



MENADŽER I LIDER U MENADŽMENTU ZNAJNA

MANAGER AND LEADER IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

Anita Cucović

Koledž „Fama“ – Prizren, Srbija

©MESTE

JEL kategorija: **A1, A2, O15**

Apstrakt

U uslovima globalizacije poslovanja, brzih promjena u organizaciji i okruženju, odgovornost menadžmenta znanja počiva na sposobnosti menadžmenta da odreauguje na novonastale situacije, posebno kada je riječ o zemljama u tranziciji. Menadžment znanja posmatran kao efektivno korištenje intelektualnog kapitala danas je podložan promjenama izazvanim svetskom finansijskom krizom. Već na početku, razlika između termina lidera i menadžera bi trebala da bude jasna. Menadžment znanja, kao fenomen pojavio se zajedno sa procesom globalizacije, dakle to je nova pojava, opšteprihvataena, u svijetu pod konceptom održivog razvoja gdje je upravo znanje nosilac razvoja. Asocira se na to da bez adekvatnog i kvalitetnog kadra, nema ni održivog razvoja. Osnovna razlika između menadžera i lidera takođe se ogleda u rizicima koje oboje snose. Menadžeri se tradicionalno plaše rizika, dok se lideri često oslanjaju na rizik. Analizom današnjeg stanja u menadžmentima zemalja u razvoju, suočenima sa održivim razvojem, shvatamo da se nešto mora menjati. Ono šta menadžeri trebaju uraditi jeste da upravljaju zadacima, da menjaju sistem da bi po savremenom mišljenju riješili probleme u našoj okolini, a da bi uspješno upravljali zadacima trebaju biti motivisani. To je posao lideršipa odnosno lidera. Jačanje sistema upravljanja i unapređenje liderstva na svim nivoima organizacije bi poboljšalo njene performanse, razvilo ljudske resurse i osposobilo organizaciju da uspješno odgovori na promjene spolja i djelovanje iznutra.

Ključne reči: menadžer, lider, menadžment znanja

Abstract

In the circumstances of business globalization, fast-paced changes in the organization and environment, the responsibility of knowledge management begins with the abilities of the management to respond to newly created situations, in particular when we refer to countries undergoing transition. Knowledge management seen as the effective use of intellectual capital is currently subjected to changes sparked by the global financial crisis. From the outset the difference between the term leader and manager should be clear. Knowledge management, as a phenomenon emerged together with the process of globalization, hence it is a new phenomenon widely accepted throughout the world under the concept of sustainable development, in which knowledge is the

Adresa autora:

Anita Cucović

[✉ anitacucovic@hotmail.com](mailto:anitacucovic@hotmail.com)

carrier of development. It associates to the fact that without the adequate and qualitative human resources, there can be no sustainable development. The basic difference between a manager and a leader is also viewed from the risks that both carry. Managers traditionally fear risk, while leaders often rely on risk. Through analysis of current circumstances of management in developing countries, faced with sustainable development, we understand that something needs to change. What managers are expected to do is manage tasks, to change the system so that they can resolve problems in our surrounding based on contemporary thinking, and in order to successfully manage tasks they should be motivated. This is the responsibility of the leadership and specifically the leader. The strengthening of the management system and the advancement of leadership at all levels of the organization would improve its performance, develop human resources and would enable the organization to successfully respond to external changes and internal activities.

