



IZAZOVI LIDERSTVA XXI VEKA

LEADERSHIP CHALLENGES IN THE 21ST CENTURY

Dragana Đergović

Visoka brodarska škola akademskih studija Beograd, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **J53, M12**

Apstrakt

U svetlu neprekidnih promena, najlogičnija je pretpostavka da nijedna trenutno uspešna i u praksi potvrđena poslovna teorija neće važiti duže vreme. Tako je i sa konceptom liderstva s' kraja XX veka. Nove okolnosti poslovanja na početku XXI veka generišu nove izazove i traže nova rešenja u vođenju organizacija. Kriza liderstva u poslovanju, bez sumnje superiornog menadžment koncepta i pad poverenja u poslovne lidere, zahtevaju nadgradnju njihovog potencijala u organizacijama. Stvaranje lidera za XXI vek podrazumeva permanentan proces mentalnog razvoja - ličnog i profesionalnog, kao i sticanje određenih sposobnosti sistemskog, svesnog, kolaborativnog i kolektivnog vođstva. Uključivanjem stečenih sposobnosti u vođenje organizacija, menja se ponašanje lidera i sledbenika i tako ostvaruje pozitivan uticaj na radne performanse i održivost poslovanja na dugi rok. Niz pitanja koja se odnose na personalne karakteristike i kompetencije lidera današnjice, kao i na metode njihovog razvijanja i efekte na autentičnost liderskog pristupa, traži odgovore. Neki od njih se istražuju u ovom radu.

Ključne reči: liderstvo, promene, izazovi, lideri, sposobnosti

Abstract

In the situation of continuous changes, the most logical presumption is neither of present successful and in practice confirmed theory won't be valid for a long time. Thus it is with leadership concept existed at the end of 20th Century. New business circumstances at the beginning of 21st Century generate new challenges and require new solutions in leading organizations. Leadership crisis in business as, no doubt, superior management concept and loss of confidence in business leaders, call for upgrading the organizational leadership potential. Creating leaders for the 21st Century implies permanent process of mental development - personal and professional, as well as acquiring some capabilities of system, collaborative, mindful and collective leadership. Including acquired capabilities in leading, change leaders and followers behavior in a way to accomplish positive impact to work performances and business sustainability for a long time. Many questions refer to nowadays personal traits and competencies of leaders, as well as methods of their development and effects of authentic leadership approach, need answers. Some of them are explored in the paper.

Adresa autora:

Dragana Đergović

[✉ drdjergovic@gmail.com](mailto:drdjergovic@gmail.com)

Keywords: leadership, changes, challenges, leaders, capabilities

1. UVOD

Izazovi poslovanja poslednjih decenija XX veka, koji su posledica intenzivnog tehničko-tehološkog progresa, procesa globalizacije i delovanja brojnih ekonomskih i neekonomskih faktora internog i eksternog okruženja, uzrokovali su pojavu novog, leaderskog pristupa korporativnom upravljanju. Vremenom, dolazi do sve šire primene liderstva u praksi uspešnih organizacija širom sveta, kao rezultat superiornosti nad ranije primenjivanim menadžment konceptima.

Nepredvidive promene sa početka XXI veka postavljaju nove izazove i zahtevaju nova rešenja u vođenju organizacija. Kako jedini odgovor na izazove mogu pružiti ljudi kao jedini prepoznatljiv organizacioni resurs i to, pre svih, oni koji vode druge ljude u organizacijama, nastala kriza liderstva u poslovanju zahteva dalju nadgradnju leaderskog potencijala u organizacijama. Stvaranje lidera za XXI vek podrazumeva proces permanentnog mentalnog razvoja, koji vodi promeni načina ponašanja u vođenju savremenih organizacija.

2. LIDERSTVO XX VEKA

Iako su na značaj pojedinih leaderskih osobina ukazivali filozofi još od Aristotela, a teoretičari organizacije od tridesetih godina prošlog veka (autori bihejviorističke škole i, kasnije, teorije ljudskog kapitala i sličnih teorija), liderstvo se kao menadžment disciplina javlja osamdesetih godina XX veka. Tada započinje period paralelnog razvoja liderstva i menadžmenta u teoriji, dok se u praksi korporativnog upravljanja obično dopunjuju.

Osamdesete godine XX veka donele su uslove neizvesnosti, turbulentnosti i iscrpljenih tradicionalnih izvora konkurentnosti, uslovljavajući potrebu za novim strategijskim pristupom korišćenja šansi i izbegavanja pretnji iz organizacionog konteksta i spoljašnjeg sveta. Efektivno korporativno upravljanje označava leaderski pristup koji realizuju dve kompatibilne strukture, na način da su elementi njihovog ponašanja i pristupa upravljanju potrebni na svim hijerarhijskim novoima i u svim poslovnim funkcijama u organizaciji.

