

UPRAVLJANJE KADROVIMA U VISOKOM OBRAZOVANJU I SPECIFIČNOSTI LIDERSKIH STILOVA

Miloš Tošić¹

Visoka medicinska škola strukovnih studija "Milutin Milanković"
Beograd

Korespondencija: to.milos@yahoo.com¹

Pregledni rad

Primljeno: 14.04.2022; Prihvaćeno: 01.09.2022

Rezime: Kao što je veoma bitna uloga lidera u upravljanju kompanijama, tako poslednjih godina raste interesovanje za ulogu lidera u institucijama visokog obrazovanja. Visokoškolske institucije rade u složenom okruženju koje uključuje uticaj spoljnih faktora, nove tehnologije za nastavu i učenje, globalizaciju i promenu demografije studenata. Upravljanje takvom složenošću i promenama zahteva strategiju liderstva koja je fleksibilna i održiva. Upravljanje promenama zahteva od zaposlenih u organizaciji da usvoje nova znanja, prikupe više informacija, odgovore novim zadacima, poboljšaju svoje veštine, te često menjaju svoje radne navike, vrednosti i stavove. Ovo uključuje promene u ljudima - kod uprave i zaposlenih, njihovih sposobnosti, motivacije, ponašanja i delotvornosti na radu, odnosa, uticaja, stila upravljanja.

Ključne reči: upravljanje, kadrovi, ljudski resursi, visoko obrazovanje

1. Uvod

U današnje vreme dešavaju se velike promene u svetu. Svet u čijem centru stoji nacionalna ekonomija i nacionalna država, menja se gotovo iz temelja. Uspeh preduzeća koji se reflektuje kroz postizanje značajnih poslovnih performansi u velikoj

meri zavisi od uspešne primene savremenog proaktivnog korporativnog upravljanja. Modeliranje adekvatnih menadžerskih kompenzacija imanentno je modernim trendovima korporativnog upravljanja i važan je faktor konkurentnog diferenciranja na globalnom tržištu. Odgovarajuća strategija nagrađi-

vanja menadžerskih struktura [Raletić-Jotanović et al., 2015] čini ovim upravljački mehanizam sadržajnim za kreiranje željene tržišne pozicije savremenog preduzeća, lakše prevazilaženje mogućih kriznih situacija, kao i atraktivnost preduzeća za potencijalne investitore i strateške partnere. [Đorđević, 2019]

Takođe, jedan od odgovora na realne potrebe današnjih obrazovno vaspitnih ustanova, jeste uvođenje marketinga kao filozofije, sistema, koncepta, strategije i politike poslovanja u njih. Marketing nam pomaže da razumemo i naučimo šta sve stoji iza jednog dobrog i uspešnog proizvoda, usluge ili ideje. On nas usmerava i pokazuje načine na koje možemo oblikovati ponudu i generalno kako poslovati na način da se potrošači, u moru ponuda konkurentskih proizvoda, odluče za naš proizvod, uslugu ili ideju. Lideri i menadžeri imaju ključnu ulogu u kompaniji. Oni određuju snagu organizacione kulture. Kvalitet rukovođenja i menadžmenta takođe se tiče složenog i rizičnog donošenja odluka, koje je često neophodno u kompaniji. Tipični oblici rizičnih odluka vezani su za investicionu politiku, upravljanje portfoliom i strategiju kompromisa. [Dašić et al., 2021] Svet se puno promenio i mi smo zakoračili u nova doba u kojem se sve odvija neverovatno brzo, u stvarnom vremenu, okol-

nost koja ako se na pravi način razume, može vam dati značajnu konkurentnu prednost. [Đorić, et al., 2021] Međutim od 1990-ih marketinške aktivnosti neprofitnih organizacija, sve više se planiraju i sprovode prema najvišim profesionalnim standardima gde prepoznatljivost marketinških komunikacija ne zaostaje za onom u profitnom (biznis) sektoru. Mnoge marketinške aktivnosti u neprofitnom i profitnom sektoru se mogu implementirati na gotovo isti način ipak postoje brojne razlike između njih. [Dašić, 2014; Dašić & Stevanović, 2019]

Novi uslovi na tržištu obrazovnih institucija, gde se vodi nemilosrdna borba za svakog studenta, utiču na sve izraženiju potrebu da se studenti posmatraju kao potrošači. "Javne škole će se privatizovati, a novi načini ocenjivanja znanja i veština zameniće fabrički model obrazovanja. Predviđanja su da će javno obrazovanje u Americi u potpunosti nestati do 2030. počev od osnovnog i srednjeg obrazovanja kako postoji od kraja 19. veka. Niko neće imati opštu diplomu, već potvrde o kompetenciji o veštinama koje zahteva radna pozicija". Ovo su neki od zaključaka četrdeset uglednih analitičara objavljenih u američkom časopisu "*The Futurist*". Škole sve više moraju da rade u saodnosu s poslodavcima i poslovnim organizacijama a "u

školi sutrašnjice učenici će biti sami sebi instruktori, s kompjuterskim programom kao sopstvenom alatkom". [Drucker, 1995, 198] U takvim uslovima poslovno liderstvo postaje imperativ svakog uspešnog menadžera.

Struktura današnjih visokoškolskih ustanova se promenila i postala sve složenija i komplikovanija od početka dvadeset prvog veka, zbog čega je za fakultete i univerzitete od suštinskog značaja da razviju i zapošljavaju pametne pojedince koji mogu efikasno da sprovedu inicijative za promene i vode fakultete, osoblje i studente.

