Uvod

Ljudi vođeni svojim potrebama i željama podstaknuti su na turizam putovanjima, aktivnostima, odmorom, razonodom, zabavom, rekreacijom, rehabilitacijom...itd. Zahvaljujući tim istim potrebama i željama, neprestano su se razvijali i razvijaju se turizam i ugostiteljstvo, kao jedne od najisplativijih privrednih grana, koje svakoj zemlji, ukoliko pruži traženu i zadovoljavajuću turističku ponudu, mogu da donesu pravo bogatstvo.

Razvoj sveukupne privrede određene zemlje zahtijeva neophodan i konstantan razvoj turizma, pa i odgovarajuću promociju te zemlje na međunarodnom tržištu, te i na globalnom nivou.

Da bi se vidio taj napredak, i da bi zemlja uspješno poslovala i bila lider kako na međunarodnom tako i na globalnom nivou, mora svoje turističke organizacije na čitavoj teritoriji da ujedini, odnosno da svi imaju isti i jasan cilj, da se vode timskim liderstvom.

Liderstvo je predstavljalo interesantnu temu za razmišljanje filozofima najranijeg doba, ali je predmet naučnog istraživanja postalo tek u XX vijeku.

Centralna teza o modernom liderstvu jeste da je ono osnov za efektivnost. Nerijetko se može čuti ili pročitati da što je veći stepen lidrstva, veći je stepen efektivnosti organizacija i samim tim i njihove uspješnosti u jakoj konkurenciji XXI vijeka. Tačnije, sposobnost liderstva osnovni je preduslov uspješnosti modernih organizacija pa čak i država. Kada je organizacija u krizi – traži novog menadžera – lidera. Kada država preživljava težak period – traži novog predsjednika – lidera. Očigledno da se premisa uspješnosti u novom milenijumu, bilo da se radi o organizacijama ili državama – temelji na liderstvu.

Liderstvo predstavlja fenomen, koji omogućava uspjeh kroz interakciju lidera i njegovih sljedbenika i, za razliku od dosadašnjih teorijskih postavki u domaćoj stručnoj literaturi, razviće se teza o tome da je uloga sljedbenika veoma važna za efikasnost liderstva. Jednostavno rečeno, lideri su ti koji vrše uticaj na sljedbenike, ali se na tome proces ne završava. Povratni uticaj koji od sljedbenika dobijaju predstavlja određeni podstrek koji upotpunjava proces interakcije i određuje nivo efektivnosti liderstva. Različite su teorije i stavovi izloženi o liderstvu u literaturi XX vijeka. Međutim, početkom XXI vijeka, liderstvo dobija novu konotaciju i postaje jedna od ključnih tema razmišljanja savremenih teoretičara i praktičara menadžmenta.

Savremeni način poslovanja dovodi do toga da se upravljanje organizacijama sve više odvija u okviru tima. Tako se i liderstvo često vezuje za timsko i uloga lidera u usmjeravanju članova tima postala je jako značajna.

U radu koji slijedi predmet master rada je obrada timskog liderstva i njegov uticaj na poslovanje turističkih organizacija u Crnoj Gori. Obrađuju se bitne komponente liderstva i timskog liderstva. U vezi sa tim, takođe će biti riječi o – parametrima turističke organizacije

Crne Gore, analizi rada i uspješnosti turističke organizacije Crne Gore, uticaju na ukupni razvoj turizma i prihode koje organizacija ostvaruje na nivou Crne Gore, te i timsko liderstvo – Montenegro tourist.

METODOLOŠKO HIPOTETIČKI OKVIR RADA

U master radu pošlo se od sledećih hipoteza*:*

Osnovna hipoteza glasi: „Ukoliko je timsko liderstvo razvijenije i prisutnije u konkretnoj turističkoj organizaciji, utoliko je i poslovni uspeh te organizacije veći“

***Pomoćne hipoteze su postavljene na sledeći način*:**

„Ako lider posjeduje veći stepen znanja i vještina, utoliko su veće mogućnosti razvoja turističke organizacije“

„Ukoliko je timsko liderstvo prisutnije i dominantnije u turističkoj organizaciji, utoliko je i uloga liderstva i menadzmenta značajnija u toj organizaciji“

„Ako je timsko liderstvo zastupljenije u praksi poslovanja i vođenja turističke organizacije – utoliko se stvaraju uslovi za unapređenje ukupnog poslovanja turističkih i ostalih privrednih organizacija“.

Cilj istraživanja je da se na praktičnim primerima analizira i istražuje liderstvo u turističkoj organizaciji i efekti koji se ostvaruju na povećanje poslovnog uspeha tih organiczacija. Cilj je i afirmisanje uloge timskog liderstva u praksi turističkih organizacija u Crnoj Gori.

Metode koje primenjene u istraživanju – metode su prilagođene specifičnosti predmeta istraživanja i zadovoljavaju se osnovni metodološki zahtjevi. Koristiscen je upitnik, statistički podaci i ostale relevantne informacije.

U skladu sa temom master rada, obuhvaćena je analizirana referentna literature iz oblasti menadžmenta i liderstva i savremena poslovna praksa turističkih organizacija, korišćenjem ostalih metoda: analize i sinteze, indukcije i dedukcije, apstrakcije, generalizacije.

Korisćene su opšte naučne metode: hipotetičko – deduktivna i komparativna metoda, kao i poznate tehnike prikupljanja podataka kao što su: posmatranje, studija slučaja i analiza sadržaja i dokumenta. Za potrebe provjere definisanih hipoteza uzeti su primjeri iz prakse liderstva i timskog liderstva turističke organizacije Montenegro turist iz Crne Gore.

Rezultati i doprinos – ovaj master rad je fokusiran na karakteristike timskog liderstva i karakterne osobine i svojstva uspješnog lidera. Rad otkriva kako timsko liderstvo funkcioniše, kao i uloge lidera u timovima, šta uspješni lideri rade i kako rade, kako delegiraju zadatke, kako komuniciraju i motivišu svoje saradnike, kako izvršavaju svoje zadatke i koje osobine su potrebne kako bi oni bili uspješni u obavljanju svog posla vođenja kompanije.

U radu su navedeni i obrađeni primjer timskog liderstva i uspješnih lidera, njihovih osobina i karakteristika, i uticaj tih ličnih osobina i karakteristika na poslovni uspjeh njihovih kompanija.

Struktura ovog rada kreirana je iz tri dijela, koji nose sledeće nazive – Liderstvo i lideri, Karakteristike liderstva i lidera u turističkim organizacijama i Studija slučaja.

U prvom dijelu, objašnjen je pojam i karakteristike liderstva, liderstvo u savremenim organizacijama, uloga i značaj timova i timskog liderstva, lideri – svojstva i karakteristike, osobine i karakteristike uspješnih lidera i lideri u turističkim organizacijama.

U okviru drugog dijela akcenat je stavljen na svojstva uspješnih lidera, karakteristike radne i poslovne sredine, osobine podređenih saradnika, sposobnost lidera i menadžera da utiče na druge, parametric poslovnog uspjeha kompanije i parametric uspješnosti lidera.

U trećem, poslednjem dijelu objašnjeni su parametri turističke organizacije Crne Gore, analiza rada i uspješnosti turističke organizacije Crne Gore, uticaj na ukupni razvoj turizma i prihode koje organizacija ostvaruje na nivou Crne Gore, i timsko liderstvo – Montenegro tourist.

* * *

1. Liderstvo i lideri

"Želio bih da sugerišem da u vrijeme kada se toliko energije troši na održavanje i pravilnike, na birokratiju i nepotrebne kvalifikacije, biti lider znači uživati posebne privilegije kompleksnosti i raznolikosti, ali u isto vrijeme i imati mogućnost da napravite značajne promjene u životima onih koji vam dozvoljavaju da ih vodite."[1]

1.1. Pojam i karakteristike liderstva

Postoji mnogo načina na koje može da se dovrši rečenica „Liderstvo je ...". Zapravo, kao što je to Stogdill istakao o istraživanju liderstva, postoji gotovo isto toliko različitih definicija liderstva koliko ima ljudi koji su pokušali da ga definišu. Slično je sa pojmovima *demokratija, ljubav i mir.*[2] Iako svako od nas intuitivno zna šta se podrazimijeva pod tim riječima, one ipak mogu imati različita značenja za različite ljude. Čim pokušavamo da ga definišemo, otkrivamo da liderstvo ima brojna i različita značenja.

U proteklih šezdeset godina razvijeno je čak šezdeset pet različitih sistema klasifikacije da bi se definisale različite dimenzije liderstva .[3] Jedan takav sistem klasifikacije, jeste šema čiji je autor Bass.[4] On ukazuje na to da neke definicije posmatraju liderstvo kao *središte grupnih procesa.* Polazeći od ovog stanovišta, lider je centar promjena i aktivnosti grupe i predstavlja otjelotvorenje volje grupe.

U drugoj grupi definicija liderstva se posmatra *s aspekta ličnosti i definiše kao kombinacija posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac posjeduje* i koje mu omogućavaju da druge ubijedi da izvršavaju zadatke. U nekim drugim pristupima, liderstvo je definisano kao *djelovanje ili ponašanje* – aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazvali promjene u grupi.

Liderstvo se takođe definiše i u kontekstu *odnosa moći* koji postoji između lidera i njegovih sledbenika. Sa tog stanovišta, lideri posjeduju moć i služe se njome da bi proizveli promjene kod drugih. Drugi autori, opet, posmatraju liderstvo kao *transformacioni proces* kojim se sledbenici motivišu da postignu više nego što bi se to inače moglo od njih očekivati. I konačno, neki naučnici posmatraju liderstvo sa aspekta *vještina.* To stanovište naglašava sposobnosti (znanje i vještine) koje omogućavaju efektivno liderstvo.

Uprkos mnoštvu definicija liderstva, sledeće komponente mogu da se ustanove kao ključne za samu pojavu:

---

[1] Tom Peters, Nancy Austin, A Passion for Exellence, Fontana, London, 2006, str. 363.
[2] Stogdill's Handbook of Leadership, Revised and Expanded by Bernard M.Bass, Macmillan USA, 1974, str. 7.
[3] Stogdill, 1948; Fleishman i dr., 1991,
[4] (1990; str. 11-20).

-liderstvo je proces,

-liderstvom se ostvaruje uticaj,

-liderstvo se javlja u kontekstu grupe,

-u liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja.

Na osnovu ovih tvrdnji, dolazi se do sledeće definicije.

Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.[5]

Definisanje liderstva kao procesa podrazumijeva da nije u pitanju osovina ili karakteristika koju lider posjeduje, već je riječ o odnosima razmjene koji se uspostavljaju između lidera i njegovih sledbenika. *Proces podrazumijeva da lider utiče na sledbenike, ali i oni na njega*. Dakle, mora se naglasiti da liderstvo nije linearan, jednosmjeran, već interaktivan fenomen. Kada se liderstvo definiše na takav način, postaje dostupno svima, odnosno nije ograničeno samo na formalno izabranog lidera u grupi.

Liderstvo podrazumijeva da postoji uticaj – posmatra se na koji način lider utiče na sledbenike. Uticaj je *conditio sine qua non* za liderstvo.[6]

Grupe su sredina u kojoj liderstvo nastaje. Pod liderstvom se podrazumijeva ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. To može biti mala radna grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata cjelokupnu organizaciju. Treninzi o liderstvu putem kojih se ljudi uče da rukovode sopstvenim postupcima nisu obuhvaćeni definicijom liderstva koju smo dali na početku ovog dijela teksta.

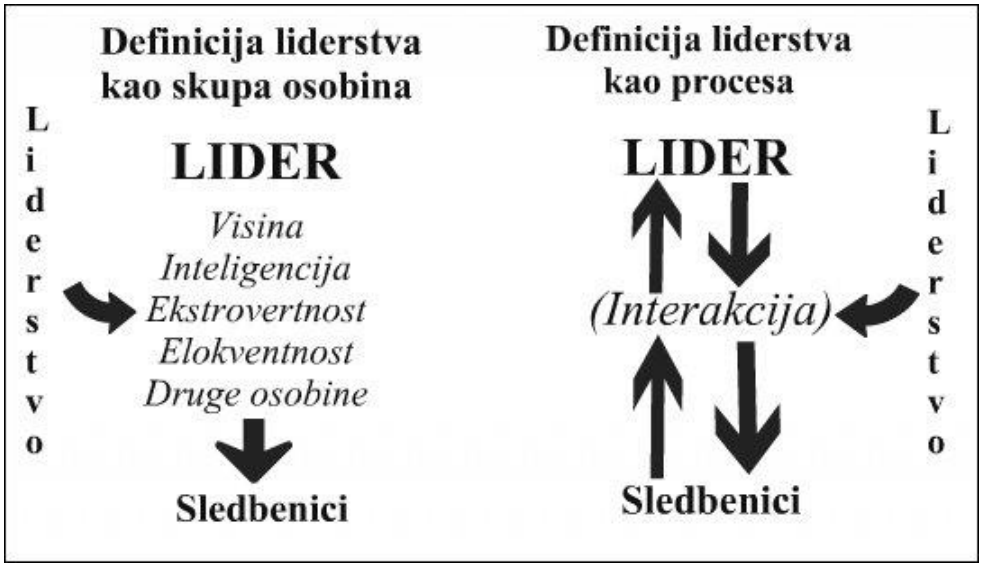
Pod liderstvom se podrazumijeva *usmjerenost na ciljeve*. To znači da lideri usmjeravaju grupu pojedinaca ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata, odnosno da usmjeravaju svoju energiju ka pojedincima koji pokušavaju nešto zajedno da postignu. Stoga se liderstvo javlja i funkcioniše u uslovima u kojima se pojedinci orjentišu ka cilju.

Liderstvo možemo posmatrati kao osobinu i liderstvo kao proces. Svi smo imali prilike da čujemo izjave poput: „Urođeno mu je da bude lider“ ili pak „Ona je prirodni lider“. Te izjave su karakteristične za ljude koji zauzimaju stav prema liderstvu kao skupu osobina. Tako shvatanje liderstva polazi od toga da pojedinci imaju prirodne, odnosno urođene osobine ili kvalitete koji ih čine liderima, i upravo se po tome razlikuju od ljudi koji nisu lideri. Neke od ličnih kvaliteta

[5] Peter G. Northouse, Leadership, Western Michigan University, 2008, str. 2
[6] Bez uticaja, liderstvo ne postoji.

po kojima razlikujemo lidere obuhvataju i jedinstvene fizičke osobenosti (npr. visina), lične karakteristike (npr.ekstrovernost) i sposobnosti (npr. elokvencija).[7]

Definicija liderstva kao skupa osobina razlikuje se u velikoj mjeri od njegove definicije kao procesa (prikaz 1.). U prvom pomenutom konceptu liderstvo se promatra kao prirodna sposobnost, odnosno niz sposobnosti koje različiti ljudi poseduju u različitoj mjeri.[8] To podrazumijeva izabran broj ljudi i ograničava liderstvo na one za koje se vjeruje da imaju posebne, obično urođene talente.



Prikaz 1. Različiti pogledi na liderstvo

U shvatanju liderstva kao procesa pretpostavlja se da je liderstvo fenomen koji nastaje u okviru određenog konteksta i da je kao takvo dostupno svima. Kao proces, liderstvo se može analizirati na osnovu ponašanja lidera[9] i predstvavlja nešto što se može naučiti. definicija liderstva kao procesa, u skladu je sa defincijom liderstva koja je već istaknuta.

Neki ljudi su lideri zahvaljujući formalnoj poziciji u organizaciji, a neki zbog načina na koji drugi članovi grupe reaguju na njih. Ova dva uobičajena oblika liderstva nazivaju se formalno i neformalno liderstvo. Liderstvo koje se zasniva na zauzimanju pozicije u organizaciji jeste

[7] Den Hartog, Deanne, and Paul Koopman, Lidership in Organizations, 2011, str. 166
[8] Dr. Manoj Kumar Sharma ana Miss. Shilpa Jain, Leadership Management: Principles, Models and Theories, 2013, str. 309
[9] Arthur G. Jago, Leaderhip: Perspectives in Theory and Research, University of Houston, 1982, str. 315-316

formalno liderstvo. Primjeri formalnog liderstva su rukovodioci tima, menadžeri pogona, šefovi odjeljenja, administratori i doktori.

Ipak, osoba kojoj je dodijeljena liderska pozicija ne postaje uvjek pravi lider u zadatom okruženju. Kada drugi prihvate pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe ili organizacije, bez obzira na titulu koju taj pojedinac ima, ta osoba postaje neformalni (spontani) lider. Pojedinac tu poziciju stiče zahvaljujući drugim ljudima u organizaciji koji podržavaju i prihvataju ponašanje tog pojedinca. Ovaj tip liderstva nije dodjeljen samom pozicijom, već nastaje tokom vremena zahvaljujući komunikaciji. Neka od pozitivnih ponašanja u komunikaciji na osnovu kojih pojedinac postaje neformalni lider jesu besjedništvo, informisanost, traženje mišljenja drugih, podsticanje novih ideja i demonstracija odlučnosti, ali ne i rigidnosti.[10]

Osim odgovarajućih ponašanja u komunikaciji, istraživači su otkrili da i *ličnost* igra značajnu ulogu u nastanku liderstva. Na primjer, Smit i Foti (1998) su na uzorku od 160 studenata – muškaraca otkrili da su određene lične osobine povezane sa pojavom neformalnog liderstva. Podstaknut tim istraživanjem, sproveo sam identično istraživanje u Crnoj Gori, doduše na nešto manji broj studenata, njih 90 i došao do sledećeg. Pojedinci koji su bili dominantniji, inteligentniji i samopouzdaniji (lične sposobnosti uopšte) imali su veće šanse da ih drugi članovi u njihovoj radnoj grupi prihvate kao lidere. Ove tri osobine se mogu koristiti za identifikovanje osoba za koje se može tvrditi da su neformalni lideri. Smith i Foti nisu sigurni da se njihovi rezultati mogu odnositi i na žene. Istraživanje sprovedeno u Crnoj Gori, u par grupa bili su zastupljena oba pola, i otkriveno je da su žene koje su imale zadatak da ubede svoje radne grupe da usvoje visokokvalitetne odluke bile jednako uspješne kao muškarci koji su dobili identične instrukcije. Iako su žene bile podjednako uticajni lideri u svojoj grupi, dobile su znatno nižu ocjenu za liderske sposobnosti u odnosu na muškarce kojima su poređene. Osim toga, ove uticajne žene su ocijenjene i kao znatno manje dopadljive od muškaraca. Ti rezultati ukazuju na to da u određenom okruženju i dalje ostaju barijere kada su u pitanju žene lideri.

Jedinstveno viđenje nastanka neformalnog liderstva dato je u teoriji socijalnog identiteta.[11] Prema ovom stanovištu, pojava liderstva odgovara stepenu prema kome osoba odgovara identitetu grupe kao cjeline. Kako se grupa razvija tokom vremena, tako se razvija i prototip grupe. Pojedinci se pojavljuju kao lideri u grupi kada postanu najsličniji prototipu grupe. Sličnost prototipu čini lidere atraktivnim za grupu i omogućava im da ostvaruju uticaj na grupu.

Koncept moći je u vezi sa liderstvom zato što čini dio procesa ostvarivanja uticaja. Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja. Ljudi imaju moć onda kada imaju sposobnost da utiču na vjerovanja drugih, na njihove stavove i pravac aktivnosti. Ministri, doktori, treneri i profesori su primjeri ljudi koji posjeduju potencijal da utiču na nas. Kada to čine, oni koriste moć da bi uticali na nas.

[10] Jeremy Shearer, Leadership theory, Minnesota, 1974, str.271.
[11] Michael Hogg, A social Identity theory of leadership, PhD Bristol, UK, 2001, str. 204.

Najviše citirano istraživanje o moći je rad Frencha i Ravena koji se zasniva na društvenoj moći. Oni moć definišu u okviru uzajamnog odnosa koji uključuje i osobu koja ostvaruje uticaj i osobu na koju se uticaj vrši. French i Raven su utvrdili da postoji pet osnovnih izvora moći: nagrada, prinuda, legalnost, referentnost i stručnost (prikaz 2.). Svaki od ovih izvora moći povećava sposobnost lidera da utiče na stavove, vrijednosti i ponašanja drugih.[12]

Referentna moć – Zasniva se na tome da sledbenici prepoznaju i zavole lidera. Recimo, profesor na fakultetu koga njegovi studenti obožavaju ima referentnu moć.

Stručna moć – Zasniva se na percepciji sledbenika o kompetentnosti lidera. Turistički vodič koji posjeduje znanja o stranoj zemlji posjeduje ekspertsku moć.

Legalna moć – Povezana je sa postojanjem statusa ili formalnog radnog autoriteta. Sudija koji donosi presude u sudnici primjer je za legalnu moć.

Moć nagrađivanja – Izvodi se iz postojanja mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadređeni koji daje nagrade zaposlenima koji su vrijedno radili koristi moć nagrađivanja.

Moć prinude – Izvodi se iz mogućnosti da se drugi opomenu ili kazne. Trener koji ostavi igrača na klupi zato što je zakasnio na trening, koristi moć prinude.

Prikaz 2. Pet izvora moći[13]

U organizacijama postoje dvije osnovne vrste moći: *moć pozicije i lična moć.*

Moć pozicije osoba ima zahvaljujući određenom mjestu ili djelovanju u formalnom organizacionom sistemu. Lider ima mogućnost da ostvaruje uticaj na osnovu toga što posjeduje viši status od njegovih sledbenika. Zamjenici predsjednika i šefovi odjeljenja imaju veću moć od zaposlenog osoblja zbog pozicije koju zauzimaju u organizaciji. Moć pozicije podrazumijeva legalnu moć, moć nagtađivanja i moć prinude (prikaz 2.) .

Lična moć je sposobnost lidera da ostvaruje uticaj kao neko koga sledbenici smatraju dopadljivim i stručnim. Kada se lideri ponašaju na način koji je sledbenicima važan, to im daje moć. Na primjer, nekim menadžerima moć daje to što ih zaposleni smatraju dobrim uzorom. Drugi imaju moć zato što ih zaposleni vide kao kompetentne i uviđajne. U oba slučaja, moć ovih menadžera proizilazi iz toga kako ih drugi vide u međusobnom odnosu. Lična moć obuhvata referentnu moć i stručnu moć.

U razmatranjima liderstva nije neuobičajeno da se lideri opisuju kao osobe koje imaju moć i dominiraju drugima, a moć je definisana kao sredstvo koje lideri koriste za ostvarivanje ličnih

[12] John R. P. French and Bertram Raven, power as a function of leadership and leadership styles, 2006, str. 7-26
[13] „The Bases of Social Power“, J.R. French Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research and Theory (str. 259-269).

interesa. Suprotno ovom viđenju moći, Brus je posmatrao moć sa aspekta odnosa.[14] Za Burnsa, moć nije sredstvo koje lideri koriste nad drugima da bi ostvarili sopstvene interese, već treba da proističe iz odnosa koji lideri i sledbenici treba da koriste radi promovisanja zajedničkih ciljeva.

Prinuda je jedna od specifičnih vrsta moći koje su dostupne liderima. Prinuda podrazumijeva primjenu sile da bi se izvršio zadatak i ostvarile promjene. Na druge se utiče da urade nešto tako što se manipuliše kaznama i nagradama u okviru radnog okruženja. Prinuda često podrazumijeva pretnje, kažnjavanja i negativne raspodjele nagrada. Klasični primjeri lidera koji su primjenjivali prinudu su Adolf Hitler u Njemačkoj, Jim Jones u Gvajani i David Koresh u Waco (Teksas). Svaki od njih koristio je moć i strogost da bi prisilio svoje sledbenike na ekstremno ponašanje.

Treba napraviti razliku između prinude i liderstva jer nam to omogućava da izdvojimo naše primjere liderstva od ponašanja pojedinaca poput Hitlera, Jonesa i Koresha. Lideri koji koriste prinudu zainteresovani su za sopstvene ciljeve i rijetko se interesuju za želje i potrebe podređenih. Korišćenje prinude proizvodi suprotan efekat u radu sa sledbenicima na ostvarivanju zajedničkog cilja.

1.2. Liderstvo u savremenim organizacijama

Izazov liderstva je biti jak, ali ne nepristojan; biti pažljiv, ali ne lijen; biti skroman, ali ne bojažljiv; biti ponosan, ali ne arogantan; imati humor, ali bez ludosti.[15]

Nesporno je da se pred našim očima odvijaju duboke promjene i aplikaciji menadžmenta u svijetu. Takvo okruženje upućuje menadžere i organizacije da budu budni dok promjene traju i spremni da na njih blagovremeno odgovore. Pristup savremenim organizacijama kreira potrebu za kontinuiranim korišćenjem informacija, znanja i ideja, kako bi se brže i efikasnije donosile odluke i sprovodile se putem kvalitetnog menadžmenta u organizacijama.

Pitanje koje se nameće i aktivnim učesnicima u privrednim procesima i teoretičarima menadžmenta jeste: Koje su to determinante uspješnosti jedne organizacije I da li se uspješnost može uvjek efikasno izmjeriti?

Ono što je zajedničko svim modernism teorijama o menadžmentu jesu *promjene* kao ključni elementi procesa, koje su stalno prisutne i kontinuirano traju. Promjene su konstantne, svaka promjena stvara problem a problem traži rješenje. Time se ciklus završava. Isak Adižes tvrdi da

[14] James MacGregor Burns, Leadership, University of Maryland, 2008, str.96-98
[15] Džim Ron

je "svrha menadžmenta, roditeljstva i upravljanja upravo u tome: riješiti današnje problem i biti spreman da se suočiš sa problemima sjutrašnjice koje sa sobom donose problem i rješavati ih."[16]

Međutim, u poslednjih deset godina nastalo je niz koncepata i teorija o uspješnosti organizacije, u kojima se potenciraju različite determinante uspješnosti organizacija. Liderstvo kao jedna od njih nesporno je vezana najviše za upravljanje promjenama i uloga lidera u modernism organizacijama zapravo i jeste da uspješno prolaze kroz promjenljivo okruženje, prilagođavaju mu se i time determinišu efektivan put svoje organizacije do zacrtanih ciljeva.

Teorije i shvatanja o uspješnosti organizacija, koje će biti iznijete u nastavku, predstavljaju okvir za razmatranje liderstva kao komponente ili jedne od determinant uspješnosti u novom milenijumu.

Pristup uspješnosti – BSC – Balanced Scorecard – jedan od pristupa uspješnosti organizacije, prvi put predstavljen 1992. godine u Harvard Business review, bio je takozvani "Balance – Scorecard" pristup ili pristup strateški orijentisane organizacije, čiji su tvorci Robert Kaplan id avid Norton.

U svom pristupu uspješnosti savremene organizacije, autori navode potrebu za shvatanjem i primjenom strategije, kao osnovne determinante uspješnosti organizacija. Po ovoj teoriji, pristupi kao što su: top-down, finansijski i taktički, bili su primjenjivi u organizacijama iz prošlosti i nikako ne mogu biti elemenat uspješnosti modern organizacije. BSC metod predstavlja strategijski pristup performansama organizacije i njenog menadžmenta, koji ima za cilj da pretoči viziju i strategiju u implementaciju. Pristup pretpostavlja četiri osnovne perspective, i to: finansijsku, potrošačku, perspektivu poslovnog procesa i perspektivu učenja i rasta.[17]

Finansijska perspektiva ne podrazumijeva potpuno odricanje od tradicionalnih metoda finansijske analize podataka o uspješnosti organizacija. Naime, kvalitetni i ažurni podaci predstavljaju oskudicu svake analize poslovanja. Međutim, suština Norton - Kaplan pristupa jeste u tome da konstantni focus isključivo finansijskih pokazatelja dovodi do problema u sagledavanju kompletne situacije i svih njenih determinant. Zbog toga ova dva autora, u okviru finansijskog aspekta BSC metoda preporučuju uvođenje novih modela finansijske analize, kao što su: analiza rizika, cost – benefit analiza i druge.

