

DIGITALNA TRANSFORMACIJA I NOVO LICE LIDERSTVA

Marijana Vukčević¹

Tatjana Janovac²

Ključne reči: digitalna transformacija, liderstvo, organizaciona kultura.

Apstrakt: U radu se analizira uticaj digitalne transformacije na promene u organizacionoj kulturi i liderstvu. Polazi se od pretpostavke da digitalna transformacija ne predstavlja isključivo tehnološku inovaciju, već strateški proces koji zahteva promenu načina upravljanja i vrednosnog sistema unutar organizacije. Metodološki pristup zasniva se na teorijsko-analitičkoj i komparativnoj analizi relevantne savremene literature iz oblasti menadžmenta i organizacionih studija. Rezultati ukazuju da savremeno liderstvo pod uticajem digitalne transformacije zahteva prelazak sa hijerarhijskog modela kontrole na model facilitacije, transparentne komunikacije i kulturne adaptacije. Zaključuje se da digitalna transformacija zavisi od sposobnosti lidera da integriše digitalne kompetencije, emocionalnu inteligenciju i upravljanje organizacionom kulturom kroz strategiju razvoja.

DIGITAL TRANSFORMATION AND THE NEW FACE OF LEADERSHIP

Keywords: digital transformation, leadership, organizational culture.

Abstract: This paper analyzes the impact of digital transformation on the changes in organizational culture and leadership. It is assumed that digital transformation is not exclusively a technological innovation, but a strategic process which requires a change in management practices and the value system within the organization. The methodological approach is based on theoretical-analytical and comparative analysis of relevant contemporary literature in the field of management and organizational studies. The results indicate that contemporary leadership, influenced by digital transformation, requires a shift from a hierarchical model of control to a model of facilitation, transparent communication, and cultural adaptation. It is concluded that digital transformation depends on the leader's ability to integrate digital competencies, emotional intelligence, and management of organizational culture through a developmental strategy.

1 Uvod s pregledom literature

Digitalna transformacija predstavlja jedan od najznačajnijih procesa promena, ali se u literaturi jasno naglašava da ona ne znači samo uvođenje novih tehnologija. Razlika između

1 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

2 Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

digitalizacije i digitalne transformacije ključna je za razumevanje ovog fenomena. Dok digitalizacija podrazumeva konverziju analognih procesa u digitalni oblik, digitalna transformacija označava dublju i širu reorganizaciju poslovnog modela, strateškog usmerenja i načina stvaranja vrednosti (Hess, 2016). Ona podrazumeva promenu strukture, redefinisane odnosa sa korisnicima i prilagođavanje organizacije dinamičnom digitalnom okruženju.

Tehnologija sama po sebi nije dovoljan uslov za transformaciju. Kane (2015) ističe da organizacije koje stavljaju naglasak isključivo na tehnološke investicije, bez jasne strategije, retko ostvaruju održive rezultate. Ključnu ulogu ima strateško vođstvo koje usmerava digitalne inicijative ka dugoročnim ciljevima organizacije. Verhoef et al. (2021) dodatno naglašavaju da digitalna transformacija zahteva integraciju digitalnih tehnologija sa poslovnom strategijom, organizacionom strukturom i internim procesima. Reč je o sveobuhvatnoj promeni koja zahteva koordinisano delovanje različitih organizacionih nivoa.

Vial (2019) sistematizuje razumevanje digitalne transformacije kroz sveobuhvatan pregled literature, naglašavajući da je reč o procesu koji istovremeno zahvata tehnološku infrastrukturu, organizacione procese i model stvaranja vrednosti. Autor ističe da digitalna transformacija podrazumeva dubinsku promenu načina na koji organizacije koriste digitalne tehnologije kako bi redefinisale svoju konkurentsku poziciju, operativne modele i odnose sa korisnicima. Posebno se naglašava da transformacija zahteva strateško usklađivanje tehnologije i poslovne vizije, čime se potvrđuje da digitalna promena ne može biti izolovana od liderstva i organizacione kulture. Time se digitalna transformacija pozicionira kao proces dugoročne reorganizacije, a ne kao parcijalna tehnološka adaptacija.

Novija istraživanja dodatno potvrđuju da uspeh digitalne transformacije zavisi od razvijenih liderskih kompetencija, organizacione agilnosti i sposobnosti upravljanja promenama u kompleksnom digitalnom okruženju (Müller et al., 2024; Schiuma et al., 2024).