Keywords: manager, leader, knowledge management

1 LIDER

Udarima ekonomske krize lideri, menadžeri i zaposleni su suočeni sa nesvakidašnjim odlukama i potezima. Suočeni sa promjenama poput otpuštanja i rekonstruiranja, zaposlenici umjesto da budu lojalni, produktivni i entuzijaste postaju nesigurni, uplašeni i skeptični. To je jedan od velikih izazova koji su postavljeni pred današnje lidere. Lider je pred iskušenjem da bude humaniji nego ikad prije. Međutim, veliki broj poslova koji se zasnivaju na liderstvu (rukovođenju) ne možemo shvatiti potpuno ozbiljno sve dok se ne da definicija koja pravi razliku između liderstva i brojnih funkcija u organizaciji koje se koriste za koordinaciju, kontrolu i upravljanje zaposlenicima. Danas se najčešće pod liderstvom smatra sposobnost jednog čovjeka da vodi druge ljude, da utiče na njih da ga slijede u ostvarivanju postavljenog cilja. Dakle u poslovnom smislu možemo reći da je lider ona osoba koja posjeduje sposobnost vođenja i usmjeravanja ljudi prema određenoj viziji preduzeća.

Lider vidi svijet onakvim kakav je vrijedan borbe. Jasnoća poruke koju prenese svojim podređenima ogleda se u tome, koliko je on zaista dobar lider. (Anon, 2014) Danas na Balkanu, suočeni smo upravo sa tim kvalitetom jasnoće kojom se poruka prenosi, a razlog za takvo stanje je empatija lidera za promjenama, za edukacijom, za potrebom, inovacijama, menadžmentom znanja. Iz tog razloga su nam potrebni mladi lideri puni samopouzdanja i entuzijazma, koji se mogu nositi sa rizicima odluka koje donose, koji su obučeni upravo za takve situacije. Potrebni su nam oni lideri koji su u stanju izbalansirati strukturne i

tehničke aspekte promjene. Takve lidere možemo nazvati dobrim i pouzdanim liderima.

Takav vođa mora obratiti pažnju na sledećih šest oblasti:

- Upravljanje promjenama
- Balans između brzine promjena i vremena da se podređeni naviknu na njih
- Razumjevanje, nepristrasnost i realno gledanje stvari
- Balans realnog i optimizma
- Vjerovanje sebi i drugima
- Samopouzdanje i spremnost na rizik.

2 LIDER BUDUĆNOSTI

Poslovnim liderima današnjice potrebne su vještine i sposobnosti da se izbore sa sve složenijim uslovima u svijetu, kao i društvenim i ekološkim izazovima u okruženju koje u poslednjih 20-ak godina nijednom nije zadržao stalan oblik na duže vrijeme. Poseban izazov za lidere jeste izazov održivog razvoja, koji zahtijeva razumijevanje i sposobnost donošenja kvalitetnih strateških odluka.

Lider bi trebala biti osoba jakog karaktera sa jasnom vizijom budućnosti, istaknuti član tima. Takođe, budući lideri koji su fokusirani na održivi razvoj bi trebali imati sledeće osobine:

- Entuzijazam da se stvori bolji svijet
- Čvrste principe zasnovane na realnosti
- Strpljenje
- Iskrenost i poštenje
- Kooperativnost i timski rad
- Spremnost za podnošenje rizika

Rio +20 nije donio neke velike izmjene, ali je definisao ciljeve i fokusirao ih te planet pokušao dovesti na "pravi put". Samim tim, liderima u oblasti održivog razvoja nije dat nijedan novi

zadatak, a sve svodeći na 3 opšta cilja konferencije (Legget & Carter, 2012):

Obezbeđivanje obnove političke posvećenosti za održivi razvoj

Procjena napretka i „praznina” u implementaciji održivog razvoja

Procjenjivanje novih izazova

Održivost možemo definisati: kao istovremeno razmišljanje o ekonomskim, ekološkim i društvenim faktorima i ona kao takva zahtijeva multidisciplinarnu perspektivu koje upravo lideri trebaju posjedovati.

Uspješno prevazilaženje promjena je nemoguće bez inovacija u poslovnim modelima, tehnologijama i institucijama vlasti. Vlade trebaju stvoriti bolja okruženja i podržati ih uključujući u to okruženje akademske institucije, nevladine organizacije i medije.