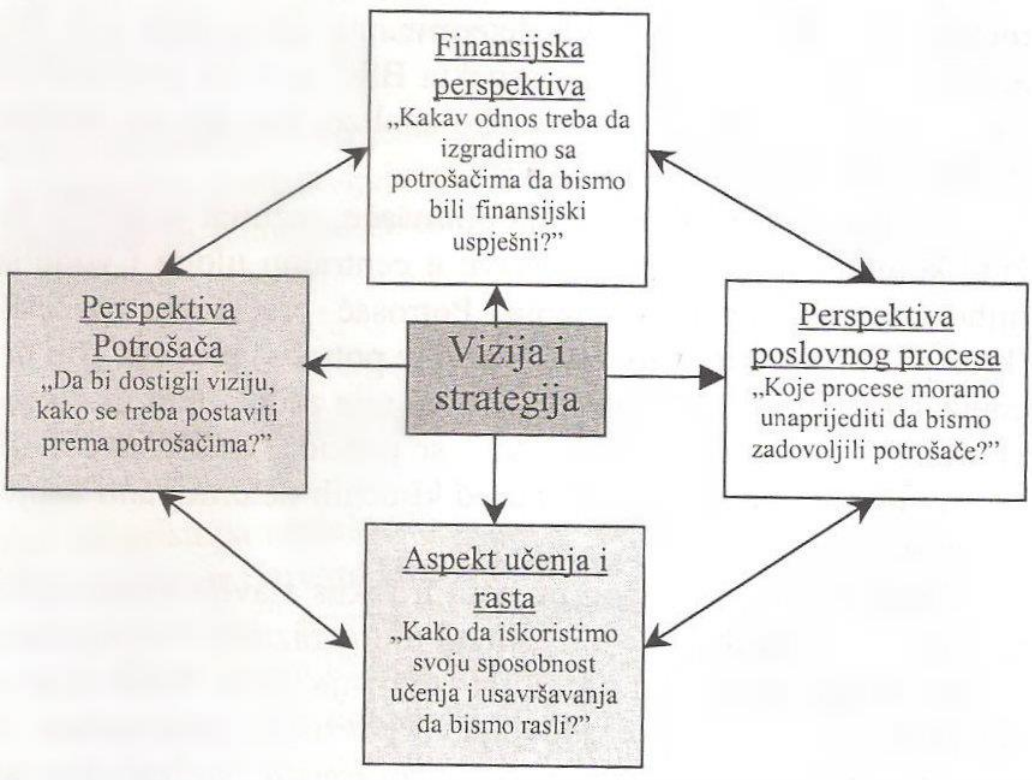
Aspekt koji u focus stavlja potrošače, rezultat je novije težnje kompanija da potrošače stave u centralnu ulogu iv ode se njihovim potrebama i željama. Potrošač predstavlja početak (kroz potrebe) i kraj (kroz zadovoljenje potreba) procesa koji organizacije sprovode. Ukoliko potrošač nije zadovoljan ili njegova potreba nije zadovoljena, ciklus se prekida. Dakle, prema ovom

[16] Adižes, Isak, Upravljanje promjenama, Adižes menadžment konsalting, 2004, Novi Sad, str. 23.
[17] Kaplan Robert, S., Norton, David P., The Balance Sorecard, Harvard College. 1996, str. 46.

parametru, zadovoljstvo potrošača predstavlja jednu od ključnih determinant uspješnosti organizacije.

Perspektiva poslovnog procesa u fokusu stavlja ključni process (proizvodnje ili pružanja usluga) u organizaciji i omogućava menadžerima tačan uvid u kvalitet odvijanja posla. Time se unaprijed može spriječiti nezadovoljstvo potrošača proizvodom ili uslugom koju organizacija pruža. U tom smislu, Norton i Kaplan navode dvije vrste poslovnog procesa, i to: process orjentisan ka misiji i process održavanja.

Aspekt učenja i rasta podrazumijeva kontinuirani trening zaposlenih i koordinacije korporacijske klime. U novijim organizacijama, takozvanim organizacijama znanja, čovjek je osnovni resurs i neophodno je omogućiti njegovo stalno usavršavanje. Interesantno je da Kaplan i Norton naglašavaju da trening i učenje nije jedno isto i uključuju mogućnost internog treninga uz pomoć mentora i tutora, kao i olakšanu komunikaciju među zapošljenima, koja im omogućava lakše suočavanje sa problemima. Integracija ova četiri aspekta čini suštinu BSC metoda.

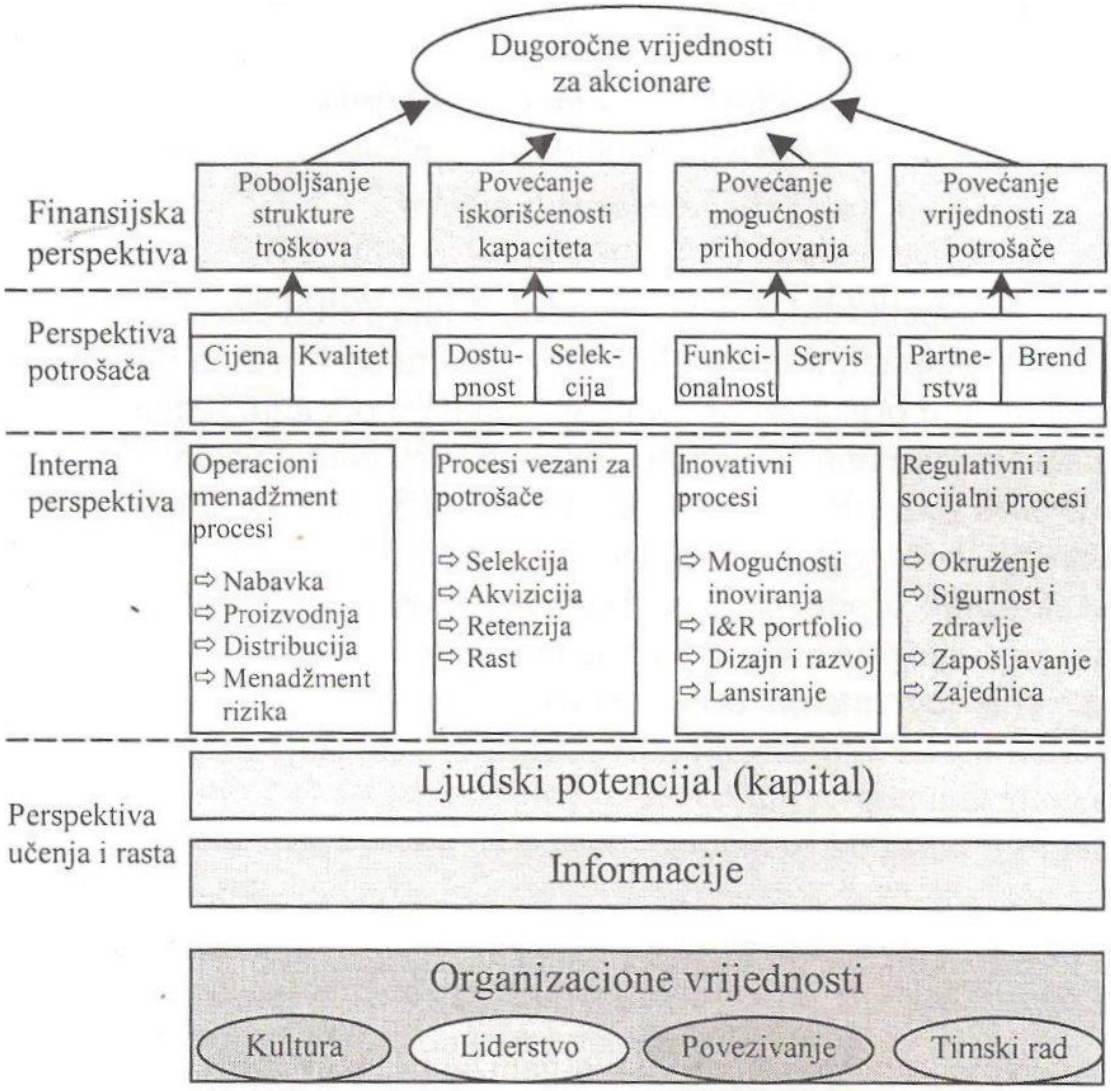


Prikaz 3. Intergracija elemenata Balanced Scorecard Metoda[18]

[18] Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., The Balanced Sorecard, Harvard College, 1996, str. 147

U svojoj novijoj studiji pod nazivom "Strateški orjentisane organizacije", Norton i Kaplan razvijaju novi model uspješnosti organizacija, zasnovan na BSC modelu, koji ranije akcentovani sistem mjerenja i praćenja performansi, zamjenjuje sistemom strateškog menadžmenta.

Novi pristup poznat je pod nazivom "Strateške mape" i prikazan je na grafikonu broj 4.



Prikaz 4. Strategijska mapa[19]

Strategijska mapa predstavlja dijagram, koji za cilj ima da opiše kako organizacija kreira vrijednost povezujući strategijske ciljeve u jasnoj uzročno – posljedičnoj vezi perspektiva BSC

[19] Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., The Strategy Focused Organizations, Harvard Business School Press, 2000, str. 70.

modela. Osnovne karakteristike mape ogledaju se u njenoj jasnoći, preciznosti, konciznosti i lakoći razumijevanja.

Suština modela leži u pet osnovnih principa na kojima Norton i Kaplan zasnivaju svoju teoriju, i to: Prevesti strategijske u operativne ciljeve, usmjeriti organizaciju ka ostvarivanju strateški zacrtanih ciljeva, učiniti strategiju svakodnevnim poslom, učiniti process kreiranja strategije kontinuiranim, stimulisati promjenu kroz liderstvo.

Sa aspekta liderstva, ovaj model ima veliki značaj, s obzirom da eksplicitno tretira liderstvo jednim od ključnih pokretača promjena u organizaciji i time ga stavlja u poziciju jedne od važnih determinant uspješnosti organizacija. Na taj način, definišu i process liderstva u organizaciji kroz dvije ključne uloge: sprovođenje strategije na svim nivoima organizacije i stimulisanje i kanalisanje promjena u organizaciji. Upravo ove dvije ključne uloge, koje pripadaju liderima novog doba, predstavljaju ključ uspjeha savremenih organizacija.

Novi koncept uspješnosti organizacije, koji je razvio Tom Peters, zasniva se na premisi da je lider ključni akter uspješne organizacije. U tom smislu, Peters navodi da je suština uspješnosti upravo u činjenici da svi njeni članovi osjećaju da imaju određeni talenat koji može pomoći organizaciji na putu ka uspjehu. Vrlo često, navodi Peters, zapošljeni moraju biti veoma imaginativni da bi kreirali takozvanu organizaciju koja je "magnet za talente"[20]. Kako je to moguće?

Peters navodi da je u svemu ključna uloga lidera i to kroz dvadeset i pet ključnih elemenata i pravila.

- *Staviti ljude u prvi plan*. Faza koja se često koristi das u ljudi najvažniji resurs organizacije, nerijetko je samo draza i ne oslikava pravu filozofiju poslovanja. Suština jested a "stavljanje ljudi u prvi plan nije samo alfa i omega organizacije, već njen čitav alfabet".
- *Opsesija*. Pritom se misli na "opsjednutost" lidera talentima i njegovu predanost da traži i stvara talente, iako je to ponekad vrlo dug i mukotrpan process.
- *Tražite najbolje*. Lideri moraju biti fokusirani na nalaženje najboljih ljudi za organizaciju. Takođe njihov fokus mora biti najbolji efekat i najbolje urađen posao. Sve što je manje od toga, ne smije da zadovolji lidera.
- *Izbrisati nepotrebno*. Često je jako teško promijeniti ljude, odabrati nove ili pustiti novog talentovanog menadžera da odabere novi tim. Međutim, iako ponekad brutalno, nove organizacije ne mogu se zadovoljiti ničim što nije u korak sa vremenom ili vuče organizaciju unazad.

[20] Peters, Tom, „Leadership – Inspire, Liberate, Achieve", Dorling Kindersley Limited, New York, 2005, str. 119

- *Fokus na mekim varijablama*. Novi lideri znaju da prepoznaju skrivene osobine i stvari koje nijesu eksplicitne i jasne već na prvi pogled. Upravo to je jedan od njihovih najtežih zadataka – da uoče neuočljivo kod ljudi i organizacije.
- *Promijeniti profil kadrovskog menadžmenta*. Kadrovski menadžmernt mora biti više fokusiran na ljude nego na top menadžment i administraciju.
- *Forsirati strategiju* razvoja ljudskih resursa. Uloga lidera jested a strategiju ljudskih resursa stave u prvi plan strategije razvoja organizacije. Često se dešava da kompanije u svom strateškom planu uopšte nemaju poglavlje koje se tiče ljudskih resursa.
- *Proces ispitivanja i angažovanja* talentovanih ljudi mora se shvatiti krajnje ozbiljno i utvrditi set standard koji se moraju ispoštovati. Povremeno je neophodno ispitati nivo talenta i predanosti postojećih kadrova i precizirati datumi takve revizije kalendarom aktivnosti organizacije. Sve do penzionisanja, Jack Welch imao je unapred određene termine za process "Talent Review".
- *Ljudi moraju biti plaćeni.* Suština nije da plata postane jedini motiv zaposlenog, već da mu se pruži osjećaj da je njegov posao važan, da se cijeni ono što radii talenat koji pruža svojoj organizaciji. Moderni lideri nerijetko određuju nivo plate svojih zaposlenih svakog mjeseca posebno, kako bi nagradili one koji su pokazali talenat i predanost.
- *Postavite vrlo visoke standard.* Bilo o kojoj djelatnosti ili sektoru da se radi, standardi moraju biti izuetno visoki.
- *Trening, trening, trening!* Talenti se izgrađuju, učenje je postal dio neophodnog procesa sazrijevanja organizacija i njihovih zaposlenih. Lideri, njihovi sljedbenici i organizacije moraju biti spremni na process kontinuiranog učenja.
- *Liderstvo* na svim nivoima, predstavlja još jednu premise uspješnosti. Trening i uspjeh ne smiju biti rezervisani samo za određene nivoe. Oni moraju biti pravo svih zaposlenih u organizaciji.
- *Voditi putem pridobijanja ljudi*. Kao što veliki sportski treneri tvrde da je pobjeđivanje rezultat pridobijanja povjerenja igrača, tako i lideri moraju pridobiti svoje sljedbenike da ih prate na putu uspjeha. Zapravo, liderstvo je stvar dobre volje. Niko ne može biti lider ukoliko ga sljedbenici dobrovoljno ne prate.
- *Nagrađivati ljudske vještine* jedna je od vrlo važnih karakteristika i po Petersu znači prepoznavcanje i gajenje talentovanih, kako bi ih motivisali da svoje talente što više iskazuju i unapređuju.
- *Forsirati otvorenu komunikaciju* pretpostavlja određeni tip organizacone klime u kojoj su zapošljeni slobodni da iznose svoje stavove i mišljenja.
- *Pokazivanje poštovanja* još jedna je premise liderstva koja utiče na uspješnost organizacije. Poštovanje mora biti u korijenu svih odnosa u organizaciji i mora biti uvjek obostrano.
- *Prihvatiti individualnosti.* U vremenu kada se ljudi sve više otuđuju jedni od drugih, veoma je važno prihvatiti pojedinca sa svim njegovim osobinama.

- *Naći mjeru savršenstva.* težiti najboljem ali uvjek shvatati da se talenat i savršeno ne može precizno iskazati i izmjeriti id a ima određenu dozu situacionog.
- *Podržati žene* u organizacijama, s obzirom da mnoga istraživanja pokazuju das u žene u nekim oblastima poslovanja talentovanije od muškaraca.
- *Podržati mlade* i dopustiti im da brzo napreduju.
- *Stvoriti mogućnosti za liderstvo*. "Najbolji način da kreirate lidere jested a pustite ljude da vode".[21]
- *Gajiti raznovrsnost kao prednost organizacije*. U raznovrsnosti se ljudi osjećaju bolje i stvara se klima u kojoj se lakše rađaju nove ideje. Raznovrsnost stvara fleksibilnost i tolerantnost.
- *Podržati neobične ljude i njihove neobične talente*. Svi veliki pronalazači i inovatori bili su neobični u svojim idejama. Ipak, oni su ti koji su napravili najveće preokrete u nauci, biznisu i tehnologiji.
- *Gajite avanturistički duh* iz kojeg se rađaju inovacije. Avanturisti su hrabri a lideri ne mogu biti kukavice!
- *Entuzijazam treba da bude "gorivo" organizacije*, i lider ga mora njegovati i ulivati. Energija i entuzijazam stvaraju rezultate a time i uspješnost organizacija.

Na kraju Petersove analize predlaže se lak način da se utvrdi da li organizacija ima uspješno liderstvo koje će je lansirati u orbitu. Jednostavno pitanje je: da li je organizacija lijepo i prijatno mjesto u kojem se dobro osjećaju i zapošljeni i klijenti? Zapravo, lideri pobjednici gaje talenat i svojim sljedbenicima ne pružaju isključivo posao, već i mogućnost pasioniranog uživanja u poslu.

Uspjeh lidera u vremenima koja karakteriše visok nivo promjena, mjeri se isključivo njihovom efektivnošću. Bolje reći, efektivnost je minimum koji sljedbenici očekuju od svog lidera. U njihovim očima, efektivnost lidera mjeri se nivoom ispunjenja krajnjeg cilja djelovanja, na primjer: Gandijev cilj bila je nezavisnost, Churchillov pobjeda nad Njemačkom, dok Bill Gates za cilj ima stvaranje novih tehnoloških čuda. *Različiti ciljevi, ali svi mjereni istim aršinom: nivoom u kojem je ostvareno ono što je zacrtano.* Efektivni lideri su oni koji svoje ciljeve ispunjavaju i to je jedino što sljedbenici od njih zahtijevaju i očekuju.

Međutim, ne možemo izbjeći naizgled jednostavno, ali u suštini vrlo komplikovano pitanje: Da li je efektivnost, koja se ogleda u ostvarivanju krajnjeg cilja, u stvari kraj liderstva? Ako Gandhi ostvari nezavisnost, Churchill pobijedi Njemačku, Bill Gates stvori tehnološko čudo, da li su sljedbenici definitivno zadovoljni efektom? Odgovor je NE! Ono što sljedbenici dodatno traže od lidera jeste i *moralna dimenzija*. Ako za primjer uzmemo neke ekstremne slučajeve:

[21] Peters, Tom, „leadership – Inspire, Liberate, Achieve", Dorling Kindersley Limited, New York, 2005, str. 144.

Mao Cedung, Staljin, Mussolini – uviđamo das u svi oni efektivni lideri. Međutim, s obziromda je njihovo vođenje dovelo do određenih negativnih efekata po sljedbenike, teško da ih možemo okarakterisati kao efektivne lidere.

Analizirajući očekivanja podređenih, kreativna grupa menadžera, na Univerzitetu u Ohaju, sastavila je "Sljdbenički kredo"[22], kojim definišu set zahtijeva liderima.

Biću tvoj sljedbenik:

Ako me tretiraš sa uvažavanjem
Ako me inspirišeš svojom vizijom
Ako me učiš
Ako tolerišeš neke moje greške
Ako za mene nisi nedostupan i "nedodirljiv"
Ako sa mnom razgovaraš i čuješ što imam da ti kažem
Ako mi dozvoljavaš da se razvijem
Ako ne odustaješ od ciljeva i ne mijenjaš pravac često
Ako imaš hrabrosti
Ako mi govoriš istinu i dokazuješ da misliš ono što govoriš.[23]

Loši lideri se, u određenim situacijama ponašaju kao popularni tinejdžeri: kada se pojave u masi svojih vršnjaka šire pozitivnu energiju i društvo je njim fascinirano. Međutim, svojim ponašanjem na duži rok izazivaju toksični efekat i počinju se javljati pitanja: Zašto se tako ponašaju? Zašto im sljedbenici dozvoljavaju da ih na taj način tretiraju?

Jedna od novijih i provokativnijih studija o liderstvu autora Jean Lipman - Blumen[24], bavi se pitanjem: Kako sljedbenici, svojom željom da glorifikuju i mistifikuju lidera, mogu netoksičnog lidera pretvoriti u toksičnog? Ova teza može u mnogome zbuniti lidere iz prostog razloga što su navikli da gledaju plodove svog uticaja na ljude a ne obrnuto. Međutim, kao što sljedbenici žele da zadovolje lidera, prateći ga u željama i potrebama, tako i lideri nesvjesno teže da ispune očekivanja sledbenika.To derivira iz psihološkog aspekta ličnosti i nepovezano je sa materijalnom i ekonomskom efikasnošću liderstva.

Pod uticajem sljedbenika, njihove glorifikacije i oduševljenosti, lider nesvjesno počinje da se mijenja. Nerijetko ulazi i u nepromišljene rizike kako bi ostavio utisak hrabrog lidera i zadobio divljenje sljedbenika. Počinje iluzije postavljati kao cilj i izigrava Boga u organizaciji. Podložni veličinom obožavanja sljedbenika vremenom i najbolji lideri postaju razmaženi.

U tom smislu, određeni dobijaju na značaju u odnosu lider – sljedbenik. Svojim ponašanjem i odnosom prema lideru umnogome određuju njegovu sudbinu. teorija o uticaju sljedbenika na

[22] Kouzes, M. James, and Posner, Z. Barrz , the Leadership Challenges, Jossey – Bass, San Francisco, 1997, str. 78.
[23] Sanja Vlahović, Liderstvo u savremenim organizacijama, Podgorica, 2008, str. 151
[24] Lipman – Blumen, Jean, The Allure of Toxic Leaders, Oxford University Press, 2004, str. 13.

lidere zapravo je revolucija u načinu razmišljanja o liderstvu, koje se do sada zasnivalo isključivo na analizi jednostranog uticaja – uticaja lidera na podređene.

U potpunosti je jasno da novo liderstvo ne predstavlja odnos lider – sljedbenik, koji se svodi na „Da, Gospodine“ ili „Da, Gospođo“ odnos. Nasuprot tome, pravi lideri današnjice zapravo su *lideri lidera*, što znači da vode ljude koji su i sami inovativni i kreativni. Liderovi vizija ih usmjerava, kao i njegov sistem vrijednosti koji slijedi. Neki autori bi rekli da je takav oblik liderstva vidljiv još iz Biblije, u kojoj je opisan liderski odnos Isusa i njegovih apostola, od kojih su neki bili izuzetno jaki lideri, na primjer Petar i Pavle.

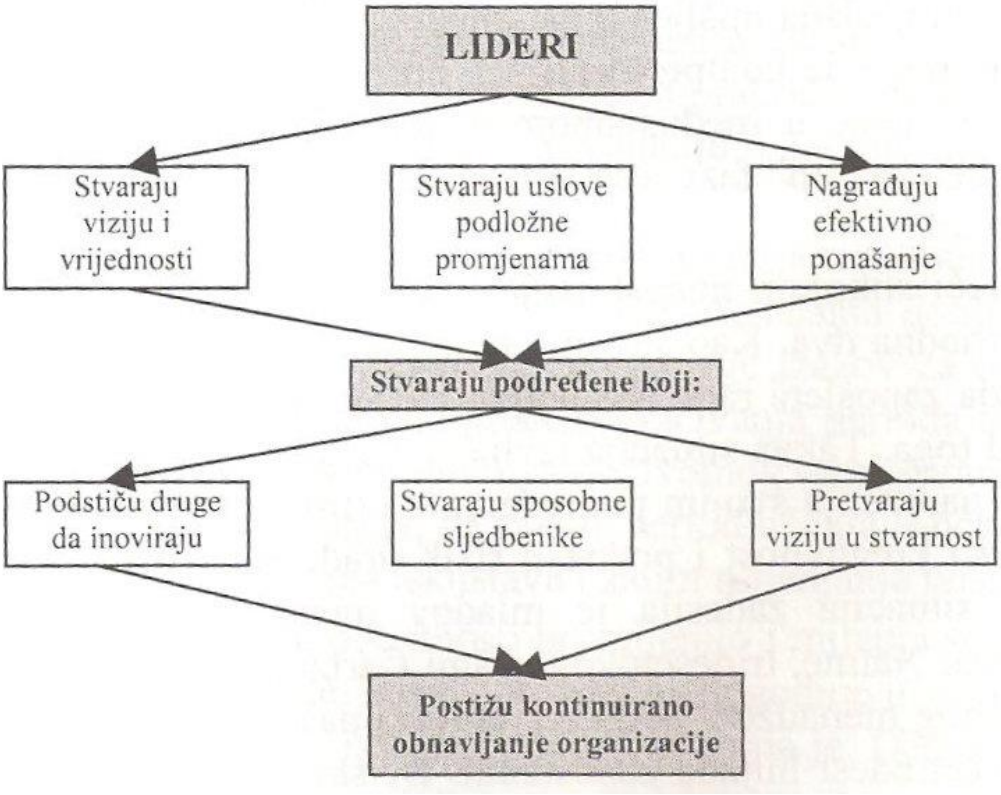
Uglavnom svi veliki lideri u istoriji bili su lideri lidera a uspjeh njihovih organizacija temeljno se na hijerarhiji liderstva. Bilo da se radi o predsjednicima država ili predsjednicima velikih kompanija, piramida liderstva uvjek je donosila uspjeh. Možemo reći da su uspješnije organizacije „zaražene“ liderstvom na nekoliko nivoa od vrha. Veliki lideri, lideri lidera nalaze se na samom vrhu i kreiraju nivoe lidera, tako da efektivne organizacije postaju kaskade liderstva. Kada se uspostavi hijerarhija liderstva, javlja se multiplikativni efekat, koji se odražava kroz konkurentsku prednost, rast, razvoj i obnavljanje organizacije. Najznačajniji pozitivan efekat multiplikativnog liderstva jeste činjenica što takve kompanije ostaju dugo efektivne i obnavljaju se jer ne zavise isključivo od jednog lidera, bez obzira koliki uticaj ili snagu on imao.

S druge strane, postavlja se pitanje: *Kako se prepoznaje nedostatak liderstva* u organizacijama? Pojedini autori se slažu da su tri osnovna prepoznavanja simptoma nedostatka liderstva u organizacijama: *zaposleni koji ne rade dovoljno, rade pogrešne stvari ili rade isključivo ono što im se kaže.*

U literaturi se često sindrom nereda zaposlenih pominje kao Coolidge Sindrom. Naime, kada su Calvina Coolidgea pitali: Gospodine Predsjedniče, koliko ljudi u Bijeloj kući radi za vas?, on je odgovorio: „Pa, oko polovina njih!“. Moguće da je taj procenat i bio zadovoljavajući za dvadesete godine prošlog vijeka, kada se nije tražila visoka efektivnost i kada su promjene bile neznatne. Međutim, u današnjem svijetu, podatak da samo oko polovine zaposlenih zapravo radi i postiže punu efektivnost – poražavajući je. Ono što predsjednik Coolidge nije razumio jeste činjenica da je on uzrok niske efektivnosti, iz prostog razloga što je i njegov učinak bio na sličnom nivou.

Drugi simptom bio je očigledan u kompaniji Ford Motors ranih 80-tih godina XX vijeka, kada su zaposleni radili punom parom ali pogrešne ili, bolje reći, nekoordinisane stvari. Svako je radio svoj posao, bez obzira na druge. Razlog ovakvom stanju ležao je u lošem odnosu između dva izvršna direktora (CEO), Donalda Pitersona i Red Polinga. Kada su oni promijenili sopstveno ponašanje i počeli da rade zajedno umjesto da se osjećaju konkurentima, stvari su počele da se kreću u pravompravcu. Ako detaljnije analiziramo problem u kompaniji Ford Motors, vidjećemo da se zapravo radilo o fenomenu nazvanom „Joint Leadership“, koji podrazumijeva simultano

vođenje od strane dva lidera. Takav je slučaj u mnogim poznatim kompanijama, na primjer Microsoft (Bill Gates i Steve Ballmer), Disney (Michael Eisner i Frank Wells), zatim lideri dvaju velikih kompanija koje su se spojile Boeing i McDonnell Douglas (Phil Condit i Harrz Stoneciper) itd. Zajedničko liderstvo moguće jeukoliko dva lidera imaju komplementarne vještine. Townsend je svojevremeno napisao da je jedina mogućnost imati kompatibilnost u kojoj vlada mišljenje da „nijedan nije savršen, ali slabostii vrline mogu se kompenzirati“[25]. Formula uspjeha“Joint Leadershipa“ jeste u međusobnom povjerenju. Sledeći korak od „Joint Leadership“ faze jeste timsko liderstvo o kojem će kasnije biti govora.



