

## ULOGA I ZNAČAJ LIDERSTVA U USLOVIMA GLOBALNOG POSLOVANJA\*

### Role and Importance of Leadership in the Conditions of Global Business

**ABSTRACT** *The paper discusses features of leaders and leadership in global enterprises. The key hypothesis is that in times of globalization a different approach to leadership is necessary than the one proposed by the traditional leadership theory. The paper also indicates some techniques for the management of global enterprises to promote and incite the development of global leadership.*

**KEY WORDS** *leadership, management, global enterprises, national culture*

**APSTRAKT** *Rad se bavi karakteristikama lidera i liderstva u globalnim preduzećima. Osnovna teza autorke je stav da je u uslovima globalizacije potreban drugačiji pristup liderstvu u odnosu na onaj koji nudi tradicionalna teorija liderstva. U tekstu se takođe ukazuje na tehnike putem kojim menadžment globalnih preduzeća može promovisati i podsticati razvoj globalnog liderstva.*

**KLJUČNE REČI** *liderstvo, menadžment, globalna preduzeća, nacionalna kultura*

### Uvod

Poslednje decenije XX veka odlikuju se vrlo intenzivnim procesima razmene dobara i usluga i intenzivnim kretanjima ljudi, kapitala i tehnologije, putem kojih tržišta različitih zemalja postaju tesno povezana i međuzavisna. Promene se odigravaju u svim segmentima ljudskog života: ekonomskom, političkom, društvenom i kulturnom. Zahvaljujući ovim promenama različiti delovi sveta se postepeno povezuju i postaju međuzavisni, a vrlo udaljena područja povezana. Navedene promene relativizirale su značaj nacionalnih granica kao jasnih demarkacionih linija između tržišta i kultura, važnog elementa zaštite domaće privrede i načina da se nacionalna preduzeća zaštite od inostrane konkurencije. Danas, kreiranjem globalnog tržišta zasnovanog na intenzivnim kretanjima radne snage, trgovini, transportu i radikalnim unapređenjima u domenu komunikacija one

---

\* Ovaj prilog je urađen u okviru projekta "Podsticanje reformi u privredi Srbije - rast, zaposlenost i konkurencija", ev. br. 149047, koji podržava Ministarstvo nauke R. Srbije.

su izgubile to svoje svojstvo i predstavljaju element koji, u definisanju poslovnih ograničenja, gubi na značaju.

Kraj 1970-ih i početak 1980-ih godina karakterističan je i po tome što dolazi do promene u načinu na koji se međunarodno poslovanje posmatra. Naime, sve do tada izučavanje međunarodnog poslovanja se mahom zasnivalo na istraživanjima u oblasti međunarodne ekonomije i međunarodnih institucija. Od ovog perioda dolazi do određene promene perspektiva iz kojih se međunarodno poslovanje sagledava, tako da sve veći značaj dobijaju pitanja upravljanja i organizacije poslovanja preduzeća u uslovima globalizacije, odnosno pitanja koja spadaju u domen menadžmenta ili, kako se neretko navodi, administrativne perspektive međunarodnog poslovanja (Bartlett et al, 2003: vii). U okviru administrativne perspektive, a u domenu menadžmenta i liderstva u globalnom poslovanju, dodatno su se, kao važne, afirmisale sledeće teme:

1. Koji različiti stilovi menadžmenta globalnih kompanija sve postoje i na koji način oni treba da budu klasifikovani?
2. Kakvi se rezultati postižu primenom ovih različitih stilova i da li su se neki već potvrdili u praksi kao bolji od drugih?
3. Zašto postoji potreba za različitim stilovima menadžmenta i zašto uspešne kompanije već nisu uspele da dođu do jednog »ispravnog« stila?
4. Da li svi stilovi menadžmenta dodaju vrednost biznisu na koji se odnose i na koji način?
5. Šta opredeljuje stil koji preduzeće primenjuje? Da li različita poslovna okruženja zahtevaju različite stilove?

Iako su sva navedena pitanja još uvek aktuelna i predmet živih akademskih debata, ovaj rad nema za cilj da daje pojedinačne odgovore na njih, već da, ukrštajući analizu fenomena globalnih preduzeća i fenomena menadžmenta i liderstva pokaže da je u uslovima globalizacije potreban drugačiji pristup liderstvu u odnosu na onaj koji nudi tradicionalna teorija liderstva, kao i da ukaže na tehnike putem kojim menadžment globalnih preduzeća može promovisati i podsticati razvoj globalnog liderstva. Predmet ovog rada je analiza pozicije liderstva u uslovima globalizacije, kao i uloga i značaj koji liderstvo ima u poslovanju globalnih preduzeća.

## **Definisanje pojmova**

### *Menadžment i liderstvo*

Neretko se u svakodnevnom govoru termini lider i menadžer koriste kao sinonimi. Stoga je opravdano postaviti pitanje da li je to ispravno i da li ćemo doći u situaciju pojednostavljenog tumačenja ukoliko prihvatimo da ovi termini označavaju

istu sadržinu. U literaturi su se izdvojila dva dominantna pravca: prvi, koji termine menadžment i liderstvo uzima za sinonime i drugi, koji je zasnovan na razlikovanju menadžmenta i liderstva.

