

Hajdana Glomazić<sup>1</sup>  
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

## Liderstvo i obrazovanje<sup>2</sup>

**Apstrakt:** Istraživanje, čiji su rezultati predstavljeni u ovom radu, imalo je cilj da utvrdi međusobni odnos učenja i obrazovanja odraslih i poslovne uspešnosti. Dobijeni rezultati su pokazali da sva tri vida obrazovanja i učenja (formalno, neformalno i informalno) imaju nesumnjiv značaj za liderstvo, a od njih se kao najznačajnije informalno učenje. Pretpostavljamo da socio-personalne i lične karakteristike takođe imaju određenu ulogu u formiranju lidera, kao i ukupne društvene i političke okolnosti u kojima su poslovali. U ovom trenutku nije moguće precizno izmeriti koliki je doprinos obrazovanja i učenja u odnosu na druge karakteristike, ali se pouzdano može tvrditi da su obrazovanje i učenje značajno povezani sa poslovnom uspešnošću uzorkom obuhvaćenih ispitanika. Lideri su pojedinci koji su skloni učenju i obrazovanju, razumeju njihov značaj i koriste ih kao instrument poslovne uspešnosti i ostvarivanja liderskih ambicija.

**Ključne reči:** obrazovanje, učenje, poslovna uspešnost, liderstvo.

### Uvod

Od postanka društva do danas uspešni ljudi su privlačili pažnju, a sami kriterijumi uspeha u određenim periodima razvoja društva bili su različiti. Tako su se uspešnima nekada smatrali vladari, nekada vojskovođe, a nekada vodeći mislioci. Ipak, zajednička karakteristika je da su svi donosili promene društvu u kome su živeli. Zbog uticaja, autoriteta i moći koju su posedovali, zbog sposobnosti da okupe veliki broj ljudi, takve ličnosti se doživljavaju kao lideri. Neki autori kažu da liderstvo i lideri predstavljaju ključni faktor ne samo uspeha u politici, sportu kao i u velikom broju drugih aktivnosti već i organizacionog uspeha (Grinberg i Baron, 1998). Bez obzira na njihove izvesne zajedničke imenitelje, važno je napomenuti da postoji razlika u pogledu određenja pojma lider koja se odnosi

---

<sup>1</sup> Mr Hajdana Glomazić je doktorand na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu i asistent na Akademiji za diplomatiju i bezbednost.

<sup>2</sup> Rad je deo neobjavljene magistarske teze Hajdane Glomazić, *Obrazovanje odraslih i poslovna uspešnost*, Filozofski fakultet, Beograd, odbranjene 29.12. 2009. godine.

na lidere istorijske ili političke ličnosti i poslovne lidere. U ovom radu bili smo usmereni na ispitivanja određenih karakteristika poslovnih lidera pa je, u skladu sa tim, i proces liderstva posmatran u tom kontekstu.

Liderstvo, u menadžment literaturi, najčešće se određuje kao proces uticaja i usmeravanja radnih aktivnosti članova organizacije (Stoner, Friman i Gilbert, 1997); sposobnosti da se utiče na grupu kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi (Robbins, 2003) ili kao proces putem koga neki članovi grupe utiču na ostale u pravcu ostvarivanja grupnih ili organizacionih ciljeva (Grinberg i Baron, 1998). Značajna karakteristika liderstva ogleda se u mogućnosti davanja smernica u poslovanju koje mogu pomoći da se ostvare korisne promene putem kreiranja vizije koja je ne samo poželjna nego i izvodljiva (Kotter, 1990). U procesu liderstva najznačajniji je zapravo lider, upravo zato što je bazična pretpostavka lidera da „ima sposobnost da kreira strategijsku viziju koja će da mobilize ljude da slobodnom voljom ulože napor da se ona ostvari“ (Milisavljević, 1999: 431). U literaturi se navodi da su upravo različite kompetencije lidera, među kojima i spremnost za usavršavanje i učenje, veoma značajne za sam proces liderstva (Bennis, 1991) i da kombinacija osobina lidera sa drugim činiocima daje doprinos njegovom uspehu u poslu (Kirkpatrick i Locke, 1991). Dakle, poslovna uspešnost se odnosi i ostvaruje kroz proces liderstva u kojem je lider jedan od njegovih najznačajnijih činilaca.

Poslovne lidere, odnosno pojedince vlasnike poslovnih organizacija i korporacija koji u poslovnom svetu postižu visoke rezultate i, pojedinačno gledano, najviše utiču na performanse svake organizacije prepoznajemo u različitim profesionalnim strukturama: struci, medijima, javnom životu itd. Tako se vrlo često o uspešnom poslovnom čoveku govori kao o lideru u zemlji u oblasti hotelijerstva, lideru u regionu u oblasti telekomunikacija, lideru u svetu u oblasti trgovine itd. Ovo su samo neke od oblasti u kojima kroz liderstvo označavamo uspešnost u poslovanju nekog pojedinca ili kompanije. S obzirom na uzorkom obuhvaćenu kategoriju lidera u našem istraživanju važno je napomenuti da je jedan od veoma značajnih i očiglednih pokazatelja njihove poslovne uspešnosti visoka zarada koju ostvaruju kao i njihov specifičan stil života i društveni uticaj koji imaju. To ih svrstava u društvenoj stratifikaciji u klasu najbogatijih i, ako ne najuticajnijih, onda veoma uticajnih ljudi. Takvih ljudi u svakom društvu nema mnogo i oni, prema nekim izvorima, pripadaju tzv. višoj klasi koju čini jedan posto najbogatijih (Gidens, 2007). Ti ljudi na osnovu postignuća u poslovnom svetu proglašavaju se liderima u oblastima u kojima posluju, a vrlo često se nalaze na listama pojedinih medija kao najmoćniji pojedinci u društvu.

