

Šefika Alibabić¹
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

RAZVIJANJE LIDERSKIH KOMPETENCIJA²

Apstrakt: *Namera ovog rada je da podrži i osnaži andragoški optimizam u pogledu razvijanja liderskih kompetencija. Brojni su autori svojim teorijskim i empirijskim istraživanjima ukazivali na moć obrazovanja i učenja u stvaranju uspešnih lidera. Cilj ovog rada je da pokuša elaborirati neke aspekte te moći odgovarajući na sledeća pitanja: Kako razumemo liderstvo i lidera? Šta čini liderske kompetencije? Kako razvijati liderske kompetencije – uspešne lidere? Odgovori na postavljena pitanja rezultat su teorijsko-empirijskog proučavanja fenomena liderstva, s posebnim akcentom na rezultatima našeg istraživanja: a) mišljenja lidera o relevantnim liderskim svojstvima i veštinama – kompetencijama; b) ponude programa za razvoj liderskih kompetencija u okvirima formalnog i neformalnog obrazovanja; c) participacije (stvarne i željene) u oblicima obrazovanja i učenja s ciljem razvijanja liderskih kompetencija; d) uspešnosti u procesu razvoja liderskih kompetencija kroz različite obrazovne oblike i vidove učenja.*

Ključne reči: *liderstvo, liderske kompetencije, obrazovanje, učenje.*

Kako razumemo liderstvo i lidera?

Neizvesno danas, a još neizvesnije sutra, u svakidašnjem, a pogotovo u poslovnom svetu, traži izuzetno sposobne, podsticajne i fleksibilne lidere. U traganju za novim tipom lidera, za rezonantnim liderom koji je sposoban da uspešno suoči organizaciju/kompaniju sa iznenađenjima i izazovima sutrašnjice, za liderom koji ne čeka krizu da bi na nju reagovao, već predviđa promene i svojom vizijom anticipira budućnost, mobilisane su brojne nauke – od filozofije, sociologije, psihologije, etnologije i antropologije, preko ekonomije,

¹ Dr Šefika Alibabić je redovni profesor i upravnik Odeljenja za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i gostujući profesor na nekoliko fakulteta. Rukovodilac je naučno-istraživačkog projekta Instituta za pedagogiju i andragogiju „Obrazovanje i učenje – pretpostavke evropskih integracija“.

² Članak predstavlja rezultat rada na projektu Instituta za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu „Obrazovanje i učenje – pretpostavke evropskih integracija“ (br. 149015), čiju realizaciju podržava Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine Republike Srbije (2006-2010).

je, kulturologije i andragogije, pa sve do primenjenih menadžment disciplina. Međutim, fenomen liderstva nije tekovina sadašnjeg doba, on je zaokupljao pažnju istraživača (teoretičara i empiričara) iz različitih nauka od momenta kad je opažen u svakodnevnoj praksi (u životu) kao takav. Lideri su oduvek bili svemoćni zaštitnici i spasioci u kritičnim i teškim vremenima – bilo kao šamani, proroci, vračevi, poglavice ili faraoni i kraljevi...

Interdisciplinarnost i multidisciplinarnost bitna su obeležja proučavanja fenomena liderstva. Gledanje na liderstvo kroz prizmu literature iz oblasti menadžmenta i organizacijske psihologije uglavnom je bazirano na upoređivanju ili odnosu dva jednako aktuelna fenomena – menadžmenta i liderstva. U tom kontekstu je moguće izdvojiti dva pogleda na taj odnos:

- Liderstvo je uži pojam od menadžmenta, odnosno, to je samo jedna od funkcija menadžmenta (pored planiranja, organizovanja i kontrolisanja). Ovo gledište apostrofira liderstvo/vođenje/(ruko) vođenje kao suštinsku funkciju menadžmenta, jer posle planiranja i organizovanja posla sledi proces realizacije plana ili ostvarivanja planiranih ciljeva kroz interakciju menadžera i zaposlenih, što predstavlja sadržaj funkcije vođenja.
- Menadžment i liderstvo su dva različita pojma – mogu se dovoditi u vezu, ali i ne moraju. Razlikovanje ovih pojmova moguće je ilustrirati viđenjima teoretičara menadžmenta Helrigela i Slokuma. Oni pišu: „U menadžmentu je naglasak na racionalnoj analizi situacije, postavljanju ciljeva i razvoju strategija, organizovanju resursa, koordinaciji aktivnosti, upravljanju i kontroli ponašanja zaposlenih“ (prema, Bojanović, 2004, str. 178). U liderstvu je akcenat na procesu uticaja na one koji treba da slede viziju. Stoga: „Vođe su osobe koje kreiraju viziju u koju bi ljudi trebalo da veruju. Oni inspirišu poverenje i lojalnost i umeju da upravljaju talentima drugih prema postizanju željenog cilja. Zato uspešni lideri moraju imati visoko razvijene interpersonalne veštine, uključujući sposobnost da komuniciraju, da motivišu i da ubede druge da ih slede voljno“ (isto).

