

Универзитет Привредна академија у Новом Саду
Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд (МЕФ)

Московская международная высшая школа бизнеса (МИРБИС)

Ledra College Nicosia

Национална асоцијација удружења здравствених радника Србије



МЕФ
ФАКУЛТЕТ

МЕЂУНАРОДНА
НАУЧНО-СТРУЧНА
КОНФЕРЕНЦИЈА

**КАКО ДО
КВАЛИТЕТНИЈЕГ
ЖИВОТА?**



12. МАЈ 2016 БЕОГРАД
mef.edu.rs

ISBN 978-86-84531-25-6

**Zoran Mačak¹, Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Beograd;
Srđan Novaković², Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i
finansije, Beograd;**

Lider sa integritetom kao etički model zaposlenih u organizaciji

Apstrakt:

U radu se autori fokusiraju na integritet kao jednu od najpoželjnijih karakteristika uspešnog lidera. Kako liderstvo predstavlja konkretan uticaj na zaposlene, lider sa integritetom koji znalački primenjuje sveobuhvatnu komunikaciju i motivisanje saradnika, animiraće ih da optimalno doprinose realizaciji svih ciljeva organizacije. On će postati etički model zaposlenim i obezbediće da zaposleni na posao ne donose samo svoje telo, već i um.

Moralne norme inicirane od lidera sa integritetom i prihvaćene od strane zaposlenih povećaće im zadovoljstvo pripadnosti organizaciji i unaprediti kvalitet života u ukupnoj delatnoj i socijalnoj sferi.

Ključne reči: *Lider, integritet, etika, saradnici, komunikacija, motivisanje.*

1. UVOD

Zaokupljenost javnosti menadžmentom i liderstvom poslednjih decenija raste neverovatnom brzinom. Rezultati savremenih proučavanja tih fenomena prevazilaze nivo organizacije, koja je u osnovi zaslužna za početak svestranog bavljenja njima. Potreba za „prosvećenim upravljanjem” prepoznata je u organizacijama paralelno sa shvatanjem da su ljudi strateški resurs, odnosno „humani kapital”. Još 1962. godine Maslov je predvideo da će ljudi postati konkurentna prednost organizaciji. Neretko se pojave i procesi u vezi sa menadžmentom i liderstvom teško mogu jasno razgraničiti od srodnih, poput rukovođenja, upravljanja, vođenja, liderstva... Poneki se pojmovi, definicije, klasifikacije i uputstva mogu okarakterisati kao utopija, spisak lepih želja, nešto savršeno i gotovo nedostižno. Na prvi mah, za mnoge rad na integritetu kao jednoj od najpoželjnijih osobina svih ljudi, ponajviše onih koji imaju čast i obavezu da vode druge, izgledaće kao Sizifov posao unapred osuđen na neuspeh.

Iako sveobuhvatan i interdisciplinaran, u svrhu razumevanja od strane šireg auditorijuma, postoji potreba da se savremeni menadžment, liderstvo kao njegova značajne funkcija, kao i karakteristike lidera pojašnjavaju na jednostavan način. Odatle ekspanzija metafora³ i pojednostavljenih slika, čak i u porukama akademika. U njima nisu retki ni semantički osvrti i „igre reči” za ključne pojmove. Podržavajući taj trend, toga ni u ovom radu neće nedostajati.

¹ zoran.macak@mod.gov.rs

² srdjan.novakovic@mef.edu.rs

³ “Usamljeni jahač”, “palikuća”, “toksičan lider”, “dijamant liderstva”, “odmrzavanje” “šok i iznenađenje”...

2. O MENADŽMENTU I LIDERSTVU

Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima, predstavlja naučnu disciplinu, čiji je cilj da okupi i razvije ljudske potencijale, negujući dobrobiti individualnog i grupnog rada. Menadžment je priča 20. veka o uspehu, isticao je P. Draker. To je društveni, sistemski i proaktivni proces koji ima svoju svrhu. Menadžment je funkcija i profesija, nauka i veština, teorija i praksa [2]. Menadžmenta nema bez minimalne organizacije (npr. grupe), kao ni bez rada. Najčešće definisane funkcije menadžmenta su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

