji ima i privrednih subjekata koji su uprkos navedenim teškoćama uspeali (zahvaljujući bolje razvijenoj organizacionoj kulturi) da odgovore na izazove tranzicionog procesa. Osim toga, u privrednim društvima koja su ušla u sastav velikih i uspešnih kompanija formirala se korporativna kultura pod uticajem tih kompanija.

Za kreiranje organizacione kulture posebno je važna uloga lidera i to je njegov najvažniji zadatak. Lider organizacije kreira njenu kulturu time što nameće (uspešna) rešenja problema spoljne adaptacije i unutrašnje integracije sa kojima se organizacija suočava. Lider presudno utiče na formiranje zajedničkih, kolektivnih značenja koja obezbeđuju da svi članovi organizacije iste pojave, događaje ili odnose u organizaciji i van nje razumeju na isti način iz čega proističe i da se ponašaju prema njima na isti način. (Janićijević, 2011, str. 215-225) Dobar lider zna da će na najefikasniji način vezati ljude za organizaciju, ako se u njoj neguje organizaciona kultura koja promoviše timski rad, ako postoji saradnja, otvorenost i prijateljski odnos među zaposlenima. Takvu organizacionu kulturu zaposleni doživljavaju kao da rukovodstvo brine o njima odnosno da svi brinu zajedno. Lider, zna i da u slučaju loše organizacione kulture, radnici se načešće odlučuju da menjaju radno mesto i da prelaze za istu, a neretko i za manju platu. Lider zato mora prepoznati sposobnost i potencijale sledbenika i mora imati sopstveni kredibilitet da bi delovao integrativno na njih. (Janićijević, Babić, 1998., str. 73). Za lidera je jedna od najvažnijih osobina da bude čovek od integriteta, da mu se može verovati. On mora da govori „istim jezikom“ kao njegovi sledbenici, tj. mora da govori razumljivo i da koristi „rečnik“ koji njegovi sledbenici razumeju. To znači da lider mora da pronade način da tehnički kompleksne stvari objasni na jednostavan način. Posebno mora da bude optimista jer je optimizam često jedini argument koji govori u

prilog pravcu akcije koji želi da nametne sledbenicima. Dobar lider mora da se izbalansirano ponaša i da donosi odluke koje su u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.

Uman lider zna da će na takmičarskom tržištu postići mnogo bolji uspeh, ne ako dâ prioritet klijentima, nego ako se više usmeri na zaposlene. Činjenica je da motivacija i inspiracija pokreće ljude, ne samo da ih prosto tera u željenom pravcu kao kontrolni mehanizam, nego zadovoljavajući ljudske potrebe za uspehom, smislom postojanja, priznanjima, samopouzdanjem, osećanjem kontrole života i sposobnosti da se dostigne željeno. Dobar lider je onaj koji će kod sledbenika izazvati emocionalna osećanja, poverenja i kreirati duboko uverenje da je to što im predlaže najbolje po njih same. On nikada drugima ne uzima, već daje i u toj simboličkoj razmeni, koja funkcioniše prosto po principu utrkivanja ko će drugome dati više, lider sledbenicima, ili oni njemu, dešava se sinergijsko ojačavanje i multiplikacija energije koja nastaje iz uzajamnosti odnosa lidera i sledbenika. Takva osećanja duboko osvajaju "dušu zaposlenih" i izazivaju snažan odgovor.

POSLOVNI IZAZOVI I PROMENE ZAHTEVAJU UKLJUČIVANJE TIH LIDERA

Promene u okruženju i proces prilagođavanja organizacija su mnogo kompleksni da bi se sa njima sa uspehom izborio jedan čovek, bez obzira na njegov autoritet i viziju koju kreira koja će usmeriti sledbenike da ga poslušno slede. Zato je nužno uključenje više ljudi koji su na čelu delova poslovnih sistema – važnih poslovnih jedinica, fabrika, pogona, sektora, službi, tima i slično, naročito onih dragocenih ljudi čije se delovanje može svrstati u kategoriju tihog liderstva.

