

MOĆ OBRAZOVANJA U RAZVOJU LIDERSKIH KOMPETENCIJA

THE POWER OF EDUCATION IN DEVELOPING OF LEADERSHIP COMPETENCIES

dr Milenko Dželetović, vanredni profesor⁹⁰
Sonja Šovljanski, stručni saradnik⁹¹
dr Ivana Katić, docent⁹²

Sadržaj: *Liderstvo predstavlja relativno nov koncept u akademskim krugovima. Razvijanje uspešnih globalnih lidera je kompetitivna prednost za multinacionalne organizacije. Lideri moraju da imaju i dodatne sposobnosti u skladu sa multinacionalnom karakteristikom organizacije. Obrazovanje treba da odgovori na promene tranzicionog društva i prepozna, podstakne i pruži, dovoljna znanja i kompetencije, i prilagodi proces učenja novim liderima budućnosti. U okviru obrazovanja moraju se sticati kompetencije koje su primenjive i na nepoznate i složene situacije i životne kontekste.*

Ključne reči: *lideri, kompetencije, obrazovanje*

Abstract: *Leadership is a relatively new concept in academia. Developing successful global leaders is a competitive advantage for multinational organizations. Leaders must have additional capacity in line with the multinational characteristics of the organization. Education must respond to changes in transitional societies and recognize, encourage and provide sufficient knowledge and competence, and adapt learning future leaders. Framework of education must be acquired with competencies that are applicable to the unfamiliar and complex situations and life contexts.*

Key words: *leaders, competence, education*

1. FENOMEN LIDERSTVA U SAVR MENIM USLOVIMA

Liderstvo kao koncept predstavlja relativno nov koncept u akademskim krugovima, iako je sam fenomen prisutan već odavno u ljudskim relacijama. Stogdil [1] je revidirao više od 3000 studija koje su direktno povezane sa liderstvom pre no što će taj koncept i biti popularizovan u naučnim krugovima. Istraživači su pokušavali da na različite načine definišu liderstvo, međutim pokušaji ostaju dosta apstraktni i neprecizni [2]. Često je i mešanje termina lidera i menadžera i njihovo sinonimno navođenje. Koter navodi da je suština razlikovanja ova dva pojma u razlikovanju zadataka lidera i menadžera [3]. Lider je kreator misije i vizionar organizacije, dok je zadatak menadžera da tu viziju ostvari u praksi. Trend odvajanja menadžmenta od liderstva nastaje 1970-ih godina [4]. Od tada pitanje odvajanja liderstva od menadžmenta postaje pitanje mode, a liderstvo dobija karakteristike

⁹⁰ Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons

⁹¹ Centar za razvoj karijere, Univerzitet u Novom Sadu

⁹² Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu

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.

2. RAZVOJ LIDERSKIH KOMPETENCIJA

Kompetencije su danas postale veoma prisutan pojam i opšte ciljan pojam. Pojavljuju se u različitim naučnim disciplinama, ali često i u različitim tumačenjima i značenjima. U kontekstu zapošljavanja se često poistovećuje sa pojmom i značenjem kvalifikacija i tradicionalno može da označava set pretežno tehničkih veština. U sferi obrazovanja danas kompetencija postaje ultimativni izlazni zadatak [5].

U XX veku razvoj i obrazovanje menadžera i njihovo fokusiranje na posao bilo je dominantno i praktično je okarakterisalo čitav vek. Menadžeri su bili obrazovani i osposobljavani kako da planiraju, budžetiraju, organizuju, obezbeđuju osoblje, kontrolišu i rešavaju probleme. Tek u poslednjoj dekadi prošlog veka, prema analizi Džona Kotera došlo je do razvoja lidera - pojedinaca koji mogu da kreiraju i razviju vizije i strategije razvoja [3].

Kako su vizija, komunikacije i podrška ključni postulati svake transformacije, po Koteru, bez lidera uspešan proces promena nije moguć u XXI veku ili bar neće moći uspešno da zadovolji potrebe i očekivanja [3]. Međutim i proces osposobljavanja i jačanja lidera nije brz proces niti se on može desiti preko noći. Dodatno to postaje veoma važno za zemlje koje prolaze proces tranzicije i reforme visokog obrazovanja, jer se u tim procesima sudaraju i međusobno različito utiču jedni na druge - razvoj novih tehnologija, neravnomerni zahtevi tržišta rada, tradicionalni sistemi visokog obrazovanja i konkurentnost i utakmica između privatnog i državnog sektora visokog obrazovanja.