Organizacija je ljudska tvorevina, nastala iz potrebe da se kolektivnim radom postigne ono što ne može individualnim. Organizacija je u stalnom životnom ciklusu. Raste i razvija se. Promene su neminovne, kao i konflikti. Rukovodilac u organizaciji obezbeđuje da stvari budu urađene preko zaposlenih. Rukovodioci (nadređeni, vođe ili lideri) nužno koriste moć.⁴ Uz moć se vezuje i podela na transakciono (na prinudi bazirano), harizmatično (podrazumeva identifikaciju) i transformaciono (rukovodilac delegira i više služi) [15] vodstvo i liderstvo.⁵ Savremen pristup uzrokovao je da su odnosi nadređenosti i podređenosti, negovani hiljadama godina, ustupili mesto odnosima saradnje i kreativnog ostvarenja postavljenih ciljeva. Uslovne podela na nadređene i podređene, vođe i sledbenike, transformisale su se u priče o liderima i saradnicima [11].

Iako se značajnije koristi od sredine prošlog veka (*eng. Leader- vođa*), reč lider je stara gotovo koliko i sama civilizacija, sa korenom u staropersijskom jeziku i značenjem ići, putovati [6]. Liderstvo se uglavnom oslanja na tehnike uticanja bez primene prinude. Liderstvo podrazumeva i proces i vlasništvo. Lider treba da omogući drugima da vide cilj i da koncentriše njihovu energiju u ostvarenju tog cilja. Egzistira i termin „romansa liderstva“. Odnosi se na zaposlene koji traže od lidera da ih ovi usmeravaju u aktivnostima koje obavljaju. U takvom kontekstu, možda je suštinu poželjnog odnosa lidera sa saradnicima u organizaciji najjezgovitije izrazio Konfučije, davno pre mičigenskih i harvardskih studija o menadžmentu i liderstvu kroz sentencu: „*Reci mi - zaboraviću, pokaži mi – možda ću zapamtiti, zaposli me – razumeću!*“

Menadžment i liderstvo ne razlikuje samo odnos opšteg i posebnog. Brojni su i pokušaji definisanja različitosti lidera i menadžera, koji se kreću od shvatanja da lideri rade prave stvari (efektivnost), a menadžeri rade stvari na pravi način (efikasnost), do filozofskih pogleda o „jednom rođenom“, kog predstavlja menadžera i „ponovo rođenom“ što karakteriše lidera.

3. TEZE⁶ O INTEGRITETU

Težnja da se definiše lider, nije bez istorijskih korena u kojima se potencira na poželjnim karakteristikama osobe.⁷ Prema mnogim autorima, značajna i visoko pozicionirana karakteristika ličnosti lidera je integritet. Integritet se ranije često vezao za poštenje [15] i objašnjavao kao

⁴ Još od Mičigenske studije 60-ih godina prošlog veka, identifikovano je šest vrsta moći: (1) moć nagrađivanja, koju simbolizuje šargarepa, (2) moć prinude koju odslikava štap, (3) uvek zastupljena legitimna moć, (4) referentna moć, (5) ekspertska ili stručnjačka moć i (6) informaciona moć [15].

⁵ Igra reči kojom se potencira razlika u poimanju vođenja i liderstva. Vodstvo je karakteristično za prvi, liderstvo u punom smislu za drugi, a delimično liderstvo za treći tip.

⁶ Integritet je toliko sveobuhvatan da, koliko god ga interdisciplinarno sagledavali, odrednica “teze” je sasvim primerena. Moguće je da bi sve drugo bilo preambiciozno!

⁷ Platon lidera vidi kao osobu koja žudi za znanjem, voli istinu, umeren je i ne teži za bogaćenjem, nije podao i prost, pravedan je i human, podučljiv, dobro pamti i ima smisao za lepo. Prema Makijaveliju lider je važan, odlučan, veran, blag, čovečan, pravedan, iskren, pošten, pobožan i velikodušan [6].

velika povezanost između rečenog i učinjenog [6]. Za savremenije teoretičare to je kvalitet koji inspiriše poverenje u drugima i „moralna ispravnost ili izvrsnost“ koja prenosi osećaj poštovanja prema standardima ili vrednostima - posebno istini [1]. U rečnicima i leksikonima nema komfora u objašnjavanju. I složen pojam objašnjava se kratkim i jasnim izrazima. Tako je integritet (lat. integritas): (1) nepovređeno, nedirnuti stanje; (2) potpunost; (3) celokupnost; (4) čitavost; (5) čistota duše; (6) časnost i (7) čestitost [19].