U ovom kontekstu, autori menadžment orijentacije naglašavaju da dobar lider ne mora imati menadžerske sposobnosti i veštine, ali bi bilo dobro da menadžer, ukoliko želi biti uspešan, poseduje sposobnosti i veštine vođenja, jer ako ne poseduje, ulogu vođe može preuzeti neko drugi (od zaposlenih), a to se može negativno odraziti na klimu u organizaciji. U osnovi razlikovanja menadžmenta i liderstva stoji njihov suštinski karakter. Naime, menadžment se temelji na težnji da budu ostvareni propisani konkretni ciljevi, pravci raz-

voja organizacije i standardi kontrole – *normativni karakter*, dok se vođenje temelji na izboru aktivnosti, načina i oblika uticaja na one koji ostvaruju ciljeve i standarde – *interpersonalni karakter*. Menadžerska funkcija je operativna (menadžer operativac), a liderska je vizionarsko-usmeravajuća (lider vizionar).

Bez pretenzija na sveobuhvatnu naučnu i stručnu elaboraciju gledanja na ove složene fenomene, može se zaključiti da su pojmovi menadžmenta i liderstva različiti (zasebni) jer, i pored toga što je vođenje/liderstvo jedna od funkcija menadžmenta, ono postoji i proučava se van menadžmenta, pre svega u psihologiji koja se bavi grupom. U ovoj oblasti liderstvo se ne vezuje za pojam menadžmenta, a pod njim se podrazumeva uticaj na aktivnost i na verovanje članova grupe, iniciranje akcije, donošenje odluka, rešavanje sporova i donošenje sudova (isto, str. 179). Rezultati proučavanja liderstva u okviru drugih nauka, poput psihologije ili sociologije, u funkciji su razumevanja i unapređenja menadžmenta, jer menadžment pristup liderstvu nalazi svoje uporište upravo u psihološkom shvatanju grupe, u psihologiji interpersonalnih odnosa, interakcije i grupne dinamike. U prilog tome navodimo dva određenja liderstva: jedno je tipično menadžment orijentacije, a drugo je psihološko određenje.

Liderstvo	
Menadžment orijentacija (prema: Čizmić i dr. 1995)	Liderstvo obuhvata konkretan uticaj na zaposlene, kako bi oni doprineli ostvarivanju organizacionih i grupnih ciljeva. Uključuje motivisanje za obavljanje poslova i ostvarivanje ciljeva, uspostavljanje komunikacije među zaposlenima i primarno se odnosi na interpersonalni aspekt upravljanja, te se stoga često naziva usmeravanjem ili vršenjem uticaja.
Psihološko određenje (Trebješanin, 2006)	Liderstvo predstavlja izraziti društveni uticaj koji ima istaknuti član grupe (lider) na uverenja, mišljenje, emocije i ponašanje članova grupe. On ih motiviše i usmerava ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Prema Koviju (Covey, 2000), liderstvo se ispoljava na više nivoa ili područja: na organizacijskom (organizovanje drugih), poslovnom (obavljanje poslova sa drugima), međuljudskom (odnosi i interakcije sa drugima) i ličnom (odnos sa samim sobom). Kovi naglašava da je proces vođenja zasno-

van na poštovanju „prirodnih“ principa (sa asocijacijom na strane sveta), te tako govori o vođenju pomoću kompasa, ili o paradigmi četiri principa koji obezbeđuju orijentaciju i uspeh u vođenju u bilo kom području. To su sledeći principi (čije objašnjenje nas uvodi u problem sadržaja liderskih kompetencija): *sigurnost* (svest o sopstvenoj vrednosti i identitetu, emocionalna stabilnost, samopoštovanje, snaga karaktera); *mudrost* (znanje i iskustvo, sposobnost rasuđivanja i razumevanja); *snaga* (odvažnost, sposobnost donošenja i sprovođenja odluka, sposobnost nadvladavanja ukorenjenih navika i kultivisanja novih, spremnost da se na svet ne gleda kroz „naočare“ prosečnosti, klišeja i stereotipa); *usmeravanje* (razumevanje znakova koji nas vode kroz život, sposobnost gledanja unapred, sposobnost predviđanja).

Primarni zadaci uspešnog lidera prema Velču (Velč, 2005) su: da omoguće da zaposleni shvate misiju, da „žive i dišu“ u skladu sa misijom organizacije; da unapređuju svoj tim obučavajući ga i izgrađujući samopouzdanje članova tima; da stvaraju poverenje u organizaciji pomoću iskrenosti i otvorenosti; da „odišu pozitivnom energijom i optimizmom“; da budu hrabri i da čine smele poteze.

