
IMPROVING KNOWLEDGE AND SKILLS OF BUSINESS LEADERS AND MANAGERS AS A DETERMINANT OF COMPANIES DEVELOPMENT

Dragana Đurić, Ph.D

Business School of Professional studies Blace, Republic of Serbia, djdragana@ikomline.net

Dejan Đurić, Ph.D

Business School of Professional studies Novi Sad, Republic of Serbia, ddjuric971@gmail.com

Jelena Ristić, Ph.D

Business School of Professional studies Blace, Republic of Serbia, jelenazristic@yahoo.com

Abstract: Analysis of knowledge and skills of leaders and managers is one of the most important components of contemporary research in the field of management. Developing leadership and management involves not only developing the theory and expansion of these activities in the companies, but also the development of skills of leaders and managers as their carriers.

The concept of leadership and management development includes, therefore, the knowledge component, i.e. the knowledge of certain theoretical assumptions, as well as experience and qualitative changes at the individual level in terms of improving and mastering the necessary skills. In this sense, the development of skills of leaders and managers, and distribution of their activities through the business system, significantly contribute to improved decision-making, communication and successful response to the challenges of the global environment.

Considering the great importance of developing the skills of leaders and managers for the functioning of companies, the analysis will be directed towards the most important aspects of the development of their skills, observed through the prism of training and education of global leaders and managers.

Keywords: leaders, knowledge, companies.

УНАПРЕЂЕЊЕ ЗНАЊА И ВЕШТИНА ПОСЛОВНИХ ЛИДЕРА И МЕНАѢРА КАО ДЕТЕРМИНАНТЕ РАЗВОЈА КОМПАНИЈА

др Драгана Ђурић

Висока пословна школа струковних студија Блаце, Република Србија, djdragana@ikomline.net

др Дејан Ђурић

Висока пословна школа струковних студија Нови Сад, Република Србија, ddjuric971@gmail.com

др Јелена Ристић

Висока пословна школа струковних студија Блаце, Република Србија, jelenazristic@yahoo.com

Резиме: Анализа знања и вештина лидера и менаѢра представља једну од најважнијих компоненти савремених истраживања у области менаѢмента. Развој лидерства и менаѢмента подразумева не само развијање теорија и ширење ових активности у компанијама, већ и развој вештина лидера и менаѢра као њихових носиоца.

Концепт развоја лидерства и менаѢмента обухвата, дакле, компоненту знања, односно познавање одређених теоријских поставки, као и искуство и квалитативне промене на индивидуалном нивоу у смислу унапређења и овладавања потребним вештинама. У том смислу, развој вештина лидера и менаѢра и дистрибуција њихових активности кроз пословни систем, значајно доприноси бољем одлучивању, комуницирању и успешнијем реаговању на изазове глобалног окружења.

Имајући у виду велики значај развоја вештина лидера и менаѢра за функционисање компанија, анализу ћемо усмерити ка најважнијим аспектима развоја њихових вештина, посматраним кроз призму тренинга и едукације глобалних лидера и менаѢра.

Кључне речи: лидери, знање, компаније.

1. УВОД

Анализа знања и вештина лидера и менаѢра представља једну од најважнијих компоненти савремених истраживања у области менаѢмента. Развој лидерства и менаѢмента подразумева не само

развијање теорија и ширење ових активности у компанијама, већ и развој вештина лидера и менаџера као њихових носиоца.

Концепт развоја лидерства и менаџмента обухвата, дакле, компоненту знања, односно познавање одређених теоријских поставки, као и искуство и квалитативне промене на индивидуалном нивоу у смислу унапређења и овладавања потребним вештинама. У том смислу, развој вештина лидера и менаџера и дистрибуција њихових активности кроз пословни систем, значајно доприносе бољем одлучивању, комуницирању и успешнијем реаговању на изазове глобалног окружења.