Prof. dr Milenko Dželetović je izvršni direktor za finansije Preduzeća za telekomunikacije Telekom Srbija a.d. i predsednik Odbora direktora Mtel d.o.o. Podgorica. Magistrirao je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Diplomom akademskih studija je stekao na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Prištini.

Angažovan je i na predmetu Uvod u menadžment na Fakultetu za bezbednost Univerziteta u Beogradu, kao i na predmetu Ekonomska i monetarna unija Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Beogradu. Vanredni je profesor Univerziteta Educons. Učesnik je mnogih naučnih skupova i autor brojnih naučnih radova i udžbenika. Oženjen je i otac dvoje dece.

Otuda i zahtev koji se postavlja pred liderima - da moraju da poseduju sposobnost kako bi se suočili ne samo sa promenama već i sa procesom razvoja, kako bi upravljali tim promenama i uspešno odgovorili na zahteve XXI veka [6]. To znači da visoko obrazovanje treba da pruži: 1) potrebno kognitivno i teorijsko znanje kako bi se omogućilo sticanje stručnih (profesionalnih) veština koje postaju sve više sofisticirane s obzirom na tehnološke promene u procesu rada; 2) široke kompetencije koje su potrebne menadžerima da bi upravljali promenama i da bi mogli da se kontinuirano usavršavaju i uče; 3) set generičkih veština kao osnovni alat neophodan menadžerima da bi uspešno ostvarivali zahteve ne samo unutar svojih organizacija već u ukupnom svom okruženju i društvu.

Razvijanje uspešnih globalnih lidera je kompetitivna prednost, kako za državu, tako i za multinacionalne organizacije. Lideri na globalnim nivoima moraju, pored osnovnih liderskih osobina da imaju i dodatne sposobnosti koje su u skladu sa multinacionalnom karakteristikom organizacije [7]. Lider u globalnom smislu je neko ko radi na održavanju biznis plana određene organizacije na stranim tržištima, određuje biznis strategije na globalnom nivou i

upravlja raznorodnim timovima na više platformi sa različitim osnovnim osobinama. Prema istraživanjima 73% menadžera se slaže da liderstvo na globalnom nivou zahteva drugačiji skup leaderskih veština nego onaj koji je potreban za vođenje organizacije koja ne funkcioniše na globalnom nivou. Neki od izazova koje globalno liderstvo donosi sa sobom su upravljanje multietničkim grupama, multietničkim načinima poslovanja i samo prilagođavanje problemima koje donose nove sredine sa novim vrednostima i različitim stresorima [8].

Kako bi donekle bliže odredili skup izazova koje sa sobom donosi unikatnost liderstva na globalnom nivou istraživači su sastavili skup osobina koje osoba u ulozi lidera na globalnom nivou treba da poseduje [6]-[8]. Među tim osobinama su razvijanje stanja svesti koje prihvata raznovrsnost koje globalna karakteristika ovog načina upravljanja sa sobom donosi, razvijanje sposobnosti za komunikaciju na globalnom nivou, poznavanje kulture poštovanje diverzivnosti kulturoloških razlika. Jedino sa skupom tih osobina osoba može da bude dovoljno kvalifikovana za rad u uslovima koje globalno liderstvo zahteva [9].



Sonja Šovljanski, MA

Sonja Šovljanski je stručni saradnik za savetovanje i razvoj karijere studenata na Univerzitetu u Novom Sadu, gde ima osmogodišnje iskustvo u vođenju Centra za razvoj karijere i u karijernom savetovanju. Završila je master nivo Psihologije na Filozofskom fakultetu, Univerziteta u Novom Sadu, a trenutno je na doktorskim studijama Psihologije Univerziteta u Beogradu. Osnivač je udruženja građana Psihorelaks, Novi Sad, gde vrši edukacije iz poslovne psihologije. Sertifikovan je voditelj treninga kao što su asertivni i autogeni trening, sa višegodišnjim iskustvom u radu, kako sa grupama, tako i u individualnom savetovanju. Stekla je sertifikat - Transakciono-analitički savetnik.

Prema istraživanju neke od globalnih leaderskih osobina i kompetencija su: otvorenost i fleksibilnost pri rešavanju problema i razvijanju taktika, interes za kulturološke razlike i osetljivost na iste, sposobnost da se nosi sa širom kompleksnošću problema, snalažljivost, optimizam i energičnost, iskrenost i integritet, stabilan lični život, značajno visoke menadžerske sposobnosti [7], [9].

