

ETIČKI PRINCIPI U LIDERSTVU NA PRIMERIMA RAZLIČITIH INDUSTRIJA

ETHICAL PRINCIPLES IN LEADERSHIP: EXAMPLES FROM DIFFERENT INDUSTRIES

Snježana Petrovski, Danijela Lalić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT

Kratak sadržaj – U ovom radu se na primerima poznatih lidera kao što su: Džon Velč, Stiv Džobs, Henri Ford i Ingvar Kamprad i dr. razmatraju pojedinačni pristupi liderstvu i primena etičkih principa u različitim industrijama. Zaključak rada naglašava važnost prilagodljivog i etičkog liderstva u savremenom poslovanju, koje kombinuje inovacije i strateško razmišljanje.

Ključne reči: Liderstvo, Etika, Etičko liderstvo

Abstract – This paper examines individual approaches to leadership and the application of ethical principles in leadership using examples of well-known leaders such as Jack Welch, Steve Jobs, Henry Ford, Ingvar Kamprad, in different industries. The conclusion emphasizes the importance of adaptive and ethical leadership in modern business, which combines innovation and strategic thinking.

Keywords: Leadership, Ethics, Ethical leadership

1. UVOD

Liderstvo je ključni faktor uspeha svake organizacije, oblikujući njen pravac, kulturu i sposobnost da se suoči sa promenama u dinamičnom poslovnom okruženju. Kroz istoriju su se razvijali različiti modeli liderstva, od harizmatičkog i transformacionog do transakcionog i situacionog, svaki sa svojim jedinstvenim karakteristikama i pristupima. U ovom radu razmatra se primena različitih stilova liderstva na primerima poznatih lidera, a sa posebnim osvrtom na primenu etičkih principa u liderstvu.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Definicija liderstva i karakteristike dobrog lidera

Liderstvo predstavlja proces kojim pojedinac utiče na druge kako bi se postigli zajednički ciljevi [1]. To nije samo sposobnost upravljanja ili kontrolisanja, već uključuje i inspirisanje, motivisanje i vođenje tima ka postizanju optimalnih rezultata. Liderstvo je esencijalni deo svake organizacije jer direktno utiče na njenu efikasnost, kulturu i moral [2].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Danijela Lalić, redovni profesor.

Dobri lideri ne samo da pomažu timu da postigne ciljeve, već i oblikuju način na koji tim funkcioniše i reaguje na izazove.

Takođe, dobri lideri poseduju niz karakteristika koje ih izdvajaju i čine ih efikasnim. Vizija je ključna karakteristika koja omogućava lideru da vidi širu sliku i postavi dugoročne ciljeve za tim [3]. Efikasna komunikacija je takođe od suštinskog značaja; lideri moraju biti sposobni da jasno i precizno prenesu svoje ideje, ciljeve i očekivanja [4]. Empatija je važna za razumevanje i saosećanje sa potrebama i osećanjima članova tima [5], dok odlučnost omogućava liderima da donose brze i efikasne odluke u kritičnim situacijama [6]. Integritet, koji podrazumeva održavanje visokih moralnih i etičkih standarda, gradi poverenje i poštovanje među članovima tima [7]. Sposobnost delegiranja je još jedna ključna karakteristika, jer omogućava liderima da dodeljuju odgovornosti članovima tima na način koji maksimalno koristi njihovim snagama i veštinama [8].

2.1. Etika i liderstvo

Etika u liderstvu se odnosi na principe i vrednosti koji usmeravaju ponašanje lidera u njihovim profesionalnim i ličnim životima. Etički lideri deluju u skladu s visokim moralnim standardima, donoseći odluke koje su pravedne, poštene i odgovorne. Ova tema je postala sve važnija u modernim organizacijama, gde lideri igraju ključnu ulogu u oblikovanju organizacione kulture i promicanju etičkog ponašanja među zaposlenima [9].