Prvu upravljačku strukturu čine strategijski lideri u okviru top menadžmenta, koji imaju ideju

pretočenu u viziju kojom se organizacija vodi ka visokim performansama i dugoročno održivoj konkurentskoj prednosti na tržištu. Pored vizije, lideri formulišu misiju i dugoročne ciljeve, strategiju i poslovne politike kojima se postavljena vizija organizacije realizuje. Strategijski lideri upravljaju promenama u okruženju na način da ih anticipiraju, prilagođavaju im se i/ili ih iniciraju, kroz procese kojim upravljaju organizacijom koju vode. Pri tome, brinu o ljudima kao sredstvu za dostizanje poslovnih ciljeva, umesto o načinu obavljanja upravljačkih funkcija radi postizanja što boljih rezultata u poslovanju. Takođe, afirmišu „soft“ upravljačke alate i tehnike bazirane na motivaciji, usmeravanju, dvosmernoj komunikaciji, timskom delovanju. U upravljanju organizacijom, upravljaju ljudskim potencijalima, znanjem, permanentnim učenjem, kao i ukupnim organizacionim ponašanjem. Strategijski lideri su, sledstveno tome, ključni organizacioni činilac koji vodi organizaciju ka izvrsnosti u poslovanju.

Drugu stranu upravljačke strukture kompanija čine strategijski menadžeri, kao deo menadžmenta organizacije koji je kompetentan da efektivno i efikasno realizuje donetu strategiju i poslovne politike, operacionalizujući ih tekućim planiranjem. Operativnim planovima, menadžeri balansiraju aktivnosti i usklađuju raspoložive organizacione resurse (ljudske, materijalne, energetske, tehnološke, informatičke, finansijske), kako bi se dostigli postavljeni dugoročni ciljevi poslovanja. Strateški osmišljeno i kanalisano delovanje top menadžmenta (strategijskih lidera) zahteva visoko profesionalni menadžment na srednjem nivou u organizacionoj strukturi – visokog apsorpcionog kapaciteta (sposobnosti da stiče znanja), adaptivnog kapaciteta (sposobnosti da se menja) i leaderskog potencijala (sposobnosti da preuzme odgovornost za vlastite odluke na osnovu blagovremeno uočenih izmenjenih trendova u okruženju). Drugim rečima, efektivno liderstvo u organizacijama podrazumeva strategijske menadžere koji su svesni potrebe i sposobni da obezbede sprovođenje (a ne kočje) zamisli strategijskih lidera u pravcu poboljšanja kvaliteta poslovanja i razvoja organizacije.

Ključni atributi leaderski vođene organizacije su transformaciono liderstvo, vođenje ljudi i upravljanje procesima kroz stalne promene, radi dostizanja postavljene vizije razvoja. Kritičnu

ulogu u ovom procesu imaju transformacioni lideri koji, uspostavljanjem zajedničkog fokusa na postizanje strateških ciljeva, balansiraju vođenje ljudi i upravljanje procesima. U uspostavljanju balansa, transformacioni lideri izgrađuju organizaciju koja uči, u organizacionom okruženju koje podržava promene i kreira upravljačke procese kojima se promene sprovode.

U smislu iznetog, efektivno vođenje organizacije podrazumeva lidere koji su svesni sebe, kao i svog uticaja na sledbenike, organizaciju i širu društvenu zajednicu. Efektivni *transformacioni lideri* su:

- Pojedinci koji prepoznaju svoje snage i slabosti, koji su sposobni da osobine koje im nedostaju kompenzuju osobinama koje poseduju (energičnost, samopouzdanje, emocionalna zrelost, lični integritet, moć socijalne komunikacije i motivacije, orijentacija na dostizanje visoko postavljenih organizacionih ciljeva, niska potreba za pripadnošću) i koji su spremni da personalne kapacitete neprekidno razvijaju učenjem, treningom i poslovnim iskustvom (Schafer, 2010).
- Pojedinci koji se, u vođenju organizacije, oslanjaju na inteligenciju organizacionog sistema (Leavy, 2011), ohrabrivanjem razvoja svojih saradnika i formiranja generacija novih lidera, ojačavanjem njihove međusobne saradnje i zajedničkog rada, kao i delegiranjem uticaja i odgovornosti u različitim sferama donošenja odluka u poslovanju.
- Pojedinci koji imaju sposobnost da razumeju i kontrolišu kontekst pod kojim se događaji u okruženju dešavaju, tako da obezbede održivo poslovanje organizacije koju vode.

