

MENADŽMENT I LIDERSTVO: RAZLIKE IZMEĐU MENADŽERA I LIDERA

Mr Balaban Danijela

UDK 005.322:316.46

Sažetak: Kao fenomeni, o kojima se sve više razmišlja, čita i piše, menadžment i liderstvo, odnosno menadžeri i lideri su postali nezaobilazni činioci svih uspješnih i onih manje uspješnih organizacija. Danas sve više slušamo o menadžerima i liderima u kompanijama ali da bi zaista sve funkcionisalo na pravi način unutar istih, neophodno je razgraničiti razlike ili sličnosti među ovim pojmovima. Nerijetko se dešava, posebno kod onih manje upućenih u ovu teoriju, da se pojmovi menadžer i lider koriste kao sinonimi. Drugim riječima, najčešće kada se govori o menadžerima i liderima, govori se o osobama koje su odgovorne i dužne da u organizacijama ili kompanijama na čijem čelu se nalaze, organizuju druge unutar istih kako bi se ostvarilo postizanje određenih ciljeva. Za sam početak ovog rada mislim da bi bilo interesantno da se prisjetimo antičkih vremena: Kada bi Ciceron završio sa govorom oni koji su ga slušali rekli bi „Kako je dobro govorio“. Ali kada bi Demosten završio sa govorom, govorili bi „Krenimo!“. Iz ovoga se može naslutiti bitna razlika između lidera i menadžera. U radu se nastoje objasniti sličnosti i razlike ali i načini kako da se ukomponuju ova dva naizgled ista pojma što bi imalo za cilj besprijeekorno funkcionisanje kompanija ili organizacija u kojima se isti nalaze.

Cljučne riječi: menadžment, liderstvo, menadžer, lider, funkcije, vještine...

1. UVOD

Na samom početku, konstatovaću da pojmovi menadžer i lider nisu sinonimi, biti menadžer ne znači isto što i biti lider. Neka osoba može da bude uspješan menadžer ali da ne posjeduje motivacione sposobnosti lidera. Isto tako sa druge strane, neka osoba može da bude uspješan lider ali da ne posjeduje menadžerske sposobnosti koje su neophodne kako bi upravljao energijom ili zainteresovanošću koje izaziva kod okupljenih oko sebe. Zato je veoma bitno shvatiti razlike između menadžera i lidera ali ujedno i nastojati pronaći načine da se karakteristike i jednih i drugih spoje jer u današnjem svijetu, mnoge organizacije ili kompanije složiće se, da je veoma važno da menadžeri posjeduju liderske sposobnosti i obrnuto. Činjenica je da i jedni i drugi posjeduju određene, njima svojstvene sposobnosti i vještine, ali one se moraju konstantno usavršavati kroz praksu. Važno je konstantno isticati da liderstvo i upravljanje nisu isti pojam uprkos činjenici da se liderstvo dovodi u vezu s upravljanjem i da je važno za menadžment. Da, oni se međusobno kroz definicije, vještine i slično prožimaju ali ne, nikako nisu isti. Da se vratimo osnovnim pojmovima.

Riječ menadžment potiče od engleske riječi Management i znači rukovođenje, upravljanje. Kao naučna disciplina, menadžment se definiše kao proces kreiranja i održavanja uslova u kojima pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno postižu postavljene ciljeve. Iz ovakve definicije menadžmenta, može se objasniti pojam menadžera (en. manager – menadžer, rukovodilac, direktor). Najjednostavnije rečeno, menadžer je osoba koja upravlja timom sa krajnjim ciljem izvršavanja određenog zadatka i sticanja profita. Menadžer je osoba koja izvršava zadatke uz pomoć drugih ljudi. Organizacioni ciljevi se ostvaruju kroz komunikaciju sa drugim ljudima odnosno zaposlenima, motivirajući ih za rad. Postizanje ciljeva se ostvaruje kroz obezbjeđivanje podrške timu i sa druge strane pružanjem mogućnosti istim tim članovima tima za dalje napredovanje i razvoj.

