

Rad je za objavljivanje ustupljen Portalu kvalitet (www.kvalitet.org.rs) i ne može se kopirati, menjati, niti na drugom mestu objavljivati bez saglasnosti autora

LIDERI ORGANIZACIJE U SKLADU SA ZAHTEVIMA SRPS ISO 9001:2015

Zdravko Erdeljan,
e-mail: zerdeljan@mts.rs

REZIME

Borba za pridobijanje kupaca povećanim kvalitetom proizvoda i usluga, zahteva od organizacija da se restrukturiraju i uvode nove principe poslovanja da bi ostale konkurentne na tržištu, zahteva pojačanu fleksibilnost i kreativnost najvišeg rukovodstva organizacije. Slab menadžment je često uzrok probleme sa kojima se suočavaju organizacije.

Organizacijama su potrebni rukovodioci sposobni da vode proces promena, koji su za korak ispred drugih, koji dugoročno razmišljaju. Takvi rukovodioci su lideri koji vode organizaciju ka ostvarivanju superiornih performansi.

Liderstvo je postalo kritičan faktor uspeha savremenih organizacija

*Izvanredni lideri se trude da podignu samopouzdanje svojih zaposlenih.
Ako ljudi veruju u sebe, postići će neverovatne stvari.*

Sem Walton

Savremeni uslovi poslovanja stavljaju naglasak na razvoj ekonomike znanja donosi nova pravila ponašanja i delovanja pri čemu je posebno značajna uloga lidera u kreiranju takve organizacione kulture koja će podržavati organizaciono učenje.

Cilj rada je da kroz prikaz analize modela liderstva, ukaže na značaj i mesto lidera u organizaciji.

1 UVODNA RAZMATRANJA

Standard SRPS ISO 9001:2015 je zasnovan na principima menadžmenta kvalitetom opisanih u standardu SRPS ISO 9000:2007 od kojih na liderstvo glasi:

Princip 2: Liderstvo

izvod iz t.03 SRPS ISO 9000:2007

Lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i vođenja organizacije. Oni treba da stvaraju i održavaju inter-no okruženje u kojem osoblje može u potpunosti da učestvuje u ostvarivanje ciljeva organizacije.

Ključne prednosti:

- Zaposleni će razumeti rad organizacije i biti motivisani da teže ostvarenju ciljeva organizacije;
- aktivnosti se vrednuju, organizuju i sprovode na jedinstven način i
- procenat loše komunikacije svodi se na minimum.

Primena ovog principa dovodi do:

- Uzimanja u obzir potreba svih zainteresovanih strana, uključujući kupce, vlasnike, zaposlene, dobavljače, finansijere, lokalne zajednice i društvo u celini;
- uspostavljanja jasne vizije budućnosti organizacije;
- postavljanja izazovnih ciljeva i zadataka;
- kreiranja i održavanja zajedničkih vrednosti, pravednosti i etičkih uzora na svim nivoima organizacije;
- ulivanja poverenja zaposlenima i eliminisanja straha i
- obezbeđivanja potrebnih resursa, obuke i slobode zaposlenima da deluju odgovorno i pouzdano i podsticanja i prepoznavanja doprinosa zaposlenih.

Liderstvo i menadžment: da li zaista ima osnova za pravljenje razlike?

Da bi smo bolje razumeli liderstvo, neophodno je da shvatimo koje su to karakteristike koje prave razliku između upravljanja (menadžmenta) i liderstva.

Liderske sposobnosti i veštine menadžera su veoma važne za uspeh ili neuspeh organizacija kojim upravljaju. U savremenim organizacijama liderstvo se vezuje za promene. Uslovi nalažu liderima ne samo da prilagođavaju organizacije promenama u okruženju već i da sami kreiraju promene.

- **Upravljanje** se oslanja više na:
 - planiranje,
 - organizacione i komunikacione veštine, a
- **liderstvo** na kvalitet ličnosti kao što su:
 - integritet,
 - poštenje,
 - hrabrost,
 - posvećenost,
 - iskrenost,
 - strast,
 - samopouzdanje,
 - pozitivnost, mudrost,
 - upornost,
 - saosećanje i
 - osetljivost.

LIDERI ORGANIZACIJE U SKLADU SA ZAHTEVIMA SRPS ISO 9001:2015

Lider/ka postavlja viziju i pravac grupi, koji ona sledi, a menadžer/ka kontroliše ili usmerava ljude u skladu sa usvojenim principima i pravilima. Poslovi i zadaci koje menadžeri obavljaju svode se na pet osnovnih menadžment procesa.

1. planiranje,
2. organizovanje,
3. ljudski resursi,
4. rukovođenje i
5. kontrolu.

Znači, menadžeri:

- Planiraju ciljeve i zadatke koje treba dostići i izvršiti;
- zatim definišu organizacionu strukturu koja može da obezbedi realizaciju planiranih ciljeva i zadataka;
- biraju tim s kojima će raditi na izvršavanju planiranih zadataka;
- rukovode izvršavanjem planiranih zadataka i
- kontrolišu izvršavanje zadataka i poslovanje cele organizacije, kako bi je na taj način usmerili ka efikasnijim putevima.

Menadžment treba da obezbedi uslove u kojima će sistem (i tehnologije i ljudi) funkcionisati na način kako je dizajnirano da funkcionišu, da proizvode to što je predviđeno da se proizvodi na efektivan način.

Liderstvo, nasuprot menadžmentu, se bavi procesima koji se odnose na promene koje su neophodne da bi se organizacija prilagodila promenama u okruženju i da opstane usaglašenost teorije poslovanja organizacije sa realnim okolnostima okruženja.

Lideri/ke treba da znaju veštine upravljanja i ne mogu sa uspehom da obavljaju menadžerski posao.

Pravi lider/ka:

- **ima viziju**, sliku budućeg stanja, ka kome usmerava sve raspoložive resurse i
- **stremi ka cilju**, koji je definisan na osnovu vizije.