Radi se o liderima koji se nalaze u centru kompanije ili njenih delova, koji se suočavaju sa kompleksnim problemima, pri čemu i nije beznačajan njihov motiv i interes za rešavanje tih problema. Tihi lideri žele da kreiraju pravu stvar za svoju organizaciju, takođe i za sebe.

Tihi lideri su ljudi koji daju inspiraciju drugima i spremni su na podnošenje žrtava za svoja ubeđenja. Još je Mahatma Gandhi govorio: "Na blag način možete protresti svet". Značaj tih lidera se posebno aktivira u kriznim i turbulentnim vremenima.

Tihi lideri su ljudi koji su sposobni i odani svom poslu, koji kada se suoče sa velikim svakodnevnim problemima, pristupaju njima sa više napora, više pažnje i koncentracije, više mašte i analize. Tihi lideri veruju svojim motivima i ne zavaravaju se motivima drugih ljudi. Jedna od stvari o kojoj razmišljaju je njihova karijera i njihova reputacija. U tom smislu, oni žele da ostvare duge i uspešne karijere kako u svojim tako i drugim organizacijama.

To nisu ljudi koji iskorišćavaju druge ljude radi svojih ciljeva. To su ljudi samostalni i sa individualističkom prirodom, koji brinu za ljude koji se nalaze u njihovoj blizini. Tihi lideri žele da za svoju organizaciju i za sebe naprave najbolju poziciju. Oni nastoje da pronađu vreme koje im je potrebno kako bi sagledali sve elemente kako bi doneli prave odluke. Pri tome oni ne donose odluke pod uticajem spoljnih sila i uticaja, nego to rade kada su stvarno spremni, provodeći dosta vremena fokusirajući se na problem koji treba da reše.

Kao pragmatični ljudi, tihi lideri gledaju i traže ono što mogu da realizuju, trude se da poboljšaju svoje rezultate, svoje ideje realizuju na originalan način, prateći svoje instinkte i iznalazeći nekonvencionalna rešenja. Njihov način delovanja je „hajde da to učinimo kako treba i bićemo sigurni da ćemo uspeti“. (<http://www.igorpureta.com/lider-koji-je-dotaknuo-srca-učenika/>) Tihi lideri su spremni i da preuzmu rizik, da upotrebe svoju maštu, međutim to su i ljudi koji imaju i dozu straha i zabrinutosti koliko su njihove akcije osetljive i koliko ih je moguće sprovesti u delo. Imuni su na draži bogatstva i slave. „Među najuspešnijim liderima koje sam upoznao i sa kojima sam sarađivao tokom pola veka“, napisao je guru za menadžment Piter Draker (Piter Drucker), „neki su se zaključavali u kancelarijama a drugi su bili izrazito društveni. Neki su bili brzi i impulsivni, dok su drugi analizirali situaciju i sporo donosili odluke... Uspešnim osobama koje sam ja upoznao jedno zajedničko bilo je nešto što nisu imali: imali su vrlo malo ili nisu imali nimalo "harizme" i nije im mnogo trebala ni sama ta reč, niti to što ona označava“ (http://www.inspiracija.rs/index/php/autori/suzan-kejn/472-tihi_ljudi). Tihi lideri su spremni na kompromise, ali ne na kompromise u kojima neko uvek dobija, a neko uvek gubi. Dakle, oni ne "prave" kompromise, već ih "kreiraju" tako što procenjuju i menjaju situaciju koja će rezultirati tako da svi dobijaju.

Tihi lideri ne odlučuju u ime sledbenika, nego ih podstiču na kvalitetnije razmišljanje, i da, na kraju, oni sami donesu racionalne odluke. Umesto

da sledbenicima govore šta da rade, oni animiraju ljude, oslobađajući prostor u kome sami preuzimaju odgovornost. U stanju su da ljudima priđu sagledavajući situaciju iz njihovog ugla, težeći da izgrade i neguju odnose zasnovane na iskrenosti i poverenju (Badaracco, 2002, str.12).

