

UTICAJ LIDERSTVA NA PERFORMANSE I KULTURU ORGANIZACIJE

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE AND CULTURE OF THE ORGANIZATION

Snežana Rakić¹¹⁸
Dragoslava Sredojević¹¹⁹
Sanja Radovanović¹²⁰

DOI: <https://doi.org/10.31410/limen.2018.354>

Sadržaj: *Uvođenje organizacione kulture u organizaciju predstavlja proces koji traje nekoliko godina, iz tog razloga lideri moraju postati uzor u ponašanju, jer su oni u organizaciji glavni kreatori nove vrednosti, simbola, rituala, priča... Pojam organizaciona kultura znači imati lojalne i motivisane zaposlene. Uticaj lidera na uspostavljanje, iniciranje i implementaciju organizacione kulture, zasniva se na vrednostima koje karakterišu sklonosti lidera ka promenama. Pod liderstvom se podrazumeva proces menjanja organizacione kulture, rešavanje aktuelnih problema u oblasti rukovođenja i kontrole, kao i pripremanje same organizacije na suočavanje sa budućim problemima. Lider mora posedovati sposobnost da organizaciju učini profesionalnom, da kreira sama mogućnosti. Takođe, lider mora da se orijentiše na preuzimanje rizika i na poslovni rezultat. Obzirom na dinamičku prirodu organizacije, sa sigurnošću se može tvrditi da će se organizacione performanse stalno menjati. Kako bi poslovanje organizacije bilo uspešno veoma je važno da postoji sklad između lidera i njene organizacione kulture. Ukoliko postoji ova usklađenost, organizaciona kultura predstavlja socijalnu podršku za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Međutim, ukoliko su lider i organizaciona kultura u suprotnosti, organizaciona kultura predstavlja problem i tada je neophodno promeniti lidera ili započeti proces promene organizacione kulture, a sve u zavisnosti od mogućnosti u datom okruženju. Lider kroz uticaj na formiranje organizacione kulture determiniše posebnost organizacije da se uspešno nose sa promenama u internom i eksternom okruženju, a naročito u kriznim situacijama. Kako bi se u tome uspelo neophodno je da organizaciona kultura bude bazirana na vrednostima lidera, u kojima je sadržana sklonost ka promenama. U zavisnosti od sistema vrednosti koji je prihvaćen i na kome je zasnovana organizaciona kultura, od ideja, koncepta i stavova koji se promovišu, lider značajno utiče na performanse i kulturu organizacije i inicijator je procesa promena u organizaciji.*

Ključne reči: *organizacija, organizaciona kultura, lider, liderstvo, performanse, promene*

Content: *The introduction of organizational culture is a process which takes several years and consequently it is essential for leaders to become role models, as they are the main creators of new values, symbols, rituals, stories, etc. in their organizations. The concept of organizational culture implies loyal and motivated employees. The influence of the leader on establishment, initiation and implementation of organizational culture is based on values which are characterized by the leader's inclination for change. Leadership is the process of changing organizational culture, solving current management and control issues as well as preparing*

¹¹⁸Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, Vuka Karadžića 3, Valjevo, Srbija

¹¹⁹Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, Vuka Karadžića 3, Valjevo, Srbija

¹²⁰Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, Vuka Karadžića 3, Valjevo, Srbija

the organization itself to cope with problems in the future. The leader needs to possess the ability to make the organization professional and capable of creating its own opportunities. In addition, the leader must focus on the business result and risk-taking. Given the dynamic nature of the organization, it can be argued with certainty that organizational performance will be constantly changing. Harmony between the leader and organizational culture is of crucial importance for the organization to operate successfully. If such compatibility exists, organizational culture provides social support for achieving business goals. However, in case the leader and organizational culture are in conflict, organizational culture poses a problem and therefore it is necessary either to change the leader or initiate the process of organizational culture change, depending on the circumstances of the environment. Through the influence on the development of organizational culture, the leader determines the ability of the organization to cope with changes in the internal and external environments, especially in crisis situations. In order to succeed, it is essential that the organizational culture is based on the leader's values, which include the inclination for change. Depending on the accepted value system on which the organizational culture is based, on ideas, concepts and attitudes that are being promoted, the leader significantly influences the organization performance and is the initiator of the change process in the organization.