Tri nivoa rukovođenja, tri pitanja koja kompanije sebi trebaju postaviti prije nego donesu stratešku odluku su:

1. Da li smo razvili potrebne vještine za prevazilaženje promjene?
2. Da li su uspostavljene odgovarajuće Leadership strukture unutar naše organizacije?
3. Da li smo uložili dovoljno u naše Leadership platforme?

3 MENADŽER

Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta, planira i donosi odluke, organizuje rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljude te kontroliše resurse. On je takođe osoba koja ostvaruje ciljeve angažovanjem drugih da izvršavaju zadatke.

Kada su u pitanju kvaliteti menadžera, menadžer treba posjedovati pet kvaliteta da bi pomogao svojoj organizaciji da se razvije i uspije u budućem radu (Morgan, 2013):

- Gledati unaprijed,
- Razumjeti tehnologiju,
- Voditi se za primjerom,
- Prihvatiti ranjivosti, i
- Vjerovati u pravičnost i podjelu.

Menadžeri organizuju i koordinišu izvršenje radnih zadataka, nadgledaju njihovo sprovođenje i motivišu zaposlene. Tim aktivnostima oni nastoje da udovolje ciljevima organizacije: održati i povećati produktivnost i profit, zadovoljiti promjenljive i sve specifičnije potrebe kupaca, uvesti tehnološke promene u radni proces.

Danas su menadžeri suočeni sa izazovima koji su slični u svim organizacijama. Međutim najveći izazov za menadžere danas jesu konkurencija, inovacije, tehnološki napredak i održavanje ljudskih resursa. Dobar menadžer, uočava i rješava problem brzo, dok nije poprimio veću razmjernu, a način na koji to postiže je kontinuirano praćenje potencijalnih problema, izbjegavanje njihovog uopštavanja kao i pronalaženje stručnjaka za svako područje djelovanja dok brzo uočavanje problema zahtjeva izgradnju kontinuirane komunikacije i interakcije unutar cijele organizacije. Međutim, da li je to slučaj i kod nas? Suočeni smo sa istim promjenama koje su zahvatile našu okolinu pa i svijet, ali se drugačije nosimo sa njima. Ono šta bi koristilo našim menadžerima jeste upravo treći kvalitet iz gore navedene podjele – voditi se za primjerom. Iako ne možemo parirati uspješnim globalnim organizacijama, možemo iskoristiti njihov način rješavanja problema i voditi se njihovim iskustvima.

Ono šta dobrog menadžera čini takvim jesu četiri karakteristike:

- Razvoj njihove organizacije čini im zadovoljstvo
- Optimistični su
- Ne obećavaju više nego što mogu da ispune
- Kada prelaze na novi posao, uvijek, ostavljaju situaciju u organizaciji boljom nego što je bila kada su došli.

4 MENADŽER BUDUĆNOSTI

Stalne tehnološke i tržišne promene postavljaju sve veće zahteve pred menadžere. Baš kao što proizvod treba da zadovolji potrebe kupaca, tako i menadžer treba da zadovolji potrebe zaposlenih. Mnogi današnji menadžeri smatraju da ispunjavaju potrebe zaposlenih ako znaju sve odgovore, ako imaju rješenje za problem, i ako podučavaju druge kako da se nose sa problemima. Menadžeri budućnosti pored stalne

posvećenosti poslu i savjetovanjem zaposlenika trebaju posvetiti veću pažnju zaposlenicima, baveći se i njihovim problemima, njihovim nedoumicama i njihovim životom. Menadžer budućnosti treba da zna da je samo zadovoljan zaposleni – vrijedan zaposleni i kao takav će dati svoj maksimum.

Međutim sve ovo se ne može postići niti angažovanjem nadarenih, snalažljivih, inteligentnih i talentovanih menadžera već upotrebom znanja – menadžmenta znanja. Doba znanja i upotrebe znanja je već uveliko počelo, menadžment znanja dovodi do poboljšane komunikacije i obogaćuje saradnju između zaposlenih. A upravo je komunikacija neophodna i presudan faktor u sprečavanju problema, rješavanju problema, predviđanju istih i donošenju strategija. Sve to dovodi do povećanja produktivnosti, unapređenja vještina zaposlenih i cjelokupne organizacije.

