

SPOSOBNOSTI, KOMPETENCIJE I VJEŠTINE POTREBNE MENADŽERIMA 21. STOLJEĆA

ABILITI, COMPETENCE AND SKILLS REQUIRED MANAGER 21st CENTURY

Muhamed Šestanović

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

U Bosni i Hercegovini je nedavno u odgojno – obrazovni sistem »ušao« i privatni biznis. To je pokrenulo brojne formalne i neformalne diskusije na pitanje: da li upisati privatni ili državni univerzitet, što je za mlade ljude i njihove roditelje postalo jedno od najvažnijih životnih pitanja. Na tu dilemu zastupnici državnog univerziteta odgovaraju da su iskustvo, tradicija i još uvijek značajna državna potpora prednosti takvog univerziteta. Zastupnici privatnog univerziteta smatraju da on nudi bolje uvjete za pohađanje nastave i učenje (prostor, biblioteke, multimedijka nastavna učila, iskusniji nastavni kadar, bolje odnose profesor-student, punu prilagođenost bolonjskim principima, i sl.). Ni jedna ni druga grupacija ne daje odgovor na nešto što je bitnije za procjenu kvaliteta obrazovanja, a to je: da li konkretna visokoškolska ustanova, bilo ona državna ili privatna, može odgovoriti potrebama poslovnih sistema koji se prilagođavaju zahtjevima 21. stoljeća? Korisnicima obrazovnih ustanova treba preporučiti da obrazovne usluge koriste na onom univerzitetu, odnosno fakultetu, koji je posvećeniji razvoju onih sposobnosti i kompetencija koje su potrebne poslovnim sistemima u 21. stoljeću. Ovaj rad nudi neka razmišljanja, prije svih za obrazovanje menadžerskih kadrova..

Ključne riječi: sposobnosti, kompetencije, menadžer.

ABSTRACT

Recently, private business 'entered' the educational system in Bosnia and Herzegovina. It has launched a number of formal and informal discussions of whether to enroll a private or public college, which has become one of the most important life issues for young people and their parents. Representatives of state university respond to this dilemma that the experience, tradition and significant state support are advantages of such universities. Representatives of the private universities believe that it offers better conditions for attendance and learning (space, library, multimedia teaching materials, more experienced teachers, better teacher-student relationships, full adaptation of Bologna principles, etc.) Neither group does not provide an answer to something that is more important to assess the quality of education and that is whether the specific higher education institutions, public or private, can respond to the needs of business systems that adapt to the demands of the 21st century. Users of educational institutions should be advised to use the educational services of the university (faculty) that is more committed to the development of the skills and competencies which business systems in 21st century require. This paper offers some considerations to the university managers, before all.

Key words: skills, competences, profile, manager.

UVOD

Novije promjene koje se dešavaju u poslovnom svijetu za koje svi, manje ili više, znamo, motivirale su jedan broj psihologa koji se bave poslovnim psihologijom da se više zainteresiraju za istraživanja faktora uspješnosti kadrovskih resursa. Uvidjeli su da akademska znanja koja se stiču na univerzitetima i(li) fakultetima za menadžment nisu dovoljna da se uspije u liderskim i menadžerskim djelatnostima. Tako su, krajem 20. stoljeća, započela veoma ozbiljna psihološka istraživanja sa željom da se dođe do odgovora na pitanje koje i kakve zahtjeve treba postaviti pred odgojno – obrazovni sistem kako bi ga usmjerili da priprema odgovarajući profil kadrova koji mogu odgovoriti zahtjevima 21. stoljeća. Šta učiniti da se produkuju što funkcionalniji kadrovi? Svi znamo, i dosta nam je te priče, da su kadrovski resursi najvažniji faktor uspješnosti rada, da je ulaganje i razvoj kadrova najrenatibilnije investiciono područje itd, itd. Sada nam treba druga priča. Šta se mora u odgojno – obrazovnom sistemu mijenjati da bi poslodavci dobili što funkcionalnije kadrove? Do sada su diplome stečena na fakultetima bile važne odrednice u dodjeli radnog mjesta, bez obzira šta se nalazi ipod te diplome. Poslodavac nije suviše ulazio u pitanje kakvu poruku sadrži taj papir. Da li taj papir znači da novouposlenik sa njime donosi i stvarne sposobnosti, kompetencije i vještine koje trebaju poslodavcu?