Keywords: *organization, organizational culture, leader, leadership, performance, change*

1. UVOD

Uticaj organizacionih performansi i kulture istraženi su i dokazani u praksi. Dokazano je da organizacija sa konstruktivnom kulturom generiše daleko bolje rezultate od onih sa birokratskom, odbrambenom i sličnom kulturom. S druge strane, lider je taj koji daje pečat organizaciji i zaposlenima, menja ih i izgrađuje njihov novi identitet kroz uspostavljanje novih vrednosti.

Organizaciju u kojoj je ponašanje zaposlenih fokusirano na platu i sigurnost, karakteriše odsustvo interesovanja, inicijative i pasivnost, konstantno protivljenje, slaba saradnja, traženje krivice i krivca, nekorektno unutrašnje takmičenje i sl. A ponašanja zaposlenih u bilo kojoj organizaciji, dostupna su i vidljiva, i ne retko takva, da ne podržavaju ciljeve organizacije.

Za uspešno poslovanje organizacije veoma je važno da postoji sklad između lidera i njene organizacione kulture. Organizaciona kultura može da bude moćna socijalna podrška ostvarivanju poslovnih ciljeva, „vetar u leđa“ poslovnom uspehu, ukoliko taj sklad postoji. Međutim, ukoliko su ti principi u direktnoj suprotnosti, organizaciona kultura može predstavljati dodatni problem organizacionim naporima. U tim slučajevima treba promeniti lidera ili pristupiti složenom poslu promene organizacione kulture, a u zavisnosti od toga šta je moguće uraditi u datom okruženju.

2. ZNAČAJ LIDERA ZA ORGANIZACIONU KULTURU I PERFORMANSE ORGANIZACIJE

U vremenu jake konkurencije, ulaska na globalno tržište i brzih promena, lider ima značajnu i veliku ulogu i još veću odgovornost. Od lidera se očekuje da razmišlja strateški, razvija kapacitete organizacije i zaposlenih, i da usmeri organizaciju na ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Zbog toga je neophodno da razvija nove sposobnosti i nove veštine, da bude pripremljen, da koristi savremene metode u radu i razvija kvalitetnije odnose sa

saradnicima. Uloga lidera je, pored toga, da razvija saradnike, a uloga saradnika, da razvijaju organizaciju i lidera, zbog čega Henry Klumo kaže: često se osvrni iza sebe, da vidiš koliko ljudi te prati.

Organizacija se može uslovno definisati kao svako udruženje dvoje ili više ljudi da izvrše neki posao, pri čemu oni definišu cilj udruženja, obezbeđuju sredstva, raspoređuju zadatke i vode određene poslovne procese, izvršavaju određene funkcije radi realizovanja ciljeva. U vreme kada organizacije posluju u okruženju u kojem nastaju brze, dinamične, radikalne, nepredvidive promene, liderstvo je postalo presudni faktor opstanka i konkurentnosti korporacije. Iz tog razloga se povećava broj autora iz oblasti menadžmenta koji definišu liderstvo kao najznačajniji faktor koji određuje performanse organizacije.

Lideri stvaraju viziju, koriste svoje sposobnosti kako bi izvršili uticaj na zaposlene da je prihvate, ka kojoj će stremiti tokom obavljanja poslovnih aktivnosti, motivišu zaposlene da ostvare veći učinak i daju veći doprinos u ostvarenju ciljeva organizacije. Takođe, postavljajući moralna načela i uvodeći etiku u poslovanje, utiču na korporativnu kulturu, koju poštuju svi zaposleni, razvijajući nove stavove i vrednosti kod zaposlenih.

Zahvaljujući svom znanju, sposobnostima, iskustvu i intuiciji, lideri donose odluke o uvođenju promena u internom i eksternom okruženju organizacije. Međutim, sposobnost liderstva, ne predstavlja ekskluzivno pravo onih koji su s njom „rođeni“; osobine neophodne za liderstvo mogu da se nauče. Leonard Rejvenhil u svom biltenu o poslednjim danima, govori o jednoj grupi turista koja je posetila neko selo. Dok su prolazili pored nekog starca koji je sedeo uz ogradu, jedan turista s visine ga je upitao: da li su se u ovom selu rađali veliki ljudi? Starac mu je odgovorio: ne, nisu, samo bebe. Dakle, sposobnost liderstva se uči i razvija, mada će uvek postojati oni koji su „rođeni“ da budu vođe. O tome teorija ima različite pristupe, ali bez obzira na to, svi se slažu da je značaj lidera u bilo kojoj organizaciji, privrednoj, državnoj ili političkoj partiji veoma važan.