Lideri sa integritetom svesno prihvataju odgovornost, na uštrb svojih prava.⁸ Integritet je najvažniji deo ličnog brenda i kohezioni sila koje vrednosti našeg života drži čvrsto pripojene. On je naš navigacioni sistem kroz život [13]. Lider je autentičan i poseduje magnetizam. Zato je posedovanje integriteta lakše vezati za vremešnije lidere, one koji su ga duže gradili. Iskustvom su verzirani za nalaženje kraćeg puta posle dugog hodanja.

Savremenost je donela i ekspanziju razmatranja o rodnoj ravnopravnosti. Muškarcima se pripisuje pouzdanost, upornost, nezavisnost, racionalnost i odlučnost, dok se za žene vezuju interpersonalne karakteristike, kao što su briga za druge, osetljivost, toplina, pružanje pomoći i vaspitavanje [7]. Novija istraživanja potvrđuju da bi integritet ženama trebao biti svojstveniji.⁹

4. LIDER SA INTEGRITETOM - KOMUNIKATOR, MOTIVATOR I ETIČKI UZOR

Komuniciranje predstavlja važnu životnu veštinu zastupljenu u gotovo svim ljudskim aktivnostima. Posebno je neodvojiva od rada. Cilj poslovne komunikacije je koordinisanje radnih aktivnosti. Saradnici treba da razumeju lidera. Što su ljudi obavešteniji o onome što se odnosi na njihove ciljeve, biće bolje motivisani. Dobri motivatori objašnjavaju svojim ljudima gde se njihov posao uklapa i zašto je svima važan. Integritet podrazumeva izbegavanje svake komunikacije koja je obmanljiva, prepredena ili je ispod ljudskog dostojanstva. Ljudima se trebaju davati i povratne informacije. Oni žele da znaju kako kolektivu ide i kojim tempom napreduje. Time im se pruža mogućnost da mere svoj rad. U tu svrhu koriste se mnoga pravila „povratne sprege”.¹⁰

Već je napomenuto da liderstvo podrazumeva i proces. Akcenat je na uticaju. Uticaj je efekat koji jedna osoba ima na drugu. Različiti uslovi i razne situacije diktiraju različito ponašanje rukovodilaca. Tri su moguća ishoda uticaja – obavezivanje, prinuda i otpori [15]. Obavezivanje je najpoželjniji oblik. Podrazumeva svojevoljno prihvatanje, koje lider sa integritetom, motivacijom inicira. Razumevanje motivacije traži da se razume ljudska priroda, što nije lako. Postoji jaz između sadašnjeg stanja i nekog budućeg željenog stanja. Motivacija je sredstvo da se jaz smanji. Lider sa integritetom bavi se najvišim stepenicama Maslovljeve hijerarhije potreba, uključujući samoostvarenje i podražava Mintcbergovu teoriju „Y“ jer veruje da su trud i odgovornost imanentni ljudima, da su ljudi imaginativni i kreativni, da žele da uče, da žele da postignu nešto i žele da budu podržani. Nagrada i kazna imaju ograničene efekte. Prema Mintcbergu lider mora

⁸ Naročito izraženo za japanski stil privređivanja i organizovanja.

⁹ Žene se orijentišu na procese i međuljudske odnose; brinu o tome kako ljudi tretiraju jedni druge; smatraju da je grešiti prirodno a probleme rešavaju intuitivno. Žene motivaciju nalaze u društvenim kontaktima, pomaganju drugima da zadovolje svoje potrebe i saradnji sa drugim ljudima [5].

