

MENADŽMENT

Dr Vesna Stojanović Aleksić*

LIDERSTVO KAO KLJUČNI FAKTOR USPEŠNOG SPROVODJENJA ORGANIZACIONIH PROMENA

Apstrakt: *U radu su razmatrani najvažniji aspekti liderstva kao jednog od ključnih segmenata uspešnog upravljanja preduzećima, posebno u procesu organizacionih promena koje se nameću kao imperativ za veliki broj savremenih organizacija. U tom kontekstu analiziran je proces liderstva, njegove osnovne faze, ključni segmenti i najznačajnije liderske uloge, koje predstavljaju suštinske dimenzije liderskog procesa. Posebna pažnja u radu posvećena je ulozi lidera u procesu organizacionih promena.*

Ključne reči: *liderstvo, liderski proces, transformacija, organizacione promene*

LEADERSHIP AS A KEY FACTOR OF SUCCESSFUL ORGANISATIONAL CHANGE PROCESS

Abstract: *This paper deals with the most important aspects of leadership as a crucial segment of successful enterprise management, particularly within organisational change imperatively imposed upon great number of contemporary organisations. In this context, leadership process, its basic phases, particular segments and most important leadership roles all discussed. Considerable attention was concentrated on the role of leader in organisational change.*

Key words: *leadership, leadership processes, transformation, organisational changes.*

1. Suština liderstva

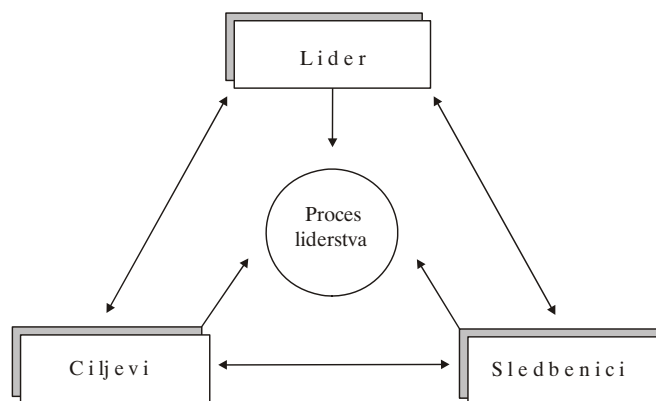
Menadžerska teorija i praksa posvetile su poslednjih godina veliku pažnju različitim dimenzijama organizacionih promena. Uobičen je znatan broj koncepata i programa promena, usmerenih na redizajniranje pojedinih segme-

* Ekonomski fakultet, Kragujevac

nata ili kompletne organizacione arhitekture, u cilju stvaranja fleksibilne i responzivne organizacije, sposobne da se brzo i efikasno suoči sa izazovima eksternog i internog okruženja i optimalno iskoristi svoje resurse. Promene mogu biti tretirane iz različitih uglova, imajući u vidu njihovu prirodu, karakteristike, način sprovođenja, očekivane rezultate ili paradigmu na kojoj su utemeljene. S tim u vezi, zastupljena je šarolikost stavova koja rezultira u često veoma suprotstavljenim mišljenjima zagovornika različitih škola i teorijskih pravaca. Sa velikom dozom sigurnosti se, međutim, može tvrditi da je oko jedne teze prisutan visok stepen saglasnosti najvećeg broja autora: uspešna realizacija organizacionih promena u veoma je visokoj korelaciji sa načinom na koji su promene vođene, što ukazuje na liderstvo kao ključni faktor sprovođenja promena u bilo kojoj organizaciji.

Liderstvo - *proces uticaja i motivisanja sledbenika da se angažuju u ostvarenju organizacionih ciljeva* - uključuje najmanje tri dimenzije, kao što je predstavljeno na slici 1. Ono podrazumeva set aktivnosti koje involviraju lidera i sledbenike koji zajednički rade na ostvarenju određenih ciljeva. Apostrofiranje **uticaja** u najvećem broju definicija liderstva, jasno ukazuje da se radi o socijalnom procesu, koji, ni u kom slučaju, ne može biti jednostran.