Međutim, zajednički stav teoretičara i praktičara korporativnog upravljanja s' kraja XX i početka XXI veka je da su savremene organizacije „*premalno vođene, a previše upravljane*“, te da je potreba za strategijskim transformacionim liderima izrazito velika. Prema Koteru (Kotter, 1996), u kompanijama je puno ljudi sa jakim menadžerskim, ali slabim liderskim sposobnostima, dok su ljudi sa jakim liderskim i menadžerskim sposobnostima prava retkost

(prema rezultatima empirijskih studija sprovedenih na fokus grupi direktora uspešnih američkih kompanija). U vremenu u kome je kreativni savez lidera, menadžera i sledbenika u organizaciji preduslov uspešnosti u poslovanju, problem nedovoljnog broja i niske zastupljenosti lidera u organizacijama je očigledan.

Za razvoj liderskog potencijala pojedinaca ne postoji „magična formula“ ali se, uvažavanjem činjenice da se „*lider rađa, ali i stvara*“, može obezbediti njihovo veće prisustvo u organizacijama. Opšte preporuke za izgradnju poslovnih lidera su:

- Jasno definisanje strateških prioriteta - ciljeva i pravaca promena u poslovanju organizacije.
- Keiranje socijalne klime i organizacione kulture za prihvatanje promena - komuniciranje opredeljenja i promovisanje značaja promena, stvaranjem efektivnog sistema razmene informacija u organizaciji.
- Uspostavljanje principa kredibiliteta, poverenja i partnerstva na relaciji upravljačka struktura - zaposleni.
- Uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja – u planiranje i sprovođenje promena.
- Stalni lični i profesionalni razvoj svih struktura u organizaciji – kako upravljačkih, tako i izvršilačkih.

Prema Drakeru (Draker, 2005), u svetlu neprekidnih promena, najlogičnija je pretpostavka da nijedna trenutno uspešna i u praksi potvrđena poslovna teorija, neće važiti za deset godina. Navedenu pretpostavku potvrđuje primena liderskog koncepta s' kraja XX veka (koji se, više – manje, mogao smatrati uspešnim menadžment pristupom) u izmenjenim okolnostima uzrokovanim događajima s' početka XXI veka. Korporativna kriza 2003. godine uslovljena bankrotstvom nekih od uspešnih kompanija (Enron, WorldCom i drugih) i velika finansijsko-ekonomska kriza 2008. godine sa inicijalnim posledicama po vodeće bankarske sisteme (Lehman Brothers, City Group itd), negativno se odražavaju na uspešnost poslovanja velikog broja nekada vodećih kompanija u svetu.

3. PROBLEMI LIDERSTVA U XXI VEKU

U aktuelnoj stručnoj i poslovnoj javnosti ne postoji dilema da je korporativni svet, u poslednjih deset do petnaest godina, suočen sa novom krizom liderstva. Drugim rečima, jasno je da uzroke ekonomske i finansijske propasti uspešnih kompanija i banaka ne treba tražiti u nedostatku upravljačkih procedura ili u hipotekarnim kreditima, već u neuspehu lidera poslovnih sistema. (George, 2016)

Razloga tome je više: (Houggard, Carter, & Coutts, 2015)

- Kao prvo - selekcija poslovnih lidera prema harizmi i stilu vođstva, pre i češće nego prema suštinskim karakteristikama i sposobnostima koje bi efektivni lider trebalo da poseduje.
- Kao drugo – fokus organizacija na kratkoročnu i što veću zaradu (profitabilnost), kao i lidera na lične koristi od pozicije moći i statusa u organizaciji, umesto na organizacioni razvoj (lični i kolektivni) u dugoročnom periodu.
- Kao treće - uslovi tzv. „PAID reality“ („*Preassured, Always-on, Infomation Overloaded and Distracted reality*“), odnosno radu u okruženju koje karakteriše stalna presija, potreba za neprekidnom dostupnošću, prezasićenost informacijama i rastrojenost.