¹⁰ Poželjno je primenjivati jasno opisivanje, isticanje pozitivnog, odabir jedne ili dve stvari na koje se zaposleni mogu usredsrediti, izbegavati uopštene komentare, fokusirati se na ponašanje a ne na ličnost, izbegavati zaključivanje o motivima, namerama ili osećanjima, isticati ponašanje koje može biti promenjeno, izbegavati generalizacije (izrazi „sve,” „nikad,” „uvek,”)... Posebna obazrivost potrebna je pri davanju saveta.

biti sposoban za kontakte, konfrontacije i mora biti posebno komunikativan. Ideal je ne izdavati naređenja već davati instrukcije. Lider sa integritetom zna šta ljudi ne vole. Jedna sistematizacija onog što ljudi izbegavaju, na bazi istraživanja Abrahama Maslova prikazana je u tabeli:

Tabela 1 – Šta ljudska bića izbegavaju

Ljudska bića izbegavaju	da budu ništa (pre nego nešto)	smešna figura koju drugi regulišu (poput predmeta, da su tretirani kao fizički predmet, a ne kao osoba, da se stavljaju u određene rubrike kao primer, a ne kao jedinstvene jedinice)
da se njima manipuliše	da ih ne cene	da im se izdaju naređenja
da se njima dominira	da ih ne poštuju	da se prisiljavaju na nešto
da se omalovažavaju	da ih se ne sluša	da ih tlače (koriste, eksploatišu)
da ih drugi određuju	da ih ne shvataju ozbiljno	da ih kontrolišu
da ih pogrešno razumeju	da ih ismejavaju	da su bespomoćni da su popustljivi da se mogu zameniti

(Izvor: A. Maslov, *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi sad, 2004.)

Lider sa integritetom snažno motiviše. Da je jedan koji hoće, uvek bolji od dvojice koji moraju, isticao je početkom prošlog veka čuveni srpski vojskovođa vojvoda Živojin Mišić. I lider u organizaciji mora biti motivisan da zadovolji svoje potrebe za uspehom, druženjem i moći. No, mora mu biti svojstven i afilijativni motiv, kao i empatija – svojevrsna umetnost izlaska iz sebe i shvatanja šta je drugima važno. Motivacija za rad nije primoravanje, zavođenje, cenkanje, manipulisanje, paternalizam, niti pritisak na grupu. Produktivnost pojedinca zavisice od toga kako vidi ostvarivanje svojih ciljeva, pri ostvarivanju ciljeva organizacije. Umešno doziran humor pomoći će mu u tome. Lidera sa integritetom pored intelektualne i emocionalne inteligencije karakteriše i visok stepen duhovne (spiritualne inteligencije - SQ)¹¹. Proučavanja duhovne inteligencije, nečeg svojstvenog samo ljudskim bićima¹² novijeg su datuma.

Svoja razmišljanja saradnici će promeniti na osnovu ponašanja lidera, a ne raspravama i ubeđivanjima. Saradnici čine ono što vide od lidera. On je taj koji stvara poverenje. Lidera treba krasiti poštenje i otvorenost, a ne lukavstvo i prepredenost. Lider ne skriva želju za istinom i pretvaranje reči u dela. Poznata je izreka da onaj ko govori istinu, ne mora pamtititi šta je rekao. Kreator priče mora u nekom smislu da bude oličenje svoje priče. Ako vas razumeju privući ćete pažnju. Ako vam veruju, podstaći ćete ih na akciju i pokrenućete njihov entuzijazam. Ljudi postaju ponosni što su deo nečeg.¹³ U organizaciji, posedovanje integriteta nije privilegija samo lidera, već i ostalih zaposlenih. Održavanjem ličnog dostojanstva, u isto vreme lider razvija i dostojanstvo drugih. Lideri trebaju ne samo voditi već i zavoditi[18]. Lideru sa integritetom pozicija „prvog među jednakim” omogućava da bude najpozvaniji da integritet ličnim primerom afirmiše i kod svojih saradnika. Tako oni postaju „moralni deoničari“ organizacije. Slikovit i simboličan prikaz napred navedenog mogao bi izgledati ovako:

¹¹ Visoko razvijena SQ prepoznaje se po: fleksibilnosti, visokom stepenu svesti o sebi, sposobnosti da se suočimo s patnjom i iskoristimo je, nadahnutosti vizijom i vrednostima, zaziranjem od toga da se ikome nepotrebno naudi, sklonosti pronalaženja veze u različitostima, izraženoj sklonosti postavljanju pitanja ”Zašto?” i “Što ako?” i potragom za “suštinskim odgovorima”, te sposobnost delovanja nasuprot konvencijama. Neretko će osoba visoke SQ delovati kao “vođa koji služi” [20].