Najveća razlika se može uočiti kroz proces izdavanja naredbi i direktiva na osnovu kojih podređeni preduzimaju odgovarajuće akcije:

Razlike pojma liderstva od srodnog pojma upravljanja (menadžmenta) prikazana je tabelom 1

Tabela 1

UPRAVLJANJE	LIDERSTVO
Uvek stavlja sebe u prvi plan i kaže „JA“	Deo je tima i kaže „mi“
Kratkoročno i srednjeročno planiranje	Strateško planiranje i stvaranje vizije
Upravljanje i kontrolisanje budžeta	Pridobijanje ljudi za ostvarenje vizije
Bavi se efikasnošću	Bavi se efektivnošću,
Povezanost kompleksnošću	Povezanost sa promenama.
Rešavaju rutinske probleme	Otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide
Zna ko je kriv za nastali problem	Zna kako da reši problem
Poseduje znanja o raznim problemima i zna kako treba da se nešto uradi	Pokazuje kako da se problem reši
Izgradnja i održavanje organizacionih struktura	Motivisanje ljudi i razvoj organizacionih struktura
Primorava ljude	Vodi ljude
Upravljanje personalom	Inspirisanje zaposlenih
U upravljanju se oslanja na vlast	U upravljanju se oslanja na dobru volju
Planiranje, predviđanje rezultata	Inovacije, značajna i neočekivana rešenja
Kaže: „Idite da uradite.“	Kaže: „Idemo da uradimo.“
Briga da ljudi RADE STVARI NA PRAVI NAČIN	Briga da ljudi RADE PRAVE STVARI

LIDERI ORGANIZACIJE U SKLADU SA ZAHTEVIMA SRPS ISO 9001:2015

Ova dva pristupa vođenju organizacije ne isključuju jedan drugog i oba su vredna za efikasan rad. Isto tako, atributi menadžera i lidera mogu biti prisutni u jednom čoveku. Razlika je u naglasku:

- Lider/ka je više orijentisan ka budućnosti i stvaranju vizije, a
- menadžer/ka na planiranju, metodičnosti i izvršavanju zadataka.

U skladu sa takvim učenjem:

- menadžeri dobijaju epitet ljudi koji:
 - rešavaju rutinske probleme i
 - obavljaju stvari na pravi način.
- lideri se vide kao ljudi koji:
 - rade prave stvari,
 - otkrivaju probleme i
 - uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide.

U skladu sa tim stavom, kreiran je i stav o tome da se:

- liderstvo bavi efektivnošću, a
- menadžment efikasnošću.

I jedno i drugo podrazumevaju težnju ka ostvarivanju ciljeva pomoću akcija, znače kreiranje mreže ljudi, brigu za obavljanje poslova, itd.

Danas rukovodioci u organizacijama na svim nivoima imaju prioritetan zadatak izgradnje dobrih međuljudskih odnosa i kreiranje takve organizacione arhitekture, koja će učiniti organizaciju prijatnim mestom za rad ljudi.

Trend je u uspostavljanju različitih oblika saveza između vođa i vođenih.

Benis (Bennis, W. 2002) insistira na sledeće četiri vrste veština novog lidera:

1. *Novi lider/ka razume i ispoljava moć recepcije.*
Reč je o sposobnosti prepoznavanja talenata. On/a zapošljava ljude bolje od sebe i često je više kustos nego stvaralac.
Dobri lideri se odriču svog ega u korist talenata drugih.
2. *Novi lider/ka stalno podseća ljude na ono što je važno.*
Sušтина ove poruke jeste da zaposlenima treba ukazivati na smisao onoga što rade, kako bi posao koji obavljaju dobio na značaju i vrednosti.
3. *Novi lider/ka uspostavlja i održava poverenje.*
Kraj XX veka obeležio je pad lojalnosti i vernosti organizaciji. U eri otpuštanja zaposlenih poverenje postaje emocionalna spona koja vezuje ljude za organizaciju.
Novi lider/ka mora posedovati sposobnost za prepoznavanje i balansiranje sledeće tri osobine zaposlenih:
 - ambicija,
 - kompetencija i
 - integritet.
4. *Novi lider/ka je blizak saradnik onih koje vodi.*
Veličinu lidera/ki određuje »veličina« grupe, odnosno organizacije, u smislu njenog ugleda i kredibiliteta koji uživa u okruženju. Zato se u svakoj priči o uspehu preduzeća s pravom koristi sintagma »lider i njegovi ljudi«.

*Lideri bez ljudi,
kao i
ljudi bez lidera
su
»anđeli sa samo jednim krilom«;
jedni bez drugih ne mogu uzleteti.*

2 LIDERSTVO

Liderstvo je niz procesa, koji pre svega stvara organizacije ili ih prilagođava okolnostima koje se značajno menjaju.

Liderstvo definiše kako treba da izgleda budućnost, usmerava ljude u pravcu te vizije i inspiriše ih da je ostvare uprkos preprekama.

5.1.1 Opšte odredbe *Izvod iz t.5.1 Liderstvo i posvećenost SRPS ISO 9001:2015*
*Najviše rukovodstvo mora da pokazuje liderstvo i posvećenost u odnosu na sistem menadž-
 menta kvalitetom, time što:*

- a) preuzima krajnju odgovornost za efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom;*
- b) obezbeđuje da su za sistem menadžmenta kvalitetom uspostavljeni politika kvaliteta ciljevi kvaliteta i da su kompatibilni sa kontekstom i sa strateškim usmerenjem organizacije;*
- c) obezbeđuje integrisanje zahteva za sistem menadžmenta kvalitetom u poslovne procese organizacije;*
- d) promovise korišćenje procesnog pristupa i razmišljanje zasnovano na riziku;*
- e) obezbeđuje da su dostupni resursi koji su potrebni za sistem menadžmenta kvalitetom;*
- f) komunicira o važnosti efektivnog menadžmenta kvalitetom i o važnosti usaglašavanja sa zahtevima sistema menadžmenta kvalitetom;*
- g) obezbeđuje da sistem menadžmenta kvalitetom ostvaruje predviđene rezultate*
- h) angažuje, usmerava i podržava osobe da doprinose efektivnosti sistema menadžmenta kvaitetom;*
- i) promovise poboljšavanje;*
- j) podržava druge relevantne rukovodeće uloge da pokažu svoje liderstvo onako kako se to primenjuje u njihovim oblastima odgovornosti.*

NAPOMENA: Pojmovi: - „liderstvo“ pojavljuje se 5 puta u tački 5.1.2 standarda;

- „najviše rukovodstvo“ 6 puta u tačkama 5.1.1; 5.1.2; 5.2.1; 5.3; 9.3.1;
- „rukovodstvo“ 4 puta u tačkama 9.3.1; 9.3.2; 9.3.3 .

