

## LIDERSTVO KROZ TEORIJU I PRAKSU (LIDERSTVO – POJAM, ULOGA I ZNAČAJ)

Mr Boško Mandić, VŠPM „PRIMUS“ Gradiška

Jelenko Konjević, dipl. ecc.

Igor Stojanović

UDK 005.322:334.72

316.46]005.322:334.72

**Sažetak:** Ovaj rad se sastoji iz tri dijela. U prvom dijelu rada osnovni koncept je dat na pojmu, ulogi i značaju liderstva i lidera kroz istoriju nastajanja društva i njegovog razvoja. Drugi dio rada čine teorijske postavke i studije liderstva, te novi koncepti liderstva u savremenoj praksi. U trećem dijelu ovog rada dat je praktičan primjer liderstva u preduzeću, odnosno akcionarskom društvu „Autoprevoz“ Banja Luka sa ukupnim konceptom razvoja kao vodećeg lidera u drumskom prevozu putnika u Bosni i Hercegovini.

**Ključne riječi:** menadžment, liderstvo, lider, preduzeće...

### UVOD

Liderstvo je bilo prisutno u temama i razmišljanjima mnogih istoričara i filozofa najranijeg doba, pri čemu su se iskristalisala razmišljanja, počev od teze da je lider romantični mit do zaključka da je to kohezija moći, uticaja, sposobnosti kreativnosti, fleksibilnosti... Njihova snaga i moć uticaja na mase, vijekovima je kreirala i mijenjala svijet u kojem živimo.

Pojava menadžmenta u organizacijama kao statične i stereotipne aktivnosti, čiji je osnovni cilj bio da se postigne konkurentna prednost putem efikasnosti, privremeno je potisnula liderstvo u drugi plan. Savremeni uslovi poslovanja preduzeća, oštra konkurencija na tržištu i potreba za efektivnošću kao uslovom opstanka, nametnula je zahtjev za ljudima koji su treneri, učitelji i mentori, ljudi koji su u stanju obezbijediti timsku saradnju, rast i razvoj, a ne one koji samo vrše kontrolu radnika.

Izazov liderstva je kako motivisati i mobilisati ljude da transformišu vrijednost u akciju, viziju u stvarnost, opasnost u inovacije, rizike u profite. Perspektiva lidera jeste budućnost, a njihova misija kreiranje uspješne organizacije koja će dugo živjeti uprkos nestabilnom okruženju.

Savremeno liderstvo predstavlja koncept koji u velikoj mjeri determiniše uspješnost modernih organizacija kroz pozitivan uticaj, energiju i emocije, koji na dug rok donose realizaciju strategije i profit.

U radu su navedene najznačajnije definicije liderstva, te prikazani osnovni pojmovi o lideru, njihova uloga i karakteristike, kao i razlike između menadžera i lidera. Takođe, radom su obuhvaćeni osnovni teorijski koncepti, prikaz osnovnih karakteristika i tipologije liderstva.

Na kraju, imajući u vidu značaj liderstva za privredne subjekte, izvršen je presjek trenutnog stanja Preduzeća za drumski saobraćaj „Autoprevoz“ a.d. Banja Luka, planirane promjene vezane za novu lokaciju, savremenu organizaciju, te razvoj organizacione kulture, vođstva, ličnosti i motivacije pojedinca.

### LIDERSTVO – POJAM, ULOGA I ZNAČAJ

Pojam liderstva datira još iz persijskog perioda, što na tom jeziku znači „ići“, „putovati“. Liderstvo kao pojam se provlači kroz vijekove u različitim oblicima i prve asocijacije koje u nama budi jesu sjećanje na slavne istorijske ličnosti, a u prvom redu vojskovođe, koji su se isticali u doba velikih istorijskih preokreta i promjena, snagom intuicije i sposobnošću uticaja na druge.

Međutim, istorijski bilo je puno drugih lidera čiji je uticaj imao manje sjaja, ali je mnogo jače izražavao osnovne psihološke potrebe njihovih sljedbenika. Danas „biti lider je ovozemaljski običan, neromantičan i dosadan posao. Njegovu suštinu čini uspješnost njegovog izvođenja“.<sup>116</sup>

Liderstvo se zbog svog značaja intenzivno i detaljno istražuje. Nažalost, često su zaključci tih istraživanja nepovezani, kontradiktorni ili nemaju nikakvu pouku. Međutim, ono što je svima zajedničko i što se bez presedana može reći jeste zaključak da je liderstvo u modernim organizacijama.