Na kraju, o ovom pitanju, podsetimo se još jedne uverljive istine, da su tvorci nekih od najvećih ideja, umetničkih dela i pronalazaka – od Darwinove teorije evolucije, preko Teslinih pronalazaka do personalnih računara – bili upravo tihi i umni ljudi koji su znali kako da shvate sebe i blago koje se u njemu krije. Ako pak to gledamo kroz prizmu organizacija, onda tihi lideri upravo predstavljaju ljude koji u organizacijama primenjuju moć "tihih i znanih ljudi", koji ne postavljaju previše pitanja, ili se možda ne primećuju, ali koji su veoma sposobni i predani svom poslu. Oni se ne zavaravaju time kako svet funkcioniše, nego ga vide onakvim kakav on zaista jeste.

LIDER I NJEGOVI LIČNI ODNOSI

Pristup stila liderstva podseća lidere da se njihove aktivnosti prema drugima odvijaju na nivou zadataka i na nivou odnosa. U nekim situacijama, lideri treba da budu u većoj meri usmereni na zadatke, dok u drugim treba da budu više orijentisani na odnose. (Northouse, 2008., str. 53) U tom kontekstu, jedan od značajnih atributa uspešnih lidera koji vode u bilo kojoj oblasti je akcenat koji stavljaju na lične odnose. To znači da čuvaju ljude od poverenja i ne stavljaju ih u kontekst sa saveznicima i poslovnim prijateljima.

Dobar lider mora da se pozabavi saveznicima, poslovnim prijateljima i ljudima od poverenja jer su mu potrebni. Pri tome, ljudi od poverenja moraju biti oni koji će lideru reći ono što on ne želi da čuje ni od kog drugog, ljudima kojima se mogu kazati i poverljive stvari. Osim toga, lider ljudima od poverenja može da iznese svoja osećanja, a da pri tome ne brine da li će to uticati na njegov kredibilitet ili da umanji njegovu angažovanost.

Pojedinci retko mogu bez pomoći spolja izaći na kraj sa stresom nastalim usled krizne situacije. Kada se pojave krizna situacija i prepreke, i lider radi na prilagođavanju promenama. On preuzima na sebe mnogo neprijatnosti, stresa i frustracija. Stres dovodi lidere u situaciju da idu iz

krajnosti u krajnost. Kada se jednom dogodi, počinje da slabi poverenje, a zbog toga slabi i njihov uticaj na zaposlene. Rezultati opadaju, a lider postaje sve neuspešniji, nemoćan da se izvuče iz kovitlaca koji ga vuče sve niže. Stresovi često izazivaju anksioznost, strah, stanje panike i različita oboljenja koja jaki lideri često oklevaju da otkriju zbog straha da se ne potcene njihove sposobnosti i dugovečnost. U takvim situacijama, posao ljudi od poverenja je da im pomognu da se uhvate u koštac sa njima, odnosno da prođu lakše kroz taj proces. Ljudi od poverenja, čak i onda kada se stvari dobro odvijaju, potrebni su da upozore na eventualne opasnosti.

Da bi modelirao put lider mora imati dostupno i „skrovište“, koje kao i odan prijatelj predstavlja nezamenljiv način za njegov oporavak i stabilizaciju. Činjenica je da veliki broj ljudi kreće u „lidersku misiju“, a da sebi ne rezerviše, odnosno ne sačuva mesto gde se može oporaviti i „prikupiti snagu“. Iskusan lider nikad ne kreće na naporan put, a da se pre toga nije dobro pripremio. Međutim, dostupno „skrovište“ ne treba shvatiti kao neko mesto gde bi se lider skrivao, već mesto gde on može da pronade svoj mir, analizira teške trenutke i učeći na greškama ponovo dobije snagu – preporođen, bistrog uma i na kome će se videti istinska transformacija.

S obzirom da okruženje postaje međusobno sve povezanije (kao okruženje riblje krljušti) i kako problemi postaju sve složeniji, ljudi nisu stvoreni da mogu beskrajno da se suočavaju sa zahtevima globalizovanog sveta. To je i ozbiljna potvrda da lider ne može da preuzme neograničenu odgovornost, nego mora da brine o sebi kako bi bio iskren prema svojim vrednostima i težnjama, da ispunji obećanja koja daje sebi i da ono što sebi zada – ispunji, što je neophodna osnova za zadobijanje poverenja ljudi. Za lidere je izazov da budu otvoreni i neposredni, a da istovremeno procenjuju šta je prikladno da se obelodani u određenoj situaciji.