Takođe, potrebno je reći da je danas dominantno uverenje da se liderstvo uči, pa je tako i logičan porast broja specijalizovanih kurseva i škola za proi-

zvodnju lidera. Budući da je ovaj trend novijeg datuma, na ozbiljnije rezultate istraživanja u vezi sa obrazovanjem i učenjem lidera moraćemo da sačekamo još neko vreme.

## Metodološki okvir istraživanja

Izražavajući sumnju u stav da se liderstvo može jednostavno naučiti, a podržavajući ideju da veštine koje se uče mogu biti jedan od faktora dobrog liderstva, na primeru već društveno dokazanih lidera, najuspešnijih poslovnih ljudi u Srbiji, ovim istraživanjem smo pokušali da utvrdimo odnos između liderstva i obrazovanja. Značajno je bilo utvrditi da li su i, ako jesu, koji su oblici obrazovanja važni faktori liderstva i, ako lideri uče, kako, zašto i zbog čega uče. I šire – da li učenje i obrazovanje u odrasloj dobi daje pozitivne efekte na ličnom, organizacionom i društvenom planu.

### *Predmet istraživanja*

Istraživanje, čije rezultate imamo nameru da prezentujemo u ovom radu, imalo je za predmet ispitivanje uloge obrazovanja odraslih u ostvarivanju poslovnog uspeha pojedinca. Radi preciznijeg određivanja pojmova, moramo naglasiti da smo poslovno uspešnog pojedinca definisali kao lidera. Da bi dobili celovitiju sliku o ulozi obrazovanja odraslih u postizanju poslovne uspešnosti, bilo je potrebno, prilikom razmatranja ovog odnosa, uzeti u obzir i neke lične karakteristike i svojstva lidera. Sa andragoškog stanovišta bilo je značajno ispitati kako jedna specifična grupa ljudi u ukupnoj populaciji poslovnih ljudi, kao što su pojedinci koji ostvaruju iznadprosečne poslovne rezultate uče, zašto i kada uče i koliki je doprinos obrazovanja u postizanju tako visokih rezultata. U tom kontekstu posmatrano, možemo reći da je predmet našeg istraživanja bio odnos između obrazovanja odraslih i liderstva.

Kako je i sâm pojam liderstvo jedna od varijabli preko koje se određuje poslovna uspešnost, za potrebe ovog rada definisan je pojam uspešnosti u poslu.

### *Uspešnost u poslu*

Uspešnost u poslu definisana je kroz tri kriterijuma koji se smatraju objektivnim pokazateljima uspešnosti. To su: vrednost kompanije, vrednost kapitala i godišnji rast kapitala. U formiranju liste 300 najuspešnijih kompanija u Srbiji u stručnom ekonomskom magazinu „Economist“, između ostalih, i ovi kriterijumi su

uzeti u obzir, pa je na osnovu te liste izvršen izbor ispitanika za naše istraživanje (Economist, Top 300, 2007). Vlasnici kompanija koji zadovoljavaju postavljene kriterijume smatraju se izuzetno uspešnim poslovnim ljudima. Dakle, uspešnost u poslu definišemo kao sposobnost pojedinca, vlasnika kompanije, da obezbedi da vrednost kompanije, vrednost kapitala kao i godišnji rast kapitala budu po ekonomskim kriterijumima toliki da ga mogu svrstati u 300 najuspešnijih u zemlji što ga takođe kandiduje za dobijanje društvenih priznanja i za mogućnost uticanja na određene društvene procese.

S obzirom na to da nam je namera da u daljem tekstu predstavimo rezultate do kojih smo došli u toku istraživanja, kao i potpunije razumevanje odnosa između liderstva i obrazovanja, smatramo potrebnim da na ovom mestu prezentujemo opšti cilj, zadatke i hipotezu istraživanja.

Cilj istraživanja je bilo ispitivanje uloge formalnog i neformalnog obrazovanja i informalnog učenja u postizanju poslovne uspešnosti, odnosno ispitivanje da li su ova tri oblika obrazovanja i učenja faktori liderstva.

Zadaci istraživanja su bili:

- Ispitati odnos između formalnog obrazovanja lidera i njegove uspešnosti u poslu.
- Ispitati odnos između neformalnog obrazovanja lidera i njegove uspešnosti u poslu.
- Ispitati odnos između informalnog učenja lidera i njegove uspešnosti u poslu.

Ovako postavljeni zadaci bolje se mogu razumeti u kontekstu međudejstva sa socio-personalnim karakteristikama i karakternim osobinama lidera<sup>3</sup>. Međutim, u ovom radu neće biti razmatrana povezanost ovih karakteristika lidera i poslovne uspešnosti, već će biti prezentovani samo rezultati koji se odnose na prethodno prikazane istraživačke zadatke.

### *Hipoteza istraživanja*

U radu se pošlo od pretpostavke da postoji povezanost između obrazovanja lidera i njihove uspešnosti u poslu.