2.2. Ključne karakteristike etičkog liderstva

Etički lideri pokazuju nekoliko ključnih karakteristika koje ih izdvajaju i omogućavaju im da pozitivno utiču na svoje sledbenike i organizaciju. Prva karakteristika je integritet. Etički lideri postupaju u skladu sa svojim vrednostima i principima, čak i kada je to teško ili nepopularno. Njihovi sledbenici mogu verovati da će lideri postupiti ispravno, bez obzira na okolnosti.

Druga karakteristika je transparentnost. Etički lideri su otvoreni i iskreni u komunikaciji sa svojim sledbenicima. Oni dele relevantne informacije, objašnjavaju razloge za svoje odluke i podstiču povratne informacije. Ova transparentnost pomaže u izgradnji poverenja i poverenja među članovima tima.

Treća karakteristika je pravičnost. Etički lideri donose odluke koje su pravedne i nepristrasne. Oni tretiraju sve sledbenike s poštovanjem i jednakošću, bez obzira na njihov položaj, pol, rasu ili druge lične karakteristike. Pravičnost u liderstvu jača lojalnost i moral sledbenika.

Empatija je još jedna ključna karakteristika etičkog liderstva. Etički lideri su sposobni da se stave u tuđe cipele i razumeju perspektive i osećaje svojih sledbenika. Ova emocionalna inteligencija omogućava liderima da pruže podršku i donesu odluke koje uzimaju u obzir dobrobit svih uključenih [9].

2.3. Mehanizmi etičkog liderstva

Etičko liderstvo funkcioniše kroz nekoliko ključnih mehanizama koji omogućavaju liderima da promovišu etičko ponašanje unutar organizacije. Prvi mehanizam je modelovanje etičkog ponašanja. Lideri služe kao uzori, demonstrirajući visoke standarde etike kroz svoje postupke i odluke. Sledbenici uče posmatrajući lidere i imitirajući njihovo ponašanje. Drugi mehanizam je komunikacija etičkih vrednosti. Etički lideri jasno i dosledno komuniciraju vrednosti i principe koje organizacija treba da sledi. Ova komunikacija uključuje formalne kanale, poput etičkih kodeksa i politika, kao i neformalne razgovore i povratne informacije. Treći mehanizam je kreiranje etičkog okruženja. Etički lideri razvijaju organizacionu kulturu koja podržava i nagrađuje etičko ponašanje. Oni osiguravaju da su resursi i podrška dostupni sledbenicima kako bi mogli postupati u skladu s etičkim standardima. Takođe, lideri postavljaju mehanizme za prijavljivanje i rešavanje etičkih problema. Četvrti mehanizam je etičko donošenje odluka. Etički lideri koriste etičke okvire i alate za donošenje odluka koje su pravedne, odgovorne i u skladu sa vrednostima organizacije. Ovaj pristup uključuje procenu posledica odluka, razmatranje prava i interesa svih zainteresovanih strana i izbegavanje sukoba interesa [10].

2.4. Prednosti i ograničenja etičkog liderstva

Etičko liderstvo nudi brojne prednosti za organizacije i njihove članove. Jedna od glavnih prednosti je povećano poverenje i lojalnost sledbenika. Kada lideri postupaju etički, sledbenici razvijaju dublje poverenje i osećaj sigurnosti, što može povećati njihovu posvećenost i produktivnost. Etičko liderstvo takođe može poboljšati reputaciju organizacije. Organizacije koje su poznate po svojim etičkim standardima privlače klijente, partnere i talentovane zaposlene koji dele iste vrednosti. Ova reputacija može dovesti do dugoročnog uspeha i održivosti organizacije. Osim toga, etičko liderstvo može smanjiti rizik od etičkih skandala i pravnih problema. Kada lideri i sledbenici postupaju u skladu s visokim etičkim standardima, organizacija je manje verovatno da će se suočiti sa pravnim problemima, finansijskim kaznama i oštećenjem reputacije. Međutim, etičko liderstvo ima i svoja ograničenja. Jedno od glavnih ograničenja je izazov balansiranja etičkih principa sa praktičnim zahtevima poslovanja. Lideri se često suočavaju s pritiscima da postignu kratkoročne ciljeve ili maksimizuju profit, što može biti u sukobu s etičkim vrednostima. Održavanje etičkog ponašanja u ovim situacijama zahteva hrabrost i doslednost. Takođe, etičko liderstvo može zahtevati značajne resurse i vreme. Implementacija etičkih programa, edukacija zaposlenih i uspostavljanje mehanizama za praćenje etičkog ponašanja mogu biti zahtevni procesi. Lideri moraju biti spremni da ulože napore i sredstva kako bi osigurali održavanje visokih etičkih standarda [10].

