

UNIVERZITET SINGIDUNUM
POSLOVNI FAKULTET U BEOGRADU

Departman za posleddiplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

Master rad

**Uloga komunikacije u liderstvu kao faktor uspeha u
poslovnom okruženju**

Mentor: prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student: Mila Marinković, 400683/2013

Beograd, 2015. godine

Uvod.....	3
1.1 Predmet i polazište istraživanja.....	5
1.2 Ciljevi istraživanja.....	6
1.3 Značaj i aktuelnosti istraživanja	7
1.4 Hipoteze istraživanja.....	8
1.5 Metode istraživanja	8
1.6 Struktura rada.....	9
2. Ekonomija znanja.....	11
3. Definicija i uloga lidera	12
3.1 Liderstvo kao proces.....	13
3.2 Liderstvo kao odnos.....	14
3.3 Liderstvo kao vizija	16
4. Znanje lidera.....	18
4.1 Pojmovno znanje	18
4.2 Iskustveno znanje.....	20
4.3 Intuicija	21
5. Komunikacija i liderstvo	22
5.1. Značaj komunikacije u poslovnoj sredini.....	22
5.2 Konstituisanje značenja poruke	24
5.3 Slanje poruke i barijere u poslovnoj komunikaciji	25
5.4 Primanje poruke i barijere u poslovnoj komunikaciji.....	27
5.5 Verbalna komunikacija	30
5.6 Neverbalna komunikacija.....	31
5.7 Metakomunikacija.....	33
6. Primena znanja lidera.....	35
6.1 Postavljanje i ostvarivanje ciljeva.....	35
6.2 Donošenje odluka.....	36
6.3 Uvođenje i reagovanje na promene	38
6.4 Kritika i rešavanje konflikta.....	39

7. Istraživanje.....	42
8. Zaključak.....	51
9. Literatura.....	53

Uvod

Današnje poslovno okruženje se u veoma velikoj meri razlikuje od svega onoga na šta su poslovođe i zaposleni bili naviknuti do pre par decenija. Zahvaljujući sve neizvesnijem tržišnom okruženju i jakoj konkurenciji, organizacije bivaju primorane da u ovoj "trci" iskoriste sve svoje potencijale. Više nije dovoljno posedovati pravi proizvod ili uslugu. Potrebno je da interni procesi u organizaciji budu dovedeni na nivo izvrsnosti. Da bi radna izvrsnost mogla biti ostvarena, neophodno je posvetiti pažnju onim resursima od kojih to direktno zavisi – ljudima koji su zaposleni u kompaniji. Dakle, monopolističkom, takmičarskom okruženju delatnosti istraživanja i razvoja, pridružila se akumulacija ljudskog kapitala kroz obrazovanje i obuku. Istraživanja su pokazala da upravo ovi fenomeni igraju važne uloge u stvaranju dugoročnog rasta dohotka po glavi stanovnika.¹

Godine 1982. materijalna dobra su predstavljala oko 62% imovine korporacija u SAD, ali je do 2000. godine taj udeo opao na samo 30 procenata. Nedavno objavljena britanska studija pokazuje da, u proseku, čak 40 procenata vrednosti kompanija ni na kakav način nije prikazano u njihovom knjigovodstvu.² Na taj način ekonomiju „cigle i maltera“ polako menja ekonomija ideja u kojoj je fenomen liderstva dobilo veoma značajnu ulogu. U toj novoj ekonomiji bogatstvo nastaje stvaranjem i čuvanjem vrednog znanja. U ovoj ekonomiji znanja inovativno mišljenje se ceni kao svojevrsna veština.

Ekonomija i društvo zasnovani na znanju pretpostavljaju bitno izmenjene profile lidera, organizatora procesa rada i neposrednih radnih izvršilaca. Osim značajnih zahteva vezanih za znatno povećani kvalifikacioni, tehnološki i obrazovni nivo, menjaju se i psihološki, komunikacioni i mentalni profili budućih lidera i radnika. Poslodavci i lideri danas žele zaposlene koji će neprekidno osavremenjivati svoje znanje, biti vešti u komunikaciji i umeti da nezavisno rade. Najjednostavniji način da se uspeh postigne, jeste usmeravanje svih zaposlenih ka postizanju ciljeva, jer je ljudski faktor nezamenljiv faktor uspeha kompanija. Zbog toga, sve više pažnje posvećuje se vezi ili uticaju koji

¹Idris K.(2003), *Intelektualna svojina, moćno sredstvo ekonomskog rasta*, Zavod za intelektualnu svojinu Srbije, Balkankult, Beograd, str. 26.

²Ibid, str. 4.

zaposleni imaju na ostvarenje ciljeva kompanije. U skladu sa tim, uloga koju lideri imaju u današnjem poslovnom svetu jako je značajna, te ćemo se istom i baviti u ovom radu. Ukazaćemo i na činjenicu kako dinamičnost svetske ekonomije i opsjednutost učinkom u današnjem svetu stavljaju lidere pred veliki izazov. Svim tim pokretačkim silama danas se pridružuje i potreba ljudi za zdravom radnom sredinom, balansom privatnih i poslovnih aktivnosti, smislenim radom, stvaralaštvom i ljubavlju. Sve to ovu temu čini još interesantnijom. Informatičko doba, obeleženo sticanjem dobara i brzinom korišćenja informacija, polako prerasta u konceptualno doba, u čijoj su osnovi integralni pristup čoveku, kreativnost, humanost, ekološka svest, empatija, neverbalna komunikacija.³ Interakcija ljudi zaposlenih u kompanijama ostvaruje se kroz komunikaciju. Razmena informacija, saopštavanje ideja i pravljenje planova samo su segmenti tog ogromnog brega koji predstavlja komunikaciju u kompanijama. Komuniciramo sa kolegama, nadređenima i podređenima, kupcima, potencijalnim kupcima, zadovoljnim i nezadovoljnim mušterijama, profesionalcima i laicima, ali smo osuđeni da komuniciramo. Zato ćemo mi u ovom radu posebnu pažnju posvetiti ulozi komunikacije u procesu liderstva.

³Gručić Z., *Razvoj svesnosti lidera*, yuTOP agencija, Novi Sad 2011, str. 7.

1.1 Predmet i polazište istraživanja

Predmet i polazište našeg rada je ispitivanje i pružanje teorijskih podataka o jednom malom segmentu izuzetno širokog fenomena liderstva i njegovom uticaju na poslovanje kompanija. Oblasti liderstva koje smo posebno istraživali u okviru ovog rada jesu znanje i komunikacija kao ključni aspekti manifestovanja uticaja svakog lidera.

Upoređivanjem privrednog razvoja u svetu u poslednja tri veka vidimo da su u XVIII veku osnova za razvoj privrede bili prirodni resursi, u XIX veku to je bio razvoj tehnologije, a u XX veku to je bio razvoj finansija. Krajem XX veka analitičari su najavili da će osnov privrednog razvoja XXI veka biti znanje kao osnovni resurs i izvor konkurentnosti. Više nisu u prednosti ona društva koja imaju pristup prirodnim resursima, već ona koja imaju sposobnost kontinuiranog sticanja znanja u cilju stvaranja superiornih proizvoda i usluga na tržištu.

U doba klasičnih ekonomista, kao što su Adam Smit, Rikardo i Marks, kapital je igrao važnu ulogu u teorijama rasta. Iako su pisali sa različitih gledišta, svi klasični ekonomisti su verovali da su kapital i tehnološki napredak ono što određuje način rasta neke ekonomije. Neki kasniji ekonomisti su u svoj model rasta uveli tehnološki napredak kao bitan faktor za ovaj fenomen. Zahvaljujući stalnim i sve brojnijim inovacijama, više od polovine ekonomskog rasta u SAD trenutno nastaje u industrijama koje jedva da su i postojale pre jedne decenije.⁴ U svemu ovome lideri, kao oni koji neposredno utiču i upravljaju upotrebom znanja koje poseduje kompanija ili preduzeće, imaju veoma važnu ulogu.

Stoga ćemo se mi u ovom radu baviti liderstvom na sledeći način :

-aspekt liderstva kojim ćemo se baviti biće: uloga znanja lidera u procesu ostvarivanja i uticanja na poslovne rezultate.

-proces ovog fenomena koji ćemo posebno razrađivati biće sledeći : na koji način lider u svojoj komunikaciji sa zaposlenima treba da se postavi i upravlja svojim znanjem i znanjem svojih sledbenika? Koji su najbolji načini da se ispuni i iskoristi potencijal koji se ogleda u količini sopstvenog znanja i znanja zaposlenih u firmama? Kakve mogu biti prepreke, problemi ili izazovi?