---

<sup>3</sup> Detaljnije videti u magistarskoj tezi H. Glomazić (2007) *Obrazovanje odraslih i poslovna uspešnost*, Odeljenje za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu

### *Metode, tehnike i instrumenti istraživanja*

U istraživanju smo koristili deskriptivnu, empirijsku metodu. Radi se o istraživanju tzv. studije višestrukog slučaja. Tehnika koju smo koristiti je intervju. Intervju je bio strukturiran, što je podrazumevalo unapred pripremljen okvir za postavljanje pitanja. Zbog različitosti posla kojim se ispitanici bave, kao i različitog društvenog, političkog i životnog iskustva, sva pitanja nisu bila sasvim ista za svakog ispitanika, odnosno prilagođavana su konkretnoj situaciji. Za potrebe intervjuisanja ispitanika sačinjen je upitnik koji je predstavljao osnovnu strukturu i bazu pitanja na osnovu kojih je razgovor vođen. U zavisnosti od situacije, pitanja su dopunjavana, proširivana, menjana. Upitnik se sastojao iz tri dela i obuhvatao je: personalne podatke i obrazovanje, radnu biografiju ispitanika i procenu karakteristika ličnosti ispitanika. Takođe, posebno za ovu priliku izrađena je tabela na osnovu koje su se mogli pratiti ključni momenti u usponu u karijeri ispitanika. Tabela je izrađena kao pomoćni instrument s ciljem da omogući praćenje podataka o poslovanju ispitanika u kontekstu burnih društvenih i političkih promena i omogući dobijanje dodatnih podataka o njihovom političkom angažmanu.

Kroz vođeni intervju prikupljeni su podaci o obrazovnom i razvojnom putu ispitanika.

Obrazovni background ispitanika odnosio se na ispitivanje učenja i sticanja kvalifikacija i kompetencija za posao kroz tri vida obrazovanja (Kulić i Despotović, 2004):

- Formalno obrazovanje (podrazumeva učenje i obrazovanje u školskim institucijama)
- Neformalno obrazovanje (podrazumeva obrazovanje van školskih institucija)
- Informalno učenje (podrazumeva učenje kroz personalnu interakciju i participaciju)

Poseban akcenat u istraživanju smo stavili na ispitivanje informalnog učenja koje podrazumeva sticanje znanja i veština kroz proces rada, odnosno kroz iskustvo. Tu pre svega mislimo na takozvana uskostručna znanja (npr. pravna, ekonomska, znanja iz knjigovodstva, računovodstva, daktilografska itd.) koja su sticali uzgred obavljajući niz tekućih poslova i zadataka.

## Rezultati istraživanja

### *Formalno obrazovanje lidera i poslovna uspešnost*

Prvi zadatak u našem istraživanju odnosio se na ispitivanje veze između formalnog obrazovanja lidera i uspešnosti u poslu. Formalno obrazovanje predstavlja jasno strukturiran sistem koji obuhvata različite nivoe obrazovanja od osnovnoškolskog do univerzitetskog, uključujući i akademsko obrazovanje i dodatne specijalizovane programe, u okviru institucija za redovno obrazovanje (Husen i Postlethwaite, prema: Kulić i Despotović, 2004). Polazeći od pretpostavke da je formalno obrazovanje važan faktor poslovne uspešnosti smatrali smo potrebnim ispitati: koliki je dostignuti stepen obrazovanja lidera u tom sistemu zbog značaja ishoda ovog vida obrazovanja koje se prvenstveno ogleda u mogućnosti sticanja diplome kao kvalifikacije za budući posao; da li postoje specifične stručne oblasti koje lideri najčešće biraju u okviru formalnog obrazovanja i ako ih ima koje su; ispitati u kom periodu života su ispitanici stekli diplome.

Deset izabраниh ispitanika dalo je odgovore o sopstvenom postignuću u sistemu formalnog obrazovanja. Rezultati govore o sledećem:

- Od deset ispitanika, njih devet ima završen fakultet.
- Jedan ispitanik ima završenu srednju školu, upisao je fakultet, ali nije završio.
- Od devet fakultetski obrazovanih ispitanika dva su doktori nauka.
- Stručne oblasti iz kojih je produkovano najviše lidera uglavnom su pravo i ekonomija.
- Više od polovine fakultetski obrazovanih ispitanika čine pravnici, od čega su dva ispitanika doktori nauka. Tri ispitanika su ekonomisti, dok je jedan iz oblasti menadžmenta.

**Tabela 1:** Formalno obrazovanje lidera i uspešnost u poslu

Ispitanik:	Stepen stručne spreme	Stručna oblast
Ispitanik br.1	Doktor nauka	Prava
Ispitanik br. 2	Doktor nauka	Prava
Ispitanik br. 3	Fakultet	Ekonomija
Ispitanik br. 4	Fakultet	Ekonomija
Ispitanik br. 5	Fakultet	Ekonomija
Ispitanik br. 6	Fakultet	Prava
Ispitanik br. 7	Fakultet	Prava
Ispitanik br. 8	Fakultet	Prava
Ispitanik br. 9	Fakultet	Menadžment
Ispitanik br. 10	Srednja škola	

Od devet ispitanika čak polovina, njih pet, je završilo studije u roku ili nešto pre roka.

Ostali, koji nisu završili u roku, takođe, nemaju visok prosek godina studiranja. U vreme kada su oni završavali fakultet, diploma je bila garancija da se brže dođe do posla. To je po njihovim rečima bio jedan od dominantnih motiva odlaska na studije. Ispitanik koji ima srednju stručnu spremu imao je želju da se dalje usavršava u formalnom obrazovanju, ali za to nije imao finansijskih sredstava. To je glavni razlog napuštanja školovanja.