Skrivenu moć lidera Goleman (Goleman et. al, 2006) vidi u vladanju emocijama, svojim i tuđim. Veliki lideri su oni koji su u stanju da općine svojim idejama i privlačnom vizijom, da probude strast, snažne emocije, ljubav, optimizam i nadu, te tako usmere celokupnu energiju grupe (zaposlenih) ka zajedničkom cilju.

Iz navedenih viđenja lidera i liderstva, jasno je da lider *vodi*, odnosno *utiče* na druge. A kako to lider utiče – (ruko)vodi? Naravno, „sa stilom“. Liderski stil obuhvata niz usklađenih aktivnosti, postupaka i sredstava vođenja. Različiti lideri opredeljuju se za različite stilove i njihovu kombinaciju. U osnovi tog opredeljenja stoje karakteristike ličnosti lidera, obrazovanje (znanje), odnosno njegove stručne kompetencije, osobenosti i zadaci grupe/organizacije koju vodi, karakteristike situacije... U literaturi susrećemo različite klasifikacije stilova vođenja – od one tradicionalne, na demokratski, autokratski i liberalni stil, preko vođenja usmerenog na ljude i na zadatak, direktivnog i participativnog, do situacionih liderskih stilova i onih zasnovanih na kompetencijama emocionalne inteligencije kao što su rezonantni (vizionarski, demokratski, afilijativni, trenerski) i disonantni stilovi (diktiranje tempa i zapovednički; Alibabić, 2002; Goleman, 2006; Scultz, 2006).

Kako će lider voditi – „sa ili bez stila,“ neuspešno, manje ili više uspešno, ili briljantno – zavisi od njegovih svojstava, od njegovih (stručnih) znanja, sposobnosti, veština i stavova, tj. zavisi od njegovih *liderskih kompetencija*.

Šta čini liderske kompetencije?

Na pitanje šta čini lidera, različite odgovore pružaju brojne teorije liderstva – personološke, bihevioralne, situacione, transakcione, kognitivne, atributivne (Franceško, 2003; Rot, 1990; Schultz, 2006). Maslov (Maslov, 2004) navodi da savršeni lideri uživaju u razvoju i samoostvarenju drugih ljudi, baš kao što to čine roditelji u odnosu na svoju decu. Pored toga, superioran lider mora da ima snagu kako bi podneo eventualnu omraženost i nepopularnost, da bude sposoban da vidi objektivne zahteve situacije i na njih odgovori. Uspešni lideri su demokratičniji, saosećajniji, uljudniji i spremniji da pomognu drugima u odnosu na one neuspešne.

Među istraživačima koji modeliraju uspešnog lidera shodno njegovim osobinama, posebno se ističe Goleman (2006) sa tezom/stavom – da emocionalna inteligencija čini uspešnog lidera. On se u velikoj meri oslanja na Maklilandovo klasično empirijsko istraživanje prediktora uspeha na poslu. Makliland u svom delu „Testirati kompetenciju, a ne inteligenciju“ ruši mit o presudnom značaju inteligencije za uspešno obavljanje posla. On nije pošao od dogme da je čista inteligencija najvažnija za uspeh, već je svoj empirijski model kompetentnosti razvio induktivno, polazeći od sistematskog proučavanja najuspešnijih ljudi, vrhunskih stručnjaka u nekom poslu. Na osnovu rezultata ove empirijske analize, Makliland je utvrdio da oni najbolji poseduju neke specifične kompetencije koje prosečni nemaju. Pored osnovnih sposobnosti, oni poseduju i niz posebnih emocionalnih kompetencija – ambiciju, inicijativu, sposobnost timskog rada i sposobnost rukovođenja. Prema tome, *briljantne lidere treba stvarati* razvijajući ove kompetencije.

Kao dominantan strukturalni element liderskih kompetencija, Goleman, Bojasis i Maki navode emocionalnu inteligenciju, naglašavajući da ona nije suprotna racionalnoj, već su to komplementarne sposobnosti. Strukturu emocionalne inteligencije čine četiri oblasti: *samosvest* (razumevanje sopstvenih osećanja, procenjivanje samog sebe, samopouzdanje), *upravljanje sobom* (samokontrola, transparentnost, prilagodljivost, težnja za uspehom, inicijativnost, optimizam), *društvena svest* (empatija, svest o organizaciji, predusretljivost) i *upravljanje odnosima* (sposobnost ubeđivanja, sposobnost upravljanja konfliktima, sposobnosti timskog rada, saradnje, upravljanja promenama, motivisanja i usavršavanja drugih; Goleman et. al, 2006). Rezultati istraživanja, u kojima je izvršeno poređenje izuzetno uspešnih lidera na visokim položajima i onih prosečnih na niskim položajima, pokazali su da se oko 85% razlika između ove dve grupe može pripisati faktorima emocionalne

inteligencije, a samo 15% čisto kognitivnim sposobnostima i stručnom znanju (isto).

