



LIDERSTVO DANAS, POTREBA ILI MIT?

LEADERSHIP TODAY, NECESSITY OR MYTH?

Saša Stamenković

Siemens, Beograd, Srbija

Milan Stamatović

„Union – Nikola Tesla“ Univerzitet, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **M12, M54**

Apstrakt

Ako neko otvori amazon.com danas, i proba da nađe knjige koje u naslovu imaju menadžment i liderstvo (management & leadership) pronaći će preko 100.000 naslova. Zsigurno, u današnje vreme veza između menadžmenta i liderstva je fokus svih naučnih krugova, organizacija, vlasnika, kompanija, univerziteta, kao i samih lidera i menadžera. Često se reči liderstvo i menadžment koriste kao sinonimi, ali one predstavljaju reči za totalno drugačiji smisao u praksi. U radu se mogu naći odgovori na pitanja da li se za lidera ili menadžera završava škola, ili se neko rađa sa genom koji određuje lidera ili menadžera, ili ova zvanja stižu tokom života? Da li nečiji uspeh na jednoj od ove dve pozicije određuju veliki rad, posedovanje socijalnih veština ili neke druge osobine? Da li sledbenici lidera i menadžera to rade slobodnom voljom, da li prate ideju ili naređenje, ili, da li prate srce ili logično objašnjenje? Odgovori na ova pitanja omogućavaju razumevanje sličnosti i razlika menadžmenta i liderstva, njihove prednosti i mane, nosioce ovih uloga, njihovih uloga u organizacijama kao i način funkcionisanja organizacija sa ili bez ove dve uloge. Kroz paralelu sa menadžmentom, kroz strukturu organizacije, njeno funkcionisanje, razlike u 20. i 21. veku pokazano je šta danas predstavlja liderstvo, njegove osobine, razumevanje, neophodnost i budućnost.

Ključne reči: liderstvo, menadžment, organizacija

Abstract

If one opens amazon.com today and tries to find books that have words management & leadership words in their titles, he will find over 100,000 titles. Certainly, today, the connection between management and leadership is in the focus of all scientific circles, organizations, owners, companies, universities, as well leaders and managers. Often, leadership and management are used as synonyms, but they represent words with completely different meanings in practice. In the paper, the reader will find answers to the questions whether to educate for leader or manager, or one is born with a genome that determines his future as the Leader or Manager, or he needs to acquire these skills during the lifetime? Is their success on one of these two positions determined by great work, possession of

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Saša Stamenković

[✉ sasa.d.stamenkovic@gmail.com](mailto:sasa.d.stamenkovic@gmail.com)



social skills or some other feature? Do the followers follow the leaders and manager freely, do they follow the idea or the order, or they follow the heart or logical explanation? The answers to these questions give an understanding of the similarities and differences of management and leadership, their advantages and disadvantages, the bearers of these roles, their roles in organizations, and the way in which organizations operate with or without these two roles. Through parallels with management, through the structure of the organization, its functioning, differences in the 20th and 21st centuries, authors point to what today represents leadership, its characteristics, understanding, necessity, and the future.

Keywords: leadership, management, organization

1 MENADŽEMENT NEKAD I SAD

Globalizacija koja zahteva promene u organizacijama, kao odgovor na sve više igrača na tržištu i više mesta proizvodnje stvara iznenađenja i šokove. Stalni zahtevi za inovacijama zavise od ljudske imaginacije, motivacije i saradnje. Kompanijska globalna udruživanja i akvizicije daju dodatnu složenost, a njihov uspeh počiva na tome koliko se organizacije spremne da prihvate nove promene zahtevnog tržišta. Sa druge strane sve ove korporativne promene su umotane u oblande društvene i socijalne odgovornosti kompanije. Sve organizacije koje posluju van granica svoje zemlje susreću se sa pitanjima poslovne kulture u zemljama u kojima posluju kao i različite legislative. Njihovi zaposleni predstavljaju svojevrsne ambasadore kompanije u zemljama u kojima rade.