Promene koje donosi digitalna transformacija direktno utiču i na način vođenja organizacije. U teorijskim okvirima početkom 21. veka pojavljuje se pojam e-leadershipa, koji opisuje liderstvo posredovano informacionim tehnologijama (Avolio, 2000).

Elektronska komunikacija, virtuelni timovi i udaljeno donošenje odluka menjaju tradicionalni odnos između lidera i zaposlenih. Autor naglašava da suština liderstva ostaje usmeravanje i uticaj, ali se način njihovog ostvarivanja transformiše u skladu sa tehnološkim okruženjem.

Digitalno okruženje podstiče prelazak sa rigidnih hijerarhijskih modela na mrežne i fleksibilne strukture. Cortellazzo, Bruni i Zampieri (2019) ukazuju da lider u digitalizovanom okruženju mora posedovati sposobnost facilitacije, koordinacije i upravljanja kompleksnošću. Autoritet se sve manje zasniva na formalnoj moći, a sve više na znanju, kredibilitetu i sposobnosti upravljanja informacijama. Sousa i Rocha (2019) dodatno naglašavaju da digitalno poslovno okruženje zahteva kombinaciju tehnološke kompetentnosti i razvijenih komunikacionih veština, jer se veliki deo interakcije odvija putem digitalnih platformi. Pitanje organizacione kulture u ovom procesu postaje od centralnog značaja. Prema Schein-u (2010), kultura se sastoji od osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje oblikuju ponašanje članova organizacije. Ukoliko te pretpostavke podstiču stabilnost i izbegavanje rizika, digitalne inovacije mogu naići na otpor. Digitalna transformacija zahteva promenu načina razmišljanja i razvoj kulture otvorenosti, učenja i eksperimentisanja (Hess, 2016). Verhoef i saradnici (2021) naglašavaju da uspešna digitalna transformacija nije moguća bez usklađivanja tehnoloških inovacija sa organizacionom kulturom i stilom liderstva.

Iz navedenog proizlazi da digitalna transformacija ne predstavlja samo tehnološki fenomen, već proces koji istovremeno menja strukturu organizacije, komunikacione obrasce i kulturne temelje poslovanja. Lider se u takvom okruženju pojavljuje kao ključni akter koji povezuje strategiju, tehnologiju i kulturu u celinu.

Ovaj rad ima za cilj da analizira na koji način digitalna transformacija utiče na redefinisane liderstva kroz promene u tehnološkom, komunikacijskom i kulturnom domenu. Istraživačko pitanje koje se postavlja glasi: na koji način integracija digitalnih tehnologija menja jezik liderstva, organizacionu kulturu i prirodu odnosa između lidera i zaposlenih u savremenim organizacijama?.

2 Metodološki okvir

Ovaj rad je koncipiran kao teorijsko-analiitičko istraživanje koje se zasniva na sistematskom pregledu i kritičkoj analizi savremene naučne literature iz oblasti digitalne transformacije, liderstva i organizacione kulture. Polazište istraživanja jeste pretpostavka da se fenomen digitalnog liderstva može adekvatno razumeti samo kroz interdisciplinarni pristup koji povezuje menadžment, organizacione studije i komunikološke perspektive.

Analizirani su radovi koji digitalnu transformaciju posmatraju kao strateški proces koji zahteva promenu poslovnog modela i organizacione strukture (Verhoef, 2021), kao i radovi koji razmatraju transformaciju uloge lidera u digitalizovanom okruženju (Cortellazzo, 2019).

Metodološki pristup uključuje deskriptivnu analizu ključnih pojmova kako bi se precizno razgraničili koncepti digitalizacije, digitalne transformacije i digitalnog liderstva. Time se obezbeđuje jasna teorijska osnova za dalju analizu. Zatim se primenjuje komparativna metoda kroz upoređivanje različitih teorijskih modela liderstva u digitalnom kontekstu. Posebna pažnja posvećena je poređenju ranijih koncepata e-leadershipa, koji ističu tehnološki posredovanu komunikaciju (Avolio, 2000), sa novijim pristupima koji naglašavaju kompetencije, agilnost i promenu komunikacionih obrazaca u digitalnom poslovanju (Souza & Rocha, 2019). U tom okviru razmatra se i strateška dimenzija digitalne transformacije i uloga lidera u njenom usmeravanju (Kane, 2015).