Poslovna praksa potvrđuje da su korporativni lideri danas izloženi pritisku da rade više, brže (odnosno, da urade više za kraće vreme) i/ili duže. Sučeni su sa rastućom kompleksnošću promenljivog poslovnog okruženja, u kome se očekuje da su uvek na raspolaganju. Usled neprestanih događanja, „zatrpani“ su informacijama različitog karaktera i značaja. Povrh svega, suočavaju se sa navedenim izazovima u radnoj sredini koja je, često, uznemirujuća. Posledično, lideri su danas preopterećeni poslom, pod stalnim stresom, smanjene koncentracije i pažnje u radu, neefektivni i neefikasni u postizanju poslovnih rezultata i vođenju svog tima koji čine frustriranim i bez oslonca. Drugim rečima, lideri koji „podlegnu“ datim okolnostima „u nemogućnosti da upravljaju sobom, ne mogu upravljati ni drugima u organizaciji“. (Draker, 2005)

Kao posledica objektivnih i/ili subjektivnih faktora, uzroka na koje se može i/ili ne može uticati, kao i razloga za koje imaju i/ili ne mogu imati ličnu odgovornost, poverenje u poslovne lidere na početku XXI veka je na istorijski najnižem nivou. Premda, *de facto*, podržavaju i promovišu ideale savremenog vođenja poslovanja (kreiranje vizije, svrsishodnost, humanizaciju odnosa u organizaciji itd), veliki je raskorak u „ponudi“ korporativnih lidera koji ih mogu realizovati u praksi. Uz problem nedovoljne brojnosti i prisutnosti lidera u organizacijama koji potiče još iz perioda poslednjih decenija XX veka, najnoviji trendovi dodatno potenciraju krizu postojećeg liderstva. Primena preporuka „3 C“ pristupa za uspeh u promenama („*Commitment, Competence, Control*“), odnosno posvećenosti, kompetentnosti i kontrole upravljanja promenama primenom stila transformacionog liderstva (Sajfert, Adžić, & Cvijanović, 2012), što čini paradigmatičnog liderstva prošlog veka, u novom poslovnom okruženju ne daje zadovoljavajuće rezultate.

Evidentno je da novonastali uslovi poslovanja donose nove izazove, tako da traže i lidere sa novim personalnim karakteristikama i kompetencijama, kao i drugačijeg načina vođenja organizacija. Liderski potencijal pojedinaca ostaje važan, ali se stalno mora razvijati, prilagođavajući se najrazličitijim promenama u pravcu održanja efektivnosti u vođenju organizacija. Harizmatički i transformacioni pristup zasnovan na „3C“ liderstvu je potreban, ali ne i dovoljan uslov održivosti poslovanja organizacija u kriznim situacijama koje se ponavljaju u sve kraćim vremenskim razmacima i u izmenjenom obliku (kriza tipa „W“). Lider se više ne može posmatrati kao „supermen“ koji na sebe preuzima svu odgovornost za razvoj kompanije (prema krilatici liderstva XX veka „sve je do mene“ i „mogu li privoleti druge da me slede“), već se mora razvijati u pravcu „nije do mene da vodim, nego da stvaram i ovlašćujem druge ljude da to umeju i rade“ (Petković & Aleksić-Mirić, 2011), što je krilatica liderstva novog doba.

4. LIDERSTVO I LIDERI XXI VEKA

U kontekstu navedenih problema liderstva u prvim decenijama XXI veka, nameće se nekoliko pitanja koja se odnose na oblikovanje poslovne budućnosti organizacija na globalnom nivou:

- Šta dalje?
- Kakvi su korporativni lideri neophodni da bi organizacija održivo poslovala?
- Koja personalna svojstva i sposobnosti su poslovnim liderima danas potrebne?
- Kako ih razvijati?

U odgovoru na postavljena pitanja, liderstvo kao superiorni menadžment pristup u XXI veku, podrazumeva inoviranje i inkorporiranje nekoliko ključnih smernica - od kojih su neke poznate od ranije, dok neke nisu bile u fokusu organizacione prakse. Smernice se odnose na sticanje određenih sposobnosti i promene u ponašanju lidera koje se, adekvatnom selekcijom, reflektuju pozitivno na učinke zaposlenih i uspešnost poslovanja organizacija.

Održivo poslovanje, i dalje, podrazumeva dugoročno promišljanje i jasnu ideju o misiji, viziji i strateškim ciljevima od strane lidera. Poslovni lideri u organizacijama moraju biti sposobni da formiraju timove kompetentnih sledbenika koji prihvataju različite vrste uticaja, jer razumeju značaj ciljeva kojima se teži, veruju u organizacione promene, a postizanje zajedničkih namera i rezultata doživljavaju kao ispunjenje individualnih interesa. U novoj eri, liderstvo mora biti vođstvo pojedinaca (*leadership*) u organizacionom kontekstu zajedništva (*communityship*).

Koncept liderstva za XXI vek podrazumeva razvoj lidera sistema (ne individualaca) kao *sistemskih lidera*. Drugim rečima, lidera sistemske orijentacije koji su okrenuti promenama i koji neguju tip kolektivnog vođstva (umesto vođstva pojedinca), na način da stvaraju realne mogućnosti za ubrzavanje procesa organizacionog učenja i uspostavljanje lidera sistema i na nižim nivoima u organizaciji.