Prikaz 5. Kaskadno liderstvo[26]

Treći simptom nepostojanja liderstva u organizaciji teži je od prethodnih. Kao što je već pomenuto, radi se o situaciji kada zaposleni rade isključivo ono što im se naredi i nimalo više od toga. Takva situacija javlja se kada menadžeri izdaju egzaktna naređenja svojim podređenima i time im onemogućavaju da unesu kreativnost i podnesu rizik urađenog posla. Jedna od takvih situacija zadesila je mladog menadžera SAS-a, Jan Carlyona. Tridesetdvogodišnji Carlzon došao

[25] Townsend, Robert, Further Up the Organization, Harper Collins, New York, 1988, str. 221
[26] Booze – Allen and Hamilton, Do You Know Your Commpany's S.L.Q?, 1998, preuzeto iz: O'Toole James, Leadership A to Z, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1999, str. 31.

je na mjestu generalnog menadžera SAS-a i time se našao na čelu organizacije sa četrnaest hiljada zaposlenih. Neiskusan i željan uspjeha, Carlzon je izdavao jasna naređenja podređenima koji su ih bezpogovora izvršavali. Performanse i profit organizacije počeo je rapidno da pada. Sve do dana kada je jedan od mlađih saradnika skupio hrabrosti i objasnio svom menadžeru da je takav princip rada neefikasan i da se nije stvorila adekvatna klima u kojoj bi ljudi mogli da obavljaju posao u prijatnoj atmosferi. Carlzon u svojoj ispovjesti „Trenuci istine“[27] opisuje da je to bio momenat osvješćenja u kojem je shvatio da je razlika između tradicionalnih menadžera i savremenih lidera u tome što prvi izdaju naređenja sa vrha, dok lideri stvaraju pravu atmosferu i uslove u kojima zaposleni rade efektivno. Vođenje „guranjem“ zaposlenih u izvršenje zadataka predstavlja prošlost. Ono što se traži jeste inspirisanje zaposlenih da pokrenu ono najbolje u sebi kako bi efekat njihovog rada bio zadovoljavajući za organizaciju. Sinergetski efekat tako vođenih zaposlenih donosi uspjeh na dugi rok organizaciji.

Uloga lidera kao inovatora – Inovativnost je osnova razvoja, a razvoj i inovacije su preduslov opstanka u novom milenijumu. U poslednjoj deceniji, svjedoci smo revolucije inovacija u vidu: novih proizvoda i usluga, novih robnih marki, novih kompanija, zatim novih teorija, stilova, procesa. Zapravo, inovacije su praktično eksplodirale na poslovnoj sceni i predstavljaju revoluciju u načinu razmišljanja i vođenja posla.

U skladu sa tim, kultura novih organizacija u potpunosti je promijenjena. Downsizing je zamijenjen metodama dobijanja i zadržavanja talentovanih kadrova, što postaje izazov za organizacije jer paralelno se odvija proces skraćivanja perioda radnog angažovanja u jednoj kompaniji sa doživotnog,protežiranog od strane japanskih kompanija, na kratak period učenja u nekoj velikoj organizaciji, sticanja iskustava i zatim mijenjanja posla.

Sve se u potpunosti promijenilo i mijenja se iz trenutka u trenutak. Dakle, period mijenjanja iz godine u godinu, iz mjeseca u mjesec, pa i iz dana u dan – za nama je. Danas govorimo o velikom broju promjena koje se odvijaju iz minuta u minut. Međutim, promjene ne mogu učiniti samo lideri, liderski timovi, pa čak ni sve menadžment strukture organizacija. Promjene zahtijevaju učešće svakog zaposlenog i okruženja i praktično kreiraju inovativni sistem koji nosi benefite za sve interesne grupe: kupce, zaposlene, menadžere, akcionare, državu. Inovacije su neka vrsta „infuzije“ za organizaciju, koja sa sobom nosi i rizike, opasnosti i izuzetke.

Jedna od interesantnih teorija govori o tome da se inovacija može definisati kroz 6P:

- **P**rioritet (Priority): Inovacija se nalazi na vrhu ljestvice korporativnih prioriteta.
- **P**olitika (Policy): Inovacije predstavljaju politiku razvoja modernih organizacija.
- **P**latuni (Platoon): U vojnoj terminologiju, platuni su manje grupe vojnika koje se zajedno bore, zajedno žive i zajedno umiru. Korišteni su kao strateška prednost u odnosu na

[27] Carlyon jan, Moments of Truth, Harper Collins, New York, 1987, str. 127

neprijatelja. U korporativnoj terminologiji, platooni su timovi ljudi različitih usmjerenja koji rade zajedno i kreiraju promjene uz horizontalnu koordinaciju aktivnosti.

- **P**roces (Process): Prevođenje koncepata i ideja inovativnog razvoja u realni nivo.
- **P**roblem orjentacije (Problem Orientation): Uključivanje eksternih interesnih grupa u dizajniranje proizvoda i usluga i uvođenje inovacija, kako bi se problemi rješavali u hodu i identifikovale želje i potrebe prije plasiranja na tržište.
- **P**ovraćaj vrijednosti (Payback): Uspjeh inovacija i kompanija ogleda se u efektu koji ostvaruju sprovodeći svoju politiku poslovanja.

Očigledno je da je svako **„P“** podjednako važno za organizaciju i proces sprovođenja promjena i da uspjeh inovacije leži u integriciji svih njenih komponenata.

Liderstvo u službi inspirisanja organizacije – korporativni lideri današnjice shvatili su da liderstvo više ne predstavlja stretešku odluku ili izbor. Liderstvo je postalo imperativ opstanka i preduslov za održivi razvoj organizacija, iz razloga što je u inovaciju potrebno unijeti određenu dozu rizika. Svaki zaposleni mora biti uspješno vođen da bi želio da uđe u rizik i unese promjenu u svoje ponašanje i način rada.

Da bi zaposleni bio motivisan da sprovodi inovacije, mora mu biti dozvoljeno da učestvuje u donošenju odluka i ne smije biti strogo kažnjavan zbog neuspjeha neke njegove ideje ili inicijative. Ideja je da se zaposleni osjeća kontrolisanim od strane menadžera a ne nikako žrtvom lidera ili organizacije.

Uspješne kompanije XXI vijeka svjesne su da je inovativnost ključ uspjeha na tržištu i da sadrži set sistematskih napora da se do uspjeha dođe. Inovacija počinje na vrhu organizacije. Top menadžeri su ti koji moraju vjerovati u promjenu i shvataju da se bez stalnih inovacija ne može očekivati uspjeh i opstanak. Lideri na vrhu organizacaije sebi postavljaju zadatak da iniciraju i podrže kreativnost zaposlenih. Inovaciji treba dozvoliti da se razvija. Ljudi i sistem mogu suzbiti inovaciju ali mogu postati i kvalitetan okvir za razvoj i sprovođenje promjena. Inovacija mora biti praćena realističkom strategijskom vizijom. Pronaći izvore inovacije. Sprovoditi dobre ideje sa puno energije i entuzijazma.[28]

Ključnu ulogu lidera u sprovođenju promjena možemo sagledati kroz činjenicu da lideri moraju natjerati ljude da svojevoljno sprovede aktivnosti koje inače ne bi sprovodili. Tačnije, njihova uloga jeste u tome da kontinuirano inspirišu zaposlene da razmišljaju na kreativan način, pritom se trudeći da se svakodnevne aktivnosti obavljaju na efikasan način. Jedna od najtežih stvari u procesu inoviranja jeste da ljudi shvate da nije uvjek najbolje ono što oni rade ili misle da treba da se uradi.

[28] Pearson E. Andrall, Tough – Monded Ways to Get Innovative, Harvard Business Review on the Innovative Enterprizes, str. 27.

Poznati korporativni lideri na različite načine odgovaraju na pitanje šta je to što inspiriše organizaciju na inovaciju. Neki od odgovora vrlo su interesantni i poučeni, tako da je Ellen Pebles pokušala da sistematizuje njihove odgovore u interesantnu teoriju o suštini inovativnosti organizacija iz ugla lidera.[29]

Menadžer razvoja kompanije „Procter and Gamble“, Craig Wynett, tvrdi da je tajna uspjeha njegove organizacije u tome što promjene smatraju normalnim ponašanjem. To znači da ih ne odvajaju od drugih, svakodnevnih aktivnosti, tako da se inovacije smatraju obaveznim i normalnim dijelom posla svakog zaposlenog.

Kardiolog i pronalazač prvog balon-katetra koji se počeo koristiti u medicinske svrhe, Thomas Fogarty, tvrdi da je formula uspjeha inovacija u *eliminisanju egoizma*. Najteža stvar za lidera jeste da razvija poglede ljudi koje usmjerava ka ostvarivanju ciljeva. Jednostavno, ljudi moraju shvatati da često način na koji oni misle i rade nije najbolji. Prihvatanje te činjenice i tolerancija prema shvatanjima drugih ljudi – ključ su uspjeha.

Iako mišljenja ljudi koji su uspjeli da uvedu podređene u proces promjena variraju, zaključak je da, bilo da je sprovodimo na lakši ili teži način, promjena leži u osnovi uspjeha organizacija u novom milenijumu. Lideri se mogu odlučiti da krenu novim putem ili da ispromaju neko od već poznatih rješenja. Važno je da nauče podređene da uživaju u promjenama a ne da ih se plaše.

Sve u svemu, svidjelo se to liderima ili ne, inovacija zahtijeva kontinuirano predavanje i usklađivanje sa strategijom i ciljevima organizacije, uz stalno motivisanje zaposlenih da svoje ponašanje usklade sa inoviranom paradigmom funkcionisanja preduzeća.

Liderstvo za XXI vijek se bavi liderima koji će biti predvodnici promjene, koji prihvataju izazove, neprestano postavljajući posao na novi nivo.

Nova vrsta liderstva vas poziva da učite kako se pronalaze najbolje ideje za vaš posao, ne u vama samima, već kod vaših najboljih ljudi. Nova vrsta liderstva koja nastaje isključuje ‘supermoćne’ pojednce koji rukovode raznim aktivnostima, a umjesto toga poziva na mudriji pristup problemu bolje iskorišćenosti resursa jedne kompanije. Inspiracija za novu vrstu liderstva dolazi kroz usredsređivanje na dinamičnije tehnike delegiranja, inovacije, inspiracije, samokontrole, fleksibilnosti i više nego ikada – davanja moći zaposlenima. Pored toga, onaj ko uspije u predvođenju ostalih, a da ne bude samo njihov nadređeni, je onaj koji zna tajnu liderstva za XXI vijek.[30]

Budućnost liderstva dovodi mnoge naše mitove u sukob sa realnošću. Više dobar lider neće biti onaj sa generalskom disciplinom – kultom ličnosti, već oni koji se pre oslanjaju na složeno

[29] Peebles Ellen, Inspiring Innovation, HBR on The Innovative Enterprize, HBS Press, 2003, str. 90.
[30] Lončarević,R.,red.,*Liderstvo u teoriji I praksi,* Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2006, str. 5.

znanje i inovacije koje dolaze od strane zaposlenih. *Njihove karakteristike će biti brzi i prilagodljivi umovi koji mogu da se nose sa promenama koje nam se dešavaju iz dana u dan.*

Liderstvo za XXI vek ne zavisi od pozicije. Ova nova vrsta liderstva sada podrazumeva promovisanje boljeg načina. To je čin, a ne uloga. Zaposleni u prvim redovima bi trebalo takođe da predstavljaju primer liderstva, pa čak i kada nisu na poziciji koja podrazumeva vlast ili ovlašćenja. Budući lideri niti će donositi odluke niti će upravljati ljudima u tradicionalnom smislu.
Budući lideri će biti oni koji od svojih zaposlenih stvaraju preduzetnike i koji kreiraju atmosferu neprestane inovacije. Neće se više na poslovnu strukturu gledati kao na carstvo nadređenih i podređenih, već kao na partnerski odnos radi dobrobiti svih. To je liderstvo za XXI vek koje će, više nego bilo koje drugo, moći da vam pruži konkurentnu prednost. Usmeravanje i podučavanje se javlja kao jedan od najmoćnijih alata u liderstvu i upravljanju ljudima u cilju postizanja rezultata koji će ispuniti i lične i korporativne ciljeve.

Tokom našeg istoimenog treninga shvatićete istinsku moć vizije, kako stvoriti atmosferu poverenja i inovacije, kako promovisati znanje i odgovornost, ali ono što je najvažnije je da ćete moći da shvatite da li jeste i kako da postanete lider za XXI vek.

Kao posledica globalizacije i uvođenja informacionh tehnologija u poslovanje menja se i organizacija preduzeća, kao i prakse njihovog menadžmenta, odnosno liderstva. Savremene organizacije traže na svim nivoima lidere neformalnog ponašanja koji su vizionarski orijentisani i harizmatični. Oni su sposobni da u drugima podstaknu liderske kapacitete i razvijaju ih, te da time smanje zavisnost sledbenika od formalnog lidera. Povećanjem kreativnosti oni povećavaju i motivisanost zaposlenih. Ovi lideri se nazivaju super liderima ili transformacionim liderima. Navođenje njihovih osobina kao i odlika organizacije u kojoj se oni nalaze uočava se razvoj nekadašnjih ideja ali i njihovo potpuno odbacivanje i ustupanje mjesta novima. [31]

Lidersko ponašanje je dakle prisutno u celoj organizaciji, na svim njenim nivoima a ne samo koncentrisano u formalnoj menadžerskoj strukturi.
Lidersku funkciju najbolje obavljaju osobe koje imaju znanje, interes i motivaciju da je dovedu do maksimalnog nivoa efektivnosti. Ovu tvrdnju posebno naglašava pojava autonomnih timova u organizaciji koji često nemaju lidere već trenere koji se brinu o razvoju timskih veština. Upravo oni predstavljaju oličenje savremenih super-lidera. Iako su ove pojave praksa velikog broja savremenih organizacija, nisu iskorenjene ni formalne pozicije u organizacijama. To znači da se između liderstva i tih pozicija ne povlači znak jednakosti. Tradicionalni lideri okrenuti su ispunjenu zadatka odnosno daju tehnički doprinos radu, dok su vizija i inspiracija u vezi sa novim oblicima liderstva, a upravo te osobine su odgovor na turbulentno okruženje. Najvažnije aktivnosti koje moraju biti integrisane u koncept savremenih tipova liderstva su: uključenost

[31] www.knowledge-bank.org

sledbenika u donošenje odluka i postavljanje ciljeva u domenu njihove odgovornosti, redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla poboljšanja u troškovima, vremenu, usluzi, kvalitetu... potenciranje harizmatičnosti i uticajnosti lidera, komuniciranja, visokog stepena emocionalne inteligencije itd.

1.3. Uloga i značaj timova i timskog liderstva

Liderstvo u organizacionim grupama ili radnim timovima (eng.team leadership) postalo je jedno od najpopularnijih područja u teoriji i istraživanjima o liderstvu i brzo se razvija. Timovi su organizacione grupe sastavljene od međusobno zavisnih članova, koji imaju zajedničke ciljeve i moraju da usklađuju svoje aktivnosti da bi postigli te ciljeve. Primjeri takvih grupa su timovi za projektni menadžment, operativne jedinice, radne jedinice, stalni odbori, timovi za kvalitet i timovi za unapređenje.

Pregled istorijskog porijekla grupa ili timova daje jasnu sliku o dugogodišnjim i raznovrsnim istraživanjima ljudskih grupa.[32] Peter i Beyerlein ukazuju na to je istraživanje grupa otpočelo 20-ih i 30-ih godina dvadesetog vijeka kada su međuljudski odnosi počeli da se posmatraju kao ulaganje zajedničkih napora na poslu, za razliku od stanovišta koje polazi od individualnih napora za koje su se teoretičari u oblasti menadžmenta prethodno zalagali. Težište je 40-ih godina pomereno na istraživanja grupne dinamike i razvoj teorije društvenih nauka, a 50-ih na analizu osjetljivosti i timskog rada u grupama, kao i ulogu liderstva u tim grupama. Mnoga od tih ranih istraživanja bila su zasnovana na laboratorijskim istraživanjima eksperimentalnih grupa ili terenskom istraživanju postojećih grupa u kratkom vremenskom periodu, ali je zanemarivan kontekst u kome su grupe nalazile.[33]

U eri organizacionog razvoja 60-ih i 70-ih godina prošlog vijeka pažnja se obraćala na razvoj tima i lidersku efektivnost, što je podrazumijevalo intervencije u stvarnim radnim timovima. Konkurencija iz japana i drugih zemalja 80-ih godina podstakla je orijentaciju na timove za kvalitet, benčmarketing i kontinuirane inovacije. Tokom 90-ih, zbog potrebe za održavanjem konkurentskih prednosti, fokus je promijenjen – umjesto organizacionih timova i istovremene orijentacije na kvalitet, posmatraju se organizacione strategije sa globalnog aspekta.Organizacije su danas u stanju da brže odgovore na zahtjeve zahvaljujući plićoj organizacionoj strukturi koja

[32] McGrath J.E.; Arrow H. and Berdahl J.L. The study of groups:Past present and future. Personality and Social Psychology Review, 2000, str.95-105.
[33] Porter G., Beyerlein M.,Historic roots of team theory and practice. In M.M. Beyerlein (Ed.), 2000, str. 3-24.

se oslanja na timovei nove tehnologije, da bi se omogućila komunikacija u vremenu i prostoru.[34] Nova organizacija se opisuje kao „zasnovana na timovima i tehnološki je opremljena".[35]

Organizaciona struktura zasnovana na timovima postala je važan način da se ostane konkurentan, tako što se brzo odgovara i prilagođava stalnim i ubrzanim promjenama. U novijim pregledima istraživanja koja se bave timovimaukazano je na to da su istraživanja, počevši od 1996. godine, postala složenija i da su obuhvatila veći broj varijabli vezanih za tim, a ne više samo na one koje se odnose na rezultate timskog rada.[36] Aktuelna istraživanja takođe ispituju ulogu afektivnih, bihejvioričkih i kognitivnih procesa u postizanju timskog uspjeha i održivom razvoju. Uloga i uticaj posredničkih procesa, kao što su stvaranje povjerenja, povezivanje, planiranje, prilagođavanje, strukturisanje i učenje, takođe su izučavani u kontekstu performansi i razvojnih sposobnosti tima.[37]

Rezultati istraživanja ukazuju i na to da je za postizanje uspjeha, odnosno izbjegavanje neuspjeha tima ključno da se razumije uloga liderstva unutar tima. „Zaista, mogli bismo da argumentujemo da efektivan liderski proces predstavlja možda i najvažniji faktor uspjeha organizacionih timova."[38] Suprotno tome, neefektivno liderstvo se često smatra osnovnim razlogom neuspjeha tima.[39] Da bi se obezbijedio uspjeh tima, treba da istražimo neophodne funkcije liderstva i da ih razumijemo. Važno je napomenuti da te funkcije može da obavlja formalni lider tima ili one mogu da budu podjeljene među članovima tima.Podjeljeno odnosno zajedničko liderstvo nazivaju se kapacitetom timskog liderstva, podrazumijevajući pod tim liderski potencijal cjelokupnog tima.[40]

Model timskog liderstva

U modelu timskog liderstva, liderstvo se stavlja na mjesto „pokretača" timske efektivosti. Taj model pruža mentalnu mapu koja lideru (ili bilo kom drugom članu tima koji obavlja neke od liderskih funkcija) pomaže da otkrije probleme u timu i pokrene odgovarajuće akcije za rešavanje tih problema.

Efektivne timske performanse počinju sa liderom i njegovom mentalnom percepcijom situacije. Ta mentalna slika obuhvata ne samo komponente problema sa kojima se tim susreće, već i neizvjesnosti koje dolaze iz okruženja i iz same organizacije, a koje određuju širi kontekst

[34] Porter G., Beyerlein M.,Historic roots of team theory and practice. In M.M. Beyerlein (Ed.), 2000, str. 217.
[35] Mankin D., Cohen S.G., and Bikson T.K., teams and technology, Boston, 1996, str. 217.
[36] Ilgen. D.R., Hollenbeck J.R., Johnson. M., and Jundt, Annual Review of Psychology, 1996, str.517-543.
[37] Ilgen. D.R., Hollenbeck J.R., Johnson. M., and Jundt, Annual Review of Psychology, 2005, str. 520-521.
[38] Zaccaro S.J., Rittman A.L., and Marks M.A., Leadership Quarterly, 2001, str. 452
[39] Stewart G.L., and Manz C.C. Leadership for self – managing work teams. Human relations, 1995, str.748.

[40] Day. D. V., Gronn P., Salas E., Leadership capacity in teams, 2004, str.535.

timskog djelovanja. Lider stvara sliku timskog problema i predlaže rešenja uzimajući u obzir zadate parametre, unutrašnja i spoljna ograničenja i resurse.[41]

Da bi se na osnovu mentalne slike na problem odgovorilo na adekvatan način, dobar lider treba da pokaže fleksibilnost u ponašanju i da predvidi širok spektar mogućih akcija ili vještina potrebnih za ispunjavanje različitih potreba tima.[42] Kada se ponašanje lidera poklapa sa stepenom složenosti situacije, lider se ponaša tako što raspolaže „mnoštvom rekvizita", odnosno ispoljava raznovrsnost ponašanja neophodnih da bi se zadovoljile potrebe grupe.[43] Efektivni timski lideri imaju sposobnost da kontrolišu precizne mentalne slike timskih problema tako što posmatraju kako tim funkcioniše, a mogu i da pokrenu odgovarajuće akcije da bi riješili te probleme.

Lider posebno mora odgovorno da djeluje i na taj način grupi pomogne da postigne efektivnost. Iz ove perspektive, lider se ponaša tako da stvara uslove za timsko rešavanje problema, nastoji da realizuje ciljeve tima analizirajući unutrašnje i spoljašnje faktore, a zatim bira i ispoljava odgovarajuća ponašanja da bi obezbijedio timsku efikasnost.[44] Osim toga, drugi ukazuju da lideri treba da budu diskretni dok rešavaju probleme i da moraju da biraju najprimerenija rešenja. To zavisi od okolnosti i sadrži odgovor na pitanje šta treba da se uradi da bi tim postao efektivniji. Efektivni lideri imaju sposobnost da, ukoliko za to postoji potreba, odrede koje su liderske intervencije potrebne da bi se riješili problemi tima.[45]

Neki autori tvrde da je najlakši način da se opiše posao timskog lidera opisati četiri njegove ključne uloge:

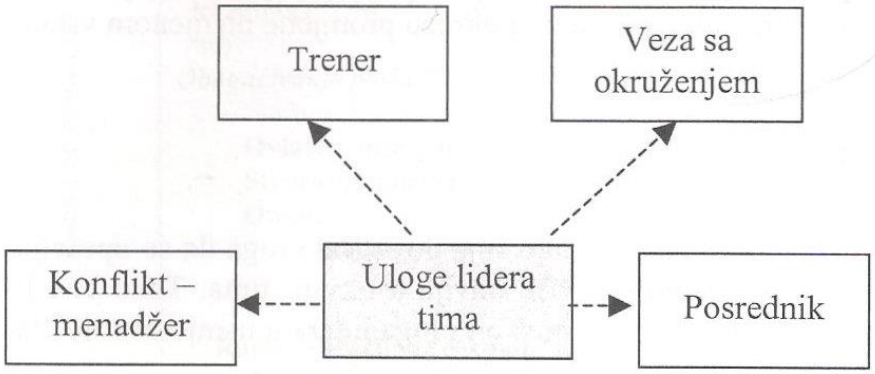
Prvo, *timski lideri predstavljaju vezu sa okruženjem*. Lider ima zadatak da predstavi tim okruženju, prikuplja informacije i one važne razmjenjuje sa članovima tima.

Drugo, *lideri timova imaju i ulogu posrednika između članova tima*, koji imaju zadatak da donesu najbolja rješenja i zaključke o aktivnostima.

Treće, *lideri timova su i konflikt – menadžeri*. pomažu da se otkriju problemi i konflikti, ko su akteri konflikta i raspoložive opcije da se konflikt razriješi.

[41] Zaccaro S.J., Rittman A.L., and Marks M.A., Leadership Quarterly, 2001, str. 462.
[42] Barge J.K., Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making, Hirokawa, 1996, str. 301-302.
[43] Drecksel G.L., Leaderhip research: Some Issues, Communication Yearbook, 1991, str. 535.
[44] Fleishman E. A., Mumford M. D. Zaccaro, S. J., Levin K. Y., Korotkin A. I., and Hein M. B., A synthesis and functional interpretation Leaderhip Quarterly, 1991, str. 245.
[45] Zaccaro S.J., Rittman A.L., and Marks M.A., Leadership Quarterly, 2001, str. 473.

Četvrto, *lideri timova imaju ulogu učitelja.* Oni podučavaju tim i razjašnjavaju očekivanja. Uče članove tima kako da koordinišu napore i stvore sinergiju među sobom.[46]



Prikaz 6. Specifične uloge timskog lidera

1.4. Lideri – svojstva i karakteristike

Nema čovjeka koji će postati lider ako želi da uradi sve sam ili dobije sve zasluge za to što radi.[47]

Činjenica da liderske veštine nisu smislili naučnici, već su one skupljene mudrosti rukovodilaca koji su postizali uspeh u vođenju svojih organizacija, dovela je do različitih zaključaka koji se tiču karakteristika i prioriteta lidera.

Teško je nabrojati sve osobine lidera, pa zbog toga navodimo samo neke od njih:

- **Energičnost** i upornost je osnovna osobina dobrog lidera, koji se suočava sa svim problemima koje rešava.
- **Znanje** je osobina lidera bez koje ne može da definiše svoju viziju u određivanju instrumenta i metoda u realizaciji zadataka.
- **Samopouzdanje** je osobina koju moraju da poseduju lideri, jer verujući u sebe iskazuje spremnost da preuzme rizik odgovornosti.
- **Inteligentan** lider je osobina koja mora da ga krasi, jer je on sposoban da razrešava svaku situaciju u procesu realizacije zadataka. Istraživanja su pokazala da dobri lideri imaju visok stepen inteligencije.
- **Kreativnost i inicijativa** se pripisuje većini lidera da na najbolji način ostvari postavljeni cilj.

[46] Robbins S.R., Coulter Mary, Menadžment, Beograd, 2005, str. 437.
[47] Dejl Karnegi

- **Optimizam** mora da krasi lidera svake organizacije, jer ne može se ostvariti uspeh u preduzeću ukoliko je lider pesimista i sam ne veruje u uspeh.
- **Harizma** je jedna od značajnih osobina lidera, kojom plene svoje sledbenike, animirajući ih da slede njegove vizije.
- **Dobra procena i predviđanje** je osobina koju moraju da imaju svi dobri lideri. Lider koji ima sposobnost da proceni i predvidi situaciju u svakom momentu zna i može da reaguje tako da svoju organizaciju dovede do uspeha.
- **Komunikacija** lidera u njihovih sledbenika mora biti na visokom nivou ako se želi uspeh u preduzeću.

Postoje dva shvatanja kako pojedinac u grupi postaje vođa (lider) -rukovodilac.

Po, *prvom* shvatanju da bi pojedinac postao vođa, neophodno je da poseduje određenu kombinaciju potrebnih kvaliteta. U njihovom shvatanju razvila su se demokratski i autokratski pristup. Prvi polazi od konstatacije da se ti kvaliteti mogu razviti učenjem, dok autokratski pristup polazi od činjenice je da su to urođeni i nasleđeni kvaliteti. *Drugo* shvatanje je da je vođa proizvod određenih situacija. Kada se pojavi potreba za rukovodiocem, osoba koja se nalazi u najpovoljnijem položaju imaće moć i nalaziće se u takvoj situaciji da tu moć iskoristi. [48]

Rukovodilac jedne socijalne grupe može da bude *formalni* i *neformalni*. Formalni rukovodilac je unapred određen - on je postavljen. Čime se rukovode oni koji vrše izbor nije potpuno razjašnjeno. Zbog toga je uvek aktuelna izreka „rođake mi je odredila priroda, prijatelje biram sam, a personalac (neki rukovodilac) mi određuje s kim ću u gde da radim". Za razliku od formalnog, neformalnog rukovodioca bira grupa i on ima najveći uticaj iako nema formalni status vođe (rukovodioca). Rukovođenje se svodi na međusobni uticaj vođe i ostalih članova grupe - jedinice. Onaj koji najviše utiče na aktivnosti grupe - jedinice može se nazvati vođom. Treba praviti razliku između vođe kao pojedinca koji najviše utiče na grupu i zvaničnog vođe (rukovodioca), koga je neko postavio za vođu i koji u stvari ima veoma mali ili gotovo nikakav uticaja na grupu.

Najbolja situacija za jednu formalnu grupu, kao u svim sferama života u industriji, saobraćaju, bankarstvu, carini, zdravstvu i slično, je da postavljeni (nametnuti) vođa (rukovodilac) bude i svesno izabran i prihvaćen od strane članova grupe kao njihovog vođe. To je sasvim i razumljivo, jer se od rukovodioca očekuje da usmerava grupu ka ostvarenju ciljeva koji su pred grupu - preduzeće postavljeni i od njega će u većoj meri zavisiti na koji će način to biti sprovedeno u delo. Često je vođa jedina osoba kojoj je ceo plan ostvarenja i izvršavanja određenog zadatka poznat.