*Conditio Sine Qua Non.*<sup>117</sup>

### DEFINISANJE LIDERSTVA

Liderstvo (leadership) je pojava koja se od druge polovine XX vijeka sa visokim stepenom pažnje i intenziteta permanentno istražuje. Kao rezultat tog istraživanja postoje brojna i raznovrsna određenja pojma liderstva. Posebnu pažnju zaslužuju sljedeće definicije:<sup>118</sup>

- Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupiti sa ljudima u davanju narede-

<sup>116</sup> Draker.F.P.: Menadžment za budućnost, PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 107.

<sup>117</sup> Bitel L.: Liderstvo, Clio, Beograd, 1997, str. 10.

<sup>118</sup> Lončarević, R.: Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005. str. 345.

nja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije,<sup>119</sup>

- Liderstvo je umijeće mobilizacije drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji,<sup>120</sup>
- liderstvo je proces uticaja koji djeluju na interpretaciju događaja od strane sljedbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbjeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije,<sup>121</sup>
- Liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja,<sup>122</sup>
- Liderstvo je proces usmjeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.<sup>123</sup>

Kauzes i Posner pod liderstvom podrazumijevaju četiri kompatibilna aspekta: liderstvo nije rezervisano za specijalne pojedince, već je mogućnost svakog zaposlenog, liderstvo je odnos između ljudi koji sami biraju taj odnos, liderstvo je povezano sa zajedničkim aktivnostima i liderstvo je prvenstveno lični razvoj.<sup>124</sup>

Pirs i Njustrom definišu liderstvo kao interaktivni i socijalni proces čiji elementi su ugrađeni u situaciju, sljedbenike i uticaje lidera koji svojom snagom određuje smisao i smer aktivnosti.<sup>125</sup>

Draker posmatra liderstvo kao čin osmišljavanja i jasnog definisanja zadataka uz dosledno ponašanje lidera koji mora u sebi uskladiti reči i ponašanje.<sup>126</sup>

Prema većem broju istraživača liderstvo je proces koji u sebi objedinjuje četiri menadžerske funkcije:

1. planiranje (Planning)
2. organizovanje (Organizing)
3. vođenje (Leading) i
4. kontrolisanje (Controlling).<sup>127</sup>

Pod liderstvom se podrazumeva, proces oblikovanja individualnog i grupnog ponašanja, sistem projektovanja i

<sup>119</sup> *ibid.*, p. 345. (Preuzeto Higgins, I. M., The Management Challenge, Macmillan College Publishing Company, N. York (1994) p.579)

<sup>120</sup> *ibid.*, p. 345. (Preuzeto Kotter, J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston (1996) 30)

<sup>121</sup> *ibid.*, p. 345. (Preuzeto Yukl, G., Leadership in Organizations, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (1998) 5, in: Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd (1999) 10)

<sup>122</sup> *ibid.*, p. 345. (Preuzeto Northouse, P.G., Leadership, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks (2001) 3.)

<sup>123</sup> *ibid.*, p. 345. (Preuzeto Stoner, Dž. A., Friman, R.E., Gilbert, D.R. menadžment (Prevod sa engleskog), Želmid, Beograd (1997) 10.)

<sup>124</sup> Grubić-Nešić, L: Znati biti lider, AB Print, Novi Sad, 2008, str. 7.

<sup>125</sup> *ibid.*

<sup>126</sup> Grubić-Nešić, L: Znati biti lider, AB Print, Novi Sad, 2008, p. 7.

<sup>127</sup> Lončarević, R.: Menadžment u akciji: komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2005. p. 26..

usmjeravanja timskog rada, način motivisanja ljudskog ponašanja, sistem komuniciranja i slično.<sup>128</sup>

Operacionalna definicija liderstva podrazumjeva u sebi objedinjavanje vizionarske misije, odlučnog i svrsishodnog donošenja odluka, uzajamnog benefita, efikasne komunikacije na svim nivoima podjednako, uticaja u realizaciji misije pozitivnog stava prema zajedničkim rezultatima.<sup>129</sup>

*Liderstvo je kao lepota, teško ga je definisati, ali uvek znaš šta je kada ga vidiš.*<sup>130</sup>

### LIDERI - POJAM, ULOGA I KARAKTERISTIKE

Lideri (leaders) u organizacijama su osobe koje utiču na ponašanje drugih (sledbenika), osobe koje poseduju sposobnost uticanja na ponašanje svojih saradnika. U pravilu, to su menadžeri.<sup>131</sup>