Etičko liderstvo predstavlja ključnu komponentu uspešnog i odgovornog vođenja. Kroz karakteristike kao što su integritet, transparentnost, pravičnost i empatija, etički lideri mogu pozitivno uticati na svoje sledbenike i organizaciju. Mehanizmi etičkog liderstva, uključujući modelovanje, komunikaciju vrednosti, kreiranje etičkog okruženja i etičko donošenje odluka, omogućavaju liderima da promovišu etičko ponašanje i izgrade poverenje i lojalnost sledbenika. Iako ima svoja ograničenja, etičko liderstvo nudi brojne prednosti koje mogu unaprediti organizacionu kulturu, reputaciju i dugoročni uspeh.

3. METODOLOGIJA

U praktičnom delu rada, liderstvo je analizirano kroz primere nekoliko poznatih lidera iz različitih industrija. Lideri su odabrani na osnovu značaja njihovog uticaja na globalno poslovanje. Analiziran je pojedinačni pristup liderstvu, uz poseban fokus na etičke aspekte njihovog liderstva i njihov uticaj na društvenu odgovornost.

3. PRAKTIČNI DEO RADA

3.1. Džek Velč

Džek Velč, bivši izvršni direktor kompanije General Electric (GE), ostao je upamćen kao jedan od najuticajnijih korporativnih lidera 20. veka. Njegov stil liderstva često je bio opisivan kao vizionarski, agresivan i fokusiran na rezultate. Međutim, kada se razmatra iz ugla etičkog liderstva, njegov pristup izaziva različite reakcije i perspektive. Međutim, Velč nije ignorisao značaj etike u liderstvu. Tokom svoje karijere, isticao je važnost integriteta kao ključnog dela korporativne kulture. U svojoj knjizi *"Winning"*, Welch naglašava da lideri moraju delovati transparentno i odgovorno prema svim stakeholderima, uključujući zaposlene, akcionare i društvo u celini. Ovo pokazuje da je Velč bio svestan važnosti etike, ali da je njegovo shvatanje etičkog liderstva bilo usmereno više ka odgovornosti prema performansama, nego ka dobrobiti zaposlenih [11].

3.2. Henri Ford

Henri Ford je jedan od najuticajnijih industrijskih lidera u istoriji, zaslužan za revoluciju u proizvodnji i razvoju automobilske industrije. Njegov pristup liderstvu oblikovao je ne samo industriju već i radne odnose i društvene norme u Sjedinjenim Američkim Državama i šire. Fordova etička ostavština je kompleksna. S jedne strane, on je bio pionir u pružanju boljih uslova za radnike i razvoju industrijske proizvodnje. S druge strane, njegova paternalistička kontrola nad radnicima i fokus na disciplinu i efikasnost može se smatrati spornim iz perspektive etike liderstva. Ovaj ambivalentan pristup pokazuje kako lideri, u svom nastojanju da ostvare rezultate, mogu naići na moralne dileme koje zahtevaju pažljivo balansiranje između produktivnosti i brige za ljude [9].