Svim vrstama poslovnih zadataka potrebni su izvršiocci sa odgovarajućim sposobnostima, vještinama i kompetencijama. Znali smo za to pravilo i ranije, ali nismo tome posvećivali odgovarajuću pažnju sve dok nismo uočili da u tom poslu (ne)svjesno činimo greške. Škole i univerziteti ulažu velike napore i troše znatna sredstva, a rezultati nisu zadovoljavajući. Razumljivo je da novo doba traži nove kadrovske potencijale koji će doprinijeti ne samo brzom sticanju

visokih profita i velikih i brzih zarada, nego i stabilnom rastu poslovne organizacije. Na koje ljudske potencijale misle poslovni psiholozi?

TRI SLOJA OPĆIH LJUDSKIH SPOSOBNOSTI

Odavno je poznato da je inteligencija (poznatije koeficijent inteligencije – IQ) važan faktor u postizanju uspjeha u poslovnim i drugim aktivnostima. Skoro čitavo 20. stoljeće psiholozi istražuju i dokazuju značaj tog sloja sposobnosti. Taj sloj općih sposobnosti (neki ga nazivaju intelektualnim, neki kognitivnim, neki akademskim, neki racionalnim itd), je do nedavno bio najvažniji u procjeni da li će neka osoba uspjeti u školovanju, na poslu ili uopće u svom životu. Za procjenu koeficijenta te sposobnosti (IQ) konstruisani su brojni mjerni instrumenti (testovi inteligencije) pomoću kojih se na objektivniji način ispituje nečiji nivo ili stepen takve sposobnosti. U drugoj polovini 20. stoljeća se intezivno razvijala industrija mjernih instrumenata (testova) koja je proizvodila određene testove za mjerenje koeficijenta opće inteligencije skoro svakog kandidata koji aplicira na određene poslove ili obrazovanje. Kadrovski menadžeri u poslovnim organizacijama, zajedno sa psiholozima, rješavali su i još uvijek rješavaju pitanja odabira, raspoređivanja i razvoja zaposlenika. Kako se nauka o kadrovskim resursima sve više, kao i u drugim oblastima ljudskog rada, razvija pred kadrovske menadžere i lidere poslovnih organizacija se postavljaju sve složeniji zadaci u izboru i razvoju kadrova, a posebno menadžera.

Praksa je stalno ukazivala na to da ljudi dobrih znanja i intelektualnih sposobnosti sa prosječnim i iznadprosječnim IQ nisu nužno i uspješniji u izvršavanju svojih radnih zadataka. Ako je poslodavac zaposlio osobu s najboljim prosjekom ocjena stečenih na fakultetu, to nije značilo da će takav uposlenik postati uspješan u

svom poslu. Iskustva poslodavaca su stalno ukazivala na to da zaposlenici i sa nešto manjim akademskim znanjima i intelektualnim kapacitetima su znali zabljesnuti kvalitetom svoga rada. Poslodavci su, dakle, prvi uočili da je za izvrsnost uspješnosti u poslu potrebno još nešto osim akademskih znanja i visokog IQ, i da je to nešto, što nisu znali šta je, jako važno.

Tako se pred sam kraj 20. stoljeća pojavljuje povećan interes za istraživanjima uloge i značaja drugog sloja općih sposobnosti. Riječ je o emocionalnim sposobnostima (emocionalne inteligencije – EQ).

Uočilo se da za uspješnost poslovanja nisu dovoljni samo oni kadrovski kvaliteti (akademska znanja i visok IQ), kojima su škole i fakulteti bili i još uvijek su isključivo posvećeni, već da postoji i nešto drugo. Najnovija istraživanja, provedena na oko 500 velikih kompanija, su pokazala da su poslovno uspješniji oni menadžeri sa razvijenijom emocionalnom inteligencijom (EQ) u odnosu na one sa razvijenijim intelektualnim sposobnostima (IQ). Pokazalo se da je EQ sine qua non uspjeha poslovne organizacije. Jedan od najistaknutijih poslovnih psihologa Danijel Goleman, na bazi rezultata sopstvenih istraživanja, smatra da se EQ treba prihvatiti kao važniji faktor koji utiče na uspjeh menadžerske djelatnosti od IQ. Istraživanja su pokazala da je EQ nešto bez čega lideri i izvršni menadžeri ne mogu uspjeti u svom radu. Oni mogu imati završene studije na najprestižnijim univerzitetima na svijetu ali ako nemaju dovoljan kapacitet emocionalne inteligencije najvjerovatnije neće uspjeti u vođenju kompanija i uopće u menadžerskim poslovima.

Svaka ozbiljnija poslovna organizacija zna da su joj potrebni lideri i izvršni menadžeri sa visokim IQ, ali još nisu dovoljno svjesne da su im potrebni lideri i izvršni menadžeri sa visokim EQ. Kompanije koje imaju ključne kadrove sa visokim IQ i EQ

imaju šansu da izdrže nemilosrdnu konkurenciju koja ih čeka u 21. stoljeću. Ključni kadrovi sa visokim IQ i EQ je najpotrebniji »materijal« svake poslovne organizacije.