Lideri vrše sledeće uloge:

1. Izazivaju proces.
2. Inspirišu željenom vizijom.
3. Omogućavaju drugima da deluju.
4. Modelišu put.
5. „Ohrabruju srce”.<sup>132</sup>

Uspješni lideri imaju brojne performanse, među kojima su najznačajnije:

- budnost, pronicljivost (imati uvid u nešto), odgovornost, inicijativnost, istrajnost, samopuzdanje, druželjubivost (Strogdil, 1948),
- opreznost, sposobnost regulisanja, dominantnost (vlast), ekstrovertnost, konzervativizam (Man, 1959),
- istrajnost, pronicljivost, inicijativnost, samopouzdanje, odgovornost, kooperativnost, tolerantnost, uticajnost, druželjubivost (Strogdil, 1974),
- opreznost, dominantnost (Lord, Devader i Aližer, 1986),
- motivisnost, integritet, povjerenje, sposobnost razumijevanja, poznavanje ciljeva (Kirkpatrick i Loke, 1991),
- inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i druželjubivost (Norhaus, 2001).<sup>133</sup>

Draker ističe da liderske sposobnosti, „koje čine određena struktura, stil, veštine i interesi”, iako veoma bitne, jesu

<sup>128</sup> Grubić-Nešić, L: Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promjene, AB Print, Novi Sad, 2005, p. 176.

<sup>129</sup> Grubić-Nešić, L: Znati biti lider, AB Print, Novi Sad, 2008, p. 8.

<sup>130</sup> *ibid.*, p. 8

<sup>131</sup> Lončarević, R.: Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005. p. 346 (Preuzeto Cohen, A.R. Bradford, D.L., Influence without Authority, John Wiley & Sons, Inc., New York 2005. p3.

<sup>132</sup> *ibid.* p 347 (Preuzeto Kouzes, J.M., Posner, B.Z., The leadership challenge, Jossey-Bass, San Francisko 1997 p 8-14

<sup>133</sup> *ibid.* p 348

potreban ali, istovremeno ne i dovoljan (pred)uslov njihove efikasnosti. Lideri imaju sledeće karakteristike:<sup>134</sup>

1. Oni ne počinju pitanjem: „Šta ja želim“?. Oni počinju pitanjem: „Šta treba uraditi?“
2. Zatim oni pitaju: „Šta mogu i šta trebam uraditi da se napravi razlika?“
3. Oni permanentno pitaju: „Šta su organizaciona misija i ciljevi? Šta konstituiše performanse i rezultate u ovoj organizaciji?“
4. Oni su veoma tolerantni zbog različitosti ljudi i ne smatraju da oni trebaju biti njihova kopija. Njima se retko dešava da pitaju: „Ličim li ili ne ličim ovoj osobi?“.
5. Oni se ne boje snage svojih kolega. Oni ih glorifikuju.
6. Na jedan ili drugi način, oni se potčinjavaju „testu ogledala“ - to je zato da budu sigurni da je ličnost koju vide ujutru u ogledalu, ličnost koju su oni želeli da bude: poštovana i sa poverenjem.

„Pravi lider ne treba da vodi, dosta je ako pokaže put“

Henry Miller „Mudrost srca“ 1941

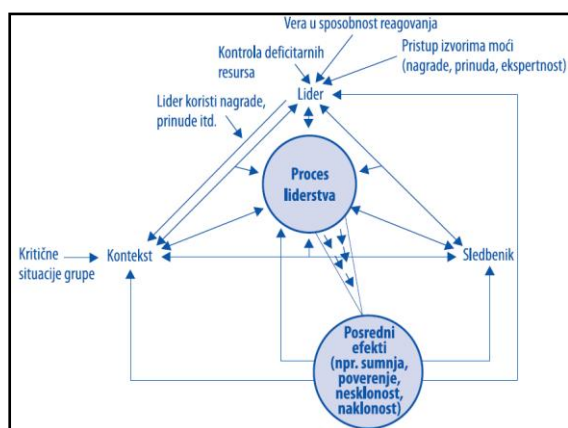
### PROCES LIDERSTVA

Najveći broj istraživača proces liderstva definiše kao proces vršenja relevantnih (liderskih) poslova. Pri tome se naglašava:

- da je proces liderstva izuzetno složen proces i
- da proces liderstva podrazumeva vršenje brojnih i raznovrsnih aktivnosti.