3.3. Kićiro Tojoda

Kiichiro Toyoda, osnivač Toyota Motor Corporation, bio je pionir u industrijskoj inovaciji i liderstvu, ali ono što izdvaja njegov pristup liderstvu je etički okvir unutar kojeg je vodio kompaniju. Njegovo liderstvo nije bilo samo fokusirano na tehnološke inovacije i produktivnost, već i na dugoročne ciljeve koji su uključivali dobrobit zaposlenih, zajednice i društva u celini. Ovakav pristup može se smatrati modelom etičkog liderstva, posebno u kontekstu poslovne etike i korporativne odgovornosti. Kićiro Tojoda je primer lidera koji je razumeo važnost etike u poslovanju. Njegov liderstvo bilo je zasnovano na principima poštovanja ljudi, kontinuiranog poboljšanja i društvene odgovornosti. Njegova vizija nije bila usmerena samo na profit, već i na dugoročne ciljeve koji uključuju dobrobit zaposlenih, zajednice i životne sredine. Tojodina filozofija liderstva ostavila je trajan trag ne samo u industriji, već i u načinu na koji danas razumemo etiku liderstva u globalnom kontekstu [12].

3.4. Džini Rometi

Džini Rometi, bivša izvršna direktorka kompanije IBM, značajno je doprinela razvoju etičkog liderstva, postavljajući etičke standarde u poslovanju kompanije i u načinu vođenja velikih transformacija. Rometi je bila lider u jednom od najtežih perioda za IBM, kada je kompanija prelazila iz tradicionalnih IT servisa u domen veštačke inteligencije (VI), klauz tehnologije i analitike podataka. Liderstvo Džini Rometi iz ugla etičkog liderstva može se posmatrati kroz nekoliko ključnih dimenzija: posvećenost inkluzivnosti i diverzitetu, odgovornost prema društvenim i ekološkim izazovima, transparentnost u radu i donošenju odluka, kao i posvećenost etičkoj upotrebi tehnologije. Njen rad ne samo da je transformisao IBM, već je i postavio visoke etičke standarde u tehnološkoj industriji, naglašavajući odgovornost prema društvu, zaposlenima i budućnosti tehnologije [13].

3.5. Asa Grigs Kandler

Asa Grigs Kandler, poznat po osnivanju kompanije Coca-Cola, bio je ključna ličnost u oblikovanju njenog rasta i globalne prepoznatljivosti. Njegovo liderstvo iz ugla etičkog liderstva može se posmatrati kroz nekoliko dimenzija, uključujući njegovu poslovnu praksu, odnos prema zaposlenima i zajednici, kao i doprinos društvenoj odgovornosti. Kandlerova sposobnost da balansira između poslovnog uspeha i društvene odgovornosti može se smatrati važnim primerom etičkog liderstva. Iako nije uvek bio savršen u tom pogledu, njegovi doprinosi i promena tokom vremena pokazuju lidera koji je težio odgovornom poslovanju, čak i u vreme kada su etički standardi bili manje razvijeni nego danas [14].

3.6. Stiv Džobs

Stiv Džobs je legendarna figura u svetu tehnologije i inovacija, poznat po svojoj viziji, perfekcionizmu i sposobnosti da inspiriše timove da kreiraju proizvode koji su promenili svet. Međutim, njegov stil liderstva je česta tema rasprava iz etičke perspektive. Iz ugla etičkog liderstva, Džobsovo vođenje kompanije Epl može se sagledati sa više strana, uključujući njegov odnos prema

zaposlenima, poslovnim partnerima, i društvenim vrednostima. etičko liderstvo Stiva Džobsa može se sumirati kao kompleksno i ponekad kontradiktorno. Iako je njegova strast za stvaranjem revolucionarnih proizvoda bila motivisana idejom da tehnologija treba služiti čoveku, njegov pristup prema zaposlenima i poslovnim praksama nije uvek bio u skladu sa savremenim etičkim standardima. Ipak, kroz svoja postignuća, Džobs je uspeo da oblikuje globalnu kulturu inovacije i inspiracije, ostavljajući trajni utisak na svet tehnologije [15].