Dakle, liderstvo je široko prihvaćeno kao kritični faktor za uspeh, osrednjost ili neuspeh organizacije. Ovo nije ništa manje slučaj u visokom obrazovanju, gde je uticaj lidera i liderstva od ključnog značaja za akademsku i administrativnu efikasnost. Ovo je posebno tačno imajući u vidu bezbroj izazova sa kojima se suočava visoko obrazovanje, uključujući značajno smanjenje javne podrške, oprečna mišljenja o svrsi visokog obrazovanja, mogućnosti koje pružaju nove tehnologije za podučavanje i učenje, i globalnu ekonomiju koja se brzo menja i konkurentnu. S obzirom na ovo burno okruženje, postoji hitna potreba za povećanom pažnjom na razvoj liderstva na koledžima i univerzitetima.

[Gigliotti & Ruben, 2017; Mews, 2019]

Koledži i univerziteti na nacionalnom i međunarodnom nivou suočavaju se sa nizom izazova koji često ugrožavaju postojanje ovih institucija. Kao što pojedini autori primećuju u uvodu svog izveštaja za Institut za međunarodno obrazovanje. Dok akademski sistemi funkcionišu u nacionalnom okruženju, izazovi se pojavljuju na globalnom nivou. Zajednički istorijski koreni i zajednički savremeni izazovi zahtevaju pojačani međunarodni dijalog kao način za najbolje rešavanje ovih izazova liderstva. Pitanja u vezi sa privatizacijom visokog obrazovanja, "krizom" akademske profesije, zahtevima za većom odgovornošću, izazovima pristupa studentima i potrebom za agilnijim i inovativnijim promenama suočena sa brzim promenama i konkurentnom globalnom ekonomijom nisu ograničene na američke koledže i univerzitete; pre, ovi izazovi su relevantni za sve institucije visokog obrazovanja i zahtevaju pažnju globalnog rukovodstva. Pored ovih izazova, postoji rastuće očekivanje od lidera u visokom obrazovanju da razumeju potrebe, ciljeve i percepcije mnogih različitih aktera koji održavaju interesovanje za fakultete i univerzitete. [Stefanović & Stefanović, 2007; Gajić, 2010]

Ovi izazovi liderstva su po prirodi međusobno zavisni i često imaju kaskadni uticaj na funkcije rukovođenja na svim nivoima u institucijama visokog obrazovanja. Na primer, naglasak na merenju ishoda, promene u demografiji i preferencijama studenata, zahtevi za većom transparentnošću u donošenju odluka, zahtevi za novim tehnologijama i smanjeno javno finansiranje imaju talasajući efekat na sve aspekte visokog obrazovanja. Pitanja liderstva kojima se treba baviti, uključujući eroziju dobre volje i podrške javnosti, zajedno sa organizacionim, finansijskim, tehnološkim i ideološkim dilemama sa kojima se suočavaju fakulteti i univerziteti, su višestruka i složena, prevazilaze akademske i administrativne uloge, i uključuju oba fakulteta i osoblje. Možda je postojalo vreme kada je biti lider u svojoj disciplini ili tehničkoj oblasti bila dovoljna priprema za akademsko ili administrativno vođstvo na koledžu ili univerzitetu. Ta vremena su prošla. Današnji vođa mora imati široko razumevanje kompleksnosti visokog obrazovanja, niz organizacionih i liderskih koncepata i alata, kao i profesionalne i lične kompetencije neophodne za prevođenje ovih sposobnosti u praksu na rutinskoj osnovi. [Smircich & Morgan, 1982; Gigliotti & Ruben, 2017]

2. Definicija liderstva i njene komponente

Liderstvo se u velikoj većini slučajeva definiše kao "proces putem koga pojedinac utiče na grupu da ostvare njihove zajedničke ciljeve". [Northouse, 2007] Pojedini autori, suštinu liderstva vide u upravljanju značenjima koje sledbenici pridaju realnosti. [Ferench & Raven, 1960; Alvesson, 2002] Lider je jedan ili više ljudi koji biraju, opremaju, obučavaju i utiču na jednog ili više sledbenika koji imaju različite darove, sposobnosti i veštine i fokusiraju sledbenike na misiju i ciljeve organizacije koji izazivaju sledbenike da voljno i sa entuzijazmom troše duhovnu, emocionalnu i fizičku energiju u usaglašenim koordinisanim naporima za postizanje misije i ciljeva organizacije. [Stackman et al., 2000] Vođa postiže ovaj uticaj tako što ponizno prenosi proročku viziju budućnosti u jasnim izrazima koja rezonuje sa verovanjima i vrednostima sledbenika na takav način da sledbenici mogu da razumeju i tumače budućnost u sadašnje vremenske korake akcije. [Daft, 1999] U ovom procesu, lider predstavlja proročku viziju u suprotnosti sa sadašnjim statusom organizacije i korišćenjem veština kritičkog mišljenja, uvida, intuicije i upotrebe ubedljive retorike i međuljudske komunikacije uključujući aktivno slušanje i

pozitivan diskurs, olakšava i izvlači mišljenja i uverenja sledbenika tako da se sledbenici kreću kroz dvosmislenost ka jasnoći razumevanja i zajedničkom uvidu koji rezultira uticajem na sledbenike da vide i prihvate buduće stanje organizacije kao poželjan uslov koji vredi posvetiti lične i korporativne resurse za njeno postizanje. [Janićević, 2011] Vođa to postiže koristeći etička sredstva i traži veće dobro za sledbenika u procesu akcionih koraka tako da sledbenici budu u boljem položaju (uključujući lični razvoj sledbenika, kao i emocionalni i fizičko isceljenje zaposlenih) kao rezultat interakcije sa vođom. Lider postiže to isto stanje za sebe kao lidera, jer on/ona traži lični rast, obnovu, regeneraciju i povećanu izdržljivost - mentalnu, fizičku, emocionalnu i duhovnu - kroz interakcije vođe i zaposlenih. [Winston & Patterson, 2006]