Istorijski gledano uvek je postojala usmerena organizovanost ljudi koja je koristila osnovne alate menadžmenta planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu. Reprezentativne primere predstavljaju izgradnja velelepni zdanja koja i danas postoje (Egipatske piramide ili crkvena zdanja ili Kineski zid). Tadašnje aktivnosti su obuhvatale organizaciju velikog broja ljudi, dovoz materijala, vođenje izgradnje i kontrolu urađenog. Prvi pomak ka teorijskim osnovama menadžmenta predstavlja Knjiga Bogatstvo nacija (Wealth of Nations) autora Adama Smita iz 1776. U knjizi se iznose prednosti, kada se u procesu proizvodnje usvoji podela rada, koja predstavlja razbijanje poslova na manje delove i zadatke koji se ponavljaju. Industrijska revolucija u XVIII veku u Velikoj Britaniji predstavlja drugi uticaj na teoriju menadžmenta. Nakon američkog građanskog rata industrijska revolucija seli na američki kontinent. Industrijska revolucija je umesto manuelnog ljudskog rada u proces proizvodnje uvela mašine i tako je počeo

proces masovne proizvodnje. Kasnije, teorijski pristup menadžmentu je ostvaren kroz šest teorija: naučni menadžment, opšta administrativna teorija, kvantitativna teorija, organizacioni bihevizizam (ponašanje), sistemski i kontingentni pristup.

Ovakav pristup upravljanju – menadžmentu, je kao posledicu imao okupljanje ljudi sa svrhom postizanja određenog cilja efektivnim korišćenjem dostupnih resursa. Menadžer je kompetentno lice za upravljanje i rukovođenje poslovnim sistemom koje angažuje vlasnik kapitala, kada konstatuje da on nije kompetentan za obavljanje tih funkcija. Menadžer predstavlja „mozak“ modernog poslovanja u svakom poslu i njegov zadatak je da on kada vlasnik kapitala utvrdi ciljeve poslovanja, omogući optimalno postizanje tih ciljeva. Zbog toga menadžer mora da bude izuzetan poznavalac mogućnosti i načina kombinovanja činjenica i principa radi obezbeđenja čvrstih osnova za izbor alternativnih pravaca.

Menadžer je osoba koja upravlja organizacijom tako da je odgovoran za planiranje, organizaciju, usmeravanje, koordinaciju i kontrolu. Oni su zaposleni koji svoj posao obavljaju na nekoliko načina i imaju ovlašćenje da angažuju zaposlene ili otpuštaju ih. Postoje različiti tipovi menadžera koji su prisutni u organizaciji kao što su menadžeri najvišeg nivoa, funkcionalni menadžeri, projektni menadžer, generalni menadžer.

Današnje vreme u kome se posluje više ne dozvoljava oštru granicu između zaposlenih i menadžera u organizacijama. Nekada je bilo vrlo lako prepoznati menadžere u odnosu na zaposlene kojima su govorili šta i kako da rade, danas to više nije tako. Menadžer, po definiciji je neko ko radi sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi koordinira njihov rad da bi postigao organizacione ciljeve. Pored pomoći drugima da lakše dostignu zadate ciljeve i što bolje urade svoj posao, ovo

može i da podrazumeva koordiniranje različitih grupa iz različitih sektora ili ljudi koji su van organizacije. „Većina onoga što zovemo menadžmentom sastoji se od otežavanja zaposlenima da završe svoj posao“ rekao je Peter Drucker i time definisao jedan od pogleda zaposlenih na menadžment.

Menadžeri ispunjavaju različite uloge u svom funkcionisanju. Henri Mintzberg (1973), istaknuti istraživač menadžmenta je preko svojih studija definisao 10 različitih ali veoma povezanih uloga menadžmenta, što je predstavljeno tabelom 1.