Preuzimanjem krajnje odgovornosti, najviše rukovodstvo pokazuje svoje liderstvo i posvećenost u odnosu na sistem menadžmenta kvalitetom, time što:

- Uvrđuje strategiju, politiku i ciljeve organizacije. Uloga liderstva u formulisanju i sprovođenju strategije je da:
 - Sagleda tačno i suštinski šta se zbiva u sredini,
 - mobilise organizaciju na promene bez preterane bojazni od budućnosti,
 - osigura psihološku sigurnost obezbeđujući viziju organizacije,
 - uči da radi u uslovima neizvesnosti i
 - razume da su greške u procesu učenja neminovne i poželjne i da upravlja svim fazama pro- sa promena;
- obezbeđuje da su odgovornosti i ovlašćenja određene i razumljive unutar organizacije;
- u celoj organizaciji promovise usredsređenost na korisnika;
- obezbeđuje dostupnost potrebnim resursima za sisem menadžmenta;
- usmerava i podržava osoblje da doprinose efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom;
- integriše zahteve sistem menadžmenta kvalitetom u poslovne procese organizacije i da se in- formacije i preporuke ili drugih ocenjivanja i preispitivanja od strane rukovodstva saopštava- ju odgovornim stranama u okviru organizacije, što pomaže da se prikaže vrednost i koristi od poboljšavanja;
- relevantnim osobama ili grupama dodeljuju odgovornosti i ovlašćenja za korektivne mere on- da kada se ne ostvaruju predviđeni rezultati;
- utvrđuje zahteve za osoblje, kao što su znanje, veštine i ponašanje;
- ocenjuje zahteve koji se odnose na resurse, kao što su infrastruktura, radna sredina i uslovi rada i
- podstiče komunikaciju.

Svojim angažovanjem na razvoju i primeni sistema menadžmenta kvalitetom i na stalnom poboljšavanju njegove efektivnosti najviše rukovodstvo može pokazati dokazom da:

- Razume ulogu sistema menadžmenta kvalitetom u vezi sa ostvarivanjem ciljeva poslovanja i zadovoljstva korisnika;
- obezbeđuje da su politika i ciljevi sistema menadžmenta kvalitetom u skladu sa strategijom organizacije;
- predvodi napore u vezi razvoja i poboljšavanja sistema menadžmenta i prati njegove performanse;
- promovira ključne vrednosti, prihvata politiku, najbolju praksu i stalna poboljšavanja,
- preuzima pravovremene mere;
- ne odlaže odluke koje doprinose napretku u razvoju i poboljšavanju sistema menadžmenta,
- promovira i primenjuje procese koji su razvijeni radi ostvarivanja ciljeva poslovanja;
- aktivno stimuliše poboljšavanja sistema i
- snosi krajnju odgovornost za efektivnost i efikasnost sistema menadžmenta kvalitetom

2.1 Pojam, definicija i značaj liderstva

*Postoji vreme u kome treba biti vođa i
postoji vreme u kome treba biti sledbenik,
ali
samo iskusni znaju da prave razliku"*
Isak Adižes

Definisanje liderstva nije lako-Svako vreme ima svoj „tip lidera“

Liderstvo se može sagledati iz nekoliko aspekata pa stoga i njegove definicije variraju. Navedemo samo neke:

- Liderstvo je proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarenju zadataka,
- liderstvo se dešava između ljudi, uključuje korišćenje različitih uticaja i koristi se za ostvarivanje ciljeva organizacije i
- liderstvo se definiše kao sposobnost jedne osobe, lidera/ke ili vođe, da:
 - vodi druge ljude i da ljude prihvati onakvi kakvi su, a ne kakvi bi smo želeli da budu,
 - priđe odnosima i problemima u sadašnjosti bez osvrtnja na prošlost,
 - veruje drugima, iako se rizik čini velikim i
 - radi bez stalnog odobravanja i priznavanja od drugih.

Zajednički elementi koji se nalaze u osnovi svake definicije mogu se sumirati u sledećim:

- Liderstvo u organizaciji podrazumeva dve grupe zaposlenih:
 - lidere i
 - sledbenike.

Spremnošću da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, kao i sam proces liderstva. Kada ne bi postojali drugi ljudi, svi kvaliteti liderstva kod menadžera bili bi beznačajni;

- liderstvo podrazumeva nejednaku raspodelu moći između lidera i sledbenika. Sledbenici nisu bez moći: oni mogu da utiču na aktivnosti grupe na različite načine. Pa ipak, lider/ka, po pravilu ima veću moć i
- liderstvo je sposobnost i da se koriste različiti oblici moći kako bi se vršio uticaj na ponašanje sledbenika.

Postoje dva izvora moći:

1-Organizaciona moć

- moć **nagrađivanja** predstavlja pravo da se utiče na ponašanje drugih kroz sistem nagrada,
- moć **prisile** predstavlja pravo da se utiče na ponašanje drugih kroz sistem kazni i
- **legitimna** moć je pravo da se utiče na ponašanje drugih primenom autoriteta koji je srazmeran položaju

2- lična moć

- **ekspertska** moć omogućava da se primenom znanja i veština utiče na ponašanje drugih i
- **referentna** moć omogućava da se primenom lične harizme utiče na ponašanje drugih.

Lideri različito koriste izvore moći. Jedni su više usmereni na primenu socijalne moći (briga o drugima), a drugi na personalizovane moći (naglasak na brizi o sebi).

Šest ključnih karakteristika lidera/ki koji uspešno koriste moć:

1. Razumeju izvor svoje moći.

Svoje ponašanje usklađuju s predstavom koju ljudi o njima imaju. Na primer, ako je stručan u nekoj oblasti neće se mešati u druge.

2. Shvataju da svaki od pet izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist ukoliko se pravilno primeni.

Pozvaće se na određeni izvor samo tamo gde odgovara situaciji ili osobi na koje se primenjuje.

3. Shvata da je svaki od pet izvora moći koristan i značajna za njegov rad.

Trude se da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoj situaciji odaberu pravu vrstu izvora moći.

4. Imaju cilj kojem teže u karijeri.

Postizanje tog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći. Biraju posao koji im to omogućava

5. Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu.

Treba da izbegnu impulsivnu i energičnu primenu moći.

6. Shvataju da je moć neophodna da bi se obavio posao.

Treba da prevaziđu nelagodnost da upotrebe moć.

Lider/ka treba da ima veštinu da :

- Dobro proceni ljude i njihove karaktere,
- zna dobro komunikaciju i rad sa ljudima i
- ubedi i povede napred ka postavljenim ciljevima.

Lider/ka je onaj koji/ona koja uspešno vodi organizacione promene u cilju stvaranja fleksibilne i efikasne organizacije sposobne da se brzo i uspešno suoči sa izazovima eksternog i internog okruženja i optimalno iskoristi svoje resurse.

*Svi smo mi lideri, ali u određenoj situaciji
Isak Adišes*

Lideri kreiraju stanje permenantne promene, idući prema egzatno postavljenom cilju i inspirišu opkruženje da posvećeno učestvuje u realizovanju procesa.

On/ona mora da bude dobar vizionar/ka i prognozer/ka, kako bi mogao/la da predvidi buduće ciljeve, potrebne promene, kao i akcije za njihovu realizaciju.

Navedimo , prema Sacha Tarkovsky 8 ključnih karakteristika uspešnih lidera/ki:

1. *Poverenje i poštovanje;*
2. *Komunikacija;*
3. *Entuzijizam;*
4. *Samopouzdanje;*
5. *Zdrav razum;*
6. *Fokus naključne elemente;*
7. *Motivacija I inovacija i*
8. *Poboljšanje sopstvenih veština.*

Društvene okolnosti kreiraju tip lidera primerana ambijenti u uslovima poslavanja.