Ovde ćemo se pozvati i na rezultate našeg empirijskog istraživanja, realizovanog na uzorku od 600 rukovodilaca (lidera) u oblasti obrazovanja, javne uprave i lokalne samouprave (u Srbiji, Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini). Naime, ispitanici su imali zadatak da, na osnovu kriterijuma uspešnosti u vođenju, izaberu svoje lidere – „favorite“ (bez ograničenja – vremenskih, vrednosnih, područja delatnosti/vođenja i sl.) odnosno da identifikuju i analiziraju (najmanje tri) svojstva koja su ih učinila liderima. Moglo bi se reći da je ovo istraživanje imalo uporište u nekoj vrsti varijacije na teoriju liderstva „o velikom čoveku“, za koju se kaže da je akademski prevaziđena, ali je u praksi aktuelna jer poseduje intuitivnu draž, mada ignoriše značaj situacije i polja delovanja za ispoljavanje liderskih osobina. Rešenje ovog zadatka predstavlja lista od preko stotinu svojstava (osobina, karakteristika, znanja, stavova, veština) koje čine lidera, a u Tabeli br. 1 je prikazana rang lista (20 najfrekventnijih) na osnovu učestalosti javljanja.

Tabela br. 1 – Rang lista liderskih svojstava

Rang	Liderska svojstva	Frekvencija
1.	Samopouzdanje	559
2.	Inteligencija	510
3.	Sigurnost	441
4.	Dalekovidost	428
5.	Obrazovanost/učenost	412
6.	Harizmatičnost	382
7.	Ambicioznost	351
8.	Upornost	331
9.	Ubedljivost	305
10.	Empatičnost	283
11.	Komunikativnost	279
12.	Kreativnost	210
13.	Informisanost	208
14.	Samohaftevnost	201
15.	Radoznanost	190
16.	Optimističnost	177
17.	Duhovitost	154
18.	Analitičnost	151
19.	Odlučnost	150
20.	Spremnost na učenje	145

Može se uočiti da su se na ovoj listi čvrsto pozicionirali, kako strukturalni elementi kompasa liderstva (Covey, 2000), tako i strukturalni elementi emocionalne inteligencije (Goleman et. al, 2006); kako osobine koje su nasleđene/urođene, tako i one koje se učenjem stiču, vaspitavaju, razvijaju. Tu su svojstva iz domena osobina volje i karaktera, kao i iz domena stručnog znanja, intelektualnih sposobnosti, stavova i veština vođenja (komunikacije i ubeđivanja).

Rezultati procene (na petostepenoj skali) značaja *veština* (onih „alata“ lidera koji se obrazovanjem, učenjem i vežbanjem razvijaju) u strukturi liderskih kompetencija predstavljani su u Tabeli br. 2, rang listom formiranom na osnovu aritmetičkih sredina.

Tabela br. 2 – Rang lista procene značaja veština u strukturi liderskih kompetencija

Rang	Veštine	Aritmetička sredina
1.	Veština ubeđivanja	4,22
2.	Veština komunikacije	4,15
3.	Veština odlučivanja	4,10
4.	Veština slušanja	3,98
5.	Veština upravljanja promenama	3,82
6.	Veština motivisanja	3,78
7.	Veština timskog rada	3,74
8.	Veština upravljanja sopstvenim razvojem	3,70
9.	Veština upravljanja vremenom	3,67
10.	Veština upravljanja konfliktima	3,60

Naši ispitanici su procenili da veštinama ubeđivanja, komuniciranja i odlučivanja pripada posebno značajno mesto u strukturi liderskih kompetencija (prva tri mesta na rang listi), a i ostale su visoko rangirane, što znači da su sve navedene veštine sastavni deo liderske kompetentnosti i stoga ih je neophodno permanentno razvijati i usavršavati.

Prezentovanje rezultata našeg i drugih istraživanja u funkciji je sagledavanja strukture ili sadržaja liderskih kompetencija jer induktivni empirijski modeli mogu doprineti razumevanju i definisanju liderskih kompetencija. Kompetencija (latinskog porekla) podrazumeva (ili znači) merodavnost, nadležnost, sposobnost, kvalifikovanost. Strukturu liderskih kompetencija (liderske merodavnosti ili kvalifikovanosti), prema rezultatima empirijskih istraživanja, čine brojne sposobnosti i karakteristike ličnosti, veštine i znanja.