[48] Lončarević,R.,red.,*Liderstvo u teoriji I praksi,* str 148.

Osim toga, vođa ima određenu ulogu u određivanju i sprovođenju grupne politike i realizacije ciljeva grupe. Pri tome, treba imati u vidu da postoje tri vrste izbora vođe (rukovodioca) koji mogu da odrede politiku grupe, i to:

- *odozgo* - politiku određuje menadžer na najvišem nivou ili vlasnik, dok ostali rukovodeći kadar "samo sluša" i sprovodi u život tu politiku. To može da ima uticaj na inicijativu i kreativnost u radu. Praksa je pokazala da su obično kreativniji i inicijativniji izvršioci i menadžeri mlađih godišta, a koji su školovaniji od rukovodioca.
- *odozdo* - o politici odlučuju sami članovi grupe, a vođa je tu samo da usmerava i sporovodi,
- *izvor politike grupe* - je sam vođa i on ima odrešene ruke u određivanju politike grupe.

Da bi se vođa razlikovao od grupe i da bi ga grupa sledila mora da bude prihvaćen od članova grupe. Pre svega, on mora da bude: kao jedan od većina članova grupe i najbolji među članovima grupe.

Od njega se traži da ispunjava očekivanja članova grupe. U suštini, on treba da bude onakav kakvog ga grupa zamišlja. Da bi se prilikom izbora i donošenja odluke o postavljenju rukovodilac na dužnost izbegle ove slabosti, potrebno je ustanoviti da li on poseduje osnovne karakteristike koje su neophodne svakom rukovodiocu, a to su:

- inteligencija (izdvaja vođu od sledbenika),
- manja konzervativnost (prilagodljiviji čovek),
- dobar kontakt sa ljudima i
- sposobnost da se nametne kao vođa.

Mnoga istraživanja su pokazala da postoji povezanost između stila (načina) rukovođenja i efikasnosti organizacije u nekoj aktivnosti. O tome naročito govore studije Levina (Lewin), Lipita (Lippit) i Vajta (White). Kada se razmatraju stilovi vođenja, najviše su ispitivani autokratski i demokratski stil.

Karakteristike lidera

Jasno se primećuje razlika između menadžera i lidera. Iz prethodnog dela može se zaključiti da menadžeri moraju da poseduju znatno kompleksnija znanja i veštine od lidera. Pored adekvatnih tehnička i konceptualna znanja u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima koje poseduju menadžeri, što je uslovilo potrebom upravljanja procesom proizvodnje.

U realnom životu postoje situacije, da u kompaniji postoje tzv. neformalni lideri, koji ne poseduju formalni autoritet, postavljanjem u organizacionoj i menadžerskoj strukturi preduzeća, ali imaju lidersku sposobnost i uticaj na ljudske resurse preduzeća.

Autoritet lidera ima značajan uticaj na uspeh u izvršavanju zadataka. Lider koji uspešno može da rukovodi - upravlja je onaj čiji autoritet počiva na svim komponentama značajnim za obavljanje njegove funkcije.

Treba imati u vidu i moguću neusklađenost ove dve vrste autoriteta - formalnog i ličnog, i u tom slučaju mogu da nastanu posledice koje se odražavaju na kvalitet međuljudskih odnosa i efikasnost kolektiva kao celine. Istraživanja su nedvosmisleno pokazala da u kolektivima u kojima lider (rukovodilac) svoj rad isključivo bazira na formalnom autoritetu, zapostavljajući dimenzije ličnog autoriteta, često dolazi do narušavanja međuljudskih odnosa, stvaranje tenzija i netrpeljivosti, a samim tim i radna efikasnost takvih kolektiva je na najnižem nivou.

Postoji i lažni koji se razvija na lažnim osnovama, prevarama, ucenama, silom položaja, slepoj poslušnosti itd.

Savremeni oblik upravljanja ljudima takođe uključuje pitanje kakav treba da bude lider, odnosno koje su njegove karakteristike? Sumirajući mišljenja više autora smatramo da lider treba da poseduje sledeće karakteristike:

- *Vizija,* koja predstavlja sliku budućeg stanja. Vizija se rađa u lideru, ona najpre postaje deo liderovog života, a onda se njegovom snagom komuniciranja prenosi i na druge ljude u organizaciji. Pravi lider uvek ima viziju prema kojoj usmerava njemu raspoložive resurse.
- *Usmeravanje ka cilju,* koji se konkretizuju na osnovu vizije lidera kao i sposobnost umeća da tu viziju prenesu na druge i orijentišu pojedince ka željenom cilju.
- U toku realizacije zacrtanih ciljeva organizacije, iskoristiti *sposobnost za motivisanje* svojih sledbenika, metodama i instrumentima koje im stoje na raspolaganju.
- *Komunikacija* i informisanost je više nego potrebna u liderskim aktivnostima, tako da bez odgovarajuće i pravovremene informacije nije moguće doneti optimalne odluke u pravcu realizacije zadataka.

1.5. Osobine i karakteristike uspješnih lidera

„Gdje su lideri i šta rade? Šire viziju širom broda. (...) I dok se krećemo brodom, vidimo da se lideri neprekidno kreću, pokušavajući da rade ono što govore tako što predstavljaju žive simbole željene korporativne kulture. (...) Ustanovićemo da lideri provode mnogo vremena izvan broda, sklapajući prijateljstva, odnose sa potrošačima, dobavljačima, strateškim saveznicima. Oni znaju da je rad danas igra odnosa.“[49]

[49] Blanchard K., Voghorn T., Misija je moguća, Želnid, Beograd, 1999, str. 107.

Da bi se prilagodili svijetu sjutrašnjice, koji se tako brzo mijenja i razvija, lideri moraju da se uhvate u koštac sa situacijama koje su daleko od konvencionalnih. „Principi menadžmenta, koje smo toliko poštovali, sada su izloženi nemilosrdnim napadima i – popuštaju pred njima“[50].

Uspješni lideri danas moraju biti ljudi sa najfleksibilnijim duhom. Moraju imati sposobnost da brzo prihvate nove ideje, da se brzo prilagode novonastalim uslovima poslovanja i da se pomire sa čitavim nizom paradoksa, koje donosi savremeni način života i poslovanja. Lideri moraju da budu na kormilu broda, a istovremeno da grabe naprijed punom parom, što je samo po sebi suštinski paradoks.

U literaturi se susreću razne karakteristike lidera, ali najpoželjnije karakteristike uspješnih lidera su: inteligencija, obrazovanje, tehnička zvanja, manuelna spretnost ili snaga, taktičnost, energija, izdržljivost, poštenje, zdrav razum, dobro zdravlje. Lako je pronaći nekog ko posjeduje barem tri od navedenih osobina, malo je teže pronaći nekog ko posjeduje pet ili šest, a gotovo je nemoguće pronaći osobu koja posjeduje sedam ili osam poželjenih osobina.

Henry Fayol je smatrao da uspješni lideri moraju imati sljedeće osobine: *fizičke kvaliteta*, koji podrazumijevaju: zdravlje, snagu, načine ophođenja sa ljudima; *mentalne kvalitete*, koji podrazumijevaju sposobnosti da se uči, prosuđuje, mentalnu snagu i fleksibilnost; moralne kvalitete, koji podrazumijevaju: energiju, čvrstinu, spremnost da se preuzme odgovornost, inicijativa, taktičnost i dostojanstvenost.[51]

„Novi“ oblik upravljanja ljudima, koji neizbježno uključuje liderske vještine, nijesu smislili naučnici. To je sakupljena mudrost ljudi, koji su tražili najbolje načine postizanja dugoročnog uspjeha svojih organizacija. U tom smislu, internacionalni konsultant za menadžment Di Kamp, na pitanje: Kakav treba da bude uspješan lider? – odgovara listom neophodnih karakteritika[52]:

- *Uzor zaposlenima* – Ova karakteristika pokazuje da zaposleni teže da više pažnje posvećuju onome što lider radi nego onome što im zadaje da rade. Tačnije, uspješni lideri moraju svojim svakodnevnim ponašanjem u praksi sprovoditi ono što propovijedaju i biti jasan uzor uspješnog i predanog radnika.
- *Samosvjestan* – ovu karakteristiku Stephen Covey je opisao kao djelovanje iznutra prema vani. U stvari, to znači da menadžeri prije nego što pokušaju upravljati drugima, moraju uspostaviti kontrolu nad samim sobom. Na taj način spoznaju svoje slabe i jake strane i shvataju na koji način mogu pružiti najviše.

[50] Tom Peters, Uspješan u haosu, Poslovni sistem „Grmeč“, Beograd, 1996, str. 17.
[51] Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr, Menadžment – Proces, struktura, ponašanje, Poslovni sistem Grmeč AD – Privredni pregled, Beograd, 1994, str. 420.
[52] Lester Bittel, Liderstvo – Stilovi i tehnike upravljanja, Beograd, 1997, str. 14.

- *Onaj koji uči* – u današnje vrijeme kad se tehnologije i sve sfere poslovanja mijenjaju preko noći, jako je važno da lideri znaju da moraju kontinuirano učiti i da proces učenja za njih nikada nije u potpunosti okončan.
- *Uživa u promjeni* – efikasan lider mora uživati u promjeni a ne izbjegavati je ili joj se suprostavljati. Tom Peters je rekao: „Rukovoditi znači učiti kako voljeti promjenu".
- *Vizionar* – osnova procesa liderstva jeste vizija prema kojoj se organizacija i lider kreću. Ukoliko ne postoji jasna vizija o tome gdje se želi stići, organizacija i lider nikada neće biti efektivni.
- *Potpuno svjestan trenutne stvarnosti* – svjesnost trenutne situacije neophodan je preduslov za uspješno kretanje prema viziji. Ukoliko ne znamo gdje se nalazimo, stvara se jaz između naših sposobnosti i želja. Čak iako se jaz smanji smanjivanjem nivoa kojem težimo, efekat će biti negativan i za organizaciju i za njenog lidera.
- *Etičan i principijelan* – visoki etički i moralni standardi neosporan su preduslov za stvaranje efektivnog lidera u organizaciji. Svaki spisak osobina koje lider treba da posjeduje trebalo bi kao neophodan preduslov da sadrži visoke etičke i moralne standarde.
- *Onaj koji cjelovito razmišlja* – ono što karakteriše način razmišljanja uspješnog lidera, svakako je sposobnost sagledavanja organizacije kao cjeline, njenih procesa i djelova i odvijanje uzroka i posljedica. Cjelovito razmišljanje najprije podrazumijeva upravo odnose uzroka i posljedica.
- *Dobar komunikator* – čak iako ima sve garantovane kvalitete, lider ne može biti uspješan ako nije u stanju da jasno komunicira sa ljudima. To ne znači apsolutnu i savršenu retoričku sposobnost, već sposobnost izgradnje interpersonalnih odnosa i adekvatno prenošenje poruka.
- *Pozitivan u mišljenju* – mnogo je važno da lider ima pozitivan, optimistički stav. U svakoj situaciji važno je da lider traži mogućnosti a ne probleme. Čak i smisao za šalu ubraja se u pozitivno mišljenje i sve se više u literaturi pronalazi kao jedna od poželjnih karakteristika uspješnog vođe.
- *Entuzijast* – riječ „entuzijazam" izvorno znači „imati Boga u sebi", što samo po sebi pojašnjava smisao ove karakteristike lidera. Prirodno je da se očekuje od ljudi na odgovornim pozicijama da unose sebe u ono što rade i da imaju tu pozitivnu osobinu da idu naprijed čak i onda kada stvari nijesu najsjajnije. Entuzijazam podrazumijeva istinsku vjeru u ono što čovjek radi i govori i istinsku volju da ostvari zacrtane ciljeve i viziju.
- *Realan prema sebi* – ova karakteristika znači spoznaju da niko nije savršen i da svi posjedujemo individualne, jedinstvene kvalitete koji nas čine onim što jesmo. Neke vođe su vedre i vesele, druge vole voditi iz „sijenke", ali ono što je važno jeste da budu realni prema sebi i sagledaju svoje mogućnosti, sposobnosti i osobine onakvima kakve jesu.

2. Lideri u turističkim organizacijama

„Pravi lider ne treba da vodi; dosta je ako pokaže put.“[53]

2.1. Karakteristike liderstva i lidera u turističkim organizacijama

Menadžeri određuju koja će se pravila primeniti na ljude koji rade u okviru organizacione strukture, koristeći autoritet i moć koji im po položaju pripadaju. Formalni autoritet je vrsta moći koja se povezuje s organizacionom strukturom i rukovođenjem. Međutim ova dva pojma, autoritet i moć, međusobno su isprepletena. Efikasnost menadžera proistekla iz njegovog autoriteta zavisi od njegovog poimanja i umijeća upotrebe moći. Jedna od ključnih odluka za organizaciju, odnosno preduzeće jeste način na koji će se formalni autoritet distribuirati na sve instance organizacione strukture.

U savremenom poslovanju turističkih preduzeća, neophodan je novi pristup u upravljanju, rukovođenju i liderstvu. Više nije dovoljno samo kontrolisati, izdavati upustva i zadatke, definisati obaveze i odgovornost svakog izvršioca, već je neophodna nova uloga menadžera i lidera, a to znači da su potrebni menadžeri koji inspirišu, vodje koji vode, stvaraju viziju i mobilitarski i podsticajno djeluju na zaposlene. Jednom riječju potrebni su *LIDERI.*

Uloga menadžera lidera

Jasno je da glavni (top) menadžeri ne mogu da obave sve što je potrebno da se realizuje strateški plan organizacije. To je razlog zašto moraju da odluče koliki će autoritet delegirati (podijeliti moć sa drugima) menadžerima na nižim nivoima ili licima koja nisu menadžeri. Kao što je već navedeno u prethodnim poglavljima... Moć je sposobnost da se utiče na druge ljude, tj. sposobnost da se mijenja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa, a posjeduju je menadžeri jer odlučujuće utiču na odnose u organizaciji odnosno preduzeću. *Moć nagrađivanja* je moć koja proističe iz činjenice da osoba posijednik moći ima sposobnost da nagradi drugu osobu - lice izloženo moći, za izvršenje naloga koji su mu eksplicitno dati ili nagoviješteni. *Moć kažnjavanja*, suprotno od moći nagrađivanja, zasniva se na sposobnosti posijednika moći da kazni lice izloženo moći (u rasponu od opomene do otkaza). *Legitimna moć* (formalni ili zvanični autoritet) je moć koja nastaje u trenutku kada podređeni ili lice izloženo moći prizna posedniku moći da ima „pravo“ ili da ga zakon ovlašćuje da utiče – u određenim granicama. *Stručna moć* temelji se na činjenici ili ubeđenju da posijednik moći ima odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja koja lice izloženo moći nema.

[53] Henry Miller, „Mudrost srca“, 1941.

Referentna moć je moć koja se temelji na želji lica izloženog moći da oponaša ili da se identifikuje s posijednikom moći. Ovo su samo potencijalni izvori moći, a i menadžer lider ima mogućnost da koristi svih pet vrsta moći. Neke od njih su ugrađene u položaj koji menadžer zauzima. Određena doza legitimne moći uvek prati menadžera. Moć oblikuje hijerarhijske odnose koji čine okvir u kome se javljaju preostali vidovi moći. Uz *legitimnu moć* menadžeri uglavnom imaju moć nagrađivanja i kažnjavanja u datom okviru nadležnosti. Podređene radnike mogu da nagrade novcem, privilegijama ili napredovanjem u službi u okviru određenih radnih mesta, poslova i zadataka. Kažnjavanje se uglavnom ogleda u tome što se uskraćuju ove nagrade. Stručna i referentna moć, za razliku od prve tri moći, ne može se dati menadžeru uz položaj koji nosi njegovo radno mesto. Referentna moć, koju menadžeri stiču obrazovanjem, zavisi od izgrađenosti ličnosti i stila menadžera i ona se sporadično javlja i primenjuje. Međutim, sve više se javlja u praksi, odnosno u svakodnevnom poslovanju. U preduzećima gdje radnici pokušavaju i nastoje da se ponašaju po uzoru na rukovodioca, kome se dive, dijeluje referentna moć. Dakle, koncept moći podrazumijeva način na koji ljudi žele da sagledaju svoje međusobne odnose[54] , u kojima postoje različita iskustva, tradicija i praksa.

Sledeći prikazu iznosi sistematizaciju kako se uspješno primjenjuje moć.[55]

<u>*Razumiju izvor svoje moći;*</u> - svoje ponašanje usklađuju s predstavom koju ljudi o njima imaju (na primijer, ako su stručni za određenu oblast, neće se na osnovu tog znanja uplitati u drugu oblast);

<u>*Shvataju da svaki od pet izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist ukoliko se pravilno primeni;*</u> - menadžer će se pozvati na određeni izvor moći samo tamo gdje to situacija traži ili gdje odgovara osobi na koju se primenjuje;

<u>*Shvataju da je svaki od pet izvora moći koristan i značajan za njihov rad;*</u> - menadžeri se trude da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoj situaciji odaberu vrstu moći koja je najprimjerenija;

<u>*Imaju cilj kome teže u karijeri;*</u> - postizanje ovog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći; menadžeri traže poslove koji im dozvoljavaju da razviju svoje sposobnosti, da ljude vežu za sebe i da se oslone na onaj tip moći koji im najviše odgovara;

[54] Na primijer, u nekim zemljama kultura je takva da podržava vjerovanje da se moć u organizacijama mora koncentrisati na nekoliko ljudi i da se ne može ravnomjerno distribuirati. Italija, Francuska, Japan, Indija i Brazil su nacije koje smatraju da su ljudi od moći superiorni u odnosu na druge.

[55] John P. Kotler, «Power, Dependence, and Efective Management», Harvard Business Review 54, no.2 (mart-april), 1976., pp.100.Preuzeto od: Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.320.

Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu; - menadžeri moraju izbijegavati impulsivnu i egoističnu primjenu moći; samo u izuzetnim slučajevima sebi će dozvoliti da budu prijeki u odnosu na druge; *Shvataju da je moć neophodna da bi se obavio posao;* - menadžer mora da prevaziđe nelagodnost da upotrijebi moć u slučajevima u kojima je njena primijena adekvatna.

Prikaz 7. Šest ključnih karakteristika moći

Autoritet je vrsta moći, odnosno zvanični autoritet je ravan legitimnoj moći. Autoritet je vid moći koji se uglavnom koristi u širem smislu, a podrazumeva sposobnost ljudi da primijene moć proisteklu iz njihovih sposobnosti ili titula. To znači da je konkretna osoba veoma upućena u predmet poslovanja i da zato posijeduje stručnu moć.

Zvanični autoritet je tip moći koji se vezuje za strukturu i menadžment organizacije. Zasniva se na prihvatanju legitimnog prava menadžera da ima uticaj, a potiče iz zvaničnog položaja u organizaciji. U praksi postoje dva prilaza autoriteta: *klasičan prilaz* (autoritet vlasnika preduzeća ili njegovog zastupnika i zaposlenost po volji (prihvatanje posla u kompaniji)) i *prilaz prihvatanja* (autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posrednika moći (prihvatanje naloga) i menadžeri izvesna ovlašćenja prenose na radnike).

U velikom broju organizacija menadžeri autoritet djele na komandni, savjetodavni i autoritet po funkciji. Ove vrste autoriteta razlikuju se po vrsti moći na kojoj se temelje. Komandni autoritet: autoritet koji imaju menadžeri koji se nalaze na liniji komandovanja cjelokupne organizacije, a odgovorni su za realizaciju organizacionih ciljeva (počinje upravnim odborom i proteže se do svih nivoa hijerarhije, do tačke gdje se obavlja osnovna djelatnost organizacije); Savetodavni/kadrovski autoritet: autoritet koji imaju grupe ili pojedinci zaduženi da komandnim menadžerima pružaju savjete ili usluge, a temelji se na stručnoj moći; Funkcijski autoritet: autoritet koji imaju članovi određenih specijalizovanih odeljenja (kadrovi) koji kontrolišu aktivnosti drugih odjeljenja u domenu odgovornosti vezanih za tu specijalnost. Funkcijski autoritet je svojstven svim organizacijama. Potreban je za realizaciju velikog broja organizacionih aktivnosti kako u pogledu njihovog nivelisanja, tako i nesputane primene stručnosti potrebne za realizaciju. Ova vrsta autoriteta temelji se na legitimnoj i stručnoj moći. Delegiranje: prenos zvaničnog autoriteta i odgovornosti na podređenog saradnika radi realizacije specifičnih aktivnosti.

1. Definisati jasne ciljeve
2. Odrediti kome povjeriti zadatak (formirati tim)
3. Nadgledati ostvarenje definisanih ciljeva-zadužiti subkoordinatora (menadžer marketing, finansijski menadžer, divizioni menadžer)

4. Subkoordinatoru dati autoritativnost i sredstva za sprovođenje ciljeva (zvanično ovlašćenje)
5. Odrediti tačku provjere ostvarenja ciljeva
6. Pratiti kroz razmenu informacija i diskusiju u predviđenim intervalima

Prikaz 8. Proces delegiranja[56]

U situacijama kad se pravilno primjeni delegiranje ima nekoliko prednosti: što više zadataka prenose na druge, menadžerima ostaje više prostora da traže i prihvataju veće obaveze od menadžera na višim nivoima; radnici prihvataju odgovornost i koriste svoju moć rasuđivanja, stiču samopouzdanje i preuzimaju inicijativu; na ovaj način dolazi do boljih odluka, jer radnici na terenu bolje sagledavaju činjenično stanje; produktivno delegiranje ubrzava proces odlučivanja (dragocijeno vrijeme se gubi kad radnici moraju da konsultuju svoje menadžere) jer kad se radnici ovlaste da određene odluke donose na licu mjesta gubi se prazan hod.

U praksi se javlja i otpor prema delegiranju, za šta može postojati više razloga ali je pravi u činjenici da je sam menadžer konfuzan ili nefleksibilan i zato nesposoban da efikasno delegira posao. Delegiranje će za sve zainteresovane strane biti uspešno ukoliko se izgradi osećanje uzajamnog povjerenja (ovo je još jedna situacija gdje etika utiče na svakodnevne poslovne aktivnosti) i ako se ispune, određeni preduslovi. Prvi, spremnost menadžera da radnicima pruže slobodu da obave delegiran zadatak (način i rešenje zadatka po sopstvenom izboru). Drugi, prisna komunikacija između menadžera i radnika. Treći, sposobnost menadžera da analizira faktore kao što su ciljevi organizacije, zahtevnost zadataka i sposobnost radnika.

Svaki od ovih preduslova važan je za realizaciju sledećih zadataka za efikasno delegiranje:

- Doneti odluku u pogledu zadataka koji se mogu delegirati;
- Doneti odluku kome poveriti zadatak;
- Obezbediti dovoljno resursa za realizaciju delegiranog zadatka;
- Delegirati zadatak;
- Biti spreman za intervenciju, ukoliko je potrebno;
- Izgraditi sistem povratne sprege obaveštenosti.

Menadžeri neprestano donose odluke vezane za delegiranje. To je faktor koji uvek postoji u procesu organizovanja. Istovremeno i glavni menadžeri donose odluke o obimu delegiranja koji će se standardno primenjivati unutar cjelokupne organizacione strukture. Ove odluke su realno planske odluke o praktičnoj organizaciji. Obim delegiranja zvaničnog autoriteta menadžera

[56] William J. Stevenson, Mc Graw – Hill Irwin, Operations Mnangement, Internacional Student Edition with global Rending, 2010, str. 268

unutar cjelokupne organizacije kreće se u rasponu od decentralizacije do centralizacije. U relativno decentralizovanoj organizaciji znatan deo autoriteta prenosi se duž organizacione hijerarhije na niže.

Prednosti decentralizacije identične su prednostima delegiranja:

- rasterećenje glavnog menadžmenta;
- donošenje boljih odluka jer potiču s lica mjesta;
- bolja obuka, moral i inicijativa na nižim nivoima;
- veća fleksibilnost i brzo donošenje odluka u dinamičnom okruženju.

Međutim*, potpuna decentralizacija, bez koordinacije i liderstva s vrha, je nepoželjna*. Trebalo bi imati u vidu da svrha organizacije, efikasna integracija subjedinica radi realizacije organizacionih ciljeva upotrebom strateških planova, ostala bi neostvarena bez određene centralizovane kontrole. U određivanju obima decentralizacije podesnog za jednu organizaciju, obično se uzimaju u obzir sledeći faktori[57]: uticaj sredine, kao što su karakteristike tržišta, pritisak konkurencije i dostupnost resursa; veličina organizacije i stopa rasta; druge karakteristike organizacije, kao što su izdaci za donete odluke, pitanja kojima glavni menadžment daje prednost, kultura organizacije i sposobnost menadžera na nižim nivoima.

2.2. Sposobnost lidera i menadžera da utiče na druge

„Menadžer je funkcija.Lidersvo je stav.“ [58]

Menadžer može biti napisano na vašoj podsjetnici, ali lidersvo se pojavljuje u glavama ostalih onog trena kada odluče da vas slede. Menadžer traje od 9 do 17 h, a liderstvo sedam dana u nedelji, 24 časa dnevno. Menadžeri upravljaju na poslu, lideri vode u životu. Vrlo malo ljudi unutar organizacije su stvarni lideri jer nisu sposobni preuzeti odgovornost sami za sebe. Oni okrivljuju, žale se, kritikuju ostale. Pravi lider nikada neće projektovati svoje probleme na ostale, niti izgubiti uvid u apsolutnu istinu, 100% je odgovoran za svoje misli, osećanja, djela, bez obzira šta se dogodilo. To je veliki problem većini ljudi jer su jednostavno uslovljeni da vjeruju „nisam ja, oni su“. Ovakvo vjerovanje stvara kult žrtve, a pravi lider nikada ne vidi sebe kao žrtvu. Upravo zato istinski lider nije neko sa vrha organizacijske strukture, već iz sredine ili čak sa prve linije. Mnogo izvršnih direktora i starijih menadžera su na svojim pozicijama zato što su usavršili vještinu zaštite svoje teritorije i igranja političkih igrica. Istinski lideri ne igraju takve igre. Oni ne osjećaju potrebu da nešto štite. Reč je o iznutra slobodnim dušama, a upravo to im omogućava da budu raspoloživi ostalima na svim nivoima. Takvi ne zahtjevaju poštovanje jer njihova unutrašnja stabilnost i proaktivne reakcije u svim okolnostima prirodno privlače

[57] Stoner R., Friman E., i Gilbert D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str. 332.
[58] Majk Džordž, predavač na Oxford Leadership Akademy

poštovanje ostalih. Oni su shvatili da se ništa ne dogadja meni, sve se dogadja za mene. Osnažili su sami sebe, a samim tim su postali sposobni osnažiti i druge.

"Menadžeri premještaju pijesak s kraja na kraj plaže, ali se ustručavaju da od pijeska naprave dvorac, što bi bio kreativan aspect pomenute aktivnosti."[59]

„Menadžeri rade stvari na pravi način, dok lideri rade prave stvari."[60]

Drugim riječima, menadžerima je akcenat na efikasnosti, uraditi što više uz što manje ulaganja, dok lidere više interesuje efektivnost i pronalaženje onih usluga ili proizvoda koji će biti novi, interesantni ili će zadovoljiti potrebe tržišta na bolji način.

Šta razlikuje menadžere od lidera?

- Lideri su koncentrisani na smjer, viziju, ciljeve, efektivnost i svrhu. Menadžeri su koncentrisani na efikasnost i kratkoročne ciljeve.
- Menadžeri administriraju a lideri inoviraju.
- Menadžeri se fokusiraju na sistem i strukturu – lideri se fokusiraju na ljude.
- Menadžeri se oslanjaju na kontrolu – liderima je važnije povjerenje.
- Menadžeri gledaju u operativnu liniju, lideri gledaju ka horizontu.

LIDER	***MENADŽER***
Radi prave stvari	*Radi stvari na pravi način*
Zna zašto i zašto ne (efektivnost)	*Zna kako (efektivnost)*
Identifikuje problem	*Rešava problem*
Dugoročno orjentisan	*Kratkoročno orjentisan*
Zagledan u horizont	*Striktan pogled*
Inovira	*Administrira*
Razvija	*Održava*
Stvara	*Imitira*
Pita zašto ne	*Pita zašto i kako*
Izaziva	*Prihvata*
Sopstvena ličnost	*Dobar „vojnik"*

Prikaz 9. Vujović S., Ristić Ž., Ekonomska teorija Menadžmenta, LIBER, Beograd, str. 51.