Dva ispitanika stiču diplome nakon što su se dokazali kao uspešni u poslovnom svetu.

Na osnovu istraživanja videli smo da od ukupnog broja ispitivanih samo jedan ispitanik nema akademsko obrazovanje. To sugerise izvođenje generalnog zaključka da je formalno obrazovanje značajan faktor poslovne uspešnosti. U našem istraživanju, u najvećoj meri, ispitanici su visokoobrazovani pojedinci, te smo najviše podataka dobili o ulozi akademskog obrazovanja u okviru formalnog obrazovanja u formiranju lidera. Verujemo da bi se na osnovu tih podataka moglo reći da su znanja koja se stiču tim putem značajna jer mogu biti osnov za stvaranje šireg okvira za razumevanje poslovanja, razumevanje i postavljanje sistema poslovanja, a manje stvaranja konkretnih veština koje su neophodne za uspešno poslovanje. Takođe, ne može se sa sigurnošću tvrditi, ali se može pretpostaviti, da bi njihov značajan doprinos mogao biti i u pospešivanju razvoja analitičkog mišljenja, formiranju kritičke svesti i rešavanju problema uzimanjem u obzir alternativnih načina razmišljanja.

Ipak, uloga formalnog obrazovanja u postizanju poslovnog uspeha nije bez dilema, tako da neka pitanja ostaju otvorena. Da li je formalno obrazovanje samo ulaznica u svet rada ili je dovoljan uslov za uspeh? Da li ljudi koji nemaju akademsko obrazovanje imaju istu šansu za uspeh ili je njihov put ka uspehu mukotrpniji? Ili možda, da li neki drugi faktori kao što su karakteristike ličnosti, lične aspiracije, ambicioznost, upornost ili doslednost mogu nadomestiti propuštene prilike sticanja znanja u formalnom sistemu obrazovanja. U toku rada, između ostalog, radi uporedbe, proučavali smo biografije lidera kod nas i u svetu i na osnovu tih podataka videli da među njima ima nemali broj onih koji su se zaustavili na srednjem obrazovanju. Kao što je i jedan naš ispitanik rekao, i pored želje za dodatnim obrazovanjem, zbog lošeg materijalnog stanja, nije bio u mogućnosti da nastavi studije. Njega i neke druge to nije obeshrabilo, tako da bez obzira na nedostatak fakultetske diplome u poslu postižu izuzetne rezultate. Mišljenja smo, dakle, da formalno obrazovanje jeste značajan faktor liderstva, akademsko obrazovanje takođe, ali nije neophodno za uspeh. Za neka dublja istraživanja ostaje otvoreno pitanje da li je značaj formalnog obrazovanja za ovu specifičnu grupu

ispitanika u izvesnoj meri u usvajanju onih znanja koja im omogućavaju da brže dođu do planiranih ciljeva, znanja koja mogu uticati na skraćenje puta dolaženja do rešenja i umanjivanja mogućnosti pravljenja „pogrešnih koraka“ ispitujući zakonitosti poslovanja kroz praksu.

Dalje, da li pojedine struke u većoj meri doprinose postizanju vrhunskih rezultata i ako je tako, zašto. Da li činjenicu da većina lidera dolazi iz profesija kao što su prava i ekonomija možemo razumeti kao prednost struke? Mišljenja smo da znanja koja se dobijaju na ovim fakultetima imaju primenu na širok spektar poslova. To je posebno značajno za lidere koji posluju u više različitih specifičnih delatnosti u kojima znanja iz oblasti prava i ekonomije čine okvir za izbor najefikasnije strategije poslovanja. Mnogo manje lidera imamo među inženjerima hortikulture, arheolozima, filolozima, inženjerima mašinstva ili andragozima. To su profesije kroz koje se dobijaju specifična znanja koja su više okrenuta „ka unutra“, ka samoj struci. To ne znači da u tim profesijama nema briljantnih pojedinaca koji mogu ostvariti ovako visoke poslovne rezultate, ali znanja i sposobnosti koje se stižu tim putem više upućuju na bavljene poslovima iz same struke, a manje na biznis.

Još jedno pitanje deluje prilično intrigantno, a to je da li je vrednost diplome stečene posle visoko ostvarenih poslovnih rezultata ista kao i pre toga. Činjenica da neki od ispitanika završavaju fakultete posle postignutog uspeha u poslovnom svetu otvara ovo pitanje. Postoje dve solucije: da već formirani lideri donose odluku o nastavku školovanja zbog toga što smatraju da znanja koja će steći mogu staviti u funkciju povećanja efikasnosti poslovanja, ili da je razlog daljeg školovanja sticanje diplome kao sredstva lične promocije i podizanja ugleda u društvu. Još jedno logičko pitanje se samo nameće s obzirom na odgovore samih ispitanika koji govore o njihovoj prezauzetosti poslovnim obavezama. Kako su ispitanici našli dovoljno vremena da kvalitetno izvršavaju sve obaveze koje pretpostavlja ozbiljno studiranje? Ako je dominantan motiv školovanja znanje, onda to pretpostavlja veliko angažovanje na tom „poslu“. Kako nismo mogli da dobijemo valjan odgovor na ovo pitanje, mišljenja smo da je druga solucija bliža realnosti i da se vrednost i značaj diplome može procenjivati u odnosu na vreme kada je stečena.