Tri ključne sposobnosti koje sistemski lideri moraju posedovati su: (Senge, Hamilton, & Kania, 2015)

- *Sposobnost sagledavanja širine i celovitosti organizacionog sistema* - razumeju kompleksnost problema u organizaciji, artikulišu zajedničku potrebu i omogućavaju saradnju među članovima kolektiva, radi iznalaženja zajedničkog usaglašenog rešenja za sistemsku promenu.

- *Sposobnost da podstiču razmišljanje i generišu intenzivnu komunikaciju u organizaciji* – otvaraju prostor za izgradnju poverenja i podstiču kolektivnu kreativnost.
- *Sposobnost da pomeraju zajednički fokus* – preusmere razmišljanje u organizaciji sa reaktivnog rešavanja problema na proaktivno kreiranje budućnosti, anticipiranjem i/ili iniciranjem promena sistemskim pristupom.

Izgradnja sistemskog liderstva organizacijama je proces koji uključuje, paralelno, sticanje ključnih sposobnosti sistemskih lidera i razvijanje sposobnosti participacije kod sledbenika, aktivnostima koje se odnose na:

- Rad poslovnih lidera „na sebi“ (učenje uz rad i učenje kroz iskustvo), ali i podsticanje razvoja sposobnosti kod sledbenika ohrabriranjem na učenje uz rad i iz prakse.
- Komuniciranje poslovnih lidera na bazi aktivnog slušanja i poverenja, na način balansirano „davanja i primanja“ informacija, odnosno zastupanja vlastitih stavova, ali i razumevanja i prihvatanja stavova drugih.
- „Nametanje“ rešenja od strane poslovnih lidera, ali i „povlačenje“ dok se ne steknu odgovarajuće okolnosti.
- Doživljavanje problema kao izazova, uz usaglašavanje komponenti sa celinom, tekućih rešenja sa dugoročnim poslovnim interesima, kao i pojedinačnih sa kolektivnim ciljevima.
- Rad na vlastitim „liderskim alatima“, ali i razmenu iskustava sa liderima drugih organizacionih sistema, radi razvijanja sposobnosti za uspešno suočavanje sa problemima u nepredvidivom okruženju.

Razvojnim pristupom (vlastitim i svojih sledbenika), sistemski lideri stvaraju preduslove za uspostavljanje efektivnog *kolektivnog vođstva*, koje odražava kolektivnu akciju usmerenu na organizacioni razvoj i dugoročno uspešno poslovanje organizacije. Kolektivno vođstvo, primenom sistemskog pristupa, podrazumeva značajne promene u ponašanju, kako lidera, tako i zaposlenih, koje se odnose na promenu i prispitivanje gledišta, donošenje novih rešenja i

reinvestiranje sredstava, kroz: (Senge, Hamilton, & Kania, 2015)

- *Preusmeravanje pažnje* – suočavanje sa stvarnošću da problemi nisu samo „tamo negde“ nego su takođe „ovde“, da postoje u organizaciji i da su međusobno povezani, te da stvarne promene započinju priznanjem da su svi u organizaciji deo sistema koji žele da menjaju; prihvatanje problema, kao odgovor na pretnje i mogućnosti, podrazumeva posvećenost lidera, suočavanje sa nedostacima i razvijanje mreže kompetentnih saradnika u organizaciji, kao baze za iznalaženje rešenja za promenu u organizacionom sistemu.
- *Preorijentaciju strateškog pristupa* – stvaranje uslova za samoodrživu sistemsku promenu, posredstvom iniciranja i omogućavanja upotrebe kolektivne inteligencije i kolektivnog napora i uticaja (sinergije znanja, iskustva, ideja, kreativnosti, mudrosti) za kreiranje strategije i balansiranje poslovnih planova sa prostorom za promene, koji u organizaciji postoje (umesto čekanja da se promene dese, fokusiranjem na uslove i uzroke njihovog nastanka).
- *Preusmeravanje sredstava* – dugoročno investiranje u razvoj sposobnosti lidera da vode, kao i sledbenika da pricipiraju u zajedničkoj akciji, odgovarajućim programima obrazovanja i disciplinovanim obukama, praksom i organizacionim učenjem, usmerenim na sticanje relevantnog korpusa znanja i veština za obavljanje posla.

U poslovnoj praksi XXI veka koju karakteriše rad pod stalnim pritiskom i preopterećenost poslom, neretko i sistemski lideri postaju neefektivni, zaposleni neefikasni, a organizacije neuspešne na dugi rok. U takvim okolnostima, neophodno je pronaći načine za savladavanje stresa i očuvanje efektivnosti. Usporavanjem i upravljanjem vlastitim umom i pažnjom (ne samo svojim aktivnostima) današnji lideri ostaju „prisutni“, usredsređenih misli, čistih i jasnih ideja i namera, čak i u zahtevnom poslovnom i radnom okruženju.