Efektivni lideri jednako znaju da osmotre sitnice kao i velike stvari. Zapažaju detalje, ali u isto vrijeme imaju sposobnost da učine da se ljudi osjećaju uvaženima, da ih inspirišu i ulivaju im energiju, da „hrane" njihovu kreativnost i da ih motivišu da preuzimaju rizike i uče iz sopstvenih grešaka.

[59] Howard G. Haas with Bob Tamarkin, The Leader Within, Harper Business, New York, 1992, str. 3.
[60] Richard Pascale, „Managing on the edge", Penguin Book, 1990. str. 65.

Menadžeri u najvećem broju slučajeva koriste znanja koja su stekli, pa vodeći se prrimjerima iz literature, sprovode određene aktivnosti upravljanja organizacijom. Lideri, ipak, prate svoju intuiciju, koja, u velikom broju slučajeva zna imati mnogo povoljnije ishode za organizaciju od plaćanja strogih pravila i ne obaziru se na emocije.

U tom smislu, može se govoriti i o većoj emotivnosti lidera u odnosu na menadžera. „Ljudi se vode emocijama a ne inteligencijom“ – moto je lidera. Možda upravo zbog toga što prepoznaju emotivnost i brigu o ljudima, ljudi radije biraju lidere za svoje vođe nego menadžere, koji poštuju stroga pravila i ne obaziru se na emocije.

Jednom prilikom je o liderima rečeno da su izuzetno pažljivi i osjetljivi ljudi. Oni obično jako dobro poznaju svoj tim i stvaraju međusobno povjerenje i prisan kontakt među ljudima koji ga sačinjavaju.

Lider je neko ko ima prirodnu moć da utiče na ljude, koga ljudi prate po sopstvenoj želji i izboru, dok su menadžeri ljudi koji se moraju poštovati i čije se „naredbe“ moraju izvršavati.

Menadžeri su obično ljudi koji su duži period vremena u kompaniji i koji znaju kako funkcioniše svaki segment sistema kojim rukovode. Lider može biti čovjek koji je tek pristigao u kompaniju sa svojim novim, svježim idejama i ne mora biti iskusan u poslovanju.

Upravo o tome leži jedan od potencijalnih problema liderstva. Lideri obično ne pridaju poseban značaj dubioznim studijama i ekonomskim analizama kada se radi o donošenju važnih odluka. Oni se povode za zdravorazumskim zaključivanjem i intuicijom, što može biti mač sa dvije oštrice. Jedan autor je sumirajući šale o ekonomistima napisao: „Ekonomisti su ljudi koji su predviđali 9 od 5 proteklih recesija“. Složićemo se da su u većini ekonomisti skloni analiziranju svakojakih pojava, međutim mnogo se češće dešava da ekonomista predvidi“ 5 od 5 mogućih recesija“. U tom slučaju, lideri postaju gubitnici.

Liderstvo se razlikuje od menadžmenta, ali ne u onom smislu u kojem većina ljudi misli. Liderstvo nije „mistično i misteriozno“, nije pretočeno u egzotičnu ličnost koja uvjek plijeni pažnju gdje se pojavi. Biti vođa je ovozemaljski običan, neromantičan i dosadan posao.[61]

Najprirodnije je reći da su menadžment i liderstvo dva različita i komplementarna procesa. Liderstvo nije bolje od menadžmenta niti je adekvatna zamjena za menadžment. U stvari, Koter kaže da je menadžment „kompleksan proces kopiranja“, dok je liderstvo „kompleksan proces kreativnog kopiranja“. Upravo iz tog razloga moderne organizacije i privreda uopšte, tragaju za liderima. Lideri su neophodni kada je organizacija u stalnom procesu promjene.

[61] John P. Kotter, What Leaders Really Do, Boston, 1998, str. 37.

Menadžeri i lideri su dva veoma različita tipa ljudi. Ciljevi menadžera proizlaze prije iz neophodnosti nego iz želje. Nasuprot tome, lideri imaju lični, aktivni pristup dostizanju ciljeva. Oni pronalaze mogućnosti koje su obično na dohvat ruke, ali ih drugi ljudi ne uočavaju.[62]

Uočljivo je da u vremenima kada postoji veliki broj kompleksnih organizacija, potreba za menadžmentom je nesporna. Bez dobrog menadžera organizacija postaje haotična, što u najvećem broju slučajeva završava nestajanjem organizacija. U isto vrijeme, akceleracija u svakoj sferi poslovanja dovela je do potrebe za kreativnim ljudima koji su sposobni da ne samo upravljaju organizacijama već i da svojom kreativnošću i sposobnošću usmjeravanja ljudi kreiraju kompetentivne prednosti organizacija. Zapravo, potreba za adekvatnim praćenjem velikih promjena koje se dešavaju u okruženju postala je neophodna i za sami opstanak organizacija. U novom milenijumu postoji samo dvije vrste organizacija: brze i mrtve.

Razliku između liderstva i menadžmenta slikovito je prikazao J. Kotter. On smatra da upoređujući aktivnost vojske u mirnim i ratnim vremenima najbolje možemo shvatiti potrebu za liderstvom i menadžmentom i razliku između njih. Jasno je da vojska u mirnim vremenima savršeno opstaje i funkcioniše uz dobro administrativno upravljanje i menadžment na svim hijerarhijskim nivoima. Lideri su poželjni na samom vrhu. Nasuprot tome, u ratnim vremenima liderstvo je neophodno na svim hijerarhijskim nivoima. Niko do sada nije pronašao recept za efektivan menadžment kada vojska uđe u bitku. Ljudi u tom slučaju moraju na čelu da imaju lidera.

Helrigel i Slokum tvrde da je „u menadžmentu naglasak na racionalnoj analizi situacije, postavljanju ciljeva, organizovanju resursa, koordinaciji aktivnosti i upravljanju i kontroli ponašanja zaposlenih“. Nasuprot tome, „lideri su osobe koje kreiraju viziju u koju bi trebalo da ljudi vjeruju. Oni inspirišu lojalnost i povjerenje i umiju da upravljaju talentima drugih prema postizanju željenog cilja.“ Isto autori zaključuju da dobar lider ne mora imati sposobnost da usmjeravaju i vode ljude.[63]

Očigledno je da prisustvo lidera dodatno motiviše ljude i uliva im želju da dođu do određenog cilja. Upravo zbog toga je lider neophodan u situacijama velikih promjena, kriza ili ključnih momenata za organizaciju.

[62] Abraham Zaleznik, Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review on Leadership, HBR, Boston, 1998, str. 61.

[63] Bojanović Radonjica, Psihologija međuljudskih odnosa, četvrto dopunjeno i prerađeno izdanje, Centar za primijenjenu psihologiju, Beograd, 2009, str. 179.

MENADŽMENT	***LIDERSTVO***
- Planiranje i izrada budžeta: utvrđivanje detaljnih koraka i vremenskog okvira za ostvarivanje rezultata, raspoređivanje resursa - Organizacija i obezbeđenje kadrova – definisanje neke strukture za izvršenje plana, kadrovsko ekipiranje strukture, delegiranje odgovornosti i ovlašćenja u cilju sprovođenja plana, obezbeđenje postupka i proceduru kao pomoć u instruktaži ljudi i definisanje metoda ili sistema za praćenje realizacije. - Kontrola i rešavanje problema: praćenje rezultata, uočavanje odstupanja od plana, planiranje i organizovanje radi rešavanja problema.	- Utvrđivanje pravca – razvijanje vizije budućnosti i strategija za realizovanje promjena koje su potrebne da bi se vizija ostvarila. - Usmjeravanje ljudi – širenje informacija o utvrđenom pravcu, kroz riječi i djela, na sve one čija saradnja može biti potrebna da bi se uticalo na formiranje timova i koalicija koje shvataju viziju i strategije i prihvataju ih kao isprave. - Motivisanje i inspirisanje – stimulisanje ljudi da savladaju najveće političke i birokratske prepreke, kao i one vezane za resurse, koje stoje na putu ka promjeni, kroz ispunjenje osnovnih, ali često nezadovoljnih, ljudskih potreba.
↓	↓
- Obezbjeđuje određeni stepen predvidivosti i reda, a ima potencijal da neprestano ostvaruje kratkoročne rezultate koje očekuju različite interesne grupe, (na primjer: sa aspekta kupca – izvršavanje obaveza na vrijeme; sa aspekta akcionara – poslovanje u okviru budžeta).	- Obezbjeđuje promjenu, često do dramatičnih razmjera, a ima potencijal da ostvaruje izuzetno korisne promjene (na primjer, novi proizvodi koje žele potrošači, novi pristupi u odnosima sa zaposlenima zahvaljujući kojima firma ostaje konkurentna).

Prikaz 10. Menadžment nasuprot liderstvu[64]

Ako su karakteristike ličnog razvoja pojedinca takve da podržavaju njegov potencijal da postane lider, de Vris i Floran-Trasi smatraju da tada organizacija preuzima ulogu za dalji razvoj pojedinca ka globalnom lideru. Tehnike koji oni preporučuju na liniji su onih koje srećemo i kod drugih autora koji su se bavili fenomenom razvoja globalnih lidera (na primer Gregersen, Morrison, Black, Evans, Pucik, Barsoux, Trompenaars, i dr.). Najčešće se navode sledeće aktivnosti:

[64] John P. Kotter: Vođene promjene", Beograd, 1998, str. 40.

Putovanja i transferi. Zaposleni relativno lako mogu prihvatiti rotaciju poslova koje obavljaju, ali znatno teže prihvataju da oni sami budu rotirani s jednog mesta na drugo, naročito ukoliko to znači i promenu mesta boravka, što je u preduzećima koja globalno posluju pravilo, a ne izuzetak. Istraživanja ukazuju da je spremnost zaposlenih da prihvate promene mesta boravka u direktnoj vezi s njihovom starošću, bračnim statusom i tipom ličnosti. Kod starijih zaposlenih koji imaju partnera i decu spremnost za preuzimanje drugog posla u drugom mestu ili zemlji je manja, naročito ukoliko partner ima sopstvenu uspešnu karijeru vezanu za trenutno mesto boravka. Osim toga, porodica je ponekad mnogo više izložena uticaju lokalne, strane sredine od zaposlenog, za koga se u toku većeg dela nedelje ništa nije promenilo: on radi u svojoj firmi, samo u drugom gradu. Što je nivo standardizacije poslovanja u firmi veći, to će stepen promene radnog okruženja za zaposlenog biti manji, a time i prilagođavanje promenjenim uslovima lakše.

Neke kompanije se oslanjaju na praksu izbora kandidata koji još uvek nisu zasnovali sopstvenu porodicu, koje onda rotiraju s radnog mesta u jednoj zemlji na radno mesto u drugoj. S druge strane, neke insistiraju na tome da u izbor ulaze ne pojedinci nego porodice, pa se kao uslov menadžerima za napredak, koji podrazumeva ekspatrijaciju, postavlja to da budu u braku i da se i porodica seli s njima.

Danas se sve češće savetuje kompanijama da već u procesu regrutacije I selekcije kandidata za menadžerske pozicije biraju one koji pokazuju sklonosti ka životu koji zahteva rad u globalnoj kompaniji. Na primer, kompanija *Colgate-Palmolive* u procesu eksterne regrutacije kandidata za niže menadžerske pozicije prioritet daje onima koji su već živeli ili radili u inostranstvu i govore više od jednog jezika (Gregersen et al, 1998).

Transferi menadžera kroz korporativne delove predstavljaju najstariji metod izgradnje globalnih lidera. Verovatno jedan od u svetu najčuvenijih primera korišćenja transfera u cilju izgradnje čvrste korporativne kulture i formiranje korporativnih lidera svesnih globalnog poslovanja kompanije jeste *Philips*.

Philips je dugo godina transfer i rotaciju grupe starijih menadžera (poznatih pod nazivom »holandska mafija«) koristio kao način transfera znanja i iskustva kroz organizaciju. Iako *Philips* danas mnogo više koristi komitete i projektne timove u tu svrhu, u kompaniji i dalje postoji verovanje da je najefektivniji način transfera informacija I znanja putem transfera zaposlenih.

Timski rad. Imajući u vidu svu kompleksnost internog i eksternog okruženja u kome globalna preduzeća funkcionišu, pojedini autori izražavaju sumnju u to da liderstvo u njima može da počiva na jednoj osobi i jednoj poziciji – izvršnom direktoru (*CEO*). Umesto toga oni smatraju da je budućnost upravljanja prostorno i poslovno diverzifikovanim preduzećima koja posluju u uslovima stalnih promena i neizvesnosti u razvoju efektivnog timskog menadžmenta (Nadler, Tushman, 1999). Upravo zbog kompleksnosti zahteva upravljanja, izvršni timovi treba da preuzmu ulogu koju je nekada obavljao jedan čovek sa mrežom svojih savetnika. Uvođenje

izvršnih timova kao rukovodećeg tela u globalnim preduzećima ne znači da će se izgubiti potreba za pozicijom izvršnog direktora već da će ona biti suštinski izmenjena, tako da odražava odnos *primus inter pares*.

Izvršni director treba da uzme ulogu lidera izvršnog tima i da zajedno s ostalim članovima radi na anticipiranju promena u okruženju, donošenju i sprovođenju strategije globalnog nastupa. Za izvršne timove globalnog preduzeća bitno je (1) da budu heterogeni i (2) da za lidera izvršnog tima bude izabrana osoba veoma posvećena organizaciji. [65]

Heterogenost izvršnih timova ogleda se kako u pogledu njihove nacionalne I rasne strukture tako i u pogledu ekspertnosti njihovih članova. Globalna preduzeća ne mogu računati s razvojem liderstva u svojim okvirima ukoliko ne promovišu različitosti u svakom smislu.

Lideri u globalnim preduzećima treba da budu promoteri sposobnosti rada u diverzifikovanom okruženju. Poslovna praksa beleži primere kompanija koje su zapale u takozvanu "strukturnu zamku" pretpostavljajući da će promene organizacione strukture biti sasvim dovoljne da izazovu promene u interpersonalnim odnosima i procesima donošenja odluka, koje će onda, posledično, proizvesti promene u pojedinačnim stavovima i postupcima menadžera.

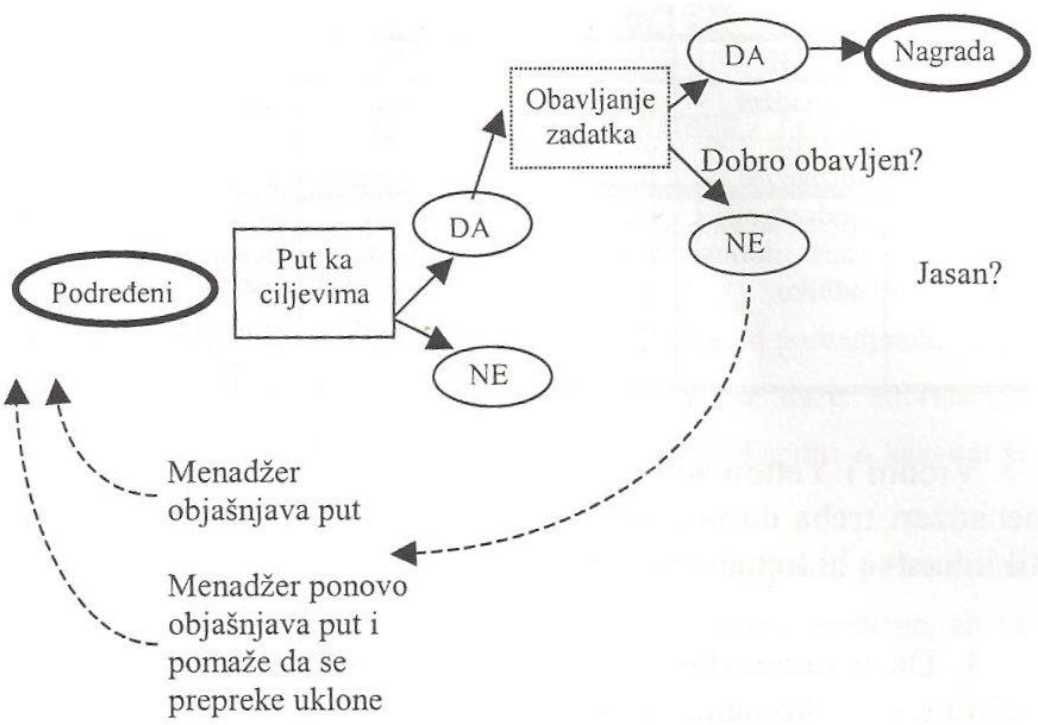
Njihovi primeri ukazuju na činjenicu da promene formalne organizacione strukture predstavljaju nedovoljan I pojednostavljen instrument promena. Kako strategijska i organizaciona rešenja postaju sve kompleksnija i zahtevnija, javlja se potreba da top menadžment preduzeća zameni svoj tradicionalni fokus na strategiju i strukturu fokusom na upravljanje ljudima i procesima.

Danas se kritični strateški zahtevi odnose na pronalaženje ne najadekvatnijeg strukturnog rešenja već organizacionog dizajna koji će omogućiti da se iskoriste svi potencijali zaposlenih i motiviše čitava organizacija da bude spremna na rad u komplikovanom i dinamičnom okruženju.

2.3. Osobine podređenih saradnika

"Smatram da je najveći dar što ga posedujem sposobnost da u drugim ljudima probudim radni zanos, da priznanjem i hvalom podstičem ono što je u njima najvrednije." [66]

[66] Čarls Švob, „Kralj čelika".



Prikaz 11. Pristup liderstvu „ PUT – CILJ“[67]

Iako su mnoga različita liderska ponašanja mogla da budu odabrana za teoriju put – cilj, u ovom pristupu su do sada razmatrana sledeća liderska ponašanja: naredbodavno, kojim se pruža podrška, participativno i usmjereno na postignuća.[68] Kada je riječ o teoriji put – cilj, jasno je ostavljen prostor za uključivanje drugih varijabli.

Naredbodavno liderstvo slično je dijelu koncepta opisanom u istraživanjima iz Ohaja koji se odnosi na „iniciranje strukture“, kao i stilu „kazivanja opisanom u situacionom liderstvu.[69] Opisuje lidera koji podređenima daje instrukcije u vezi sa zadatkom, uključujući informacije o tome šta se od njih očekuje i vremenske rokove u kojima zadatak treba da bude obavljen. Naredbodavni lider postavlja jasne standarde za radni učinak i podređenima jasno predočava pravila.

Liderstvo podrške podsjeća na ponašanje uvažavanja, tip ponašanja identifikovan u istraživanjima u Ohaju. Liderstvo podrške podrazumijeva da je lider druželjubiv i otvoren i brine o dobroti i ljudskim potrebama podređenih. Lideri koji pokazuju ponašanje podrške mijenjaju način rada po potrebi da bi učinili posao prijatnim za podređene. Osim toga, takvi lideri se prema podređenima ponašaju kao prema jednakima i iskazuju poštovanje prema njihovom položaju.

[67] Daniel A. Wren, Dan Voich Jr., Menadžment – process, struktura, ponašanje, Poslovni sistem Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1994, str. 429.
[68] House R. J., and Mitchell R. R., The path-goal theory of leadership. Journal of Conteporary Business, 1974, str. 83.
[69] Halpin A.W., and Winer B. J., Leader behavior: Its description and measurement, 1957, str. 323.

Participirano liderstvo podrazumijeva lidera koji poziva podređene da učestvuju u procesu donošenja odluka. Ovakav lider se konsultuje sa podređenima, traži njihove ideje i mišljenja i integriše njihove sugestije u odluke o tome kako će grupa ili organizacija funkcionisati u budućnosti.

Liderstvo usmjereno na postignuća, predstavlja lidera koji podstiče podređene da posao obavljaju na najvišem mogućem nivou. Ovakav lider uspostavlja visoke standarde učinka za podređene i zahtijeva kontinuirani napredak. On mnogo očekuje od podređenih i istovremeno je ubijeđen da su podređeni sposobni da definišu i postignu izazovne ciljeve.

Karakteristike podređenih određuju kako će podređeni da protumače ponašanje lidera u datom radnom kontekstu. Istraživači su se usmjerili na potrebe podređenih za pripadnošću, preferencije prema određenom stepenu strukturisanosti, želju za kontrolom i njihovo lično viđenje stepena sopstvenih sposobnosti za obavljanje zadataka. Navedene karakteristike i mnoge druge određuju stepen u kome su podređeni trenutno zadovoljni ponašanjem lidera ili smatraju da će u budućnosti biti tako.

U teoriji put – cilj se predviđa da podređeni koji imaju jaku potrebu za pripadnošću daju prednost liderstvu podrške, s obzirom na to da u liderstvu u kome se ispoljavaju društvenost i briga pronalaze izvor zadovoljstva. Za podređene koji su skloni dogmama i postojanju autoriteta i rade u neizvjesnim situacijama, u teoriji put – cilj sugeriše se naredbodavno liderstvo, s obzirom na to da ono obezbjeđuje psihološku strukturisanost i jasnost zadataka. Naredbodavno liderstvo pomaže podređenima da razjasne put do cilja i da on postane manje dvosmislen. Autoritarni tip podređenog osjeća sa prijatnije kada mu lider pruži osjećaj sigurnosti u radnom okruženju.

Želja za kontrolom kod podređenih dobila je posebnu pažnju u istraživanjima teorije put – cilj, u izučavanju ličnog lokusa kontrole koji može da ima interne i eksterne dimenzije. Podređeni sa internim lokusom kontrole vjeruju da oni sami upravljaju stvarima koje im se u životu dešavaju, dok oni sa eksternim lokusom kontrole vjeruju da slučajnosti, sudbina i spoljne sile određuju životne događaje. U teoriji put – cilj sugeriše se da je za podređene sa internim lokusom kontrole, najpogodnije liderstvo podrške jer im omogućava da se osjećaju odgovornim za svoj posao se sugeriše da je naredbodavno liderstvo najbolje jer se podudara sa predstavom podređenih da spoljašnje sile kontrolišu okolnosti u kojima se nalaze.

Još jedan način na koji liderstvo utiče na motivaciju podređenih je njihova predstava o sopstvenim sposobnostima da obave određeni zadatak. Kako se samouvjerenost podređenih u vezi sa njihovim sposobnostima i kompetencijama povećava, potreba za naredbodavnim liderstvom opada. Kao posledica toga, u situacijama kada se podređeni osjećaju sposobnim da završe sopstveni posao, naredbodavno liderstvo postaje suvišno zbog previše kontrole.

Model: odluka o uključenju potčinjenih (modeli Vroom-Yet i VroomJago)

Ovaj model nastao je na osnovama kritike modela put-cilj, jer su autori[70] smatrali da nije uzeta u obzir situacija kada menadžeri donose odluku o uključenju radnika. Kao rešenje ponudili su prošireni klasični model Vrum – Jeton situacionog liderstva koji je sadržao brigu kako za kvalitet, tako i za prihvatanje odluka.[71] Eksperti (Vrum i Jago) produbili su ovaj pristup, jer su iznjeli hipotezu da efikasnost odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti odluci, kao i od vremena utrošenog na donošenje odluke. Oni vjeruju da je ukupna efikasnost liderstva u funkciji efikasnosti odluke minus troškovi donošenja odluke, plus vrijednost ostvarena razvijanjem sposobnosti kod ljudi na osnovu procesa odlučivanja. Svakako da liderski stilovi mogu biti uslovljeni vremenom ili razvojem, a primenjivaće se onaj model koji najviše odgovara datim okolnostima. Pri tome treba uzimati u obzir i subjektivan element, jer je očigledno da se pojedinci lakše prilagođavaju različitim situacijama u životu i radu od drugih. Fleksibilnost u liderstvu predstavlja, sve više, odlučujući faktor.

Najnovije studije iz oblasti liderstva ukazuju na to da menadžeri u stvari pokazuju veliku potencijalnu fleksibilnost kada odgovaraju na uticaje koje na njihove liderske stilove ima okruženje. Osim gore analiziranih modela liderstva često, takoreći svakodnevno, pojavljuju se brojna empirijska i teorijska djela iz oblasti liderstva. Na primer, o stilu lidera koji se naziva „dinamično angažovanje“ (sa pet osnovnih modela u praksi i deset modela ponašanja koji lideri koriste). Istraživanje liderstva ići će u raznim smjerovima. Aktuelno je transformaciono ili harizmatsko liderstvo, kao i oživljavanje bihejviorističkog pristupa ili vraćanje na tradicionalne ideje o liderstvu. Mnogi smatraju da dolazi vreme izuzetnih lidera u menadžmentu. Autoritarni lideri predstavljaju onu vrstu lidera koji utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi postigli sopstvene ciljeve, kao i ciljeve organizacije, klasifikuju zahteve i ubeđuju ljude da mogu da ostvare svoje ciljeve ako ulože neophodan trud. Transformacioni lideri, nasuprot prethodnim, su lideri koji svojom ličnom vizijom i energijom inspirišu sljedbenike i imaju veliki uticaj na svoje organizacije. Takođe ih nazivaju i harizmatski lideri. Najnoviji izazovi tradicionalnoj teoriji liderstva obuhvataju psihoanalitički pristup, koji ispituje nesvesne motive lidera i romantični pristup, koji se koncentriše na romantičnu ili idealizovanu sliku koju sljedbenici imaju o tome šta lideri mogu da ostvare i kako on ili ona mogu da utiču na njihove živote i poslovnu karijeru.

Ovaj model je izdvojio pet liderskih stilova koji predstavljaju skalu autoritarnih pristupa (AI, AII), konsultantskih pristupa (CI, CII) i participativni pristup (GII).[72]

[70] Victor Vrum (Victor Vroom) i Artur Jago (Arthur Jago), 1973. str. 215
[71] Vroom, V. I A. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988, str. 443
[72] Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.445.

Vrste liderskih stilova

AI – Menadžeri sami rešavaju problem ili donose odluku i koriste informacije raspoložive u datom momentu.

AII – Menadžeri dobijaju neophodne informacije od podređenog (podređenih), zatim sami donose odluku o rešenju problema. Kada traže informacije, menadžeri mogu, ali ne moraju, da saopšte podređenima o kakvom je problemu reč. Uloga koju imaju podređeni u procesu donošenja odluke jasno je ograničena na pružanje neophodnih informacija (menadžerima), ali ne i na predlaganje ili ocenjivanje alternativnih rešenja.

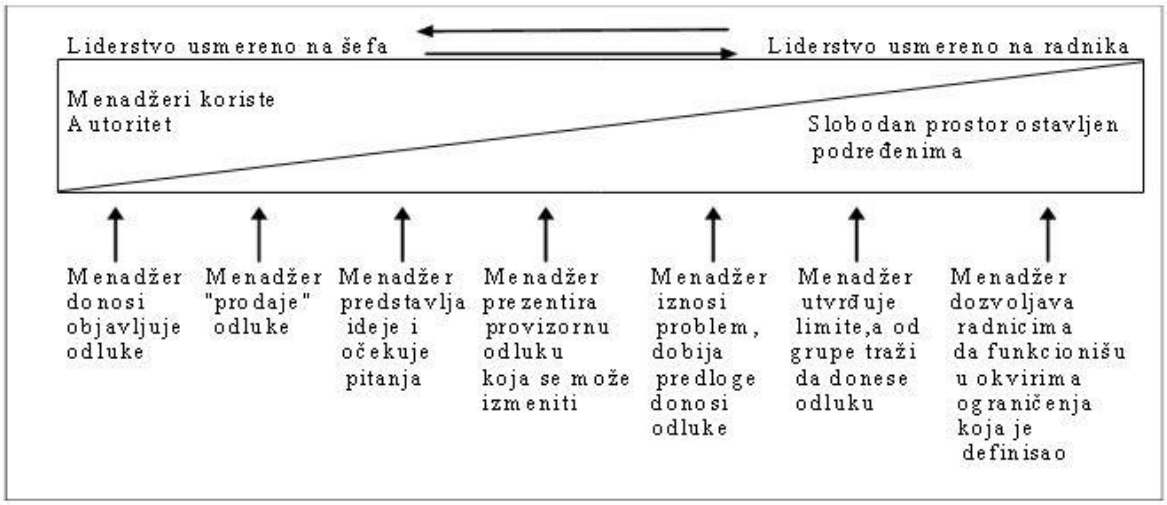
C I – Menadžeri razgovaraju o problemu s određenim podređenim službenicima, ali pojedinačno, slušaju njihove ideje i predloge, ali ne organizuju zajednički sastanak sa svima njima, ne formiraju grupu. Zatim, menadžeri donose odluku, koja može ali ne mora uvažiti mišljenja podređenih.

C II – Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenima kao sa grupom i kolektivno prikupljaju ideje i predloge. Zatim donose odluke, koje mogu, ali ne moraju, uvažiti mišljenje podređenih.

