

37001-international-standard-on-anti-bribery-systems/\$FILE/ey-iso-37001-
international-standard-on-anti-bribery-systems.pdf

- [13] Transparency International, 2017., „Corruption Perceptions Index 2016“,
https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
- [14] Transparency International, 2016., „Corruption Perceptions Index 2015“,
https://www.transparency.org/whatwedo/publication/cpi_2015
- [15] Transparency International, 2015., „Corruption Perceptions Index 2014“,
https://www.transparency.org/cpi2014/in_detail

SAVREMENO LIDERSTVO U DINAMIČNOM PRIVREDNOM I DRUŠTVENOM RAZVOJU

Azra Ahmetović, email: ahmetovicazra020@gmail.com

Ekonomsko-trgovinska škola, ul.28.novembar br.163, Novi Pazar, Republika Srbija

Sažetak: Sposobnosti da se prilagođavaju, kako eksterno, tako i interno. Profil lidera sutrašnjice treba posmatrati u dinamičnom razvoju privrede i društva. Osnovni mu je zadatak da predviđajući budući tok razvoja, strateški primeni dostignuća tehnoloških inovacija, stvarajući nove prilike za povoljne poslovne transformacije. Inovativni procesi traže visoki stepen inicijativnosti lidera u pokretanju razvojnih mogućnosti, podržavanju istraživačkog duha i preduzetničke atmosfere, fleksibilnosti u poslovanju i omogućavanje humanijih međuljudskih odnosa. Lider sutrašnjice moraće da iznađe način da iskoristi svaki gram talenta i kreativnosti koji se može naći u njegovom okruženju. U radu će biti reči o profilisanju lidera sutrašnjice, lidera koji će moći da odgovori na sve izazove i zahteve koje diktira privredni i društveni razvoj našeg društva.

Ključne reči: menadžer, preduzetnik, lider, privredni razvoj, društveni razvoj

CONTEMPORARY LEADERSHIP IN A DYNAMIC ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT

Abstract: In today's turbulent environment, organizational survival depends on the ability to adapt, both externally and internally. The profile of leaders of tomorrow should be considered in the dynamic development of economy and society. Their main task is to predict the future course of development, strategic implementation of the achievements of technological innovation and create new opportunities for enabling business transformation. Innovative processes require a high degree of initiative to start developing leadership opportunities, research support entrepreneurial spirit and atmosphere, the flexibility in business and enabling humane interpersonal relations. The leader of tomorrow will have to find a way to take advantage of every gram of talent and creativity that can be found in his environment. This paper will be discussing the profiling of leaders of tomorrow, leaders who will be able to respond to the challenges and requirements that are dictated by the economic and social development of our society.

Key words: manager, entrepreneur, leader, economic development, social development

UVOD

Poslovni svet danas se nalazi u procesu izuzetno brzih i radikalnih promena (globalizacija privrede, brz porast elektronske trgovine, ubrzan tempo poslovanja, brzo zastarevanje tehnoloških novina, munjevita ekspanzija novih kompanija na svetskom tržištu, svetska

ekonomska kriza itd.) koje čine neophodnim novi način rukovođenja. Danas su potrebni, pre svega, lideri vizionari, lideri puni inovativnosti, kao i emocionalno inteligentni lideri, koji znaju kako da uspešno upravljaju privrednim i društvenim sistemima, što im omogućava da sačuvaju prisebnost i da razmišljaju racionalno čak i u kritičnoj situaciji. Takvi lideri, ne čekaju, da dođe do krize, pa da tek onda na nju reaguju, već predviđaju dolazeće promene, svojom vizijom anticipiraju budućnost i spremno se prilagođavaju na ono što će tek doći.

1.OSOBINE KOJE TREBA DA POSEDUJE LIDER SUTRAŠNJICE

Shvatanja o liderstvu kao skupu osobina, i pored manjkavosti u smislu egzaktnog identifikovanja osobina koje čine lidera, nisu sasvim odbačena. Naprotiv, postoji opšta saglasnost da lidere krase određene osobine i da se oni po njima razlikuju od svojih sledbenika. Dok je liderstvo proces uticaja kroz interakciju pojedinca i grupe u organizaciji, lider je osoba koja ostvaruje taj uticaj zahvaljujući svojim osobinama i veštinama. Da bi lider sutrašnjice bio uspešan a samim time i efikasan i efektivan neophodno je da pored ostalih poseduje i sledeće veoma bitne osobine:

Lider sutrašnjice mora da poznaje posao organizacije kojom rukovodi. Lider mora dobro da poznaje metode rada organizacije, njen program, njene ciljeve i zadatke, teškoće sa kojima se organizacija susreće, kao i sve ostalo što je od značaja za ostvarenje ciljeva organizacije. Međutim, to ne znači da lider mora da bude najupućeniji čovek u svaki posao ponaosob u okviru organizacije. Lider, naravno, ne treba da bude istovremeno i najbolji daktilograf, i najbolji programer i najbolji ekonomista. On treba da poznaje posao svakog svog saradnika samo u onoj meri koliko je to neophodno da bi mogao da koordinira rad onih kojima upravlja, i na taj način efikasno ostvaruje postavljene zadatke. Od posebnog je značaja da lider zna da uopšti pravac rada i zadataka u svojoj ukupnosti, kako se ne bi izgubio u detaljima i kako bi mogao da odvoji bitno od nebitnog, važno od manje važnog.