Neke od sposobnosti su delimično nasleđene, neke se vežbanjem održavaju, dok se najveći broj kompetencija učenjem razvija. Struktura i vrsta liderskih kompetencija vodi nas ka odgovoru na većito aktuelno pitanje – da li se lider rađa ili „stvara“? Odgovor na ovo pitanje nije moguće dati kroz formulu „crno ili belo“. On je satkan od jedinstva i saglasja, na prvi pogled, dve suprotnosti. Lider se u svakom slučaju „stvara“, uvažavajući urođeni ili nasleđeni „liderski kapital“. Moć obrazovanja, učenja i vežbanja u tom procesu stvaranja uistinu je velika. Nasleđena ili delimično nasleđena sposobnost neće prerasti u lidersku kompetenciju bez vežbanja i učenja, a uz to, mnogobrojne su kompetencije (znanja i veštine) koje se samo učenjem i vežbanjem razvijaju. Izuzetan značaj (moć) procesa obrazovanja i učenja u razvijanja liderskih kompetencija ukazuje na potrebu istraživanja svih segmenata toga procesa (programa, modela, oblika, načina, efekata...) s ciljem unapređivanja njegovog kvaliteta i kvaliteta liderskih kompetencija.

Kako razvijati liderske kompetencije?

Brojni su autori kojima se može pripisati andragoški optimizam jer naglašavaju moć obrazovanja i učenja u razvoju liderskih kompetencija. Goleman, Bojacs i Maki (2006) zastupaju tezu da se rezonantno/podsticajno liderstvo, zasnovano na sposobnostima emocionalne inteligencije, može naučiti i usavršavati kroz odgovarajuću obuku. Isto mišljenje deli i Velč (2005), koji tvrdi da se lider ne rađa, već da čovek postepeno „izrasta“ u lidera, učenjem stičući liderske veštine, samopouzdanje i energičnost. Poseban značaj u svojoj knjizi Koter (1996) posvećuje doživotnom učenju i u tom kontekstu sagledava razvoj liderskih kompetencija. Razumljivo i očekivano, ako se ima u vidu da su današnji poslovni modeli i poslovne strategije već sutra „aut“, a današnje savršenstvo liderskih veština sutra daleko od savršenstva, što znači da u osnovi uspešnog liderstva stoji stalno i kontinuirano učenje i obrazovanje. Takav stav je i praktično podržan izrazito andragoškom orijentacijom menadžmenta ljudskih resursa u gotovo svim većim našim (i multinacionalnim) kompanijama/organizacijama. Obrazovanje i obuka zaposlenih su permanentni, a najzastupljeniji su seminari za razvoj liderskih veština, posebno veština komunikacije, odlučivanja, ubeđivanja, upravljanja promenama... (Alibabić, 2008).

Pionirsko istraživanje Maklilanda i njegovih saradnika na Harvardu šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka prvi put je pokazalo da se veštine, zahvaljujući kojima ljudi postaju uspešni preduzetnici, mogu razvijati. Maklilandova grupa je razvila *programe obuke zasnovane na kompetencijama*

i usmerene ka jačanju težnje za postizanjem uspeha. Zahvaljujući toj obuci, mnoge firme su postale uspešne jer su na njihovo čelo dospeli polaznici obuke usmerene na postizanje uspeha (prema Goleman et. al., 2006).

Pored navedenih programa za razvijanje liderskih veština realizovanih u okviru formalnog obrazovanja, kroz specijalizovane kurseve (u Školi za menadžment Vederhed), istraživanjima (s ciljem iznalaženja efikasnih načina za razvijanje liderskih kompetencija) je obuhvaćeno i *samousmereno učenje*. Ričard Bojasis je razvio model samousmerenog učenja s ciljem razvijanja liderskih kompetencija, a naročito kompetencija emocionalne inteligencije. Bojasisova teorija samousmerenog učenja uključuje pet otkrića ili faza kroz koje prolaze ljudi u nameri da se pozitivno menjaju zahvaljujući učenju. To su sledeća otkrića: prvo – otkriće sopstvenog idealnog ja (ko želim da budem?); drugo – otkriće sopstvenog stvarnog ja (ko sam ja i šta su moje jake i slabe strane?); treće – izrada vlastitog plana učenja (kako mogu da razvijem svoje prednosti i umanjim nedostatke?); četvrto – praktikovanje novih načina ponašanja, veština rukovođenja, razmišljanja i osećanja; peto – razvijanje odnosa koji će pružiti poverenje i omogućiti promenu (isto).

Istraživanjima su obuhvaćeni i *projekti akcionog učenja*, kao deo procesa razvoja rukovodilaca u kompanijama. Oni predstavljaju jedan aktivan eksperiment sa dva cilja – s učenjem kao primarnim, i ostvarivanjem rezultata (ruko)vođenja kao sekundarnim ciljem. Ove projekte su realizovali timovi tako što su za vreme trajanja učenja ili obuke radili na rešavanju posebnih konkretnih problema s kojima se organizacija suočava. Ovaj način učenja dovodi do značajnog uspeha jer je trener u mogućnosti da vidi lidera u akciji i da „žive“ primere uključi u proces učenja (Dotlich et. al, 1998; Goleman et. al, 2006; Kolb, 1984).