P.Draker smatra da svi uspešni lideri treba da znaju da:

- *je jedina definicija lidera koja kaže da je to neko ko ima sledbenike;*
- *efektivan lider/ka nije neko ko je voljan i kome se svi dive. On/a je neko čiji sledbenici rade prave stvari. Popularnost nije liderstvo-rezultati jesu;*
- *lideri su visoko vidljivi, oni daju primere i*
- *liderstvo nije položaj, titula, privilegija ili novac. To je odgovornost.*

Rečnik uspešnog lidera/ki

Šest najvažnijih reči:	„Priznajem da sam napravio/la grešku“
Pet najvažnijih reči	„Uradio/la si odličan posao, bravo“
Četiri najvažnije reči:	„Šta misliš o tome?“
Tri najvažnije reči:	„Molio/la bih lepo“
Dve najvažnije reči:	„Hvala ti/vam“
Jedna najvažnija reč	„Mi“
Najmanje važna reč:	„Ja“

2.2 Vrste i tipovi lidera/ki:

- **Situacioni lider/ka** je osoba koja je sposobna da u određenom periodu, u različitim situacijama, prihvati ulogu vođe. Ona može biti uspešna samo ako se uvek nađe u pravo vreme na pravom mestu.
- **Formalni ili birokratski lider/ka** je osoba čija liderska pozicija proističe iz položaja na koji je postavljen. Tu spadaju različite vrste menadžera i drugih rukovodilaca u različitim oblastima delovanja. Zavisno od pozicije i ovlašćenja koja mu daje mesto na kome se nalazi, ovakav lider poseduje veće ili manje mogućnosti vođenja.
- **Funkcionalni lider/ka** je osoba koja svoju lidersku poziciju ne obezbeđuje položajem u organizaciji, već sopstvenim radom i obavljanjem određenih poslova. Zbog toga je prinuđena da se prilagođava potrebama situacije u kojoj deluje, kako bi mogla da bude uspešna u svom poslu.

2.3 Stilovi liderstva

Pored vrste lidera/ki, postoje i različiti stilovi liderstva, koji svaki na svoj način nosi dobre ili loše strane.

Neke osobe koriste jedan stil za sve situacije. To može biti dobro za jednu situaciju, a za drugu, taj stil svakako neće prizvesti dobre rezultete, a neke pak, osobe koriste više stilova liderstva za jednu situaciju, jer imaju veštinu da se prilagode i iskoriste sve svoje resurse.

- **Autokratski stil**

Ovaj stil je usmeren ka strogoj realizaciji zadataka koji su postavljeni organizaciji.

Lider/ka vodi strogu kontrolu planiranog i ostvarenog, sklon je kažnjavanju i prinudi, a komunikacija sa podređenima je jednosmerna.

Samostalno odlučuje i rukovodi organizacijom i koristi svoju poziciju vođe i sam, bez konsultacija sa radnicima, donosi odluke i upravlja organizacijom. Vođa ima centralnu poziciju i direktno je koristi. Smatra se da autokratski stil vođenja smanjuje inicijativu radnika, a time i produktivnost rada.

- **Demokratski ili participativan stil**

Karakteriše ga pre svega, okrenutost ka ljudima, fleksibilnost u radu, zajedno sa grupom donošenje odluka, a komunikacija unutar tima je dvosmerna.

Odluke donosi lider/ka, ali uvažavajući mišljenje radnika.

Za participativni stil vođenja smatra se da je demokratski stil koji pozitivno utiče na zalaganje radnika i dovodi do povećanja produktivnosti i efikasnijeg poslovanja. Participativni stil „gaji“ upravljanje zajedno s ljudima, za razliku od direktnog upravljanja ljudima, koje je karakteristika autokratskog stila.

- **Slobodni stil**

Kod ovog tipa lider/ka sve može, nije usmeren ni prema ljudima, ni prema ciljevima i zadacima, a važno im je da se stvari odvijaju.

Za ovaj stil vođenja kaže se da dozvoljava da „svako radi šta hoće“. On/a može da bude dobar samo kod organizacija sa visokoobrazovanim i nezavisnim radnicima, koji su sposobni da sami upravljaju sopstvenim delovanjem. To se, pre svega, odnosi na naučnoistraživačke, zdravstvene i slične organizacije, u kojima rade ljudi velikog znanja i obrazovanja i gde vođa pomaže kadrovima samo u usmeravanju i povezivanju zajedničkih poslova i komunikaciji s višim nivoima upravljanja.

2.4 Karakteristike lidera/ke

- **Energija i upornost**

Uspešni lideri su, po pravilu, izuzetno agilni, aktivni, stalno u pokretu, i obično rade više od drugih. Njih karakteriše da radije sami traže i pronalaze probleme - pre nego što se oni sami pojave. Njihova energija im omogućava da budu uporni kada su drugi neodlučni, i da se čvrsto drže svojih uverenja – onda kada su drugi spremni da ih promene.

- **Znanje i kompetentnost**

Istraživanja pokazuju da veliki broj lidera ima ne samo visoko već i široko obrazovanje, i da su stalno u potrazi za novim znanjima i informacijama.

Oni čitaju, slušaju i posmatraju. Njihova kompetentnost privlači ljude, zbog čega su ljudi spremni da se stave pod njihovo vođstvo. Prihvatanje i negovanje culture stalnog učenja postalo je razmeđe između stare i nove generacije lidera/ki.

- **Inteligencija**

Liderstvo i inteligencija usko su vezani. Visoko obrazovanje je pokazatelj inteligencije, ali svakako ne i jedini. Inteligentni lider/ka sa lakoćom prihvata i „obrađuje“ sve informacije. Inteligencija je takođe povezana sa lakim izražavanjem.

Jedna izreka kaže:

„Dobar lider/ka je onaj -koji lako objasni osobi koja teško razume i
- koji lako razume osobu koja teško objasni.“

- **Dobra procena**

Zdrav razum je takođe pokazatelj inteligencije, jer zaposleni se uvek pitaju:

-da li ovo ima smisla?

-da li je razumno?

-da li se na ovo možemo osloniti?“

Lideri se uzdaju u svoj zdrav razum, ali često i u svoj instinkt.

- **Lični integritet**

Lideri svojom snažnom ličnošću privlače druge ljudi, ali je veoma važno da poverenje koje steknu, svojim ponašanjem i zadrže. Takođe je važno da sredstva koja koriste ostvarenju visokih ciljeva proklamovanih misijom i vizijom budu sa njima u skladu.

Liderstvo zaista jeste karakter!