Имајући у виду велики значај развоја вештина лидера и менаџера за функционисање компанија, анализу ћемо усмерити ка најважнијим аспектима развоја њихових вештина, посматраним кроз призму тренинга и едукације глобалних лидера и менаџера.

2. ВРСТЕ МЕНАѢЕРСКИХ ВЕШТИНА

Под менаџерским вештинама се подразумевају прецизне активности које траже и учење и праксу да би се у потпуности испуниле. Свака вештина је састављена од најмање три основне компоненте. То су: индивидуалне особине - које су својствене сваком појединцу понаособ, затим формално образовање - које је резултат редовног школовања или накнадног иновирања знања, као и искуство - које се стиче временом, путем практичног рада.

С обзиром на то да постоји јако велики број различитих вештина којима глобални лидери и менаџери могу овладати, јавља се практични проблем њихове класификације који је присутан у многим уџбеницима и књигама из ове области. У наставку овога рада, пажњу ћемо усмерити ка следећим вештинама:

- Вештине мотивисања,
- Вештине комуницирања,
- Вештине изградње и вођења глобалних тимова,
- Вештине развијања културних различитости И културних профила

Имајући у виду велики значај развоја вештина лидера и менаџера за функционисање пословних организација, анализу ћемо усмерити ка најважнијим аспектима развоја наведених вештина.

3. ВЕШТИНЕ МОТИВИСАЊА

Мотивација је психолошки процес, посредством којег незадовољене жеље или потребе воде до акција усмерених ка остварењу циљева. У склопу различитих теоријских приступа везаних за процес мотивације, опредељујемо се за онај који истиче три његова основна елемента, а то су: потребе, акције и постизање циља. Да бисмо разумели шта мотивише људе, морамо да разумемо њихове потребе, циљеве, системе вредности и очекивања.

Потребе запослених су у великој мери одређене културним контекстом вредности и ставова, заједно са националним разликама, чиме детерминишу значење рада за запослене. Ако менаџер разуме шта рад представља у животу једног запосленог, моћи ће да створи културно адекватан контекст посла и систем награђивања који ће довести до испуњења циљева. Иницијативе и награде су, дакле, интегрални део процеса мотивације. Принцип односа између лидера и следбеника темељи се на принципу односа међу људима. Лидери морају користити вештине слушања како би открили које награде следбеници заиста желе примити (а не оне које вође мисле да желе). Једна високо цењена награда може бити вреднија од великог броја мање вредних награда. Кључ ефикасног система награђивања се састоји у правој комбинацији правих награда, које морају бити послате на право место и у право време. Врхунски лидери морају омогућити да њихови подређени пружају личне награде онима које воде (примери за то су лични разговори, посвећивање посебне пажње, индивидуални облици признања итд.), али се морају постарати и о додели тзв. општих награда које морају бити такве да задовоље већину следбеника у организацији (нпр. новогодишње бенефиције и сл.). Међутим опште награде, иако добродошле, не могу заменити потребу за личним наградама које се додељују непосредно.

Некада су и сами лидери, односно принципи и вредности које представљају, највећа награда за следбенике. Неки људи ће следити своје лидере јер су они отелотворење идеала и вредности које они подржавају, а не зато што нуде неке практичне награде. Добро лидерство је, стога, најбоља награда коју лидер може дати својим следбеницима. Са друге стране, и лидери морају примати награде. Наравно да они не требају да очекују награде у мери у којој то чине следбеници, зато што су неке од њихових награда већ уграђене у водеће позиције на којима се налазе, али део награда свакако могу добити признањем добијеним од својих подређених.