Globalni izazovi sa kojima se suočavamo čine zadatak liderstva daleko složenijim i zaista hitnijim nego u prethodnim generacijama. Snaga današnjeg dinamičnog konteksta je svuda vidljiva, od političkih preokreta (kao što je nedavni dramatični pokret u pravcu političke desnice) i društveni pritisci (kao što su rastuće plime izbeglica poslednjih godina) do tehnoloških promena (kao što je sajber terorizam ili autonomni automobili) i ekološki problemi (kao što su kli-

matske promene ili urušavanje ekosistema). Način na koji lideri izražavaju globalne izazove - i da li ih razumeju i saopštavaju rastući "rizici" kao ciljevi "održivosti" za budućnost, ili nove "prilike" za glaso-ve ili ekonomske razvoj - manje je važan od sistemske perspektive koja je potrebna liderima da efikasno odgovore. Ova sistemska perspektiva se vidi u razvoju globalnog načina razmišljanja i, u kontekstu politike, spremnost za rad sa složenošću, angažovanje u dizajnu i eksperimentisanju i usvajanje pristupa učenju, umesto da traži komandovanje i kontrolu. Sve teorije liderstva izvlače zaključke o tome šta vide kao definišuće osobine, veštine, znanje, stilove i karakteristike lidera, pri čemu mnogi pokušavaju da definišu "univerzalne" attribute dobrog vođstva (Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review).

Multidisciplinarnost i holistički pristup važni su zahtevi pri proučavanju pojma liderskih kompetencija. [Dašić et al., 2020] Pred praktičnog lidera postavlja se zahtev da poznaje tehnologiju procesa koji vodi. Lider današnjice mora posedovati i potrebna znanja iz sfere međuljudskih odnosa, komunikologije i rada u timovima, kako bi mogao uspešno usmeravati strategiju delovanja u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije. Potrebe

posla u savremenom turbulentnom svetu traže vođe koji će biti kompetentni da brzo i efikasno reaguju u situacijama permanentnih promena. Brz naučni razvoj, kao i implementacija naučnih dostignuća u praksi, vode do transformacija u fizionomiji sistema bezbednosti koje zahtevaju nova znanja i veštine neophodne za obavljanje poziva unutar njega. Dobar lider danas mora ne samo poznavati svoj posao nego i biti spreman da kontinuirano razvija svoja znanja. [Milošević-Stolić, 2021]

3. Lideri u visokom obrazovanju

Studije o liderstvu datiraju iz 1940-ih i 1950-ih kada su Državni univerzitet u Ohaju i Univerzitet u Mičigenu sproveli svoje čuvene studije o teorijama ponašanja. Rukovodstvo visokoškolskih ustanova je od tada pod sve većom kontrolom. 1980-ih sa ekspanzijom broja studenata, promenama u finansiranju studentskih mesta, povećao se marketing i izbor studenata i nastavak globalizacije sektora. U ovoj klimi od promena od visokoškolskih institucija se zahteva da razmotre kako da stvore, održe i razvijaju svoje lidere i šta bi moglo biti odgovarajuće ponašanje lidera da bi se omogućilo prilagođavanje ovim novim okolnostima. Kada se različite paradigme liderstva susreću u

sektoru visokog obrazovanja i porede sa uspostavljenom teorijom i praksom liderstva, moguće je dalje identifikovati pravce u razvoju lidera u visokom obrazovanju. Dalje razmatranje praktičnosti u okviru visokog obrazovanja identifikuje da li okviri kompetencija mogu pomoći u liderstvu i razvoju.

Od prelaska u dvadeset prvi vek postalo je očiglednije da efektivni lideri moraju obratiti veliku pažnju na preferencije stila rukovođenja njihovim zaposlenima, jer je to u korelaciji sa ključnim faktorima kao što su zadovoljstvo zaposlenih, zadržavanje i posvećenost ciljevima organizacije. Složene organizacije kao što su visokoškolske ustanove rade u skladu sa obaveznim politikama sa redovne promene, stvarajući potrebu za perceptivnim liderima na svakom nivou kako bi ostvarili kontinuitet i održiv rast. Nastavak istraživanja perspektive na koledžima i univerzitetima neophodno je za povećanje svesti, ne utiče samo na odnose lidera i zaposlenih, već i na uspeh učenika, javnosti i finansijsko blagostanje. [Notgrass, 2014]