Koter navodi da je suština razlikovanja ova dva pojma u razlikovanju zadataka lidera i menadžera (Kotter, 1996). Lider je kreator misije i vizionar organizacije. Nasuprot tome, zadatak menadžera je da tu viziju ostvari u praksi. Konflikt u ovakvom razumevanju pojmova lider i menadžer proizilazi iz toga što je razlika između utvrđivanja misije i njene primene najčešće nejasna. Rukovodioci kompanije ne samo da moraju da kreiraju misiju već i da se staraju o njenom sprovođenju. Slično tome, menadžeru sama priroda posla često nameće ne samo sprovođenje osmišljene strategije nego i obavezu da bude lider na svom nivou upravljanja i svojim podređenima. Interesantno i jednostavno rešenje za praktično razlikovanje menadžera od lidera pronalazimo u radu Trompenarsa (*Trompenaars*, 2003). U nameri da pomogne rukovodiocima da spoznaju da li obavljaju ulogu menadžera ili lidera, on kaže da im treba postaviti vrlo jednostavno pitanje: da li ne možete da spavate zbog toga što ne znate kako da ostvarite izabrani cilj, ili zato što ne znate koji od potencijalnih ciljeva da odaberete? Ukoliko je razlog Vaše nesаницe prvi, Vi ste menadžer. Ukoliko je on pak drugi, na putu ste da postanete lider.

Suprotno iznetim shvatanjima, postoje i ona prema kojima se termini lider i menadžer smatraju sinonimima i koriste za ljude koji se nalaze na nekoj poziciji na kojoj treba da ispolje liderske veštine. Doajen menadžmenta, Henri Mintzberg, smatra da se velika greška pravi odvajanjem liderstva od menadžmenta. Po njemu, trend odvajanja menadžmenta od liderstva nastaje 1970-ih godina (tačnije, 1977. godine, s objavljivanjem rada Abrahama Zaleznika, "Managers and Leaders: Are They Different?"; Zaleznik, 1977). Od tada, prema Mintzbergu, pitanje odvajanja liderstva od menadžmenta postaje pitanje mode, a liderstvo dobija karakteristike kategorije višeg reda. Menadžeri počinju da se shvataju kao ljudi koji rešavaju rutinske probleme, a lideri kao oni koji otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide. Pri tome, rešavanje problema se smatra znatno jednostavnijim kognitivnim procesom od otkrivanja problema. Otkrivanje problema podrazumeva sled problem-metod-rešenje, pri čemu nijedan od ovih elemenata do tada nije bio prepoznat. Mintzberg se suprotstavlja ovakvim shvatanjima i kaže da rukovodioci moraju da vode, jednako kao što vode moraju da rukovode. Liderstvo u biznisu ne postoji van konteksta i okvira menadžmenta. Menadžment bez liderstva je zanat u najoperativnijem smislu te reči, zanat bez majstorske veštine koja je posledica učenja, vežbe i umetničkih vrednosti. A takav zanat je osuđen na propast, kao i menadžment lišen liderskih veština. Po njemu, shvatanje liderstva van konteksta menadžmenta znači sterilno, svedeno i ogoljeno shvatanje i menadžmenta i liderstva (Mintzberg, 2004: 6).

### *Globalizacija i globalna preduzeća*

Globalizacija je proces koji može biti sagledan iz različitih perspektiva, pre svega ekonomske, političke, društvene i kulturne. U okviru svake od navedenih perspektiva moguće je naći različita shvatanja globalizacije. U okviru ekonomske perspektive izdvajaju se sledeća shvatanja globalizacije (Sparrow et al, 2004: 17):

- Globalizacija kao proces u kome tržišta i proizvodnja u različitim zemljama postaju visoko međuzavisna zahvaljujući dinamičnoj razmeni dobara i usluga i intenzivnim tokovima kapitala i tehnologije.
- Globalizacija kao proces koji karakteriše intenzivno kretanje faktora proizvodnje između zemalja.
- Globalizacija kao proces integracije finansijskih tržišta i intenzivnih kretanja međunarodnog kapitala.
- Globalizacija kao proces formiranja globalnog tržišta zasnovanog na intenzivnim kretanjima radne snage, trgovini i transportu dobara, usluga i informacija između različitih zemalja.

Iako se navedena shvatanja globalizacije razlikuju u pojedinim elementima, svima njima je zajedničko uočavanje trenda da u uslovima globalizacije dolazi do povećane pokretljivosti materijalnih i nematerijalnih resursa i gotovih proizvoda. U fokusu ovoga rada je analiza procesa globalizacije sa aspekta preduzeća. Za svrhu naše analize najpogodnije da kompanije koje posluju na međunarodnoj poslovnoj sceni u uslovima globalizacije označimo globalnim preduzećima. Globalna preduzeća su nosioci procesa globalizacije s obzirom na to da upravo svojim poslovnim aktivnostima ona dovode do povećane razmene dobara i usluga, intenzivnog kretanja faktora proizvodnje, kapitala i informacija. *Differentia specifica* globalnih preduzeća je da ona moraju da dizajniraju internu organizaciju na način koji će obezbediti izvođenje ključnih poslova i zadataka i internih transakcija između geografski disperziranih organizacionih delova, a ne da te aktivnosti obavljaju oslanjajući se na tržište (Bartlett et al, 2003: 2).

Daljim ukrštanjem različitih definicija kao najvažnije karakteristike globalnih preduzeća izdvajaju se sledeće: ona (1) posmatraju čitav svet kao izvor iz koga crpe resurse za svoje poslovanje, (2) nastoje da poslovne aktivnosti sprovede širom sveta, (3) primenjuju globalne poslovne strategije i (4) prevazilaze interne i eksterne granice u poslovanju (Parker, 1998, prema Sparrow et al, 2004).