4. ВЕШТИНЕ КОМУНИЦИРАЊА

Комуникација је једна од најважнијих вештина глобалног лидера која у великој мери детерминише његов успех. Ако лидер није способан да комуницира са својим следбеницима, тада ни најбоља стратегија или план ништа не вреде. Добра комуникација укључује разумевање људи и њихових стилова, разумевање културе, добру информисаност, размишљање и стварање исправних процена, одржавање састанака и учествовање у њима, обавештавање других, разумевање начина преношења информација, слање неформалних порука, слушање и позитиван начин гледања на ствари, и др. Ефикасна међукултурна комуникација је веома битна са становишта рада у мултикултурном окружењу, с обзиром да се лоша комуникација најчешће дешава међу људима из различитих држава или различитог расног порекла. Дакле, култура је основа комуникационог процеса, а комуникацијом се преноси култура. Успешан глобални лидер и менаџер је свестан ових разлика и довољно је флексибилан да прилагоди свој стил комуникације стилу који најбоље одговара другој страни.

Глобални лидери и менаџери морају бити добри комуникатори, зато што имају велику одговорност да осигурају добру комуникацију између припадника организације. Да би неко постао добар лидер, потребно је да перманентно усавршава многе облике комуникације, као што су: невербална комуникација, слушање, саветовање, говор и презентацију, писање, итд.

Добри комуникатори у себи имају постављене мале “радаре” који константно прате друге, посматрајући и покушавајући да схвате потребе других, као и начине на које они реагују у свакодневним ситуацијама. Већина људи зна када их неко слуша, а када се на њих не обраћа пажња. Лидер неће дуго остати лидер, ако не уме да слуша своје следбенике. Када следбеник схвати да га његов лидер не слуша, почиње да тражи новог лидера. Дакле, слушање је кључна комуникацијска вештина, нарочито за лидере. Осим тога, што умеју да слушају друге, усрешни лидери знају када требају бити активни учесници у разговору, и како треба започети неформалну конверзацију с појединцем у било којем окружењу. Они су стручњаци у савладавању психолошких баријера између себе и својих следбеника. Пажљиви су у питањима која постављају, и вешти су у начину на који их постављају. Ефикасном лидеру треба само неколико тренутака да представи важну тему, изнесе циљ и побољша однос с подређенима који су били занемарени. Добар лидер зна начин на који ће привући пажњу, пренети поруку и оставити подређеног с осећањем да је био равноправан партнер у разговору.

Сви лидери настоје да се представе великим групама у што лепшем светлу. Лидерски имиџ се знатно унапређује уколико су лидери инспиративни. Лидери који су извршни говорници, али нису инспиративни, морају то компенzirати побољшавајући имиџ на другим подручјима. Позитиван говор тела, или коришћење добрих невербалних вештина, одличан је начин да се створи позитивна реакција публике. Ако лидери раде на томе да свој став учине што позитивнијим, имаће више самопоуздања у одржавању презентација великим групама.

Када је реч о писању као комуникацијској вештини, треба нагласити да је мало лидера у позицији да може запослити професионалне писце. Већина се мора ослонити на властите способности. Они морају реч по реч, реченицу по реченицу, сами писати писма и дописе људима унутар и изван организације, и сами морају припремити властите презентације. Лидери морају бити сигурни да ће њихова писана порука привући читатељеву пажњу и изнети поруку коју желе пренети, тако да се не протумачи погрешно.

У међународној комуникацији је често важан и начин на који је нешто речено (брзина којом говоримо, звук и модулација гласа, разни звукови, смех или зевање и сл.). Менаџери који су свесни разлика у култури уче како да тумаче ситне разлике у начину комуникације, укључујући и тишину. Тишина је моћан комуникатор. Она може да буде начин да се каже не, да кажете да сте увређени или да очекујате још информација које су потребне за доношење одлуке. Постоје бројне варијације употребе тишине за време састанка. Американцима је нпр. непријатно ако тишина потраје 10-15 секунди и они кажу нешто тек да би разбили тишину, док то, са друге стране, вређа Кинезе јер их прекида у размишљању. Грахам, истраживач који је проучавао међународне преговоре, даје пример са састанка представника Тојоте у њиховом представништву у Калифорнији са америчким партнерима. Амерички партнер је предложио да се отвори нова производна линија у Бразилу и чекао је одговор од тројице јапанских извршиоца који су седели оборених очију и руку прекрштених на столу. После око 30 секунди - што је за Американце представљало вечност јер су они навикли да добију одговор за пар секунди - један од америчких извршиоца је нестрпљиво рекао како састанак не води нигде и састанак се завршио пат позицијом. Да је више знао о културалним разликама у процесу комуникације, он би сачекао или би убрзао одговор кроз неко љубазно питање.⁴²