3.7. Amansio Ortega Gaona

Amansio Ortega Gaona, osnivač modnog giganta Inditex-a, najpoznatiji po brendu Zara, smatra se jednim od najuspešnijih i najuticajnijih lidera u svetu poslovanja. Njegov stil liderstva često se opisuje kao tih, diskretan i orijentisan na timski rad, ali je izuzetno efikasan. Kada se posmatra kroz prizmu etičkog liderstva, Ortegin pristup odražava nekoliko ključnih vrednosti kao što su poštenje, jednostavnost, i posvećenost inovacijama, ali postoje i izazovi u vezi sa etikom, naročito u pogledu globalne radne snage i ekološkog uticaja tekstilne industrije. , Amansio Ortega je lider koji je, uprkos diskretnom stilu vođenja, ostavio dubok trag u poslovnom svetu. Njegovo liderstvo se može oceniti kao etičko u smislu posvećenosti timu, transparentnosti i filantropiji, ali je i dalje izazvano pitanjima radnih uslova i ekološke održivosti u modnoj industriji. Kroz kontinuirani napor za unapređenje održivosti i društvene odgovornosti, Ortega pokazuje spremnost da prilagodi svoje liderstvo globalnim etičkim standardima u svetu koji se brzo menja [16].

3.8. Erling Person

Erling Persson, osnivač i lider švedske maloprodajne kompanije H&M (Hennes & Mauritz), ostavio je značajan trag u svetu mode i maloprodaje. Njegovo liderstvo može se analizirati iz perspektive etičkog liderstva, koje se fokusira na vrednosti, moralne principe i odgovornost prema društvu. Personov pristup liderstvu i njegovo usmerenje na društvenu odgovornost i održivost čine ga relevantnom figurom u ovoj oblasti. Erling Person predstavlja kompleksan primer etičkog liderstva. Njegov fokus na društvenu odgovornost, transparentnost i ekološku održivost pokazuje da lideri mogu i treba da preuzmu odgovornost za svoje postupke i uticaj koji imaju na društvo. Iako se suočava sa izazovima i kritikama, njegov pristup i filozofija liderstva pružaju važan okvir za razumevanje etičkog vođenja u modernom poslovanju [18].

3.9. Adolf Dasler

Adolf Dasler, osnivač sportske marke Adidas, predstavlja značajan primer etičkog liderstva u industriji sportske obuće i opreme. Njegov pristup vođenju, oblikovan tokom turbulentnih vremena pre i nakon Drugog svetskog rata, odražava važnost integriteta, inovacije i društvene odgovornosti, što su ključni elementi etičkog liderstva. etičko liderstvo Adolfa Daslera može se sagledati kroz prizmu njegovih vrednosti i principa koji su oblikovali Adidas. Njegov fokus na inovaciju, društvenu odgovornost i poštovanje prema zaposlenima i

potrošačima stvara sliku lidera koji ne samo da teži poslovnom uspehu, već i aktivno doprinosi društvu. Daslerova ostavština kao etičkog lidera i dalje utiče na industriju, postavljajući standarde za buduće generacije lidera u svetu sporta i mode [19].

4. ZAKLJUČAK

Efikasno liderstvo ne podrazumeva samo postizanje poslovnih ciljeva, već i etičko ponašanje koje uključuje odgovornost prema zaposlenima, društvu i životnoj sredini. Lideri koji se pridržavaju etičkih principa stvaraju održive i prosperitetne organizacije koje inspirišu poverenje i lojalnost. Timsko liderstvo je još jedan važan aspekt koji smo istražili. Efikasni lideri znaju kako da motivišu i inspirišu svoje timove, omogućujući im da daju svoj maksimum i postignu zajedničke ciljeve. Kroz analizu različitih pristupa timskom liderstvu, istakli smo kako lideri mogu razviti kohezivne, produktivne i inovativne timove. Konkretni primeri lidera iz različitih industrija pokazali su kako se teorijski modeli liderstva mogu primeniti u praksi. Od tehnoloških inovacija Steve Jobsa, preko efikasne proizvodnje Henrija Forda, do održivih poslovnih modela Ingvara Kamprada, svaki lider je pokazao jedinstveni pristup koji je bio ključan za uspeh njihove kompanije. Liderstvo je kompleksan i višedimenzionalan koncept koji zahteva kombinaciju različitih veština, karakteristika i pristupa. Efikasni lideri su oni koji su sposobni da se prilagode različitim situacijama, inspirišu svoje timove i deluju etički i odgovorno. Kroz proučavanje različitih modela liderstva i konkretnih primera, ovaj rad pruža dragocene uvide i smernice za buduće lidere koji žele da ostvare dugotrajan i održiv uspeh u svojim organizacijama. Budućnost liderstva leži u sposobnosti lidera da kombinuju inovacije, empatiju i strateško razmišljanje, stvarajući organizacije koje su spremne da odgovore na izazove savremenog poslovnog okruženja i da se uspešno razvijaju u dinamičnom i globalizovanom svetu.