Lider sutrašnjice mora da ima sposobnost upravljanja. On mora da zna da pravilno i umešno raspodeli poslove i zadatke svojim saradnicima, da rad saradnika koordinira i usklađuje, kako bi se zadaci i ciljevi organizacije brzo i efikasno izvršavali. Lider mora da ima sposobnost selekcije “najспособnijih stručnjaka” i “najadekvatnijih sredstava”, za ostvarivanje određenog zadatka, pa ovu osobinu ne treba poistovećivati sa stručnošću, jer su to dve različite stvari⁴⁰⁹.

Lider sutrašnjice mora da ima pravilan stav prema ljudima. Da bi lider mogao da ima pravilan stav prema ljudima, mora da poznaje svoje saradnike i da u njih ima poverenje. Samo onaj lider koji ima poverenje u ljude može da računa na uspešnost svog rada, budući da lider koji radi na osnovu nepoverenja prema svojim saradnicima, obično radi sam. Prirodno je da će kao posledica toga biti uspostavljeni odnosi nepoverenja i suzbijanja inicijative kod saradnika. Kada je reč o poverenju prema saradnicima, neprekidno se mora imati na umu da to ne sme da prelazi u naivnost, odnosno preterano poverenje u saradnike ne znači i zanemarivanje kontrole u izvršavanju zadataka. Lider mora da zna pravilnu mogućnost svakog saradnika, na osnovu čega mu određuje izvršenje određenih poslova i zadataka. Pre svega je važno da svakom saradniku stavi do znanja da u njemu pre svega vidi čoveka, sa svim svojim vrlinama i nedostacima, uz puno poštovanje njegovog ljudskog ponosa i dostojanstva. Lider mora da ima razumevanja za njegovu sreću, za njegovu brigu i za njegovu bolest u kući i za mnogo toga što je ljudsko. Saradnik mora da oseti da je deo kolektiva i čovek o kome lider misli, i kome će pomoći ako je to potrebno.

⁴⁰⁹ Tayeb, M.. *International Human Resource Management*, Oxford University press. Oxford., 2005., pp. 342.

Uspešan lider sutrašnjice ujedno je i veoma inteligentan. Kada je reč o inteligenciji, valja znati da lider iako po pravilu treba da bude inteligentniji od onih kojima upravlja, mora isuviše da odskoče inteligencijom. Činjenica je da masa voli da bude vođena, pa čak i od manje inteligentnih lidera, ali lidera koje može da shvati, odnosno onih koji su joj bliži. Pored toga što se u ove tvrdnje može sumnjati, ipak činjenica je da u svakodnevnom životu najinteligentniji lideri nisu i najuspešniji u poslu.

Uspešan lider sutrašnjice je energičan. To je onaj lider koji je uporan u sprovođenju odluka i koji je pri tom dovoljno jak da pokrene druge, kao i da suzbije negativne tendencije, koje se budu pojavljivale unutar organizacije. Negativne tendencije su sasvim prirodna stvar u životu jedne organizacije i lider mora da bude uporan u njihovom suzbijanju. Razumljivo je što se zbog tradicionalizma, konzervatizma i drugih loših navika, članovi kolektiva odupiru novim idejama i inovaciji, jer to nosi neizvesnost. Kada se predloži neka nova ideja, onda se po pravilu odmah nailazi na otpor, sa obrazloženjem da je to neophodno, neizvesno, skupo, od male koristi. Zato se takve pojave moraju savlađivati uporno i strpljivo. U ostvarivanju ovakvih zamisli lider ne sme da se koleba, jer to doprinosi rušenju njegovog autoriteta. Ali ne treba ni po svaku cenu insistirati na ostvarivanju određene ideje, pogotovu onda ako rukovodilac u procesu njene realizacije dođe do zaključka da se neće ostvariti željeni cilj i da će se pri tom izazvati neželjeni efekti. U takvim slučajevima bolje je i razumnije priznati svoju grešku – a ne pošto – poto isterivati „mak na konac“ samo zbog toga da ne bi došlo do rušenja autoriteta lidera. Naprotiv, lider u ovakvim situacijama pridobija simpatije kolektiva, kao razumna i popustljiva ličnost, pa je samim tim njegov ugled takvim gestom ne samo sačuvan već i pojačan.