- **Samopouzdanje**

Strahujući od neuspeha i njegovih posledica, mnogi ljudi su nespremni da preuzmu rizik. Za razliku od njih, lideri/ke znaju kako da preuzmu vođstvo u složenim situacijama. Samopouzdanje lidera/ke zasniva se na čvrstim uverenjima, jasnoj viziji i dotadašnjim ostvarenjima.

- **Kreativnost i inicijativa**

Nastojanje da se uvek bude „korak ispred“ je veoma važna karakteristika lidera/ke.

Najbolje ideje ne moraju uvek poteći od samih lidera/ki. Znajući to, oni u svom ambijentu maksimalno podržavaju kreativnost ljudi, otvorenost i razmenu ideja.

- **Objektivnost i uravnoteženost**

Uvažavanje činjenica je jedna od bitnih komponenti svakog lidera/ke.

Uspešne lidere/ke ne zovu bez razloga pragmatičnim sanjarima ili praktičnim idealistima. Sledeća važna karakteristika je uravnoteženost.

Lider/ka ne može u trenutku da menja raspoloženja, jer ova promena izaziva nepoverenje ljudi u timu.

- **Komunikacija**

Lideri/ke su izvanredni u komunikaciji. U stanju su da pronađu zajednički jezik sa mnogo različitih tipova ljudi, da smanje tenziju u razgovoru sa konfliktnim ličnostima, ali isto tako da pronađu zajedničke elemente za kompromis. Iznad svega, veoma vode računa o osećanjima drugih.

- **Entuzijazam i optimizam**

Entuzijazam i optimizam očigledni su pokazatelji samopouzdanja, čak i u najtežim situacijama. Pokazati timu da svaki problem ima rešenje, bez obzira kakav on bio, jedna je od karika uspeha.

- **Posvećenost postizanju ciljeva**

Potpuna opredeljenost ka postizanju ciljeva snažno karakteriše sve lidere.

Potreba da uspešno obave poslove za njih je veliki motiv i pokretač, kod većine njih još od rane mladosti. Zbog toga, u svojim organizacijama, oni postavljaju izazovne ali dostižne ciljeve. Promene uvode postepeno, „korak po korak“, tempom koji neće uplašiti podređene, već će im omogućiti da se na njih priviknu.

Savremeni lideri/ke ne izdaju naređenja, već stvaraju atmosferu i uslove u kojima zaposleni rade efektivno, a to je moguće poštujući “**3E**”:

- **Empowering (osnaživanje)**

odnosi se na delegiranje moći i ovlašćivanje članova organizacije da preuzmu odgovornost za funkcionisanje organizacije.

Ovlašćivanje direktno utiče na motivisanost zaposlenog, jer se zaposleni ponašaju u skladu sa opaženom pozicijom i značajem svog posla u organizaciji.

Dakle, ako zaposleni preuzmu odgovornost za određeni zadatak postoje pozitivne pretpostavke da će se oni oko tog zadatka mnogo više angažovati, nego ako je za rezultate i za benefit odgovoran neko drugi.

- **Encouraging (podsticanje)**

odnosi se na ohrabrivanje zaposlenih u aktivnom učestvovanju u poslovnim procesima (izuzetno značajna uloga lidera).

- **Enabling (omogućavanje)**

koji podrazumeva omogućavanje svim zaposlenima razvoj i realizaciju sopstvenih potencijala.

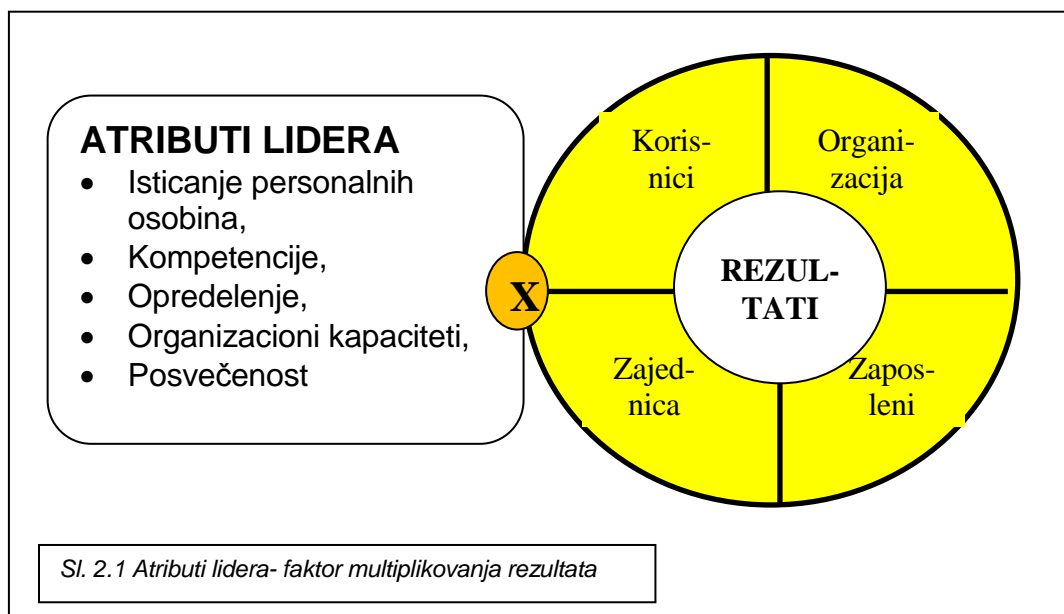
Pružanje mogućnosti za razvoj, ali ne samo deklarativno, već suštinski i sa konkretnim aktivnostima, je jedan i od osnovnih preduslova razvoja organizacije i njenog kontinuiranog uspešnog poslovanja

Lideri ne stvaraju sledbenike prema svom liku,

već ih inspirišu, neguju, motivišu, brinu o njima i razvija ih. Razvoj zaposlenih mora se odnositi na razvoj njihovih:

- Znanja;
- motiva;
- sposobnosti i veština i
- karakteristika ličnosti.

Lideri se više oslanjaju na «soft» dimenzije menadžerske tehnologije, kao što su otvorene komunikacije, poverenje, motivisanje, slušanje i prihvatanje predloga, timski rad i sl.2.1



Usklađivanje zahteva posla i znanja, veština i sposobnosti zaposlenih je jedan od najvažnijih pred uslova uspešnog funkcionisanja. Takođe, umesto nametanja ciljeva i odluka od strane najviših u hijerarhiji, zahteva se uključivanje, odgovornost i autonomija svih zaposlenih.

Pored ekonomskih, kvantitativnih ciljeva organizacije, favorizuju se i kvalitativni ciljevi, posebno zadovoljstvo zaposlenih.