Postoje brojne klasifikacije aktivnosti koje čine ili bi trebale da čine proces liderstva, te ideje o načinu i uspešnosti njihovog obavljanja.

Slika 1. Proces liderstva prema Pirsu i Nistromu



Izvor: Pirs, J. L., Newstrom, J.W., Leaders and the Leadership Process, Irwin/McGraw-Hill, Boston (1995) 24.<sup>135</sup>

<sup>134</sup> *ibid.* p 348-349

<sup>135</sup> *ibid.* p 350

Prema Kauzesu i Posneru, uspešan proces liderstva (treba da) ima pet postupaka i jedanaest relevantnih aktivnosti, i to:<sup>136</sup>

#### 1. IZAZIVANJE PROCESA

- Traženje mogućih izlaza izazovnih mogućnosti za promenu, rast, inovaciju i poboljšanje;
- Eksperimentisanje, rizikovanje i učenje na greškama;

#### 2. INSPIRISANJE ZAJEDNIČKOM VIZIJOM

- Inspirisanje zajedničkom vizijom;
- Vizionarsko predviđanje nastajanja moguće budućnosti;
- Angažovanje drugih u zajedničkoj viziji apelovanjem na njihove vrednosti, interese, nade i snove;

#### 3. OSPOSOBLJAVANJE DRUGIH DA DELUJU

- Izgradnja kolaboracije putem promocije zajedničkih ciljeva i izgradnjom poverenja;
- Opunomoćavanje ljudi, davanje mogućnosti izbora, razvijanje sposobnosti, uvođenje kritičkog određivanja ciljeva i nudenje vidljive pomoći.

#### 4. MODELISANJE PUTA

- Davanje primera putem ponašanja na način koji je konzistentan sa podeljenom vizijom;
- Ostvarivanje malih pobeda koje promovišu konzistentan progres i izgradnja poverenja;

#### 5. OHRABRIVANJE („SRCA“)

- Prepoznavanje individualnih doprinosa uspehu u svakom projektu;
- Redovno proslavljanje ostvarenja tima.

Prema Koteru promjene su „pravi odgovor“ svake organizacije na izazove njenog okruženja. U svom djelu Vođenje promjene (Leading Change) 1996. godine promovise tezu da proces liderstva treba da se obavlja korak po korak kroz sledeće faze:<sup>137</sup>

#### 1. RAZVIJANJE SVESTI O HITNOSTI PROMENE

- Ispitivanje tržišnih i konkurentskih realnosti;
- Identifikovanje i razmatranje kriza, potencijalnih kriza ili najznačajnijih mogućnosti;

#### 2. STVARANJE VODEĆE KOALICIJE

- Okupljanje grupe koja poseduje dovoljno moći da vodi promenu;
- Usmeravanje grupe da radi kao tim;

#### 3. OBLIKOVANJE VIZIJE I STRATEGIJE

<sup>136</sup> *ibid.* p 351 (Preuzeto Kouzes, J.M., Posner, B.Z., The leadership challenge, Jossey-Bass, San Francisco 1997 p 2-353)

<sup>137</sup> *ibid.* p 352 (Preuzeto Kotter, J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, (1996) 21-159 Leadership challenge, Jossey-Bass, San Francisco 1997 p 8-14)

- Kreiranje vizije koja pomaže u usmeravanju promene;
- Razvijanje strategija za ostvarenje te vizije;

4. KOMUNICIRANJE VIZIJE PROMENE

- Korišćenje svih sredstava koja omogućavaju stalno komuniciranje nove vizije i strategija;
- Uspostavljanje vodeće koalicije koja ima ulogu modela ponašanja koje se očekuje od zaposlenih;

5. OPUNOMOĆIVANJE (ZAPOSLENIH) ZA ŠIROKU AKCIJU

- Uklanjanje prepreka;
- Menjanje sistema ili struktura koje ugrožavaju viziju promene;
- Podsticanje rizika putem netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija;

6. OSTVARIVANJE KRATKOROČNIH USPEHA („POBEDA”)

- Planiranje koje omogućava poboljšavanje ponašanja ili „pobeda” (uspeha);
- Kreiranje pobeda (uspeha);
- Transparentno priznavanje i nagrađivanje ljudi koji su ostvarili uspeh;