I ovde smo došli do tačke kada se nameće zaključak da ipak lidera ne treba posmatrati kao „svemoćnog pojedinca“ koji će preuzeti sav teret odgovornosti na sebe i spasiti organizaciju, umesto da apsorbuje snagu i razvija kapacitet za liderstvo organizacije kao celine. Pogled na liderstvo iz prošlog veka se bitno razlikuje od pogleda na liderstvo novog veka. Lider prošlog veka najčešće je isticao: „Uspeh kompanije zavisi isključivo od mene“. Koliko novca mogu da donesem kompaniji? Ima li mogućnosti da vas pridobijem da me sledite? (Dražković, 2010, str. 129). Odličan primer za to je Džek Velč, koji se smatra jednm od najvećih lidera XX

veka. Bio je čovek General Electrica, od aprila 1981. godine do septembra 2001. godine. Smatrao je sebe pokretačem promena. (Lončarević, Mašić, Dorđević-Boljanović, 2007., str. 425-426)

Škola lidera za XXI vek ne zasniva se samo na mišljenju da lider u svemu vodi, nego i da ovlašćuje druge. Ovakvo gledanje na liderstvo podrazumeva viziju i vrednost kao bitne komponente liderstva, ali i ovlašćivanje sledbenika unutar organizacije da i oni sami preuzmu odgovornost pa da tako svi zajedno vode organizaciju ka ostvarenju zajedničkog cilja. Liderstvo XXI veka neće se više zasnivati na generalskoj disciplini i kultu ličnosti, već liderstvo koje se pre oslanja na znanje i inovacije koje dolaze od strane zaposlenih unutar organizacije. Karakteristike lidera XXI veka će biti brzi i prilagodljivi umovi koji mogu da se nose sa promenama koje se dešavaju svakodnevno. Efektivnost lidera biće u direktnoj srazmeri sa napretkom koji će oni činiti u pravcu kreacije novih uslova života i poslovanja i adaptacije njihovih sledbenika na te nove uslove.

LIDER U VREMENU GLOBALIZOVANOG I KONKURENTSKOG DRUŠTV

Savremeni trendovi razvoja, podstaknuti intenziviranjem međunarodne trgovine, stvaranjem raznih vidova integracija i slično, nameću globalizaciju kako poslovanja, organizacione strukture, tako i stila upravljanja. Odgovornost lidera za ne(uspehe) na inostranom tržištu je velika i upravljanje globalnim preduzećem zahteva suštinski drugačiji pristup liderstvu. To je razumljivo ako se zna da se uloga i značaj kompanija u međunarodnoj razmeni konstantno povećava i da na svetskom tržištu opstaju samo one kompanije koje su uvidele značaj proaktivnog i fleksibilnog reagovanja. U sklopu globalnog poslovanja globalno orjentisani lideri shvataju značaj promena u okruženju, menjaju se i prilagođavaju istim. Oni su fleksibilni, brzo uče, reaguju i u svakom momentu poznaju zahteve tržišta. Globalni lideri razumeju važnost domaćeg relevantnog okruženja i rade na njegovom unapređuju. Svesni su da su promene stalne i rade na njima. Takođe, shvataju da konkurentnost, može, treba, i mora da se kreira. U tom smislu, za osvajanje tržišta van nacionalnih granica od ključne važnosti postaje sposobnost lidera da prepozna šanse i u okruženju, izabere ciljna

tržišta, upozna se i prilagodi njihovim kulturnim i ostalim različitostima izabranog tržišta. Osim toga, sposobnost globalnih lidera da uspešno ostvaruju komunikacije i prevazilaze kulturne granice u značajnoj meri determiniše uspeh internacionalnih poslovnih transakcija. Globalni lideri mogu da prikupe značajne informacije o kulturnim razlikama iz određenih istraživanja, ličnih posmatranja i razgovora sa ljudima. Iz ovih izvora, lideri mogu razviti kulturne profile različitih zemalja, odnosno mogu napraviti sliku radnog okruženja i ljudskih stavova sa kojima se mogu susresti u različitim zemljama.