Takođe, postoje i tri vještine koje bi svaki menadžer ovog stoljeća trebao imati:

- Vještina dijagnosticiranja realnih problema sa kojim smo suočeni
- Vještina prilagođavanja ponašanja da bi se smanjio uticaj izazova
- U potpunosti cijeniti vrijednost adaptiranja

A sve tri vještine počivaju na primjeni intelektualne imovine organizacije bazirane na znanju. Ohrabriti slobodan protok ideja kroz dobru komunikaciju u organizaciji, smaniti troškove nepotrebnih procedura i poboljšanje svih aktivnosti u organizaciji su samo neke od mogućnosti menadžmenta znanja koje još nisu došle na svoje mjesto u današnjem menadžmentu i njegovoj praksi.

5 LIDER I MENADŽER

U tabeli 1 su date samo neke osnovne razlike između menadžera i lidera (Bennis, 2003).

Tabela 1. Menadžer vs. Lider (Bennis, 2003)

Uloge u organizaciji	
Menadžer	Lider
Administrator	Inovator
Održava	Razvija
Fokusiran na sistem i strukturu	Fokusiran na ljudske resurse
Razvija kontrolu	Razvija povjerenje
Kratkoročna perspektiva	Dugoročna perspektiva
Pita: Kako i kada?	Pita: Šta i zašto?
Zadužen za efikasnost	Zadužen za efektivnost
Zavistan	Samostalan
Bavi se sadašnjošću	Bavi se budućnošću
Usredsređen na činjenice	Usredsređen na odluke
Traži sličnost	Traži razliku

Posao lidera se iz priloženog čini zanimljivijim i uzbudljivijim, ali za sobom vuče odgovornost i puno više kreativnosti i truda nego rutinsko upravljanje menadžera. Problem naših organizacija je što se njima previše upravlja, a premalo vodi, malo se pažnje pridaje liderstvu te se u vremenu naglih promjena prilika i okruženja

ne vidi dovoljno neophodnost većeg učešća lidera u organizaciji.

6 MENADŽMENT ZNANJA

Znanje je kategorija koja se shvata kao sveukupnost prihvaćenih i akumuliranih

informacija. Upravljati svim znanjem u organizaciji jeste nešto veliko, izazovno ali i odgovorno. Da bi se mogli pohvaliti da posjedujemo organizaciju koja je bogata znanjem moramo, ne samo okupiti talentovane ljude već i obezbediti protok slobodne misli i razmjene ideja između njih.

Nemoguće je izboriti se sa globalizacijom, tranzicijom, krizama i konkurentima, sa razvojem uopšte, bez pravih ljudi na pravom mjestu. Sa napretkom tehnologije, okoline, sa iskorištavanjem prirodnih resursa obavezno je posjedovati humane resurse, ljudske resurse, spremne i menadžirane na „pravi put“, put umjerenosti, put razmišljanja o budućim generacijama, put budućnosti svih nas. Menadžment znanja su praksa i teorija sa ciljem raditi prave stvari umesto raditi stvari na pravi način. U ovom pogledu svi biznis procesi obuhvataju stvaranje, širenje, reprodukciju i primenu znanja u cilju organizacionih sredstava za izdržavanje i opstanak. Postoje dva načina upravljanja znanjem: prenositi ga kao nastavno-naučnu disciplinu i drugi, upravljati njime sa infiltracijom u procesu njegovog transfera.