U radu: Menadžment: teorija i praksa, objavljenom 1990. godine, Džerard A. Kol predstavlja jednu od najsintetičnijih i najjasnijih definicije liderske aktivnosti kao "dinamičkog procesa unutar grupe, u kojem pojedinac utiče na druge

da dobrovoljno doprinose ispunjavanju zadataka grupa, u datoj situaciji". [Druguş, 2014] Na primer, uticaj reformi visokog obrazovanja na akademsku zajednicu i akademike u nordijskim zemljama, posebno restrukturiranje i promenu režima finansiranja, je dovelo do mnogobrojnih problema. Spoj ekonomskih kriza koje su dovele do smanjenog javnog finansiranja univerziteta, rezultirajuće veće konkurencije za grantove i veće potražnje univerziteta da akademici generišu eksterno finansiranje, s jedne strane, i tehnologizacije univerziteta s druge strane uz istovremenu veću devoluciju raznovrsnost zadataka za akademike, zajedno sa "projekcijom" univerziteta donela je sa sobom promene u finansiranju univerziteta. [Šormaz, 2017] Ove promene od finansiranja "zasnovanog na inputu" na "bazirano na rezultatu" ili finansiranje zasnovano na učinku dovele su do "promene kulture u nordijskim zemljama" gde akademskim radom, uključujući društvene i humanističke nauke, sve više dominiraju ugovori na određeno vreme, finansiranje projekata i restrukturiranje dizajnirani da stvore "vitke" organizacije. [Griffin, 2022]

Lideri u institucijama visokog obrazovanja moraju da ispitaju kako da bolje vode svoje organizacije, a takođe moraju da pronađu pristupe koji se najbolje uklapaju u kontekst

visokog obrazovanja; odnosno najefikasniji pristup liderstvu. Međutim, ovo nije jednostavno jer ne postoji jasan konsenzus o definiciji liderstva i paralele a ponekad i preplitanje evolucije liderskih ideologija komplikuje sliku. Tokom proteklih 100 godina Pojavilo se nekoliko širokih filozofija i može se videti da opstaju u različitim oblicima u modernim organizacijama: [Black, 2015]

- 1) Rukovodstvo "komandovanja i kontrole" se umnožilo od industrijske ere 19. veka, oslanjajući se na pravila, podsticaje, pretnje, ugovore i standarde, evoluirajući u kvazi-vojne koncepte do 1940-ih. Ovaj pristup "naučnog upravljanja" fokusira se na efikasnost organizacione "mašine": menadžeri donose odluke, stručnjaci rade na odvojenim funkcijama, a rad se stalno pojednostavljuje.
- 2) Teorije o ponašanju pojavile su se 1950-ih, zasnovane na potpunijim razmatranjima ljudske prirode i motivacija. Situaciono vođstvo, za prilagođavanje stila u odnosu na kompetencije osoblja i zadatak i razmatranje timske dinamike u ovom kontekstu.
- 3) "Transakciono-transformacioni" modeli 1970-ih uključuju jačanje performanse ("transakciono" ponašanje), uz razumevanje sledbenika i izgradnju njihovog samopoštovanja i fokus ("transfor-

maciono" ponašanje). Naglašeni su kredibilitet, vizija, vrednosti, kompetencija, rasuđivanje, eksperimentisanje i angažovanje osoblja.

4) "Transformaciono liderstvo" i naglasak na transformacionom ponašanju postao je jedina dominantna paradigma u poslednjih 20 godina. Lideri su prikazani kao heroji i ohrabreni su da transformišu lojalnost i ponašanje svog osoblja kroz zajedničku organizacionu kulturu. Međutim, mogu se pojaviti negativni efekti; dijalog može postati ugušen, rešavanje problema se može smanjiti i ljudi se mogu posmatrati kao izvor problema. Prinuda ljudi podseća na strukturu i pravila komandovanja i kontrole.

5) "Sistemska razmišljanje" je primenjeno na menadžment 1920-ih i dalje razvijeno u 1940-im od Deminga. Lider sistemskog razmišljanja ima za cilj da optimizuje veze između ponašanja menadžera, pravila, struktura, donošenje odluka, veštine, metode i rezultati. Lideri imaju za cilj da "rade na sistemu", što je fundamentalna promena u odnosu na mantru komandovanja i kontrole i transformacionih lidera koja naglašava "rad na ljudima".

Da bi se ispitala relevantnost konstruktivnog liderstva u okruženju visokog obrazovanja, neophodno je uporediti postojeće shvatanje liderstva u visokom obrazovanju sa savremenom teorijom i praksom liderstva. Nakon toga, tamo gde već postoje sveobuhvatni okviri liderskih kompetencija (tj. opisi liderskih aktivnosti i sposobnosti), oni bi se mogli testirati u odnosu na zahteve sektora visokog obrazovanja. Nedavno razvijen sektorski model u očuvanju biodiverziteta pruža samo takav potencijalni komparator. Ova diskusija ispituje da li, nakon odgovarajućeg prevoda terminologije, naknadno razvijeni okvir liderstva u visokom obrazovanju ostaje validan, robustan i relevantan kada se testira u kontekstu izazova liderstva sa kojima se susreću u visokom obrazovanju. [Black, 2015]