G II – Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenim kao grupom, a podređeni zajednički daju i ocenjuju alternative i pokušavaju da postignu konsenzus o rešenju. Menadžeri ne pokušavaju da utiču na grupu da prihvati rešenje koje je po mišljenju menadžera najbolje. Oni prihvataju i primenjuju ono rešenje koje podržava cela grupa

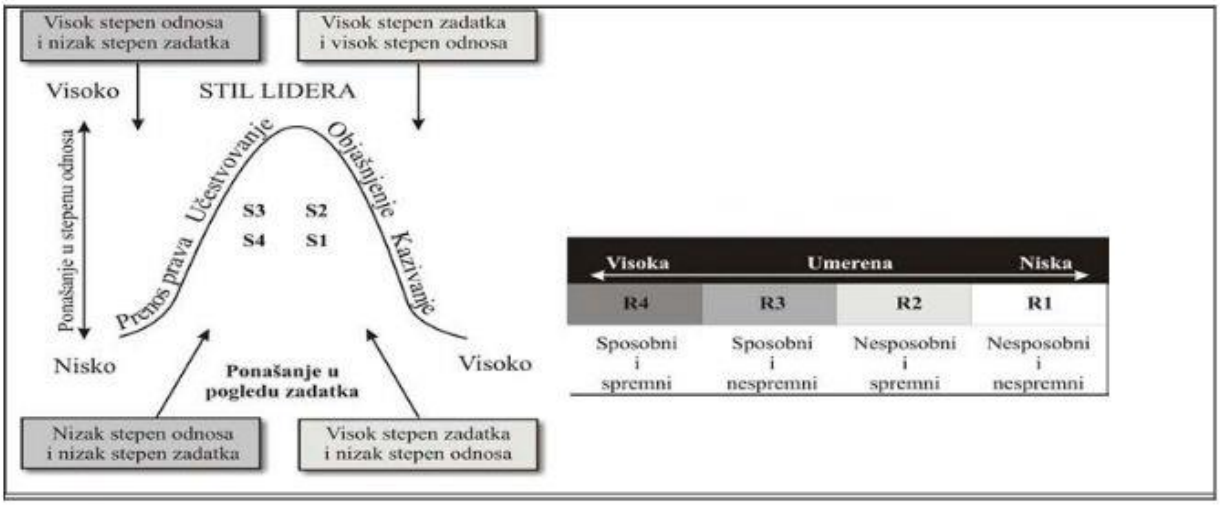
2.4. Karakteristike radne i poslovne sredine

Liderstvo u menadžmentu je proces usmjeravanja aktivnosti članova grupa ka ostvarenju zadatka. Funkcije lidera su aktivnosti usmjerene na održanje grupe i zadatke koje mora da realizuje lider ili neko drugi, da bi jedna grupa mogla uspešno da radi. Za uspešan rad grupe potreban je neko ko može da izvrši dvije važne funkcije: funkciju rješavanja problema i funkciju održavanja grupe na okupu ili socijalnu funkciju. Socijalne funkcije su one funkcije kojima se rješavaju nesporazumi, kao i one koje obezbjeđuju da pojedinac osjeća da uživa poštovanje grupe. Stilovi lidera su različiti modeli ponašanja koje prihvataju lideri u procesu usmjeravanja i uticanja na radnike, u izvršavanju funkcije liderstva (rešavanje problema i održanja grupe) i uticaja na zadatak. Većina menadžera koristi po malo oba stila (orijentacija na zadatak i orijentacija na radnike), ali uvjek je preovlađujući jedan pristup. Lestvica liderskog ponašanja može se sagledati u prikazu br.12. Stilovi liderstva zavise od tri grupe faktora ili „snaga“: snaga u menadžerima – poreklo, znanje, vrednost i iskustvo; snaga u radnicima – osobine podređenih i participativni menadžment; snaga u situaciji – veličina i kohezivnost određene radne grupe, priroda zadataka koje grupa obavlja, faktor vremena i faktori okruženja.



Prikaz 12. Ljestvica liderskog ponašanja[73]

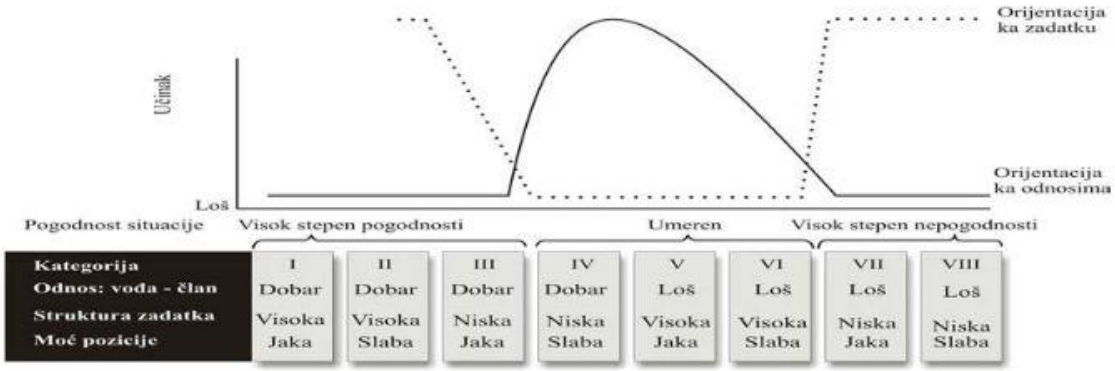
Pristup liderstvu koji su razvili Hersi i Blankard, a opisuje kako bi lideri trebalo da prilagode svoj liderski stil željama podređenih da postignu uspjeh, njihovom iskustvu, sposobnostima i spremnosti da prihvate obaveze.[74] Najefikasniji liderski stil mijenja se u zavisnosti od „spremnosti“ radnika, odnosno od njegove želje za dokazivanjem, prihvatanja odgovornosti ali i kao sposobnost, vještina i iskustvo koji su potrebni za obavljanje zadataka.



Prikaz 13. Herseyev i Blanchardov situacioni model[75]

[73] Stoner Dž. Friman E., Gilbert D., Menadžment, Beograd, 2000. str. 435
[74] Hersey, P., Blanchard, H., Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.Y, 1982., str. 17.
[75] S. P.Robins,M.Coulter,Menadžment-osmo izdanje,Perason Education,Inc.,Upper Saddle,New

Fidlerov model: liderski stil i radna situacija - Ovaj model polazi od pretpostavke da menadžeri nerado mjenjaju stil(ove) upravljanja na osnovu kojeg (kojih) su postali uspešni.[76] Smatra se da većina menadžera nije mnogo fleksibilna, pa je zbog toga svaki pokušaj da se promijenom menadžerskog stila odgovori na nepredvidive ili promjenljive situacije beskoristan i osuđen na neuspjeh. To znači da se efikasno ponašanje grupe može obezbediti samo ako se odabere menadžer koji odgovara datoj situaciji ili ako se situacija prilagodi menadžeru. Fidler koristi mijerni instrument za upoređivanje sličnih stilova orijentisanih na radnike ili na zadatke.



Prikaz 14. Fidlerov model[77]

Najmanje poželjan saradnik (LPC) je Fidlerov mjerni instrument kojim menadžer locira na osnovu skale liderskog stila (radnik s kojim menadžer najlošije sarađuje). Identifikovane su tri „liderske situacije“ ili promjenljive koje utiču na to koji će liderski stil biti efikasan: odnosi lider-član, struktura zadatka i liderska moć; Odnos lider-član predstavlja kvalitet saradnje između lidera i njegovih radnika; po Fidlerovom mišljenju, ovaj odnos ima najveći uticaj na moć menadžera. Struktura zadatka je promijenljiva vrijednost radne strukture koja, po Fidlerovom mišljenju, omogućava da se utvrdi moć menadžera. U zadacima sa strukturom menadžeri automatski poseduju moć ali u zadacima bez strukture njihova moć nestaje. Moć na osnovu položaja je moć koja je, po Fidlerovom mišljenju, svojstvena formalnom položaju na kome se lider nalazi. Ova moć može biti velika ili mala, u zavisnosti od određenog položaja.

2.5. Parametri uspješnosti kompanije i uspješnosti lidera

Uzimajući u obzir vremena u kojima živimo i trendove koji se mijenjaju velikom brzinom, interesantno je dati osvrt na uspješne lidere i njihove kompanije.

Jersey,07458,Data status,Beograd,2005.,str. 429

[76] Fiedler, F., «Engineer the Job to Fit the Manager», Harvard Business Review, 43., 1965., str. 116.

[77] S. P.Robins,M.Coulter,Menadžment-osmo izdanje,Perason Education,Inc.,Upper Saddle,New Jersey, ,Beograd,2005.,,str. 428

U proteklih par godina, prestižni svjetski poslovni magazin „Financial Times“ objavio je top listu najistaknutijih svjetskih lidera. U istraživanju je učestvovalo 1.000 menadžera iz 25 zemalja. Kretanja koja se na listi deset najvećih lidera, iz godine u godinu odigravaju, kao i značaj istraživanja, govore u prilog činjenici da je liderstvo tema broj jedan u razvijenom poslovnom svijetu.

Istraživanja pokazuju da kompanije koje uživaju najveći ugled jesu upravo one koje unutar sebe gaje inovacije, preuzimaju rizik i prihvataju nove načine razmišljanja. Nijesu slučajno najveći lideri svih vremena upravo vizionari koji su probili granice dotadašnjeg načina razmišljanja i ponašanja.

World's Most Respected Leaders	
1. Bill Gates – Microsoft	6. Hiroshi Okuda – Toyota
2. Jack Welch – General Electrica	7. Jeffrey Immelt – General Electric
3. Carlos Ghosn – Nissan	8. Carly Fiorina – Hewlett – Packaed
4. Warren Buffett – Berkshire Hathaway	9.Steve Jobs – Apple
5. Michael Dell – Dell	10. Fujio Mitarai – Canon

Prikaz 15. Lista najuspješnijih kompanija i lidera[78]

3. Studija slučaja

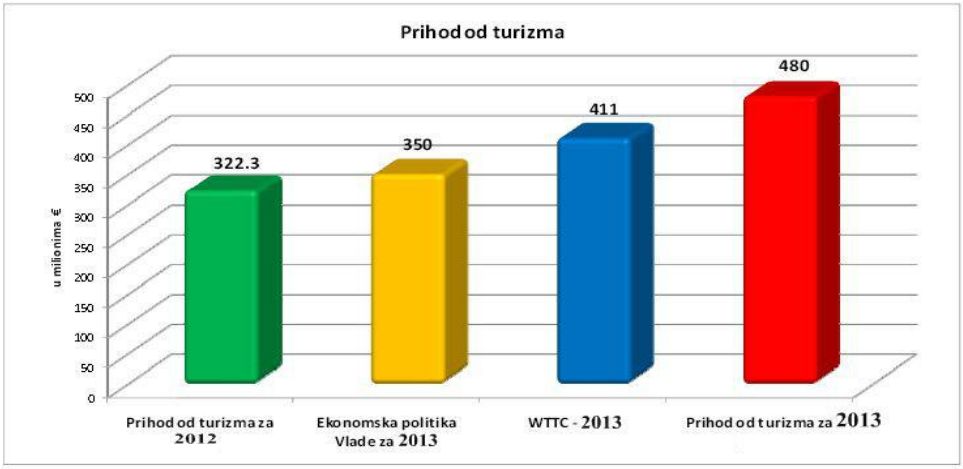
3.1. Parametri turističke organizacije Crne Gore

Značaj turizma za Crnu Goru ne može se precijeniti. Turizam se odnosi na svaki aspekt našeg društva. Utiče na razvoj privrede, životni standard i način života građana, podstiče otvaranje novih radnih mjesta i opšti prosperitet.

Od 2008. god. u poslovanju turističke privrede evidentirana je značajna stopa rasta. Za 2015. god. Svjetski savjet za putovanja i turizam (World Travel and Tourism Council – WTTC) očekuje udio turizma (direktni i indirektni efekti) u bruto nacionalnom proizvodu (BNP) u visini od 26,4%, sa 30.500 direktnih i indirektnih radnih mjesta u turizmu i njemu komplementarnim granama – dakle 19.1 % svih zaposlenih. WTTC do 2018. god. prognozira dalji rast turističkog

[78] Financial Times, Pricewaterhouse Coopers World's Most Respected Companies survey, Novembar 2004, www.pwc.com/wmrcs2004

BNP od 5.7 % godišnje – u odnosu na prosjek od 2,8% u EU – i tako Crnu Goru vidi među prvih pet od 176 uporedivih zemalja. WTTC navedeni napredak i dobre ekonomske indikatore dovodi u vezu sa radom na razvoju turizma posljednjih godina, dobrom investicionom klimom, efikasnim marketingom za Crnu Goru koja je ranije bila jedva poznata destinacija, privatizacijom i poboljšanjem hotelske ponude, kao i sa smanjenjem seta poreza na poslovanje, tijesnom resorskom saradnjom unutar Vlade i saradnjom sa međunarodnim institucijama.



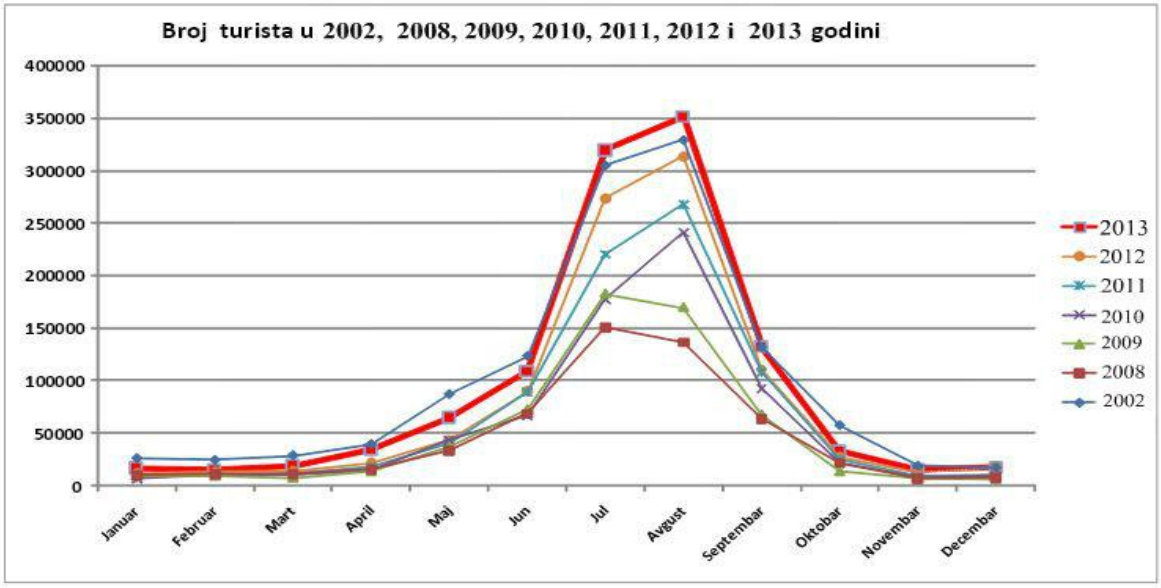
Prikaz 16. Projektovani i ostvareni rezultati (WTTC, Ekonomska politika i fizički pokazatelji)

Ostvareni prihodi od turizma u 2013. godini premašili su godišnji iznos prihoda koji je bio predviđen izvještajem Svjetskog savjeta za putovanja i turizam (411 mil. €), kao i iznos koji je za tu godinu bio definisan Ekonomskom politikom Vlade Crne Gore (350 mil. €). Ovakvo stanje je rezultat znatno većeg broja inostranih gostiju sa većom platežnom moći, koji posjećuju Crnu Goru. Takođe, bitno je napomenuti da je svake godine evidentno veća potražnja pomenutih gostiju za ponudom smještajnih kapaciteta više kategorije nego što se trenutno nudi. S tim u vezi, za očekivati je da se i u narednim godinama nastavi već uspostavljeni pozitivni trend, tj. brži rast ostvarenih prihoda u odnosu na povećanje broja noćenja.

Ekonomski pokazatelji poslovanja u turizmu već prevazilaze očekivanja, iako su izvedeni samo iz zvanične statistike. Značaj turizma bio bi još upečatljiviji ako bi se uzelo u razmatranje i sivo tržište. Jer i ono – iako u manjoj mjeri nego profesionalni turizam – doprinosi pozitivnim ekonomskim efektima i obezbjeđenju radnih mjesta u turizmu. Njegov se obim (u vezi sa kapacitetom ležaja i noćenjima) procjenjuje kao duplo veći od statistički utvrđenog.[79] Udio

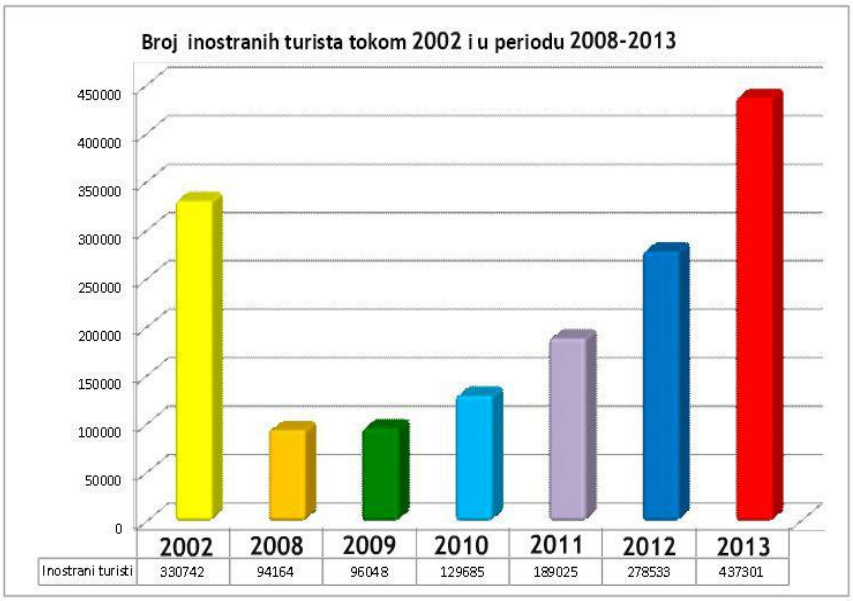
[79] Sivo tržište nikako ne treba izjednačiti sa ilegalnim. Ono donedavno nije uračunavano u sektor turizma. Posljedica je da ne postoji obaveza registrovanja a ni plaćanja dažbina. To odgovara onome što je uobičajeno skoro svuda u Evropi. Tek u novije vrijeme svuda počinje svrstavanje vikend-stanova i kuća za odmor u turističke smještajne kapacitete, a njihovih korisnika kao turista, kao i naplać ivanje dažbina raznih vrsta. Crna Gora prati te trendove.

turističke privrede u BNP mogao bi, uzimanjem u obzir sivog tržišta, porasti čak za preko 30%. Zbog njegovog obima, Vlada je usvojila pravne mehanizme za bolje regulisanje te oblasti. Sa tim je povezan i cilj, da se i taj sektor, nakon legalizacije, dovede na viši nivo kvaliteta i da učestvuje u opštim javnim prihodima. Evidentirani broj turista po mjesecima u periodu 2008–2013. godina, ukazuje na činjenicu da osim značajnog rasta broja turista iz godinu u godinu, dolazi i do produženja trajanja glavne turističke sezone. Naime, većnekoliko godina zaredom, ljetnja turistička sezona počinje sve ranije (mart–april) i završava se kasnije (oktobar–novembar). Osim toga, sve bolju posjećenost tokom ljetnjih mjeseci, bilježe i turistički centri na sjeveru, što u krajnjem vodi sve znatnijem smanjenju sezonalnog karaktera turističke aktivnosti.



Prikaz 17. Broj turista u 2002. god. i od 2008 do 2013. god.

Činjenica je da sadašnji razvoj turizma vodi do pretjerane koncentracije turista na obali tokom ljetnjih mjeseci. Uzimajući u obzir sivo tržište, obalski region čini više od 95% svih noćenja najčešće u periodu jul – avgust. Rezultat ovog pritiska jesu ekonomske posljedice i posljedice po životnu sredinu, a on takođe uzrokuje niži kvalitet, nameće pretjeran pritisak na infrastrukturu i kapacitet plaža, nepovoljno utiče na privlačnost poslova i povremeno odaje utisak masovnog turizma tokom špica sezone. Značajna promotivna aktivnost i predstavljanje naših prodajnih ponuda na međunarodnom tržištu rezultirali su znatno većim brojem stranih turista, što znači da je Crnu Goru posjetilo više stranih turista nego što je bilo planirano za 2013. godinu, ili više nego što je predviđeno Ekonomskom politikom.



Prikaz 18. Broj inostranih turista tokom 2002 i u periodu 2008-2013. god.

Dva faktora određuju ekonomske efekte turizma: prosječni prihod po gostu/danu (pansion i van-pansion), kao i ukupan broj noćenja. Osim toga, treba uzeti u obzir i dnevne posjetioce – izletnike, o kojima do sada nije bilo zvaničnih podataka. Centralna banka Crne Gore utvrdila je da prosječan prihod po gostu/danu iznosi – 42,8 €. Prema zvaničnoj statistici, broj noćenja je od 2007. do 2013. god. porastao za 130%, sa 3,2 na 7,3 miliona. Taj napredak varira zavisno od regiona. Dok su noćenja sa domaćeg tržišta na istom nivou, broj noćenja turista iz Srbije porastao je za 45%, tj. njihov udio bio je 36%. Takođe, očigledan je porast broja stranih gostiju, sa osmostrukim uvećanjem njihovih noćenja i udjelom 52% u ukupnom obimu.

Prikaz 19. Noćenja po regionima 2007-2013. god.

Sa domaćeg tržišta u Crnoj Gori ubuduće treba očekivati neznatni rast.

Susjedna tržišta, sa Srbijom kao dominantnim tržištem (eks-SFRJ bez Slovenije, plus Albanija) realizovala su zajedno u 2013. godini 3,7 miliona registrovanih noćenja. Pošto se ́sivo tržište ́ u najvećoj mjeri generiše iz ovog regiona, udio u ukupnom obimu trebalo bi da poraste sa statističkih 50% na stvarnih oko 75%. Karakteristično za sva susjedna tržišta jeste: dolazak automobilom, autobusom ili vozom, koncentracija na ljetnji odmor u periodu jul–avgust i skromna očekivanja. Uprkos njihovom trenutno niskom nivou izdataka, susjedna tržišta imaju veliki značaj za Crnu Goru, jer bi sa postepenim rastom životnog standarda, zahtjevi i ponašanje, kao i izdaci, trebalo da se ujednače sa onima u Zapadnoj Evropi. Noćenja koja su ostvarili strani turisti odnose se do 46% na EU i do 20% na Rusiju, koja predstavlja najveće pojedinačno tržište. Ta tržišta karakterišu putovanja avionom, rastući zahtjevi za kvalitetnim hotelskim smještajem i raznovrsnim sadržajima odmora kao i izražena individualizacija zahtjeva. Zbog velike spremnosti na trošenje i velike fleksibilnosti kada je o terminima za odmor riječ, Crna Gora se prvenstveno mora koncentrisati na ta tržišta.

Prema tome, turizam čini najvažniju privrednu granu zemlje. Na tom polju Crna Gora se u relativno kratkom vremenu može dokazati u odnosu na konkurentske destinacije u Sredozemlju, dostići međunarodni nivo kvaliteta usluga, čak premašiti očekivanja kada je riječ o valorizaciji i zaštiti prirodnog bogatstva, održivosti i inovacijama.

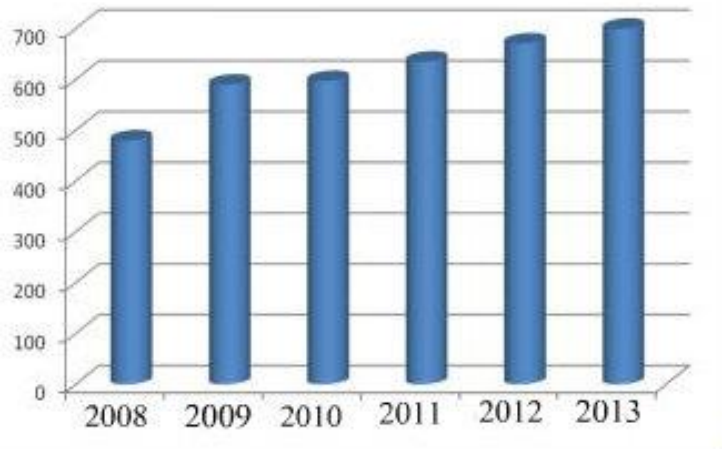
Turizam čini glavni stub ekonomske osnove Crne Gore. Uspješnim razvojem turizma mogu da se obezbijede zaposlenje i prihod za značajne djelove populacije. Zbog svog značaja za generisanje zaposlenosti, povećanje standarda stanovništva i uravnotežavanje regionalnog razvoja turizam je prepoznat kao prioritetna privredna grana. U prilog tome govori podatak da se procjenjuje da ostvareni prihod od turizma u 2012. god. iznosi 700 mil. € što je za 4,3% više nego u 2011. godini. Svjetski savjet za putovanje i turizam (WTTC) prognozira da će prihodi od turizma u narednom period rasti realnom godišnjom stopom od 8,6 %, dok će zaposlenost koju direktno i indirektno generiše turizam rasti prosječnom realnom stopom od 5,8%. Valorizacija turističkih potencijala umnogome zavisi od toga koliko uspješno upravljamo izazovima koje nameće razvoj. U pravcu dugoročne održivosti, optimiziranja privrednih efekata i smanjenja opterećenja na životnu sredinu, Ministarstvo nadležno za poslove turizma, u saradnji sa Njemačkim društvom za investicije i razvoj (DEG), pripremilo je strateške smjernice za razvoj turizma. Pripremljen je Master plan razvoja turizma Crne Gore 2001. god. i 2008. godine Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020. godine koja je rezultat njegove revizije kroz proces kritičkog snimanja činjeničnog stanja. Zapažen progres ostvaren je u periodu od donošenja strateških turističkih dokumenata. U tom smislu važno je pomenuti atraktivnost koju je turistička privreda Crne Gore u međuvremenu stekla na tržištima, ali i ekonomsku vrijednost njenih prirodnih potencijala. Prihodi od turizma od 2006. godine do 2012. godine više su nego udvostručeni, sa 322 mil. € na oko 700 miliona €. U cilju sagledavanja stanja u kojem se danas nalazi turizam u Crnoj Gori i definisanju mjera aktivne i razvojne politike i strukturnih reformi u

oblasti turizma, a u svijetlu definisanih strateških ciljeva, Ministarstvo održivog razvoja i turizma pripremilo je Akcioni plan za pripremu turističkih sezona - Agendu reformi u oblasti turizma.

Agendom turističkih reformi daje se presjek trenutnog stanja u turizmu Crne Gore, sagledavaju potencijali i stepen dostignutog razvoja i definiše set mjera i aktivnosti u pravcu unapređenja i promocije turističke ponude. Takođe, kao sastavni dio Agende je i Akcioni plan za pripremu ljetnje turističke sezone u kojem su sadržani i predlozi za prevazilaženje problema koji ograničavaju ili usporavaju ostvarivanje boljih rezultata. S obzirom na ekonomske, ekološke, socijalne i kulturne promjene, koje sa sobom donosi izgradnja turističke privrede i s obzirom na kompleksnost svih pitanja koje u tom kontekstu treba riješiti, potrebna je uska saradnja na inteministarskom, regionalnom i lokalnom nivou, društveni dijalog, konceptualno razmišljanje i djelovanje, kao i strateško planiranje i njegova implementacija.

Crna Gora je već poznata kao lijepa i uzbudljiva turistička destinacija. Ali potencijal nije u potpunosti iskorišćen i željeni međunarodni imidž još nije dovoljno ostvaren. Crna Gora bi trebalo da bude među globalnim top turističkim destinacijama. Njen pejzaž i prirodne vrijednosti, kulturno-istorijsko nasljeđe, kao i gostoprimljivost ljudi, izuzetne su prednosti Crne Gore. I pored progresa koji je ostvaren u predhodnom periodu (2001. – 2012.) jedan od glavnih problema danas u turizmu jeste nedovoljna ponuda. Smještajni kapaciteti u Crnoj Gori, po strukturi i nivou kvaliteta usluge, za sada ne omogućavaju valorizaciju ekonomskih potencijala u dovoljnoj mjeri. Struktura smještajnih kapaciteta i dalje je nepovoljna. Hoteli niže kategorije (1* i 2*) učestvuju sa oko 50% u strukturi osnovnih smještajnih kapaciteta. Stimulativnim mjerama za hotele visoke kategorije (4* i 5*), kao i primjenom strožijih poreskih opterećanja za niže kategorije objekata uz primjenu propisanih standarda i proces kategorizacije objekata teži se unapredjenju u tom segmentu turističke ponude. Crnogorski turistički proizvod nije u dovoljnoj mjeri diverzifikovan i još uvijek je izražena visoka sezonalnost. Turistička ponuda je još uvijek dominantno orjentisana na sunce i more. Nedostaje jasnija diverzifikacija regija, u smislu definisane i prepoznatljive turističke ponude, u odnosu na prirodne, klimatske i kulturno istorijske posebnosti. Tradicionalni stilovi gradnje, brižljivo uklapanje u prirodu, uključivanje regionalne umjetnosti, kulture i tradicije skoro da se ne mogu primijetiti. Mnogi turistički kompleksi nemaju potreban vlastiti koncept koji, s obzirom na mjesto, odnosno na regiju, veličinu, hotelsku infrastrukturu, utvrđuje težišta koja čine jezgro ponude. U turističkoj privredi Crne Gore izražen je problem nedostatka potrebnog broja kvalifikovanog kadra. Crna Gora nema strategiju marketinga.