Uspešan lider sutrašnjice, mora da bude i hrabar. Reč je o onoj hrabrosti koju lider treba da ispolji u određenim kritičnim momentima u delatnosti organizacije, kada treba da iskaže hrabrost i prihvati odgovornost za preuzimanje izvesnih – često nepopularnih mera. Lider u takvim situacijama mora da pokaže određenu hrabrost. Ukoliko lider ne pokaže dovoljno hrabrosti u takvim situacijama, neminovno će izgubiti autoritet u očima članova kolektiva. Na taj način će se poljuljati kohezija i čvrstina organizacije.

Lider sutrašnjice treba da ima inicijativu. Lider treba da raspolaže stvaralačkom inicijativom, ali ovo ne bi trebalo shvatiti da se radi o inicijativi koja podrazumeva bilo kakve radikalne zaokrete u koliko za to stvarno ne postoji potreba. Sasvim dovoljno je da lider nastoji da otkrije, usvoji i primeni nove stvari, nove metode rada, nove organizacione oblike. Ako se radi o stvarima slabijeg domašaja, lider o njih ne sme da se ogлуši, primenom „starih šablona u organizaciji“. On mora uvek da teži iznalaženju novina u svojoj sredini. U slučajevima kada nije u dovoljnoj meri inicijativan, tada će autoritet lidera počivati samo na hijerarhijskim odnosima i disciplini, ali ne i na uverenju njegovih sposobnosti da je on među članovima organizacije najbolji i da pri tom zasluđu takvu organizaciju. Za inicijativu se obično kaže da je to oblik hrabrosti u radu, koji ne dopušta rutinerstvo. Lider mora da vodi računa o ovom elementu. On mora da ima kritički stav prema dosadašnjem radu, mora da teži da se postupci poboljšaju i racionalizuju, mora da nastoji da rad bude lakši, celishodniji i kvalitetniji. Ovakav rad lidera doprinosi ne samo efikasnosti organizacije kojom upravlja već unapređivanju i povećanju njegovog autoriteta. Od posebnog je značaja činjenica da lider nikad ne sme da bude potpuno zadovoljan samim sobom niti radom svojih saradnika, jer to uvek dovodi do samozadovoljstva, pa i „zasićenosti“ poslom⁴¹⁰. *Lider sutrašnjice treba da bude objektivan u odnosu prema svojim saradnicima, prema njihovim uspesima i neuspesima.* Lider uvek mora da bude zainteresovan za objektivne razloge, bez pristupa subjektivizmu. Mora da ima jednak

⁴¹⁰ Tayeb, M. *International Human Resource Management*, Oxford University press. Oxford., 2005., pp. 347.

odnos prema svim svojim saradnicima, odnosno ne sme da pokaže da su mu neki saradnici draži, a drugi manje dragi, treći nesimpatični. Lider ne sme ljude da gleda takozvanim „nejednakim očima“, tj. da nekima gleda „kroz prste“, a prema drugima da bude strog, nekorektan i neobjektivan. Međutim, to ne znači da lider ne sme da istakne ljude koji to svojim uspesima u radu zaslužuju, naprotiv te ljude lider treba da pohvali, nagradi i istakne, kako bi bili primer drugima. Saradnici su tada svesni da je njihov rad pomno praćen i valjano ocenjen i poštovan, što predstavlja poseban stimulans za bolje uspehe i stvaranje pogodne klime, da i drugi članovi organizacije idu istim stopama i doprinose efikasnom ostvarivanju ciljeva organizacije. Lider mora da ima objektivan stav. Ukoliko se njegov stav zasniva na simpatijama i antipatijama, to bitno doprinosi smanjenju autoriteta lidera.

Lider sutrašnjice mora da ima pedagoškog smisla. Lider je vaspitač svojih saradnika. Svakako da se ovde mora voditi računa da se ne ispolji demagoški stav rukovodioca i prisustvo takozvanog dvostrukog morala. Lider mora da zna da svojim ličnim primerom može u bitnoj meri da utiče vaspitno na svoje saradnike, međutim, to ne bi trebalo da bude briga „ad hoc“, već bi to trebalo da bude stalna briga lidera. On mora da vodi računa i bira najbolja sredstva za vaspitanje svakog pojedinca, svakog saradnika, utoliko pre što postoje različiti ljudi i što se na njih različito vaspitno može uticati u zavisnosti od konkretnih prilika i okolnosti. Vaspitavati nekog, znači preneti na njega određene društvene vrednosti i stečena znanja. Lider mora da ima poseban metod rada sa mladim kadrovima, jer je svaki početnik osetljiv, bojažljiv, nedovoljno obučan. Vrlo često se dešava da od načina kako će lider nastupiti prema mlađem saradniku u prvim danima, zavisi njegov uspeh i učinak u organizaciji i njenom razvoju, zalaganju, pa čak i opstanku u organizaciji.