Još se poslovne organizacije nisu dovoljno ni upoznale sa značajem drugog sloja općih menadžerskih sposobnosti (EQ), a na samom kraju 20. stoljeća počelo se govoriti i pisati o važnosti trećeg sloja općih sposobnosti potrebnih liderima i menadžerima za uspješno poslovno funkcionisanje. Dana Zohar i Jan Maršal su poslovnom svijetu, i ne samo njemu, podarili svoju zapaženu studiju štampanu pod naslovom SQ – Spiritual Intelligence The Ultimate Intelligence (SQ – Duhovna inteligencija krajnja inteligencija).

Dok nam IQ omogućuje da uočavamo probleme i uspješno ih rješavamo, EQ da na probleme i izazove reagiramo na prihvatljiv način, dotle SQ omogućuje da razumijemo smisao poslovnih problema i odluka, da postavljamo viziju poslovne organizacije i da posjedujemo nadahnutost za nove ideje. Znamo da je spiritualni (duhovni) život čovjeka povezan sa njegovom privrženošću nekoj religiji i vjerskim osjećanjima, ali ovo o čemu psiholozi pišu nema nikakve veze sa religijom i vjerskim osjećanjima. Njihova istraživanja pripadaju naučnim pogledima na čovjekovu uspješnost o kojoj, nažalost, još uvijek nemamo dovoljno znanja. Naučna rasprava o otkriću SQ, koja još nije ni započela, a pogotovo njihova primjena bila bi nam od izuzetne koristi, uključujući i poslovni svijet.

Za razliku od IQ kojeg već danas djelimično zamjenjuju kompjuteri i EQ kojeg, pored čovjeka, posjeduju i drugi viši sisari, SQ imaju samo ljudska bića, a pitanje je da li će ikada kompjuterska tehnologija moći da je zamijeni. Jedino čovjek posjeduje čežnju ili potrebu za smislom, zato i posjeduje SQ.

Zašto je čovjeku uopće, a posebno menadžeru, potreban SQ? Koje su funkcije tog trećeg dubinskog sloja čovjekovih EGO sposobnosti. Spiritualna (duhovna)

inteligencija je, kako sam gore istakao, jedna od naših općih sposobnosti koja nam pomaže da otkrivamo smisao onoga što smo iskusili (naučili ili poprimili od drugih), ali ne samo to. SQ zajedno sa EQ nam omogućuje, pored ostalih modela ponašanja, i da:

- a) budemo fleksibilni, tolerantni, aktivno i spontano prilagodljivi;
- b) budemo samosvjesni (da iznađemo mjesto u društvenom životu koje nam realno pripada),
- c) da se lakše suočavamo sa ličnom i tuđom patnjom i bolom;
- d) iznalazimo vizije i prave vrijednosti onoga što želimo poduzeti ili smo već poduzeli;
- e) izbjegavamo ili odbijemo one aktivnosti koje nanose štete;
- f) budemo holistični (sagledavamo povezanost i uzročnost u mnoštvu različitosti);
- g) budemo, kako psiholozi kažu, »disciplinirano nezavisni«, što znači da djelujemo na prihvatljiv način.

Ako poznajemo nekog čovjeka koji voli da postavlja pitanja tipa: Zašto? Šta ako...? Zbog čega mi (nam) ovo treba? Čemu ovo služi? Kako ovo mogu popraviti, doraditi (dopuniti)? Kako ovo mogu i na drugi način upotrijebiti? itd., znajte da takav »ljubopitac« ima povišeni SQ i tu sposobnost, na takav način, manifestuje, aktivira i razvija.

Tri sloja općih sposobnosti (IQ, EQ i SQ), koja su ovdje najkraće objašnjena, nisu međusobno isključiva nego su, naprotiv, komplementarna, što znači svaka u svojoj određivoj funkciji omogućuje čovjeku da, uz sadejstvo njima komplementarnim kompetencijama, lakše postigne životne pa i radne uspjehe. Što god se neki menadžer nalazi na višoj upravljačkoj ljestvici nužnija su mu sva tri sloja sposobnosti.

Svaki od ta tri sloja općih sposobnosti (IQ, EQ i SQ) imaju svoje posebne funkcije koje omogućuju da individuu, manje ili više, uspješno poslovno i životno funkcionira.

Vrsta posla, njegov karakter, a posebno njegova složenost određuje koje funkcije iz ta tri sloja općih sposobnosti će individuu pokreniti. U ovom radu, najkraće što je moguće, iznosimo najvažnije kompetencije za menadžerska zanimanja koje su zasnovane na gore prodiskutovana tri sloja općih sposobnosti.