Budući uspeh visokoškolskih ustanova na ključnim pozicijama na svim nivoima zavisi od efikasnih, kompetentnih lidera. [Gaither, 2002] U ovom svetu informacija super brzog života, studentskog konzumerizma, povećani pozivi na odgovornost i rastući troškovi obrazovanja, akademsko rukovodstvo je postalo još složenije i višedimenzionalno. [Wisniewski, 2002] Ono što učenici očekuju od lidera je: sposobnost predviđanja, komunikacija informacija, uključenost, energija, visoka očekivanja i priznavanje

rezultata, trajno individualna i organizaciona dinamika, podržavajući razlike i sličnosti. Liderstvo je zasnovano na perspektivi, orijentaciji i zaključku konkretnog procesa, gledajući u budućnost (liderstvo zasnovano na predviđanju) ili fokusirano na uspostavljanju strategije koju treba slediti organizacija za postizanje svojih ciljeva (strateško vođstvo). [Druguš, 2014]

Gaither [2002] je sugerisao da bi se novi pogled na akademsko rukovodstvo mogao pratiti kroz promenu organizacione strukture institucija sa više kampusa, različita očekivanja raznovrsnije radne snage i kretanje ka kvalitetu. On je naveo i druge faktore koji su uticali na ovu promenu, uključujući nižu organizacionu strukturu, smanjenu institucionalnu lojalnost i ideju da se kvalitetno liderstvo može naći i da je neophodno na svim nivoima organizacije. Očekivanja učinka su porasla kako su odgovornosti povećane. Pored složenog i decentralizovanog unutrašnjeg okruženja, rukovodstvo visokog obrazovanja je pred izazovom da bude odgovorno prema sve većem broju eksternih činilaca.

Razvoj liderstva je proces, a ne pojedinačni događaj. Podsticanje, prepoznavanje liderskih aktivnosti i nagrađivanje uspešne demonstracije liderstva mogli bi da zadrže ljude zainteresovanim za sticanje i

održavanje svojih liderskih veština. [Zečević, 2021] Mnogi fakulteti smatraju da je liderstvo u najboljem slučaju obaveza pre nego što se vrata svojim istraživačkim ili nastavnim programima. Većina nastavnika nikada neće hteti da budu akademski lideri, ali kada bi svi barem razumeli sa kakvim izazovima se suočavaju administratori, univerzitet bi funkcionisao nesmetanije i doneo veće zadovoljstvo celoj zajednici kampusa. Budući izazov za postojeće liderstvo u akademskim krugovima je da identifikuje, finansira, razvija, ohrabruje i nagrađuje pojedince koji su delotvorni i efikasni lideri. Kako rukovodeće uloge postaju sve složenije, institucije treba da stave još veći naglasak na profesionalni razvoj ovih ključnih ljudi. Mogli bi se uspostaviti programi koji omogućavaju profesionalni razvoj za one koji su voljni i zainteresovani da postanu lideri. Ako uspeh visokog obrazovanja zavisi od liderstva koje može efikasno da funkcioniše u sve složenijem društvu, mora se uložiti svaki napor da se to vođstvo obezbedi. Ovo će pomoći da se održi dobrobit visokog obrazovanja za buduće studente, osoblje i fakultet. [Bisbee, 2007]

4. Hijerarhijski modeli

Jedan od najtipičnijih pristupa koji se susreće u institucijama visokog obrazovanja je model autoriteta i

moći sa hijerarhijom. Pristupi usredsređeni na nastavnika imaju tendenciju da se izjednače sa ovim odozgo nadole, autokratskim pogled na liderstvo. Negativni aspekti koji proizilaze iz ovog tipa komandno-kontrolnog pristupa su prethodno istaknuti. Štaviše, u visokom obrazovanju, razvoj zajednica učenja, podsticanje društvenih promena ili inspirisanje kod učenika osećaja da su deo globalnog društva, zahteva mnogo prilagodljiviji i otvoreniji osećaj liderstva koji je u suprotnosti sa hijerarhijskim načinom razmišljanja komande i kontrole. Akademski lideri treba da se oslobode "pozicionih" autoriteta, koji su obično povezani sa komandom i kontrolom liderstva, kako bi se omogućilo da učenici usvoje više transformacionih pristupa učenju. [Alvesson, 2002] Takođe je sugerisano da je pristup komandi i kontrole posebno neprikladan i kontraproduktivan kada se upravlja akademskim kolegama.

Individualistički modeli. Individualističko vođstvo je zasnovano na ličnom statusu i profesionalnom priznanju, obično se susreće unutar akademske fakultetske pozicije, i identifikovan je na američkim koledžima kao ključni razlog za postizanje viših vrednosti istraživanja naspram nastave. Balansiranje nastavnih i istraživačkih obaveza je sporna tema u mnogim institucijama visokog obrazovanja.

Negativan efekat individualističkog vođstva je što ono čini saradnju težom, jer se konkurencija smatra vrednijom. Pored toga, individualistička paradigma je pristrasna prema nekim manjinama, posebno ženama, koje mogu praviti pauze u karijeri što utiče na njihovu akumulaciju istraživačkih dostignuća. Ovo je posebno pitanje u nauci i tehnologiji gde je napredak žena je značajno negativno pogođena, tako da u UK posebne nacionalne inicijative imaju za cilj razvoj ženau nauci, tehnologiji, inženjerstvu, matematici i medicini. Slične rasprave oko roda i etničke pripadnosti nastavljaju se u institucijama u SAD i Evropi.