2. PROFILISANJE LIDERA SUTRAŠNJICE SA RAZLIČITIH ASPEKATA

2.1 LIDER SUTRAŠNJICE SA ASPEKTA VIZIONARSTVA

Od lidera sutrašnjice se očekuje da pridobija i zadržava ljude time što globalno mora da ga krasi konstantnost, kongruentnost, pouzdanost i integritet. Lider sutrašnjice je, dakle, savremeni preduzetnik koji omogućava da preduzeće preživi preko upravljanja promenama, a ujedno je i maksimizator efekata promena. Lideri sutrašnjice biće izloženi efektu „makaza vremena“, što znači da sve veći broj sve složenijih problema treba da reše za sve kraće vreme. Današnji lider traži aktivnost sa drugim ljudima i poseduje niži nivo emocionalne veze sa poslom, dok je lider sutrašnjice zaokupljen vizijom i uspehom, pa ga jače emocije vezuju za posao.

Lider sutrašnjice mora posedovati umešnost da projektuje promene, bez obzira u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi preduzeće. Kao kreator i stvaralac promena on je duhom ispred svih. On poseduje moć okupljanja drugih oko njegove ideje i njene realizacije. Zbog ovoga se smatra da na početku svake životne faze preduzeća stoji vizija budućnosti, nešto više nego što je plan ili program razvoja. Vizija predstavlja odgovarajuću, usmeravajuću silu koja organizuje i kanališe energiju pojedinosti ka realizaciji budućeg cilja. Definisane vizionarske sposobnosti je neophodno za pronalaženje unosnih poslova i tržišta od strane preduzeća, čime

stvara konkurentna prednost na tržište⁴¹¹. Ključna karakteristika liderstva je sposobnost stvaranja vizije i ciljne koordinacije ljudi ka toj viziji.

Koje su osnovne komponente vizije? Ona, u suštini, sadrži otvorenost, spontanost i smisao za realnost. Svaka od navedenih komponenti ima svoju sadržinu, pa se tako za otvorenost može reći da predstavlja prilagođavanje duhu vremena i stvarnim potrebama čoveka. Istovremeno, ova karakteristika znači i sposobnost prijema i emitovanja informacija. Spontanost podrazumeva sposobnost napuštanja postojećih ograničenja i posmatranje problema iz „neobičnih“ perspektiva. Smisao za realnost sadrži osećaj istinitosti i negira lidera u njegovoj želji da postane fantazista. Ova osobina stvara od lidera čoveka sa uvažavanjem, jer odbacuje pretpostavke, a uvažava realno moguće kombinacije. Svakako dobar lider vizionar je uspešan samo ako maksimalno objedini sve navedene osobine i njih uspešno prenose na saradnike. Moraš da veruješ u viziju da bi mogao i da je ostvariš.

Dosta je rasprostranjeno mišljenje da je preduzećima sa stabilnim poslovanjem dovoljno da imaju rukovodioce sa upravljačkim sposobnostima, a da su za periode promena potrebni ljudi koji imaju viziju i sposobnost da utiču na druge. Razume se, prvi se nazivaju menadžerima, a drugi liderima. Neobičajnost preduzetničkih organizacija počiva na poznanju liderstva, budući da je u maloj organizaciji osnivač preduzetnik, menadžer i lider. On je taj koji utvrđuje ciljeve, oblikuje strategije, strukturu i kulturu. Nasuprot ovome, kod velikih organizacija ove uloge se razdvajaju, jer preduzetnik u tim okolnostima nije pojedinac, već su to manje grupe, koje nisu struktuirane i hijerarhijski postavljene.

Lideri u organizaciji predstavljaju osobe koje pokreću i uspešno sprovode promene. Oni poseduju znanje, imaginaciju, talenat i sposobnost uticaja na promene kod drugih. Njih je lako prepoznati, jer se najčešće javljaju u kriznim periodima kada je sva njihova aktivnost podređena riziku i hrabrosti, odnosno unosu svežih ideja za uspešnost preduzeća. Liderstvo i preduzetništva su dve bitne aktivnosti menadžmenta sa zajedničkom osobinom da su vezane za promene.

Talenat u stvaranju i oblikovanju vrhunskih lidera sutrašnjice predstavlja „gradjevinski materijal“, kako to kaže Zaleznik. Ovaj naučni radnik smatra da postoje „...tri vrste talenata ili imaginacija, kao bitne za uspeh liderstva u privredi: marketing imaginacija zasnovana na razumevanju potreba drugih; finansijska imaginacija-pronicljivost za različite načine manifestacija vrednosti u konkurentnim tržišnim uslovima i proizvodna imaginacija-sposobnost da se bavi proizvodom dok još ima apstraktnu predstavu o njemu“⁴¹².