Tabela 1. Menadžment uloga po Mintzbergu

ULOGA	OPIS	PRIMERI
MEĐULJUDSKA		
Simbolička glava kuće	Dužna je da obavi određen broj rutinskih obaveza	Pozdravlja goste, potpisuje
Lider	Motivacija podređenih, kadrovanje, trening i obuke	Nadležan za sve aktivnosti koje su vezane za podređene službenike
Osoba za vezu	Održava mrežu spoljnih kontakata, i dostavljača informacija	Potvrđuje prijem pošte, spoljni poslovi, druge aktivnosti u vezi spoljnih lica
INFORMACIONA		
Kontrolor	Sakuplja i prima različite informacije da bi stekao potpunu sliku o organizaciji i okruženje	Proučava periodične izveštaje i održava lične kontakte
Osoba za širenje informacija (propagator)	Članovima organizacije daje informacije koje dobija spolja i od podređenih	Održava informativne sastanke
Portparol	Spoljnom svetu daje informacije o planovima organizacije, politici, akcijama i rezultatima poslovanja	Održava sastanke uprave, saopštenja za štampu
ODLUČIVANJA		
Preduzetnik	Pretražuje tržište za novim mogućnostima i inicira projekte radi uvođenja promena	Izrađuje strategiju i planiranje razvoja novih programa
Osoba za rešavanje problema	Vodi korektivne akcije prilikom suočavanja sa problemima	Izrađuje strategiju i organizuje sastanke za prevazilaženje problema i kriza
Alokator sredstava	Odgovoran za raspodelu svih resursa	Raspoređuje, potražuje i izvršava sve aktivnosti vezane za budžet
Pregovarač	Predstavlja organizaciju na glavnim pregovorima	Učestvuje u pregovorima o sklapanju ugovora sa sindikatima

Izvor: Mintzberg (1973)

Ovakvi poslovni izazovi stoje ispred menadžmenta svake organizacije. Današnje organizacije su sve složenije u svom postojanju. U istom trenutku je neophodno imati konstantu u kvalitetu proizvoda i profitabilnosti istog. Sa druge strane liderstvo predstavlja suočavanje sa promenama. Ovaj zadatak se nameće liderima iz razloga što biznis svet svakim trenutkom postaje konkurentan i nestabilan. Tehnologije se brzo menjaju, internacionalna konkurencija, deregulacija tržišta, preveliki kapaciteti i kapitalizacija industrije, nestabilna tržište nafte, jahači sa riskantnim potezima, demografska promena radne snage su samo neke od faktora koji utiču na stanje na tržištu. Nekadašnja formula da danas uradimo 5 % bolje nego juče nije više dobitna formula za uspeh.

2 LIDERSTVO NEKAD I SAD

Liderstvo kao menadžerska funkcija, odnosi se na rad sa ljudima da se uz pomoć ljudi postignu pravi ciljevi organizacije. Motivisanjem, podsticanjem pojedinaca ili timova, uz najefikasniji način komunikacije i rešavanjem problema u ponašanju zaposlenih, usmerava se poslovanje u kojem je imperativ iniciranje pozitivnih promena i odolevanje iskušenjima koja kreira tržište.

Warren Bennis (1989) je definisao osnovne karakteristike liderstva prikazuju se kroz viziju, strast i integritet i osnovne razlike između menadžmenta i liderstva prikazane tabelom 2.

Kottler (1998) je na idejama Benisa nastavio objašnjenje lidera i uloge liderstva u promenama.

Naglasio je da se uloge menadžera i lidera razlikuju. "Oni (lideri) ne prave planove, oni ne rešavaju probleme, oni čak i ne organizuju ljude. Ono što oni rade je priprema organizaciju za promene i pomažu joj da se izbori u rvanju kroz njih". On je identifikovao tri oblasti koje su tipičnost lidera nasuprot menadžera: Postavljanje ciljeva nasuprot planiranja i budžetiranje, rad sa ljudima nasuprot organizovanju i kadriranju i motivacija ljudi nasuprot kontroli i rešavanju problema.