### **Karakteristike menadžera globalnog preduzeća**

Jedan od eminentnih autora i istraživača u oblasti poslovanja globalnih preduzeća svakako je i Haurard Perlmutter, koji je svojim radom "The Tortuous Evolution of Multinational Corporation" na jedinstven način napravio sponu između

radova svojih prethodnika (Chandler, 1962; Stapford, Wells, 1972, Franko, 1976, Egelhoff, 1982 i 1988) i postulata na kojima je kasnije razvijana procesna škola menadžmenta (Perlmutter, 1969). Osim navedenog, Perlmutterov rad značajan je i zbog toga što je po prvi put moguće uočiti evoluciju multinacionalnog ka globalnom preduzeću. Perlmutterova tipologija zasnovana je na stavovima menadžera u pogledu upravljanja kompanijom. Po njemu, ti stavovi mogu biti etnocentrični, policentrični ili geocentrični.

- *Etnocentrični pristup* u upravljanju se zasniva na stavovima da je za kompaniju najbolje ako se u inostrane departmane preslikaju domaći standardi u poslovanju, primene principi poslovne politike i kriterijumi merenja performansi iz centrale i da se u nepromenjenom obliku koriste u svim delovima organizacije MNK. U popunjavanju menadžerskih pozicija prednost se daje menadžerima iz matične zemlje. Kandidati za menadžerske pozicije se regrutuju u zemlji u kojoj se nalazi centrala kompanije, a potom sele u inostranstvo, kako bi preuzeli novo radno mesto i tamo poslovali. Ovakav pristup može biti i posledica nedovoljno kvalitetnih kandidata na lokalnom tržištu, ali i toga da centrala želi jednoobraznost u poslovanju, u skladu sa principima njenog rada.
- *Policentrični pristup* u upravljanju zasniva se na stavovima da je za kompaniju najbolje da se u što je većoj meri moguće prilagodi lokalnom tržištu. Polazi se od stava da se standardi i kriterijumi uspešnosti razlikuju od zemlje do zemlje i da moraju biti prilagođeni lokalnim uslovima. U popunjavanju menadžerskih pozicija prednost se daje kandidatima iz zemlje domaćina. U formulisanju pojedinih politika najveći značaj imaju lokalna kultura i poslovni običaji i preduzeće pokazuje spremnost da se prilagodi uslovima koji vladaju na lokalnom tržištu rada.
- *Geocentrični pristup* u upravljanju pretpostavlja da superiornost nije podređena nacionalnosti. U skladu s političkim i pravnim ograničenjima, menadžment nastoji da postavi »pravog čoveka na pravo mesto«, bez obzira na njegovu nacionalnu pripadnost. Krajnji cilj kome se teži je da kompanija u celini, kao i njeni delovi, usvoji globalnu optiku. Poreklo kandidata nije bitno u procesu regrutacije, već njegove veštine i sposobnosti. Kandidati mogu biti regrutovani iz neke treće zemlje, odnosno nezavisno od matične zemlje kompanije i zemlje domaćina.

Značaj ove klasifikacije ogleda se u tome što je izvršena na osnovu značaja koji kulturni uticaj ima na izbor stila upravljanja (Melewar, Osborne, 2003: 26). Na osnovu navedenih stilova menadžmenta Perlmutter je zaključio da će se multinacionalne kompanije u budućnosti razvijati prema globalnom ili geocentričnom pristupu u poslovanju, organizovane kao mreže preduzeća koje seku nacionalne granice i imaju heterogen menadžment. Još tada uočena je potreba

razmene znanja između organizacionih delova i potreba da upravljanje preduzećem bude van uticaja zemlje porekla kao i zemlje domaćina kompanije.

Jedna od dilema s kojima se globalna preduzeća suočavaju odnosi se na kvalitet samih menadžera preduzeća i njihove sposobnosti da odgovore na zahteve globalnog poslovanja. Postavlja se pitanje *da li je globalnim preduzećima potrebno da razvijaju kategoriju globalnih menadžera* (Bartlet, Ghosal, 2003). Zaključak koji sugerišu eminentni svetski poznavaoi poslovanja globalnih preduzeća je da njima nije potrebna jedna kategorija menadžera, kao što je globalni menadžer, već tri tipa specijalista: regionalni menadžeri, menadžeri biznisa (poslovnog područja) i funkcionalni menadžeri, kao i razvijen top menadžment koji poseduje veštinu upravljanja znanjem u preduzeću i koordinira rad ovih specijalista. Ovakva organizacija zahteva fleksibilan proces upravljanja u kome regionalni menadžeri, menadžeri biznisa i funkcionalni menadžeri formiraju mrežu, nastojeći da usklade tri strateška izvora uspeha: (1) globalnu ekonomiju obima i konkurentnost, (2) nacionalnu responzivnost i fleksibilnost i (3) sposobnost transfera znanja i leveridž globalnog učenja. To zahteva da se tradicionalni odnosi zasnovani na hijerarhiji i odvojenim, nezavisnim organizacionim jedinicama menjaju tako da dobijaju izgled mreže integrisanih, međusobno zavisnih organizacionih delova. Da bi se efikasno upravljalo takvom mrežom potrebno je razvijati sposobnosti svih zaposlenih i menadžera diferenciranim pristupom treningu i razvoju njihovih veština.