Kolegijalni model. Kolegijalnost je termin koji se koristi na dva različita načina: ponekad se odnosi na sistem upravljanja vođen konsenzualnim donošenjem odluka, a u drugim prilikama se odnosi na međusobnu podršku osoblja. Dok je druga podrška vršnjaka cenjena u akademskim zajednicama, prva je uobičajeni strukturalni ishod (tj. pristup koji se zasniva na komitetu ili birokratiji) koji paradoksalno izaziva opštu nesklonost. u akademskim krugovima "administrativnog" posla. Pojedini autori ih asimiliraju definisanjem kolegijalnog koncepta kao koncepta u kojem akademici rade zajedno, zadržavajući svoje individualne interese, izbegavajući svaki pokušaj da se

njima aktivno upravlja, tako da su pojedinci ostavljeni da rade svoje stvari sve dok se poštuju tradicionalni rituali i dužnosti. U suštini, kolegijalni pristup se primenjuje u korist same zajednica, a ne korisnici ili eksterni zahtevi koji se postavljaju toj zajednici (kao što su očekivanja vlade, studenata, industrije ili finansijskih tela) i to stvara poteškoće za samu instituciju.

Kolaborativni modeli. Razvoj razmišljanja o liderstvu u poslednjih 30 godina je stavio naglasak na pristupe saradnje, ali je visoko obrazovanje relativno sporo shvatilo važnost ovog principa, uglavnom zbog tradicionalnog funkcionalnog specijalizma koji je nastao u struktura fakulteta. Tokom poslednjih 20 godina činilo se da je saradnja pokrenuta, očekivana i vođena istraživanjem finansijera, a ne same institucije. U okviru akademskih uloga, uspešni lideri se sve više vide kao oni koji su sposobniji da razviju saradnička partnerstva i uspostave mreže na nehijerarhijski način, uz zadržavanje odgovornosti i pristupe zasnovane na dokazima koji pokazuju šta funkcioniše, a šta ne. Tradicionalni model gde su viši profesori izabrani iz sopstvenih redova na kratke mandate možda više nije praktično u svetlu sada bezbroj veština koje se zahtevaju od efektivnog univerzitetskog lidera.

Transformativni modeli. Transformacioni modeli liderstva imaju tendenciju da dominiraju razumevanjem liderstva unutar sektora visokog obrazovanja i imaju tendenciju da pozitivno rezonuju sa svojom očiglednom utemeljenošću na ljudskim interakcijama, što odgovara zahtevima liderskih uloga fakulteta i kampusa. Očekivanje "emocionalne inteligencije" u liderstvu je privlačna, jer institucije visokog obrazovanja se u suštini bave ljudskim poslovima.

5. Liderski stilovi

Harizmatičko liderstvo. Harizma - reč grčkog porekla (dar, usluga, milost "data od Boga") kvalitet koji pojedinca izdvaja od drugih i koji navodi okolinu da veruje da taj pojedinac ima posebne osobine i moć. Harizmu čine dva faktora: - dejstvo posebne ličnosti; - projektovanje slike o posebnosti lidera od strane sledbenika. Savremeni pristup potencira interakciju lider-sledbenik. Harizma se objašnjava procesima psihodinamike sledbenika, kada sledbenik sopstveni identitet "utapa" u identitet idealizovanog lidera. Kada se koristi u savremenim jezicima, ovaj termin označava posebne, često teško definitivne kvalitete koji određenu osobu čine privlačnom i poželjnom u očima drugih. Jednu od najpoznatijih teorija liderstva, orjentisanu na karakteristike harizmatičkih lidera,

prezentovao je R. Hous, smatrajući da harizmatički lideri "imaju veoma snažnu potrebu za moći jaku veru u sopstvena uverenja i ideale". [Marinković & Tvrdišić, 2021] S obzirom na karakteristike harizmatičnog liderstva, sasvim je logično da se njegovi najveći efekti odnose na situaciju neizvesnosti, brzih i radikalnih promena u svim sferama organizacije, i naravno, na sve vanredne situacije. Iskustvo je pokazalo da u okviru organizacije, ali i u širem društvenom okruženju, drastične promene sistema vrednosti, takozvani "kulturni šokovi", značajno doprinose povećanju značaja harizmatičnog liderstva.

Transformaciono liderstvo. Teorija koja kazuje da lider sa svojim timom zajedno radi najpre na identifikovanju svega onoga što treba da se promeni, kako bi se unapredilo kompletno funkcionisanje tima. Transformaciono liderstvo je stil rukovođenja u kojem lideri podstiču, inspirišu i motivišu zaposlene da inoviraju i kreiraju promene koje će pomoći rastu i oblikovanju budućeg uspeha kompanije. Ovo se postiže davanjem primera na izvršnom nivou kroz snažan osećaj za korporativnu kulturu, vlasništvo zaposlenih i nezavisnost na radnom mestu.