Slika 1 - Proces liderstva



Izvor: Adaptirano prema: Pierce J., Newstrom J., *Leaders and the Leadership Process*, IRWIN, New York, 2000., str. 25.

Sposobnost uticanja implicira višeznačne relacije između ljudi, koje se mogu ostvariti jedino aktivnim učešćem svih relevantnih subjekata, što znači da

je liderski proces recipročan i podrazumeva obostrani uticaj kako lidera na sledbenike, tako i sledbenika na lidere. Kao rezultat tog reciprociteta pojavljuju se promene različitog stepena i intenziteta, koje zahtevaju specifičnu artikulaciju raznovrsnih želja i namera, pri čemu je uloga lidera od esencijalnog značaja. Bez obzira što svaki od učesnika liderskog procesa preuzima ličnu odgovornost u procesu promena postojećeg i dizajniranja željenog budućeg stanja, može se tvrditi da je liderski proces nerazdvojna celina njegovih najznačajnijih segmentata, odnosno funkcija tri esencijalne promenljive: lidera (leader), sledbenika (follower) i situacije (situation):

$$L = f(L, F, S)$$

Nesumnjivo je, dakle, da se liderstvo u svakoj situaciji mora posmatrati kao proces koji ima svoje aktore, bez obzira na to što je lider, svakako, centralna figura tog procesa.

2. Najvažnije faze liderskog procesa

Uloge koje lider realizuje su brojne, mada se neke od njih mogu izdvojiti kao najznačajnije: utvrđivanje ciljeva, motivacija drugih da ostvare te ciljeve, podrška procesima u okviru kojih se ciljevi ostvaruju, obezbeđenje jedinstva napora i afirmacija grupnih vrednosti, kreiranje atmosfere poverenja i zajedništva, reprezentovanje grupnih interesa i sl [1, str.472].

U osnovi, postoje tri suštinske liderske uloge [2, str.130].

1. **Dijagnostikovanje** - sposobnost percipiranja postojeće situacije, projektovanje budućeg stanja i predlog mogućih rešenja za prevazilaženje uočenog gega performansi. Ova liderska uloga zahteva od lidera posedovanje **kognitivnih** veština.

2. **Adaptiranje** - promena ponašanja članova organizacije u pravcu zatvaranja definisanog gega i ostvarenja željenih ciljeva, što iziskuje posedovanje različitih **biheviorističkih** veština.

3. **Komuniciranje** - obaveštavanje onih čije je učešće u realizaciji ciljeva neophodno o svim relevantnim aspektima i aktivnostima koje treba preduzeti. Obaveštavanje mora biti razumljivo, pravovremeno i u odgovarajućoj formi, i zahteva posedovanje **komunikacionih**, odnosno **procesnih** veština.

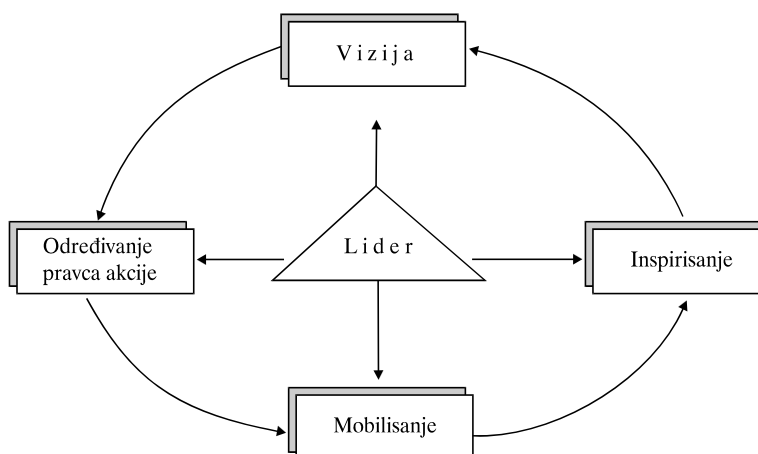
Navedene uloge ostvaruju se u okviru određenih faza, odnosno subprocesa, koji se najčešće identifikuju kao [3, str. 6]:

1. utvrđivanje pravca akcije (oblikovanje vizije)
2. povezivanje ljudi (mobilisanje)
3. motivisanje i inspirisanje.