Najefektivniji način da se obezbedi usklađenost zadovoljenja interesa lokalnog okruženja sa globalnim strateškim ciljem preduzeća jeste putem povećanja posvećenosti lokalnih menadžera globalnoj viziji (*»zaraziti«* lokalne menadžere globalnom vizijom). Taj cilj se najbolje postiže kretanjem ljudi sa kritičnim organizacionim znanjima kroz organizacione delove i procesom socijalizacije (Bartlett et al, 2003: 465).

Da postoji razlika u poslovima i zadacima koje menadžeri na različitim nivoima u prostorno i poslovno diverzifikovanom, decentralizovanom preduzeću treba da obavljaju uočio je još Čendler. U njegovom modelu je prvi put jasno ukazano na razliku koja postoji između poslova i zadataka koje divizionálni menadžeri obavljaju i stepena samostalnosti koji im je za to potreban, od poslova i zadataka menadžera u centrali (Goold, Campbell, 1990: 17). Dalji razvoj ovog koncepta u kontekstu globalnih preduzeća nalazimo u radu Bartleta i Gošala (Bartlett, Ghosal, 2003, "What is Global Manager?") u kome oni analiziraju razliku koja postoji između menadžera biznisa, regionalnih menadžera i funkcionalnih menadžera.

## Karakteristike lidera globalnog preduzeća

Upravljanje globalnim preduzećem zahteva suštinski drugačiji pristup liderstvu. Vrlo slikovito o tome govori izjava Džeka Velča, CEO Dženeral Elektrika, koji je prokomentarisao: »Džek Velč budućnosti se mora razlikovati od mene. Ja sam čitav svoj život proveo u Americi. Sledeći prvi čovek Dženeral Elektrika će biti neko ko je živio u Bombaju, Hong Kongu ili Buenos Ajresu. Moramo da pošaljemo naše najbolje ljude u svet i postaramo se da dobiju trening koji će im obezbediti da postanu globalni lideri pod čijim vođstvom će Dženeral Elektrik cvetati u budućnosti« (Gregersen et al, 1998).

Istraživanje koje su navedeni autori izvršili pokazalo je da u globalnim preduzećima postoji velika potreba za globalnim menadžerima i da je ona mahom nezadovoljena:<sup>1</sup> 85% od ukupnog broja intervjuisanih predstavnika kompanija izjavilo je da nemaju adekvatan broj globalnih lidera, a 67% da njihovi postojeći lideri treba da rade na unapređenju svojih veština i znanja pre nego što se uhvate u koštac sa liderstvom u globalnim okvirima. Sve češće se preduzeća nalaze u situaciji da shvate svu težinu poruke da je najvažniji kapital za XXI vek ljudski kapital i da su finansijskim i materijalni resursi potrebni, ali nedovoljni za dostizanje liderske pozicije u globalnim razmerama (videti tabelu 1).

**Tabela 1: Značaj globalnog liderstva u poređenju s ostalim elementima potrebnim za uspešno globalno poslovanje**

<i>Elementi</i>	<i>Prosečna ocena<sup>2</sup></i>
Kompetentni globalni lideri	6.1
Adekvatna finansijska sredstva	5.9
Savremene informacione tehnologije	5.1
Kvalitetna lokalna radna snaga	5
Politička stabilnost tržišta	4.7
Vladina podrška biznisu	4.5
Niže carinske i necarinske barijere	4.4

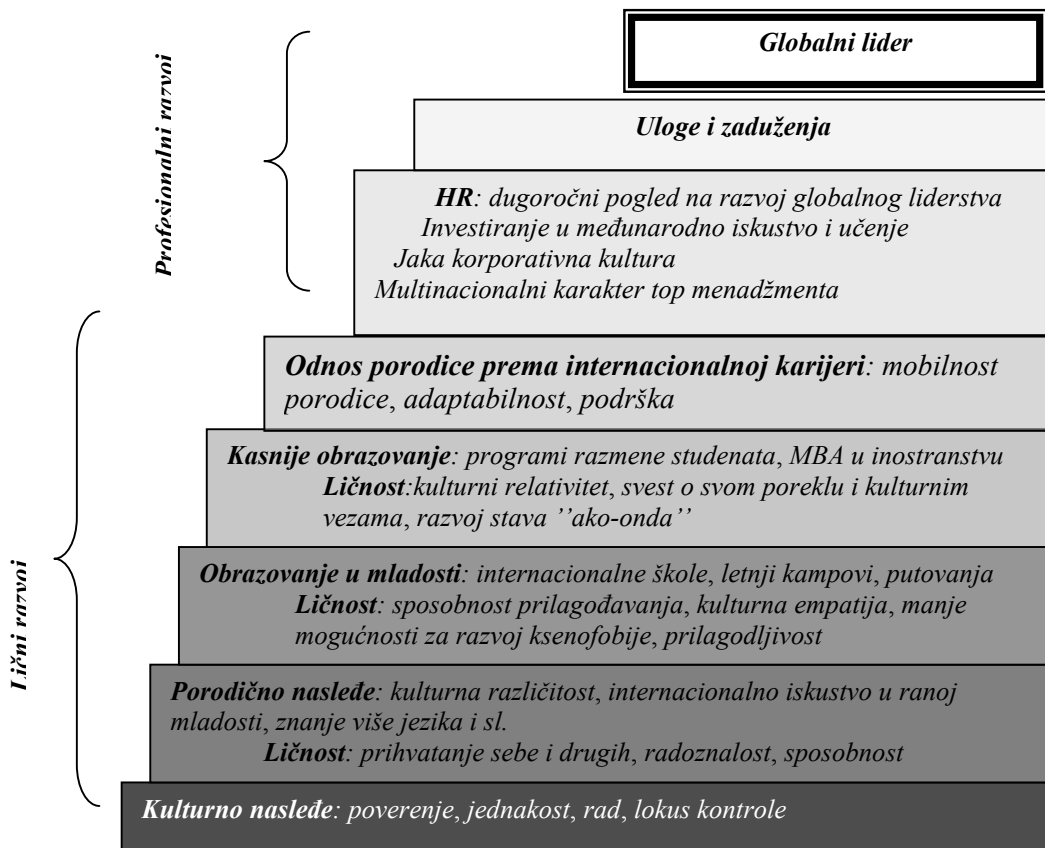
(Izvor: Gregersen, H. B., Morrison A. J., Black, J. S., 1998, "Developing Leaders for the Global Frontier", *MIT Sloan Management Review*)