Ključne kompetencije koje globalni lideri treba da imaju su: a) lične kompetencije, b) interakcijske kompetencije, v) kompetencije u vođenju, g) kulturne kompetencije. Nema sumnje, više stručnih kompetencija, poverenje u stavove i odluke lidera su faktori koji pokreću ljudske resurse i doprinose unapređenju konkurentnosti. Poznavanje multikulturalnog okvira pruža mogućnost globalnim liderima da usklade ponašanje i razviju veštine koje su im potrebne da rade i odlučuju na način koji je u skladu sa lokalnim društvenim normama i težnjama. Globalni lideri ne samo da moraju biti svesni kulturnih različitosti i njihovog uticaja na ponašanje ljudi na radnom mestu, već poštovanjem kulturnih različitosti moraju izgrađivati i razvijati konstruktivne radne odnose na svim svetskim poslovnim lokacijama. Jednostavno, globalni lideri moraju da razumeju i tuđu i svoju kulturu. Jer, svaka kulturna različitost nosi neke specifičnosti koje mogu doprineti zajedničkom uspehu organizacije. U cilju zadovoljenja potreba potrošača, globalne kompanije i svetska konkurencija zahtevaju postojanje i globalnih timova za razvoj strategije, kako organizacije kao celine, tako i lokalnih zajednica. (Đurić, Đurić, 2009., str. 155) Stvaranje globalnih timova pruža mogućnost za uspešnije komuniciranje sa ljudima na svim svetskim poslovnim lokacijama, koji brzo razmenjuju informacije korišćenjem savremene informaciono-komunikacione tehnologije, čime povećavaju efikasnost funkcionisanja organizovanih celina. U tom smislu, i globalni lideri Srbije moraju da posvete veću pažnju globalnim timovima koji su sposobni da savladaju kulturne različitosti, i da zajedno rade efikasno i usklađeno.

ZA USPEŠAN RAZVOJ KONKURENTNOSTI TREBA ČINITI KORAK ISPRED KONKURENCIJE

Razvoj konkurentnosti svake savremene privrede u novoj globalnoj ekonomiji temelji se na sposobnosti i stručnosti ljudi koji je vode. Zato lideri treba da osiguraju da preduzeća budu delotvorna i konkurentna u globalnoj ekonomiji. Da bi se naša preduzeća što uspešnije "nosila" sa konkurentima iz neposrednog okruženja, njihovi lideri moraju voditi promene kroz sledeće korake:

- lideri treba da ohrabruju sledbenike i usmere ih ka promenama, a ljudi moraju imati jake argumente i razloge da bi zahtevali da to urade na drugi način. U tom kontekstu, ljudima je potrebno izneti realnu ocenu stanja i na toj oceni graditi osećaj urgentnosti za radikalnu promenu (konkurentnska stvarnost, nivo životnog stanadarda u odnosu na druge zemlje u tranziciji, kriza i kako je prevazići itd). Navedene argumente, odnosno parametre treba odgovarajućim pristupom iskomunicirati tako da se stvori osećaj kod ljudi da su promene potrebne i to neodložno.
- Lideri moraju formirati timove koji će biti sposobni i spremni da kreiraju i upravljaju promenama. Dobro oblikovani timovi treba da obezbede čvrste interakcije između članova i njihovu veću povezanost, pojačaju osećaj pripadnosti i identifikacije, koji dovode do povećanja motivacije i smanjenja verovatnoće pojave otpora i apstinencija. Posebno je važno da se izgrade timovi koji su izuzetno kompetentni i koji nisu politički kompromitovani.
- Lideri treba da kreiraju stratešku viziju razvoja u kojoj svaki privredni subjekt može da prepozna korist za sebe. Kreirajući viziju lideri podstiču druge da prevaziđu *status quo* da bi uradili nešto za druge. Naravno, otpor promenama neće biti ukoliko ljudi jasno znaju šta im nosi budućnost i ako lideri imaju jasnu viziju promena i jasno definisane načine kako će se te vizije kvalitetno realizovati (Drašković, 2010., str.132).
- Da bi afirmisali preduzetnički duh, lideri moraju menjati organizacioni koncept u pravcu veće samostalnosti zaposlenih, a posebno onih pojedinaca koji imaju izraženu potrebu za kreativnošću preuzimanjem odgovornosti i rizika.