Tradicionalni pristup vođenja organizacija ka uspešnosti - upravljanjem vremenom, postavljanjem ciljeva i prioritizacijom opštih kvalifikacija i znanja, u novoj realnosti zamenjuje

pažnja. Kao nova fundamentalna liderska sposobnost, pažnja čini ključni uslov poboljšanja svih performansi uspešnosti na koje može imati pozitivan uticaj (od povećanja profitabilnosti, preko zadovoljstva zaposlenih, do ispunjavanja zahteva društvene zajednice). Drugim rečima, uspostavljanje tzv. „*attention economy*“ (Houggard, Carter, & Coutts, 2015) u organizacijama postaje izvor efektivnog liderstva i uspešnih lidera u XXI veku.

Razvijanje svesnosti, kao kritične sposobnosti današnjih efektivnih lidera, podrazumeva: (Houggard, Carter, & Coutts, 2015)

- Rad na postizanju visokih mentalnih performansi, koje podižu nivo samo-svesti.
- Istovremeno negovanje empatije, kojom se postiže visok stepen svesti o drugima.
- Fokusiranje pažnje, koje čini osnovno znanje i osnovu za uspostavljanje samoizgrađenog liderskog pristupa vođenja ljudi i organizacije.

Jačanjem situacione svesnosti i fokusirane pažnje, u savremenim organizacijama se uspostavlja *svesno liderstvo*. Pored primene uobičajenih stratejskih i taktičkih upravljačkih tehnika (kreiranje vizije i strategije, realizacija primenom *soft alata*), osnovu poslovnog uspeha ovih organizacija čini usredsređenost lidera, koja je nezavisna od uslova dinamičnog i, često, destruktivnog okruženja za rad.

Vođenjem organizacija koje se zasniva na sposobnostima sistemske orijentacije, situacione svesnosti i kolektivnog vođstva, lideri XXI veka se profiliraju kao *autentični lideri*, što čini najefektivniji i održivi menadžment koncept u savremenom poslovnom svetu - „zlatni standard“ modernog liderstva (George, 2016). Kreiranje uspešne organizacije, danas, podrazumeva lidere novog načina razmišljanja, u kome se vrednuje mentalna agilnost, fleksibilnost, brzina reagovanja i strateško promišljanje. Jedino kombinacijom kompetencija, osobina i ponašanja, uz adaptivni pristup baziran na razumevanju organizacionog i eksternog okruženja u kome se posluje, poslovni lideri mogu biti (suštinski i stvarno) efektivni, uvodeći i druge u „*razvojni mod*“. U globalnom okruženju, u kome različitim okolnostima odgovaraju različiti modeli i stilovi liderstva, važnost konteksta i autentičnosti lidera se višestruko potvrđuje. Uspešno liderstvo je, prema tome, razvojni koncept koji, primenom

situacionog pristupa, čini jedinstvenu praksu korporativnog upravljanja svake organizacije.

Postizanje autentičnosti u liderstvu podrazumeva fokus na četiri ključna pitanja: (George, 2016)

- *Usklađivanje vrednosnih stavova i ciljeva i ohrabivanje ljudi u organizaciji na kolektivno vođstvo* – na stvaranje veće vrednosti za sve zainteresovane strane koje se zasniva na poverenju u autentične lidere, kao vođe koji brinu o sledbenicima više nego o sopstvenom uspehu i statusu, te su u mogućnosti da inspirišu i motivišu ostale na postizanje visokog nivoa performansi i organizacionog učinka.
- *Uspostavljanje i pridržavanje proklamovanih vrednosnih stavova u organizaciji* – na poštovanje poslovne etike od strane svih zaposlenih.
- *Razvijanje samo-svesti lidera* – na posedovanje introspekcije i uspostavljanje *feedback-a* saradnika unutar i izvan organizacije.
- *Integrisanje „posla u život“* – na balansiranje karijere, porodice, prijatelja i društvenog života kod svih zaposlenih.