<sup>1</sup> Istraživanje koje su Gregersen, H.B., Morrison A.J., Black, J.S. vršili trajalo je od 1994. do 1997. godine i imalo je dva dela. Prvo, obavljani su intervjui sa 130 rukovodilaca u 50 preduzeća u Evropi, Severnoj Americi i Aziji. Intervjui su se zasnivali na pitanju koje je postavljeno rukovodiocima, a to je da identifikuju osobu iz svog radnog okruženja za koju bi rekli da je »primer globalnog liderstva budućnosti«. Drugo, obavljena je anketa sa menadžerima kompanija sa liste U.S. Fortune 500 u 1997. koji su zaduženi za razvoj rukovodilaca. Anketa se odnosila na pitanja (1) značaja koji globalno liderstvo ima u odnosu na druge resurse preduzeća, (2) kvalitet i kvantitet globalnih lidera, (3) karakteristike globalnih lidera i (4) strategije razvoja globalnih lidera.

<sup>2</sup> Skala ocena je od 1 do 7, s interpretacijom: 1 – uopšte nije važno i 7 – vrlo je važno.

Jedno od značajnih pitanja u literaturi iz oblasti liderstva odnosi se na to da li se lider rađa ili stvara. Vođeni shvatanjem da se lider rađa, u pionirskim radovima iz oblasti liderstva formirana je teorija značajne ličnosti.<sup>3</sup> Prema ovoj teoriji lideri poseduju osobine koje ih razlikuju od drugih ljudi. Ove osobine se ne gube vremenom niti mogu biti stvorene pod uticajem okruženja. Decenije upornih istraživanja nisu dovele do otkrivanja koncižnog spiska osobina koje treba da poseduju uspešne vođe.

**Slika 1: Razvoj globalnog lidera**



(Izvor: Kets de Vries, M.F.R., Florent-Tracy E., 2002, "Global Leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 4, pp. 295-309.)

<sup>3</sup> Grinberg Dž., Baron R., *Ponašanje u organizacijama - upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, 1998, str. 455.



U potrazi za dokazima da se čovek ili rodi kao lider ili ne, zagovornici teorije značajne ličnosti sugerišu da će u budućnosti nauka uznapredovati do te mere da će te osobine biti iskazane i kao konkretni genetski kodovi. Genetika će, naime dokazati da postoje specifičnosti u genetskom kodu ljudi koji su postali lideri. Na drugoj strani su stavovi autora koji smatraju da se lider stvara. Kada je reč o globalnom liderstvu, najčešće se navode sledeće strategije i tehnike putem kojih je moguće kod korporativnih menadžera globalnog preduzeća razviti liderske sposobnosti: treninzi, transferi, timski rad i putovanja.

U novijoj literaturi se pojavljuju i stavovi koji kombinuju dva navedena shvatanja liderstva, prema kojima je za razvoj globalnog liderstva potrebno da postoji kako urođena tako i izgrađena veština. Autori koji pripadaju ovom pravcu navode da je jedno bez drugoga nemoguće i da urođene osobine predstavljaju osnovu koja je preduslov za dalji razvoj određenih karakteristika i veština. U okviru ovog pravca autori se međusobno razlikuju prema širini pristupa. Gregersen, Morison i Blek navode listu osobina koje treba da poseduje osoba sa potencijalom globalnog lidera. Oni navode sledeće osobine kao najvažnije: (1) radoznalost, (2) lične karakteristike kao što su sposobnost uspostavljanja čvrste emocionalne veze s drugim ljudima i pridobijanje njihovog poštovanja, (3) dualitet, koji daje sposobnost da se spoznaju različitosti i njima upravlja, kao i sposobnost da se upravlja tenzijom i (4) poslovna štedljivost.

Nešto drugačiji pristup srećemo u radu de Vriesa i Floran-Trasija (Kets de Vries, Florent-Tracy, 2002) koji na razvoj globalnog liderstva gledaju kao na proces koji korene ima u nacionalnoj kulturi, životnim okolnostima u kojima je pojedinac odrastao i živeo i okolnostima u kojima se odvijala njegova karijera, što je prikazano na slici 1.