7. KONSOLIDOVANJE OSTVARENIH NAPREDAKA I (PRO)IZVOĐENJE DALJIH PROMENA

- Korišćenje povećanog kredibiliteta za menjanje svih sistema, struktura i politika koje se međusobno ne uklapaju, odnosno koje se ne uklapaju u viziju transformacije;
- Angažovanje, promovisanje i razvijanje ljudi koji su sposobni da realizuju viziju promene;

8. UGRADIVANJE NOVIH PRISTUPA U KULTURU

- Kreiranje boljih performansi ponašanjem orijentisanim na potrošače, potpunije i kvalitetnije liderstvo i uspešniji menadžment;
- Artikulisanje veza između novih ponašanja i uspeha organizacije;
- Razvijanje mehanizama za obezbeđivanje uspešnosti i razvoja liderstva.

Osnovno funkcionisanje lidera je usmjereno na niz aktivnosti koje se odnose na sljedeće sadržaje:<sup>138</sup>

- ✓ vezan je za promjenu i radi izvan granica procedura
- ✓ uključuje rizik i neizvjesnost
- ✓ neprestanu interakciju sa sljedbenicima
- ✓ liderstvo je dešavanje
- ✓ ima uticaj izvan formalnih autoriteta

<sup>138</sup> Grubić-Nešić, L: Znati biti lider, AB Print, Novi Sad, 2008, p. 28.

- ✓ svako zadržava svoje specifičnosti
- ✓ plasira ideje koje je moguće procesuirati
- ✓ otvorenost lidera za nove ideje
- ✓ komunikacija je zasnovana na dobrovoljnosti sljedbenika-saradnika

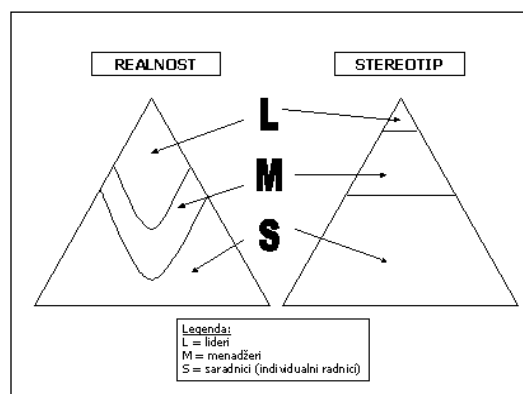
„Od ljudi zavisi potencijal kompanije, od odnosa među ljudima njen moral, od organizacije njena veličina, od vizije njen pravac, a od liderstva njen uspjeh”<sup>139</sup>

LIDERSTVO VS MENADŽER

Definicija da lideri rade prave stvari (*right things*), a menadžeri rade stvari na pravi način (*things right*), nije dovoljna i kompletna, iz razloga, što su funkcije lidera i menadžera komplementarne, a ne suprotstavljene. Oni su potrebni organizaciji da bi prosperirala. Jako liderstvo i slab menadžment, kao i vice versa, može lako dovesti organizaciju u opasnost. „Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem organizacije, liderstvo je povezano sa promenama.”<sup>140</sup>

Benis daje liderima i menadžerima različite pozicije i uloge u organizaciji:<sup>141</sup>

Slika 2: Realnost i stereotip o pozicijama u organizaciji



Izvor: Kotter John P., **POWER AND INFLUENCE**, The Free Press, USA, 1985, str. 171

Tabela 1. Pozicije i uloge lidera i menadžera u organizaciji

<sup>139</sup> ibid. 28. (John C Maxwelle)  
<sup>140</sup> Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, (1996) 21-159 Leadership challenge, Jossey-Bass, San Francisco 1997 p 8  
<sup>141</sup> Bennis Warren G., *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED*, Perseus Publishing, USA, 2003, str. 39 – 40.

MENADŽER	LIDER
Administrator	Inovator
Kopija	Original
Održava	Razvija
Fokusiran na sistem i strukturu	Fokusiran na ljude
Razvija kontrolu	Razvija poverenje
Kratkoročna perspektiva	Dugoročna perspektiva
Pita kako i kada	Pita šta i zašto
Drži oči na krajnjem rezultatu	Drži oči na horizontu
Imitator	Inovator
Prihvata status quo	Osporava status quo
Poslušan vojnik	Nezavisna ličnost
Trenira	Obrazuje se
Brine gde si	Vodi na novo mesto
Bavi se sadašnjošću	Bavi se budućnošću
Radi sa sigurnošću	Radi sa verovatnoćom
Bori se sa kompleksnošću	Bori se sa neizvesnošću
Usredsređen na činjenice	Usredsređen na odluke
Pronalazi odgovore i rešenja	Formuliše pitanja i probleme
Traži sličnost	Traži razliku
Ispravno rešenje koristiti ponovo u budućnosti	Iznalazi novo rešenje za budućnost
<b>Efikasan</b>	<b>Efektivan</b>