Značaj uspešnog liderstva u promenljivom okruženju, posebno u poslovnom svetu, kao i uloga (moć) obrazovanja i učenja u razvijanju liderskih kompetencija, predstavljaju izazove za andragošku nauku, izazove na koje valja tražiti odgovore istraživanjem obrazovnih puteva i programa, načina, oblika i faktora relevantnih u procesu razvijanja liderskih kompetencija.

U nameri da pomenuti izazov ovog puta ne ostane bez andragoškog istraživačkog odgovora, prezentujemo delimične rezultate našeg istraživanja *ponude programa za razvoj liderskih kompetencija* na (vidljivom) „obrazovnom tržištu“, *participacije (stvarne i željene) u oblicima obrazovanja i učenja* s ciljem razvijanja liderskih kompetencija, kao i *uspešnosti razvijanja liderskih kompetencija kroz različite oblike obrazovanja i učenja*.

Programi za razvoj liderskih kompetencija u okviru formalnog obrazovanja

- Programi za razvoj liderskih kompetencija *na nivou osnovnih studija* (na državnim i privatnim fakultetima) gotovo da su neznatno zastupljeni, čak i u okviru fakulteta ekonomske, organizacione i menadžment orijentacije. Analiza obrazovnih ishoda pojedinih predmeta sa izrazitom menadžment orijentacijom pokazuje da su programi usmereni ka sticanju znanja (neophodnih lideru), dok se u ishodima ne prepoznaju tipično liderske kompetencije. To je i za očekivanje ako se ima u vidu da su u pitanju osnovne studije.
- U okviru *master, specijalističkih i doktorskih studija*, postoje programi (predmeti/kursevi) primarno usmereni ka razvoju liderskih kompetencija, i to ne samo na fakultetima koji pripadaju ekonomskoj i menadžment „porodici“, već i na mnogim drugim.

Programi za razvoj liderskih kompetencija u okviru neformalnog obrazovanja

- programi uključeni u strateške planove razvoja kompanija/organizacija, realizuju se unutar ili izvan organizacije kroz različite oblike, a najčešće kroz seminare, predavanja i radionice;
- programi za razvoj liderskih kompetencija u okviru projektnih aktivnosti brojnih vladinih i nevladinih organizacija i fondacija (domaćih i međunarodnih);
- programi koje nude (čiji su provajderi) specijalizovane agencije za obuku i trening;
- programi za razvoj liderskih kompetencija kao sastavni deo kontinuiranog profesionalnog razvoja, čiji su nosioci institucije visokog obrazovanja ili posebni centri za profesionalni razvoj;
- programi u okviru aktivnosti profesionalnih asocijacija.

U ovom kontekstu je neophodno apostrofirati probleme standardizacije, akreditacije i licenciranja programa, provajdera i realizatora. Rešenje ovih problema uvelo bi red u „sistem“ obrazovne ponude namenjene razvoju liderskih kompetencija i, što je najvažnije, vodilo ka kvalitetu obuke, a potom i do pozitivne promene u liderskoj praksi.

Razvoj liderskih kompetencija samousmerenim učenjem

Iako ovaj način razvijanja kompetencija ne može biti „vidljiv“ na tzv. obrazovnom tržištu ili u obrazovnoj ponudi, skrećemo pažnju na njega jer su rezultati istraživanja na koje smo se pozivali u ovom radu, kao i rezultati našeg

istraživanja, jasno ukazali da su projekti samousmerenog učenja jedan od respektabilnih načina razvijanja leaderskih kompetencija. Uz to, fenomen samousmerenog učenja se sve više vezuje za profesionalni razvoj (Pedler et. al, 1990), a istraživanja Kolba, Bojacisa i Wintera (sprovedena u Školi za menadžment Sloun MIT u Kembridžu) pokazala su da su samousmerenim učenjem značajno unapređene kompetencije u vezi sa međuljudskim odnosima (prema Goleman et. al, 2006).

Oblici razvijanja leaderskih kompetencija – participacija i učinkovitost

Rezultati istraživanja mišljenja rukovodilaca o oblicima razvijanja leaderskih kompetencija (stvarna i poželjna participacija, uspešnost participacije u različitim oblicima obrazovanja i učenja u pogledu razvoja kompetencija), otvaraju značajna pitanja u oblasti razvijanja leaderskih kompetencija, ali i trasiraju put rešavanja nekih od njih. Na osnovu dostupne nam literature o oblicima razvijanja leaderskih kompetencija, načinjena je lista (jasno definisanih oblika) na kojoj su ispitanici identifikovali one u kojima su participirali (istovremeno poentirajući i one u kojima bi želeli participirati), a potom procenili njihovu učinkovitost u pogledu uvećavanja kompetencije. U Tabeli br. 3 su predstavljeni rezultati participacije ispitanika u programima ili oblicima razvijanja leaderskih veština i poželjnost oblika.