Cilj lidera je da obezbedi da organizacija spozna samu sebe, [1], pa stoga na lidera treba gledati kao na ogledalo, na osobu koja podstiče i pomaže procese, koji obezbeđuju da ljudi lakše shvate svoje mogućnosti i sposobnosti, odnosno, da prepoznaju u koje aktivnosti žele ili mogu sa što manjim rizikom ući. Moraju se poznavati klijenti/potrošači, moraju poznavati jedni druge, mora se znati zašto se nalaze baš u tom poslu, što implicira da profil lidera savremenih organizacija treba posmatrati u dinamičnom razvoju okruženja, na koje deluju politički, pravni, tehnološki, ekonomski, kulturni, fizički faktori. Autori se slažu, da lider savremenih organizacija treba da bude vanserijska ličnost, čije će radne navike i intelekt biti u skladu sa situacijom iz okruženja.

Eminentni autori smatraju da poslovna transformacija predstavlja primarni i centralni izazov za lidera, te da će ključna konkurentna prednost u budućnosti biti njihova sposobnost da generišu i kreiraju organizacioni kapital. [2]

U savremenoj privredi, oni predstavljaju specifičnu aktivnu organizacije, i izabrani ili samo-izabrani, opredeljuju njenu sudbinu.

Organizacije koje nemaju liderstvo, imaju manje šanse da se suoče sa rastućim problemima koje prate savremeno doba. Ali, uspeh savremenih organizacija ne zavisi samo od lidera, već i od sledbenika. Dakle, organizaciji je potreban lider koji zna da vodi sledbenike i sledbenici koji znaju da slede lidera.

2.1. LIDERI I VISOKE PERFORMANSE ORGANIZACIJE

Poznati autor iz oblasti menadžmenta, Voren Benis, kaže da je za lidera karijera i vođenje sam život. Dobar lider nije finansijski šahista sa MBA diplomom u džepu. Pravi lider uči i iz humanističkih disciplina, kao što su: književnost, umetnost, istorija. Te discipline mu daju kreativnost i inovativnost, i širinu, koje su bitne za stvaranje preduzetničke umesto administrativne strukture u organizaciji i čine ga spremnijim za uočavanje promena u okruženju i reagovanje na njih.

Model organizacije visokih performansi pokazuje kako se na osnovu liderstva, vizije i vrednosti menjaju strategija, strukture i sistemi organizacije. Liderstvo je bazirano na filozofiji, funkciji i formi, vizija se bazira na pravcu i izjednačavanju, dok se vrednosti baziraju na ponašanjima i kulturi. Uspeh se ogleda u modelu dostizanja visokih performansi, a one su u: kvalitetu proizvoda i usluga, dodatnoj vrednosti za potrošača i finansijskim performansama.

Za primenu modela potrebni su timovi ljudi koji su eksperti u svojim organizacijama, koji žele da budu nosioci promena, i kojima je potreban okvirni model promena. Merenje performansi rezultata demonstrira posle određenog vremena, da se utvrdi uzročno/posledični model zadovoljstva ili nezadovoljstva po pitanju anticipiranih rezultata. Merenje performansi utičaja ukazuje na to da li je dostignuta moralna svrha kojoj se težilo. Strategija organizacije, zasnovana na liderskim vrednostima u dinamičkom okruženju, konstantno treba da se vraća na ponovno utvrđivanje vizije i vrednosti, a da efikasnost i efektivnost bazira na rezultatima strateškog razmišljanja. Ako dobijeni rezultat strateškog razmišljanja bude efektivan strateški plan, iz koga se dobijaju efikasni operativni planovi, tada će i biznis planovi, koji su rezultat ovih poslednjih, i rezultati nastali iz biznis planova, biti output-i najviših mogućih performansi.