KOMPETENCIJE ZASNOVANE NA IQ, EQ I SQ

1. Kompetencije zasnovane na intelektualnim ili akademskim sposobnostima (IQ) su:
 - razlikovanje bitnog od manje bitnog (važnog od manje važnog),
 - misaono povezivanje (dovođenje u logičku vezu) poznatih informacija sa novim),
 - “fabrikovanje” novih ideja,
 - brzo pronalaženje potrebnih informacija i njihova odgovarajuća upotreba,
 - samostalnost u učenju,
 - procjenjivanje valjanosti određenih poslovnih aktivnosti.
2. Kompetencije zasnovane na emocionalnim sposobnostima su:
 - samosvjesnost (svjesnost sopstvenih osjećanja),
 - samokontrola (kontrola ometajućih emocija),
 - samopouzdanje (povjerenje u sopstvene sposobnosti).
 - sposobnost suočavanja sa patnjom i bolom ali i sa ekstremnim strahom, radošću, ljubavlju i drugim emocijama koje se pojave sa visokim intezitetom,
 - prikladno reagiranje na podražaje – efektivna primjena iq, i prikladno ponašanje u određenoj socijalnoj situaciji,
 - motiv za postignućima, posvećenost poslu i radnom zadatku,
 - posvećenost kupcima ili klijentima,

- empatija i altruizam (saosjećanje sa drugima koji su u nevoljama - prosocijalno ponašanje),
 - smisao za zdrav humor.
3. Kompetencije zasnovane na spiritualnim sposobnostima (SQ) su:
- pravilno uočavanje smisla i vrijednosti ciljeva, programa i drugih odluka poslovne organizacije,
 - spretnost u procjenjivanju svrsishodnosti poslovnih ili životnih situacija (da li sam siguran/a da to što pokušavam stvarno i želim ili da to privremeno ili trajno napustim?)
 - inspirisanost vizijom,
 - holističnost (sagledavanje veza među različitim poslovnim situacijama ili stvarima),
 - nadahnutost novim poslovnim idejama, vizijama i vrijednostima i iznalaženja mogućnosti njihovih produkovanja (opredmećivanja).

KRATKA DISKUSIJA O PET NAJVIŠE RANGIRANIH KOMPETENCIJA POTREBNIH LIDERIMA I IZVRŠNIM MENADŽERIMA

Od gore navedenih dvadesetak kompetencija, zasnovanih na sva tri sloja općih sposobnosti, nužnih za uspješan rad lidera i izvršnih menadžera poslovnih organizacija izdvojiti ćemo i na najkraći mogući način prodiskutirati pet koje poslovni psiholozi smatraju najpotrebnijim za liderska i menadžerska zanimanja.

Samosvjesnost

Ako želite biti uspješni u liderstvu i menadžerstvu morate prvo poznavati sebe. Posjedovanje samosvjesnosti (realno poznavanje sebe) je prva i možda najvažnija menadžerska kompetencija. Samosvjest pomaže menadžeru da se spremno uhvati u koštac sa svim poslovnim izazovima

Jedan od ključeva za donošenja poslovnih odluka je posjedovanje visokog stepena svijesti o sebi, poznavanje sebe i svojih IQ, EQ i SQ sposobnosti.. One mu omogućuju da pravilno sagleda sebe u predmetnoj odluci. Menadžeri koji su, prije svega, spremni da budu samokritični mogu biti prihvaćeni od drugih.

Samouvjerenost

Samouvjerenost podrazumijeva poznavanje svojih i tuđih sposobnosti. Pored toga, samouvjerenost menadžera podrazumijeva ne samo da poznaje svoje sposobnosti nego i sposobnosti svojih saradnika i može da se odrekne ili odloži trenutanih zadovoljstava na račun ličnih i trenutanih na račun zajedničkih i dugoročnih zadovoljstava. Takvi lideri i menadžeri neće tragati ili insistirati za onim što ne mogu realizirati do kraja. Oni igraju igru poznavajući svoje snage i snage svojih saradnika.