Faktori uspjeha koji će biti opredeljujući, u budućnosti privrednih subjekata, zahtjevaju: kvalitet, inovacije i kreativnost. Privredni subjekti se među sobom diferenciraju po onome što znaju. Otuda i važnost menadžmenta znanja kao koncepta kolektivnog znanja čiji je cilj efikasna primjena znanja radi brzog donošenja kvalitetnih odluka, gdje će ljudi i dalje imati centralnu ulogu u razvoju koncepta menadžment znanja. Koncept

menadžmenta znanja jedan je od osnovnih načina na koji će se izazovi i opasnosti savremenog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, pretvoriti u šansu uspješnog poslovanja moderne organizacije i na tim osnovama graditi konkurentna prednost. (Šimunović, 2013)

7 ZAKLJUČAK

Menadžment znanja – jedinstvo tri komponente: ljudi, procesa i tehnologije, i koji prolazi kroz faze: stvaranje znanja, osvajanje znanja, čuvanje znanja, podela znanja sa drugima i primena znanja.

Koncept menadžmenta znanja se sve više razvija u praksi i teoriji kako u svijetu tako i kod nas. XXI vijek je vijek znanja koji nameće sve više nepredvidivo, konkurentsko okruženje u kojem opstanak zavisi isključivo od načina i sposobnosti prilagođavanja takvoj dinamici okruženja. Upravo iz tog razloga, faktor uspjeha koji će biti odlučujući jesu kvalitet, inovacije, kreativnost ali i znanje i sposobnost lidera i menadžera da sprovedu to znanje u praksu. Odatle važnost menadžment znanja kao koncepta kolektivnog znanja u organizaciji, čija efikasna primjena znanja znači i brže donošenje kvalitetnih odluka. Kroz već navedene efekte menadžmenta znanja najvažniji bi trebao biti da svaki pojedinac u organizaciji neprestano uči i svakim danom postaje sve važniji, vrijedniji i neodvojivi dio tima svoje organizacije. Zadatak lidera i menadžera je omogućiti to znanje, učenje i akciju.

CITIRANI RADVI

- Anon. (23. mart 2014). *Leadership is not the same as management*. Preuzeto od [skeelsyouneed: http://www.skillsyouneed.com/lead/leader-vs-manager.html](http://www.skillsyouneed.com/lead/leader-vs-manager.html)
- Bennis, W. G. (2003). *On becoming a leader: The leadership classic-updated and expanded*. New York: Perseus Publishing, USA.
- Legget, J. A., & Carter, N. T. (2012). Rio+20: The United Nations Conference on Sustainable Development, June 2012 ,str 3. *CRS Report for Congress* (p. 14). Congressional Research Service. Retrieved from <http://fas.org/sgp/crs/row/R42573.pdf>
- Morgan, J. (2013, Jul 23). *5 Must-Have Qualities Of The Modern Manager*. Preuzeto sa Forbes: <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/07/23/5-must-have-qualities-of-the-modern-manager/>
- Šimunović, M. (2013, Apr 27). *Koliko je menadžment znanja važan u razumijevanju moderne tehnologije*. Retrieved from [vaznosttima: https://vaznosttima.wordpress.com/](https://vaznosttima.wordpress.com/)

Datum prve prijave: 30.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 23.10.2015.
Datum prihvatanja članka: 28.10.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Cucović, A. (2016, januar 15). Menadžer i lider u menadžmentu znanja. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 4(1), 13-18. doi:10.12709/fbim.04.04.01.02

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Cucović, Anita. 2016. „Menadžer i lider u menadžmentu znanja.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (1): 13-18. doi:10.12709/fbim.04.04.01.02.

Style – **GOST Name Sort:**

Cucović Anita Menadžer i lider u menadžmentu znanja [Časopis] // FBIM Transactions / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 januar 2016. - 1 : T. 4. - str. 13-18.

Style – **Harvard Anglia:**

Cucović, A., 2016. Menadžer i lider u menadžmentu znanja. *FBIM Transactions*, 15 januar, 4(1), pp. 13-18.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Menadžer i lider u menadžmentu znanja. **Cucović, Anita**. [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 januar 2016, FBIM Transactions, T. 4, str. 13-18.