4. LITERATURA

- [1] P. G. Northouse, „Leadership: Theory and Practice“, 8th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.
- [2] G. Yukl, „Leadership in Organizations“, 8th ed. Boston, MA: Pearson, 2013.
- [3] J. P. Kotter, „Leading Change“. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1996.
- [4] M. Z. Hackman and C. E. Johnson, „Leadership: A Communication Perspective“, 6th ed. Long Grove, IL: Waveland Press, 2013.
- [5] D. Goleman, „Working with Emotional Intelligence“. New York, NY: Bantam Books, 1998.
- [6] R. A. Heifetz and M. Linsky, „Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading“. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2002.
- [7] J. M. Burns, „Leadership“. New York, NY: Harper & Row, 1978.
- [8] K. Blanchard and P. Hersey, „Great Ideas: An Anthology of Concepts, Advice and Wisdom“. Escondido, CA: Blanchard Management Organization, 1996.

- [9] J. B. Ciulla, „Ethics, the Heart of Leadership“. Westport, CT: Praeger, 2004.
- [10] L. K. Trevino, L. P. Hartman, and M. Brown, "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership," *California Management Review*, vol. 42, no. 4, pp. 128-142, 2000.
- [11] J. Welch, S. Welch, B. Primus, H. Winkelmann, S. Grawe, and M. Szymczyk, „Winning“, vol. 84. New York, NY: HarperCollins, 2005.
- [12] J. K. Liker, „The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer“. New York, NY: McGraw-Hill, 2004.
- [13] G. Rometty, „Think Big: Ginni Rometty's Strategies for Success“. Boston, MA: Harvard Business Review, 2019.
- [14] M. Pendergrast, „For God, Country, and Coca-Cola: The Definitive History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes It“. New York, NY: Basic Books, 2000.
- [15] A. Lashinsky, „Inside Apple: How America's Most Admired—and Secretive—Company Really Works“. New York, NY: Grand Central Publishing, 2012.
- [16] S. Martinez, A. Errasti, and M. Rudberg, „Adapting Zara's 'Pronto Moda' to a value brand retailer“, *Taylor & Francis, Production Planning & Control*, vol. 26, no. 9, pp. 1-15, Feb. 2015.
- [17] B. Torekull, „Leading by Design: The IKEA Story“. New York, NY: HarperCollins, 1998.
- [18] L. Blake, „The World of H&M: Fashion and Business“. New York, NY: HarperCollins, 1996.
- [19] T. Turner, "Sneaker design, production, and marketing in post-war Britain, West Germany, and the United States, 1940s-1979," *Entreprises et histoire*, no. 1, pp. 119-140, 2022.

Kratka biografija:



Snježana Petrovski rođena je u Jajcu (BiH) 1976. godine. Zvanje Diplomirani ekonomista – menadžer u trgovini stekla je na fakultetu za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“ u Novom Sadu. Na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu odbranila je master rad, smer – međunarodno poslovanje i finansije. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i menadžment, odbranila je 2024.godine.



Danijela Lalić je redovni profesor na Univerzitetu u Novom Sadu, na Fakultetu tehničkih nauka, na Departmanu za industrijsko inženjerstvo. Predavač je na osnovnim, master, specijalističkim, MBA i doktorskim kursevima. Dugi niz godina bavi se istraživanjima, ali i praktičnim radom iz oblasti korporativnih komunikacija, digitalnih tehnologija i internet komunikacija u poslovanju.