⁴„Industry Gets Religion“, The Economist (February 18, 1999)

Takođe ćemo prihvatiti stav da znanje, stavovi i kulturna pozadina svakog pojedinca utiču na njegovu radnu sposobnost, što nas dovodi do zaključka da je pokušaj donošenja generalnog zaključka na ovu temu nemoguć u okviru ovog rada. Ali je moguće ukazati na dinamiku koja postoji u okviru grupe ili organizacije a tiče se upravljanja i raspolaganja resursima znanja u procesu komunikacije.

Predmet našeg rada je teorijsko istraživanje o tome kako i zašto znanje lidera može da utiče na tokove poslovnih procesa u okviru preduzeća. Kroz proučavanje mnogih teorijskih izvora, pokušali smo istaći bitnost svesti pojedinca (poslovnog čoveka) u procesu sticanja i upravljanja znanjem, kao i predloge koji bi kroz komunikacijski proces isti mogli da poboljšaju a samim tim imaju i pozitivan učinak na poslovanje. Takođe smo, kroz istraživački deo rada, pokušali da odgonetnemo koja je to krucijalna karakteristika koja pravi razliku između delotvornog i nedelotvornog liderstva.

1.2 Ciljevi istraživanja

Zbog očiglednog uticaja na poslovne rezultate kompanija, liderstvo postaje centar interesovanja poslovnih ljudi. Zbog toga je razvijanje liderskih veština i istraživanje istih vrlo bitno za napredovanje kompanija i preduzeća, kao i za razvoj lične karijere.

Cilj rada je da na najopštijem nivou pruži doprinos boljem razumevanju međusobnog uticaja komunikacije između lidera i sledbenika, kao i uticaju koji sve to ima na poslovanje kompanija i ostvarivanje poslovnih rezultata.

S obzirom na širinu pojma liderstva i nepostojanja jedinstvene prihvaćene teorije o istom, cilj ovog rada biće da osobe koje rade s ljudima donekle razumeju svoju i tuđu ulogu i funkciju u ovom odnosu lider - sledbenik, obogate sopstvene izbore ponašanja u okviru istog i steknu neki stepen sigurnosti i slobode da se kreativno igraju dok odlaze na posao.

Društveni cilj je da rad predstavi oblast liderstva kao izazov za mlade generacije menadžera i lidera, kao osnovu za buduća istraživanja i da bude od praktične koristi u smislu percipiranja značaja koji komunikacija ima u fenomenu liderstva.

Naučni cilj rada je naučna analiza i deskripcija svih elemenata koji utiču na formiranje lidera kroz njegov odnos prema znanju i komunikacijskim izborima u poslovnom okruženju.

1.3 Značaj i aktuelnosti istraživanja

Mnoge organizacije poseduju odlične proizvode i usluge, a samo su neke uspešne, pa mnoga istraživanja dokazuju da ljudski faktor u organizacijama ima ogroman uticaj na poslovni ishod. Zbog toga je pitanje koje se tiče veština liderstva u poslovnom okruženju postalo sve aktuelnije i izazovnije za istraživanje.

Često smo skloni da uspeh organizacije ili kompanije pripišemo različitim činiocima : okolnostima, ekonomiji, osoblju, timskom radu, resursima, tajmingu ili sreći. Iako je istina da se svaki od ovih činilaca može uzeti u obzir, jedna stvar koju sve dobre organizacije obično imaju jesu dobri lideri.

Pored toga, poslovanje u novoj ekonomiji u velikoj meri zavisi od postojećih dugoročnih veza zasnovanih na poverenju i partnerstvu, kojim obe strane dobijaju, i na pažljivom uravnoteženju stvaranja novog znanja i ostvarivanja dobrobiti za građansko društvo.⁵ Zato je temeljna strategija u mnogim firmama današnjice unapređivanje radnog učinka uz pomoć znanja. Na tržištima koja se brzo menjaju i na kojima proizvodi i usluge imaju sve kraći životni vek, firme imaju potrebu za brzim donošenjem odluka koje obezbeđuju pouzdanu stratešku procenu. U ovakvom poslovnom okruženju značaj koji imaju dobri lideri je neprocenjiv.

Značaj našeg istraživanja vidimo i kroz ukazivanje na bitnost samog liderstva, kao neizostavnog faktora uspeha, ne samo organizacija, već i ličnog uspeha i ostvarivanja na profesionalnom planu i razvoja lične karijere.

Fascinacija mogućnostima i prednostima dobrih lidera nisu novi, ali ozbiljno izučavanje, multidisciplinarni pristup i sistematska edukacija su tek u bliskoj prošlosti počele da dobijaju na značaju i snazi.

Razvoj posvećenih i veoma sposobnih lidera može da kompanijama obezbedi veoma dobre poslovne rezultate. Visok nivo zadovoljstva poslom, proaktivan način razmišljanja, povećanje radnih performansi, uspešan timski rad , razvoj novih ideja, kreativnosti i inovativnosti samo su neke od pozitivnih uticaja lidera u kompanijama.

⁵Idris K. (2003), *Intelektualna svojina, moćno sredstvo ekonomskog rasta*, Zavod za intelektualnu svojinu Srbije, Balkankult, Beograd, str. 47.

1.4 Hipoteze istraživanja

Iako ćemo se truditi da budemo jasni u izlaganju, osnovni pojmovi kojima se ovaj rad bavi (lider, znanje, komunikacija) veoma su široki i samim tim ovaj rad nema pretenzije da da konačna teorijska rešenja za probleme i izazove sa kojima se susrećemo na ovim poljima. Pitanje na koje ovaj rad želi da da odgovor jeste u kojoj meri komunikacija između lidera i sledbenika utiče na uspeh kompanija u kojima su isti zaposleni. I na koji način liderovo znanje koje se manifestuje kroz komunikaciju može da doprinese razvoju kompanija?

Jedna opšta teza i pet posebnih hipoteza su kreirane u cilju što lakšeg i jednostavnijeg razumevanja ciljeva i rezultata istraživanja. Ključna hipoteza na kojoj se zasniva naše istraživanje je sledeća:

- Usavršavanje komunikacijskih veština jedan je od osnovnih načina na koji lider može da poveća uticaj svog znanja na svoje sledbenike.

Posebne hipoteze u istraživanju su sledeće:

- Liderstvo je proces i podrazumeva posedovanje vizije i uticaj na druge ljude i procese u okviru organizacija.
- Znanje lidera je dinamičan odnos pojmovnog znanja, iskustva i intuicije, i samo kada oni funkcionišu harmonično rađa se lider.
- Komunikacijski procesi nisu jednosmerni, linearni procesiveć predijalektički.
- Verbalna, neverbalna i metakomunikacija nerazdvojno su povezane i dopunjuju jedna drugu u procesu konstituisanja značenja poruke.
- Usavršavanje komunikacijskih veština lidera i njegovih sledbenika jeste jedan od osnovnih načina kojima savremene organizacije mogu da poboljšaju svoje poslovne rezultate.

1.5 Metode istraživanja

Svoju validnost i objektivnost svako naučno istraživanje dobija zahvaljujući metodi koja se prilikom istog koristi. Zato smo mi u ovom radu koristili različite metode kako bi postigli ovaj cilj. Kako bi došli do sistematskog saznanja na zadatu temu, koristili smo

sledeće metode: metod analize, apstrakcije i dedukcije ; indukciju i sintezu, kao i opštenaučni hipotetičko-deduktivni metod.⁶

1.6 Struktura rada

Radi dokazivanja navedenih hipoteza i detaljnijeg istraživanja najavljenih pojmova, rad čine sledeće tematske celine:

U prvom delu rada – UVOD iznet je i kratko elaboriran predmet našeg istraživanja. Ukazali smo na značaj i atraktivnosti istražene oblasti, utvrdili cilj istraživanja, postavili glavnu i posebne hipoteze i predstavili metode i sadržaj našeg istraživanja.

U drugom delu rada pod nazivom – EKONOMIJA ZNANJA - ukazali smo na najbitnije elemente iz poslovnog okruženja koji utiču na fenomen liderstva. Radi lakšeg razumevanja materije, najpre smo razmotrili širu sliku aktuelne ekonomske situacije a onda i ulogu lidera u istoj.

U trećem delu rada, pod nazivom – DEFINICIJA I ULOGA LIDERA, kao centru interesovanja našeg istraživanja, posvećena je veća pažnja. Ovaj fenomen razmatrali smo kroz najbitnije karakteristike istog : proces, odnos i vizija.

U četvrtom delu rada, pod nazivom – ZNANJE LIDERA, pored deskripcije pojmovnog, iskustvenog znanja i intuicije naglasili smo i važnost koje isti imaju u procesu nastanka jednog lidera iste u poslovnoj sredini.