¹² IQ poseduju i mašine, EQ i neke vrste sisara, dok SQ imaju samo ljudi.

¹³ Ponos pripadnosti organizaciji, karakterističan je za japanski menadžment (Toyota) [18] i izražen je u kompanijama sa germansko-japanskim stilom privređivanja [12].

Ono što govorim i radim JE isto !!!			Ono što govorim i radim NIJE isto ?!!		
Reči lidera	Dela lidera	Dela saradnika	Reči vođe	Dela vođe	Dela sledbenika
Dolazite na vreme na posao!	Dolazi na vreme	Dolaze na vreme	Dolazite na vreme na posao!	Kasni	Neki dolaze na vreme, neki ne
Budite pozitivni!	Širi pozitivnu energiju	Pozitivni su	Budite pozitivni!	Izražava negativan stav	Neki su pozitivni neki ne
Stranke su na prvom mestu!	Izuzetno uvažava stranke	Uvažavaju stranke	Stranke su na prvom mestu!	Sebe stavlja na prvo mesto.	Neki uvažavaju stranke, neki ne

Slika 1 – Različnost uticaja lidera (vođe) na saradnike (sledbenike) u zavisnosti od ličnog primera

Lider sa integritetom nije bezgrešan, niti savršen. Postoje univerzalne istine o greškama, a to je da svi grešimo, da većina negira sopstvene greške¹⁴ i olako upire prstom u one koji greše. Tako posmatrano, ukoliko smo iskreni prema sebi, lider se ne razlikuje od nas i sa njim se lako identifikujemo. Lider sa integritetom oprezno obećava, a obećanja koja daje i ispunjava. U bestselleru „7 navika uspešnih ljudi“ Kavi ističe da „dok dajemo i održavamo obećanja, pa čak i ona najmanja, počinjemo da uspostavljamo unutrašnji integritet koji nam daje svest o samokontroli, hrabrosti i snazi da prihvatimo više od odgovornosti za sopstveni život“ i nastavlja da „držeći obećanja data sebi i drugima, malo po malo, naša čast postaje veća od našeg raspoloženja“[10]. Služenje istini i ispunjenje obećanja stvara produktivno i visokomoralno poverenje na duge staze. Situaciono i brzoprolazno poverenje se uglavnom vezuje za političare. Svojevremeno im je da najčešće daju nerealna obećanja, a komforno se odnose i prema vrednosti „istina“. Zaslužena kazna za takvo ponašanje je nemogućnost da uopšte pokušaju izgraditi integritet, a samim tim i zvati se „lideri“. Najviša stepenica do koje oni mogu doći je „vođa“¹⁵.

Lider sa integritetom najviše primenjuje referentnu moć kojoj su karakteristike uticaj i identifikacija sa drugim. Liderstvo retko proističe jedino iz moći; umesto toga ono teži stvaranju sopstvene moći [3]. Moć lidera je harizmatična. Jedna od šire prihvaćenih definicija harizme je da je to sposobnost lidera da koristi, širi i intenzivira uticaj, verovanje, vrednosti, ponašanje i performanse drugih uz primer svog ponašanja. Kao ideal, danas se odomaćio i termin superliderstvo koji se definiše kao „sposobnost da vodi druge da vode sebe“[15]. Liderima integritet omogućava da lakše rešavaju konflikte u organizaciji. Oni imaju dar za unošenje reda u haotične situacije [3]. Lider je kreator i predvodnik promena. Bez njega se ne formuliše vizija organizacije, kao jasna slika poželjnog stanja.¹⁶ Lider koji drži do integriteta, svestan je značaja znanja, kao centralnog resursa produktivnosti. Stalno uči i radi na kontinuiranom personalnom razvoju (*continuous personal development -CPD*). Uspešan je član, neretko i rukovodilac tima. Zna za sinergiju, „oluju mozga“ (*Brainstorming*) i novije „jedrenje ili lutanje mozga“ (*Brain-sailing*). Ume organizovati sastanak. Sa saradnicima stanje analizira pomoću SWOT, TOWS I

¹⁴ Retki su oni koji svoje greške umeju objasniti na produhovljen način. Na kritike da je 1000 puta pogrešio pri izradi sijalice, Edison je odgovorio da je samo 1000 puta pokazao kako sijalica ne treba da izgleda.