Lideri sa autentičnim načinom rukovođenja su, istovremeno, *kolaborativni lideri*, orjentisani na mentoring, podršku i umrežavanje svojih saradnika. Njihov rad je obeležen većom kros-funkcionalnom saradnjom i visokoparticipativnim internim okruženjem u kome zaposleni imaju ličnu odgovornost za postizanje zajedničkog rezultata kome su posvećeni. Drugim rečima, mentalni stav (pristup) u vođenju organizacija se pomera od „vođstva lidera“ ka „vođstvu na čelu sa liderima“ (Denyer & Turnbull-James, 2017). Kolaborativni pristup u vođenju je posledica, ne samo mentalnog (ličnog i profesionalnog) razvoja lidera, već i realnosti savremenih organizacija u kojima zaposleni (naročito milenijalci), imaju izraženu potrebu da kroz rad daju značajan doprinos poslovnom svetu, boreći se sa izazovima na svoj način (kako to čine i njihovi lideri).

U kriznim situacijama koje odlikuju poslovni svet poslednjih petnaestak godina, te kada tradicionalni izvori konkurentnosti (snižavanje troškova i diferenciranje) ne dovode do željenih rezultata, potrebni su novi izvori uspešnosti. Suštinu efektivnosti liderstva i očuvanja

autentičnosti lidera u XXI veku čini razumevanje suštinskog značaja *korporativnih vrednosti* za poslovanje organizacija. Utemeljenje i pridržavanje pravila korporativnog ponašanja čini organizacionu kulturu, kao skup normi i vrednosnih stavova koji odražavaju svrhu poslovanja organizacije. Iako u naučnim krugovima postoji kontroverza „da li lider stvara organizacionu kulturu ili organizaciona kultura oblikuje lidera i njegov stil vođstva“, dominantan je stav da je liderstvo starije, naročito ukoliko su lideri autentični.

Korporativna kultura, dakle, prevashodno odslikava vrednosti i osobenosti, moral i stil rukovođenja lidera. Pored toga što je proces globalizacije trend koji je u poslednjih nekoliko decenija doveo do denacionalizacije poslovanja, uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu nije zanemarljiv. Pored jednoobraznosti koju globalizacija unosi u poslovanje, multikulturalni aspekt globalnih lidera donosi svojevrzne, prepoznatljive i značajne razlike u praksi korporativnog upravljanja. Autentičnost lidera koja se ispoljava kroz stepen primene smernica efektivnog liderstva, a zavisi od pripadnosti nekom od socijalno-regionalnih klastera (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research GLOBE, 1991), je očigledna.

Vrednosni stavovi lidera, prikazani kroz organizacionu kulturu koju stvara, čine novu komponentu dugoročne uspešnosti organizacija koje su uspele da unaprede svoju poziciju u globalnim okvirima i svoju delatnost snažnije integrišu u globalni sistem. Savremena naučna istraživanja i praksa uspešnih organizacija potvrđuju važnost korporativnih vrednosti u oblikovanju efektivnog autentičnog liderstva za XXI vek, identifikujući sledeće: (Williams, 2010)

- Korporativne vrednosti doprinose stvaranju „trajne“ organizacije – vrednosti su „prvog reda“.
- Vrednosni stavovi nisu samo „rang lista želja“ (formulisanih kao skup fraza u korporativnim kodeksima), već su izvedene iz osnovne filozofije organizacije – biti „dobra za sebe“, znači „činiti dobro“ za ljude unutar i izvan organizacije (za sve zainteresovane strane).
- Vizionarska organizacija može biti samo ona koja je vođena vrednostima – koja daje

prednost svrsi poslovanja nad ostvarivanjem profita.

- Korporativna ideologija čini organizaciju jedinstvenom – u uslovima krize, čist profit to ne može biti.
- Korporativne vrednosti treba shvatati kao izbor – ne kao imperativ.
- Korporativne vrednosti ne vode poslovanje organizacije – vode ljude tako da, jedino prihvatanjem od strane zaposlenih, dobijaju pravi smisao.

Zaključci globalnih studija istraživanja dubine uključenosti i uticaja vrednosnih stavova na poslovno ponašanje i performanse poslovanja (Van Lee, Fabish, & McGaw, 2005) potkrepljuju konstataciju da je, svojevrsna organizaciona kultura, izvor konkurentne sposobnosti vodećih organizacija. Ključne komponente ponašanja autentičnih lidera su nacionalna kultura i pripadnost regionalnom klasteru, odnosi u organizaciji i reputacija na tržištu koju kreiraju, kao i društvena i ekološka odgovornost u poslovanju koju uspostavljaju. Na normama ponašanja lidera zasnovan jedinstveni sistem korporativnih vrednosti (motivisanost zaposlenih, kreativnost, kvalitet, zadovoljstvo korisnika itd) koji je integrisan u strategiju poslovanja organizacije, predstavlja mehanizam koji doprinosi povezivanju kolektivnih ciljeva stabilnog i dinamičnog razvoja sa dostizanjem visokih poslovnih rezultata.