### *Neformalno obrazovanje lidera i poslovna uspešnost*

Drugi zadatak u istraživanju odnosi se na ulogu neformalnog obrazovanja u uspešnosti lidera. Rezultati pokazuju:

- Ispitanici su bili uključeni u različite vidove neformalnog obrazovanja.



- Najzastupljenije oblasti iz kojih su znanja sticana neformalnim putem su informatičko obrazovanje i učenje stranih jezika.
- Svi ispitanici sticali su informatička znanja kroz sistem neformalnog obrazovanja, ali nivo tih znanja je različit. Za dva ispitanika ova vrsta znanja je veoma značajna za posao kojim se bave, pa su zahtevi za konstantnim usavršavanjem u ovoj oblasti veći u odnosu na ostale ispitanike. Zbog toga, za njih, ovo nije jedini kanal kojim se te potrebe zadovoljavaju. I za ostale ispitanike, sticanje i poboljšanje informatičkih znanja i veština takođe su u funkciji posla, ali u manjoj meri. Međutim, za sve ispitanike, kako smo na osnovu njihovih odgovora mogli da zaključimo, informatičko obrazovanje se smatra delom opšte pismenosti i njegova druga funkcija, za većinu ispitanika je značajnija i ogleda se u primeni stečenih znanja radi poboljšanja komunikacije.
- Učenje stranog jezika je druga značajna oblast koja se stiče neformalnim putem. Rezultati istraživanja pokazuju da svih deset ispitanika govori jedan strani jezik, engleski. Pored engleskog, tri ispitanika govore još neke jezike (italijanski, francuski, ruski). Znanje engleskog jezika ima najveću vrednost zbog lakše komunikacije na privatnom i na poslovnom planu. Ispitanici, svih desetoro, posluju ili su poslovali sa inostranstvom, borave prilično dugo iz privatnih i poslovnih razloga u inostranstvu, imaju preduzeća u užem i širem okruženju, pa je znanje stranog jezika, naročito engleskog, istovremeno u funkciji poboljšanja komunikacije radi uspešnijeg poslovanja i podizanja kvaliteta opštih životnih aktivnosti van našeg govornog područja. U tom smislu, znanje stranog jezika shvaćeno je kao deo opšte kulture pojedinca.
- Samo jedan ispitanik ima posebna specijalistička znanja stečena neformalnim putem. Ona su bila u funkciji profesionalnog usavršavanja posle sticanja fakultetske diplome. Još jedan ispitanik završio je, nakon fakulteta, i dva zanata, takođe kroz sistem neformalnog obrazovanja, koja su bila uslov za kupovinu preduzeća zbog tadašnjih zakonskih regulativa. Kod njega, novostečena stručna znanja nisu imala nikakvu suštinsku vrednost, predstavljala su formalnost.

Tabela 2: Neformalno obrazovanje lidera i uspešnost u poslu

Ispitanik:	Računari	Strani jezici	Ostala specijalistička znanja
Ispitanik br. 1	*	engleski	Specijalistička znanja kao formalnost da bi se postigao cilj
Ispitanik br. 2	*	engleski	
Ispitanik br. 3	*	engleski	
Ispitanik br. 4	*	engleski, italijanski	
Ispitanik br. 5	*	engleski, francuski, italijanski	Specijalistička znanja u službi posla koji obavlja
Ispitanik br. 6	*	engleski	
Ispitanik br. 7	*	engleski, ruski	
Ispitanik br. 8	*	engleski	
Ispitanik br. 9	*	engleski	
Ispitanik br. 10	*	engleski	

Neformalno obrazovanje nesumnjivo ima značajnu ulogu kao faktor liderstva. Dobijeni rezultati impliciraju zaključak da se uključivanje odraslih u neformalne oblike obrazovanja prvenstveno odnosi na potrebu sticanja ili usavršavanja znanja i veština koje se odnose na konkretne poslove s ciljem da doprinesu boljim poslovnim rezultatima, a istovremeno su u funkciji poboljšanja komunikacije. Strani jezici i informatičko obrazovanje su osnovni kanali kojima se te potrebe zadovoljavaju. Doduše, ne postoji jasna granica koja određuje kada se završava učenje iz ovih oblasti neformalnim putem i počinje njihovo usavršavanje putem informalnog učenja ili samoobrazovanja. Možda bi ispravno bilo tvrditi da je sam početak učenja više fokusiran na neformalni način u smislu sticanja osnova, dok kasnije, drugi putevi učenja preuzimaju primat. Što se tiče drugih specijalističkih znanja koja se stiču neformalnim putem, značajnih za poslovanje, nalazi sugerišu da nemaju poseban značaj.

Upoređujući podatke koje smo dobili, uočili smo da dva ispitanika koji potiču iz visokoobrazovanih porodica osim engleskog jezika govore italijanski ili, italijanski i francuski jezik. Svi ostali ispitanici, poreklom iz radničkih porodica, osim jednog, govore jedan strani jezik i to engleski. Postavlja se pitanje, da li porodice sa dominantno visokoobrazovanim članovima neguju obrazovanje kao vrednost i podstiču svoje članove na razvijanje potrebe za „učenjem radi učenja“, koja ne mora da ima samo praktičnu vrednost, već je značajna za opšte obrazovanje i kulturu. S druge strane, da li porodice čiji su članovi nižeg obrazovanja favorizuju sticanje onih znanja i veština koje se smatraju društveno vrednim i obezbeđuju veću šansu za rad? Da li je biranje sadržaja učenja isključivo odluka pojedinca?