Samokontrola

Poslovni psiholozi smatraju da samokontrola impulsa, žustrih i žestokih emocionalnih izliva, je jedna od najvažnijih menadžerskih kompetencija. Kao što ego i superego stavlja u pogon IQ da regulira zadovoljavanja nagonskih potreba tako EQ ulazi u pogon sa zadatkom da regulira impulse. Menadžer koji nije u stanju da kontrolira svoje impulse zapada u interpersonalne konflikte koji mogu poslovnoj organizaciji biti samo od štete. Zamislite nekog višeg menadžera koji je na sastanak kolegija menadžera pozvao menadžere više odjela u nekoj poslovnoj organizaciji. Menadžer odjela za kontrolu kvaliteta proizvoda informira kolege da je, dok se spremao da dođe na sastanak, obaviješten da je zadnji kontigent njihovog proizvoda isporučen kupcu toliko lošeg kvaliteta da je kupac odlučio da ga vrati proizvođaču. U tako neprijatnoj atmosferi vodeći menadžer je mogao menadžera odjela za kontrolu kvaliteta na samom

sastanku, pred svima, ljutito izgrditi ili udariti nogom o stolicu i napustiti sastanak. Međutim, pošto je posjedovao emocionalnu inteligenciju i na njoj zasnovanu kompetenciju samokontrola, on je mirno završio sastanak, povukao se u svoju kancelariju i analizirao uzroke pada kvaliteta proizvoda. Analizirao je okolnosti koji su doveli do debakla i onda pozvao menadžera odjela za kontrolu i njegove saradnike i prvo ih zamolio da oni iznosu svoja viđenja uzroka pada kvaliteta proizvoda, pa tek onda im iznio svoja viđenja. U mirnoj i interakcijskoj atmosferi grupa je uspješno našla prave uzroke i odmah odredila mjere njihovih otklanjanja. Sa sastanka su otišli da odmah rješavaju nastali problem. Ovaj primjer je jedan od svojevrstnih modela kako izvršni menadžer, koji je obdaren visokom emocionalnom inteligencijom i potrebnim kompetencijama, posebno kompetencijom samokontroliranja svojih emocija, rješava nastale probleme u poslovnoj organizaciji sa malo ili nimalo konflikata.

Empatija i empatisanje

Menadžer sa visokom emocionalnom inteligencijom i kompetencijom za empatisanje je ona osoba koja može da uoči i prepozna negativna emocionalna stanja (tugu, zabrinutost i sl.) kod svojih uposlenika i da svoj odnos prema njima prilagodi njihovim takvim emocionalnim stanjima. Takav menadžer je sa visokim stepenom kompetentnosti koja mu omogućuje da suosjeća svoje saradnike na poslu koji su upali u tuorna emocionalna stanja. Čovjek koji može da suosjeća u stanju je da prepozna i doživljava emocionalne teškoće drugih kao da su njegove.

Jedan menadžer pozvao je zaposlenike da im na brzinu saopći vijest da je njihova poslovna organizacija zapala u teškoće i da će ih jedan broj biti otpušten sa posla. Jedan drugi menadžer, u nekoj drugoj poslovnoj organizaciji, našavši se u istoj situaciji i

uloži pozvao je uposlenike i pred njima iznio svoju vlastitu zabrinutost i uznemirenost što će se morati otpustiti jedan broj uposlenika zbog toga što je organizacija zapala u teškoće i obećao im je da će ih svakodnevno informisati o promjenama i da će, ako dođe do otpuštanja, svi biti tretirani na jednak i pošten način.

Ova dva menadžera, koja su se našla u istoj situaciji, razlikovala su se u kompetentnosti empatisanja drugih. Prvi je bio zabrinut za sudbinu organizacije, a drugi za sudbinu uposlenih. Kod prvog su zaposlenici počeli napuštati organizaciju i prije nego što je bilo nužno, a kod drugog su se zadržali da bi uz samoodricanje, mjeru spašavanja koju su sami predložili, spasili organizaciju, što se, kroz izvjesno vrijeme, i desilo.

Vještine rada u timovima i rukovođenja timskim projektima

Samosvjesnost, samouvjerenost i samokontrola su kompetencije potrebne za upravljanjem samim sobom, svojim impulsima, a empatija i vještine življenja i rada sa drugima su potrebne menadžerima da uspješnije upravljaju poslovima drugih. Psiholozi su primijetili da ljudi koji uspješno upravljaju timskim zadacima su najčešće optimistični, empatični i veoma oštroumni. Takvi menadžeri znaju kada uposlenicima treba dati neku emotivnu izjavu, a kada apelovati na njihov razum.

Lideri i izvršni menadžeri koji uspješno vode poslovne organizacije znak je da posjeduju sva tri sloja ljudskih općih sposobnosti i na njima zasnovane sve ili veći broj kompetencija koje na vješt način manifestuju. Dok se sposobnosti mogu na odgovarajući metodički način odgojem i obrazovanjem donekle razvijati i poboljšavati, dotle se menadžerske kompetencije i vještine isključivo stiču učenjem.