U petom delu rada, pod nazivom – KOMUNIKACIJA I LIDERSTVO, dat je kratak opis verbalne, neverbalne i metakomunikacije i naglašena je veza između liderstva i komunikacijskih procesa.

U šestom delu rada, pod nazivom – PRIMENA ZNANJA LIDERA, pokušali smo da za ranije dobijena teorijska znanja pokažemo kako ona deluju u praksi.

U sedmom delu rada, pod nazivom – ISTRAŽIVANJE, prikazani su rezultati naučno – istraživačkog rada i komentarisani rezultati istog.

⁶Miljević, I. M. (2007), *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, str.115-263.

U osmom delu rada, pod nazivom – ZAKLJUČAK, dati su odgovori na hipoteze postavljene u uvodnom delu istraživanja.

U devetom delu rada, pod nazivom – LITERATURA, navedena je literatura, sa spiskom autora, koja je korišćena u našem radu.

2. Ekonomija znanja

Klasični ekonomisti su verovali da su kapital i tehnološki napredak ono što određuje način rasta neke ekonomije. Danas je stanje skroz drugačije. Ovo dokazuje i studija Edvarda Denisona, koja je pokazala da je između 1927. i 1957. godine 40% od povećanja prihoda po glavi stanovnika u SAD bilo posledica "napredovanja u znanju".⁷ Danas su izgleda ove brojke mnogo veće. Dakle, nagomilavanje znanja postalo je pokretačka sila ekonomskog rasta.

Gledajući unazad na ekonomski razvoj koji su tokom devedesetih godina dostigle pojedine ekonomski jake države, vidimo da je u njima došlo do, prvo, promena politike uzrokovanih naglim stvaranjem znanja i usvajanjem novih praksi za upravljanje tim znanjem i, drugo, do promena usled pojave novih tehnologija.⁸

Iz ovoga možemo zaključiti da je cilj svake savremene organizacije da sve svoje poslovne procese uspe da vidi kao procese znanja. U ovakvom sistemu uloga koju imaju lideri u korišćenju znanja kao kapitala je svakako značajna. Oni su ti koji usmeravaju aktivnosti radnih grupa ka zajedničkom cilju, oni usmeravaju ljude u pravcu vizije kojoj kompanija ili preduzeće teži i motivišu ih da ostvare ciljeve uprkos preprekama na koje nailaze.

⁷Denison E. (1962), *The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us*. New York : Committee for Economic Development.

⁸IdrisK. (2003), *Intelektualna svojina, moćno sredstvo ekonomskog rasta*, Zavod za intelektualnu svojinu Srbije, Balkankult, Beograd, str.27.

3. Definicija i uloga lidera

Fenomen liderstva nije novijeg datuma, ali je svoje posebno mesto u istraživanjima širom sveta zadobio pre samo jednog veka. Zato ne čudi činjenica da postoji veoma mnogo definicija ovog pojma.

Lider i liderstvo su pojmovi koji se danas sve više koriste, što nam govori o njihovom značaju. Međutim, za mnoge ljude to su i dalje magloviti koncepti i kao takvi oni imaju malo značaja za svakodnevni život. U ovom radu nemamo nameru da damo neku konačnu definiciju lidera, već da pažljivo odabranim primerima i činjenicama pokušamo da artikulišemo donekle ove pojmove. Liderstvo je pojam značajan kako za poljoprivredu, tako i za mikrobiologiju, obrazovanje, politiku, zdravstvo i sve ostale oblasti društvenog funkcionisanja. Zato će se ovaj rad baviti pojmom liderstva kao silom ekonomskog snaženja. On je pre istraživanje koncepata koji leže u osnovi različitih definicija i teorija liderstva i načina na koji oni deluju u stvarnom životu, nego pokušaj konačnog definisanja pojma. Većina autora se slaže da dobri lideri i potencijalni lideri pokazuju sve ili makar nekoliko od sledećih karakteristika: prilagodljivost (brzo se prilagođavaju promenama), pronicljivost (shvataju stvarni problem), mogu da vide izvan svoje tačke gledišta, vešti su u komunikaciji, snalažljivi, zreli i dostupni.

U skladu sa tim, liderstvo ćemo posmatrati kao komercijalnu primenu kreativne misli usmerenu ka savladavanju izazova u poslovnom okruženju.

Mišljenja smo da shvatanje uloge lidera u današnjoj ekonomiji može biti moćna sila koja može unaprediti kako razvoj pojedinca kroz svoju karijeru tako i jednu kompaniju pa i društvo u celini.

Mišljenja smo, takođe, da je razumevanje liderstva iz više različitih perspektiva neophodno u današnje vreme ukoliko neko želi da se bavi teorijom liderstva ili postane uspešan lider. Kvalitetna teorija liderstva bi trebalo da teži da ovaj fenomen razume kroz najmanje tri prizme : istorije, kulture i psihologije. Takođe, bi komunikacijske procese konstituisanja i prenošenja značenja poruka trebalo uzeti kao ključne elemente manifestovanja liderstva.

U skladu sa svim gorenavedenim, mi ćemo u ovom radu ulogu lidera definisati kroz tri osnovne karakteristike :

- a) Liderstvo kao proces.

- b) Liderstvo kao odnos.
- c) Liderstvo i vizija.

3.1 Liderstvo kao proces

Većina autora se slaže da "se čovek može razviti u vođu, a za to je potrebno strpljenje, istrajnost i volja".⁹ Čak ni dan danas ne postoji ništa poput instant liderstva. Malo je vrednih stvari u životu do kojih se dolazi lako. Nema takvih stvari kao što su instant uspeh ili instant zrelost. Danas smo navikli na instant kafu, instant hranu i kokice iz mikrotalasne rerne. Ali lider se ne postaje preko noći, a instant lideri nemaju postojanost. Ukoliko se osvrnemo kroz istoriju i pogledamo životne priče ljudi koji su ostali upamćeni kao dobri lideri i vođe, videćemo da je svaki od njih morao da se dugotrajno zalaže i korak po korak napreduje na tom putu postajanja liderom. U tom smislu, liderstvo kao proces podrazumeva neprestano učenje i usavršavanje. Lideri postaju bolji u poslu kojim se bave ne zato što se menjaju uslovi u kojima rade, već zbog načina na koji reaguju na te stalno promenljive uslove. Oni neprestano proširuju, menjaju i ponovo osmišljavaju svoje znanje i trude se da pronađu nove i kreativne načine za njegovu upotrebu.

Proces podrazumeva stalnu promenu, pa samim tim i određeni stepen rizika. Biti lider uopšte nije jednostavno. Po nepisanom pravilu, svaki put kada ste na čelu i krčite put u novoj oblasti, vi ste na naobeleženoj teritoriji. Nema putanje koju biste mogli slediti. To znači da ste stalno suočeni sa odlukama. Ovo sve ukazuje na tačnost naše hipoteze da u današnjem poslovnom okruženju lideri mogu postići uspeh jedino pravilnom upotrebom svog znanja.

U istraživanju koje je sproveo Galup, traženo je od sledbenika da razmisle o lideru koji je najviše uticao na njihov život. Kasnije u istraživanju postavljeno im je pitanje koliko dugo poznaju tu osobu. Prosečna dužina trajanja ovog odnosa sa najuticajnijim liderom u njihovom životu bila je oko deset godina. Tako da je zaključak ovog istraživanja bio da je za najefikasnije liderstvo koje će promeniti stvari i napraviti razliku nečijem životu

⁹Maksvel Dž. (2003), *Zlatna pravila vođstva*, Soteria, Beograd, str. 4.

potrebno strpljenje i veoma jaka veza i poverenje.¹⁰ Zbog toga ćemo se u narednom poglavlju ovog rada baviti liderstvom kroz prizmu tog odnosa koji je njegova nužna komponenta.

3.2 Liderstvo kao odnos

Još i danas mnogi ljudi zamišljaju lidera kao pojedinca koji stoji na vrhu planine i odozgod gleda svoj ljude. Ovakvo shvatanje liderstva implicira da je lider odvojen, izolovan i usamljen. Ako se osvrnemo na istoriju menadžmenta i liderstva, videćemo da se poslednjih stotinu godina ono što je bilo cenjeno u liderskim krugovima stalno menjalo. Od ideja Džona D. Rokfelera prešli smo na ideje Bila Gejtsa. Tokom tog jednog veka radnici su radili pod komandom i kontrolom lidera koji su ponosno isticali da nisu imali čireve već da su ih drugima stvarali.¹¹ Oni su upravljali pomoću straha, određivanjem ciljeva i putem participativnog menadžmenta.¹² Međutim, poslednjih godina došlo je do promene koja je rezultirala vraćanju osnovama koje vuku korene iz drevne mudrosti: iskazivanje poštovanja, razvijanje poverenja, identifikovanje vizije, slušanje ljudi, razumevanje i donošenje hrabrih odluka. Lideri danas moraju da budu nesebični i da svoj ego drže pod kontrolom, ukoliko žele da budu uspešni. Trebalo bi da druge vode bez dominiranja i da budu otvoreni za predloge. Takav stav zahteva drugačiji pristup vođstvu, onaj koji se temelji na građenju odnosa sa drugima.