U novoj paradigmi rukovođenja insistira se na stvaranju preduslova za klimu i kulturu u kojoj duhovne vrednosti imaju visoko mesto na listi vrednosti, u kojoj se neguje iracionalnost i intuicija, kao i stalna briga o ekološkom statusu proizvoda, organizacije i zaposlenih.

Ekološki zahtevi podrazumevaju i principe mentalne ekologije za sve zaposlene i organizaciju. Zato je liderstvo pre svega, komunikacija sa saradnicima, komunikacija ideja i vizija i zajedničko traganje za njenom realizacijom.

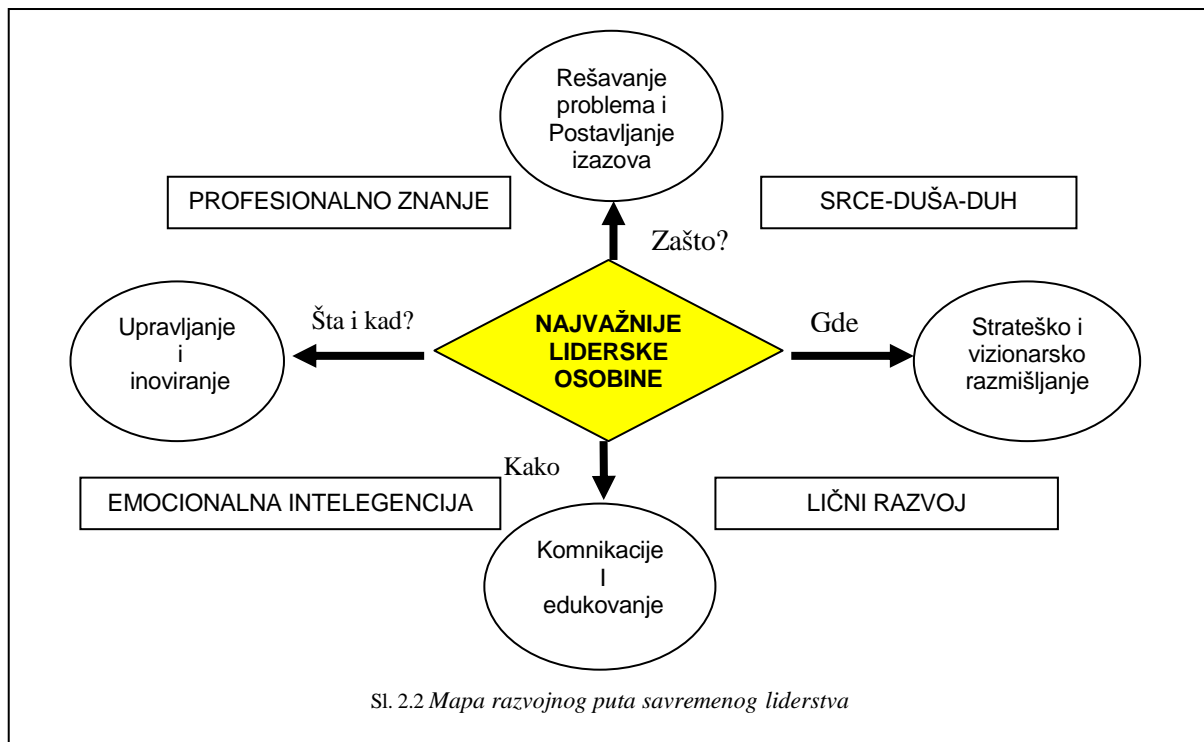
Vadim Kotelnikov prepoznaje temelje najvažnijih osobina savremenog lidera u okvirima koji su definisani profesionalnim znanjem, srcem, dušom i duhom lidera, emocionalnom inteligencijom i sposobnošću permanentnog ličnog razvoja.

LIDERI ORGANIZACIJE U SKLADU SA ZAHTEVIMA SRPS ISO 9001:2015

U grafičkom prikazu (sl.2.2) postavlja mapu puta efektivnog liderstva, odnosno sinergiju leaderskih osobina neophodnih da bi se odgovorilo na pitanja: šta? kad?, zašto?, gde? i kako?.

Vadim Kotelnikov definiše ulogu savremenog lidera kao

arhitektu, koji sistematizuje procese i gradi. njihovu efektivnu funkcionalnost.



Uspešni lideri u organizacijama su:

- sposobni da se prilagođavaju promenama, svesni su socialnog okruženja,
- ambiciozni odlučni
- voljni da sarađuju sa drugima,
- od poverenja su,
- dominiraju grupom,
- energični su i uporni.
- Imaju samopouzdanja,
- dobro podnose stres i
- odgovorni su.

Lideri su vrlo često inteligentni, kreativni, imaju takta, diplomate su, poseduju dobre veštine komunikacije i ubedljivi su, imaju puno znanja, dobre socijalne veštine, samo-disciplinu i sposobni su da organizuju stvari.

Liderstvo dvosmeran, interaktivan proces, a ne linearan, jednosmeran događaj u kome samo lider utiče na sledbenike.

Upravljanje komunikacionim kanalima od strane lidera i aktivno razumevanje važnosti dvosmerne komunikacije, procesa u kome je informacioni protok neometan od vrha do dna i obrnuto, obezbeđuje da svi članovi organizacije razumeju svoju ulogu u njoj.

Dostupnost pravim informacijama u pravo vreme i u pravoj meri i od strane pravih ljudi, čini strukturu organizacije maksimalno funkcionalnom.

*„Ako Vaše aktivnosti inspirišu druge da sanjaju više, učine više ili postanu više, Vi ste vođa
John Quincy Adams*

2.5 Donošenje odluka

Uspešni lideri moraju biti apsolutno sposobni da donose odluke koje unapređuju organizaciju kao celinu i da dobro procenjuju stepen sposobnosti timova.

Proces donošenja odluka zahteva dobro poznavanje dostupnih opcija, klasifikovanje po stepenu važnosti različitih činjenica i faktora uticaja, selektovanje prihvatljivijih pravaca i upotrebu dustu-pnih strategija delovanja i predstavlja suštinu opisa posla.