Univerzitet i(li) fakultet za menadžment koji je posvećen razvoju onih sposobnosti, kompetencija i menadžerskih vještina koje su se pokazale učinkovitim u menadžerskim poslovima ima šansu da postane prestižnim. Za menadžerske poslove i radne zadatke potrebne su kompetencije i vještine koje se popularno zovu hard skills (teškim vještinama) koje se ne mogu steći korištenjem lahke nastavne metodike. U savremenom poslovnom svijetu poslodavce više zanimaju imate li stečene manager skills (menadžerske vještine) nego kakvu diplomu imate. Univerzitet koji hoće da priprema buduće menadžere sposobne da odgovore zahtjevima savremenog poslovnog svijeta mora znati da se radi o složenim vještinama za koje treba pripremiti i upotrijebiti odgovarajuću nastavnu metodiku kojom nastavnici i saradnici mogu dotaći ne samo IQ nego i EQ i SQ. To se može postići samo uvježbavanjem menadžerskih kompetencija. Menadžeri, nastavnici i saradnici univerziteta i(li) fakulteta za menadžment koji to shvate i na toj osnovi se reformišu imaju šansu da postanu prestižni za koje će sve više i više rasti interes javnosti.

DA LI SU DANAŠNJI UNIVERZITETI I(LI) FAKULTETI ZA MENADŽMENT DOVOLJNO POSVEĆENI RAZVOJU MENADŽERSKIH SPOSOBNOSTI I KOMPETENCIJA POTREBNIH SAVREMENOM POSLOVNOM SVIJETU?

Da li vam je poznato da postoji neki univerzitet ili fakultet za menadžment koji je planski i metodički posvećen razvoju i odgoju (izgradnji) potrebnih kompetencija budućih menadžera, ili su takve nastavne ustanove još uvijek isključivo posvećene sticanju akademskih znanja raznih sadržaja od kojih većina nije ni povezana sa poslovnim zadacima modernog menadžmenta?

Kao što cjelokupan odgojno – obrazovni sistem u našoj državi još uvijek funkcionira

na pogrešnoj strategiji koja za dobre učenike i studente smatra one koji su »napunjeni« akademskim znanjima pa makar ona bila i nefunkcionalna, a ne na strategiji odgoja i obrazovanja kojim priprema buduće kadrove po zahtjevima savremenog poslovnog svijeta. Današnje dogojno – obrazovne ustanove, bilo one državne ili privatne, još uvijek preferiraju akademska znanja i razvoj IQ. Istraživanja su pokazala da je baš takav školski sistem koji je bio vladajući u 20. stoljeću u prosjeku povećao IQ za 20%, a najnovija istraživanja ukazuju da EQ znatno više nego IQ doprinosi uspješnom životnom i poslovnom funkcioniranju. Kako privoliti odgojno – obrazovnu ustanove da ne budu fokusirane samo na sticanje akademskih znanja i povećanje IQ nego i na EQ, SQ i na njima zasnovanim kompetencijama?

Univerzitet i(li) fakultet za menadžment koji se u svom nastavnom radu ravnomjerno posveti razvoju IQ, EQ i SQ bit će uspješniji i pridobit će veći broj korisnika. Ali, ne samo to. Takav univerzitet bit će u funkciji društvenog i ekonomskog razvoja cijele državne ili nacionalne zajednice. Jedino će takav univerzitet u budućnosti imati šansu da dobije epitet prestižnog na kojem će željeti da rade i studiraju brojni kandidati.

Kako to postići? Promjenom sadašnje organizacije nastavnog rada (metodike nastavnog rada). Danas se odgojno – obrazovni rad uglavnom, ako ne i isključivo, odvija u amfiteatrima i predavaonicama gdje se u studente želi intarnalizirati (unijeti) što više činjenica koje su malo ili nikako svrsishodne. To se mora promijeniti. Futuristi tvrde da će u 21. stoljeću izvođenje nastave postepeno seliti iz amfiteatara i predavaonica na razne druge lokacije na kojima učenici i studenti mogu da dožive ono što uče. Doživljajna nastava prožima glavu, tijelo i srce. Takva nastava istovremeno dotiče kako IQ tako i EQ i SQ. Doživljajno učenje ima veću snagu razvoja potrebnih sposobnosti i kompetencija nego klasična dociranja u predavaonicama koja