Liderstvo se ne treba posmatrati kao nešto što je isključivo vezano za samog lidera. Pogrešno bi bilo ovaj proces razumeti kao karakteristiku pojedinca, jer je njegova ključna karakteristika uticaj na druge. Samim tim kada govorimo o liderstvu uvek ćemo biti svesni da je u pitanju odnos i međusobni uticaj sledbenika i lidera. Iz navedenog sledi zaključak da liderstvo nije linearni proces u jednom pravcu, već podrazumeva interakciju između lidera i sledbenika u oba pravca.

¹⁰http://www.gallup.com/businessjournal/112729/Finding-Your-Leadership-Strengths.aspx?utm_source=position3&utm_medium=related&utm_campaign=tiles

¹¹ Maksvel Dž., *Zlatna pravila vođstva*, Soteria, Beograd, 2003, str. 189.

¹² Participativni menadžment je praksa prema kojoj se zaposlenima omogućava da učestvuju u donošenju odluka. Ova praksa je proistekla iz pokreta za ljudske odnose u 1920-im. Iako su upravitelji ipak imali zadnju reč, radnicima je davana sloboda da izraze svoje mišljenje u pogledu uslova na radu.

Fokus lidera i ljudi sa kojimara diti treba da bude na onome

što zajedno pokušavaju da urade i na ciljevima koje teže da dostignu, a ne hijerarhiji, profesionalnoj distanci i listicanjuma. Lideri bi trebalo da neguju saradnju i grade odnose poverenja, jer je to jedini način na koji mogu da pokrenu svoje sledbenike na konstruktivnu akciju.

Iz ovoga sledi da svaki potencijalni lider ima priliku da načini pozitivne promene u društvu.¹³ Lideri neminovno utiču na živote svojih sledbenika, bilo pozitivno ili negativno. Dakle, uspeh ili neuspeh nekog preduzeća zavisi pre svega od lidera jer „liderska sposobnost određuje nivo učinka određene osobe.“¹⁴

Ljudi često dolaze do pogrešnog zaključka da su veliki lideri – naročito oni iz prošlosti o kojima čitamo – bili u stanju da sami postignu velike stvari, bez ičije pomoći. Zabluda je ako mislimo da bi pojedinci poput Aleksandra Makedonskog, Karla Velikog ili Abrahama Linkolna bili uspešni lideri bez podrške drugih. Bez mnogo ljudi koji rade zajedno, ne bi bilo ni uspešnih lidera.

Liderstvo je povezano sa odnosima koliko i sa položajem.¹⁵ Lideri orijentisani na položaj nikada neće imati istinsku podršku svojih ljudi a samim tim ni osnovu da još dugo ostanu na liderskoj poziciji. Dobri lideri ne omalovažavaju ljude sa kojima rade. Međutim, liderstvo orijentisano na položaj jeste način života u mnogim razvijenim zemljama. Lideri sakupljaju i štite moć tako da je samo njima dopušteno da budu na vrhu, a od svih ostalih se očekuje da ih slede. Nažalost, takva praksa sprečava potencijalne lidere da se razviju a samog lidera drži izolovanog od drugih.

Niko nikada nije postigao neki veliki uspeh radeći sam. Mali je procenat ljudi koji su konstantno uspešni na duže staze. Uspešni lideri ne vide sebe kao jedini izvor svih svojih dostignuća. Ukoliko lider teži ostvarivanju svojih potencijala kao vođe, treba da mu je jasno da mu je za to potrebna podrška mnogih ljudi. Pitanje u današnjoj ekonomiji nije „Šta mogu da postignem?“ već „Šta mogu da postignem zajedno sa drugima?“ Nema lidera bez sledbenika. Da nije sjajnih sledbenika, ne bi bilo ni sjajnih

¹³ Maksvel Dž. (2003), *Zlatna pravila vođstva*, Soteria, Beograd, str. 26.

¹⁴ Ibid, str. 81.

¹⁵ Ibid, str. 11.

lidera. Lideri koji ovo ne razumeju nikada neće dostići visok nivo uspešnosti i uvek će regrutovati neproaktivne ljude za članove svog tima.

Ljudi vole da rade za onoga ko ih ceni. Takođe cene lidere koji im obezbeđuju dodatne informacije i pružaju podršku i pažnju. Ukoliko su odnosi lidera i sledbenika praćeni visokim nivoom uzajamnog poverenja, poštovanja i recipročnog uticaja, oni rezultiraju visokom posvećenošću i većim zadovoljstvom poslom, poboljšanjem performansi sledbenika. Sa druge strane, ukoliko su odnosi lidera i sledbenika praćeni niskim nivoom poverenja i poštovanja to će imati neizostavne negativne posledice na postizanje poslovnih rezultata.¹⁶

3.3 Liderstvo kao vizija

Svali lider, ma kojom oblasti da se bavi, mora posedovati viziju kojoj teži. Za većinu njih to je ideja koja se realizuje stupnjevito i podrazumeva jasan plan i precizne korake u svom ostvarivanju. Lider dakle mora biti sposoban da na jedan nov način definiše realnost, jasno artikuliše tu viziju svojim sledbenicima i pokrene ih na akciju kako bi se što više i brže približavali istoj. Sposobnost da kao lideri definišemo realnost podrazumeva sposobnost kako realnog razmišljanja, tako i veštinu sagledavanja posledica svojih dela dalje i jasnije od onih oko nas. Zašto je to važno? Kada imamo lidersku poziciju, drugi ljudi zavise od nas, a nesposobnost da se pravilno i objektivno sagleda situacija na kraju može dovesti do loših poslovnih rezultata.

Jedna od zamki koja se može naći na putu potencijalnim liderima jeste njihova želja da se fokusiraju na viziju, a da zanemare suočavanje sa realnošću. Zato dobar lider treba da bude i vizionar i realista. Mi možemo naćiniti izvesne promene u poslu ili životu samo ako znamo na ćemu stojimo i kakva je realna situacija.

Lideri bi trebalo da neprestano budu svesni ćinjenice da oni i njihovi sledbenici ćesto imaju različite perspektive. Ova ćinjenica i dovodi najćešće do komunikacijskih barijera jer se znaćenja koja lideri daju događajima u poslovnoj sredini nužno razlikuju od znaćenja koja oni imaju za njegove sledbenike. Svim ljudima se dešava da u odrećenim situacijama ne vide pravu sliku stvarnosti. Tada smo zaglavljani u svom iskustvu i

¹⁶ Grean G.B., Liden R., *Role of leadership in the employee withdrawal process*, Journal of Applied Psychology, 1982, str. 678-872.

obično imamo problem za koji mislimo da ga nemamo jer nismo u mogućnosti da ga vidimo.¹⁷

Najveći problem ponekad je uspeti videti sebe kao izvor problema. Da bismo dobili ideju koliko je važno minimalizovati ličnu i organizacijsku težnju ka samoobmanjivanju razmotrićemo je pobliže.

Bez obzira kako se ponašamo u ovom spoljašnjem svetu punom pravila i očekivanja, činjenica je da ljudi primarno reaguju na ono što mislimo o njima.¹⁸ Pošto se samoobmana ne dešava na nivou našeg ponašanja, promenom samog ponašanja ne možemo rešiti problem. Jedini izlaz je prestati fokusirati se na sebe. Momenat u kome se menjamo je momenat u kojem prestajemo da se opiremo drugim ljudima. Tada izlazimo iz sfere samoobmane, prestajući sa samo-opravdavajućim mislima i emocijama. U tom momentu smo u stanju da vidimo druge ljude kao osobe sa sopstvenim potrebama, nadama i brigama koje su isto tako legitimne i važne kao i naše. Nesagledive su posledice koje ovo shvatanje ima na poslovanje preduzeća, upravljanje timovima i odnosa sa zaposlenima. Kada se ljudi nalaze u ovakvoj poziciji mnogo su konstruktivniji u ispunjavanju svojih radnih ciljeva, bolje funkcionišu sa kolegama a samim tim i kompanija za koju rade nalazi se na dobrom putu za uspeh. Na ovaj način moguće je redukovati rasprostranjene i česte međuljudske nesuglasice i probleme koje se javljaju u kompanijama. Ovo će zahtevati od lidera ulaganje dosta vremena i energije jer je neophodno da ponovo promisle o svom poslu i načinu ponašanja i reagovanja u mnogim situacijama.