Tabela 2. Razlike između menadžera i lidera

MENADŽER	LIDER
Administrira	Inovira
On je kopija	On je original
Održava	Razvija
Fokusiran na sistem i strukturu	Fokus na ljude
Oslanja sa na kontrolu	Inspiriše poverenje
Kratkoročni pristup	Dugoročni pristup
Pita kako i gde	Pita zašto
Gleda samo poslednju liniju	Gleda ka horizontu
Imitacija	Original
Prihvata status kvo	Izaziva status kvo
Klasični dobar vojnik	Samo svoja osoba
Radi stvari ispravno	Radi prave stvari

Izvor: Warren (1989)

Bass (2006) je razvio pojam transformaciono liderstvo koji su mnogi menadžeri prihvatili kao značajno. Nakon sprovedenih istraživanja on je uspeh liderstva pripisivao harizmi i inspirativnom liderstvu kao komponentama koje su najviše povezane sa uspehom liderstva. Transformaciono liderstvo sadrži osobine kao što su harizma, inspiracija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje.

Howard Gardner (1995) je bio vrlo uticajan istraživač. Izabrao je 11 lidera 20 veka i istraživao njihove živote i njihov rad kroz biografije, govore, pisma, snimljene materijale. Lideri su bili različitih rasa, sa različitim poslovnim biografijama od

političara do crkvenih velikodostojnika, preko biznismena. Ono što je primetio kao zajedničku crtu predstavljalo je to da su svi pravili razliku u odnosu na ono šta drugi osećaju, misle ili se ponašaju drugačije. Ideje koje su širili kroz centralne priče i poruke pomagale su sledbenicima da prave slike budućnosti.

Sa druge strane autori kao što su Heifetz i Laurie (1997) kažu da vizija nije odgovor. Pristup će se izmeniti u odnosu na potrebe organizacije u 21. veku. Oni preporučuju prilagodljivo liderstvo koje izaziva ljude izvodeći ih van njihovih komfornih zona tako da osete spoljni pritisak i budu izloženi konfliktu. Oni kažu da „Sledbenici očekuju komfor, stabilnost i rešenja od svojih lidera. Međutim to je dečiji stil. Pravi lideri postavljaju teška pitanja i pomeraju ljude van komfornih zona“. Veruju da su inspiracija i vizija kontraproduktivna i ohrabruju nezavisnost zaposlenih.

Stare forme liderstava nisu odbranjive u novom svetskom okruženju. Lipman – Blumen govori o povezanim liderima koji uvažavaju veze među različitim ljudima, idejama i institucijama čak i u trenucima kada oni sami tu različitost ne priznaju. Sa duge strane u novoj "eri kontakata" lideri će morati da sarađuju čak i sa starim protivnicima.

Goleman (Daniel Goleman, 2000) je u svom istraživanju otkrio vezu između emocionalne inteligencije i poslovnih rezultata. Istražujući i ispitujući uzorak od 3800 izvršnih lidera širom sveta i predstavio šest značajnih liderskih stilova. Ujedno je naznačio da ovi stilovi imaju značajni efekat na organizaciju kroz vreme, neki daju pozitivne a neke negativne efekte. Sve ovo ima značajan efekat na poslovni rezultat. Navedeni liderski stilovi su: Stil prinude, Autoritativni stil, Afilijativni stil, Demokratski stil, Mirotvorni stil i Koučing stil.

Goleman (1998) je definisao obiman set emocionalnih kompetencija za lidere samosvesnost, samoupravljanje, društvena svest i socijalne veštine. Veštine kao što su samosvesnost, samoupravljanje i socijalna svesnost predstavljaju veštine koje nisu vidljive, te se zato zovu unutrašnje liderstvo. Samo socijalne veštine predstavljaju kategoriju vidljivog ponašanja pa se stoga nazivaju spoljašnje liderstvo.