Naziv liderstvo dolazi takođe od engleske riječi Leadership a prevodi se kao vođstvo, liderstvo čak i komandovanje. Liderstvo označava proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarenja definisanih ciljeva grupe ili organizacije. Osoba koja utiče na druge naziva se lider (en. leader - vođa, lider; lead - voditi). U procesu liderstva, pojedinac pokušava da navede druge da urade upravo ono što on želi. Dwight Eisenhower, bivši predsjednik SAD-a (1953.-1961.) je rekao: „Liderstvo je umjetnost da postignete da neko drugi uradi nešto što vi želite, ali tako da ta osoba poželi da to uradi.“ Iako je definicija liderstva slična definiciji menadžmenta, pojmovi menadžer i lider se ne mogu poistovjetiti, kao ni liderstvo i rukovođenje. Menadžment se bavi planiranjem, organizovanjem, lociranjem resursa, kontrolom i rukovođenjem dok je liderstvo više okrenuto predviđanju promjena u upravljanju promjenama. Lider stvara i vodi svoju organizaciju ili kompaniju dok menadžer upravlja već stečenom.

Lično smatram, da se lideri odnosno vođe rađaju kao takvi dok s druge strane menadžerske vještine i sposobnosti nisu nužno „urođene“. Ipak moram dodati da se i jedno i drugo vremenom može jasnije definisati i usmjeravati. S obzirom da je kroz život potrebno, ukoliko na želimo da „zatupimo“, konstantno učiti, praktikovati ali isto tako i učiti druge i samo na taj način ćemo postati uspješni menadžeri ili lideri. Uz stalno usavršavanje, sve vještine koje su neophodne kako bi postali uspješni menadžeri ili lideri, mogu se naučiti, usavršiti i steći.

2. MENADŽMENT-UMJETNOST ILI TEORIJA

Još od davnina ljudi su počeli da se organizuju u grupe kako bi ostvarivali ciljeve koje pojedinačno možda nisu ili ne bi mogli da ostvare. S vremenom, društvo je počelo sve više da oslanja na grupne poduhvate i kako su se organizovane grupe povećavale, povećavala se potreba za menadžerom, odnosno osobom koja bi ljude oko sebe usmjeravala ka postizanju ciljeva. Uloga menadžera raste

i dovodi do činjenice da je menadžment danas jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Da bi bilo šta u današnjem društvu funkcionisalo na pravi način, potrebno je da postoji upravljanje, nije važno da li je u pitanju porodica, škola, sportski klub, radna organizacija. Upravljanje kao specifičan društveni fenomen, je izuzetno star i postoji, možemo slobodno reći, isto onoliko koliko i ljudska civilizacija. Menadžment je univerzalan. Može se primjeniti i primjenjuje se na sve vrste i tipove organizacija, vezuje se kako za velike tako i za male organizacije te za različite poslovne funkcije. Primjenjuje se u svim zemljama, u različitim sredinama i različitim kulturama. Svakako postoje određene, značajne specifičnosti ali su ipak neki principi, znanja, vještine i aktivnosti zajednički za sve tipove organizacija i sve sredine.

Iako sam na početku ovog rada već definisala menadžment, veoma je bitno dodati da ne postoji univerzalna odnosno jedinstvena definicija menadžmenta. Postoji ih nekoliko i za svaku se može reći da ima manje ili više elemenata koji ga dobro ocrtavaju i definišu. Galbraith J., je u svojoj knjizi *Designing Complex Organizations*, dao definiciju menadžmenta: „Menadžment je usmjeravanje ili navođenje sistema iz početnog, ka nekom željenom stanju“. Ova definicija je sama po sebi „široka“ i mogla bi da objasni upravljanje odnosno menadžment mnogih, raznorodnih preduzeća, kompanija ili organizacija. Tri elementa su bitna kod ove definicije:

1. početno stanje u kome se nalazi sistem;
2. upravljačka aktivnost koju obavljaju menadžeri i
3. željeno stanje, odnosno cilj kome se teži.

Koliko god definicija sada da navedemo, doći ćemo do istih karakteristika koje odlikuju pojam menadžmenta i posla koji obuhvata:

- Suština menadžerskog posla jeste da menadžeri posao obavljaju preko drugih a ne neposredno;
- Predmet menadžerskog rada su informacije i sredstva za rad;
- Rad u svakoj organizaciji aktiviraju zaposleni;
- Menadžerski posao je po svojoj prirodi intelektualni rad uz veoma male primjese fizičkog.