Jedan od najpoznatijih teorija o tome šta je uspešan lider, svakako jeste teorija Danijela Golemana koja ukazuje na emocionalnu inteligenciju kao odlučujući faktor [10]. Iako različite situacije unutar organizacija zahtevaju različite tipove lidera i načina liderstva, Goleman tvrdi da su najefikasniji lideri slični upravo po stepenu emocionalne inteligencije. Goleman i saradnici su se fokusirali kako se emocionalna inteligencija ispoljava na poslu kod lidera, utvrđivali vezu između efektivnih učinaka i emocionalne inteligencije, kao i kako se emocionalna inteligencija ispoljava na poslu. Utvrdili su pet faktora, imenovanih kao samosvest (samopouzdanje, realno viđenje sebe, smisao za humor), samoregulacija (poverljivost i integritet, otvorenost ka promeni i snalaženje u situacijama odlučivanja), motivacija (jak poriv za uspehom, optimizam, čak i u trenucima kada se suočavaju sa neuspehom, posvećenost organizaciji), empatija (ekspertiza u prepoznavanju i održavanju talenata, senzitivnost za kros-kulturne aktivnosti, usredsređenost na klijente) i socijalne veštine (efektivnost i odlučnost u sprovođenju promene, ubedljivost i stručnost u sastavljanju i vođenju timova).

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 [11].

Neka istraživanja pokazuju da treninzi ponašanja ne mogu biti potpuno standardizovani, već moraju biti praćeni programima koji su specifični za svaku zemlju [11]-[13]. 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 multinacionalne kompanije kojima su potrebni zaposleni sa specifičnim znanjima o određenoj zemlji, njenom jeziku, kulturi i privredi [11].

Liderske kompetencije se mogu razvijati kroz programe formalnog i neformalnog obrazovanja. U okviru formalnog obrazovanja program za razvoj liderskih kompetencija u okviru osnovnih studija slabo su zastupljeni, čak i u okviru fakulteta ekonomske, organizacione i menadžment orijentacije su programi usmereni ka sticanju znanja (neophodnih lideru), dok se u ishodu ne prepoznaju tipično liderske kompetencije [14]. Situacija na višim nivoima školovanja, kao što su master, specijalističke i doktorske studije, je neznatno bolja, ali se tu mogu naći kursevi koji su usmereni ka razvoju liderskih kompetencija.

U okviru neformalnog obrazovanja, srećemo programe u okviru strateškog razvoja kompanija, koje se sprovode kroz seminare, predavanja i radionice; zatim programi u okviru projektnih aktivnosti brojnih vladinih i nevladinih organizacija i fondacija (domaćih i međunarodnih); programi koje nude (čiji su

Dr Ivana Katić je docent na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Magistar je tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta, Fakultet tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu. Uspešno je završila i MBA studije (Master of Business Administration - Magistar poslovnog menadžmenta, usmerenja: Inteligentno preduzetništvo i menadžment projekata). Diplomirala je na odseku za Psihologiju, Filozofskog Fakulteta, Univerziteta u Novom Sadu. Rukovodi stručnom studentskom praksom na Departmanu za Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment. Angažovana je na predmetima Psihologija rada, Savremeni koncepti, alati i metode Menadžmenta ljudskih resursa, Upravljanje talentima, Menadžerske kompetencije, Upravljanje karijerom, Društveni aspekti informacionih sistema, Interpersonalna inteligencija u poslovanju.

Eduktor je Psihopolis Instituta, Novi Sad u oblasti Organizacione transakcione analize. Stekla je sertifikate - Transakciono-analitički savetnik, Transakcioni Psihoterapeut, Eduktor, Psihoterapeut Saveza Društva psihoterapeuta Srbije. Specijalizovana u oblasti ljudskih resursa i primene transakcione analize u radnim organizacijama.

Eduktor je BSC Centra za standardizaciju i sertifikaciju, Novi Sad. Bila je zaposlena na poziciji Psihologa u Societe General Yugoslav Bank, Beograd u okviru koje je uticala na psihološke aspekte rada, strateške aspekte razvoja, proces regrutacije i selekcije zaposlenih, razvoj karijere zaposlenih i evaluaciju radne efikasnosti. Više od deset godina saraduje kao trener i konsultant u oblasti Menadžmenta i Menadžmenta ljudskih resursa sa brojnim organizacijama gde je odgovorna za podizanje nivoa kvaliteta rada zaposlenih, unapređenje procesa rada i realizovanje trening programa za zaposlene.

provajderi) specijalizovane agencije za obuku i trening; zatim programi koji nastaju kao sastavni deo kontinuiranog profesionalnog razvoja čiji nosioci su institucije visokog obrazovanja. U našoj zemlji standardizacija kompetencija predstavlja veliki problem, jer ne postoji jedinstven sistem ponude namenjene razvoju liderskih kompetencija i na taj način postoji svojevrsna vrsta haotičnosti, što dovodi do smanjenog kvaliteta obuke [14]. U pojedinim zemljama, kao što je Nemačka ili pojedine zemlje SAD-a, stanje je znatno bolje. Tu postoje mnogobrojni programi koji ciljaju na tačno određenu vrstu liderske kompetencije (npr. Talentkompas, Profipass, Minesota koledž programi i td). [15].