Kakvi su pogledi na poziciju lidera i menadžera u organizaciji dao je Kotter.<sup>142</sup>

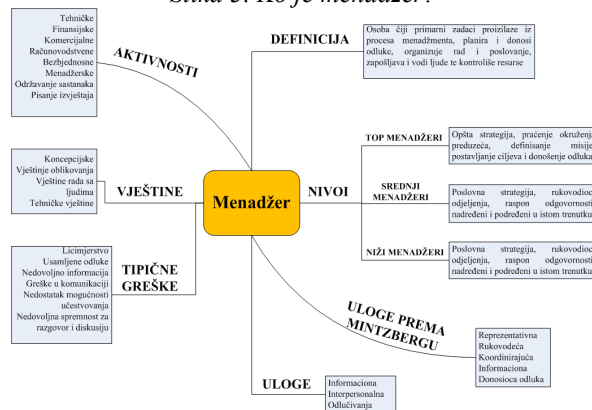
U organizaciji može biti mnogo kompleksnih i povezanih poslova, koji uslovljavaju drugačiju povezanost ljudi, te se odlični lideri mogu naći i u timovima na najnižem nivou. Taj proces doprinosi smanjenju menadžerske uloge i pozicije u organizaciji. Ljudi su čvršće povezani ne samo zbog međuzavisnosti timova unutar organizacije, već su direktno povezani i sa kupcima i sa ostalim akterima iz okruženja. U takvim situacijama dobro liderstvo je od kritičnog značaja za uspeh organizacije na tržištu.

<sup>142</sup> Kotter, J.P., POWER AND INFLUENCE, *The Free Press, USA, 1985, str. 171*

„Lider je najuspješniji kada ljudi jedva znaju da postoji. Kada je posao završen, a njegov cilj ostvaren, ljudi će osjećati da su to postigli sami.“

Lao Tzu (VI vijek prije nove ere) kineski filozof i osnivač Taoizma

Slika 3. Ko je menadžer?



Izvor: [www.efbl.org/lat/predmet/141/Menadzment](http://www.efbl.org/lat/predmet/141/Menadzment) :MPP prezentacija: Menadžment, menadžeri, upravljanje, rukovodjenje i izvršavanje, Mr. Igor Todorović

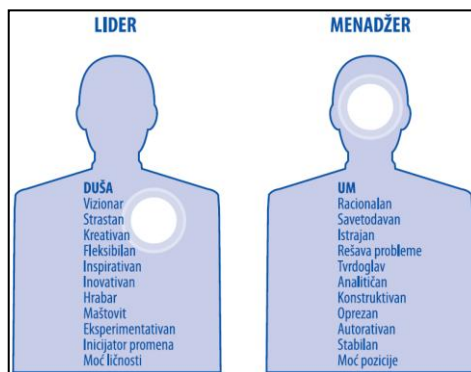
Kakav treba da bude lider?

**Lider treba da bude**

Uzor zaposlenima

- ✓ Samosvjestan i realan prema sebi
- ✓ Potpuno svjestan trenutne stvarnosti
- ✓ Vizionar
- ✓ Uživa u promjeni
- ✓ Onaj koji uči
- ✓ Etičan i moralan
- ✓ Dobar komunikator
- ✓ Pozitivan stav
- ✓ Entuzijast
- ✓ Cjelovito razmišlja i odlučno donosi odluke

Slika 4. Liderske vs menadžerske osobine



Izvor: Capowski, G., „Anatomy of a Leader; Where Are the Leaders of Tomorrow“, *Management Review*, March (1994) 12, in: Draft, L.D., Marcic, D. Understanding

Management, The Dryden Press, Forth Worth (1998) 421..<sup>143</sup>

Kompanije upravljaju kompleksnošću planiranjem, dok vođenje organizacije počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Konačno, dok se u menadžmentu ostvarenje plana osigurava kontrolom, dotle se u liderstvu dostizanje vizije postiže inspiracijom. Menadžment obezbjeđuje red i konzistentnost, dok liderstvo to ne čini, ono proizvodi kretanje. Uvijek su lideri donosili promjenu, nekada na bolje a nekada ne. Za liderstvo je vezana konstruktivna i anticipativna promjena. To se ostvaruje putem:

1. *Ustanovljavanje smjera* – stvaranjem vizije budućnosti, često za dalju budućnost, zajedno sa strategijom da se sprovedu namjeravane promjene da se ostvari vizija.
2. *Povezivanje (koordinacija) ljudi* – komuniciranje smjera onima koji saraduju je potrebna da se kreira koalicija koja razumije viziju i koja je spremna da se ova ostvari.
3. *Motivacije i inspiracije* – obezbjeđenje da se ljudi kreću u pravom smjeru. Nezavisno od mnogih političkih i birokratskih barijera za promjenu, apelujući na vrlo bazične ali često nejasne potrebe ljudi, vrijednosti i emocije.

Sam menadžment nikada ne dovodi do značajnih, korjenitih promjena. Oba sistema, menadžment i liderstvo, su potrebni organizaciji da bi napredovala.

Slika 5. Lideri



Izvor: Časopis Lideri br. 02. "Najefektivniji način da se uspešno upravlja promenama jeste da se one kreiraju".<sup>144</sup>

## ZAKLJUČAK

Činjenica je da se danas u svijetu dešavaju ogromne promjene na svim poljima. Te promjene su naročito očigledne na polju ekonomije. Ekonomsku stvarnost u svijetu danas naročito karakterišu dva procesa:

- proces globalizacije i

<sup>143</sup> Lončarević, R.: Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005. p. 349

<sup>144</sup> Draker, P.: DRAKER Iz dana u dan., Adižes, Novi Sad, 2004. p. 81.

- proces ubrzanog tehnološkog napretka.

Proces globalizacije je doveo do toga da danas ni jedna zemlja ne može ostati izolovana od svjetske ekonomije. Svjedoci smo nastanka velikih multinacionalnih kompanija koje su svoje poslovanje proširile po čitavoj zemaljskoj kugli.

Promjene su naročito očigledne na polju telekomunikacija, brzini komunikacije i dostupnosti informacija, a paralelno sa tim na polju etike, kulture i liderstva u organizacijama uopšte. Republika Srpska i BiH ne mogu ostati izvan navedenih procesa.

U Republici Srpskoj se odvija proces izgradnje novog privrednog sistema u kome tržište postaje osnovni regulator ekonomskih procesa i mjesto na kome se vrši ocjena uspješnosti privrednih subjekata.

Takođe, prisutan je proces tranzicije privrede, odnosno proces privatizacije postojećeg državnog kapitala. Svako preduzeće, bez obzira o kakvom organizacionom obliku se radi, odnosno bez obzira da li se radi o malom, srednjem ili velikom preduzeću, predstavlja jedan materijalno organizacioni sistem koji sa jedne strane ima ulaze, a sa druge strane izlaze ili rezultate. Da bi ti rezultati bili prihvatljivi, menadžment preduzeća mora da utvrdi koji su to faktori na koje može, a na koje ne može da djeluje. Pred menadžment preduzeća se postavlja zahtjev za donošenje takvih poslovnih odluka koje će obezbijediti maksimalne rezultate u budućnosti.

Zato, lideri moraju naglašenu pažnju da posvete diskusijama sa saradnicima o alternativama kao i ocjenjivanju efekata eventualne implementacije svake od kreativnih alternativa. Dalje, razvoj organizacije zahtjeva da lideri otkrivaju šanse, probleme u organizaciji, te da preduzimaju akcije kako naknadne, u još većoj mjeri preventivne. Lideri fokusiraju pažnju preko vizije, putem komunikacije obezbjeđuju značenje, pozicioniranjem postižu i održavaju povjerenje, te razvijaju svoju ličnost kroz poštovanje

U radu smo definisali liderstvo i pokazali razliku između lidera i menadžera, pri čemu smo odredili da je zaduženje lidera dugi rok i uspeh u promjenama. Dali smo korjene liderstva i sljedbeništva u ljudskom društvu i pokazali šta rade i kakvi mogu da budu lideri. Pojasnili smo da je demokratija pravi način vladavine lidera u organizaciji, te važnost balansiranog emocionalnog pristupa lidera vođenju. Ukazali smo i na osnovne trendove koji treba da zanimaju lidere. Ukazali smo i na to kako se vode promjene koliko je važna emocionalna priroda ličnosti lidera.