¹⁷Koehler B.(2000), *Leadership and Self-deception : Getting Out of the Box*, ,The Arbinger Institute,str.17.

¹⁸Ibid, str. 31.

4. Znanje lidera

Rad je napisan u nedvosmislenom uverenju da je uloga koju lideri imaju u današnjoj ekonomiji znanja veoma bitna i da predstavlja moćno sredstvo ekonomskog razvoja koje još uvek nije u svim zemljama doseglo najvišu delotvornost, posebno ne u delu sveta koji je u razvoju. Posedovanje i upravljanje svojim znanjem jeste glavna odrednica uspeha ili neuspeha svakog lidera.

Znanje svakog pojedinca jeste nešto sa čim on može upravljati. Zato ćemo postaviti pitanje : kako razviti ispravnu komunikacijsku strategiju koja bi garantovala pravilno korišćenje ovako značajnog resursa i koja bi zaštitila njegovu vrednost ?

U literaturi se susrećemo sa terminom "lider znanja" (*KnowledgeLeader*). Kao i svaki novi pojam još uvek nije dobio svoj puni značaj pa ni definitivno značenje. Ali i pored toga jasno ukazuje na činjenicu da je osnovna funkcija liderstva, u današnjoj poslovnoj sredini, upravo upravljanje znanjem u organizacijama.¹⁹

Sada ćemo radi što bolje analize, podeliti znanje lidera na tri osnovna oblika : pojamovno znanje, iskustveno znanje i intuiciju.

4.1 Pojamovno znanje

Pojmovno znanje je svakako polazna tačka u konstituisanju svakog lidera. Ne možemo očekivati da nas ljudi slede ako nismo stručnjaci u oblasti u kojoj želimo da budemo lideri. Pojamovno znanje predstavlja nezamenljivu osnovu za uspešno bavljenje bilo kojoj profesijom, ali ispravan stav i uspešna primena stečenog znanja igraju presudnu ulogu u postizanju poslovnih rezultata.

'Ne treba ponovo izmišljati točak', je stav koji bi dobar lider trebao da ima u pogledu onoga što pojamovno znanje može da mu pruži. Jako je bitno shvatiti važnost i vrednost usvajanja pojamovnog obrazovanja i informacija, ali i sagledati njihovu ulogu i granice. Stav Alberta Ajnštajna da je mašta važnija od znanja dobra je ilustracija ovog poglavlja našeg rada. Liderska uloga je u velikoj meri zasnovana na moći mašte. Mada nije omalovažavao znanje, Ajnštajn je shvatao da lični, kulturni i ekonomski napredak izvire iz sposobnosti oslanjanja na temelj usvojenog znanja, ali i iz gledanja dalje, do sledeće

¹⁹Mašić B., Đorđević Boljanović J., *Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti*, Univerzitet „Singidunum“

granice otkrića. Da se Ajnštajn zadovoljio jednostavnim učenjem zakona fizike koji su mu predavani kao znanje, možda bi bio uspješniji student, ali možda nikada ne bi razvio teoriju relativiteta, koja je postala temelj moderne fizike koji se i dalje razvija.

Istorija ljudske vrste je istorija primene inovacija i stvaralaštva, na postojeću osnovu znanja u cilju rešavanja problema. Milioni su gledali kako jabuka pada, a samo je Njutn pitao zašto! Pojmovno znanje je po sebi pasivno i nema mogućnosti transformisanja spoljašnjih uslova njegovim pukim gomilanjem.

Uloga pojmovnog znanja je svakako značajna, ali nikada ne treba da zaboravimo na činjenicu da veoma često, a da toga nismo ni svesni, usvajamo stavove, uglavnom krute stavove koji se ne menjaju; odbacujemo ili prihvatamo ljude, proizvode, programe i propagande na osnovu etiketa koje su im prilepljene; malo znamo o nečemu a ophodimo se prema tome kao da znamo sve. Lideri moraju biti pronicljiviji od ovoga. Svaki lider mora biti u stanju da poštuje i koristi svoje pojmovno znanje i da istovremeno bude otvoren da ga preispita i tako proširi i obogati. Neki ljudi smatraju da su pitanja znak neznanja. Međutim u liderstvu je uvek suprotna tvrdnja istinita. Pitanja su znaci zainteresovanosti, ljubopitljivosti i želje da se čovek menja na bolje, naravno, ako se uzme u obzir da su pitanja pronicljiva i ako onaj ko ih postavlja ne ponavlja uvek ista pitanja.

Jedna od najvećih opasnosti u životu jeste stav da znamo sve što možemo da znamo, jer tada prestajemo da se razvijamo kao lider. Talenat nije dovoljan da se ispuni potencijal lidera. Na svetu ima mnogo ljudi s velikim talentom koji nikad nisu postigli lični ili profesionalni uspeh. Dobre prilike mogu otvoriti vrata, ali put do uspeha često je dug i težak. Znanje jeste velika prednost. Ali to što je neko pametan i ima diplomu neće ga načiniti liderom. Abraham Linkoln, jedan od najboljih američkih predsednika, imao je vrlo malo formalnog obrazovanja.

4.2 Iskustveno znanje

Iskustveno znanje je po svom sadržaju dosta jednostavnije od pojmovnog znanja, ali može imati dubok uticaj na upravljanje poslovanjem. Novine, uvođenje novina, hrabrost da se proba i uradi nešto novo samo su neke od sfera u kojima ovo znanje igra odlučujuću ulogu.

Mnogi psiholozi su pisali o tome da osoba koja je zainteresovana za uspeh mora naučiti da posmatra neuspeh kao normalan proces i neizbežan deo puta do vrha. I iskustveno znanje lidera se u mnogome ogleda baš u tome.

Ako želimo da naučimo nešto iz svog iskustva, postanemo mudriji i uspešniji kao lider moramo biti svesni činjenice da mi svi mnogo više stvari doživimo nego što razumemo. Naš razum je preplavljen iskustvima. I koliko god bili pametni nikada nećemo moći da razumemo sva svoja iskustva. Tada bi trebalo da razmišljamo o svojim iskustvima – o uspesima i neuspesima, ostvarenim i neostvarenim ciljevima, odnosima koje smo izgradili ili pak izgubili – i na taj način potrudimo se da popunimo prazninu između onoga što doživimo i onoga što razumemo. Svaka osoba koju sretnemo može nas nečemu naučiti. Iskustvo samo po sebi nikada ništa ne uči, ali mnogo čemu nas može naučiti ako o njemu razmišljamo. Kada prođe 25 godina neki ljudi ne steknu dvadeset pet godina iskustva. Oni steknu jednogodišnje iskustvo koje se ponavlja dvadeset pet puta!²⁰Svakodnevno razmišljanje o svom iskustvu pruža nam dobru šansu da postanemo mudriji, kao i da učimo o svom poslu i kvalitetno ga obavljamo.

Nedostatak iskustva može mnogo da košta, ali može i iskustvo. Činjenica je da iskustvo ne možemo steći ako ne platimo određenu cenu. U današnjoj poslovnoj sredini jasno se očitava činjenica da inteligencija nije zamena za informaciju, niti je entuzijazam zamena za iskustvo.²¹

²⁰Maksvel Dž. (2003), *Zlatna pravila vođstva*, Soteria, Beograd, str. 165.

²¹Ibid, str. 173.

4.3 Intuicija

Sposobnost intuicije poseduju svi ljudi, ali u liderstvu ona i te kako dolazi do izražaja. Lideri jako često plene svojom harizmatičnošću i ulivaju snagu ljudima, koji ih slede, svojom vizijom. Zbog toga je ova sposobnost kod njih veoma izražena. U ovom radu nemamo nameru da se bavimo naučnim definisanjem pojma intuicije, te ćemo je stoga posmatrati kao moć da bez vidljivih razloga znamo da je neka odluka dobra ili da je put razvoja kojim treba da se posao vodi pravi. Lako je donositi odluke na temelju onoga što znamo. Međutim, uvek ima stvari koje ne znamo. Lako je izabrati pravac na osnovu onoga što vidimo. Ali šta ne vidimo? Dobri lideri moraju da čitaju između redova, a u tome im pomaže u velikoj meri njihova intuicija.

Psiholozi su osamdesetih godina prošlog veka tvrdili da bi osobe koje na bilo koji način rade sa ljudima morale da prepoznaju četrdeset jednu emociju (zadovoljstvo, zahvalnost, ponos, sreću, bes, nezadovoljstvo itd.).²² Možda je jedan od najboljih primera intuicije u poslovnom svetu sposobnost empatije.²³ Danijel Goleman ističe bitnost naše primalne empatije (u socijalnoj inteligenciji), koja se između ostalog ogleda i u našem osećaju za "neverbalne emocionalne signale drugih ljudi"²⁴. Dobar lider bi svakako trebalo da poseduje ovu veštinu.