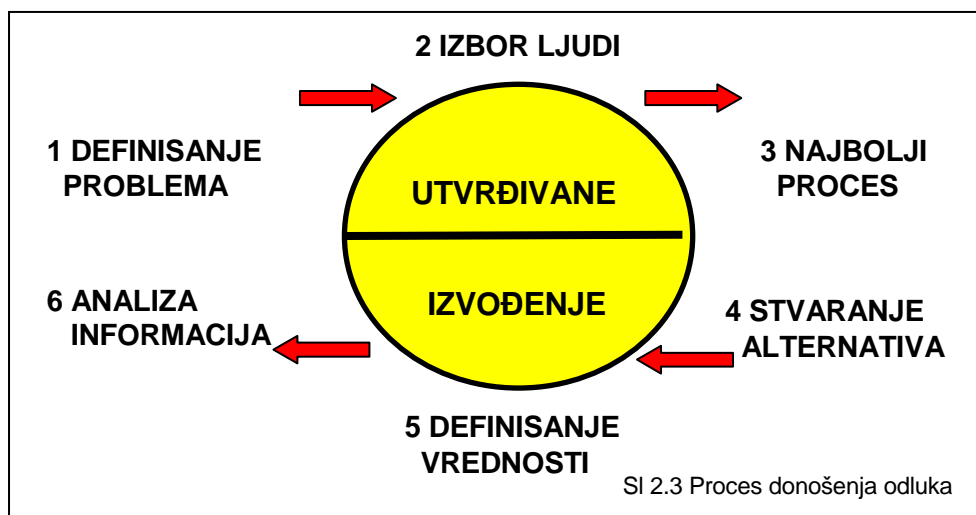
Lider/ka mora poštovati četiri faze odlučivanja:

1. Jasno sagledavanje kada i zašto se odluka donosi;
2. jasno određivanje njenog sadržaja i načina implemetacije;
3. generisanje alternativa, relevantne informacije i izbor mogućih ishoda i
4. obezbeđivanje resursa za sprovođenje odluke

Tanck definiše komponente odlučivanja kao:

- opredeljenje da se odluka donese i
- rad da se odluka sprovede u delo.

Obe faze procesa direktno su zavisne od subkomponenti, koje ovaj autor označava kao *tačke odluke* i koje grafički predstavlja sledećim dijagramom:



2.6 Rezultati liderstva

- **Rezultati dobrog liderstva**

"Lider je najuspešniji kada ljudi jedva znaju da postoji. Kada je posao završen, a njegov cilj ostvaren, ljudi će se osećati kao da su sve to postigli sami."
Lao Tzu

Granice sigurnosti su pomerene do granica organizacije pri čemu svaka osoba, na svakom nivou, uključujući i novozaposlene osobe osjećaju sigurnost, garancije da će cela hijerarhija organizacije pružiti zaštitu i osećaj sigurnosti.

Sigurnost doprinosi ojačavanju međusobnih odnosa, poverenju u sopstvene sposobnosti, ponosu na sopstvena dostignuća i dostignuća drugih, razvoju prijateljskih odnosa, poverenju među ljudima, velikodušnosti.

- **Rezultati lošeg liderstva**

Nedostatak ili loše vođenje razara interni kontekst organizacije u kojemu se granice sigurnosti ograničavaju na lični nivo ili nivo različitih grupa unutar organizacije

„Ako Vaše aktivnosti inspirišu druge da sanjaju više, učine više ili postanu više,
Vi ste vođa
John Quincy Adams

Postoje brojni faktori i simptomi koji ukazuju na neefektivnost lidera u organizacijama.

Tri osnovna, prepoznatljiva simptoma su:

1. **Zaposleni koji ne rade dovoljno**

u prethodnom periodu, kada su promene bile neznatne, od zaposlenih se nije zahtevala visoka efektivnost. Međutim, u sadašnjem svetu visokih zahteva i brzih promena delimična efektivnost i nizak učinak zaposlenih je nezamisliv.

2. **zaposleni rade pogrešno**

kada postoji loša koordinacija, zaposleni rade punom parom ali pogrešno.

3. **zaposleni rade samo ono što im se naredi i ništa više od toga**

takva situacija javlja se kada lideri izdaju egzaktna naređenja svojim podređenima i time im onemogućavaju da unesu kreativnost i podnesu rizik urađenog posla.

2.7 Delegiranje

Delegiranje predstavlja prenošenje zadataka i ovlašćenja pojedincima koji su odgovorni za njihovo kvalitetno izvršavanje.

Sposobnosti delegiranja poslova i zadataka, odnosno prenošenja ovlašćenja i odgovornosti na niže organizacione nivoe, smatra se jednom od najznačajnijih veština menadžmenta i vođenja

U funkcionisanju svake organizacije proces delegiranja je neophodan jer je nemoguće da jedna ličnost, na bilo kom organizaicionom nivou, ima ukupna ili preterana ovlašćenja u donošenju odluka.

Delegiranje zadataka podređenima dobija na značaju usled povećanja obima posla menadžera. Usled globalizacije brisanja granica i širenja poslovanja menadžeri imaju više zaposlenih i veću teritoriju koju pokrivaju;

- menadžeri proizvodnje sada imaju dva puta više zaposlenih da nadgledaju;
- menadžeri prodaje imaju dva puta više teritorije da pokriju u nastojanju postizanja veće efektivnosti.

Delegiranje je osnovno sredstvo uspeha lidera. Koristi od delegiranja su sledeće:

- daje više vremena lideru da se pozabavi strateškim aktivnostima;
- daje mogućnost zaposlenima da uče i razvijaju se;
- daje mogućnost zaposelnima da budu uključeni u zadatak i
- povećava motivaciju i satisfakciju zaposlenih.

Pored toga što daje više vremena liderima da se bave strateškim pitanjima, delegiranje omogućava podređenima:

- da se oprobaju na novim zadacima i
- nauče nove veštine

čime se izbegava rutina i povećava nivo njihove motivisanosti kao i lična satisfakcija.

Kada zaposleni izvršavaju nove zadatke, lideri imaju mogućnost da ih posmatraju i skupljaju informacije o njihovom učinku i sposobnostima. Ove informacije lideri mogu iskoristiti da bi se zaposleni dalje razvijali i pripremali za unapređenje.

LIDERI ORGANIZACIJE U SKLADU SA ZAHTEVIMA SRPS ISO 9001:2015

Delegiranje je jedan od alata koji lideri koriste da planiraju razvoj organizacije i odabiraju naslednike postojećih lidera na svim nivoima u organizaciji.

Zaposleni koji konstantno imaju dobre rezultate i voljni su da preuzmu više odgovornosti na sebe mogu biti budući lideri u organizaciji. Bez mogućnosti da se razvijaju izvan okvira svog posla nema načina da se izvrši procena njihove sposobnosti i potencijala za unapređenje. Još jedna prednost delegiranja je veća povezanost zaposlenih prema poslu kao i posvećenost.

Delegiranjem zadataka raznovrsnoj grupi zaposlenih lideri dobijaju bolji uvid u mogućnosti i potencijal svog tima ili odeljenja.