Lider kao strateg uzima u obzir objektivne analize raspoloživih faktora proizvodnje. Lider sutrašnjice kao strateg u stvaranju vizija preduzeća oslanja se na talenat imaginacije koja mu omogućava da pokrene zaposlene u stvaranju većeg „rada“ nego što bi učinili pod normalnim okolnostima. Zato valja imati u vidu njegovu vizionarsku sposobnost da od prosečnog ili lošeg preduzeća napravi dobre, odnosno natprosečne poslovne rezultate. Lider sutrašnjice ne sme

⁴¹¹Dessler, G. *Human Resource Management*, International Edition, Pearson, Prentice Hall, Boston., 2005., pp. 217.

⁴¹² Zaleznik, A. *The Managerial Mustique, Resoring Leadership in Business*, Harper and Row publisher, New York., 2001., pp. 274.

biti usamljen. U budućnosti ljude može da vodi samo „transformacioni“ i „reprezentativni“ lider koji inspiriše ljude, koji se indetifikuje sa jednim zajedničkim ciljem (vizijom) i koji u rešavanju tog cilja ulažu svoju kreativnu energiju.

2.2. LIDER SUTRAŠNJICE SA ASPEKTA INOVATIVNOSTI

Lider sutrašnjice mora znati inovativno razmišljati, stvarati i aplicirati inovacije. Znanja potrebna lideru ne mogu se steći odjednom: potrebno je kontinuirano obrazovanje za nove situacije. S toga, lider sutrašnjice treba dobro ovladati znanjem vezanim uz inovativno poslovanje. To znači da bi lider sutrašnjice uz diplomu odgovarajućeg fakulteta, morao pohađati i seminare za inoviranje znanja i veština, te posdiplomske studije iz menadžmenta. No, kontinuirano obrazovanje potrebno je i ostalim rukovodiocima, te svim delatnostima u inovativnim procesima. Sadržaj obrazovanje treba usmeravati na ostvarivanje strategijskih ciljeva, prilagođavanje promenama, ovladavanje inovacijama, te na demokratizaciji i humanizaciji odnosa.

Od inovirane uloge lidera sutrašnjice očekuje se da će na temelju rezultata istraživanja vezanih uz projekte u preduzeću, ali i uz one spolja, veliki deo vremena da provede u kreiranju strategije razvoja tehnologije, saradnika, privređivanja, odnosno planiranja dugoročnog razvoja preduzeća. Ostali fond vremena raspoređuje se na organizovanje inovacija, delegiranje poslova i ovlašćenja saradnicima, na koordiniranje saradnika, te kontrolisanje procesa i akcija, a manji se deo ostavlja za operativne poslove i operativna odlučivanja.

Uspešan lider sutrašnjice mora poznavati: područja rada (delatnost, branšu, preduzeće), specijalističke elemente poslovanja (monetarni, devizni, poreski, obrazovni i celokupni ekonomsko-finansijski sistem), te okruženje u kome posluje preduzeće. On mora da kreira strategiju, definiše i rešava probleme, vodi timove, komunicira i ophodi se sa ljudima, preuzima odgovornost itd. Da bi lider besprekorno obavljao široki i raznoliki dijapazon delokruga rada, on mora biti: emotivno stabilan, strategijski kreativan, praktično mudar, brz logičar, samouveren i nepokolebljiv kada je reč o odabranoj metodi i preduzetničkom predlogu, vrsni vođa i koordinator timova u procesima rada, moralan, kulturn u ophođenju i demokratski nastrojen⁴¹³.

U fazi nastanka, preduzeću je potreban agresivan strateg, rizičar, svestrani ekspert, kreator, inovator, dinamički preduzetnik, ekstrovertna osoba. Proces rasta preduzeća zahteva razvojno-ciljnu orijentaciju, mobilnost, fleksibilnost, iskustvo. Uz zrelost preduzeća ide stabilni ekspert, odlučni promoter, usavršitelj promena, konsolidator poslovanja, stabilizator inovativnih procesa, tvorac sporazuma sa partnerima i saradnicima.

Lideri sutrašnjice, onako kako vide privredni stručnjaci EU, su osobe koje su veoma prilagodljive, mada su često vezane, za svoj kulturni krug, ali i vrlo aktivne u domenu podsticaja. Od njih se sve više zahteva, podjednako na domaćem i spoljnom planu, da izvršavaju jednostavno krajnje kompleksne zadatke. Rukovođenje u novom ambijentu se poistovećuje sa primenom scenarija po kome bi preduzeće trebalo da deluje u narednih pet do deset godina, odnosno izradi vizije budućnosti.