Lider podstiče organizaciju da analizira zahteve korisnika, definiše procese koji doprinose ostvarivanju proizvoda koji je prihvatljiv za naručioca i da drže ove procese pod kontrolom. Osim toga, lider može dati okvir za stalna poboljšavanja, kojima se povećava verovatnoća da se postigne povećavanje zadovoljenja korisnika i zadovoljenje ostalih stakeholdera. Time se kod organizacije i njenih korisnika obezbeđuje poverenje da je moguće isporučivati proizvode, koji konstantno ispunjavaju zahteve. Uspeh može da izađe iz primene i održavanja sistema liderstva koji je projektovan da stalno poboljšava performanse organizacije, obuhvatajući potrebe svih zainteresovanih strana.

Uloga kvaliteta direktno je uslovljena shvatanjem ovog termina. On ima različite nivoe primene i shvatanja. Najrasprostranjenija se odnosi na kvalitet proizvoda, odnosno usluge. Poseban nivo bi predstavljalo obezbeđenje kvaliteta, odnosno sistem mera koje organizacija preduzima kako bi kupcu pružila poverenje u ispunjenje zahteva za kvalitet proizvoda i usluga. Kvalitet proizvoda se, svakim danom, sve više smatra presudnim faktorom konkurentnosti, koji se tiče razvoja i opstanka svake organizacije, kao i privrednih grana. Praktično, osnovno je da se najpre ispitaju potrebe tržišta za kvalitetom konkretnog proizvoda, jer se često dešava u proizvodnji da, na primer, težnja za visokim kvalitetom iziskuje visoke troškove, a zbog nepoznavanja potreba potrošača, ovako visoki zahtevi za kvalitetom, umesto da utiču na povećanje profitabilnosti, imaju suprotan efekat. Kvalitet je jedini faktor koji i kupci i proizvođači smatraju ključnim, bez obzira što i jedni i drugi ponekad imaju različit pogled na njega.

Za primenu modela organizacije visokih performansi, pored navedenog, potrebni su timovi ljudi koji su eksperti, koji žele da budu nosioci promena i kojima je potreban okvirni deo promena i analitički pristup, na bazi dosadašnjeg napretka teorije. Iskustvo je pokazalo da

ukoliko organizacija nema dobro liderstvo, nema nikakve mogućnosti da se dobro primeni model. Da bi se izgradilo takvo liderstvo potrebno je dostići konsenzus u organizaciji oko jasne i sveobuhvatne zajedničke vizije svih zaposlenih u organizaciji. [2] u osnovi modela organizacije visokih performansi leži povratna sprega. Model pokazuje kako se na osnovu liderstva, vizije i vrednosti menjaju strategija, strukture i sistemi organizacije. Uspeh je sadržan u modelu dostizanje visokih performansi, a one su u: kvalitetu proizvoda i usluga, dodatnoj vrednosti za potrošača i finansijskim performansama. Okruženje reaguje na izmenu performansi i šalje signale u organizaciju za dodatne potrebne promene u njoj.

3. LIDERSTVO I ORGANIZACIONA KULTURA

Svaka organizacija ima kulturu koja oblikuje način na koji zaposleni u organizaciji pristupaju svojim poslovima, kako se ophode i ponašaju prema kolegama i klijentima. Ona je skrivena jer se članovi organizacije nesvesno ponašaju shodno očekivanjima koja smatraju da organizacija stavlja pred njih. Šta se podrazumeva pod pojmom kultura, odnosno, organizaciona kultura? Pod pojmom kultura podrazumeva se celokupno društveno nasleđe neke grupe ljudi, naučeni obrasci mišljenja, osećanja i delovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i na izraze tih obrazaca u materijalnim objektima. Reč kultura potiče iz latinske reči colere, što je znači: nastanjivati, uzgajati, štititi, poštovati. Jedinствена definicija organizacione kulture ne postoji. Većina definicija organizacione kulture ističe kognitivnu dimenziju, tj. norme i vrednosti kao njenu osnovu.