Tabela 1 - Uloge, veštine i faze liderstva

LIDERSTVO		
Uloge	Veštine	Faze
Dijagnostička	Kognitivne	Oblikovanje
Adaptaciona	Biheviorističke	Mobilisanje
Komunikaciona	Procesne	Inspirisanje

Slika 2 - Faze leaderskog procesa



Prva, a po mnogima i najznačajnija faza leaderskog procesa, vezana je za određivanje pravca u kom će se kretati preduzeće u narednom periodu, odnosno, razvijanje vizije budućnosti, koja može biti bliska, ali i prilično daleka. Nakon toga, neophodno je uspostaviti adekvatan sistem komuniciranja, preko kojeg bi se članovi organizacije čije je angažovanje neophodno u procesu realizacije vizije, upoznali sa njenim sadržajem. U toku ovog subprocesa vrši se svojevrsno mobilisanje ljudskog potencijala u preduzeću, odnosno njihovo podsticanje da svoje napore angažuju na ostvarenju definisane vizije i ciljeva koji iz nje

proizilaze. Da bi ova faza mogla da rezultira uspehom, neophodno je obezbediti adekvatne mehanizme motivisanja i inspirisanja, kako bi se prevazišle sve eventualne barijere i zadržao zauzeti kurs akcija, usmeren prema oblikovanoj viziji, što čini suštinu sadržaja treće faze liderskog procesa (sl. 2).

3. Uloga lidera u procesu organizacionih promena

Liderstvo je nezamenljivi ingredijent svih faza sprovođenja organizacionih promena, ali je od posebne važnosti njegova uloga u iniciranju promena, zatim u upravljanju otporima koji se pojavljuju u njihovom sprovođenju, kreiranju efektivne vizije, vođenju timova za promene, komuniciranju, kao i upravljanju sistemom dominantnih vrednosti i verovanja, odnosno, organizacionom kulturom.

Kreiranje svesti o neophodnosti promena od krucijalnog je značaja za njihovo iniciranje najmanje iz dva razloga: prvo, sprovođenje promena zahteva postizanje kritične mase ljudi spremnih da se angažuju i podrže program promena, pri čemu je posebno značajna podrška onih koji se nalaze na pozicijama sa kojih mogu da bitno utiču na njihov ishod; drugo, uspešna realizacija promena zahteva visok stepen posvećenosti svih organizacionih članova, koju je jako teško postići bez njihovog ubeđenja da su promene apsolutno neophodne.

Kao promoteri i ključni zastupnici proaktivnog ponašanja, sa razvijenim osećajem za detekciju impulsa iz okruženja, lideri imaju esencijalnu ulogu u identifikovanju potreba za promenama i razvijanju svesti o njihovoj neophodnosti kod ostalih članova organizacije. Ova liderska uloga korespondira sa samom prirodom liderskog procesa, koji je uvek opozitan status quo i orijentisan na skeniranje okruženja, u nastojanju da se otkriju potencijalne šanse ili pretnje za preduzeće.

Imajući u vidu činjenicu da je iniciranje organizacionih promena posledica disbalansa snaga usmerenih na promene i onih koje se zalažu za održanje postojećeg stanja, logično je očekivati pojavu otpora pojedinih članova organizacije, koji može poprimiti veoma različite oblike i intenzitet. Redukcija otpora predstavlja jedan od najznačajnijih zadataka lidera, čije uspešno obavljanje podrazumeva poznavanje uzroka otpora i korišćenje strategija za njegovo svođenje na najmanju moguću meru.