su još uvijek kod nas dominantna mjesta učenja. Nastavnici i saradnici ako budu podržavali te promjene na najbolji način će pomoći da njihovi studenti izrastu u uspješne menadžere. Podsjetimo da čovjek najbrže i najlakše uči na vlastitim iskustvima. Moderna tehnologija učenja daje mogućnost studentima da sami uče ono što im profesori predaju u ambijentima amfiteatara i predavaonica. Njima treba pomoći da dođu do prožimajućih iskustava u poslovima za koje ih univerzitet priprema. Ono što najviše vježbate, to i postajete. Ako vježbate aktivno slušanje, postaćete izvrstan slušač i poznavatelj ljudi oko sebe, što je važna poslovna i osobna prednost. Ako vježbate da postanete asertivni uspjete ćete zadovoljiti veliku većinu vaših klijenata. Ako učimo studente da budu tolerantni i demokratični prema svojim saradnicima treba im omogućiti takve životne situacije. Ako ih učimo da budu uspješni pregovarači trebamo izvesti brojne vježbe sticanja takve vještine. Itd. Menadžment nije samo nauka nego i vještina. Da bi bolje shvatili šta želim reći upotrijebit ću samo jedan životni primjer. Veliki nogometni klubovi kupuju one nogometaše koji znaju igrati nogomet, a ne one koji poznaju nogomet. Jedan od najboljih nogometaša šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća na prostoru bivše Jugoslavije a vjerovatno i šire (Dragoslav Šekularac) nikada nije uspio da položi testove informisanosti o nogometu, što znači da je imao oskudno znanje o nogometu, ali su ga svi veliki nogometni klubovi željeli imati. Tako isto poslovnim svijetu i poslodavcima su sada i sve će biti više draži oni menadžeri koji uspješno pregovaraju, ubjeđuju, koji su posvećeni ciljevima svoje poslovne organizacije i njenim poslovnim partnerima, koji mogu da proniknu u svrsishodnost novih ideja itd, itd., nego oni koji su „nabijeni“ znanjima iz menadžerskih naučnih disciplina. Savremenom poslovnim svijetu i poslodavcima su draži soft skills menadžeri nego oni koji su „nabildani“ akademskim

znanjima koja su još, nažalost, malo ili nikako funkcionalna. To se ne postiže samo klasičnim predavanjima znanja u studentskim predavaonicama i amfiteatrima. Vjerovatnoća je veća da će onaj student menadžmenta koji za vrijeme studija bude imao priliku da proigra što više situacionih uloga menadžera i sam postati menadžer kojeg potražuje savremeni poslovni svijet. Efikasniji je jedan nastavni sat osobnog iskustvenog učenja nego deset seminarskih radova, koji su postali skoro isključiva nastavna forma na časovima vježbanja. Da li vam je poznato da neki profesor na fakultetu za menadžment čini nešto na sticanju kompetencija potrebnih za menadžerska zanimanja, kao što je, naprimjer, uvođenje u nastavnu metodiku igranja uloga pomoću kojih studenti manifestiraju vještine savremenog menadžera, a na taj način ih i uvježbavaju? Da li vam je poznato da se u nastavnim programima bh. poslovnih škola kreiraju tzv. pedagoške radionice, organiziraju nastavne posjete uspješnim poslovnim organizacijama, ili na odgovarajući način koriste smjernice Karnegijeve škole „Dale Carnegie & Associates, Inc“ i sličnih škola u svijetu? Među nama kruže informacije da bosanskohercegovačka omladina koja nastavlja školovanje po evropskim ili drugim ino univerzitetima je po količini znanja superiornija od većine drugih, ali ne i u potrebnim kompetencijama koje traži poslovni svijet. Odgojno – obrazovni sistem je suodgovoran ako ne i najodgovorniji što je naša država na začelju razvijenosti. Kada će Bosna i Hercegovina imati takve univerzitete koji će pripremati kadrove sposobne da nas udalje od siromaštva? Teško, sve dok se kvalitet odgojno – obrazovnog rada vrednuje samo količinom usvojenih akademskih znanja, a ne i njegovim doprinosom razvoju sposobnosti i na njima zasnovanim kompetencijama potrebnih za određene djelatnosti. Ne može se prednost jednog univerziteta nad drugim mjeriti samo količinom stečenih akademskih znanja, a posebno njegovim

pravnim statusom (državni ili privatni), te lokacijom sjedišta (u glavnom gradu ili nekoj provinciji) i sl. nego prestižnost jednog univerziteta i(li) fakulteta nad drugima treba određivati prema njihovim doprinosima izgradnji sposobnosti i kompetencija potrebnih za uspješnija životna i poslovna funkcioniranja.

ZAKLJUČAK

Prestižnost univerziteta i(li) fakulteta za menadžment nebi trebalo da se određuje samo formalnim kriterijima kao što su privatno ili državno vlasništvo, tradicija, stepenom integriranosti njegovih jedinica u jedinstven pravni subjekt preme tzv. »Bolonjskim principima«, lokaciji sjedišta i t d.), nego se njegova prestižnost mora određivati i neformalnim kriterijumom (po meni je on i suštinskiji), a to je stepenom njegove posvećenosti razvoju potrebnih sposobnosti, kompetencija i vještina identifikovanih naučnim istraživanjima poslovnih psihologa.