Organizaciona kultura se uglavnom definiše kao sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi organizacije razvili ili usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje bitno određuje njihovo mišljenje i ponašanje. [3] Koncept organizacione kulture sastoji se u tome, da svaka organizacija oblikuje svoje sisteme vrednosti, verovanja i normi, koji će biti dovoljno privlačni i prihvatljivi za sve ljude u organizaciji. Prihvatanjem dominantnog sistema vrednosti i definisanih pravila ponašanja zaposleni se potpunije integrišu u organizaciju i snažnije vezuju za njene razvojne i druge ciljeve. Inače, termin organizaciona kultura nastao je u Americi i veoma brzo se proširio na ostatak poslovnog sveta. Napisano je mnogo članaka i knjiga o kulturi u organizacijama. Ovu kulturu obično nazivaju i korporativna kultura ili organizaciona kultura.

Dakle, organizaciona kultura obuhvata sistem vrednosti, odnosa, shvatanja, uverenja, etike, životnih stilova, i karaktera korporacije. Predstavlja sistem zajedničkih stavova i verovanja organizacionih članova, koji značajno određuje postupke zaposlenih. Ona je nevidljiva i neopipljiva. Odnosi se na skup zajedničkih vrednosti, normi i očekivanja koji oblikuju ponašanje zaposlenih u organizacijama, a pre svega način na koji zaposleni stupaju u međusobne interakcije, kako se odnose prema klijentima, kako izvršavaju svoje zadatke i kakve učinke postižu. Drugi poznavaoци ove paradigme bi jednostavno rekli: naša organizaciona kultura?! To je način na koji radimo stvari u našoj organizaciji! Kultura je povezana sa svim aspektima organizacije. Na primer, kultura je povezana sa vrednostima i verovanjima zaposlenih, u smislu šta je poželjno i nepoželjno u organizaciji. Kultura je, takođe, povezana i sa tehnologijom organizacije: veštine, oprema i tehnike koje omogućavaju organizaciji da proizvodi robu i usluge koje zahteva tržište. Kultura je, takođe, povezana i sa tipom organizacione strukture koju je prihvatila organizacija, a koja omogućuje članovima kompanije da uspešno koordiniraju svoja ponašanja.

U suštini, specifična kultura organizacije predstavlja način na koji se grupe godinama organizuju da bi rešile probleme ili odgovorile na izazove koji se pred njih postavljaju. Kultura treba da bude razvijena od strane organizacije a zatim prihvaćena ili naučena. Ljudi postaju

„obojeni“ načinima ponašanja, razmišljanjem i osećanjem karakterističnim za organizaciju u kojoj rade.

4. ZAKLJUČAK

Pod kojim uslovima lider može uticati na performanse organizacije i njenu organizacionu kulturu i da li može promeniti / unaprediti njene performanse? Koji stil liderstva će dati najbolje rezultate? Da li u donošenju odluka treba da učestvuju grupe, ili samo lider? Kakve su vrednosti koje preferiraju zaposleni, kakve su organizacione strukture, kako se zaposleni mogu motivisati, u kakvom je odnosu organizacija sa drugim organizacijama iz svoje sredine - samo su neka od pitanja, na koja će se još dugo tražiti odgovori. Naime, sva ova pitanja pretpostavljaju da postoji jedan i jedinstven odgovor.

Lider kroz uticaj na formiranje organizacione kulture determiniše posebnost organizacije da se uspešno nose sa promenama u internom i eksternom okruženju, naročito u kriznim situacijama. Da bi se u tome uspelo, potrebno je da organizaciona kultura bude bazirana na vrednostima lidera, u koje je inkorporirana sklonost promenama. To se može posmatrati sa više različitih aspekata u zavisnosti od toga da li su u fokusu dominantne vrednosti organizacije, odnos prema promenama u okruženju ili intenzitet interpersonalnih relacija zaposlenih. Lider koji se odlikuje visokom distancom moći, kolektivizmom i niskom tolerancijom neizvesnosti implicira u većini slučajeva birokratsku organizacionu kulturu koju karakteriše izražena hijerarhija, striktno poštovanje pravila i procedura, pretežna centralizacija odlučivanja i veoma slaba sklonost promenama, odnosno pružanje jakog otpora njihovom sprovođenju.

LITERATURA:

- [1] <https://www.outsourcingleadership.com/.../alsbridge-ol-summit-leaders.php> - cached
- [2] Sydanmaanlakka P, (2002), *An Intelligent Organization*, Capstone
- [3] Schein E, (1985), *Organizational Culture And Leadership*, Jossey Bass, San Francisco