⁴¹³. Stefanović, V. *Preduzetništvo*, FABUS, Novi Sad., 2007., str. 178.

Od lidera sutrašnjice imperativno se zahteva posedovanje latentnog nezadovoljstva sa postojećim stanjem, odnosno prisustva stalnog nemira i težnje ka promenama, inicijativi i spremnosti za preuzimanje odgovornosti. Kompleksnost u odnosima preduzeće-okolina, manifestovaće se kroz raznovrsnost proizvoda, tržišta i mnogostrukosti međusobno isprepletanih odnosa. Da bi se takav konglomerat naraslih varijabli kontrolisao, potrebni su lideri znatno šireg horizonta obrazovanja koji vladaju većim brojem instrumenata rukovođenja. Ti instrumenti moraju danas mnogo više da se diferenciraju. Primera radi, to znači da će jedan lider morati znatno češće da posećuje svoje klijente ili pogone u inostranstvu nego što je do sada činio, a broj domaćih sastanaka će se udvostručiti.

Preduzeće i institucije sutrašnjice predstavljaju otvorene sisteme-organizme međusobno povezane specifičnim projektnim formama i mrežnim strukturama. U takvim sistemima informacije postaju sve važniji resurs i komunikaciono sredstvo, a poznavanje informatičke tehnologije preduslov za efektivno i efikasno upravljanje sistemima. Uloga lidera je od posebnog značaja i to kako na nivou preduzeća i privrednih sistema, tako isto i na nivou društvenih službi, javnih institucija i državnih aparata u celini. Lideri sutrašnjice moraju biti otvorene ličnosti širokog horizonta, profesionalnih i ličnih interesovanja koja u maksimalnoj meri integriše osobine profesionalaca, preduzetnika i lidera. Profesionalna znanja moraju biti interdisciplinarne prirode što savremenom lideru daje karakter „generaliste“. Uz njih idu liderske veštine koje odgovaraju uslovima, a u prvom redu one, vezane za upravljanje ljudskim resursima i intelektualnim sistemima.

Preduzetnički duh podrazumeva inovativnost, kreativnost, nezavisnost, hrabrost i spremnost na preduzimanje rizika u vezi sa prepoznatim poslovnim šansama⁴¹⁴. Liderska svojstva uključuju sposobnost izgradnje vizije, formulisanje misije, mobilizacije i motivacije saradnika za realizaciju razvojnih opredeljenja. Etičke osobine jednog lidera predstavljaju element bez kojeg se ne može govoriti o uspešnom lideru sutrašnjice. U procesu izgradnje lidera sutrašnjice neophodno je uključivanje svih društvenih resursa i njihovo integrisanje u opštu strategiju razvoja. Ovi programi moraju biti zasnovani na predhodno utvrđenim potrebama. Takođe, oni moraju dovoljno biti sveobuhvatni da obezbede „kritičnu masu“ i podložni procesu stalne evolucije i unapređenja. Oni, takođe, treba da obezbede komponentu izgradnje timskog rada koji odgovara složenim zadacima koji stoje pred funkciju menadžmenta. Dakle ovo bi mogla biti definicija okruženja lidera sutrašnjice.

2.3. LIDER SUTRAŠNJICE SA ASPEKTA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Pojam emocionalne inteligencije danas je veoma poznat, ali često na pogrešan način. Postoji više zablude u pogledu ove sposobnosti, koje je potrebno „razbiti“. Emocionalna inteligencija nije tek puka ljubaznost, neprestano osmehivanje i povlađivanje svom sagovorniku. Naprotiv, emocionalno inteligentan čovek može i sme da se odlučno suprostavi pogrešnom mišljenju i štetnim predrasudama. Emocionalna inteligencija, takođe, nije nekontrolisano, razobručeno ispoljavanje svih svojih emocija, već, upravo suprotno, podrazumeva uspešnu kontrolu, naročito štetnih, emocija. Najzad, ova sposobnost nije fatalno genetski determinisana, niti se njen razvoj završava u detinjstvu. Emocionalna inteligencija se razvija i jača kroz ceo život.

⁴¹⁴ Stefanović, V. *Preduzetništvo*, FABUS, Novi Sad., 2007., str. 184.