Ja ću se zadržati na meni omiljenoj definiciji menadžmenta kao aktivnosti usmjerenoj ka postizanju unaprijed postavljenih ciljeva, sa osnovnim funkcijama planiranja, organizovanja, usmjeravanja (motivisanja), vođenja i kontrole. To su sve jednom riječju funkcije menadžmenta koje obavlja jedan menadžer i ujedno predstavljaju vještine kojima jedna osoba mora vladati kako bi bila uspješan menadžer. Do sada smo dali one teorijske definicije vezane uz menadžment. Ali postavlja se vječno pitanje da li je menadžment umjetnost. Da li je menadžerstvo kao i svi drugi poslovi primjera komponovanje muzike, inženjerstvo, sport i sl., umjetnost? Iako je to rad u uslovima realne situacije, bila bih slobodna da kažem da to jeste umjetnost jer to treba umjeti!

Da bi menadžeri obavljali svoj posao na što kvalitetniji način, oni moraju da se koriste organizovanim znanjima o menadžmentu. Ta činjenica stoji, ali ipak mora da postoji „ono nešto“. To „nešto“ može da se „nauči“ i da se „istrenira“ ali ukoliko jedna osoba nije zaista zainteresovana da postane izvrstan menadžer, trud a i sva znanja će biti uzaludna.

Nauka o menadžmentu se stalno obrađuje pa ipak mora još da se usavršava. To je posljedica mnogobrojnih, kompleksnih varijabli sa kojima se menadžeri susreću u svom poslu. U mjeri u kojoj je znanje u menadžmentu dostupno sigurno može da unaprijedi menadžersku praksu. U menadžerstvu se kao i u svakoj drugoj oblasti, uči putem pokušaja i grešaka tako da je racionalno rukovođenje moguće samo znanjem stečenim kroz praksu.

3. FUNKCIJE I VJEŠTINE MENADŽERA

Kao što sam već navela, osnovne funkcije menadžmenta su planiranje, organizovanje, kadrovi (koordinacija, snabdjevanje i lociranje resura), rukovođenje i kontrola (nadzor). Ove funkcije jednom riječju predstavljaju simbol posla menadžera i menadžmenta kao procesa. Menadžeri rutinski izvršavaju svih pet funkcija. Logičan slijed funkcija jeste upravo da menadžeri prvo razvijaju planove, zatim oblikuju i kadrovski osposobljavaju organizaciju, sprovode sve u akciju i na kraju kontrolišu ostvarenje ciljeva. Ovaj slijed se može opisati kao menadžment-proces. Menadžer može proći kroz svih pet funkcija u jednom danu i onda ih ponoviti sledećeg dana iz čega se zaključuje da se nijedna od funkcija ne može smatrati kao nezavisna.

Stalno ponavljanje menadžment - procesa, i stalno angažovanje menadžera u izvršavanju ovih funkcija možemo posmatrati kao menadžment - ciklus.

Planiranje predstavlja polaznu funkciju. Kako se menadžment razvijao, tako su i metodi razvoja planiranja prošli kroz niz promjena. Smatra se da je to faza procesa upravljanja u kojoj se donose planske odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima kojima se obuhvata cjelokupna aktivnost organizacije. Menadžer je odgovoran za smještanje svih ciljeva u jedinstvo radnih napora. Planovi treba da budu oblikovani na način koji će pomoći svima da se usmjere ka ciljevima na vrijeme. U procesu planiranja mogu se definisati četiri evolutivna pristupa i to: budžetiranje i kontrola, dugoročno planiranje, inicijalna strategija i strateško planiranje.

Organizovanje predstavlja proces usklađivanja organizacione strukture sa ciljevima, resursima i okruženjem. Glavni zadaci kod organizovanja su utvrđivanje zadataka u cjelini, podjela aktivnosti, utvrđivanje mehanizama za koordinaciju rada članova u jedinstvenoj cjelini i kontrola prethodnih faza. U svakoj organizaciji postavlja se pitanje: šta ko radi? Tu na djelo stupa menadžer koji je dužan da organizuje svoje podređene kako bi se došlo do ostvarenja ciljeva. Njegov posao je takođe da u okviru ove funkcije utvrdi odnose između zadataka i pozicija i odredi prioritete u odnosu na druge.