De Vries i Floran-Trasi navode da moguće razviti niz različitih uloga globalnih lidera, ali i da se one mogu sve svesti na dve najvažnije: (1) arhitekturnu i (2) harizmatiku. Arhitekturna uloga globalnih lidera ogleda se obavljanju aktivnosti dizajna organizacije, dok se harizmatika uloga globalnih lidera ogleda u formulisanju vizije organizacije i ohrabrivanju i podršci zaposlenih da se ta vizija ostvari. Ove dve uloge su čvrsto povezane i međuzavisne i ne mogu da budu uspešno ostvarene jedna bez druge. Liderstvo u globalnom preduzeću treba da bude usmereno ka prenošenju vizije svim zaposlenima u različitim delovima organizacije tako da oni veruju da menadžment zna šta je najbolje za preduzeće i zaposlene u njemu. Vizija, pri tom, mora da bude formulisana na jasan i nedvosmislen način, tako da u potpunosti prenosi poruku poslovnog uspeha. Lideri moraju da budu dosledni u saopštavanju svoje vizije. Ukoliko ne uspeju da pravilno prenesu svoju viziju ostalima u kompaniji, vrlo je verovatno da tada ideja počinje da živi svoj

život. U takvoj situaciji suočavamo se sa »Pinokio efektom«<sup>4</sup> koji odražava situaciju iskrivljene vizije, tako da prvobitna ideja može da dovede do neželjenih efekata. U krajnjem slučaju, ideja se može transformisati u svoju suprotnost. To se dešava s mnogim idejama čiji lideri kao da izgube kontrolu nad svojim tvorevinama. Po njima, koreni neefektivnog komuniciranja vizije nalaze se u neadekvatnom dizajniranju organizacije, koji onda postaje kočnica daljem razvoju i formiranju jedinstvene korporativne kulture.

## Od globalnog menadžera ka globalnom lideru

Ako su karakteristike ličnog razvoja pojedinca takve da podržavaju njegov potencijal da postane lider, de Vries 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:

(1) *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 (Evans et al, 2002: 124-126). 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.

<sup>4</sup> Metafora nastala prema priči o Pinokiju, lutku koji je nastao od parčeta drveta, a oživljen snagom želje njegovog tvorca – starog Đepeta i postao dečak i koja sugeriše da snaga volje lidera predstavlja snagu koja otelotvoruje njegovu misao, njegovu ideju.

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 najčuvanijih 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.

(2) *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 direktor 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.

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. Diverzifikovanost možemo definisati na različite načine. Generalno, diverzifikovanost možemo definisati uzimajući u obzir njenu numeričku ili bihevioralnu komponentu (Beamish et al, 2003: 258).

*Numeričko shvatanje diverzifikovanosti* najčešće podrazumeva odnos broja zaposlenih muškaraca i žena prema različitim kriterijumima: poreklu, boji kože,

obrazovanju, starosti i slično. U tom smislu, povećanje diverzifikovanosti radne snage podrazumeva zapošljavanje više žena i pripadnika nacionalnih manjina i otvaranje puteva za razvoj njihove karijere u kompanijama.

*Bihejvioralna diverzifikovanost* podrazumeva veći broj različitih komponenti u odnosu na numeričku diverzifikovanost. Ona prevashodno obuhvata pristup u kompaniji kojim se promoviše različitost u svakom smislu. Za kompaniju je diverzifikovanost shvaćena na ovaj način važna zato što pomaže u stvaranju ambijenta koji podržava kreativnost i individualnu inicijativu umesto da je sputava. U takvom okruženju postoji šansa da se od svakog zaposlenog dobije maksimum. Ideja koja stoji u pozadini podrške bihejvioralnoj diverzifikovanosti jeste to da kombinacija zaposlenih različitih karakteristika vodi ukupno boljim performansama. Kao najznačajniji izvori bihejvioralne diverzifikovanosti u globalnim preduzećima identifikovani su pol i nacionalna kultura.

*Polna diverzifikovanost.* Budući da smo kod numeričke diverzifikovanosti skrenuli pažnju na razlike u zastupljenosti muškaraca i žena u biznisu, nastojaćemo da damo analizu i u pogledu bihejvioralne diverzifikovanosti. Centralno pitanje u tom smislu je da li postoji značajna razlika u muškom i ženskom menadžmentu i liderstvu.

Istraživanje koje su vršili Bolman i Dil u dva navrata, 1991. i 1992. godine (Bolman, Deal, 1991 i 1992), ne ukazuju na prisustvo uticaja pola na stil menadžmenta. Oni nisu došla do dokaza koji bi ukazivali na postojanje značajnih razlika u pristupu rukovođenju kod muškaraca i žena. Naprotiv, kada se muškarci i žene nađu na menadžerskim pozicijama koje se mogu porediti, oni pokazuju znatno više sličnosti u ponašanju nego razlika. Stereotipni pristup ovom problemu bi nas doveo do toga da očekujemo da žene znatno više pažnje posvećuju interpersonalnim odnosima i osećanjima, što bi odgovaralo visokom rangiranju vrednosti razvoja ljudi u organizaciji, dok bi u njihovom sistemu vrednosti znatno manji značaj bio pridavan političkim vrednostima, koje bi bile odslikane, na primer, naglašavanjem značaja upravljanja konfliktima i kompetentnošću. Ipak, (i) u ovom slučaju prihvatanje stereotipnih stavova pokazalo se kao pogrešno. U studiji koja je sprovedena 1991. godine žene su zauzele više pozicije u odnosu na muškarce kada je reč o pridavanju značaja političkim sistemima, pitanjima adekvatnog modela dizajna organizacione strukture i potrebi da svoju lidersku poziciju proprate adekvatnim simbolima.