Kako ističe P. Northouse: "dok se inteligencija tiče naše sposobnosti da ovladamo informacijama i primenjujemo ih na zadatke u životu, emocionalna inteligencija podrazumeva našu sposobnost da razumemo emocije i primenimo ih na zadatke u životu"⁴¹⁵. Emocionalna inteligencija obuhvata čitav niz specifičnih sposobnosti kao što su: sposobnost razumevanja sebe samog (dobar uvid u sebe, svoje potrebe, afekte, konflikte, kao i sposobnost samoposmatranja); sposobnost emocionalne samokontrole (obuzdavanje afekata, suzbijanje „toksičkih“ emocija; sposobnost kočenja i preoblikovanja vlastitih emocija u skladu sa zahtevima realnosti i društvenim normama); samouverenost (samopouzdanje, optimizam); osetljivost za probleme i potrebe drugih (hvatanje teško opazivih signala, predusretljivost); sposobnost razumevanja osećanja drugih ljudi (empatija); veština rešavanja međuličnih sukoba (omiljeni su u društvu, dobri su organizatori i uspešne vođe); sposobnost uspostavljanja skladnih prijateljskih odnosa (dobri su kao prijatelji i popularni kao saradnici na poslu), kao i sposobnost rukovođenja grupom. Kao što ove dve reči sugerisu, emocionalna inteligencija se tiče naših emocija (efektivni domen) i razmišljanja (kognitivni domen), kao i njihovog međusobnog odnosa⁴¹⁶.

Najuspešniji lideri imaju, osim osnovnih sposobnosti, niz posebnih emocionalnih kompetencija (samosvest, tačno ocenjivanje samog sebe, samopouzdanje, samokontrolu, transparentnost, prilagodljivost, težnju za postignućem, da prednjače u inicijativi, puni optimizma, predusretljivi, inspirativni, da podstiču promene itd...) koje drugi, prosečni nemaju i koje im omogućavaju da briljantno vode svoje timove.

Lideri s izraženom **emocionalnom samosvešću** usaglašeni su sa svojim unutrašnjim signalima i sposobni su da raspoznaju kako njihova osećanja deluju i na njih i na poslovne rezultate. Oni su usaglašeni sa svojim osnovnim vrednostima i često intuitivno mogu da odrede najbolji pravac akcije, kao i da u složenoj situaciji sagledaju širu sliku. Emocionalno samosvesni lideri mogu da budu iskreni i autentični, sposobni da otvoreno govore o svojim emocijama, odnosno, da ubedljivo govore o viziji kojom se rukovode.

Lideri koji poseduju izraženu samosvest, obično znaju svoja ograničenja i svoje mogućnosti i s humorom govore o sebi. Oni ispoljavaju fleksibilnost kada tokom učenja moraju da se usavrše i rado prihvataju konstruktivnu kritiku i povratne informacije. **Tačno ocenjivanje samog sebe** lideru omogućava da zna kada treba da zatraži pomoć i na šta da se usredsredi kada razvija nove liderske prednosti.

Tačno poznavanje vlastitih sposobnosti omogućava liderima da ispolje svoje jake strane. **Samopouzdana lideri** mogu lako da se prihvate teškog zadatka. Oni često deluju tako da se njihovo prisustvo oseća, budući da odišu sigurnošću u sopstvenu ličnost, što im omogućava da se ističu u grupi.

Lideri koji poseduju **emocionalnu samokontrolu** uvek uspevaju da obuzdaju uzburkane emocije i impulse i da ih, šta više, korisno usmere. Primer samokontrole jeste lider koji ostaje miran i bistre glave i kada je pod velikim pritiskom, ili opterećen problemima, odnosno, ne gubi prisustvo duha ni kada se nađe u kriznoj situaciji.

Transparentni lideri žive u skladu sa svojim vrednostima. Transparentnost – autentična otvorenost prema drugima u pogledu sopstvenih osećanja, uverenja i postupaka – čoveku daje integritet. Takvi lideri otvoreno priznaju svoje greške, ili nedostatke i ne prelaze preko neetičkog ponašanja drugih, već mu se suprostavljaju.

⁴¹⁵ Northouse, P. *Leadership – Theory and Practice*, Sage Publications, Inc, California., 2008., pp. 529.

⁴¹⁶ Dessler, G. *Human Resource Management*, International Edition, Pearson, Prentice Hall, Boston., 2005., pp. 243.

Prilagodljivi lideri istovremeno mogu da odgovore na različite zahteve, a da ne izgube koncentraciju ili energiju i snalaze se u nejasnim situacijama s kojima se svaka organizacija neizbežno suočava. Ovakvi lideri mogu lako da se prilagode novim izazovima, vešto se uklapaju u fluidne promene i prednjače kada je potrebno shvatiti nove podatke i novu realnost. Lidere s izraženom **težnjom da postignu uspeh**, visoki lični standardi stalno podstiču na postizanje sve boljih rezultata – kako onih koje sami ostvaruju, tako i onih koje ostvaruju njihovi podređeni. Oni su pragmatični, određuju konkretne ali izazovne ciljeve i sposobni su da izračunaju rizik, što je neophodno da bi postavljeni ciljevi bili i vredni i ostvarivi. Obeležje ove komponente jeste permanentno učenje – i podučavanje – kako bi se bolje radilo.