⁴² J. Pfeiffer, How Not to Lose Trade Wars by Cultural Gaffes, Smithsonian 18, no. 10, January, 1998.

Ефикасна комуникација, а самим тим и сарадња која прелази националне границе, веома често зависе од неформалног разумевања међу странама које је засновано на поверењу које се развило између њих. Међутим, значај поверења и начин на који се оно развија и преноси процесом комуникације, разликују се у различитим друштвима. На пример, у арапским земљама пословне трансакције засноване су на дугорочним односима заснованим на поверењу, за разлику од формалних уговора и односа који су типични за Сједињене Америчке Државе. Када постоји поверење међу странама, постоји и разумевање. Ово разумевање има бројне користи у бизнису, укључујући охрабривање обеју страна да пређу преко културних разлика и да умање проблем. То им омогућава да прилагоде непредвиђене околности са мање сукоба него што би био случај са формалним уговорима и олакшају отворену комуникацију при размењивању идеја и информација.

5. ВЕШТИНЕ ИЗГРАДЊЕ И ВОЂЕЊА ГЛОБАЛНИХ ТИМОВА

Глобални тимови се састоје од менаџера и техничког особља који припадају различитим културама и обављају пословне активности широм света. Способност тима да ефикасно ради заједно је веома битна за успех глобалне организације.

Глобални менаџери све већу пажњу посвећују глобалним тимовима који су способни да превазиђу културне баријере, и да заједно раде ефикасно и у хармонији. Техничка оспособљеност, стручност чланова тима и њихова спремност да раде заједно, помажу глобалној организацији да постигне своје циљеве. Формирање глобалних тимова омогућава напредак у комуникацији са људима широм света, који брзо размењују информације коришћењем модерних информационих технологија, чиме се повећава ефикасност функционисања организација.

Способност развоја ефикасних глобалних тимова је битна у светлу све већег повећавања броја страних филијала, заједничких улагања и других транснационалних савеза. Ефикасност глобалних тимова и њихова способност да се интегришу са организационим циљевима зависи од сарадње коју могу постићи, упркос проблемима који настају из рада интернационалне групе. Глобални менаџерски тимови нуде веће могућности за такмичење - размењивањем искустава, технологије и глобалних менаџера и веће могућности за међукултурно разумевање и изложеност различитим гледиштима. Предност сарадње огледа се у већој могућности за глобалном конкуренцијом, међукултурног разумевања и изложености различитим ставовима, док се недостаци огледају у проблемима који настају из језичких разлика, комуникације и различитих менаџерских стилова.

Имајући у виду изнета запажања о потреби изградње глобалних тимова закључујемо да услед интеракције са спољашњом околином која се дешава на свим нивоима глобалне организације, глобални тимски рад постаје веома битан елемент њеног функционисања. Развој светског тржишта и јачање конкуренције намећу потребу креирања посматраних тимова који су способни да превазиђу културне баријере и омогуће ефикасније пословање глобалних организација. Концепт тима који уважава културне различитости добија, дакле, изузетан значај у савременим условима глобализације пословања.

6. ВЕШТИНЕ РАЗВИЈАЊА КУЛТУРНЕ РАЗЛИЧИТОСТИ И КУЛТУРНИХ ПРОФИЛА

Критична вештина за управљање људима и процесима у другим земљама је културно разумевање, односно, познавање културних различитости. Менаџери и лидери често озбиљно занемарују значај културних фактора, тако да се многе грешке које се праве у глобалним операцијама могу приписати недостатку осећаја за културу. Извештаји компанија и менаџерске студије јасно показују да је недостатак културног сензибилитета један од узрока неуспеха глобалних организација.