Procjenjuje se da ukupni prihodi iznose 700 mil. €, što je za 4,3% više u poređenju sa prošlom godinom. Posmatrano po godinama prihodi od turizma bilježe kontinuiran rast. Stopa rasta u 2010. godini iznosila je 23%, u 2011. godini 1%, 2012. i 2013. godine prihodi bilježe rast od 6,4%, dok je ostvarena stopa rasta u 2012. godini iznosila 4,3%.



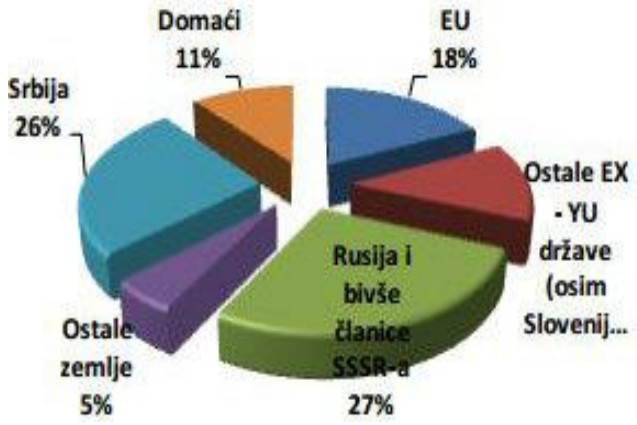
Prikaz 20. Kretanje prihoda od turizma 2008 – 2013. god.

Za pet godina (2013. u odnosu na 2008.) prihodi od turizma zabilježili su rast od oko 46%. Tokom 2013. godine Crnu Goru posjetilo je 1,4 mil. turista, tj. 4,7% više nego 2012. god., i ostvareno je 9,1 mil. noćenja, što je povećanje za 4,3% u odnosu na prethodnu godinu.

Strani turisti su ostvarili 5,25% više dolazaka i 4,15% više noćenja, dok su domaći gosti imali povećanje od 1,73% kada govorimo o njihovom ukupnom broju za dvanaest mjeseci i 4,15% kada je riječ o noćenjima.

	2013	Index 12/11
Noćenja	**9151236**	**104,29**
domaći	1008229	105,42
strani	8143007	104,15
Turisti	**1439500**	**104,81**
domaći	175337	101,73
strani	1264163	105,25

Prikaz 21. Broj i struktura turista i nićenja 2013 god.



Prikaz 22. Struktura turista u 2013god.

Redni broj	Država	Noćenja (u 000)	Udio u ukupnim noćenjima (u %)	Stopa promjene (12/11)	Prosječna dužina boravka (u danima)
1.	Srbija	2.353	25,6	11,6	6.9
2.	Rusija	1.989	21,6	11,0	8,2
3.	BiH	678	7,3	-9,5	7,0
4.	Ukrajna	354	3,9	30,5	7,3
5.	Kosovo	250	2,6	-15,6	8,0
6.	Poljska	197	2,1	-8,4	5,0
7.	Njemačka	185	2,3	1,2	5,7
8.	Češka	175	1,8	2,1	6,5
9.	Francuska	166	1,7	9,6	5,1
10.	Albanija	160	1,6	-1,6	5,7
	Ukupno(1-10)	6.507	71,1	9,9	6,8
12.	Ostali strani	1.636	17,9	-13,8	5,7
13.	Ukupno strani	8.143	89,0	4,1	6,4
14.	Domaći	1.007	11,0	5,4	5,7
	UKUPNO	9.150	100,0	4,3	6,3

Prikaz 23. Potražnja prema emitivnim tržištima

Domaći turisti ostvarili su 1.008.229 noćenja ili 11%, dok su inostrani turisti ostvarili 8.143.007 noćenja ili 89% Kada se posmatra struktura noćenja inostranih gosti, shodno tabeli, evidentno je da noćenja turista iz deset zemalja učestvuju sa 71,1% u ukupnim noćenjima. Najviše noćenja su ostvarili turisti iz Srbije (25,6%), slijedi Rusija (21,6%), Bosna i Hercegovina (7,3%) a najmanje državljani Albanije (1,6%). Najveće stope rasta u odnosu na 2011. godinu zabilježene su u noćenjima turista iz Ukrajine (30,5%), zatim iz Srbije (11,6%), Rusije (11,0%), Francuske (9,6%), Češke (2,1%) i Njemačke (1,2%). Kod noćenja turista sa Kosova zabilježen je negativan trend (-15,6%), kao i kod noćenja turista iz Bosne i Hercegovine (-9,5%), (Poljske8,4%) i Albanije (-1,6%). Najmanje oscilacija, u usporedbi s proteklim razdobljem, zabilježeno je kod gostiju iz Njemačke (+1,2%). Prosječno vrijeme boravka stranih turista u 2012. iznosi 6,4 dana. Turisti iz Rusije i sa Kosova boravili su najduže u grupi zemalja "prvih deset". U toj grupi najkraći boravak imali su gosti iz Poljske (oko 5 dana). Domaći turisti su prosječno boravili oko 6 dana. U 2013. godini, 65,3% ukupnih noćenja ostvareno je u privatnom smještaju, a 25,0% u hotelima. Inostrani turisti najvećim dijelom su bili smješteni u privatnom smještaju (66%), a u hotelima je zabilježeno 25,8% noćenja, dok je preostalih 8,2% inostranih gostiju bilo smješteno u ostalim vidovima smještaja (kampovi, odmarališta, banjskim lječilištima i sl.).

3.2. Uticaj na ukupni razvoj turizma i prihode koje organizacija ostvaruje na nivou Crne Gore

Crnu Goru je, po zvaničnoj statistici, do kraja jula 2014. godine posjetilo preko 680.000 turista, što je na istom nivou kao prethodne godine, a ostvareno je blizu 4.050.000 noćenja, saopšteno je iz NTO. Preliminarni pokazatelji govore da je u avgustu ostvaren rast u odnosu na prethodnu godinu. Finansijski pokazatelji dostupni u ovom trenutku, a to su budžetski prihodi za 8 mjeseci koji iznose 800 miliona eura, govore o rastu od 6 odsto u odnosu na prethodnu godinu, što je više i od projektovane sume. Konačne prihode od turizma obračunaće Centralna banka CG.

I podaci relevantnih institucija za osam mjeseci koji su prezentovani članovima Skupštine, kao što su podaci Granične službe, Uprave policije, Aerodroma Crne Gore, Montenegro Airlines-a, Nacionalnih parkova CG, tunela Sozina, Luke Kotor, potvrđuju da je zabilježen nastavak trenda rasta turističkog prometa.

Svjetski savjet za turizam i putovanja (WTTC) svrstao je Crnu Goru na prvo mjesto među 184 zemlje u kojima *je turizam strateška privredna grana,* prema prognoziranoj stopi rasta turizma u 2014. Crna Gora je rangirana na prvo mjesto i prema očekivanoj stopi rasta u narednom desetogodišnjem periodu. Prema izvještaju WTTC-a, direktni i indirektni doprinos turizma i putovanja bruto domaćem proizvodu (BDP) Crne Gore iznosio je 714,2 miliona eura, ili 20 odsto BDP-a u prošloj godini.

Za ovu godinu se prognozira rast prihoda od 13,2 odsto, kao i rast od 8,8 odsto prosječno godišnje u narednih 10 godina, odnosno 37,2 odsto BDP-a u 2024. godini. Turistički razvoj zemlje, fokusiran je na privlačenje stranih investitora u cilju obezbjeđenja dugoročnog turističkog razvoja, pa su uspješno valorizovane i neke atraktivne lokacije crnogorskog primorja. Investicije u turizam i putovanja u prošloj godini, prema izvještaju WTTC-a, iznosile su 208,3 miliona eura ili 28 odsto ukupnih investicija, a za 2014. se predviđa rast od 14,3 odsto. U prošloj godini su se iz turizma i putovanja direktno generisali 14,5 hiljada radnih mjesta, odnosno 8,8 odsto ukupne zaposlenosti. WTTC je rangirao Crnu Goru i na 135. mjesto prema apsolutnoj veličini prihoda od turizma u prošloj godini, a na 36. mjesto prema visini doprinosa BDP-u.

Planirani iznos ugovorenih investicija u crnogorski turizam u ovom trenutku iznosi između 2.5 milijarde i tri milijarde eura. po ulaganjima u turizam po glavi stanovnika na prvom mjestu je u Evropi i *lider po brzini razvoja turizma*, po ocjeni svjetske turističke zajednice.

Prošle godine Crna Gora je zabilježila rekordnu turističku sezonu u kojoj je broj turista bio 1,5 miliona, a broj noćenja – 9,5 miliona noćenja. Na Kraljičinoj plaži u uvali između Bara i Budve, gradi se još jedan rizort, a najveći projekat je onaj na poluostrvu Luštica u okviru koga se gradi kompletno novo turističko naselje sa osam hotela sa četiri i pet zvjezdica. Realizuju se i mali turistički projekti – mali hoteli, pansioni koje finansiraju mali investitori, koji su takođe značajni.

Smatra se da će predstojeća sezona biti izazovna. U prva četiri mjeseca zabilježen je rast dolazaka i noćenja od šest odsto, kriza u Ukrajni, donekle izmijenjena socijalna situacija u Rusiji i katastrofalne poplave u regionu bile su otežavajuća okolnost ove godine.

Prošle godine Crnu Goru je posjetilo 350 hiljada gostiju iz Srbije, za koje je crna Gora i dalje omiljena turistička destinacija, ispred Grčke, Turske , Hrvatske... 10 odsto su bili domaći turisti. Što se tiče dugoročnih planova, broj ležajeva u hotelskom smještaju je 40 hiljada a cilj je da do 2020. godine bude blizu 100 hiljada. Nedostatak hotelskih kapaciteta visoke kategorije i jeftina avio dostupnost Crne Gore iz britanskih gradova ograničavajući su faktori za povećanje broja noćenja sa tog tržišta.

Prema zvaničnim statističkim podacima, Crnu Goru je do kraja septembra ove godine posjetilo 22 hiljade turista iz Velike Britanije, koji su ostvarili preko 100 hiljada noćenja.

Crna Gora može biti lideri u jezerskom turizmu, poznata je Crna Gora po Skadarskom jezeru i njegovoj ljepoti, ali poznatija će biti za par godina kad se završi izgradnja projekta „Porto Skadar lejk“. Izgradnja ovog turističkog naselja, vrijednog 90 miliona eura, počeće u martu naredne godine, a prve goste taj ekskluzivni kompleks primiće u maju 2017. godine, iza ovog projekta stoji kompanija „Montenegro rizort“. Zamišljeno je da to bude najljepši ekorizort na svijetu, sa „5+“ zvijezdica. Spojiće se do sada nespojivo, luksuz i netaknuta priroda. Predispozicije za to pruža unikatno Skadarsko jezero svojom ljepotom, a arhitektonsko rješenje te način izgradnje i funkcionisanje naselja, pomoći će da se ideja zaokruži. Biće „Porto Skadar lejk“ broj jedan, LIDER, u svijetu, sigurno će se od 2017. godine Crna Gora prepoznati prije po „porto Skadar lejku“ nego po „porto Montenegru“.

Nautički turizam je segment turizma koji ne smije Crna Gora ignorisati i mora ga razvijati, jer on svake godine bilježi sve veći broj onih turista koji su zainteresovani za takva putovanja. Hrvatska je konkurent i ne treba propustiti šansu da i crna Gora postane interesantna destinacija.

Crna Gora ima velike i realne pretpostavke da bude *lider u nautičkom turizmu* i to ne samo na Jadranu nego i na Mediteranu. Kada bi se sabrali svi planovi vodećih marina u Crnoj Gori to Crnu Goru dovodi do 3.000 vezova u njima što omogućava i njihov kvalitetni servis. Treba iskoristiti sve specifičnosti i posebnosti kojima se može napraviti iskorak, ali to ne znači da se mala obala Crne Gore pretvori u marine gdje god nekome padne na pamet da napravi marinu. Racionalno i realno treba planirati gdje one treba da budu i tako zadovoljiti moderne i savremene prohtjeve nautičkog turizma.

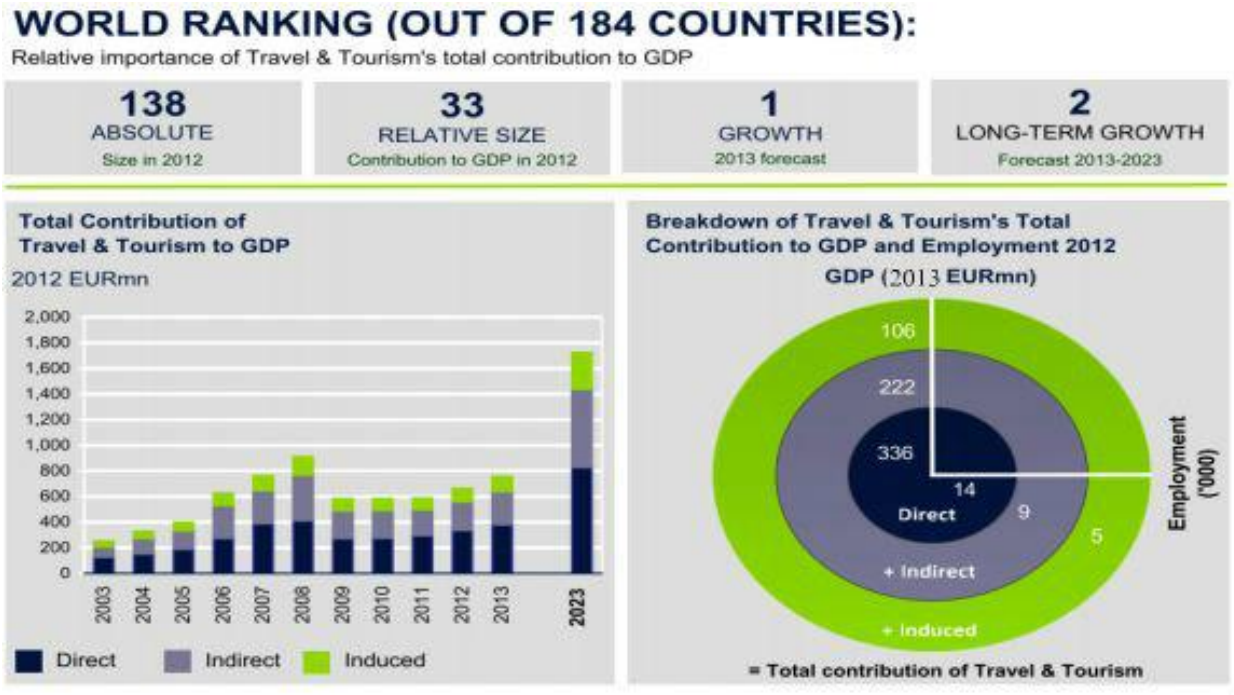
Treba istaći da je za devet godina napravljen ozbiljan napredak u razvoju nautičkog turizma, a to je prije svega zato što je država donijela kvalitetna zakonska rešenja koja su bila konkurencija nego što su ona u okruženju i uvela je nizak porez od 7 odsto za usluge u marinama.

U vrlo kratkom roku Tivat je dobio Porto Montenegro kao novu destinaciju, jedno od najkvalitetnijih mjesta za nautički turizam na Jadranu. Herceg Novi se pozicionirao za jedrenje, Kotor osnovao prvi jahting klub, Budva je već prepoznata i popularna destinacija, Prčanj popunjen tokom sezone, marina Bar je sa novim kompletom usluga. pored ovih marina je i desetak privezišta i mjesta gdje jahte pristaju, ali sa nedovoljnim servisima koji mogu da pružaju. za devet godina formirani su novi servisi za plovila, škole za jedrenje, službe izgradnje malih jahti, ažurirane nautičke karte, formiranju jedinstvene nautičke destinacije nedostaje servis za održavanje i izgradnju jahti. Prošle godine je za 20 odsto bilo više dolazaka u marinama nego godinu prije toga. porto Montenegro je razvojna šansa Tivta i Crne Gore uopšte i izuzetno je značajan za razvoj elitne turističke destinacije, otvaranja radnih mjesta i prihoda.

Svjetski savjet za putovanje i turizam procjenjuje direktne i indirektne uticaje turizma u jednoj ekonomiji. Turizam u Crnoj Gori generiše, direktno i indirektno, 663,8 mil. € ili 19,5% BDP.[80] Shodno Izvještaju Svjetskog savjeta za putovanja i turizam procjene za 2012. godinu su rast prihoda generisanih turizmom po prosječnoj realnoj stopi od 8,6% i rast zaposlenosti po prosječnoj realnoj stopi od 5,8%, u narednom desetogodišnjem periodu. Kao što se vidi na prikazu br. 24 , direktni uticaj turizma procjenjuje se na 336 mil. € ili 9,9% Bruto društvenog proizvoda, dok se indirektni uticaj turizma ili potrošnja koju generiše posjeta turista, a vezana je za druge privredne grane, procjenjuje na 222 mil €. Svjetski savjet za putovanja i turizam procjenjuje i indukovanu potrošnju koja se odnosi na potrošnju direktno ili indirektno zaposlenih u industriji putovanja i turizmu, koja se procjenjuje na 106 mil. €.

Na prikazu 24. prikazana je i zaposlenost koju generiše turizam. Svjetski savjet za putovanje i turizam procjenjuje da zaposlenost koju direktno generiše turizam iznosi 14.000 ili 8,7% ukupne zaposlenosti. Turizam i indirektno generiše zaposlenost u drugim privrednim granama i to 14.000 radnih mjesta (oko 9.000 zaposlenih u povezanim granama - snabdijevači turističke potrošnje i 5.000 radnih mjesta koje generišu investicione aktivnosti u turizmu). Dakle ukupna zaposlenost koju generiše turizam iznosi 28.000 radnih mjesta što je 17,6% ukupne zaposlenosti. Svjetski savjet za putovanje i turizam rangira Crnu Goru na: 138 mjestu prema apsolutnoj veličini, 33 mjestu prema visini doprinosa nacionalnoj ekonomiji,1 mjestu prema prognozi rasta u 2013. god. i 2 mjestu prema dugoročnoj prognozi rasta.

[80] Svjetski savjet za putovanje i turizam, Travel and Tourism: Economic Impact Montenegro, 2013.



Prikaz 24. Uticaj turizma na BDP i zaposlenost

Zavod za statistiku Crne Gore MONSTAT procjenjuje da je sektor Usluge pružanja smještaja i ishrane učestvovao u BDP 2012. godine oko 5%. Prikazano učešće se odnosi na bruto dodatu vrijednost za Usluge pružanja smještaja i ishrane, odnosno na bruto vrijednost usluga umanjenu za vrijednost proizvoda i usluga koja se troše pri pružanju usluga.[81] Zaposlenost u sektoru "Hoteli i restorani" je u 2012. godini, shodno izvještaju MONSTATa, bila oko 13.000 radnih mjesta ili oko 8% ukupne zaposlenosti.

Crna Gora je pretežno receptivna zemlja i ostvaruje suficit na poziciji putovanja – turizam u platnom bilansu, što značajno doprinosi uravnoteženju tekućeg računa platnog bilansa. Prihodi od turizma doprinose ublažavanju spoljnotrgovinskog deficita i pokazatelji su značaja turizma za cijelu ekonomiju.[82] U 2012. godini (prihod za 2013.) procijenjeni prihod stranih turista iznosio je 498 mil. € ili 16,5% BDP.

[81] Zavod za statistiku MONSTAT, Statistički godišnjak, 2013.

[82] Centralna banka Crne Gore, Sektor za istraživanja i statistiku, Analiza efekata turizma na BDP, zaposlenost i platni bilans u Crnoj Gori

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
A. TEKUĆI RAČUN	-311.400	-686.782	-1.077.544	-1.583.687	-896.329	-778.280
1. ROBE	-673.507	-1.010.324	-1.607.173	-2.101.923	-1.371.699	-1.317.382
1.1. Izvoz	369.321	461.999	483.435	450.391	296.313	356.626
1.2. Uvoz	1.042.828	1.472.323	2.090.608	2.552.314	1.668.012	1.674.008
2. USLUGE	195.540	197.099	438.992	399.381	384.618	446.432
Transport	27.863	7.826	15.651	9.132	32.497	55.971
Prihodi	63.670	56.831	72.013	92.000	99.050	130.145
Rashodi	35.807	49.005	56.363	82.868	66.553	74.174
Putovanja – turizam	211.920	251.111	432.612	485.730	439.388	464.216
Prihodi	222.193	271.427	459.544	515.234	474.684	498.080
Rashodi	10.273	20.316	26.932	29.504	35.295	33.864
Ostale usluge	-44.244	-61.838	-9.271	-95.481	-87.268	-73.755
Prihodi	43.903	89.778	141.414	143.357	106.753	118.798
Rashodi	88.146	151.616	150.684	238.838	194.021	192.553
3. DOHOCI	20.012	36.236	31.258	45.795	5.375	-21.738
3.1. Prihodi	64.791	70.771	105.335	168.824	162.770	165.802
3.2. Rashodi	44.779	34.534	74.076	123.029	157.395	187.540
4. TEKUĆI TRANSFERI	146.555	90.207	59.379	73.060	85.377	114.408
4.1. Transferi u Crnu Goru	163.455	108.555	100.761	109.308	117.681	146.316
4.2. Transferi iz Crne Gore	16.899	18.349	41.381	36.248	32.304	31.908

Prikaz 25. Tekući račun platnog bilansa Crne Gore u 000€[83]

Za Crnu Goru je karakterističan visok spoljnotrgovinski deficit koji je posljedica niskog izvoza i visoke uvozne zavisnosti. Pokrivenost spoljnotrgovinskog deficita prihodima od putovanja i turizma u periodu 2008. – 2009. godine u prosjeku je iznosila 31%. Pokrivenost deficita u 2012. godini i 2013. godini iznosila je 35%, odnosno, 38%4. U 2013. godini, rast eksterne tražnje je pozitivno uticao na kretanja na računu usluga na kojem je suficit (530,4 miliona eura) povećan za 29,3%, prije svega, zahvaljujući većim prihodima od putovanja - turizma (za 12%). Pokrivenost spoljnotrgovinskog deficita suficitima ostvarenim na ostalim računima tekućeg računa u 2013. godini iznosila je 51,5%, što je za 11,8 procentnih poena više u odnosu na predhodnu godinu.

U pripremi Strategije regionalnog razvoja Crne Gore za period 2014-2020. godina se težilo postizanju potpune usaglašenosti sa ostalim strateškim razvojnim dokumentima Crne Gore, poput Pravaca razvoja Crne Gore za period 2013-2016. godina[84], Prostornog plana Crne Gore do 2020. godine[85], Strategije održivog razvoja Crne Gore, sektorskih razvojnih strategija (naročito u

[83] CBCG

[84] Pravci razvoja definišu viziju i starteški fokus razvoja na sljedeći način:„Crna Gora u 2016. godini je institucionalno razvijena država, koja društveno-ekonomski razvoj bazira na konkurentnosti, efikasnosti i razvijenim ljudskim kapacitetima. Privredni razvoj je zasnovan na znanju, efikasnoj valorizaciji značajnih prirodnih resursa, većoj produktivnosti, uz poštovanje principa očuvanja životne sredine, sa uspostavljenom tijesnom saradnjom javnog, privatnog i civilnog sektora i jednakim mogućnostima za sve građane.“

[85] Prostorni plan Crne Gore do 2020 godine, kao jedan od opštih ciljeva utvrđuje potrebu ublažavanja regionalnih nejednakosti u ekonomskom i društvenom razvoju sa ciljem da se ublaži izražena regionalna nejednakost u razvoju

oblasti poljoprivrede, turizma, prerađivačke industrije, energetike, malih i srednjih preduzeća, razvoja ljudskih resursa i zapošljavanja, obrazovanja, kulture itd), kao i strateških razvojnih planova i prostorno-planskih dokumenata jedinica lokalne samopuprave. Paralelno sa tim, Strategija regionalnog razvoja za period 2014-2020. godina je usaglašena sa ključnim strategijama EU, poput „Evropa 2020“, „Strategija Jugoistočne Evrope 2020“, „Strateški dokument za Crnu Goru 2014- 202 (CSP)” itd.

Pored navedenog, u izradi Strategije regionalnog razvoja je sproveden i konsultativni proces sa predstavnicima jedinica lokalne samouprave, organa državne uprave, privrede, nevladinog sektora i drugih organa i organizacija, sa težnjom da se na osnovu njihovih potreba i planova, odnosno poštujući princip „odozdo prema gore“, obezbijedi optimalna integrisanost potencijala sektorskih politika u politiku regionalnog razvoja. U okviru procesa, identifikovani su strateški ciljevi i prioriteti sektorskih politika u Crnoj Gori, kao i procjena mogućeg uticaja na politiku regionalnog razvoja. U okviru konsultativnog procesa, prikupljene su neophodne informacije od svih ključnih aktera na nacionalnom nivou sa ciljem da se utvrde relevantne veze politike regionalnog razvoja sa drugim politikama utvrđenim na nacionalnom nivou, a to su naročito: strateški ciljevi relevantnih politika, prioriteti relevantnih politika koje utiču na regionalni razvoj, konkretne aktivnosti u okviru identifikovanih prioriteta, koje utiču na regionalni, razvoj i koje će se realizovati u okviru politike regionalnog razvoja, utvrđene su relevantne informacije koje se tiču planiranja i realizacije pomenutih aktivnosti, okviran iznos i izvor finansiranja, da li su istog prioritetnog ranga kao druge aktivnosti koje se realizuju u okviru sektorske politike za čiju realizaciju je zadužena institucija itd. i utvrđeni su očekivani rezultati, indikatori i efekti realizacije aktivnosti.

Na tim osnovama, stvoreni su uslovi za integraciju sektorskih politika utvrđenih sljedećim nacionalnim strateškim dokumentima: Strategija naučno-istraživačke djelatnosti 2012-2016, Strategija ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja 2010-2015, Strategija razvoja osnovnog obrazovanja i vaspitanja 2011-2017, Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori (2010-2014), Nacionalna strategija cjeloživotne karijerne orijentacije 2011-2015, Strategija razvoja i finansiranja visokog obrazovanja u Crnoj Gori 2011-2020, Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2012-2015, Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015, Strategija podsticanja konkurentnosti na mikro novou 2011-2015, Strategija održivog ekonomskog rasta uvođenjem klastera 2012-2016, Strategija za razvoj informacionog društva 2012-2016 (Crna Gora digitalno društvo), Zdravstvena politika u Crnoj Gori do 2020, Strategija poljoprivrede i ruralnog razvoja 2014-2020, Program razvoja poljoprivrede i ruralnih područja Crne Gore u okviru IPA II 2014-2020 (IPARD), Strategija razvoja energetike Crne Gore do

Crne Gore, zasnovano na: Dinamičniji ukupni ekonomski i društveni razvoj Crne Gore; (ii) Stvaranje uslova za trajan i održiv razvoj, prema razvojnim resursima i potencijalima datog područja, (iii) Skladan razvoj područja sa sličnim ili zajedničkim razvojnim mogućnostima i/ili problemima (iv) Koordinacija svih nivoa upravljanja i odlučivanja; (v) Institucionalna i organizaciona prilagođavanja, konstruktivno učešće Crne Gore u evro-atlanskoj i mediteranskoj saradnji i integracijama.

2025, Nacionalna strategija održivog razvoja Crne Gore, Nacionalni program razvoja kulture 2011-2015; Program razvoja kulture na sjeveru Crne Gore i Program razvoja kulture u Nikšiću, Strategija razvoja turizma do 2020. godine, Predlog strategije razvoja energetike do kraja 2030. godine itd.