Lideri koji poseduju osećaj za efikasnost – tj. znaju da raspolažu onim što je potrebno da upravljaju vlastitom sudbinom – **prednjače u inicijativi**. Oni koriste mogućnosti – ili ih stvaraju umesto da na njih jednostavno čekaju. Ovakav lider ne okleva kada treba zaobići, ili čak izmeniti pravila, ukoliko je to neophodno da bi se stvorile mogućnosti za budućnost.

Optimističan lider izlazi na kraj s teškoćama zahvaljujući tome što ih shvata kao povoljnu priliku a ne pretnju. Takvi lideri pozitivno gledaju na druge i od njih očekuju najbolje. A stav po kojem je čaša uvek do pola puna, navodi ih da očekuju da će buduće promene biti promene nabolje.

Lideri kod kojih je izražena **predusretljivost** - podstiču emocionalnu klimu kakva je potrebna da bi ljudi koji direktno dolaze u dodir s kupcima, ili klijentima, održavali te veze na odgovarajući način. Oni pažljivo prate zadovoljstvo kupaca, ili klijenata, kako bi obezbedili da ovi dobijaju ono što im je potrebno. Oni su takođe raspoloživi kad god su potrebni.

Lideri koji deluju **inspirativno** stvaraju rezonancu, a sposobni su i da privlačnom vizijom, ili zajedničkom misijom pokreću ljude. Takvi lideri predstavljaju otelovljenje onoga što traže od drugih ljudi i sposobni su da zajedničku misiju definišu tako da ove podstakne da za njima krenu.

Lideri koji su sposobni da razvijaju **sposobnosti drugih ljudi** pokazuju iskren interes za one kojima pomažu i shvataju njihove ciljeve, prednosti i nedostatke. Zahvaljujući sposobnosti da daju blagovremene i konstruktivne povratne informacije, ovakvi lideri su prirodni mentori, ili treneri.

Lideri koji mogu da **podstiču promene** sposobni su da shvate potrebe za njima, kao i da ospore postojeće stanje stvari i da se zalažu za novi poredak. Čak i kada se suoče s protivljenjem, oni mogu da budu snažni zastupnici promena i da ih uverljivo obrazlažu. Oni takođe nalaze praktične načine za prevazilaženje otpora promenama.

Prema tome, ko hoće da ima brilijantne lidere potrebno je da odabere one koji imaju ove kompetencije ili da pomogne liderima da ih razviju. Osnovni zadatak lidera je da upotrebi svoje emocionalne kompetencije kako bi probudio pozitivne emocije zaposlenih i da stvori povoljnu emocionalnu klimu u svojoj grupi.

3. ZAKLJUČAK

Činjenica je da je nemoguće naći lidera koji u potpunosti zadovoljava sve ove zahteve. Međutim, smatra se da ukoliko su nam poznata svojstva dobrog lidera, onda ih možemo razvijati i onda kada nisu dovoljno izražena. Zapravo, ne postoji lider za sve prilike, ali postoji za relativno slične grupe. Važno je naglasiti, da osobine koje su karakteristične za uspešnog lidera nisu jednostavno dispozicije sa kojima se neko rađa, već su karakteristike koje se mogu naučiti, normirati, upražnjavati, sticati, menjati, što je imanentno dobrom usavršavanju lidera u školama, univerzitetima i dodatnim edukativnim seminarima. Lider sutrašnjice mora opažati menjanje ljudi, graditi stavove prema njima i menjati sopstvene stavove, odnosno ponašanje.

Liderstvo predstavlja profesiju, ali specifičnu i nažalost još uvek ne egzaktno definisanu aktivnost prihvatljivu za sve. Iako svaka od navedenih karakteristika i osobina u naučnoj literaturi ima znatno dublju analizu, ipak, sve one zajedno, bez prihvatanja date situacije kao integralni faktor, ne mogu u potpunosti odrediti ulogu i profil pravog lidera. Uspešnost lidera i liderstva je jednostavno više nego prosta primena nauke. Usklađenost talenta, karakteristika, osobina i faktora liderstva uz neprekidnu edukaciju, predstavlja “formulu” uspešnosti lidera i liderstva, kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti.

4. LITERATURA

- [1] Dessler, G. (2005) . *Human Resource Management*, International Edition, Pearson, Prenting Hall, Boston
- [2] Inić, B. (2003). *Menadžment*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, “Janičije i Danica Karić”, Beograd
- [3] Northhouse, P. (2008). *Leadership – Theory and Practike*, Sage Publications, Inc, California
- [4] Pržulj, Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, “Janičije I Danica Karić”, Beograd
- [5] Stefanović, V. (2007). *Preduzetništvo*, FABUS, Novi Sad
- [6] Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management*, Oxford University press. Oxford
- [7] Zaleznik, A. (2001). *The Managerijal Mustigque, Resoring Leadership in Business*, Harper and Row publisher, New York