Transformacioni lideri inspirišu i motivišu svoju radnu snagu bez mikromenadžerisanja - oni veruju

stručnim zaposlenima da preuzmu vlast nad odlukama na poslovima koji su im dodeljeni. To je stil upravljanja koji je dizajniran da zaposlenima pruži više prostora da budu kreativni, da gledaju u budućnost i pronađu nova rešenja za stare probleme. Zaposleni na liderskoj stazi će takođe biti spremni da sami postanu transformacioni lideri kroz mentorstvo i obuku. [Stevanović, 2014]

Uslužno liderstvo i podeljeno vođstvo. Oni koji su vođeni uslužnim liderima je više verovatno da će odgovoriti služeći drugima. Istraživanje pokazuje da uslužni lideri osposobljavaju druge da dostignu konsenzus odluka, kreiraju smisao zajednice, osetljivi su na potrebe zaposlenih i da pomognu drugima u dostizanju punog potencijala i da sami postanu lideri. [Ebener, 2021]

6. Zaključak

Izazovi sa kojima se suočava visoko obrazovanje tokom poslednjih decenija doveli su do pojave različitih pristupa liderstvu unutar sektora i mogu se primetiti u mnogim institucijama visokog obrazovanja u svim regionima, bilo da su vođene istraživanjem, vođena nastavom, velika ili mala, specijalizovana ili višefakultetska. [Black, 2015] Kontekstualne promene su se desile u sektoru visokog obrazovanja poslednjih decenija, posebno globali-

zacija tržišta i internacionalizacija institucija, razvoj profitnih privatnih institucija, smanjenje u javno finansiranje i povećana prekogranična akademska mobilnost. Liderima visokog obrazovanja potrebna je kombinacija liderstva i kompetencije upravljanja kako bi se odgovorilo na izazove sa kojima se suočava sektor; razdvajanje ovih aspekata je kontraproduktivno i neće se baviti negativnim uticajem menadžerstva koji se percipira unutar institucija. U okviru promene efikasan lider u svetu mora biti i učenik i nastavnik, uvek gladan da sazna više, kako oduševiti, angažovati i osnažiti one koji slede. Za osoblje na akademskim pozicijama, postati "učenik" može biti neprijatno, tako da ove pojedince treba ohrabriti, kroz aktivan, vidljiv i kredibilan primer starijih i vršnjaka, da cene prednosti i neophodnost razvoja ličnog liderstva. Kulturni kontekst takođe oblikuje preferencije za pristupe učenju i razvoju liderstva, sa neke kulture preferiraju tradicionalniji ili didaktički pristup u odnosu na iskustveniji ili interaktivniji pristup. Sve u svemu, teorije razvoja liderstva su evoluirale, sa sve većim interesovanjem zakonstruktivističke i transformativne teorije i učenje kroz iskustvo. Strukturirano učenje još uvek igra ulogu, ali je došlo do evolucije od standardizovanih for-

mata učionica do hibridnih modela koji uključuju akciono učenje i praksa liderstva. "Upravljanje promenama zahteva od zaposlenih u organizaciji da usvoje nova znanja, prikupe više informacija, odgovore novim zadacima, poboljšaju svoje veštine, te često menjaju svoje radne navike, vrednosti i stavove. Ovo uključuje promene u ljudima - kod uprave i zaposlenih, njihovih sposobnosti, motivacije, ponašanja i delotvornosti na radu, odnosa, uticaja, stila upravljanja". [Dimitrijević, 2012]

Da bi bile uspešne u današnjem promenljivom okruženju, visokoškolskim institucijama su potrebni kompetentni, efikasni akademski lideri. Uspon troškova fakulteta, uočeni nedostatak odgovornosti visokog obrazovanja prema poreskim obveznicima i državnim vladama i povećana osetljivost poreskih obveznika prema neefikasnom i neefikasnom rukovodstvu u akademskim ustanovama doprineli su pojačanoj kontroli akademskog rukovodstva. Pojedinci se mogu ranije identifikovati i obezbediti ciljane i fokusirane aktivnosti razvoja liderstva za smislenu obuku koja je primenljiva i blagovremena za buduće lidere.

Reference

- Alvesson, M., (2002). Understanding Organizational Culture, London, Sag.
- Black, S.A., (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66.
<http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
- Bisbee, D.C., (2007). Looking for leaders: current practices in leadership identification in higher education, *Planning and changing vol. 38, no. 1&2, 77-88*.
- Dimitrijević, L., (2012). Upravljanje kadrovima u funkciji efikasnog upravljanja marketingom. *Ekonomski vidici*, 17(3), 397-406.
- Druguş, D.L., (2014). Leadership in higher education. *Bulletin of the transilvania university of braşov series v: economic sciences*, vol. 7 (56) no. 2, 125-132.
- Дашић, Д., (2014). Етички аспекти маркетинг микса непрофитних организација, *Пословна економија*, 2/2014, 315-330. doi: 10.5937/PosEko1402315D
- Dašić D. & Stevanović, M., (2019). Quality management as a component of competitiveness and social responsible operations. In: (ur Vladica Ristić), *IRASA International Scientific Conference Science, Education, Technology And Innovation Seti I 2019*, Beograd, 208-216.
- Dašić, D., Tošić, M. & Jovanović, N., (2020). Corporate Social Responsibility in the Field of Educational Processes. In: Dašić, P., (ed) *Proceedings of the 10th International Conference "Economics and Management-Based on New Technologies" (EMoNT-2020)*, Vrnjačka Banja, Serbia; 21-24 June 2020. Vrnjačka Banja (Serbia): SaTCIP Publisher Ltd., 2020, pp. 131-136. ISBN 978-86-6075-073-2.
- Dašić, D., Ristić, P. & Zlatković, M., (2021). Marketing and change management in the services sector, *Ekonomski signali, poslovni magazin*, Vol. 16(1), 13-25. DOI: 10.5937/ekonsig2101013D
- Drucker, P., (1995). *Postkapitalističko društvo*, Beograd, Poslovni sistem Grmeč i Privredni pregled.
- Daft, R., (1999). *Leadership theory and practice*, The Dryden Press
- Dorđević, B., (2019). LIDERSTVO - Konceptualnost i vizija, *Doktorska disertacija*, Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije Univerzitet Union Beograd.