Razmatrajući ova tri oblika znanja, potvrdili smo tezu da je lider proces i da je liderovo znanje delatno jedino ukoliko se istovremeno javlja u tri gorepomenuta oblika. U nastavku rada osvrnućemo se na upotrebu liderovog znanja u rešavanju i prevazilaženju izazova koji se javljaju u poslovnoj sredini. Osnovno sredstvo delovanja lidera u poslovnoj sredini i na svoje sledbenike jeste komunikacija.²⁵

²²Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str 17.

²³Goleman D. (2007) *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, str. 93.

²⁴Goleman D. (2007) *Socijalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, str. 89.

²⁵U istraživanju na Jamajci, koristeći diskurzivno liderstvo kao okvir, Hall (2011) je dokazao da postoje veoma značajne konekcije između liderstva, kulture i komunikacija.

5. Komunikacija i liderstvo

Čovek, kao vrsta, često se s ponosom definiše kao životinja koja ume da govori. Jezik je obeležje koje ga odvaja od ostalih živih bića i stavlja u naizgled privilegovan položaj. Po nekim teoretičarima mi smo biološki prisiljeni da komuniciramo²⁶. Unutar okvira koje nam jezik daje učimo da mislimo, osećamo i sudimo, a dosledno tome se i ponašamo. Jezik je postao najizrazitija karakteristika čoveka i njegove društvene prirode i on koristi jezik kao sredstvo za kontrolu sopstvenog i tuđeg ponašanja.

Pod pojmom komunikacije, u najopštijem smislu, podrazumeva se prenos informacija uz pomoć određenih simbola. Najjednostavnija komunikacijska šema bi izgledala ovako: postoji pošiljalac informacije, koder informacije, zatim kanal veze kojim se prenosi informacija, postoji dekode i recipijent informacije. To je proces, koji da bi bio uspešan mora da podrazumeva da pošiljalac šalje poruku i da između njega i primaoca postoji međusobno razumevanje. Poslednje dve reči (međusobno razumevanje) ukazuju nam da prilikom komunikacije dolazi do interakcije dve ili više strana u kojoj one nužno utiču jedna na drugu. U toj interakciji često dolazi do tzv. šumova tako da poruka nije dobro preneti i smisao komunikacije se gubi.

5.1. Značaj komunikacije u poslovnoj sredini

Interakcija ljudi zaposlenih u kompanijama ostvaruje se kroz komunikaciju. Razmena informacija, saopštavanje ideja, pravljenje planova samo su segmenti tog ogromnog brega koji predstavlja komunikaciju u organizacijama i preduzećima. Komuniciramo sa kolegama, nadređenima i podređenima, kupcima, potencijalnim kupcima, nezadovoljnim i zadovoljnim mušterijama, profesionalcima i lajcima, ali smo osuđeni da komuniciramo. O značaju veštine komunikacije u svetu poslovnih ljudi ne treba posebno govoriti. Svesni smo činjenice da jedna te ista informacija u rukama određenih ljudi ima veoma različit potencijal, u smislu korišćenja njene snage i značaja. U današnjoj poslovnoj komunikaciji ogroman akcenat se stavlja upravo na svest i mogućnost shvatanja ove činjenice. Upravo se u tome kriju svi razlozi zbog kojih je ovaj rad napisan. Čovek i njegove mogućnosti određuju uspone i padove, i samim tim, dosežu ili ne dosežu ciljeve, ne samo svoje, već i kolektivne ciljeve kompanija u kojima su zaposleni.

²⁶Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str. 23.

Mnoge organizacije poseduju odlične proizvode i usluge, a samo su neke uspešne, pa mnoga istraživanja dokazuju da ljudski faktor u organizacijama ima ogroman uticaj na poslovni ishod. Zbog toga je pitanje koje se tiče veština komunikacije u poslovnom okruženju postalo sve aktuelnije i izazovnije za istraživanje, a usavršavanje komunikacijskog procesa jeste jedan od osnovnih načina kojima kompanije mogu da utiču na svoje poslovne rezultate.

Komunikacijski proces je složen i zavisi od mnogo činilaca. Neke od njih su : dinamično poslovno i radno okruženje koje se sve brže menja, ekonomija znanja, kao i globalizacija, tehnološki razvoj i novi načini komuniciranja. Posebnu pažnju treba posvetiti inovacijama na polju tehnologije, koje su proces poslovnog komuniciranja učinile veoma interaktivnim, tako da primalac poruke ili publika nema više samo pasivnu ulogu, već aktivno učestvuje u komunikaciji. Implementacija i pravilno vođenje komunikacijskih procesa u okviru tima ili čitave organizacije zato jesu jedna od važnijih pitanja kojima se menadžeri danas bave.

Postoji dosta teorija komunikacije. U poslednja dva veka nastajale su u različitim oblastima ili disciplinama. Ne postoji jedna koherentna teorija komunikacije. Zato ćemo početi od veoma plauzibilnog i široko prihvaćenog Stivensovog stava da znanje, stavovi i kulturna pozadina svakog pojedinca utiču na njegovu sposobnost da šalje i prima informaciju, kao i da u okviru grupe ili organizacije komunikacija ima četiri glavne funkcije: kontrolu, motivaciju, iskazivanje emocija i informaciju.²⁷

Fascinacija mogućnostima i prednostima dobre komunikacije nisu novi, ali ozbiljno izučavanje, multidisciplinarni pristup i sistematska edukacija su tek u bliskoj prošlosti počele da dobijaju na značaju i snazi. Smatramo da je neophodna edukacija zaposlenih na ovu temu, jer vrlo često u stručnoj literaturi nailazimo na činjenicu da u suštini psihološki nivo komunikacije npr. poslovnih pregovora određuje njen ishod.²⁸

Dalje, istraživanja pokazuju da je nesnalaženje u komunikacijskim procesima jedan od najčešćih izvora interpersonalnih konflikta²⁹. Često komunikacijske strane nisu ni svesne suštine samog problema koji se rešava ili se razilaze u pogledu značenja istog.

²⁷Robbins S. P. (1966), *Organizational behavior*, San Diego State University, str. 374.

²⁸Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str. 23.

²⁹Robbins S. P. (1966), *Organizational behavior*, San Diego State University, str. 375.

Ako postanemo svesni činjenice da blizu sedamdeset posto vremena našeg budnog stanja provodimo komunicirajući³⁰ (bilo kroz govor, pisanje, čitanje, slušanje) nije teško videti koliki značaj komunikacija igra u našim poslovnim i privatnim životima. Zato ćemo u narednom poglavlju rada pokušati da objasnimo kako i gde najčešće dolazi do nastanka barijera u poslovnoj komunikaciji.

5.2 Konstituisanje značenja poruke

Informacije i ideje dobijaju svoje puno značenje i snagu upravo kroz proces komunikacije u kome se konstituiše njihovo značenje.

Prvo i suštinsko pravilo komunikologije ističe da čovek ima pravo, ume i može da bira načine svog ponašanja. Dakle, upravo je naša sloboda ono što na bitan način utiče na komunikaciju. Sloboda

čoveka kao suštinski problem mnogih naučnih disciplina danas nema jedinstven teoretski rešenje, a ponašanje mišljenju upravo je to mesto na kom dolazi do krivljenja značenja poruke.

Pošiljalac

I primalac poruke su odvojeni ali kako jama moguće da interpretiraju jednu istu informaciju na različite načine. Rečenica: "Bankrotirao je gospodin Petrović" ima potpuno drugačije značenje za samog gospodina Petrovića, njegovu porodicu, prijatelje ili poslovne partnere. Poenta koju ovde želimo da istaknemo je da sama informacija, bez konteksta, može biti shvaćena na različite načine. Samim tim proces komunikacije dobija na kompleksnosti i dolazi do sledećeg pitanja: na koji način se konstituiše i prenos značenja informacije i odakle uopšte informacije dobijaju svoje značenje?

Ispitivanje a ne usaglašavanje značenja, odnosno nerazumevanje, upravo govore o različitim načinima verbalnog izražavanja, takodapostoji velika šansa da se npr. Arapi, koji previse govore i preteruju nekim svojim izrazima zbog prirode svog jezika, nerazumeju sa britanskim taktom i nedorečenošću, naročito ako pričaju nekim³¹.

³⁰Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str. 7.

³¹Ibid., str.78.