U vezi sa značajem neformalnog obrazovanja za liderstvo, nameće se još jedno pitanje koje može otvoriti diskusiju na tu temu, a tiče se sadržaja. U okviru nebrojeno mnogo sadržaja koje pokriva neformalno obrazovanje, za liderstvo su se izdvojila kao značajna samo dva. Da li to znači da neformalno obrazovanje ima ograničen značaj kao faktor liderstva? Ili, pak, može li se reći da su ove dve oblasti od posebnog značaja za lidere, a da potrebe za ostalim znanjima, zbog specifičnog načina života i poslovanja lakše zadovoljavaju na drugi način? Skloni smo da podržimo drugi stav jer je reč o specifičnoj grupi ispitanika, specifičnog stila života.

### *Informalno učenje lidera i poslovna uspešnost*

Sam značaj i ulogu informalnog učenja u postizanju poslovne uspešnosti posebno smo ispitivali u trećem zadatku. Na bazi vođenih intervju sa ispitanicima, napravili smo deset priča koje ukazuju na nesumnjiv značaj koje informalno obrazovanje ima za liderstvo. Međutim, odabrali smo da prikazemo četiri karakteristična slučaja koji nedvosmisleno ukazuju na svu složenost informalnog učenja s obzirom na njegove motive, sadržaje, svrhovitost i organizaciju. U daljem tekstu, navešćemo četiri kratke storije naših ispitanika:

Prvi ispitanik<sup>4</sup> govori o ulozi učenja kroz iskustvo na sledeći način:

*„U početku bavljena biznisom, nisam imao uslove da imam savetnike za sve oblasti za koje su mi bili potrebni. Morao sam da učim kroz posao. Neophodna su mi bila elementarna znanja o pravnim regulativama koja će mi obezbediti da poslujem u skladu sa zakonom. Tako sam kroz zahteve koje mi država i društvo nameću učio savetujući se sa ljudima koji su stručni za to. To je doprinelo da kasnije sam mogu da procenjujem koje poslove mogu da prihvatim da realizujem, a da ostvarujem dobit na zakonit način. To se najpre odnosi na znanja koja se tiču plaćanja poreza, ostvarivanja poreskih olakšica, osnivanja firme u Srbiji i inostranstvu i slično. Kasnije, kada sam počeo da se bavim poslovima vezanim za poljoprivredu kroz kontakte sa ljudima iz te branše naučio sam mnogo, ali i kroz samu praksu. Za svaki posao koji počinjete da radite, savetujete se sa stručnjacima iz te oblasti i na taj način mnogo naučite. Naravno i da grešite, ali i to iskustvo vam pomaže da izvučete pouke iz njega. Da bi bili u mogućnosti da donesete konačnu odluku, a to je najznačajnije u ovom poslu, morate što više da znate o poslu u koji ulazite čak i kada ste u mogućnosti da angažujete ljude koji su eksperti u tom polju“.*

---

<sup>4</sup> U istraživanju ispitanik br.1

Drugi ispitanik<sup>5</sup> kaže:

*„Kroz obavljanje različitih poslova u karijeri mnogo sam naučio. Čak i najjednostavniji posao pranja automobila, u inostranstvu, doneo mi je saznanja o tome koji je najbolji način komunikacije sa ljudima da bih dobio što veći bakšiš. Kao perač automobila nisam imao ideju da naučim sve o automobilskoj industriji, jer to ne bi doprinelo mom boljem položaju u tom poslu, ali sam naučio da prijetnost u ophođenju, lični šarm, osmeh ili neka duhovita opaska mogu poslužiti da tog dana zaradim više nego što mi je bilo zagarantovano. Uvek sam imao osećaj za trgovinu, ali tehničkih znanja za posao kojim sam počeo da se bavim nisam imao. Partner sa kojim sam poslovao bio je dovoljno edukovan za taj posao, a ja sam tu video priliku da naučim nešto novo što će doprineti boljem poslovanju. S vremenom, uz pomoć partnera, naučio sam da sâm sklapam komponente (mašina kojima se bavio, prim. aut.), ali sam se dodatno obrazovao čitajući literaturu iz te oblasti. Upornost mi je bila najveći saveznik. I pre nego što sam završio fakultet, da bih se održao u poslu, morao sam da imam određena znanja iz oblasti finansija. Njih sam uglavnom sticao kroz praksu. I tada sam, negde u magli, naslućivao da je dobra organizacija sistema u smislu njegovog logističkog postavljanja osnov uspešnog poslovanja, a to sam na pravi način artikulisao tek po završetku fakulteta. Danas sam u mogućnosti da angažujem vrhunske stručnjake za finansije, pravne poslove ili informatičare, i široka ovlašćenja treba dati ljudima koji vrede, ali ja kroz zajednička iskustva i dalje učim. Jedan od mojih ciljeva jeste da kroz neprestanu edukaciju utičem na javno mnjenje i opismenjavanje ljudi u Srbiji.“*

Treći ispitanik<sup>6</sup>:

*„Imao sam sreću da od samog početka moje profesionalne karijere radim u velikoj, tada uspešnoj, državnoj firmi. Iako sam završio fakultet kao dobar student, to nije automatski značilo da sam samim tim veliki stručnjak. Mnogo sam učio kroz iskustvo. Firma u kojoj sam radio imala je vrhunske stručnjake od kojih sam jako puno naučio. Trgovina, bankarstvo i finansije su oblasti o kojima nisam mnogo znao, ali sam u tim područjima najviše napredovao. Imao sam pristup najboljima. To mi je omogućilo da brzo napredujem u poslu i stvorilo podlogu da razmišljam o razvijanju sopstvenog biznisa. Kao relativno mlad u firmi dobio sam priliku da radim i usavršavam se u inostranstvu, što mi je dodatno proširilo vidike. Ta vrsta iskustva pomogla mi je da shvatim principe poslovanja koji vladaju u svetskom biznisu, da shvatim značaj korporativne kulture, značaj poslovne etike, načine komunikacije u poslovnom svetu. Takođe sam, kroz razne vrste iskustva u poslovnom svetu, naučio da su kontakti koje ostvarujete sa značajnim ljudima iz sveta biznisa možda najvažniji faktor uspe-*

<sup>5</sup> U istraživanju ispitanik br.2

<sup>6</sup> U istraživanju ispitanik br. 3

ha u poslu. Ponavljam, iskustvo me je naučilo još jednu zakonitost u poslu kojim se bavim, a to je da su dostupnost informacija i pravovremena informacija presudni za određivanje u kom smeru će se vaše poslovanje kretati. Ja nemam problem sa tim da pitam ono što ne znam, tako da slobodno mogu reći da svakog dana o poslu naučim nešto novo.“

Četvrti ispitanik<sup>7</sup>:

„Nikada nisam bio zaposlen u državnoj firmi. Od samog starta radio sam kao privatnik. Taj posao je uglavnom bio deo porodične tradicije, tako da sam od samog početka počeo da radim sa ocem. U toj firmi, kroz iskustvo i saradnju sa drugima stekao sam dodatna znanja neophodna za neposredno obavljanje posla, ali i veštine koje se tiču uspešne komunikacije. Fakultet koji sam završio mislim da je neophodan da bih se bavio ovim poslom, ali on, ipak, samo daje okvir za poznavanje reda stvari. Osim toga, neophodna su i druga, specijalistička znanja kao na primer ekonomska znanja koja sam stekao pripremajući se da razvijam sopstveni biznis. Da bi postali uspešan preduzetnik morate da učite svakoga dana kroz različite vidove iskustva. Shvatio sam, s obzirom na to da dolazim iz individualne profesije, da kod mene postoji nedostatak korporativne kulture. Međutim, sam život, kontakti koje ostvarujete i radoznalost osposobljavaju vas za učenje i prihvatanje korporativne kulture. Uz to, naravno učite i različite oblike ponašanja u svetu u kome se krećete, shodno ulozi koju imate u društvu. Ja moram da kažem da je moje bavljenje politikom bilo u funkciji biznisa, ali ne u onom primitivnom smislu. Vi, baveći se politikom, proširujete horizonte, naučite na najočigledniji način kako funkcioniše država, mnoga znanja iz makroekonomije dobijate iz tog iskustva. Od vaše sposobnosti i inteligencije zavisi da li će ta znanja koja ste stekli kroz tako specifično iskustvo imati pozitivan transfer i biti primenjiva na poboljšanje sopstvenog biznisa. Iskustvo vas uvek jača i tera da nprestano učite.“

Kao što vidimo, lideri uče iz različitih situacija u kojima se nalaze. Podaci nam govore da su najviše osnovnih znanja povezanih sa njihovim poslom naučili na samom početku karijere. Ulazeći u privatni biznis, u samom startu, obavljali su poslove za koje nisu bili kvalifikovani, a istovremeno, njihov zadatak je bio i da kontrolišu poslovanje i zaposlene. Ti poslovi su tražili neka specifična znanja koja su oni „uzgred“ dobijali. To „uzgred“ znači učenjem kroz iskustvo, a odnosi se na:

- Učenje od drugih
- Učenje od ključnog informata
- Učenje obavljanjem konkretnog posla
- Učenje ostvarivanjem značajnih kontakata

<sup>7</sup> U istraživanju ispitanik br. 4

- Učenje kroz radna i životna iskustva u zemlji i inostranstvu

Što se tiče znanja koja se stiču putem informalnog učenja, ona se tiču najrazličitijih, opštih i specifičnih, oblasti njihovog profesionalnog i privatnog života. Odnose na:

- Ekonomska znanja (znanja vezana za upravljanje finansijama, knjigovodstvena, znanja vezana za funkcionisanje bankarskog sektora, znanja vezana za berzansko poslovanje i dr.).
- Znanja iz oblasti prava (znanja vezana za pravne regulative poslovanja u zemlji i inostranstvu, poznavanja regulativa poslovanja preko of-shor kompanija, znanja o funkcionisanju poreskog sistema, znanja o zakonskim pravima i obavezama zaposlenih i sl.)
- Znanja vezana za poslovnu korespondenciju (maniri, načini ponašanja i odevanja koje zahteva određena poslovna situacija, način ophođenja prema zaposlenima i rukovodstvu, i sl.)
- Komunikacione veštine (znanja stranih jezika, internet)
- Ostala specifična znanja (specifična znanja o ponašanju u situacijama povećanog rizika pri donošenju odluka, neka psihološka znanja radi boljeg predviđanja i projekcije budućih postupaka poslovnih partnera, i sl.).

Informalno učenje pokazalo se veoma značajnim faktorom liderstva. Od svih vidova učenja odraslih ono je najznačajniji faktor liderstva. Verujemo da potreba za konstantnim učenjem može biti rezultat velikih zahteva posla koji pred pojedinca postavljaju nove izazove koje treba savladati da bi neko bio konkurentan. Dakle, kao i u prethodna dva slučaja, veoma je uočljivo da je učenje u direktnoj funkciji posla koji lider obavlja i da lideri u tome vide najveću vrednost obrazovanja i učenja. Takođe, ono što smo saznali tokom istraživanja o učenju lidera jeste da on na ovaj način uči jer kod njega postoji duboka svest o nekom njegovom obrazovnom deficitu i jaka želja da se on otkloni.