Pojavne forme otpora mogu biti veoma suptilne, te se od lidera zahteva da pažljivo razmotri individualne razloge i da, u skladu s tim, i reaguje. Njegov odnos prema otporu svakako će biti posledica dominantnih karakteristika liderskog stila, ali se na osnovu istraživanja može zaključiti da ne postoji jedinstven recept za prevazilaženje otpora promenama, već da treba razumeti pojedinačne slučajeve i tretirati ih zavisno od uzroka. Jedan od najbitnijih zadataka lidera jeste snabdevanje ljudi adekvatnim informacijama, odnosno detaljima vezanim za tekuća dešavanja i ono što se očekuje u budućnosti. Prvenstveno je neophodno objasniti suštinu promena, njihove osnovne karakteristike i razloge za sprovođenje, kao i ulogu zaposlenih u njihovoj realizaciji i zahteve koji se pred njih postavljaju. Aktuelne informacije i znanja o promenama dovode do redukcije neizvesnosti, konfuzije, nesigurnosti i straha, pa su ljudi spremniji da saraduju, čak i u slučaju da se intimno ne slažu sa svim aspektima promena. Važno je, takođe, nastojanje lidera da što veći broj ljudi neposredno uključi u proces promena, čime se omogućuje stvaranje osećaja kontrole i kanalisanje negativne energije, što su najznačajini efekti participativnog liderstva, odnosno podeljenog vođstva.

Kreiranje vizije predstavlja bazičnu dimenziju liderskog procesa, od vitalnog značaja za uspešno sprovođenje organizacionih promena. Njena uloga u realizaciji promena ogleda se u inspirativnoj snazi i pokretačkim mehanizmima, zasnovanim na generisanju osećaja svrhe i jakog emotivnog naboja, koji čine neophodnu pokretačku snagu, nužnu za obezbeđenje angažovanosti i visoke posvećenosti članova preduzeća organizacionim promenama. Vizija pomaže da se usmeri i inspiriše energija velikog broja ljudi raspoređenih na različitim pozicijama. Ona predstavlja vrhunski standard za procenu efektivnosti svih aktivnosti u procesu promena, olakšava izbor novih članova organizacije i obezbeđuje bazu za definisanje strateških ciljeva. Pošto se sposobnost kreiranja upečatljive vizije smatra imperativnom osobinom svakog lidera, s pravom se može zaključiti da nedostatak vizije može da se poistoveti sa nedostatkom liderskih sposobnosti. Dakle, neko ko ne poseduje viziju ne može se smatrati liderom, naročito u procesu radikalnih organizacionih promena, koje se suštinski oslanjaju upravo na viziju željenog novog stanja organizacije. Pošto organizaciona vizija najčešće predstavlja refleksiju personalne vizije lidera, to se može zaključiti da je uloga lidera u njenom kreiranju apsolutno nezamenljiva.

Prihvatanje vizije od strane svih članova organizacije jedan je od primarnih preduslova uspešnog sprovođenja organizacionih promena. U

kontekstu upoznavanja sledbenika sa vizijom, ali u u svim drugim segmentima njihovog ispirisanja da se angažuju u njenoj realizaciji, komuniciranje predstavlja jedan od najvažnijih zadataka i najvećih izazova za lidere. Efektivna liderska komunikacija podrazumeva upravljanje verbalnim i neverbalnim dimenzijama komuniciranja, uz poštovanje određenih pravila i korišćenje raznovrsnih medija i formi prenošenja informacija. S tim u vezi, veoma je značajno sprečiti da se komuniciranje pretvori u jednosmerno distribuiranje podataka, bez odgovarajućeg povratnog efekta. Zbog toga se može zaključiti, da jedan od suštinskih preduslova efektivnog komuniciranja u procesu promena čini dvosmerna komunikacija između lidera i sledbenika, što implicira korišćenje feedback-a, sposobnost aktivnog slušanja i konstruktivni dijalog, kroz koji se kreira zajedničko mišljenje i artikulišu različite ideje i stavovi o organizacionim promenama.