Tabela br. 3 – Stvarna i željena participacija (frekvencije i procenti – 600 ispitanika)

Oblici	f	%	f	%
Master studije	12	2	30	5
Specijalističke studije	30	5	330	55
Doktorske studije	3	0,5	12	2
Seminari	552	92	486	81
Predavanja	210	35	96	16
Studijski boravci	24	4	456	76
Samousmereno učenje	168	28	180	30
Akciono učenje	12	2	90	15

U tabeli je vidljiva diskrepancija „između jave i sna“. Prvo što se da uočiti jeste dominacija seminara, ali ne i stopostotna lojalnost njima, iako još uvek veoma značajna. Popularnost seminara je verovatno u njihovoj orijentaciji na iskustveno učenje, kao i u njihovoj unutrašnjoj dinamičnoj i složenoj organizaciji (kombinaciji više oblika i načina, više tehnika radioničarskog rada).

Mali broj ispitanika je uključen u programe formalnog obrazovanja, predavanja su upola manje željena nego što su ostvarena, akciono učenje je poželjno, a studijski boravci visoko poželjni. Zanimljivo je da su, uz akciono učenje, visoko željene i specijalističke studije iz grupe programa formalnog obrazovanja. Objasniti poželjnost studijskih boravaka nije teško – veliki je profesionalni izazov boraviti i učiti u uspješnim organizacijama. Posebno ohrabruje podatak da bi polovina ispitanika, kad bi imala priliku, participirala u specijalističkim programima. S obzirom da su programi specijalističkih studija uglavnom bazirani na kompetencijama, intenzivni i usmereni ka unapređenju prakse, trebalo bi stvarati uslove za veću participaciju (ruko)vodilaca u ovim programima.

U Tabeli br. 4 su prezentovani rezultati samoprocene uspješnosti participacije ispitanika u tri oblika: seminaru, specijalističkim studijama i samousmerenom učenju. Rezultati iz prethodne tabele (br. 3) preporučili su za poređenje upravo navedene oblike. Seminar je bio oblik neformalnog obrazovanja u kojem su gotovo svi ispitanici participirali, a uz to je na prvom mestu liste najpoželjnijih; specijalističke studije u odnosu na master i doktorske studije (u okviru formalnog obrazovanja) procenjene su kao najpoželjnije, jer je najveći broj (u odnosu na master i doktorske) već (bio) u njih uključen, a više od polovine ispitanika bi se želelo uključiti u taj vid obrazovanja; samousmereno učenje je jedini oblik ili način na ovoj listi za čiju organizaciju i efekte potpunu odgovornost snosi subjekt samousmerenog učenja, a uz to je gotovo u istoj meri preferirano i željeno.

Tabela br. 4 – Samoprocena uspješnosti participacije u obrazovnim oblicima

Oblici	Seminar	Samousmereno učenje	Specijalističke studije
Uspešnost	%	%	%
Veoma mala	4,89	9,52	3,3
Mala	28,98	28,57	10,00
Osrednja	36,23	32,70	13,33
Velika	14,49	19,60	53,33
Veoma velika	7,24	10,70	20,00

Podaci izloženi u Tabeli br. 3 otvaraju neka pitanja i dileme. Naime, najviše ispitanika (36,23%) od onih koji su učestvovali u seminarima uspešnost u razvijanju liderskih kompetencija putem seminara procenilo je osrednjom, čak 28,98% malom, a ipak se i dalje najveći broj ispitanika opredeljuje upravo za ovaj oblik. Sličnu procenu smo dobili i za samousmereno učenje. Ono je u najvećem procentu procenjeno kao osrednje, a potom malo uspešno. Ako

uporedimo pozicije tri oblika na pozitivnom kraju skale procene, ubedljivo najbolju poziciju imaju specijalističke studije, jer je čak 73,33% ispitanika procenilo da su kroz programe specijalističkih studija mnogo i veoma mnogo bili uspešni u uvećavanju svojih leaderskih kompetencija, dok je na tom nivou uspešnosti uvećanje svojih kompetencija procenilo 21,73% onih koji su participirali u seminarima i 30,33 onih koji su preduzimali projekte samousmerenog učenja. Navedeni podaci mogu preporučiti tri zaključka: specijalistički kursevi su efikasni i treba stvarati uslove za što brojnije uključivanje u njih; seminari su najzastupljeniji i najpoželjniji, i stoga je neophodno pozabaviti se pitanjem njihove veće efikasnosti; samousmereno učenje ima „moć,“ a to što nije očekivano efikasno možda se može pripisati nedovoljno razvijenoj veštini upravljanja samousmerenim učenjem (a to bi vodilo ka modelovanju obuke lidera s ciljem razvijanja upravo te veštine).