¹⁵ Smatra se da je jedini lider od političara bio Mahatma Gandhi [10]. Indikativno je i da mu je ime na svojevrstan način obeležilo način postupanja. Reč „mahatma“ se prevodi kao „dobra duša“.

¹⁶ Primeri vizija: „Demokratizovati automobile“ - Ford, „Usrećiti ljude“ – Disney, „Bežičnost“ - Motorola, „Visoko mesto u društvu najboljih“ - Fakultet tehničkih nauka u Novom sadu

PEST(L)E metoda, pri definisanju ciljeva primenjuje SMART metode, a performanse meri BSC metodom...

5. RAZVOJ I ODRŽAVANJE INTEGRITETA

Mnoge su prepreke integritetu. Pored subjektivnih, na integritet u organizaciji, agresivno atakuju i objektivne otežavajuće okolnosti.

Najpozvaniji da maestralno upotrebe reči, svakako su književnici. Teško da se šta može prigovoriti razmišljanjima Jovana Dučića, koja će poslužiti da se razume subjektivna prepreka izgradnji autoriteta bilo da ste lider ili saradnik. Dučić navodi: „*Jedan veliki problem u karakteru čovekovom, to je iskrenost prema samome sebi. Odista, čovek nikoga ne vara kao samoga sebe. On je posvednevno prva igračka svoje sopstvene ambicije, sujete, senzualnosti, pasivnosti, škrtosti, raspikućstva, drskosti, straha, gluposti. On nema nikada dovoljno pameti da sam proveri svoja osećanja, i da sam odmeri svoju pravu snagu. Zbog toga i izmišlja principe, i improvizira osvedočenja kako bi pred svetom sakrio svoja loša dela i dela iza njih, a narocito da bi sam pred sobom opravdao svoje postupke*” [6]. Čak i stalni i predani rad za koji se zalagao Veber, može biti ozbiljna prepreka integritetu. Radoholizam se na Zapadu nekad tretira kao alkoholizam. Oslanjajući se na njenu kliničku praksu o radoholičkom radu, profesor Barbara Kilindžer ističe da se integritet podriiva i gubi radoholičnošću. Kao posebno značajnu pretnju integritetu, ona navodi i detaljno razrađuje i opsesiju [8].

Iako poseduju potencijal da ga brže steknu, pri izgradnji integriteta žene imaju više poteškoća. Karakteriše ih nedovoljna težnja za liderstvom, opisana kao efekat „trnove ružice“. One ne „igraju igrice“, kojima muškarci u profesionalnom svetu odmeravaju svoje mogućnosti i ne neguju mreže neformalnih kontakata [5]. Žene sumnjaju u sebe čak i kad imaju 95 % kvalifikacija potrebnih za neki položaj i imaju veće blokade kada treba da projektuju svoju moć. Pored toga, često ih sputavaju stereotipi i predrasude¹⁷. Nije bezazleno ni postojanje nevidljive barijere, tzv. „staklene tavanice“ [16] koja žene sprečava da budu elitni lideri čak i u profesijama u kojima dominiraju.

Objektivne okolnosti značajno utiču na integritet. Neretko lider nije isto što i vlasnik organizacije. Gazde traže poštovanje, a lideri ga daju [1]. Gazdama je najčešće primaran motivator profit, te stoga poseban osvrt na odnose u organizaciji zavređuje poslovno-etička dimenzija. Za jednog od istaknutih zapadnih teoretičara etike Di Džordža, etika je sistemsko nastojanje da se naše individualno i naše društveno moralno iskustvo učine smisaonima, tako što će se odrediti pravila koja treba da vladaju ljudskim ponašanjem, vrednosti dostojne stremljenja i karakterne crte koje zaslužuju da u životu dođu do izražaja [4]. Etika je nezaobilazni deo poslovnih procesa. Egzistira „Mit o amoralnom biznisu“. Poslovna etika se bavi moralnim pitanjima u poslovnom delovanju i predstavlja polje dveju različitih perspektiva: moralne ili etičke i poslovne ili ekonomske perspektive. S jedne strane, moralna perspektiva za svoje polazište uzima moralne vrednosti utemeljene na bihaviorizmu kakve su istina, pravda, poverenje, poštenje, jednakost, solidarnost... S druge strane, poslovna perspektiva bazirana je na ekonomskim vrednostima (osnova je utilitarizam) i kategorijama kakve su profit, efikasnost, konkurentnost, uspešnost. Sam koncept poslovne etike neki vide kao