U svojoj studiji o uticaju razlika u polu na stil liderstva sprovedenoj u četiri zemlje, Gibson (Gibson, 1994) je ustanovio da razlike u ponašanju koje postoje između rukovodilaca nisu polno uslovljene. Istini za volju, i sam Gibson navodi da muškarci veći značaj pridaju postavljanju ciljeva kao ključnoj karakteristici efektivnog rukovođenja, dok žene mnogo veću važnost pripisuju obezbeđivanju adekvatne interakcije sa podređenima i nadređenima, ali Gibson navodi da to nije

dovoljan razlog da izvedemo zaključak kako su ponašanje menadžera i stil upravljanja polno uslovljene kategorije. Zaključak ovih studija je da ne postoji tipično ženski ili tipično muški pristup u menadžmentu.

Prema drugoj grupi teorija, razlike koje postoje ukazuju da su žene više nego muškarci sklone primeni demokratskog stila u upravljanju, dok muškarci više naginju direktivnom stilu. Po njima, to se ogleda prevashodno u tome što žene podstiču svoje podređene da aktivno učestvuju u ostvarivanju zajedničkog cilja, sklone su delegiranju autoriteta i moći i znatno manje pokazuju težnju da filtriraju informacije koje se prosleđuju njihovim sledbenicima. Žene više vole da vode putem participacije i oslanjaju se na sopstvenu harizmu, ekspertnost, kontakte i ličnu sposobnost da utiču na druge. Muškarci su, s druge strane, više skloni direktivnom stilu »komanduj i kontroliši«.

*Kulturna diverzifikovanost.* Globalizacija je učinila granice »tanjim« za preduzeća i dala im mogućnosti da posluju na stranim tržištima. Istovremeno, ona je učinila granice propustljivijim i za stanovništvo, slobodnu radnu snagu, koja u potrazi za boljim egzistencijalnim uslovima napušta svoju matičnu i odlazi u druge zemlje. Ove migracije stanovništva prvobitno su bile izražene ka američkom kontinentu i vodeće zemlje u imigraciji bile su španske, azijske i afričke. Danas se multikulturalizam radne snage javlja i kao značajno obeležje Kanade i vodećih evropskih zemalja: Velike Britanije, Nemačke i Francuske, gde je sve veći broj imigranata s afričkog i azijskog kontinenta. Zahvaljujući njima, tržište radne snage u tim zemljama je znatno diverzifikovanije. Izučavanje kulturne diverzifikovanosti podrazumeva analizu nacionalnih kultura. Pod nacionalnom kulturom podrazumevamo sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje dele pripadnici jedne nacionalne zajednice. Nacionalna kultura predstavlja vrlo značajan izvor diverzifikovanosti zaposlenih u globalnim preduzećima, tako što opredeljuje način na koji ljudi vide svet u kome žive i, u skladu s tim, ona utiče na njihovo mišljenje i ponašanje. Oni, kao pripadnici jedne nacionalne kulture, zaposlenjem donose u organizaciju određene pretpostavke, verovanja, vrednosti i norme koje su u njih duboko usađene i prihvaćene još od ranog detinjstva. Pretpostavke, vrednosti i verovanja kao elementi nacionalne kulture su u najvećoj meri podsvesnog karaktera, tako da se pripadnici jedne nacionalne kulture ponašaju po »utisnutom kodu« a da vrlo često toga nisu ni svesni. Te pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme ponašanja ugrađuju se u organizaciju i utiču na gotovo sve njene komponente. Na taj način nacionalna kultura postaje izvor razlika između ljudi i preduzeća koja potiču iz različitih nacionalnih konteksta.

(3) *Obuka.* Rukovođenje i vođenje podrazumevaju stalno učenje i razvoj novih veština. Velike svetske kompanije posebnu pažnju posvećuju specifičnim programima edukacije starijih menadžera koji imaju za cilj razvoj veština globalnih lidera kod njih. Globalna preduzeća koriste različite vrste obuka. Programi se razlikuju u zavisnosti od toga na koju kategoriju zaposlenih su usmereni. U skladu s

tim pravimo razliku između programa obuke menadžera i obuke ostalih zaposlenih. Jedna od pogodnih klasifikacija je razlikovanje programa obuke kao standardizovanih i nestandardizovanih. Standardizovani programi su generički programi koji u takvoj formi i sadržaju mogu biti upotrebljeni u bilo kojoj zemlji, bez obzira na kulturne i druge specifičnosti. Standardizovani programi se koriste uglavnom za unapređenje kvantitativnih i tehničkih veština, koje su univerzalnog karaktera. Neka istraživanja pokazuju da treninzi ponašanja ne mogu biti potpuno standardizovani, već moraju biti praćeni programima koji su specifični za svaku zemlju. Nestandardizovani, specifični programi usmereni su prevashodno na to da odgovore specifičnim zahtevima učesnika i obično se zasnivaju na kulturno specifičnim treninzima. Ovakve programe naročito razvijaju MNK kojima su potrebni zaposleni sa specifičnim znanjima o određenoj zemlji, njenom jeziku, kulturi i privredi.

Obuke mogu biti organizovane u samoj kompaniji ili izvan nje, u posebnim institucijama koje se bave izvođenjem ovakvih kurseva (neke, kao što je INSEAD, u tome imaju u svetski renome).

Najzad, mnogi autori se slažu u tome da je heterogenost strukture top menadžmenta najbolji pokazatelj zaposlenima o stvarnom nivou globalizacije preduzeća. Mnoge velike svetske kompanije još uvek ne mogu da budu svrstane u kategoriju globalnih zbog toga što je njihov rukovodilački vrh nacionalno homogen.