Lider treba da radi na prilagodljiv način. Lider ima poseban značaj u savremenim, dinamičnim i promenljivim uslovima poslovanja, zbog čega treba da izrazi težište sopstvenih angažovanja.

Naime, za razliku od upravljanja i rukovođenja, liderstvo sadrži različite funkcije, te lider treba da:

- kreira dugoročne ciljeve,
- objavljuje ih i objašnjava i
- stvara uslove za rad sljedbenika.

Prvom funkcijom lider odgovara na pitanje "Šta", drugom pridobija sljedbenike koji ciljeve treba da realizuju, a trećom sljedbenicima stvara uslov za rad.

Lider ima za zadatak da prepozna uspješne elemente organizacione kulture, da pronade način da ih stabilizuje i očuva. Istovremeno, lideri treba da prate razvoj organizacije, da budu sposobni da prepoznaju novu situaciju, da prilagode stil vođstva i dopuste da se pojave drugi oblici vođstva. Zadatak lidera je da razvijaju kompetentnost pojedinaca i grupa. Oni treba da se razvijaju zajedno sa svojom organizacijom i da razvijaju novu generaciju lidera, za drugačiju, bolju budućnost organizacije.

Liderstvo je važno ne samo zbog naših ličnih karijera i organizacija u kojima radimo. Ono je važno u svakoj organizaciji, u svakoj zajednici i u svakoj naciji. Potrebno nam je više odličnih lidera i organizacija, danas više nego ikada, da bi se ubrzano nastavio progres ljudskog društva.

Lider mora da bude potpuno ispunjen u svim aspektima života, mentalnoj, emocionalnoj, spiritualnoj i fizičkoj sferi, a od posebnog su značaja, druženje sa prijateljima i poklanjanje što više vremena porodici.

#### LITERATURA

1. Adžić Slobodan, *Lider u marketingu*, Ekonomski institut, Beograd, 2004.
2. Bennis Warren G., *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC – UPDATED AND EXPANDED*, Perseus Publishing, USA, 2003.
3. Bitel L.: *Liderstvo*, Clio, Beograd, 1997,
4. Covey Stephen R., *PRINCIPLE CENTERED LEADERSHIP*, Simon & Schuster, USA, 1992,
5. Cohen, A.R. Bradford, D.L., *Influence without Authority*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2005.
6. Depree Max, *LEADERSHIP IS AN ART*, DTP, USA, 1990
7. Draker, P.: *DRAKER Iz dana u dan.*, Adižes, Novi Sad, 2004
8. Draker F.P.: *Menadžment za budućnost*, PS „Grmeč“, Privredni pregled, Beograd, 1995
9. Drucker F. Peter Foundation & Josey-Bass Publishers, San Francisko, 1996.
10. Đinđić Zoran, *JEDNA SRPSKA VIZIJA*, Ateneum, Beograd, 2004.
11. Farkas Charles M., Wetlaufer Suzy, *The Ways Chief Executive Officers Lead*, HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP, Harvard Business School Press, USA, 1998,
12. Gardner Howard, Laskin Emma, *LEADING MINDS*, Basic Books, USA, 1996
13. Goleman Daniel i dr., *PRIMAL LEADERSHIP: REALIZING THE POWER OF EMOTIONAL INTELLIGENCE*, Harvard Business School Press, USA, 2002
14. Greenberg, J., Baron, P.A., *Ponašanje u organizacijama -Razumjevanje i upravljanje ljudskom stranom rada (Prevod sa engleskog)*, Menadžment, Želnid, Beograd, 1998.
15. Grubić-Nešić, L: *Znati biti lider*, AB Print, Novi Sad, 2008.
16. Grubić-Nešić, L: *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promjene*, AB Print, Novi Sad, 2005.
17. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (Ed.), *The Leader of the Future*, The
18. Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
19. Kouzes, J.M., Posner, B.Z., *The leadership challenge*, Jossey-Bass, San Francisko 1997
20. Lončarević, R.: *Menadžment*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005.
21. Lončarević, R.: *Menadžment u akciji: komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2005.
22. Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
23. Nanus B., „*Visionary Leadership*“, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
24. Northouse, P. G., *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 2000.
25. Pierce, J. L., Newstrom, J. NJ., *Leaders and the Leadership Process*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1999.
26. Robbins, S.P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, (Prevod sa engleskog), MATE, Zagreb, 1992.
27. Stoner, A. F. J., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1998.
28. Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998. 5, in: Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
29. Warren G. Bennis, *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED*, Perseus Publishing, USA, 2003.