U osnovi efektivnog liderstva XXI veka su, dakle, poslovni lideri koji su u stanju da *otkriju svrhu poslovanja kompanije koju vode* (u kontekstu internog i eksternog okruženja) *i znaju kako da je realizuju na autentičan način*.

Na kraju, postavlja se i pitanje: Da li je povratak poverenja u poslovne lidere i liderstvo danas moguće?

U pronalaženju odgovora, lideri i liderstvo, kao menadžment paradigma koja organizacije vodi ka izvrsnosti u poslovanju (*business excellence*) i zainteresovane strane ka zadovoljenju potreba i interesa, mogu povratiti „stari sjaj“ ukoliko

odgovaraju izazovima poslovnog i radnog okruženja koje se ubrzano menja - autentičnim pristupom korporativnom upravljanju, uz zadržavanje fokusa na suštinskim vrednostima.

5. ZAKLJUČAK

Neizvesnost poslovanja na početku XXI veka (ekonomsko-finansijska kriza i rad u izrazito zahtevnom poslovnom i radnom okruženju), donosi nove izazove i traži lidere novih personalnih svojstava i sposobnosti, sa novim načinom vođenja organizacija. Uz problem nedovoljnog broja i zastupljenosti lidera u organizacijama (koji je prisutan još iz perioda s' kraja prošlog veka), neodgovarajuća selekcija i promašeni fokus organizacija i lidera dodatno potenciraju krizu liderstva i pad poverenja u lidere u prvim decenijama ovog veka. Epilog je u neefektivnosti lidera, neefikasnosti zaposlenih i neuspešnosti u poslovanju brojnih poznatih organizacija u svetu.

U odgovoru na izazove, ključan je kontinuirani mentalni (lični i profesionalni) razvoj lidera kao autentičnih pojedinaca, koji kreiraju novi tip liderstva zasnovan na sistemskoj orijentaciji i situacionoj svesnosti, kolaborativnom pristupu i kolektivnom vođstvu. Vođenje organizacije od strane autentičnih lidera je utemeljeno na timu kompetentnih sledbenika čiji razvoj sposobnosti permanentno ohrabruju i podstiču, kao i na sistemu korporativnih vrednosti koje uspostavljaju i čiju doslednu primenu obezbeđuju, polazeći od svrhe poslovanja i konteksta u kome kompanija posluje. Efektivnost autentičnog liderskog pristupa podrazumeva, kako primenu uobičajenih strategijskih i taktičkih upravljačkih tehnika poslovnih lidera, tako i fokusiranu pažnju koja čini kritičnu sposobnost današnjih lidera. Profilisanje autentičnih lidera, kao najefektivniji i održivi menadžment koncept („zlatni standard“ modernog liderstva), može se smatrati i putokazom povratka poverenja u poslovne lidere i superiornost liderskog pristupa u savremenom poslovnom svetu.

CITIRANI RADovi

Denyer, D., & Turnbull-James, K. (2017). Leadership in Uncertain Times: Helping Leaders Do Leadership in an Uncertain World. *Developing Leaders, Issue 26:2017*, 28-34.

Draker, P. (2005). *Upravljanje u novom društvu (prevod)*. Novi Sad: Adižes.

- George, B. (2016). The Rice of True North Leaders. *Leader to Leader, Vol. 2016, Issue 79*, 30-35.
- Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research GLOBE. (1991). Preuzeto May 2016 sa http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Leadership_and_Organizational_Behavior_Effectiveness
- Hougaard, R., Carter, J., & Coutts, G. (2015). Mindful Leadership: Achieving Results by Managing the Mind. U *One Second Ahead: Engancing Performance at Work with Mindfulness*. Palgrave MacMillan.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Leavy, B. (2011). Leading Adaptive Change by Harnessing the Power of Positive Deviance. *Strategy & Leadership, Vol. 39*, 18-27.
- Petković, M., & Aleksić-Mirić, A. (2011). Korporativno liderstvo i menadžment znanja. *Sociologija, Vol. LIII (2011), No 1*, 1-20.
- Sajfert, Z., Adžić, S., & Cvijanović, J. M. (2012). *Korporativno liderstvo*. Zrenjanin: Tehnički fakultet.
- Schafer, J. A. (2010). Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, Development and Expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 33*, 644-663.
- Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The Down of System Leadership. *Stanford Social Innovation Review, Winter 2015*, 27-33.
- Van Lee, R., Fabish, L., & McGaw, N. (2005). *The Value of Corporate Values: Survey of Corporate Behavior*. Aspen Institute: Booz & Company, Summer 2005, Issue 39.
- Williams, R. (2010). What Do Corporate Values Really Mean. *Psychology Today*.