Upravljanje kadrovima predstavlja treću funkciju i obuhvata koordinaciju, snabdjevanje i lociranje resursa. Na samom početku menadžer regrutuje kadrove, vrši selekciju i trening kadrova a zatim ih organizuje i uspostavlja adekvatne uslove rada. Sve pozicije u organizacionoj šemi moraju da budu popunjene kvalifikovanim ljudima koje određena pozicija zahtjeva što će kasnije rezultovati ispunjenim ciljevima. Međutim, kada se izvrši regrutovanje, podijele zadaci, odgovoran menadžer neće na tome stati. Selekcija kadrova, sama po sebi ne garantuje uspjeh organizaciji bilo koje vrste, ukoliko je ne prate akcije stalnog usavršavanja, obrazovanja i obuke, ali i zadržavanja kvalitetnih kadrova. U vrijeme kada se znanja zaposlenih proširuju i umnožavaju u sve kraćem vremenskom periodu, uspjeh i opstanak svake organizacije uslovljen je stalnim razvojem i usavršavanjem zaposlenih kadrova. U cilju što boljeg rada svog tima menadžer će nastaviti sa efikasnom obukom i usavršavanjem radnika kroz aktivno učenje, kompjutersku obuku i grupnu dinamiku.

Rukovođenje predstavlja proces koji menadžeru daje uticaj u upravljanju aktivnostima personala. Posjedovati vještinu za efikasno rukovođenje je jedan od ključnih zahtjeva koji se stavlja pred menadžera. Sposobnost da menadžer bude efikasan rukovodilac u velikoj mjeri zavisi od njegovih vještina u rukovođenju. Kvalitet rukovođenja se bazira na ličnim karakteristikama uključujući modele ponašanja i uticaje okruženja u kome menadžer djeluje. Veoma bitna je komunikacija ali isto tako i sposobnost da se poveže motivacija i rukovođenje kako bi se oživio duh i radni „elan“ zaposlenih. Iz ovoga zaključujemo da je rukovođenje sposobnost vođe da utiče na ljude (saradnike), kako bi oni svojim radom i akcijama ostvarili zajedničke ciljeve. Rukovođenje se bavi međuljudskim dimenzijama i aspektima menadžmenta te uključuje motivisanje, stilove vođenja i komuniciranje.

Kontrola predstavlja mjerenje i ispravljanje pojedinačnih i grupnih aktivnosti kako bi se poslovi i procesi odvijali prema utvrđenom planu. Kontrolisanjem se upoređuju ostvareni rezultati sa planiranim i povezuje, odnosno integriše i zaokružuje cjelokupni proces menadžmenta. Kontrola predstavlja nadzor nad poslovnim aktivnostima preduzeća, njegovih dijelova i nosilaca svih funkcija. Proces kontrolisanja upoređuje ostvarene rezultate sa standardima i zadacima koje je kompanija postavila kao svoje ciljeve u obliku planova ili drugih razvojnih dokumenata.

4. OBILJEŽJA LIDERSTVA

Kao što je već rečeno, liderstvo nije ništa drugo do sposobnost vođenja odnosno sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude tako da oni saraduju i doprinose naporima usmjerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Osoba koja ima sposobnost da okupi druge oko sebe i da ih vodi je lider. Liderstvo je nezamislivo bez jasne vizije i dobre strategije. Podrazumjeva aktivnosti usmjerene na obezbjeđenje povoljnog ambijenta za rad i njegovanje dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji. Ono što jedna osoba treba da posjeduje da bi bila lider jeste:

- lider mora da ima sljedbenike;

- lidera čine rezultati, a ne popularnost;
- lideri moraju biti primjer drugome;
- liderstvo je odgovornost prije svega, a tek poslije slijedi položaj, titula, privilegije, moć, novac i dr.

Ne može se tačno definisati koji su to tipovi ili modeli lidera ali možemo reći da postoje lideri autokratskog diktatorskog tipa koji su okrenuti najvećoj mjeri ka zadacima i najviše se oslanjaju na prinudu, strah i kažnjavanje i lideri demokratskog tipa koji su okrenuti ka ljudima. Bitne karakteristike koje izdvajaju lidere od onih koji to nisu su energija, upornost, znanje, kompetentnost, inteligencija, dobra procjena, lični integritet, kreativnost, inicijativa, samopouzdanje, objektivnost, komunikacija, optimizam i entuzijazam.

Većina, na pomen velikih lidera, vrati se u prošlost i prisjeti se nekih kao što su u svoje vrijeme to bili Abraham Linkoln ili Nelson Mandela ili neko sasvim drugi koga smatraju liderom. Ali postavlja se pitanje kako i na koji način definisati poziciju lidera u odnosu na različite nivoe organizovanja? Kako i na koji način se mogu obrazovati i pripremati budući lideri? Činjenica je da se lideri mogu prepoznati i na najobičnijim poslovima. Ukoliko zaposleni svojim ugledom ili primjerom, podstiču, motivišu i ostvaruju postavljene zadatke, onda imamo primjer liderskog ponašanja i liderstva. Ne mora da znači da neka osoba samo zato što se ne nalazi na nekoj "poziciji" nije lider. Lideri mogu da budu svi zaposleni na svojim radnim pozicijama, samo ih treba prepoznati i usmjeriti. Jasan dokaz ovoga jeste upravo to da liderstvo ne čini popularnost, već rezultati. Svaki korak lidera se pažljivo prati. Zbog toga lideri moraju da budu primjer drugima. Liderstvo ne čini položaj, titula, privilegija ili novac. Liderstvo je prije svega odgovornost.