3 Rezultati i diskusija

3.1 Tehnologija i redefinisane autoriteta

Digitalne tehnologije i platforme menjaju način na koji se autoritet uspostavlja i održava u organizacijama. U tradicionalnom modelu, autoritet lidera je bio snažno povezan sa hijerarhijom, fizičkom prisutnošću i direktnom kontrolom nad procesima i informacijama. U digitalnom okruženju, gde se značajan deo komunikacije i koordinacije odvija putem platformi za saradnju, autoritet se sve više premešta sa formalne pozicije na sposobnost upravljanja informacijama, znanjem i mrežama odnosa.

Kane (2015) ukazuje da organizacije koje digitalnu transformaciju shvate kao strateški proces često istovremeno menjaju i način upravljanja, jer se odlučivanje ubrzava, a pristup informacijama postaje širi i manje centralizovan. To dovodi do smanjenja rigidnih hijerarhija i jačanja potrebe za agilnim načinima koordinacije.

Savremena istraživanja ukazuju da digitalni lideri ostvaruju autoritet pre svega kroz razvoj digitalnih kompetencija, koordinaciju interdisciplinarnih timova i podsticanje organizacionog učenja, a ne kroz formalnu hijerarhijsku poziciju (Weber et al., 2022; Onge-na et al., 2024).

Avolio (2000) kroz koncept e-leadershipa daje teorijski okvir za razumevanje ove promene, ističući da tehnološki posredovana komunikacija menja načine uticaja i interakcije. Kada se timovi formiraju i funkcionišu virtuelno ili hibridno, lider ne može da se oslanja na neposrednu kontrolu, već mora da gradi poverenje, jasnoću ciljeva i strukturu komunikacije koja omogućava saradnju. Upravo zato se uloga lidera pomera ka facilitatoru i koordinatoru znanja.

Lider sve češće upravlja procesom razmene informacija, pomaže da se znanje rasporedi i koristi, uklanja barijere između funkcija i podstiče zajedničko rešavanje problema, umesto da se pozicionira kao jedini izvor odluka. Ovakva promena autoriteta ima i šire posledice. Digitalne tehnologije stvaraju uslove za širenje uticaja na više nivoa organizacije, jer pojedinci koji poseduju relevantno znanje ili veštine mogu imati značajnu ulogu u donošenju odluka, čak i kada nisu visoko pozicionirani u formalnoj hijerarhiji. Time se autoritet u većoj meri zasniva na kompetencijama i doprinosu, a manje na funkciji. Odgovornost lidera postaje složenija, jer mora uskladiti strateški pravac i očekivanja sa većim stepenom autonomije timova i većom transparentnošću rada. U okviru digitalne transformacije, tehnologija dakle ne menja samo alate rada, već dubinski preoblikuje organizacionu moć i redefiniše autoritet lidera kao ulogu koja pre svega omogućava, povezuje i usmerava.

3.2 Jezik liderstva u digitalnoj eri

Digitalna transformacija ne utiče samo na strukturu organizacije i raspodelu moći, već i na način komunikacije, odnosno na sam „jezik“ liderstva. Digitalni kanali, kao što su interne platforme za saradnju, društvene mreže i alati za virtuelne sastanke, uvode novu komunikacionu dinamiku koju karakterišu brzina, dostupnost i veća transparentnost. Komunikacija postaje manje formalna i manje vezana za stroge hijerarhijske tokove informacija. Poruke se prenose istovremeno većem broju aktera, povratna informacija je brža, a reakcije zaposlenih postaju vidljivije. U takvom okruženju, način na koji lider formuliše poruke dobija dodatnu težinu, jer svaka komunikacija ima potencijal da utiče na širu organizacionu zajednicu.

Cortellazzo, Bruni i Zampieri (2019) ističu da digitalno okruženje zahteva od lidera razvoj novih komunikacionih kompetencija, koje prevazilaze klasične menadžerske veštine. Lider mora biti sposoban da artikuliše viziju na jasan i razumljiv način, prilagodi ton različitim digitalnim platformama i održi doslednost između izrečenog i sprovedenog. S obzirom da su interakcije često posredovane tehnologijom, smanjuje se prostor za neverbalne signale, što povećava značaj preciznosti u formulisanju poruka. Nejasna komunikacija u digitalnom okruženju može brzo dovesti do nesporazuma, pogrešnih interpretacija i gubitka poverenja.