## Zaključak

Ispitivanje odnosa obrazovanja odraslih i poslovne uspešnosti imalo je određene specifičnosti koje su obeležile kako teorijski, tako i empirijski deo rada. Sama ciljna grupa koja čini uzorak je specifična po različitim osnovama. Ono što smo mi hteli da saznamo jeste da li je ova grupa ispitanika koju vidimo kao lidere, posebna i po tome šta uči, kako uči, zašto uči i na osnovu činjenica da odredimo ulogu učenja i obrazovanja u postizanju visokih poslovnih rezultata.

Na osnovu podataka o njihovom obrazovanju možemo da zaključimo da su lideri, u okvirima našeg istraživanja, ekonomisti ili pravnici po struci. Obrazovanje koje su stekli u formalnom sistemu za njih je imalo veliki značaj. Neformalno obrazovanje nešto manje je značajno nego prethodno, a situaciono učenje ili učenje informalnim putem ima najveći značaj u poslovnom usponu.

Osnovni značaj formalnog obrazovanja, u praktičnom smislu, lideri su videli, sa današnje distance, u otvaranju mogućnosti rada na samom početku poslovanja, a njegov najveći doprinos, smatraju, je u razvijanju intelektualnih sposobnosti. Neformalno obrazovanje igralo je ulogu posebno u razvijanju specifičnih znanja i komunikacionih sposobnosti i njegov značaj se prvenstveno odnosi na tu oblast. Gotovo da nema nijedne oblasti iz koje znanja nisu crpljena iz konkretnih situacija. Situaciono učenje se pokazalo najefikasnijim u sticanju kako specifičnih stručnih znanja, tako i veština koje poboljšavaju komunikaciju ili opštih „drugih“ životnih veština. Lideri u učenju koriste sve vidove učenja, ali se situaciono učenje i učenje kroz iskustvo izdvojilo kao najvažnije za brzo napredovanje u karijeri.

Lideri u Srbiji su se razvijali u veoma turbulentnim vremenima i za njih se vežu brojne kontraverze, te se zbog toga u javnosti percipiraju često kao glupi, primitivni, neobrazovani i nemoralni. Prema nalazima našeg istraživanja, koje se prvenstveno bavi obrazovanjem, a ne moralnim karakteristikama, ruši se deo stereotipa koji u javnosti važi za njih. Oni predstavljaju obrazovanu grupu ljudi za koju slobodno možemo reći da su skloni učenju i da razumeju značaj učenja. Oni jesu „učeca bića“ i obrazovanje i učenje koriste kao instrument poslovne uspešnosti i ostvarivanja ličnih ambicija.

## Literatura

- BENNIS, W.G. (2003). *On becoming a leader: the leadership classic – updated and expanded*. USA: Perseus Publishing.
- EKONOMIST MAGAZIN (2007). *Top 300 (posebno godišnje izdanje)*, 3. Beograd: Ekonomist media Group.
- GIDDENS, A. (2007). *Sociologija*. Zagreb: Nakladni zavod Globus.
- GRINBERG, DŽ. & BARON, R.A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Beograd: Želnid.
- KIRKPATRICK, S.A. & LOCKE, E.A. (2001). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48 – 60.
- KOTTER, J.P. (1990). *A power for change*. USA: The Free Press.
- KULIĆ, R. I DESPOTOVIĆ, M. (2004). *Uvod u andragogiju*. Beograd: Svet knjige.
- MILISAVLJEVIĆ, M. (1999). *Osnovi strateškog menadžmenta*. Beograd: Poslovna škola „Megatrend“.

ROBBINS, S. (2003). *Organizational behavior*. Englewood cliffs. NJ: Prentice Hall Inc.  
STONER, J., FRIMAN, E. & GILBERT, D. (1999). *Menadžment*. Beograd: Želnid.

---

Hajdana Glomazić<sup>8</sup>  
Faculty of Philosophy, University of Belgrade

## Leadership and Education<sup>9</sup>

**Abstract:** The research, whose results are presented in this paper aimed to determine the relationship between learning and adult education, and business success. This relation has been examined through observations of a specific target group sample that we call leaders. Basic thesis is that education and studying are significant factors of successful leadership. Research has shown that all three forms of education and studying (formal, nonformal and informal) have unquestionable value when it comes to leadership, and that out of the three the most significant is informal form of education. Socio-personal and personal characteristics also have a role in forming of a successful leader, as well as political and social circumstances of the environment. At present, it is impossible to precisely measure importance of education and/or studying, but it can confidently said that education and learning are significantly related to the business success rate of the respondents. Leaders are individuals who keep on studying, understand the importance of education and use it as an instrument of business success and realization of their leadership ambitions.

**Key words:** education, learning, business success, leadership.

---

<sup>8</sup> Hajdana Glomazić, MA is a PhD student at the Faculty of Philosophy, University of Belgrade and a teaching assistant at the Academy for Diplomacy and Security.

<sup>9</sup> The paper is a part of unpublished master thesis Hajdana Glomazić, *Adult Education and Business Success*, Faculty of Philosophy, Belgrade, submitted on 29th December 2009.