Efektivno komuniciranje između lidera i sledbenika od posebne je važnosti za funkcionisanje i vođenje timova za promene. Timovi povezuju komplementarne veštine i iskustva, stvarajući miks znanja i sposobnosti neophodan za suočavanje sa kompleksnim problemima koje nameću transformacione izmene u organizaciji. Dobro oblikovani timovi obezbeđuju čvrste interakcije između članova i njihovu veću povezanost, pojačavaju osećaj pripadnosti i identifikacije, koji dovode do povećanja motivacije i smanjenja verovatnoće pojave otpora i opstrukcija. Lider je najznačajnija pokretačka snaga timskog rada u procesu promena, jer služi kao integrišući mehanizam individualnih napora članova tima, povezujući i usmeravajući pojedinačne aktivnosti prema zajednički definisanom cilju. Čak i u slučaju sposobnosti tima da sam sebe vodi, odnosno da u međusobnoj komunikaciji članovi koordiniraju svoje aktivnosti, ostaje nezamenljiva uloga lidera u procesu njegovog formiranja, odnosno komponovanja u skladu sa potrebama organizacionih promena, tako da se one odvijaju brže, efikasnije i racionalnije.

Dominantne vrednosti i verovanja koje dele članovi tima i organizacije u celini, mogu značajno da olakšaju, ali i da blokiraju proces sprovođenja organizacionih promena, što delimično zavisi od toga u kojoj meri promovišu sklonost promenama, ali i od toga koliko je lider sposoban da tim vrednostima upravlja i oblikuje ih u željeni tip organizacione kulture. Pojedini autori veruju da se kompletna međuzavisnost liderskog procesa i organizacionih performansi realizuje, u najvećoj meri, upravo preko organizacione kulture, odnosno, da se kultura pojavljuje kao najznačajniji intermedijator tog procesa.

S obzirom na činjenicu da se organizaciona kultura formira u procesu zajedničkog suočavanja članova organizacije sa internim i eksternim problemima i da je posledica ponavljanja uspešnih rešenja, što implicira proces učenja putem pokušaja i grešaka, može se zaključiti da u ovom procesu lider ima centralnu ulogu iz nekoliko razloga. Najpre, zbog specifične pozicije i raspolaganja ključnim informacijama i resursima lider je u mogućnosti da prvi predlaže rešenja određenog problema, koja kasnije poprimaju rutinski karakter i prerastaju u organizacionu kulturu. Osim toga, lider, po prirodi stvari, uživa najveće poverenje ostalih članova organizacije, zbog čega su oni spremni da predložena rešenja prihvate i angažuju se u njihovoj realizaciji. Na kraju, lider je često u mogućnosti da, upravo zbog svog uticaja na sledbenike, direktno oblikuje njihov način razmišljanja, namećući im svoje stavove i konceptualizaciju događaja i pojava u svetu koji ih okružuje. Zbog navedenih razloga konsekvantno se može zaključiti da lider ima ključnu ulogu i u promeni dominantnih vrednosti organizacione kulture, koja predstavlja esencijalni preduslov uspešnog sprovođenja izmena u svim drugim segmentima organizacionog dizajna.

Nakon izvršenih organizacionih promena, a naročito nakon njihove institucionalizacije u organizaciji, neophodno je obezbediti podsticaj i podršku članovima kolektiva u razvoju savremenih liderskih sposobnosti i kapaciteta, čime se omogućuje sukcesija liderstva. Ovo je od izuzetnog značaja za domaća preduzeća kod kojih se može očekivati sve izraženija potreba za promenama, a ona se za mnoge organizacije nameće kao pitanje opstanka i nužnost koja nema alternativu. S obzirom na činjenicu da će proces promena uvek zahtevati adekvatno usmeravanje i vođenje, to se može zaključiti da proučavanje uloge lidera u tom procesu ni u vremenu koje dolazi neće izgubiti na aktuelnosti.

Reference

1. Stoner F., Freeman R., *Management*, Prentice-Hall, New York, 2003.
2. Charnal C., *Managing Change in Organizations*, Pearson Education, London, 1999.,
3. Kotter J.P., *A Force for Change, How Leadership Differs From Management*, The Free Press, New York, 1990.
4. Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New York, 2005.
5. Pierce J., Nevstrom J., *On the Meaning of Leadership, A Leadership and Leadership Process*, IRWIN, New York, 2000.