Digitalni kanali dodatno pojačavaju očekivanje autentičnosti. U kontekstu online komunikacije, poruke lidera su češće javne, arhivirane i dostupne većem broju zaposlenih. Zbog toga postoji veća potreba za transparentnošću i doslednošću između izgovorene reči i konkretnih odluka.

Sousa i Rocha (2019) naglašavaju da lideri u digitalnom poslovanju moraju razviti sposobnost upravljanja reputacijom i izgradnje poverenja u virtuelnom okruženju. To podrazumeva otvorenost za dijalog, spremnost na pravovremeno informisanje zaposlenih i pokazivanje razumevanja za njihove potrebe i nedoumice.

Emocionalna inteligencija dobija poseban značaj u digitalnoj komunikaciji. U odsustvu neposrednog kontakta, lider mora biti sposoban da prepozna raspoloženje tima, reaguje na neizrečene tenzije i održi motivaciju kroz virtuelne interakcije. Empatija i sposobnost aktivnog slušanja postaju ključni elementi uspešnog vođenja na daljinu. Istraživanja o liderstvu u virtuelnim timovima dodatno potvrđuju specifičnosti komunikacije u digitalnom okruženju. Purvanova i Bono (2009) ukazuju da transformaciono liderstvo može imati čak snažniji efekat u virtuelnim nego u tradicionalnim timovima, jer jasnoća vizije, motivaciona komunikacija i izražavanje poverenja postaju centralni mehanizmi koordinacije rada. U uslovima fizičke distance i tehnološki posredovane interakcije, lider mora svesno strukturirati komunikaciju i obezbediti emocionalnu povezanost članova tima. Ovi nalazi potvrđuju da je jezik liderstva u digitalnoj eri više nego sredstvo prenosa informacija, on postaje ključni alat izgradnje kohezije, motivacije i zajedničkog identiteta.

Horizontalnija komunikaciona struktura, koju podstiču digitalni alati, podrazumeva da zaposleni imaju veći prostor za izražavanje mišljenja i inicijativa, što zahteva od lidera spremnost da prihvati dijalog, a ne samo da prenosi instrukcije. Jezik liderstva u digitalnoj eri postaje refleksija šire organizacione promene. On mora biti jasan, uključiv i strateški usmeren, ali i prilagođen brzini i dinamici digitalnog okruženja. Transformacija komunikacionih obrazaca tako predstavlja jedan od ključnih pokazatelja prelaska sa tradicionalnog ka digitalnom modelu liderstva, gde uticaj proizlazi iz sposobnosti artikulisanja smisla, a ne iz formalne moći.

3.3 *Kulturna dimenzija digitalnog liderstva*

Digitalna transformacija se često inicijalno manifestuje kroz uvođenje novih tehnologija, ali njen uspeh u velikoj meri zavisi od kulturnog konteksta unutar organizacije. Tehnološke inovacije mogu biti savremene i funkcionalne, ali ukoliko organizaciona kultura ne podržava promenu, one ostaju formalne i ne daju očekivane rezultate.

Schein (2010) organizacionu kulturu definiše kao skup osnovnih pretpostavki, vrednosti i normi koje usmeravaju ponašanje članova organizacije. Upravo te duboko ukorenjene pretpostavke određuju da li će zaposleni digitalne promene doživeti kao priliku ili kao pretnju. Ako kultura podstiče stabilnost, izbegavanje rizika i strogu hijerarhiju, digitalne inicijative često nailaze na pasivan ili otvoren otpor.

Verhoef et al. (2021) naglašavaju da digitalna transformacija podrazumeva istovremenu promenu poslovnog modela, organizacione strukture i kulture. Transformacija nije izolovan proces u IT sektoru, već zahvata celokupnu organizaciju. To znači da se od zaposlenih očekuje prilagođavanje novim načinima rada, većoj saradnji i korišćenju podataka u donošenju odluka. Kulturna dimenzija postaje ključni faktor koji određuje brzinu i dubinu promene, jer ona utiče na spremnost zaposlenih da prihvate nove uloge, alate i odgovornosti.