Tabela 3. Usporedni pregled karakteristika organizacija 20. i 21. veka

	Struktura	Sistem	Kultura	Lideršip promena
Organizacija 20. veka	Birokratska Višestepena Organizovana na način da senior menadžment upravlja Karakteristično je da politika i procedure kreiraju mnoge komplikovane unutrašnje međuzavisnosti	Zavisi od manjih performansi informacionog sistema Distribuirana performanse informacija samo rukovodiocima Nudi treninge menadžmenta i podrške sistemima samo višim rukovodiocima u strukturi	Fokus ka unutra Centralizovana Spora u donošenju odluka Politika Averzija rizika	Direktivno Vizionarsko Harizmatično Uključuje na najvišem nivou
Organizacija 21. veka	Nebirokratska sa manje pravila i zaposlenih Ograničene na manje nivoe Organizovana na očekivanjima da menadžment će voditi a niži menadžment će upravljati Karakteristika politike i procedura koje proizvode minimalno unutrašnju međuzavisnost potreba u službi klijenata	Zavisna od mnogo performansi informativnog sistema, obezbeđuje podatke specijalno kupcima Distribuirana informacije široko Nudi obuke menadžment treninga i podrške sistemima mnogim ljudima	Spoljno orjentisana Osnaživanje Brzi u donošenju odluka Otvorena i iskrena Tolerantniji a ka riziku	Skenira i interpretira promene okruženja Ohrabruje povezanost Daje značenje i svrhu

Izvor: Kotter P.J. (1996)

U zahtevnim organizacijama u 21. veku neophodne su obe funkcije u organizacijama.

Zahtevne kompanije 21. veka traže obe uloge podjednako dobro zastupljene. Razlozi za to su višestruki.

Ako napravimo analogiju sa vojskom. U mirnodopsko vreme vojska preživljava sa dobrom administracijom i menadžmentom po celoj vertikali sa malo liderstva koje je smešteno na samom vrhu. U vreme rata, liderstvo je osobina neophodna u svakom segmentu hijerarhije, jer u slučaju rata ljude je neophodno voditi.

Razlike organizacija u 20 i 21 veku prikazane su u tabeli 3.

Centralnu ulogu u modernim organizacijama igra međusobna zavisnost, u kojoj niko nema kompletnu autonomiju, gde su zaposleni usko povezani među sobom, kroz zadatke, tehnologiju, menadžment sistem ili hijerarhiju. Ova povezanost predstavlja specijalne izazove kada se događaju promene u organizacijama. Bez obzira da li su zaposleni uvršteni i kreću se istim pravcem dešava se da zaposleni padaju jedni preko drugih. Ma kako se činilo da je ovo organizacioni problem u ovakvim slučajevima je neophodno ne samo

organizovati ljude nego ih postrojiti u skladu sa promenama.

3 LIDER I MENADŽER DANAS

„Liderstvo se razlikuje od menadžmenta, ali ne zbog razloga koji većina ljudi misli” rekao je John P. Kotter (1990). Kada se upoređuje liderstvo i menadžment treba naglasiti da niko nema prednost u tom odnosu, čak je i Northouse (2010) u svojoj knjizi izneo da su oni vrlo slični na mnogo načina jer koriste uticaj, rad sa ljudima, fokus na efektivne ciljeve, podvige i druge zajedničke karakteristike. Richard Daft (2005) je napisao „liderstvo ne može da zameni menadžment” ali trebalo bi trebalo da bude” u dodatku menadžmenta”. Po Daftu glavna razlika između menadžera i lidera leži u činjenici klasičnog menadžerskog konteksta „menadžeri su mislioci, a radnici sve rade” dok je liderski koncept da lideri i radnici misle i rade „proširuju svoje umove i mogućnosti da pretpostavljaju šta su im odgovornosti za njihove odluke i akcije“.

U slučajevima kada nekog u hijerarhiji rukovođenja promovišu u menadžera, po automatizmu on ne postaje lider. Zasigurno postoje značajne razlike između upravljati i voditi ljude. Razlike postoje u tome što lideri kreiraju

viziju a menadžeri kreiraju ciljeve. Lideri stvaraju sliku koju vide kao moguću i inspirišu i ohrabruju ljude da pretvore tu viziju u stvarnost. Oni misle iznad onoga što individualci mogu, aktiviraju ljude da postanu deo nečega većeg. Znaju da visoko funkcionalni timovi mogu da urade više od individualaca koji rade samostalno. Menadžeri se fokusiraju na postavljanje stvari, merenje i postizanje ciljeva, oni kontrolišu situaciju da postignu svoje ciljeve. Lideri predstavljaju i agente promena dok menadžeri održavaju status quo. Lideri ponosno menjaju stvari, inovacija predstavlja njihovu mantru. Prihvataju promene i znaju da, čak i ako stvari rade, može postojati bolji put napred.