Zato ćemo na ovom mestu ukazati na istraživanje Lavera i Hačesona, kojisu 1972. godine podelili komunikacijsku informaciju na tri grupe³² :

- kognitivnu informaciju, tj. informaciju o realnosti
- interakcijsku informaciju, tj. informaciju o informaciji (ili informaciju o načinu komuniciranja)
- indeksnu, tj. na informaciju o govorniku.

Ova podela je mnogo bliža današnjem deljenju poruke na tri dela: sadržaj poruke, relacijski odnos poruke i metaporuku.

Sve ove činjenice ukazuju koliko je bitna ne samo uloga pošiljaoca poruke nego i uloga primaoca iste u konstituisanju (a samim tim i iskrivljenosti) njenog značenja.

5.3 Slanje poruke i barijere u poslovnoj komunikaciji

Kako bi izgledala savršena komunikacija? Po Stivensonu, savršena komunikacija bi postojala kada bi misao ili ideja bili preneti na takav način da mentalna slika primaoca poruke u potpunosti odgovara mentalnoj slici koju je pošiljalac poruke imao u trenutku konstituisanja i slanja iste.³³ Svedoci smo da se u praksi ovo ne dešava uvek. Često dolazi do iskrivljenosti značenja poruke, što dovodi do barijera u poslovnoj komunikaciji. Sve nam ovo ukazuje na tačnost hipoteze našeg rada, a to je da konstituisanje značenja poruke nije jednostavan, linearan proces, već pre dijalektički. U njemu dolazi do konstituisanja značenja na više nivoa a sam proces otkrivanja značenja podrazumeva pre sintezu nego analizu podataka koji treba da budu saopšteni. Značenje poruke konstituiše na više od jednog nivoa i da je to (ako ne uvek a onda makar često) veoma složen proces.

Do iskrivljenosti značenja poruke u komunikacijskom procesu dolazi najčešće zbog ljudskog faktora, dok je broj tehnoloških faktora koji utiču na to dosta manji. Ljudski faktori koji utiču na iskrivljenost značenja poruke mogu biti socio-kulturološke, psihološke ili organizacijske prirode.³⁴

³²Ibid, str 58.

³³ Robbins S. P. (1966), *Organizational behavior*, str. 374.

³⁴Pavić S. Žarko (2011), *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36.

Kvantitet, kvalitet i kontekst poruke koja želi da se pošalje, utiču na konstituisanje njenog značenja pa tako (ne)garantuju i očuvanje značenja iste. U skladu sa ova tri aspekta, a uz pomoć tri jednostavna pitanja, videćemo šta se dešava u procesu konstituisanja poruke i koji su najčešći razlozi zbog kojih dolazi do iskrivljenosti njenog značenja.

Šta želim da kažem? Odgovor na ovo pitanje vodi nas do kvantitativnog aspekta poruke. Pošiljalac treba da ima jasnu i razgovetnu svest o značenju koje želi da njegova poruka prenese. Nije retkost da u poslovnoj komunikaciji nailazimo na ljude čija ideja o tome šta žele da saopšte nije do kraja jasna ni njima samima. Kako bi se što više smanjila mogućnost pogrešnog tumačenja izgovorenog, bitno je da pošiljalac poruke ima jasnu predstavu o sadržaju koji želi da prenese kao i o cilju koji porukom želi da postigne.

Kome govorim? Da bi sa svoje strane uradio sve i doprineo očuvanju značenja poruke, pošiljalac mora da bude svestan strane kojoj je poruka upućena. Informacije predstavljene u govoru trebalo bi da uzimaju u obzir i slušaoce (koja je svrha govora u odnosu na odlike slušalaca, njihove stavove i verovanja).

Pored toga, na kvalitet poruke koja se šalje utiču kodovi, odnosno grupe simbola koje koristimo kako bismo preneli značenje poruke. Veoma je bitno odabrati ispravan set simbola koji će na najbolji mogući način preneti značenje koje želimo da damo poruci. Takođe, treba voditi računa o samoj organizaciji informacija u skladu sa prihvatljivim modelima. Tako smanjujemo šansu da dođe do iskrivljenosti značenja.

Različite kulture biraju različite kanale komuniciranja. Zapadna kultura više voli vizuelni i auditivni kanal i postavlja tabu na druge kanale komuniciranja. Na primer, u Americi je dodir doskora izbegavan, smatran nepristojnim i nekulturnim, u Francuskoj se ljudi često rukuju i ljube. Do mnogih nesporazuma prilikom komuniciranja dolazi upravo zbog nepoznavanja kulturoloških pravila druge sredine. Primećeno je da odrasli Amerikanci favorizuju verbalnu komunikaciju, a izbegavaju dodir i miris, dok kod odraslih Japanaca postoji jaka averzija prema direktnom kontaktu licem u lice i gledanjem u oči.³⁵ Buljenje u nekoga je nepristojno i agresivno jer narušava intimnu sferu druge osobe. Za razliku od toga dodir je mnogo poželjniji. Naravno, vremena se menjaju i japanski biznismeni

³⁵Mandić T. (2003), *Komunikologija, Clio, Beograd, str. 34.*

uče o američkim biznismenima i obrnuto, ali moguće je da neki naučeni i spontani rituali na koje smo navikli u svom okruženju budu pogrešno interpretirani u drugoj sredini.

Kako to da kažem? U komunikacija uvek podrazumeva uticaj koji sagovorničke strane imaju jedna na drugu. Zato moramo obratiti pažnju na kontekst u kome se komunikacija odigrava. Kontekst se definiše kroz parametre koje ljudi, svesno ili nesvesno, eksplicitno ili ne, konstruišu u specifičnoj socijalnoj situaciji.

Ispitivanje Margaret Mid³⁶ o upotrebi reči "kompromis" jako lepo ilustruje značaj konteksta za komunikacijski proces. Ova reč za englesku populaciju ima pozitivno značenje (da će neko postići dobro rešenje uz dobitak), dok za Amerikance ima smisao lošeg rešenja ili gubitka.

Dakle, jedna te ista reč različitim ljudima različito znači. Značenje reči nije u samim rečima, nego u nama, tj onima koji ih koriste. Ovde se nalazimo na tragu Vidgenštajna koji je u 20. veku svoju filozofsku teoriju jezika zasnovao na aksiomu: Ne pitajte za značenje, pitajte za upotrebu! Suština je u tome da iako govorimo istim jezikom (npr. srpskim) naša upotreba tog jezika može biti različita. Pošiljalac pretpostavlja da će reči i za primaoca imati jednako značenje kao i za njega. Ali upravo je to izvor mnogih barijera u poslovnoj komunikaciji.

5.4 Primanje poruke i barijere u poslovnoj komunikaciji

Zapitajmo se koja je uloga primaoca informacije u komunikacijskom procesu. Da li bismo smeli da komunikaciji pripišemo apsolutnu vrednost, i da kažemo da sve što jeste slanje poruke ujedno predstavlja komuniciranje bez obzira da li postoji razumevanje primaoca poruke.? Ne možemo negirati činjenicu da je svaka informacija već prilikom slanja napravila promenu i uticala na svest, tok razmišljanja primaoca bez obzira da li je on dobro shvatio i rastumačio značenje koju je pošiljalac dao poruci. U kakvom su onda odnosu komunikacija i razumevanje rečenog?

Komuniciranje je uzajamna razmena značenja među ljudima, koja se prvenstveno odnosi preko jezika i moguća je samo u onom stepenu kome pojedinci imaju

³⁶Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str. 59.

zajednička saznanja, potrebe i stavove.³⁷ Mišljenja smo da iako ne postoji šansa da poruka ne izvrši uticaj na primaoca, o komunikaciji ne možemo govoriti ukoliko postoje dva monologa (monolog pošiljaoca i monolog primaoca poruke) koji teku uporedo. Da bi do komunikacije došlo i da bi se izbeglo krivljenje značenja poruke neophodna je obostrana aktivnost komunikatora.

Sada ćemo videti šta to podrazumeva sa aspekta primaoca poruke, u pogledu konteksta, kvantiteta i kvaliteta.

Konteks (sloboda primaoca): Mnogi filozofi, političari, umetnici važe za izvrsne govornike. Međutim, publika iako poneta entuzijazmom i energijom govornika često ni ne sluti pravi smisao i srž koju im govornik reprezentuje. Nije u pitanju nedostatak mentalnog aparata ili nezainteresovanost za temu. Dok slušamo neku osobu kako govori, donosimo svesno ili ne, ogroman broj zaključaka o njenoj ličnosti. Dovoljan je letimičan pogled, pa da počne brz i složen lanac zaključivanja i strukturisanja naših misli i zaključaka, sa krajnjom ocenom koja daleko prevazilazi data obaveštenja. Na ovom mestu treba ukazati da je aktivna uloga primaoca poruke ključna za komunikacijski proces.