Културна сензибилност подразумева свесност и искрену бригу о култури друге индивидуе и захтева способност разумевања перспективе људи који живе у другим друштвима.⁴³ Глобални лидер и менаџер може имати пуно користи од разумевања природе, димензија и различитости специфичне културе и начина на који она утиче на рад и организационе процесе. Ова културна свесност даје могућност менаџерима да развију одговарајуће политике и да одреде како да планирају, воде и контролишу посао у специфичном окружењу. Овакав процес прилагођавања окружењу је неопходан за успешну имплементацију стратегије.

Први корак ка сензибилности за другу културу, захтева да глобални менаџер и лидер мора да разуме и туђу и своју културу. Ова свесност му помаже да се сачува од прихватања ограничених или етноцентричких ставова. Ограниченост се дешава када нпр. Француз очекује да они који су дошли из других

⁴³ J. Stewart Black and Mark Mendenhall, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research," *Academy of Management Review* 15, no. 1, 1990., str. 142.

Twelfth International Scientific Conference
KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS
31.3-2.4.2017, Vrnjacka Banja, Serbia

земаља морају аутоматски да се уклопе у образац понашања који влада у Француској. Етноцентризам описује став оних који раде уз претпоставку да је њихов начин обављања посла најбољи, без обзира где, и под којим условима се дешава. Пошто проучи своју и страну културу, следећи корак менаџера или лидера према успостављању међукултурног односа је развијање културне сензибилности. Глобални лидери и менаџери не само да морају бити свесни културних различитости и њиховог утицаја на понашање људи на радном месту, већ поштовањем културних особености морају изграђивати и развијати конструктивне радне односе на свим светским дестинацијама.

Глобални менаџери и лидери могу да прикупе значајне информације о културним разликама из одређених истраживања, личних посматрања и разговора са људима. Из ових извора, менаџери и лидери могу развити културне профиле различитих земаља, односно, могу направити слику радног окружења и људских ставова. Дакле, менаџери могу користити ове профиле да наслуте драстичне разлике у нивоу мотивације, комуникације, етике, лојалности и индивидуалне и групне продуктивности, са којима се могу сустрести у датој земљи. Креирање дескриптивних културних профила људи из других земаља није нимало лак задатак, поготово у ситуацији када они који то чине нису живели и радили са тим људима. Медутим, менаџери и лидери могу започети тај посао коришћењем доступне литературе и истраживањем на компаративној основи.

LITERATURA

- [1] Adam, A., T.S. Kosma and J. McHugh (2003.), "*Trade Liberalization Strategies: What Could Southeastern Europe Learn from CEFTA and BFTA*", IMF Working Paper WP/03/239, IMF, Washington
- [2] Ackoff (1997), "*Menadžment u malim dozama*", Grmeč, Beograd
- [3] N. J. Adler, (1983), "*Cross – Cultural Management: Issues to Be Facet*", International Studies of Management and Organization 13, Spring-Summer,
- [4] Neill B. O (2010) "*Test Your Leadership Skills*", Hodder & Stoughton, Abingdon, Oxon – U. K.
- [5] Hodgetts R. M. and Fred Luthans, (2003) "*International Management – Culture, Strategy and Behavior*", Fifth edition, McGraw – Hill Irwin
- [6] Javidan M and R. J. House, (2001) "*Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE*", Organizational Dynamics, Spring
- [7] Kitchin N., (2002) "*Leading your People to Success By Guiding Corporate Culture Change*", Mc Graw Hill, New York
- [8] Kotter J.P., (1996) "*Leading Change*", Harvard Business School Press, Boston
- [9] Pierce L. and J. W. Newstrom (2000) "*Leaders and the Leadership Process*", 2nd edition, Irwin – McGraw-Hill, Boston