I oni razumeju i prihvataju činjenicu da promene u sistemu često stvaraju talase. Menadžeri se drže onoga što rade, oblikuju sisteme, strukture i procese kako bi ih poboljšali.

Kompanije upravljaju složenošću budžetiranjem i planiranjem i stvaranjem ciljeva za budućnost, ustanovljavajući svaki korak za budućnost (godišnje ili šestomesečno ...) planirajući resurse. Liderstvo nasuprot toga definiše pravac razvijajući viziju budućnosti kroz strategije i promene da se vizija dosegne. Menadžeri razvijaju organizaciju i osoblje praveći organizacione strukture, kvalifikacije radnika, komunicirajući planove delegirajući zadatke. Liderstvo u istom trenutku usklađuje ljude, komunicirajući nove pravce u strategije i vizije i obećava dostignuća. Menadžment ostvaruje svoje zadatke kroz kontrolu i rešavanje problema prateći rezultate kroz planove, izveštaje, sastanke i druge alate. Lideri motivišu i inspirišu pomažući da se organizacija kreće u pravom smeru, bez obzira na promene, gledajući osnovne potrebe, vrednosti i emocije zaposlenih. Imajući u vidu da je osnovni zadatak liderstva da definiše pravac kroz neophodne promene, to nije isto kao i dugoročno planiranje. Razlog za to je predstavlja to što dugoročno planiranje je dugotrajno i predstavlja dosadnu aktivnost u vreme brzih promena i nije definisanje vizije koja je odlika liderstva. Lideri imaju intencionalnost. Oni rade ono što kažu da će raditi i ostati motivisani ka velikom, često veoma udaljenom cilju. Ostaje motivisani bez dobijanja redovnih nagrada. Menadžeri rade na kratkoročnim ciljevima, tražeći redovna priznanja ili nagrade. Lideri znaju da nauče nešto novo svaki

dan, ne miruju. Oni ostaju radoznali i traže da ostanu relevantni u svetu koji se uvek menja. Oni traže ljude i informacije koje će proširiti njihovo razmišljanje. Menadžeri često udvostručuju ono što ih čini uspešnim, usavršavajući postojeće veštine i usvajajući dokazano ponašanje. Lideri su izabrali da budu sami. Oni su samoznani i aktivno rade na izgradnji svog jedinstvenog i različitog ličnog brenda. Oni se osećaju udobno u sopstvenim cipelama i spremni su da se ističu. Oni su autentični i transparentni. Menadžeri imitiraju kompetencije i ponašanja koje uče od drugih i usvajaju svoj stil rukovodstva umjesto da ga definišu.

Lideri se fokusiraju na ljude - sve zainteresovane strane koje treba da utiču kako bi ostvarili svoju viziju. Oni znaju ko su njihovi akteri i provode većinu svog vremena sa njima. Oni grade jačanje lojalnosti i poverenja stalno dostavljajući svoje obećanje. Menadžeri se fokusiraju na strukture neophodne za postavljanje i postizanje ciljeva. Oni se fokusiraju na analitičke i obezbeđuju sisteme za postizanje željenih ishoda. Oni rade sa pojedincima i njihovim ciljevima i ciljevima.

Sinž (Senge, 1990) je dao vrlo interesantnu ideju o liderstvu i promenama. On kaže da uspešno liderstvo u promenama ne mora da dođe sa vrha organizacije, već dolazi iz organizacije. Njegova ideja se zasniva na tome da senior menadžment nema dovoljno moći da promeni stvari kao što oni to stvarno misle. Sinž tvrdi da je jedini uspešni put da se razvije zajednica međuzavisnih lidera, razvijanje kroz organizaciju.