- Lideri treba da se oslobađaju od niza operativnih poslova i njihovo usmerenje treba da budu dugoročne strateške aktivnosti. To je posebno značajno za naša velika preduzeća, koja su centralizovana i čiji je upravljački vrh, uglavnom, angažovan na obavljanje tekućih, operativnih poslova, pa se predviđanjem budućnosti i izradom strategijskih planova nedovoljno bavi, što je u ovako promenljivoj i turbulentnoj okruženju veoma opasna praksa.
- Smatra se da je vizija organizacije koja uči zapravo stvaranje organizacije koja kontinuelno proširuje svoje mogućnosti da kreira novu budućnost. Organizacija mora sama da bira načine učenja koji jačaju njenu kompetentnost. Ali organizacija neće moći efektivno da uči ako njeni lideri i sami nisu učenici. Uspešni lideri su oni koji nastavljaju da uče na svakom koraku puta kojim idu.
- Lideri moraju biti sposobni da prepoznaju i razumeju osnovne megatrendove savremenog razvoja, dakle promena, i da, kad god je moguće, generišu i mobilišu potencijale za buduće promene.

ZAKLJUČAK

U ovom radu pokušali smo objasniti kako uspešni lideri rade i da li njihovi potencijali i veštine mogu pratiti definisane trendove u vremenu globalne konkurentnosti. Prezentovana su osnovna saznanja iz oblasti liderstva i profil lidera koji kreira i upravlja organizacionim promenama, mogućnost unapređenja liderskih kompetencija i kreiranje kratkoročnih i dugoročnih politika unapređenja konkurentnosti.

Okruženje u kome današnja preduzeća posluju postalo je jako promenljivo, tako da neretko samo razvijena mašta može da predvidi šta će se u nekom narednom periodu dešavati. U tom smislu, tematika koja se analizira u ovom radu nije samo dobra osnova za razmišljanje, nego i poziv da se kod naših lidera podstakne i unapredi razvoj liderskih sposobnosti i veština, kao bitnoj pretpostavci za uspešno vođenje organizacija u svim uslovima, a naročito u uslovima neizvesnosti.

Takođe, novi vek, koji sa sobom nosi puno opasnosti je i izazov i obiluje mogućnostima. Treba činiti korake ispred svih i na scenu treba da dođu lideri koji definitivno određuju konkuretsku prednost na kompetitivnom tržištu novog veka. Našim preduzećima, odnosno organizacijama su potrebni emocionalno inteligentni lideri koji su u stanju da oblikuju i nagrađuju timski rad i koji su vođeni empatijom, a ne sopstvenim egom.

To treba da budu lideri koji su kompetentni i spremni da uče iz svog i tuđeg iskustva i da imaju izraženu želju za ličnim razvojem i usavršavanjem. Posebno su im potrebna savremena znanja i veštine. Važno je da to budu ljudi koji umeju da kreiraju vizije, ali takođe da znaju kako da vizije pretvore u stvarnost. Moraju imati ljubav prema inovacijama. Uz to, naši lideri moraju biti snalažljivi u kompleksnim i neizvesnim situacijama i pritom da poseduju visok nivo energije, koja je neophodna za podizanje i istraživanje na dugom i često neizvesnom putu. To moraju biti ljudi koji ulivaju poverenje i sposobni da podstiču poverenje svojih sledbenika kako u njih same, tako i u akcije koje preduzimaju. Potrebni su nam lideri koji su osetljivi na potrebe drugih ljudi i spremni da pruže pomoć i podršku, radije nego da se ponašaju isključivo autokratski. Lideri koji će se ophoditi prema članovima tima kao prema ljudima ravnim sebi. Najzad, u našim uslovima to moraju biti lideri koji poseduju naviku da rade više od onoga za šta su plaćeni i mnogo više od ostalih pojedinaca u timovima. Na taj način ljudi će poštovati lidersku posvećenost, što će stvoriti ujedinjeni tim posvećen istom cilju. Lideri sa ovakvim osobinama mnogo mogu postići bez obzira na to sa kojih pozicija pošli.