## Zaključak

Poslovna praksa beleži primere kompanija koje su zapale u takozvanu »strukturnu zamku«<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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. Ovaj rad je imao za cilj da ukrštajući analizu fenomena globalnih preduzeća i fenomena

<sup>5</sup> "Structural trap", prema Bartlett C.A., Ghosal S., 1990b.

<sup>6</sup> Neke od njih su Dow Chemicals, Citibank, Texas Instruments, Xerox (prema Bartlett, Ghoshal, 2003: 340; Larson, E.W., Gobel D.H., 1987: 126).

menadžmenta i liderstva pokaže da je u uslovima globalizacije potreban drugačiji pristup liderstvu u odnosu na onaj koji nudi tradicionalna teorija liderstva, kao i da ukaže na tehnike putem kojim menadžment globalnih preduzeća može promovisati i podsticati razvoj globalnog liderstva.

Predmet ovog rada bila je pozicija liderstva u uslovima globalizacije, kao i uloga i značaj koji liderstvo ima u poslovanju globalnih preduzeća. Analiza upućuje na zaključak da u globalnim preduzećima dolazi do potrebe jasnijeg odvajanja i razgraničenja menadžmenta od liderstva.

U domenu menadžmenta, savremeni uslovi poslovanja i nove organizacione forme doveli su do promene uloge koju pojedini nivoi menadžmenta treba da obavljaju. Menadžeri prve linije dobijaju ulogu tragalaca za novim mogućnostima i poslovnim šansama. Oni ovu svoju ulogu obavljaju na osnovu svoje uske specijalizacije u određenoj oblasti i/ili za određeno tržište. Menadžeri srednjeg nivoa sve više dobijaju ulogu trenera. Oni sagledavaju mogućnosti za implementaciju ovih predloga i rešenja i u skladu s tim im daju ili uskraćuju svoju podršku. Uloga korporativnih lidera, menadžera na top nivou, jeste da postavljaju strateške okvire kojim će usmeravati ponašanje organizacionih delova, kao i standarde performansi na osnovu kojih se sagledava ostvarivanje postavljenih ciljeva.

U oblasti liderstva, akcenat globalnih preduzeća se stavlja na rano uočavanje kandidata sa liderskim karakteristikama i, putem organizovanja različitih programa, njihovo usmeravanje ka razvijanju liderskih sposobnosti. U radu su, kao najčešće korišćene i zastupljene, identifikovane tri poslovne prakse: putovanja i transferi, timski rad u heterogenim timovima i programi obuke.

## Literatura

- Avolio, B. (1999) "Are Leaders Born or Made?", *Psychology Today*, September-October, p. 18.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1986) "Tap Your Subsidiaries for Global Reach", *Harvard Business Review*, November-December: 87-94.
- Bartlett, C. A., Ghosal S. (1987a) "Managing across Borders: New Organizational Responses", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 43-53.
- Bartlett, C. A., Ghosal, S. (1987b) "Managing across Borders: New Strategic Requirements", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 7-17.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1988) "Creation, Adaptation and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 365-390.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1990a) "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 603-625.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1990b) "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", *Harvard Business Review*, July-August.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (2003) "What is Global Manager?" *Harvard Business Review*, August, pp. 101-108.

- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., (2003) *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-border Management*, Homewood, IL: Irwin
- Bennis, W., Nanus, B. (1985) *Leaders - The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper&Row Publishers, Inc.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Evans, P., Pucik, V., Barsoux, J. L. (2002) *The Global Challenge – Frameworks for International Human Resource Management*, McGraw-Hill Irwin.
- Govandarajan, V., Gupta, A. K. (2003) “Building an Effective Global Business Team”, in: Gupta A. K., Westney, D. E., *Smart Globalization – Designing Global Strategies, Creating Global Networks*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gregersen, H. B., Morrison A.J., Black, J. S. (1998) “Developing Leaders for the Global Frontier”, *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 21-32.
- Gupta, A. K., Govandarajan, V. (1991) “Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 768-792.
- Hofstede, G. (1980) “Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad”, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 42-46.
- Kets de Vries, M. F. R., Florence-Tracy, E. (2002) “Global Leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations”, *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 4, pp. 295-309.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mintzberg, H. (1979) *Structuring of Organizations*, Printince Hall.
- Mintzberg, H. (1975) “The Manager's Job: Folklore and Fact”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 49-61.
- Perlmutter, H.V. (1969) “The Tortuous Evolution of Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, January-February, pp. 9-18.
- Perlmutter, H.V., Heenan, D.A. (1986) “Cooperate to Compete Globally”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 136-151.
- Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- Sparrow, P. et al. (2004) *Globalizing Human Resource Management*, London; New York: Routledge.
- Stapford, J. M., Wells, L. T. (1972) *Managing the Multinational Enterprise*, New York: Basic Books.
- Thompson, M. (2000) “Gender, Leadership Orientation and Effectiveness: Testing the Theoretical Models of Bolman & Deal and Quinn”, *Sex Roles*, June, pp. 969-992.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicolas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F. (2003) *Did the Pedestrian Die?*, Oxford: Jossey-Bass.
- Tung, R. L. (1981) “Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 23, Spring, pp. 68-78.
- Zaleznik, A. (1977) “Managers and Leaders: Are They Different?” *Harvard Business Review*, May-June: 67-78.