Na osnovu navedenog, u predmetnoj Strategiji regionalnog razvoja 2014-2020. je definisana vizija razvoja do kraja 2020. godine, a to je „povećanje kvaliteta života svih građana Crne Gore , uz održiv i ravnomjerniji društveno-ekonomski razvoj, zasnovan na konkurentnosti, efikasnosti i zapošljavanju.“ Vizija razvoja definisana u okviru Strategije regionalnog razvoja 2014-2020. je usaglašena sa Pravcima razvoja Crne Gore 2013-2016. godine, i ova vizija će se operacionalizovati kroz tri ključna pravca: pametni, održivi i inkluzivni rast, koji treba da doprinesu dostizanju veće zaposlenosti, produktivnosti i socijalne kohezije u zemlji. Polazeći od toga da su ključni prioriteti razvoja na nacionalnom nivou postizanje pametnog, održivog i inkluzivnog rasta, u funkciji njihovog dostizanja, definisani su prioriteti Strategije regionalnog razvoja za period 2014-2020. godina, i to kroz sektorski pristup, odnosno definisani su prioritetni sektori razvoja. Prioritetni sektori razvoja na nivou Crne Gore do kraja 2020. godine, a koji su najrelevantniji za ravnomjerniji regionalni razvoj su: saobraćaj i ostala javna infrastruktura; poljoprivreda i ruralni razvoj; energetika; zaštita životne sredine; konkurentnost i inovacije; industrija, turizam i kultura; obrazovanje, zapošljavanje i socijalne politike. Strategija dalje razradjuje navedene prioritetne oblasti na nivou tri geografska regiona u Crnoj Gori, u cilju dostizanja pametnog, inkluzivnog i održivog rasta. Realizacija ovih sektorskih prioriteta na nivou regiona treba da doprinese smanjenju regionalnih razlika sa projekcijom stepena razvijenosti Sjevernog regiona od najmanje 70% nacionalnog prosjeka do kraja 2020. odnosno realizaciji ključnih pravaca i vizije razvoja Crne Gore, i približavanju nivoa razvijenosti Crne Gore na najmanje 60% prosjeka razvijenosti EU do kraja 2020. godine.

Imajući u vidu ključne globalne trendove posljednjih godina koje karaterišu posljedice velike svjetske ekonomske krize, spoljni faktori koji mogu imati bitnog uticaja na ukupan, ali i na regionalni razvoj u Crnoj Gori su: razvoj globalne ekonomije i jačanje konkurencije; dalje ubrzanje razvoja informaciono-komunikacioni tehnologija i digitalizacije, elektronskog poslovanja i umrežavanja; neophodnost podizanja konkurentnosti pojedinačnih ekonomija na svim nivoima; zahtjev za konstantnim unaprjedjenjem sistema edukacije, razvoj i primjena novih znanja i vještina, snabdijevanje obnovljivim izvorima energije; klimatske promjene i njihov uticaj na okruženje; zaštita životne sredine.

Crna Gora je u periodu nakon obnavljanja državnosti, imala period snažnog ekonomskog rasta, koji je sada relativno ograničen, usljed negativnog uticaja svjetske ekonomske i finansijske krize. “Ekonomska i finansijska kriza otkrila je mnoštvo strukturnih ranjivosti crnogorske privrede, koje su bile u sjenci snažnog ekonomskog rasta u periodu od 2006. do 2008. godine.” [86]

[86] Pravci razvoja Crne Gore 2013-2016.

Karakteristično za period između 2009. i 2011. godine je pad stranih direktnih investicija, negativan saldo javnih finansija, te rast nezaposlenosti. Crnogorska ekonomija je otvorena ekonomija, a njen BDP u tekućim cijenama je u 2013. godini iznosio 3,035 miliona € (Monstat, preliminarni podaci). U smislu realnog rasta, BDP Crne Gore je u periodu 2006-2009. godina imao veoma visoke stope u poređenju sa državama članicama EU i zemljama kandidatima za članstvo, kako prikazuje tabela 1, ali je 2009. godine, usljed posljedica ekonomske krize, Crna Gora ušla u recesiju, kada je realni BDP imao negativnu stopu rasta od 5,7%. Nakon toga, negativan ekonomski rast je zabilježen još u 2012. godini, dok 2013. godinu karakteriše izlazak iz recesije i realni rast BDP-a od 3,5%.

3.3. Timsko liderstvo – Montenegro tourist

Što se tiče timskog liderstva u turističkim organizacijama Crne Gore, lideri koriste model za donošenje odluka o tome kakvo je trenutno stanje njihovog tima i koje specifične korake treba da preduzmu, ukoliko za to ima potrebe, da bi poboljšali funkcionisanje tima.

Model odslikava liderstvo u funkciji nadgledanja tima u kome je uloga lidera da učini sve što je potrebno da bi grupi pomogao u tome da postane efektivna. Ovim modelom lideru se pruža kognitivna mapa za identifikovanje potrebe grupa i daju sugestije o tome na koji način da pokrene odgovarajuće korektivne akcije. Takođe, lideru se pomaže da razjasni složenost grupe i nude se praktične sugestije zasnovane na teoriji i istraživanjima. Model timskog liderstva je koristan zato što ukazuje na način na koji može da se obezbijedi konstantno analiziranje i razvoj tima.

Timsko liderstvo u Nacionalnoj turističkoj organizaciji Crne Gore čine, lokalne turističke organizacije: Ulcinjska turistička organizacija, Barska turistička organizacija, Budvanska turistička organizacija, Tivatska turistička organizacija, Kotorska turistička organizacija, Hercegnovska turistička organizacija, Cetinjska turistička organizacija, Podgorička turistička organizacija, Danilovgradska turistička organizacija, Nikšićka turistička organizacija, Kolašinska turistička organizacija, Beranska turistička organizacija, Mojkovačka turistička organizacija, Rožajska turistička organizacija, Plavska turistička organizacija, Plužinska turistička organizacija, Pljevaljska turistička organizacija, Žabljačka turistička organizacija, Šavnička turistička organizacija.

Nacionalna turistička organizacija Crne Gore osniva se radi kreiranja crnogorskog turističkog proizvoda, planiranja i realizacije strategije crnogorskog turizma, predlaganja i izvođ enja promotivnih aktivnosti u zemlji i inostranstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu i podizanja nivoa kvaliteta cjelokupne turističke ponude Crne Gore.

Nacionalna turistička organizacija obavlja sljedeće zadatke: objedinjava crnogorsku turističku ponudu; radi na promociji, plasmanu i podršci realizacije turističkog proizvoda, kao i pojedinih njegovih djelova, vrijednosti i usluga, koji čine integralni turistički proizvod; vrši promociju plansko-projektne, plansko-razvojne i investicione dokumentacije iz oblasti turizma i njima komplementarnih djelatnosti; preduzima mjere i aktivnosti na kreiranju turističkog proizvoda i turističkog imidža Crne Gore, kao i radnje na formiranju marke turističkog proizvoda destinacije; radi na inoviranju turističkog proizvoda i aktiviranju novih turističkih prostora; organizuje crnogorski turistički informativni sistem, u skladu sa informativnim sistemom Crne Gore i evropskim standardima; sarađuje u aktivnostima i poslovima vezanim za standardizaciju, kategorizaciju i klasifikaciju turističkog proizvoda, usluga i objekata; radi na istraživanju turističkog tržišta u cilju pozicioniranja turističkog proizvoda na turističkom tržištu; prati stanje na turističkom tržištu u cilju pravovremenog donošenja odgovarajućih odluka; na osnovu izvještaja lokalnih turističkih organizacija, prati, analizira i ocjenjuje izvršavanje njihovih planova i programa, utvrđenih zadataka i uloga, s posebnim naglaskom na svrsishodnost i urednost trošenja sredstava; utvrđuje smjernice budućih planova i programa lokalnih turističkih organizacija; usklađuje interese, pruža podršku i koordinira načine izvršenja svih planskih i programskih zadataka svih turističkih organizacija; preduzima mjere i aktivnosti za razvoj i promociju turizma u turistički nerazvijenim dijelovima Crne Gore; sarađuje sa organizatorima putovanja i prevoznicima; sarađuje u radu na dokumentaciji u cilju podsticanja investicija u turizam, ugostiteljstvu i njima komplementarnim djelatnostima; sarađuje sa turističkim organizacijama zemalja u okruženju, Evropi i svijetu; podstiče, unapređuje, promoviše i štiti izvorne vrijednosti i stvara uslove za njihovo korišćenje u granicama održivog razvoja turizma u Crnoj Gori; koordinira na poslovima razvoja turizma na lokalnom i državnom nivou; radi na razvoju gostoprimstva, očuvanju prirodnih i kulturnih vrijednosti i unapređenju ekološke zaštite prostora na kome djeluje turistička organizacija; finansira ili participira u finansiranju navedenih aktivnosti.

Turističke organizacije osnivaju se radi unapređenja i promocije turističkog proizvoda u skladu sa strategijom pro mocije crnogorskog turizma i njegovim posebnim i opštim zadacima, kako na lokalnom nivou, tako i na nivou Crne Gore, a radi uključivanja u evropske i svjetske turističke tokove.

Djelatnost turističkih organizacija obuhvata: unapređenje opštih uslova boravka turista, kroz formiranje cjelovite turističke ponude, podizanje kvaliteta turističkih i drugih komplementarnih usluga, očuvanje i stvaranje prepoznatljivog i privlačnog turističkog ambijenta područja za koje su osnovane; razvijanje svijesti o važnosti turizma, kao i o privrednim, društvenim i drugim efektima turizma, o potrebi i važnosti očuvanja i unapređenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a posebno zaštite životne sredine; podsticanje razvoja turističke infrastrukture i pružanje informacija turistima.

Zadaci timskog liderstva lokalne turističke organizacije su: unapređenje i promocija izvornih vrijednosti područja opštine za koju je osnovana; stvaranje uslova za aktiviranje turističkih resursa na teritoriji opštine; saradnja sa pravnim i fizičkim licima koja za predmet poslovanja imaju turističko ugostiteljsku ili njoj komplementarnu djelatnost u cilju dogovaranja, utvrđivanja i sprovođenja politike razvoja turizma na teritoriji opštine; podsticanje, koordiniranje i organizovanje kulturnih, umjetničkih, zabavnih, privrednih, sportskih i drugih manifestacija, koje doprinose obogaćivanju turističke ponude; podsticanje aktiviranja područja opštine koja nijesu ili su nedovoljno uključena u turistički promet; podsticanje i organizovanje akcija usmjerenih na zaštiti i očuvanju turističkog prostora, životne sredine i kulturnog nasljeđa; realizovanje programa aktivnosti boravka studijskih grupa i novinara na teritoriji svog djelovanja; pružanje servisnih usluga i informacija gostima; organizovanje turističko-informativnih biroa u turističkim mjestima, za koje ocijeni potrebu; registrovanje i praćenje turističkog prometa na teritoriji opštine; saradnja sa organima i tijelima opštine u cilju donošenja i sprovođenja lokalnih mjera za poboljšanje uslova boravka turista na teritoriji opštine; saradnja sa lokalnim udruženjima i nevladinim organizacijama iz oblasti turizma i ugostiteljstva i njima komplementarnim djelatnostima; saradnja sa drugim lokalnim turističkim organizacijama u Crnoj Gori; sprovođenje anketa i drugih istraživanja u cilju utvrđivanja ocjene kvaliteta turističkog proizvoda na teritoriji opštine; izrada izvještaja i informacija za potrebe Nacionalne turističke organizacije; obavljanje i drugih poslova u cilju promocije turističkog proizvoda na teritoriji opštine; saradnja sa istim ili sličnim organizacijama van Crne Gore.

Sve turističke organizacije rade kao tim, sve imaju jasan cilj, da prezentuju svoj grad na najbolji mogući način, i da Crnu Goru kako regionu tako i svijetu pokažu u najboljem mogućem svijetlu. Formula uspjeha timskog liderstva je u međusobnom povjerenju.

Montenegro top 10	
1.	*Manastir Ostrog – Danilovgrad*
2.	*Prokletije – Plav*
3.	*Tara – Žabljak*
4.	*Ada Bojana – Ulcinj*
5.	*Kanjon Nevidio – Šavnik*
6.	*Boka Kotorska – Kotor*
7.	*Tri relikvije – Cetinje*
8.	*Porto Montenegro – Tivat*
9.	*Šipčanik – Podgorica*
10	*Skadarsko jezero - Bar*

Prikaz 26. Deset najposjećenijih mjesta u Crnoj Gori u 2014 godini.

Turističke agencije koje su lideri kako u Crnoj Gori tako i u regionu. Ove turističke agencije čine iskusni turistički stručnjaci. To su mladi, perspektivni i obrazovani kadrovi sa velikom

željom za dokazivanjem. Svima je zajednička želja za konstantnim usavršavanjem, velikim angažovanjem i stalnim podizanjem kvaliteta usluge.

Turističke agencije – lideri	
1.	*Olimpic travel*
2.	*Gallileo travel*
3.	*Millenium travel*
4.	*Grand travel*
5.	*Allegra travel*
6.	*Guliver travel*
7.	*Globe travel*
8.	*Luna travel*
9.	*Travel time*
10.	*Montesol travel*

Prikaz 27. Turističke agencije lideri

Crna Gora može postati turistički lider u svijetu, potrebne su joj vođe koji svoj uticaj koriste u pravo vreme, iz pravih razloga; koji preuzimaju malo veći dio krivice i malo manji dio zasluga; koji, prije nego pokušaju voditi druge, uspešno vode sebe. Koji uvjek traže najbolje odgovore, a ne one poznate; koji povećavaju vrijednost ljudi i organizacije koju vode; koji rade za dobrobit drugih, a ne radi lične koristi; koji sobom upravljaju glavom, a drugima srcem; koji znaju put, idu tim putem i pokazuju ga; koji radije nadahnjuju i motivišu, nego da zastrašuju i manipulišu; koji žive sa ljudima kako bi upoznali njihove probleme i koji žive sa Bogom kako bi im pomogli riješiti ih; koji shvataju da su njihove sposobnosti važnije od njihovog položaja; koji stvaraju mišljenja umesto da ih slijede; koji razumiju da je institucija odraz njihovog karaktera; koji se nikad ne postavljaju iznad drugih, osim u preuzimanju odgovornosti; koji će biti časni u malim stvarima jednako kao i u velikim. Koji će se disciplinovati sami, tako da ih neće trebati disciplinovati drugi; koji nailaze na prepreke i pretvaraju ih u prednosti; koji slijede moralni kompas koji pokazuju pravi smjer bez obzira na trendove.

Zaključak

Na kraju komparativne analize rezultata, trebalo bi akcentovati nekoliko ključnih zapažanja. Najprije, *naši lideri moraju da nauče da se nose sa promjenom*. Ono što karakteriše pojedine menadžere sa ovih prostora jeste, u većini slučajeva, reagovanje po sopstvenoj intuiciji i neobaziranje na neka već ustaljena pravila i norme teorije i prakse menadžmenta.

Najveći broj domaćih lidera na promjene gleda kao na povremenu nužnost. Sa akceleracijom poslovnih procesa, taj se trend popravlja i promjene lagano zauzimaju svoje pravo mjesto u svijesti domaćih lidera i menadžera.

Domaći menadžeri – lideri sve više shvataju važnost procesa samoedukacije i da moraju raditi na sebi da bi se pripremili za efektivno vođenje organizacije i njenih zaposlenih.

Menadžeri – lideri moraju prvenstveno imati kvalitetan odnos prema sebi da bi mogli da upravljaju drugima. Bez obzira na loše uticaje iz okruženja i probleme sa kojima se svakodnevno srijeće, lider novog doba mora pozitivno razmišljati. Lideri se danas prepoznaju po tome što svakog trenutka uče. Uspješan lider mora biti prmjer za svoje okruženje i ljude kojima upravlja.

Osnovni problem koji se postavlja pred savremene turističke organizacije (i organizacije uopšte) jeste, kako u turbulentnim uslovima postati stabilno preduzeće koje je sposobno da kreira promjene, i da savlada nestabilnost u poslovnoj sredini? U pitanju je jedan veoma delikatan posao menadžmenta organizacije obzirom da je neophodno učiniti ljude svjesnim zajedničkih mogućnosti dajući im zajedničke ciljeve, sistem vrijednosti, odgovarajuću organizacionu strukturu, i priliku za lično i timsko usavršavanje i dalji razvoj.

Otvoreno pitanje koje se nameće pred liderimna, menadžerima i teoretičarima menadžmenta savremenih organizacija jeste: Kako stvoriti i održati konkurentsku prednost turističke organizacije? Ove i mnoge druge dileme u preduzeću ukazuju na potrebu da u ovom radu protumačimo ko su uspješne organizacije današnjice, i koji su to koncpti i stretegije koje po mišljenju savremenih teoretičara menadžmenta obezbjeđuju uspješnost u haosu i neizvjesnosti koja vlada na tržištu.

Svakako da liderstvo i upravljanje nisu istovjetni pojmovi i pored nesporne činjenice da je liderstvo neraskidivo od upravljanja i da je vrlo bitno za menadžment. Eksperti tvrde da u većini organizacija postoji problem previše upravljanja i premalo liderstva.

Na osnovu praktičnih iskustava, možemo istaći da liderstvo ima četiri značenja. Prvo, liderstvo podrazumijeva druge ljude – radnike ili sledbenike. Spremnošću da prihvate smjernice 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. Drugo, liderstvo znači nejednaku raspodjelu moći između lidera i članova grupe. Treće, bitan

elemenat liderstva je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći, kako bi se uticalo na ponašanje sarydnika, članova tima. Četvrto, liderstvo je pitanje vrednosti i predstavlja kombinaciju prethodna tri elementa, uz uvažavanje moralnih komponenti lidera I članova tima.

„Posao lidera je da izvrši promjenu svoje organizacije ili kompanije. On posjeduje: znanje, ličnost i snagu ubjedjivanja. Kako on može obaviti promene? Prvo, on mora da poznaje teorijske pristupe, razumije korist koju će promjene donjeti njihovoj organizaciji i svim zaposlenim. Drugo, on osjeća promjenu kao izazov i obavezu prema sebi i svojoj organizaciji. Treće, on je praktičan čovjek, ima plan u smislu korak po korak. Medjutim, to što je u njegovoj glavi kao vizija, nije dovoljno! On mora uveriti i osposobiti dovoljno ljudi, svojih saradnika da bi sproveo promjene. On posjeduje snagu uveravanja. On razumije ljude."

Turizam je jedan od pokretača privrednog razvoja Crne Gore i ima multiplikativne pozitivne efekte. Doprinosi privrednom razvoju zemlje kroz povećanje dodate vrijednosti u BDV-u, kreiranje novih radnih mjesta i podsticanje razvoja turističkih i neturističkih djelatnosti. Turizam ima i stabilizirajuću ulogu u platnom bilansu, gdje prihodi od turizma već duži niz godina uspješno utiču na ublažavanje negativnog salda robne razmjene sa inostranstvom. U Crnoj Gori turizam je najbrža rastuća privredna grana sa višestrukim efektima. Ekonomski efekti uticaja turizma na BDP se iz godine u godinu povećavaju.

Možemo završiti riječima Tom Pitersa o liderima kao ključnom faktoru uspješnosti organizacija, koji kaže: „Budalaština! Niko danas ne transformiše nikog! Umjesto toga, ključ uspješnosti organizacija leži u tome da se kreiraju mogućnosti i motivišu ljudi da iskažu svoje talente i sposobnosti. Lideri NE transformišu ljude! Lideri stvaraju kontekst u kojem putovanje u inovacije i transformacije može da počne!"[87]

U radu su dokazane postavljene hipoteze „Ukoliko je timsko liderstvo razvijenije i prisutnije u konkretnoj turističkoj organizaciji, utoliko je i poslovni uspeh te organizacije veći", „Ako lider posjeduje veći stepen znanja i vještina, utoliko su veće mogućnosti razvoja turističke organizacije", „Ukoliko je timsko liderstvo prisutnije i dominantnije u turističkoj organizaciji, utoliko je i uloga liderstva i menadzmenta značajnija u toj organizaciji" i „Ako je timsko liderstvo zastupljenije u praksi poslovanja i vođenja turističke organizacije – utoliko se stvaraju uslovi za unapređenje ukupnog poslovanja turističkih i ostalih privrednih organizacija".

Rezultati poslovanja turističkih organizacija u Crnoj Gori u analiziranom periodu pokazuju uspešnost liderstva i lidera u tim organizacijama, uz osnovnu napomenu da je neophodan daleko viši nivo znanja nosilaca liderstva u ovoj oblasti, kao i tehnika i metoda vođenja turističkih organizacija ka uspešnim promjenama. Osnovna prepreka savremenim turističkim organizacijama kao inkubatorima liderstva jesu *organizacije klasičnog tipa* sa strogo

[87] Peters Tom, Leadership – inspire, liberate, achieve, Dorling Kindersley Limited, New York, 2005, str. 15.

definisanom hijerarhijom, statičnim kulturama koje se opiru promjenama i rizicima, menadžerima sklonim mikromenadžmentu i sl.

Da bi se snašli u današnjem svijetu u kome je teško naći putokaz, turističke organizacije moraju pristupiti promjenama i upravljanju pomoću slabih signala afirmišući kategorije kao što su: lider, vizija, kvalitet... Uspješne turističke organizacije su usmjerene na emocionalno zadovoljavanje turista, tj. lica koja koriste njihove usluge. One svoju prednost stiču igrajući vlastitu igru drugačiju od drugih, nijihova strategija je sve manje konkurentska i sve više senzacionalna, okrenuta ka kvalitetu onakvom kakvog ga zamišlja i vidi gospodin turista.

Novo bojno polje sa konkurencijom je sve više u rezervisanju najpovoljnijih avio karata za sve svjetske destinacije, rezervacije smještaja u svim svjetskim hotelima, rent-a-car usluge, grupna putovanja, krstarenje najatraktivnijim brodovima, putna – zdravstvena osiguranja, individualna putovanja...

Budućnost *pripada onim turističkim organizacijama koje na svom čelu imaju ljude koji se ne boje da rizikuju, krše pravila i stvaraju nova*. Budućnost pripada onima koji će ugrabiti priliku da je stvore. Biti sjajan u poslu više nije dovoljno, da bi uspjeli ljude treba iznenaditi, privući i učiniti zavisnim.

Literatura

1. Arthur G. Jago, Leaderhip: Perspectives in Theory and Research, University of Houston, 1982
2. Abraham Zaleznik, Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review on Leadership, HBR, Boston, 1998
3. Adižes, Isak, Upravljanje promjenama, Adižes menadžment konsalting, 2004, Novi Sad
4. Barge J.K., Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making, Hirokawa, 1996
5. Bojanović Radonjica, Psihologija međuljudskih odnosa, četvrto dopunjeno i prerađeno izdanje, Centar za primijenjenu psihologiju, Beograd, 1999
6. Booze – Allen and Hamilton, Do You Know Your Commpany's S.L.Q?, 1998, preuzeto iz: O'Toole James, Leadership A to Z, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1999
7. Blanchard K., Voghorn T., Misija je moguća, Želnid, Beograd, 1999
8. Carlyon jan, Moments of Truth, Harper Collins, New York, 1987
9. Den Hartog, Deanne, and Paul Koopman, Lidership in Organizations, 2011
10. Dr. Manoj Kumar Sharma ana Miss. Shilpa Jain, Leadership Management: Principles, Models and Theories, 2013
11. Day. D. V., Gronn P., Salas E., Leadership capacity in teams, 2004
12. Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr, Menadžment – Proces, struktura, ponašanje, Poslovni sistem Grmeč AD – Privredni pregled, Beograd, 1994
13. Drecksel G.L., Leaderhip research: Some Issues, Communication Yearbook, 1991
14. Fiedler, F., «Engineer the Job to Fit the Manager», Harvard Business Review, 43., 1965
15. Fleishman E. A., Mumford M. D. Zaccaro, S. J., Levin K. Y., Korotkin A. I., and Hein M. B., A synthesis and functional interpretation Leaderhip Quarterly, 1991
16. Hersey, P., Blanchard, H., Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.Y, 1982
17. Henry Miller, „Mudrost srca“, 1941
18. House R. J., and Mitchell R. R., The path-goal theory of leadership. Journal of Conteporary Business, 1974
19. Hersey, P., Blanchard, H., Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.Y, 1982
20. Halpin A.W., and Winer B. J., Leader behavior: Its description and measurement, 1957
21. Howard G. Haas with Bob Tamarkin, The Leader Within, Harper Business, New York, 1992
22. Jeremy Shearer, Leadership theory, Minnesota, 1974
23. John R. P. French and Bertram Raven, power as a function of leadership and leadership styles, 2006
24. James MacGregor Burns, Leadership, University of Maryland, 1978

25. John P. Kotler, «Power, Dependence, and Efective Management», Harvard Business Review 54,no.2 (mart-april), 1976., pp.100.Preuzeto od: Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000
26. John P. Kotter, What Leaders Really Do, Boston, 1998
27. Ilgen. D.R., Hollenbeck J.R., Johnson. M., and Jundt, Annual Review of Psychology, 1996
28. Kaplan Robert, S., Norton, David P., The Balance Sorecard, Harvard College. 1996
29. Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., The Strategy Focused Organizations, Harvard Business School Press,2000
30. Kouzes, M. James, and Posner, Z. Barrz , the Leadership Challenges, Jossey – Bass, San Francisco, 1997
31. Lipman – Blumen, Jean, The Allure of Toxic Leaders, Oxford University Press, 2004
32. Lester Bittel, Liderstvo – Stilovi i tehnike upravljanja, Beograd, 1997
33. Lončarević,R.,red.,*Liderstvo u teoriji I praksi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2006
34. Michael Hogg, A social Identity theory of leadership, PhD Bristol, UK, 2001
35. McGrath J.E.; Arrow H. and Berdahl J.L. The study of groups:Past present and future. Personality and Social Psychology Review, 2000
36. Majk Džordž, predavač na Oxford Leadership Akademy
37. Mankin D., Cohen S.G., and Bikson T.K., teams and technology, Boston, 1996
38. Peters Tom, Leadership – inspire, liberate, achieve, Dorling Kindersley Limited, New York, 2005
39. Peter G. Northouse, Leadership, Western Michigan University, 2008
40. Peters, Tom, „Leadership – Inspire, Liberate, Achieve“, Dorling Kindersley Limited, New York, 2005
41. Pearson E. Andrall, Tough – Monded Ways to Get Innovative, Harvard Business Review on the Innovative Enterprizes
42. Peebles Ellen, Inspiring Innovation, HBR on The Innovative Enterprize, HBS Press, 2003
43. Porter G., Beyerlein M.,Historic roots of team theory and practice. In M.M. Beyerlein (Ed.), 2000
44. Robbins S.R., Coulter Mary, Menadžment, Beograd, 2005
45. Richard Pascale, „Managing on the edge“, Penguin Book, 1990
46. Stogdill's Handbook of Leadership, Revised and Expanded by Bernard M.Bass, Macmillan USA, 1974
47. Stewart G.L., and Manz C.C. Leadership for self – managing work teams. Human relations, 1995
48. Sanja Vlahović, Liderstvo u savremenim organizacijama, Podgorica, 2008
49. Stoner R., Friman E., i Gilbert D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000
50. S. P.Robins,M.Coulter,Menadžment-osmo izdanje, Beograd,2005
51. Travel and Tourism: Economic Impact Montenegro, 2013
52. Tom Peters, Nancy Austin, A Passion for Exellence, Fontana, London, 1986

53. Tom Peters, Uspješan u haosu, Poslovni sistem „Grmeč“, Beograd, 1996
54. „The Bases of Social Power“, J.R. French Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research and Theory
55. Townsend, Robert, Further Up the Organization, Harper Collins, New York, 1988
56. William J. Stevenson, Mc Graw – Hill Irwin, Operations Mnangement, Internacional Student Edition with global Rending, 2010
57. Zaccaro S.J., Rittman A.L., and Marks M.A., Leadership Quarterly, 2001
58. Zavod za statistiku MONSTAT, Statistički godišnjak, 2013
59. Zivkovic Momcilo, Organizaciono ponašanje, Beograd, 2007
60. Zivkovic Momcilo, Novi oblici savremenog poslovanja, Zbornik radova, Megatrend, Beograd, 2014
61. Victor Vrum (Victor Vroom) i Artur Jago (Arthur Jago), 1973
62. Vroom, V. I A. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988
63. Čarls Švob, „Kralj čelika“.

Elektronski izvori:

1. Financial Times, Pricewaterhouse Coopers World's Most Respected Companies survey, Novembar 2004, www.pwc.com/wmrcs2004
2. www.knowledge-bank.org