¹⁷ Stereotipi se nekada lako razbijaju. Dominacija muškaraca u simfonijskim orkestrima, karakteristična do 80-ih godina 20. veka, završila se zahvaljujući jednostavnom testu - svi prijavljeni su svirali sakriveni iza zavese [16].

svojevrsni oksimoron (samoprotivrečan pojam)¹⁸? U takvom kontekstu, savremen čovek je najčešće čovek dileme: imati (novac, moć) ili biti (čovek)¹⁹. Iako se snažna afirmacija savremenog menadžmenta vezuje za Zapad, treba napomenuti i da je taj isti Zapad iznedrio i neoliberalizam, koji je prepun etičkih aporija i zamki za one koji preferiraju moralnost. Izuzetak su organizacije sa germansko-japanskim stilom privređivanja[12]. Neoliberali nemaju dilemu imati ili biti. Oni se slažu sa opaskom Fridriha Ničea da je „moral samo za slabe”. Da je u neoliberalizmu „Profit iznad ljudi“ simbolički poručuje i Naom Čomski nazivom svoje knjige.

Već je istaknuto da je integritet dostupan malobrojnim ljudima i teško dostižan. Da bi čovek postao lider, potreban je ne toliko njegov intelekt, koliko apsolutno predavanje. Rad na integritetu treba biti svojstven liderima i saradnicima u makro i u mikro organizacijama. Takav rad ne trpi statiku. Podrazumeva stalnu promenu i kao takav je poziv na akciju. Za mnoge će to biti kažnjavanje ranije pasivnosti. Težak rad je zapravo gomila lakih stvari koje niste obavili onda kad je trebalo! Maksvel na akciju poziva i lidere (*kroz mnoštvo hodajte polako!*) i saradnike (*razvijajte svoje glavne vođe!*) [13]. Organizovati mali radni tim, energizovati osoblje oko jedne kancelarije, održavati sreću u svojoj porodici - to su linije fronta na koje lider izlazi. Istina je da svako od nas ima, svakog dana, potencijal da krene ka ulozi lidera[9]. Za to je svima, prema Kaviju potrebno „uravnoteženo samoobnavljanje“, kako fizičko, tako i umno. Lider i saradnici trebaju izgrađivati sopstveni kodeks vrednosti, a zatim ga se bezuslovno i bespogovorno pridržavati. Rezultat integriteta biće ne samo imidž, već i postojan ugled. S pravom se ističe da svi moraju da čuvaju svoje vrednosti, ali i menjaju načine na koje će ih koristiti [17]. Lideri to moraju više nego ostali.

6. ZAKLJUČAK

Da li svi, kao osobenu vrednost imamo integritet, kako znamo da smo ga postigli, da li se gubi i kako se može izgraditi, pitanja su koja ne postavljaju samo naučnici i eksperti iz raznih oblasti. U svojevrsnom „paradoksu izobilja“ nude nam se Zakoni, Pravila, priručnici i džepni vodiči posvećeni integritetu.²⁰ Za početak integritet je potrebno prepoznati, utvrditi na kom je stepenu izgrađen kod nas samih (*Spoznaj sebe!* piše na ulazu u proročište Delfi) i krenuti u njegovu nadogradnju. Integritet je rezultat samodiscipline i dostignuće koje se teško postiže. U organizaciji gde se radom želite samopotvrditi i socijalno nadograditi, neće vam trebati teoretska znanja da prepoznate integritet kod osobe kojoj je povereno ili se sama izborila da vas predvodi. Moralne vrednosti koje takva osoba nesebično prenosi na vas, sa voljom ćete prihvatiti. Savremene organizacije ne promovišu zgrade i sofisticirane mašine, već ih uzdižu ljudi. Bilo da ste lider ili saradnik, kontinuirani rad na izgradnji integriteta, omogućiće vam kvalitetniji i smislom ispunjeniji život, u organizaciji i izvan nje. Zašto ne pokušati?

¹⁸ Nešto kao „okrugli kvadrat“ ili „drveno gvožđe“.