Razlozi zbog kojih lideri ne delegiraju

Određene okolnosti opravdavaju nevoljnost lidera da delegiraju. U nekim slučajevima sledbenici nisu spremni da preuzmu veću odgovornost i zadatke na sebe. To se obično dešava u slučajevima kada su previše opterećeni ili imaju visoko specijalizovane poslove tako da im se novi zadaci ne mogu delegirati. Takve situacije su retke i dobre strane delegacije nadmašuju loše. Najčešće korišćeni argumenti protiv delegiranja prikazani su u tabeli 2.1

Tabela 2.1

Izgovori za nedelegiranje	Kontra argumenti
Moji sledbenici nisu spremni.	Liderov posao je da pripremi sledbenike za nove zadatke i izazove.
Sledbenici nemaju potrebna znanja i veštine	Liderov posao je da trenira sledbenike i obučih ih za nove zadatke i izazove.
Osećam se neprijatno da tražim od sledbenika da preuzmu deo mojih dužnosti.	Samo se par zadataka ne može delegirati.
Ja mogu brže i bolje sam završiti posao.	Odvajanjem vremena za trening zaposlenih oslobađa slobodno vreme na duže staze.
Zaposleni su prezauzeti.	Lideri i sledbenici moraju naučiti da balansiraju sa teretom obaveza tako što će utvrditi prioritete.
Ako moj zaposleni napravi grešku, ja sam kriv.	Tolerisanje grešaka i eksperimentisanje je esencijalno za razvoj i učenje.
Moj nadređeni može pomisliti da ne radim i ne trudim se dovoljno.	Delegiranje omogućava više vremena za strateške aktivnosti.

Efektivno delegiranje zahteva trud vreme i resurse ali omogućava liderima da se fokusiraju na strategijska pitanja umesto da se bave svakodnevnim problemima.

Ograničenja i prepreke procesu delegiranja mogu se javljati i na strani podređenih saradnika. Uzroci za odbijanje i neprihvatanje odgovornosti mogu biti različiti:

- strah od grešaka,
- pomanjkanje pravih informacija,
- nespremnost za prihvatanje odgovornosti i rizika i
- nedostatak samopouzdanja i ličnih podsticaja.

U manjim organizacijama sa autokratskim vođenjem, glavni menadžer može biti nespreman da delegira poslove uz obrazloženje da se radi o maloj organizaciji u kojoj to nije ni potrebno

Otklanjanje zastoja i prepreka u delegiranju ovlašćenja i odgovornosti saradnicima u praksi se rešava na različite načine:

- Jačanjem veza i komunikacija između rukovodilaca i saradnika;
- primenom principa jednakosti i srazmere između ovlašćenja i odgovornosti;
- razvijanjem podsticaja za prihvatanje dodatne odgovornosti;
- unapređenjem nižih i podređenih rukovodilaca, dodeljivanjem nagrada, i sl

Pitanja delegiranja su povezana sa centralizacijom i decentralizacijom organizacije i njenih funkcija. Veći stepen centralizacije vodi koncentraciji ovlašćenja, a u decentralizovanim strukturama ovlašćenja se dele između svih organizacionih nivoa.

2.8 Timovi i liderstvo

Lider/ka ne vodi gomilu pojedinaca-vodi tim. Lider/ka stvara tim od pojedinaca i jakih individua. Svaki tim je jak onoliko koliko je jak najslabiji član tog tima.

Mnoge organizacije su uvrstile timove u permanentni deo ako ne i kamen temeljac svojih organizacionih struktura.

Timovi kreiraju formalnu strukturu kroz koju učestvovanje u donošenju odluka može biti ostvareno. Iako timovi nisu uvek uspešni i često predstavljaju pozamašan izazov za organizaciju. Veliki broj organizacija nastavlja da koristi timove kao alat za povećavanjem nivoa kreativnosti, inovativnosti i kvaliteta.

Karakteristike timova

Jedna od najupečatljivijih odlika tima jeste potpuna posvećenost članova zajedničkom cilju i pristup koji u većini slučajeva sami odaberu.

Snaga našeg tima leži u svakom pojedinačnom igraču, a snaga svakog pojedinca je u tome što je član tima
Phil Jackson

Članovi moraju da se slože da je cilj tima vredan truda i napora kao i oko opšteg pristupu ispunjenja tog cilja. Takav dogovor obezbeđuje viziju i služi kao izvor motivacije članovima tima da postignu zacrtani cilj. Da bi uspeo članovi tima moraju da se osećaju odgovorno jedan za drugog kao i za organizaciju i rezultate njihovog rada.

Karakteristika tima je kultura bazirana na poverenju i saradnji.

Članovi tima su spremni da sarađuju i prave kompromise da bi dostigli zajednički cilj.

Potrebno je napraviti razliku između grupe i tima (tabela 2.2)

Tabela 2.2 Razlike između grupa i timova

GRUPE	TIMOVI
Svi članovi rade na ostvarenju zajedničkog cilja.	Svi članovi rade su potpuno posvećeni ostvarenju zajedničkog cilja kao i misiji koju su razvili.
Menadžer je odgovoran za članove grupe.	Sve članovi su odgovorni jedan za drugog.
Članovi nemaju jasnu stabilnu strukturu i konflikti često izbijaju.	Članovi tima veruju jedan drugom i kultura ohrabruje saradnju. Pozitivna klima u timu ne znači da nema konflikta među članovima. Konflikt može da popravi kreativnost u timu kao i celokupni učinak ako se sa njim barata konstruktivno.
Liderstvo je dodeljeno jednoj osobi.	Svi članovi učestvuju u liderstvu.
Grupa može da ostvari cilj.	Članovi tima ostvaruju sinergiju. Celina može da postigne više nego pojedinac zasebno.

Kombinovanje napora, znanja i veština često rezultuje većim učinkom a organizaciji mogu doneti smanjenje troškova zbog manje potrebe za kontrolom, veću posvećenost zaposlenih i veću fleksibilnost

3 UMETO ZAKLJUČKA

Kroz liderstvo i akcije, najviše rukovodstvo može stvarati okruženje
 U kojem je osoblje potpuno uključeno i
 u kojem sistem upravljanja kvalitetom može funkcionisati efektivno.

LITERATURA

- SRPS ISO 9001:2015- Sistemi menadžmenta kvalitetom —Zahtevi
- SRPS ISO 9000:2007- Sistemi menadžmenta kvalitetom-Osnove i rečnik
- Branka Drašković- Doktorska disertacija: Lider – kreator organizacionih promena
- Snežana Trmčić, Orislava Milinković, Marko Trmčić: Konceptualni okvir – liderstvo
Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd
- Mirjana Petković, Ana Aleksić Mirić, Ivana Božinović:Korporativno liderstvo i menadžment znanja-- Ekonomski fakultet Univerzitet u Beogradu
- Lepojka Čarević Mitanovski, Aleksandar Janković, Stanko Pavlović, Snežana Mađerčić: Praktično znanje – prepreka manje. Priručnik za podizanje kapaciteta organizacija civilnog društva PRVI DEO, Beograd
- Stanislav Lisse: Menadžeri i Lideri, da li se razlikuju