- Dorić, N., Sinanović, Š. & Vuko-savljević, I., (2021). Quality management as a determinant of healthcare user satisfaction, *Horizonti menadžmenta*, I(1), 69-91
- Ebener, D.R., (2021). Poslovna misao, *Profit magazin*, br. 26. https://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_26.252.html 8 (12.1.2022)
- Ferrench, J. & Raven, B., (1960). *The Bases of Social Power*, New York, Harper & Row
- Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review. University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/final_leadership_composite_report_with_references_26-06-17.pdf
- Griffin, G., (2022). The "Work-Work Balance" in higher education: between over-work, falling short and the pleasures of multiplicity, *Studies in Higher Education*, DOI:[10.1080/03075079.2021.2020750](https://doi.org/10.1080/03075079.2021.2020750)
- Гајић, Ј., (2010) *Маркетинг стратегија у високом образовању*, докторска дисертација, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Gaither, G.H., (2002). Developing leadership skills in academia. *Academic Leadership*, *The Online Journal* 2(1), Retrieved 2022, from: www.academicleadership.org/leader_action_tips/Developing_Leadership_Skills.shtm
- Gigliotti, R.A. & Ruben, B.D., (2017). Preparing Higher Education Leaders: A Conceptual, Strategic, and Operational Approach, *Journal of Leadership Education*, 16, 96-114, <https://doi.org/10.12806/v16/i1/t1>
- Janićijević, N., (2011). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu, *Ekonomika preduzeća*, br. 5-6, 215-226
- Mews, J.G., (2019). Effective Leadership in Higher Education: A Review of Leadership Style Preferences among Faculty and Staff within the United States. *Open Journal of Leadership*, 8, 58-74, <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.82004>
- Милошевић-Столић, Ј., (2021). Могућност развијања лидерских компетенција кроз систем војног образовања - отвореност система, *Безбедност* 1/2021, 82-97. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0409-2953/2021/0409-29532101082M.pdf>
- Marinković, T. & Tvrdišić, D., (2021). Rukovođenje u funkciji praćenja i unapređenja rada zaposlenih u obrazovanju. *Horizonti menadžmenta*, II (1), 77-100

- Notgrass, D., (2014). The Relationship between Followers' Perceived Quality of Relationship and Preferred Leadership Style, *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 605-621.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0096>
- Northouse, P.G., (2007). *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Raletić-Jotanović, S., Ratković, M. & Dašić, D., (2015). The differences between human resource management in domestic and international environment, *Vojno delo*, međunarodno izdanje, 6/2015, 159-175.
- Smircich, L. & Morgan, G., (1982). Leadership: The Management of Meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 18, 257-273.
- Stackman, R., Pinder, C. & Connor, P., (2000). Values lost, In N. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (eds.). *Handbook of organizational culture & climate*, pp 37-54, Thousand Oaks, Sage.
- Stevanović, A., (2014). Transformaciono liderstvo kao preduslov organizacionih inovacija u turbulentnim socio-ekonomskim okolnostima. *Škola biznisa*, broj 2/2014, <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1451-6551/2014/1451-65511402170S.pdf>
- Stefanović, N. & Stefanović, Ž., (2007). *Liderstvo i kvalitet*, Kragujevac, Mašinski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
- Šormaz, G., (2017). Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju, *Ekonomija teorija i praksa* Godina X, broj 4, str. 19–32
- Wisniewski, M.A., (2002). Leadership in higher education: Implications for leadership development programs. *Academic Leadership: The Online Journal*, 2(1). Retrieved 2022, from: www.academicleadership.org/leader-action-tips/leadership-in-higher-education.shtm
- Winston, B. & Patterson, K., (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, pp. 6-66
- Zečević, M., (2021). Key account management: customer analysis and selection-creation of additional value. *Horizonti menadžmenta*, I(1), 135-15

¹ <https://orcid.org/0000-0002-9989-7115>

UPRAVLJANJE KADROVIMA U VISOKOM OBRAZOVANJU I SPECIFIČNOSTI LIDERSKIH STILOVA

Miloš Tošić¹

¹ Visoka medicinska škola strukovnih studija,
"Milutin Milanković" Beograd

Korespondencija: to.milos@yahoo.com¹

Rezime: Kao što je veoma bitna uloga lidera u upravljanju kompanijama, tako poslednjih godina raste interesovanje za ulogu lidera u institucijama visokog obrazovanja. Visokoškolske institucije rade u složenom okruženju koje uključuje uticaj spoljnih faktora, nove tehnologije za nastavu i učenje, globalizaciju i promenu demografije studenata. Upravljanje takvom složenošću i promenama zahteva strategiju liderstva koja je fleksibilna i održiva. Upravljanje promenama zahteva od zaposlenih u organizaciji da usvoje nova znanja, prikupe više informacija, odgovore novim zadacima, poboljšaju svoje veštine, te često menjaju svoje radne navike, vrednosti i stavove. Ovo uključuje promene u ljudima - kod uprave i zaposlenih, njihovih sposobnosti, motivacije, ponašanja i delotvornosti na radu, odnosa, uticaja, stila upravljanja.

Ključne reči: upravljanje, kadrovi, ljudski resursi, visoko obrazovanje