¹⁹ Kada je svojevremeno jedan mladić rekao austrijskom književniku i satiričaru Karlu Krausu kako namerava studirati poslovnu etiku, Kraus mu je odgovorio: „Moralisti biste se ipak opredeliti za jedno ili drugo!“

²⁰ Npr: Caroselli, M., *Manager's Pocket Guide to Influence with Integrity: Power, Principles and Persuasion*; Morgen, Sharon Drew *Selling with Integrity: Reinventing Sales Through Collaboration, Respect, and Serving*; Simons, Tony *The Integrity Dividend: Leading by the Power of Your Word...* Maksvel je napisao „21 zakon liderstva“ – prvi je zakon učinka, drugi je zakon uticaja, peti je zakon autentičnosti, šesti je zakon poverenja, sedmi je zakon poštenja, deveti je zakon magnetizma... Mogu se naći i 14 Pravila vođenja: prvo - *Vođenje od životne važnosti za svaki sistem*, drugo - *Demokratija u odlučivanju, a disciplina u izvršavanju*, šesto - *Vođenje je veština ostvarivanja rezultata posredstvom ljudi*, a trinaesto - *Poštujte konvencije i vodite kompaniju ličnim primerom* [18].

REFERENCE:

- [1] Adair, J. (2011). *The John Adair Lexicon of Leadership*, Kogan Page.
- [2] Adižes, I. (1994). *Dijagnoza stilova upravljanja*, Novi Sad, Prometej.
- [3] Bitel R. L. (1997). *Liderstvo - stilovi i tehnike upravljanja*, Beograd, Clio.
- [4] Di Džorž, R., (2003). *Poslovna etika* Beograd, Filip Višnjić.
- [5] Čičkarić, Lj. (2016). *Žene i politika iz rodne ravnopravnosti*, Beograd, Institut društvenih nauka.
- [6] Grubić– Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa*, Novi sad, AB Print.
- [7] Heilman, M. E. (2001). *Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational leader*, Journal of Social Issues, 57, p. 657–674.
- [8] Killinger, B. (2010). *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason*, second-edition, McGill-Queen's University Press.
- [9] Karnegi, D. (2006). *Vođa u vama – kako uspeti u menjanju sveta i ljudi oko vas*, Beograd, Narodna knjiga.
- [10] Kavi, R. S. (2006). *7 navika uspešnih ljudi*, II izdanje, Beograd, Editor.
- [11] Mačak, Z. (2010). *Aspekti menadžmenta primenjivi na upravljanje procesom služenja vojnog roka u civilnoj službi*, članak, Vojno delo, proleće 2010., str. 201-216.
- [12] Mačak, Z., Drobac, M. (2010). *Etičke aporije neoliberalizma*, članak, Kultura polisa br. 13/14, str. 193-220.
- [13] Maksvel Dž. (2005). *Kako da postanete istinski vođa*, Beograd , Algoritam izdavaštvo,
- [14] Maslov, A. (2004). *Psihologija u menadžmentu*, Novi sad, Adizes.
- [15] Milosavljević, M. (1999). *Liderstvo u preduzećima*, Beograd, Čigoja štampa.
- [16] Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*, Beograd, Datastatus.
- [17] Pappas, N. J. (2011). *Belief and Integrity: Philosophical Dialogues*, Algora publishing.
- [18] Radosavljević, Ž., Tomić R (2004). *Menadžment u modernom biznisu* Beograd, BBO.
- [19] Vujaklija, M. (1980). *Leksikon stranih reči i izraza*, Beograd, Prosveta.
- [20] Zohar D., Marshall. I. (2002) *SQ Duhovna inteligencija -suštinska inteligencija* Zagreb, VBZ.

A leader with the integrity as the ethical model for employees in the organization

Abstract:

In this paper, the authors are focusing on the integrity as one of the most important characteristics of a successful leader. As leadership has a concrete and strict influence on employees, a leader with integrity who implements comprehensive communicative and motivational methods to influence subordinates, will animate them to contribute to the realisation of all goals fully.

Moral norms initiated by the leader with integrity and accepted by the employees will increase their satisfaction of belonging to the organization and improve the quality of life in an overall practical and social area.

Key words: *Leader, Integrity, ethics, associated , communication, motivation.*