LITERATURA

1. Badaracco, Jr., J. (2002). *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Boston, Harvard business Sschool Press.
2. Bass, B, Ralph, S. (1990). *Handbook of Lidership: Teory, Research and Managerial Application*, New York, The Free Press.
3. Brčić, R., Malbašić, R., i Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64(3) 279-296.
4. Drašković, B. (2010). Liderstvo i konkurentnost. U: N. Savić i G. Pitić (ur). *Kuda ide konkurentnost Srbije?*, Beograd, FEF.
5. Đurić, D. (2009). Značaj razvoja veština lidera i menadžera za funkcionisanje globalnih preduzeća, *Škola biznisa*, 3,151-160.
6. Janićijević, N., Babić, V. (1998). *Organizazione promene*, Beograd, Ekonomski fakultet.
7. Janićijević, N. (2011). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu, *Ekonomika preduzeća*,59 (5-6) 215-226.

8. Lončarević, R, Mašić, B. i Đorđević Boljanović, J. (2007). Menadžment principi, koncepti I procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd.
9. Lisse, S., (maj 2015). Menadžeri i lideri da li se razlikuju? (2019, Februar 10) Preuzeto sa sajta menadzeri i lideri da li se razlikuju ver 2-stanislav lisse.pdf
10. Lukić, M. (2009). Menadžment promena i inovacija kao faktor konkurentnosti savremenih kompanija, *Škola biznisa*, 3, 120-129.
11. Živanović, N., Živanović V. (2010). Vođstvo i krizne situacije, model za efikasno rešavanje problema kod ostvarivanja poslovnih rezultata, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, 17-18. mart 2010, Kruševac, FIM, ICIM plus.
12. Kotter, P. (2005). *What Leaders Really Do*, Boston, Harvard Business School publishing.
13. Melentijević, B., Lazić, J., Cvijanović, M. J. (2004). Upravljanje otporom promena u organizaciji, *Industrija*, 4, 19-34.
14. Milinković, D. (2010). Srpskoj privredi trebaju novi lideri. B. Drašković (ur.), *Kraj privatizacije posledice po ekonomski razvoj i nezaposlenost u Srbiji*, IEN, BBA, SSSS, Beograd.
15. Northouse, G. (2008). *Liderstvo - teorija i praksa*, Beograd, Data status.
16. Organizaciona kultura-moj tim. (30. mart 2009). (2020, Avgust 1) Preuzeto sa sajta www.mojtim.com/hr-članci/organizaciona-kultura-organizaciona-kultura/83
17. Stanojević Van Os. R. (2018). Liderstvo za XXI vek. (2020, Avgust 10) Preuzeto sa sajta <http://www.amc.rs/content/liderstvo-za-xxi-vek>.
18. Šormaz, G., Ilić, Đ. (2016). Korporativna kultura u srbiji, *Ekonomija-teorija i praksa*, IX, (3), 71-85.
19. Posao snova, URL: posaosnova.org/lideri-buučnosti/, Posećeno (2020, Septembar 22).
20. Igor Pureta URL:<http://www.igorpureta.com/lider-koji-je-dotaknuo-srca-učenika/>. Posećeno (2020, Avgust 10).
21. Inspiracija, URL: <http://www.inspiracija.rs/index.php/autori/suzan-kejn/472-tihi-ljudi>. Posećeno (2020, Septembar 10)

THE IMPORTANCE OF LEADRESHIP FOR ENTERPRISE COMPETITIVENESS IMPROVEMENT

Vladimir Mitrović

Ivana Mitrović

Abstract: *The position of Serbian economy in relation to developed economies in the world is still not on the satisfactory level. Yearly competitiveness report clearly indicates that Serbia, without clear and radical changes, will not be able to successfully compete with the competition from wider and immediate surroundings. The aim of this paper is to show and explain how Serbia, in order to improve its position in relation to other countries, needs leaders who are able to manage radical changes, leaders who can define the direction and course of the reforms, at the same time instilling trust, inspiring and motivating people for them. Both enterprises and all kinds of organizations will have to adapt and change quickly or they will not be able to survive in the ever-changing environment, as it is today and as it will be in the future.*

Keywords: *leadership, change management, organizational culture, silent leaders, global leaders, competitiveness.*