Impulsi za nove istraživačke aktivnosti (umesto zaključka)

Problemska pitanja postavljena u ovom radu bila su i ostala istraživački izazov. Odgovarajući na njih ili rešavajući ih, nismo ih zatvarali već naprotiv, otvarali nova, koja mogu imati snagu impulsa za buduće istraživačke aktivnosti. Leaderske kompetencije su „promenljiva varijabla“, baš kao što su promenljivi poslovni modeli i strategije. Stoga je obrazovanje i učenje u cilju razvijanja leaderskih kompetencija doista doživotni proces, proces kojim valja upravljati i tako ga činiti što efikasnijim. Navodimo nekolicinu pitanja/problema koji su, eksplicitno ili implicitno, otvoreni u ovom tekstu, različitog su nivoa opštosti i traže andragoške istraživačke odgovore:

- Modeli leaderske kompetentnosti – ograničenja i prednosti empirijskog modela;
- Modeli ispitivanja obrazovnih potreba lidera (nivoa kompetentnosti) – klasični modeli, ekspertske procene, samoevaluacija, evaluacija „360 stepeni“...
- Karakteristike i učinkovitost tradicionalnih obrazovnih oblika, obrazovanja uz pomoć računara i elektronskog učenja, sofisticiranih načina i oblika za razvijanje leaderske izvrsnosti;
- Standardizacija, akreditacija i licenciranje u oblasti formalnog i neformalnog obrazovanja lidera;
- Efekti različitih programa, oblika i načina obrazovanja i učenja na pozitivnu promenu u leaderskoj praksi.

Reference

- Alibabić, Š. (2008). Konceptualne i organizacione karakteristike daljeg obrazovanja. U *Obrazovanje i učenje – pretpostavke evropskih integracija*, Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta.
- Alibabić, Š. (2002). *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Bojanović, R. (2004). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Covey, S. (2000). *Principi uspešnog liderstva*. Beograd: Grmeč.
- Čizmić, S. (u red.) (1995). *Psihologija i menadžment*. Beograd: Institut za psihologiju, Filozofski fakultet.
- Dotlich, D. L. & Noel, J. (1998). *Action Learning: How the Worlds Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Franceško, M. (2003). *Kako unaprediti menadžment u preduzeću: psihologija i menadžment*. Novi Sad: Prometej.
- Goleman, D., Bojacis, R., Maki, E. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Novi Sad: Adižes.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Hampshire, New York: Palgrave MacMillan, Houndmills, Basingstoke.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Maslov, A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi Sad: Adižes.
- Pedler, M. et al. (1990). *Self-Development in Organisation*. New York: McGraw-Hill Book.
- Rot, N. (1988). *Psihologija grupa*. Beograd: ZUNS.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2006). *Psychology and Work Today*. London: Pearson Prentice Hall.
- Trebješanin, Ž. (2006). *Liderstvo utemeljeno na emocionalnoj inteligenciji*, predgovor knjizi: D. Goleman i dr. *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Novi Sad: Adižes.
- Velč, Dž. (2005). *Veština pobeđivanja*. Novi Sad: Adižes.

Šefika Alibabić³

Faculty of Philosophy, University of Belgrade

DEVELOPING LEADERSHIP COMPETENCIES

Abstract: *The intention of this paper is to support and strengthen andragogical optimism with regard to developing leadership competencies. Numerous authors have through theoretical and empirical research pointed out the power of education and learning in shaping successful leaders. The purpose of this paper is to endeavor to elaborate certain aspects of that power and give answers to the following questions: What is our understanding of leadership and leaders? What are leadership competencies? And how should we develop leadership competencies – successful leaders? The answers to the presented questions are a result of the theoretical-empirical study of the phenomenon of leadership, with a special emphasis on the results of our study: a) what leaders think of relevant leadership competencies and skills; b) which programs for the development of leadership competencies exist in terms of formal and informal education; c) participation (desired and real) in different forms of education and learning with the goal of developing leadership competencies; d) achieved success in the process of developing leadership competencies through different forms of education and learning.*

Key words: *leadership, leadership competencies, education, learning.*

³ Šefika Alibabić, PhD, Full-time professor and Director of the Department for Pedagogy and Andragogy of the Faculty of Philosophy, University of Belgrade and a visiting professor at several faculties. Coordinator of the scientific research project of the Institute for Pedagogy and Andragogy titled „Education and knowledge – precondition to European integrations.”