ZAKLJUČAK

Kao što smo vidjeli, organizacioni procesi su ispunjeni različitim aktivnostima. Menadžerske aktivnosti obuhvataju planiranje, organizovanje, upravljanje kadrovima, rukovođenje i kontrolu. Sa druge strane liderstvo čine četiri bitne karakteristike: oblikovanje vizije i utvrđivanje strategije razvoja organizacije, pridobijanje i aktiviranje zaposlenih, stvaranje povoljne klime i saradničkih odnosa te sticanje objektivne slike o stvarnosti u kojoj se organizacija nalazi. Može se reći da je menadžment širi pojam od liderstva a liderstvo je njegov integralni dio. Menadžment je racionalniji dok liderstvo ne može da se zamisli bez jasne vizije i dobre strategije. Iz gore navedene tabele, mogu se jasno uočiti razlike između menadžera i lidera. Lideri su po prirodi vizionari, svojim autoritetom i svojim primjerom i kreativnošću, navode druge da prate njegovu viziju i sprovode je u djelo. Lider predstavlja glavu a organizacija čini tijelo uspješnog poslovanja. Veoma bitna razlika između ova dva pojma se odnosi na izvore moći kao i na nivo prihvatanja njihove moći od strane podređenih saradnika. Po definiciji znamo da moć predstavlja potencijalnu sposobnost da se utiče na ponašanje drugih.

LIDER	MENADŽER
Duša	Um
Vizionar	Racionalan
Kreativan	Uporan
Inspirativan	Čvrsta volja
Inovativan	Analitičan
Maštovit	Odlučan
Lična moć	Moć pozicije
Pitaju: što i zašto	Pitaju: kako i kada
Rade prave stvari	Rade na pravi način
Fokus na ljude	Fokus na sisteme
Ulijeva povjerenje	Kontroliše
Turbulentni uslovi	Stabilni uslovi
Svoji ljudi	Dobri vojnici

Tu dolazimo do činjenice da moć menadžera proizilazi iz pozicije koja mu je dodijeljena a moć lidera proizilazi iz njegovih ličnih izvora. Liderstvo i menadžment, menadžeri i lideri nisu isti pojmovi, urkos činjenici što se liderstvo dovodi u vezu sa menadžmentom. Kao što sam već napomenula, neka osoba može da bude uspješan menadžer ali da ne posjeduje motivacione sposobnosti lidera. a sa druge strane, neka osoba može da bude uspješan lider ali da ne posjeduje menadžerske sposobnosti.

Ukoliko pažljivo sagledamo razlike između menadžera i lidera, doći ćemo do zaključka da bi najbolje bilo da jedna osoba posjeduje i jedne i druge sposobnosti i vještine kako bi bila „savršena“. Lično smatram da bi to bilo moguće ostvariti: uz malo kreativnosti a uz uložene napore; izraženu želju da vode ali i da saslušaju druge; uz autoritet ali i povjerenje; uz visok nivo znanja ali i mašte; možemo stvoriti menadžera koji će biti lider u svom poslu.

I tada ne bismo imali situaciju koju konsultant Warren Bennis napominje: „Uzrok neuspjeha mnogih organizacija je previše menadžmenta, a premalo liderstva“.

LITERATURA

1. Bennis, W. „*On Becoming a Leader*“, Basic Books, Philadelphia, 1989.
2. Drucker, P. „*Management Practice*“, Harper and Row, New York, 1968.
3. Erić, D. „*Uvod u menadžment*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
4. Galbraith, J. „*Designing Complex Organizations*“, Addison Wesley CO, Boston, 1973.
5. Petrić, J. „*Metode planiranja u složenim organizacijama*“, Naučna knjiga, Beograd, 1982.
6. Zečević, M. „*Menadžment*“, FIM, Beograd, 1999.
7. Zečević, M., Nedeljković, D. „*Menadžersko odlučivanje*“, FIM, Beograd, 2002.