Menadžeri „stvaraju” ljudski sistem u organizacijama što zahteva mnoge složene odluke. Ove odluke liče na arhitekturu sistema. Sa druge strane usmeravanje zaposlenih, i postavljanje u željenom pravcu predstavlja komunikacioni izazov, a ne problem organizovanja ljudi u arhitekturi sistema. Usmeravanje ljudi ka viziji predstavlja osnaživanje organizacije jer u vreme brzih promena mnogi zaposleni na tržištu i uz tehnologiju se osećaju slabo. Osnaživanje ljudi ide u dva pravca: komuniciranje kroz organizaciju i pravac kretanja same organizacije. U tom slučaju niže strukture u organizacijama se same organizuju bez velikog stepena ranjivosti. Drugi razlog predstavlja to da svi imaju isti cilj, te je verovatnoća da će se proces usporiti zbog pojedinačnih slučajeva

nerazumevanja pravca kretanja organizacije smanjena.

Kontrola sistema predstavlja centar menadžerskih veština te je visoka motivisanost i ponašanje zaposlenih totalno nevažno. Sa druge strane dostizanje velike vizije zahteva ogromnu energiju te su motivacija i inspiracija zaposlenih i guranje ka pravom pravcu osnovni zadatak liderstva. U tim slučajevima se postiže razumevanje potreba zaposlenih, osećaj pripadnosti, prepoznavanje, samo procena, kontrola sopstvenih života i život sa svojim idealima. Ovakvi osećaji imaju kao povratnu spregu vrlo moćan odgovor.

Većina menadžera takođe ima tendenciju da budu lideri, ali samo ako adekvatno izvršavaju rukovodeće odgovornosti menadžmenta, koji uključuju komunikaciju, motivaciju, pružajući inspiraciju i vođstvo, i podstičući zaposlene da dođu do višeg nivoa produktivnosti.

Abraham Zaleznik je 1977. godine napisao članak usredsređen je na organizacionu strukturu i procese. U to vreme razvoj menadžmenta je fokusiran isključivo na izgradnju kompetentnosti, kontrole i odgovarajuće ravnoteže moći. Takav stav je propustio osnovne osobine lidera inspiracije, vizije i ljudske strasti.

4 DA LI SU SVI MENADŽERI DOBRI LIDERI

Nažalost, nisu svi menadžeri lideri. Neki menadžeri imaju loše liderske kvalitete, a zaposleni prate narudžbine svojih menadžera jer su obavezni da to učine - ne nužno zato što su pod uticajem ili inspiracijom lidera.

Menadžerske dužnosti su obično formalni deo opisa posla; podređeni prate kao rezultat profesionalnog naziva ili imenovanja. Glavni fokus menadžera je da ispuni organizacione ciljeve i ciljeve; oni obično ne uzimaju mnogo toga u obzir. Rukovodioci su odgovorni za svoje postupke, kao i za postupke svojih potčinjenih. Uz titulu dolaze autoritet i privilegija promovisanja, zapošljavanja, vatre, discipline ili nagrađivanja zaposlenih na osnovu njihovog učinka i ponašanja.

Primarna razlika između menadžmenta i liderstva je da lideri ne moraju nužno da drže ili zauzimaju rukovodeću poziciju. Jednostavno rečeno, lider ne mora biti autoritet u organizaciji; lider može biti bilo ko.

Za razliku od menadžera, lideri se prate zbog njihove ličnosti, ponašanja i verovanja. Vođa lično ulaže u zadatke i projekte i pokazuje visok nivo strasti za rad. Lideri su veoma zainteresovani za uspeh svojih sledbenika, omogućavajući im da dostignu svoje ciljeve na zadovoljstvo - to nisu nužno organizacioni ciljevi.

Nema uvek opipljive ili formalne moći koju lider poseduje nad svojim sledbenicima. Privremena moć se dodeljuje lideru i može se usloviti na osnovu sposobnosti lidera da kontinuirano inspiriše i motiviše svoje sledbenike.