3. ZAKLJUČAK

U vremenu koje je oblikovano brzim tehničkim razvojem, stepen znanja u mnogim tematskim oblastima ima ograničenu postojanost. Stoga je sve više važno posedovati kompetencije koje omogućavaju da se deluje u neuobičajenim situacijama, kao i sa novim i aktuelnim informacijama. Do izražaja sve više dolazi značaj „fih” ili „mekih” veština kao i interdisciplinarne kvalifikacije [16]. U skladu sa novim svetskim trendovima u društvu obrazovanje se usmerava na sposobnost i razvoj i kritičkog mišljenja, sposobnost rešavanja problema i sposobnosti za saradnju, kroz različite vidove radionica, treninga, seminara i sl. [17].

Koncentrisanje na istraživanje liderskih osobina i razvijanje potrebnih veština garantuje obrazovanje boljih lidera. Sa tim u vidu osobine potrebne za posebne pozicije mogu da se promene u odnosu ili u zavisnosti od posebnih nivoa određene osobe u određenoj organizaciji. Koristeći pristup datoj temi na osnovu kompetentnosti, organizacije mogu da utvrde koje pozicije na kojim nivoima u organizaciji zahtevaju koji skup specifičnih osobina [8].

Imajući u vidu da se efekti obrazovanja ne odražavaju samo na pojedince, već i na društvo u celini, može se reći da znanje postaje osnovni razvojni faktor. Samim tim, ulaganja u obrazovanje dobijaju karakter ulaganja u ljudski kapital. Politika obrazovanja se ne tretira samo kao politika kreiranja ljudskog kapitala već i kao deo razvojne politike. Ono što ovu politiku čini veoma specifičnom je njen izrazito dugoročni strateški karakter. Konceptijske greške u obrazovnoj politici rezultiraju odloženim, ali težim posledicama, koje su prvo vidljive na tržištu rada u obliku neravnoteže u ponudi i tražnji za pojedinim profesijama, da bi se na kraju manifestovale u opštem privrednom zaostajanju. Obrazovanje treba da odgovori na društveno-ekonomske promene tranzicionog društva i prepozna, a zatim i podstakne i pruži, dovoljna znanja i kompetencije, i prilagodi sam proces učenja novim liderima budućnosti.

REFERENCES

- [1] Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, NY : The Free Press
- [2] Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT : GreenwoodPublishing
- [3] Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
- [4] Zaleznki, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 82, 1, 74-81
- [5] Maksimović, I. (2006). *Obrazovanje menadžera za 21.vek*. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije I administraciju
- [6] Fairholm, M. R. & Fairholm, G.W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives-Theoretical and Practical Approach*. Springer:USA

- [7] Kramer, R. (2005). *Developing global leaders: Enhancing competencies and accelerating the expatriate experience*. New York: The Conference Board.
- [8] Brownwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resources Management*, 45, 3, 309-336
- [9] Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16, 219-228
- [10] Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence; Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books
- [11] Aleksić, A. (2006). *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*. Beograd: Ekonomski fakultet
- [12] Robert, B. (2000). Five steps to leadership competencies. *Training & Development*, 54, 3, 15-25
- [13] Battilan, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C. & Alexander, J.A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21, 3, 422-438
- [14] Alibabić, Š. (2008). Razvijanje liderskih kompetencija. *Andragoške studije*, 2, 250-265
- [15] Loewenn, B. (2011). Informalno i neformalno učenje : analiza i perspektive. Dostupno namladi.org.URL:<http://www.mladi.org/phocadownload/informalno%20i%20neformalno%20uenje.pdf> (pristupljeno 20.01.2015.)
- [16] Reichenbach, R (2007): *Soft skills: Destruktive Potentiale des Kompetenzdenkens* in Pongartz/Reichenbach/Wimmer (Hrsg.): *Bildung – Wissen – Kompetenz*. Bielefeld
- [17] Tully, C. (2004): *Lernen im Wandel – Auf dem Weg zu einer Lernkultur der Informationsgesellschaft?* In: Hungerland/Overwien: *Kompetenzentwicklung im Wandel*. Wiesbaden