U tom cilju poslovni psiholozi su, na kraju 20. stoljeća, napravili neka istraživanja kojima su nastojali doći do saznanja koji su to psihološki kvaliteti menadžera koji mu obećavaju (daju mogućnost) da će biti uspješan u svojim poslovima. Do prije dvadesetak godina operisalo se u izboru, razvoju i upravljanju kadrovskim resursima samo sa njihovim inetelektualnim sposobnostima. Na listi preferencija kriterija u zapošljavanju (ako isključimo korupcijske puteve) su na prvom mjestu bili količina stečenih znanja koja se vrednuju univerzitetskom diplomom, a ponegdje je bio važan i IQ. Tek na samom kraju 20. stoljeća se uvidjelo da to nije dovoljno. Psiholozi su počeli istraživati nove psihološke kvalitete. Najnovija istraživanja pokazuju da EQ više obećava (pruža mogućnosti) da menadžer uspije na svom poslu, nego IQ. Istraživanja SQ u tom pravcu još nisu ni počela.

Poslodavci već sada traže i dobro plaćaju sposobne i kompetentne lidere i izvršne menadžere. Harvardska poslovna škola poseban naglasak stavlja upravo na EQ, posebno na razvoj empatije i vještina komuniciranja. Poslovne škole u razvijenijim zemljama sve više shvataju savjete poslovnih psihologa da sam IQ nije dovoljan za uspjeh menadžera, te da, ako žele postati ili ostati prestižne, naglasak moraju staviti na razvoj EQ i kompetencija i vještina koje se na njemu zasnivaju. To se može postići i na bh.univerzitetima, ali ne na način kako radi današnji univerzitet i(li) fakultet za menadžment. Organizacija i način izvođenja nastave se mora mijenjati, što i jeste najteži zadatak kada je u pitanju reforma univerziteta.

Univerzitet i(li) fakultet za menadžment koji se posveti da ravnomjerno razvija IQ, EQ i SQ i na tim temeljima odgaja menadžerske kompetencije i vještine potrebne poslovnom svijetu 21. stoljeća može očekivati da će od eksperata za odgoj i obrazovanje, ali i šire javnosti, dobiti priznanje prestižnog bez obzira na njegov pravni status i lokaciju sjedišta.

Poslodavcima su danas, a sutra će biti još više, potrebni soft skills menadžeri nego oni koji u sebi i sa sobom donose samo akademska znanja, koja uz to još nisu ni dovoljno funkcionalna.

LITERATURA

- [1] Bolton, R., (1986.) People skills, Touchstone, Now York
- [2] Delors, J., (1998.) Učenje blago u nama (Izviješće povjereništva UNSCO-a za razvoj i obrazovanje u 21. stoljeću, Educa, Zagreb.
- [3] Goleman, D. (1998.) Emocionalna inteligencija na poslu
- [4] Goloman, D., Bojancis, R., Maki, E. (2006.) Emocionalna inteligencija u liderstvu, Adudžes, Novi Sad.
- [5] Inić, B., (2005.) Poslovna inteligencija osnova uspešnog menadžmenstva u

- globalnim uslovima. Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- [6] Karnegi, D., (2010.) Psihologija uspjeha – kako ostvariti kvalitetean odnos, zadobiti povjerenje ljudi i uticati na njih, Admiral Books, Beograd.
- [7] Ključne kompetencije – životna škola, www.zivotna-skola.hr/kompetencije.html (28.4.2013.).
- [8] Maslov, A. (2004.) Psihologija menadžmenta, Adizes, Novi Sad.
- [9] Miljković, D., Rijavec, M. Spiritualna inteligencija, WWW. Centar Zdravlja.net (28.4.2013.)
- [10] Nikić, P. Emocionalna inteligencija u liderstvu, Centar za proučavanje i primjenu emocionalne inteligencije, www.emocionalnainteligencija/.../eg-liderstvo.ht (28.4.2013.)
- [11] Paniam, Z., Klepac, G. (2003.) Poslovna inteligencija, Mamedija, Zagreb.
- [12] Praštalo, J. (2010.) Kompetencije i karijera, Izdanja autora, Ljubljana.
- [13] Šunje, A., Čizmić, E. (2007.) Šta čini lidera, Poreski savjetnik, januar/februara.
- [14] Zohar, D., Maršal, J. (2000.) SQ – Duhovna inteligencija - krajnja inteligencija, Svetovi, Nivi Sad.