5 TENDENCIJE ZA BUDUĆNOST

Liderstvo nije prekriveno plaštom mistike i misterije nije u vezi sa „harizmom,, ili drugim egzotičnim veštinama. Ovo nije bašta koju zaslužuju samo odabrani, niti je bolje i nije zamena na menadžment. Radije liderstvo i menadžment danas idu ruku pod ruku i predstavljaju komplementarne akcije i obe su neophodne za uspeh u današnje kompleksno i nestalnom tržištu. Oni aktivno traže ljude koji imaju liderski potencijal i izlažu ih karijernim iskustvima dizajniranim da razviju taj potencijal. Ali, iako poboljšavaju svoju sposobnost da vode, kompanije treba zapamtiti da jako vođstvo sa slabim upravljanjem nije ništa bolje. Pravi izazov je kombinovanje snažnog vođstva i snažnog upravljanja i svaka upotreba kako bi se balansirala druga. Warren Bennis (1989) napominje: "Da bismo preživeli u dvadeset prvom veku, trebaće nam nova generacija lidera, a ne menadžeri".

Nakon što smo mnogo pisali razlici između lidera i menadžera, možemo zaključiti da su oba potrebna za uspeh organizacije. Dobar vođa i menadžer može pomoći organizaciji da preživi na duže staze i da se takmiči sa svojim konkurentima.

Uloga lidera je pozitivna, pri čemu on otkriva skriveni talenat u svojim sledbenicima i daje im odgovarajuće smernice za postizanje cilja. Iako je uloga menadžera malo negativna, u kojoj on kritikuje svoje zaposlene samo da bi činili najbolje u svojim oblastima, ali da ih ne demotiviše.

Liderske osobine nisu deo DNK, one su proizvod svakodnevnog zalaganja, iskustva i mukotrpnog rada. Prepoznavanje tuđih granica mogućnosti su uspeh lidera kao i samokontrola i poznavanje

svojih mogućnosti jer tanka je linija između dobrog lidera i patološkog autokrate i diktatora.

Empatijom, zadobija poverenje svojih sledbenika i ne predstavlja samo pukog rukovodioca nego nekog na koga se mogu osloniti u rešavanju problema. Onaj ko je sposoban da proceni sebe, može proceniti i druge te može da utiče na njih jer razume sopstvene snage, slabosti, potrebe, vrednosti i ciljeve. Lideri koriste razne načine da motivišu svoje ljude. Neki motivišu silom a neki, motivišu ciljevima, željom za dokazivanjem, a nekada su to novac i prestiž. Visoko motivisane osobe, koje imaju stalnu želju da stvari učine boljim, svoje planove i ciljeve pretaču u realnost.

Ovde "društvenost" može da se nazove i prijateljstvo sa ciljem: pokretanja ljudi u željenom pravcu ili prihvatanja nove ideje vezane za neke društvene promene, ili jednostavno za nove tehnologije, proizvode, kampanje, itd. Prema Vorenu Benisu, " Najopasniji mit o liderstvu je da se lideri rađaju - da postoji genetski faktor za liderstvo. Ovaj mit tvrdi da ljudi jednostavno imaju ili nemaju harizmatične kvalitete. Ovo je glupost: U stvari, istina je drugačija. Lideri se češće stvaraju nego rađaju. Način na koji postajemo lideri je kroz učenje o liderstvu kroz život i iskustva na poslu, ne sa univerzitetskim diplomama"

CITIRANI RADovi

- Bass, B., & Reggion, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: HarperCollins. Page 12.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6-10.
- Bennis, W. G. (2000). *Leadership of Change*, In Beer M. & Nohria N. (Eds.) *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Daft, R., & Lane, P. (2005). *The Leadership experience*. Cincinnati, OH: South-Western
- Gardner H. (1995). *Leading Minds - An anatomy of leadership*. New York: BasicBooks.
- Goleman D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, USA.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *HBRs Must Reads on Leadership*, Harvard Business School Press, USA. 82-91.
- Heifetz, A.R., Laurie, L.D. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, *Best of HBR*, 5-15.
- Kotter P. J. (1999). *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review Book, Press.
- Kotter P.J. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA
- Lunenburg, F. C., Thompson, B., & Pagani, D. (2010, May). The multifactor leadership questionnaire (MLQ): Factor structure of an operational measure. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Denver, CO.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York
- Northouse, G.P. (2010). *Leadership: Theory and practice*, fifth edition, Sage, USA
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Business.
- Warren, B. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: BasicBooks
- Zaleznik, A. (1997). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.