Lider svojim ponašanjem, načinom komunikacije i sistemom nagrađivanja šalje jasne signale o tome koje su vrednosti poželjne. Ukoliko lider promovise otvorenost prema učenju, saradnju među sektorima i razmenu znanja, veća je verovatnoća da će se te vrednosti ukoreniti u organizaciji. Ukoliko lider insistira na rigidnoj kontroli i izbegavanju rizika,

digitalna transformacija se svodi na formalnu implementaciju tehnologije bez suštinske promene.

Kulturna dimenzija digitalnog liderstva podrazumeva i redefinisane odnose prema greškama i inovacijama. U digitalnom okruženju, gde se tehnologije brzo razvijaju i poslovni modeli često testiraju, organizacije moraju prihvatiti određeni nivo nesigurnosti. Lider u tom kontekstu mora uspostaviti psihološki bezbedno okruženje u kojem zaposleni mogu iznositi ideje i inicirati promene bez straha od sankcija. Time se kultura postepeno usmerava ka učenju i kontinuiranom razvoju. Bez kulturne promene, digitalna transformacija ostaje fragmentarna i ograničena na tehnički nivo. Istinska transformacija zahteva usklađivanje tehnologije, strategije i kulturnih vrednosti, pri čemu lider deluje kao ključni posrednik između formalnih ciljeva i svakodnevne organizacione prakse. Upravo u toj sposobnosti modelovanja i održavanja novih vrednosti ogleda se suština digitalnog liderstva u poslovnom okruženju.

Ovakve nalaze potvrđuju i novija istraživanja koja ističu da su organizaciona kultura, liderske kompetencije i spremnost zaposlenih ključni preduslovi za uspešnu digitalnu transformaciju (Cyfert et al., 2025).

4. Zaključak

Digitalna transformacija predstavlja sveobuhvatan proces koji zahvata temeljne aspekte organizacionog funkcionisanja, menjajući ne samo tehnološku infrastrukturu, već i strukturu organizacije, način komunikacije, odnose između lidera i zaposlenih, kao i kulturne obrasce koji usmeravaju ponašanje u radnom okruženju. Uvođenje digitalnih platformi i alata dovodi do smanjenja rigidnih hijerarhija i jačanja mrežnih oblika saradnje, pri čemu autoritet sve više proizlazi iz kompetencija, sposobnosti upravljanja znanjem i strateškog usmeravanja, a sve manje iz formalne pozicije moći. Digitalni kanali oblikuju novu komunikacionu dinamiku koju karakterišu brzina, transparentnost i horizontalnost, što od lidera zahteva jasnoću izražavanja, doslednost, autentičnost i razvijenu sposobnost izgradnje poverenja u virtuelnom okruženju. Odnos lidera i zaposlenih postaje interaktivniji, zasnovan na većoj razmeni informacija i deljenju odgovornosti, dok se donošenje odluka oslanja na podatke, kolaborativne procese i agilne strukture. Najdublja promena ogleda se u oblasti organizacione kulture, jer uspešna digitalna transformacija podrazumeva razvoj vrednosti koje podstiču inovativnost, otvorenost prema promenama, saradnju i učenje, bez čega tehnološke inicijative ostaju fragmentarne i bez trajnog efekta. Novo lice liderstva u digitalnoj eri podrazumeva integraciju tehnoloških kompetencija, komunikacione inteligencije i sposobnosti upravljanja kulturnom transformacijom, pri čemu lider postaje ključna figura koja povezuje strategiju, tehnologiju i organizacione vrednosti u koherentan sistem delovanja i obezbeđuje dugoročnu održivost organizacije u dinamičnom digitalnom okruženju.

Literatura

- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668. 10.1016/S1048-9843(00)00062-X
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *Mis quarterly executive*, 15(2), 123.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan management review*.
- Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International journal of information management*, 75, 102734. 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734
- Ongena, G., Morsch, P., & Ravesteijn, P. (2024). Digital leadership competency to enhance digital transformation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(06), 2450042. <https://doi.org/10.1142/S0219877024500421>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The leadership quarterly*, 20(3), 343-357. 10.1016/j.leaqua.2009.03.004.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Vol. 4). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263. 10.1016/j.jbusres.2017.12.051.
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425-437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901. 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Weber, E., Krehl, E. H., & Büttgen, M. (2022). The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6-22. <https://doi.org/10.1002/jls.21810>