Interesantno je to da naša potreba za participacijom u komunikaciji može da varira. Ona se ponekad povlači ispred potrebe za konformitetom, koju zahteva razum. Lažni osmeh, preterano čvrst stisak ruke, preterana ljubaznost ili preterana agresivnost česti su pokazatelji su profesionalne deformacije. Čovek se tako profesionalno ponaša ali ne ostaje uključen akter u komunikacijskom procesu, i tako daje utisak usiljenosti i izveštačenosti. Ovakvo ponašanje je u psihologiji nazvano "kao da" ponašanje.³⁸ Specifična vrsta lažnog ponašanja, koja predstavlja ili proizvod pogrešnog vaspitanja, socijalizacije ili predugog bavljenja određenom profesijom u kojoj je nametnuta određena vrsta izveštačenosti u komunikaciji.

Faktor koji bitno utiče na primanje i dekodiranje poslate poruke jeste i to kako se primalac poruke oseća u trenutku kada poruka stigne do nje-njega. Verovatno je da ćemo kada smo ljuti istu poruku interpretirati drugačije nego kada se nalazimo u emotivno neutralnom stanju.

³⁷Ibid., str 77.

³⁸Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str. 34.

Dalje, hteli mi to da prihvatimo ili ne, postoje globalne predrasude, tj. Ideje koje ljudi prihvataju kao tačne i nepromenljive. Neke individue retko iponekad tragično doživljavaju promenu osnovnih premise komunikacije. Svaka osoba ima mrežu vrednosti koje je sklopila u neku vrstu hijerarhije i u komunikacijskom procesu ona je poredi sa drugim mrežama. Tamrežaimazanju kognitivni, emocionalni i motivacioni potencijal i uskladanje sa njom saobanarazličite načine komentarišesvoj život, prvenstveno dokazujući sebi da je upravo u odlučujućim tačkama nešto promeni.

39

Kvantitet : Pored konteksta koji utiče na konstituisanje značenja poruke, treba posebno pažnju posvetiti i fenomen savremene civilizacije koji nameće informacionoobiljeukvantitetu informacija kao i vrsti informacionih i komunikacijskih kanala. Fond naučno relevantnih informacija udvostručava se svakih pet godina⁴⁰. Komunikacioni process se ubrzava kako zbog dostupnosti tako i zbog sve veće brzine prenošenja informacija. Živeći u "informacionomobilju" teško razaznajemo "komunikacijski šum", odnosno kako i dalje napraviti razumnu informaciju i šaljeemo. Makolikoprimenjivaisavremenu tehnologiju u procesu poslovnecomunikacije, factor humanih kapaciteta, kojisupsihološki, biološki i genetičkideterminisani, nemogusetehnološkiinoviratiiliubrzati, tepredstavljajukonačnigraničavajući factor uprimanju i dekodiranju poruka.

Kvalitet : Primalac je strana kojoj je poruka upućena i onaj koji treba da bude u stanju da značenje iste rastumači. Ali pre nego poruka bude primljena neophodno je da se njeni simboli prevedu u formu koja će biti razumljiva za primaoca poruke. Ovaj postupak nazivamo dekodiranjem poruke. Naši stavovi utiču na našu sposobnost dekodiranja poruka, isto kao i društveno – kulturalna pozicija u sistemu u kome živimo. Komunikološka aktivnost primaoca poruke ograničena je i opsegom znanja koja ima na temu o kojoj se u komunikaciji radi. Njegovo znanje, stavovi i kulturološka pozadina utiču na njegovu sposobnost da primi poruku.

³⁹Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beogra., str. 46.

⁴⁰Maksimović I.,(2008) *Akademске veštine*, Panevropski univerzitet APEIRON, Banja Luka, str. 166.

Jako je bitno za primaoca poruke da bude svestan neverbalnih aspekata komunikacije. Osim slušanja i razumevanja doslovnog značenja poruke koju nam neko šalje veoma je bitno pratiti i sve neverbalne naznake koje nam ta osoba daje. Ponekad ćemo naići na kontradikciju u značenjima poruka na verbalnom i neverbalnom nivou. Npr, poslodavac može reći da je slobodan da priča o našoj povišici iako na njemu možemo videti neverbalne signale kojima šalje poruku da ovo i nije zaista pravi trenutak za razgovor. Sve nam ovo donekle objašnjava zašto je poruka koju je primalac dekodirao retko ona ista koja je poslata od strane pošiljaoca. Takođe, postajemo svesni činjenice koja je izneta u polaznoj hipotezi našeg rada, da su u komunikacijskom procesu verbalna, neverbalna i metakomunikacija nerazdvojno povezane i dopunjuju i utiču jedne na drugu.

Zbog kompleksnosti fenomena komunikacije u daljem tekstu pozabavićemo se njenim vidovima, a to su verbalna, neverbalna i metakomunikacija. Nemoguće je ove vidove komunikacije jasno razdeliti u samom komunikacijskom činu jer su oni međusobno isprepleteni, utiču i dopunjuju se međusobno, ali ćemo ih ovom prilikom, radi lakše analize i dolaženja do zaključaka, posebno razmatrati.

5.5 Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija predstavlja oblik saopštavanja ideja i misli u kome je glavni kod komunikacije izgovorena reč. Kanali kroz koje se ovaj vid komunikacije obično ostvaruje su sledeći: neposredan razgovor, telefonski razgovor, video, internet. Ovaj oblik komunikacije je u poslovnoj sredini najzastupljeniji (on obuhvata 50 do 90% radnog vremena jednog menadžera⁴¹).

Istraživanja su pokazala da su kompanije koje karakterišu dobri komunikacijski procesi one koje svoj sistem funkcionisanja uspele da usklade sa: iskrenošću, poštenjem, otvorenošću, mogućnošću neslaganja sa rukovodiocem, kao i slobodno izražavanje sopstvenog mišljenja.⁴² Takođe, ovakav vid komunikacije u poslovnom okruženju dovodi do bržeg rešavanja problema, kvalitetnijih rezultata i pozitivne atmosfere u radnim grupama i timovima, što sve vodi do povećanja produktivnosti. U praktičnom

⁴¹Pavić S. Žarko (2011) *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 33.

⁴²Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str. 44.

smislu preporučuje se menadžerima i liderima da usvoje jednu terminologiju, i da na jednostavan i nenametljiv, ali dosledan način, koriste određene pojmove prilikom svakog obraćanja zaposlenima. Ovo je izuzetno važno za dobru komunikaciju.

5.6 Neverbalna komunikacija

Kada komuniciramo jedni sa drugima ne reagujemo samo na reči koje čujemo. Reagujemo i na neverbalne signale koje dobijamo uporedo sa verbalnom porukom. Izučavanja neverbalne komunikacije su novijeg datuma u odnosu na izučavanje verbalne komunikacije. Pod neverbalnom komunikacijom podrazumevamo način na koji se pojedinac bez reči izražava i komunicira.

U teorijama komunikacije dosta se dugo reč, tj. verbalna komunikacija, smatrala suštinskom oblašću. Sa radovima Vilhelma Rajha⁴³ "ne-reč" dolazi na pijedestal proučavanja komunikacijskog procesa. On je tvrdio da je reč veštačka, manipulativna, represivna, lažna, veštačka a telo i njegova izražajnost ("govor tela") postaju predmet analize komunikacije. Rajh je odbijao da sluša reči jer ih je doživljavao kao sluge represivnog sistema. Teoretičari iz sredine 20. veka su čak obrnuli potpuno situaciju tvrdnjom da je upravo verbalna komunikacija nastala iz neverbalne. U nekim istraživanjima ako dođe do konflikta između verbalne i neverbalne informacije, prosečan, običan čovek je sklon pre da poveruje neverbalnoj informaciji čak i ako je nije svestan.⁴⁴

Istraživanja su pokazala da je uticaj neverbalnih elemenata u komunikaciji toliko jak da procentualno samo 10 % imaju uticaj izgovorene reči , 40% ton glasa i 50% izraz lica i govor tela.⁴⁵ Izučavanje "kinezičke komunikacije" i obraćanje pažnje na različite tipove mišića (njihovu napetost ili opuštenost dok ljudi komuniciraju), na telesni dodir (rukovanje, tapšanje po ramenu, gurkanje) doprinela je jako poboljšanju kvaliteta poslovnih komunikacijskih procesa. Podižemo jednu obrvu kada ne verujemo u ono što čujemo, lupkamo prstima kada smo nestrpljivi a izraz lica, zajedno sa intonacijom, može da otkrije prijateljstvo, aroganciju, strah, dobro raspoloženje ili agresivnost.

⁴³Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str. 64.

⁴⁴Ibid., str. 66.

⁴⁵Pavić S. Žarko (2011) *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.34.

Neverbalna komunikacija može da izražava skoro sve o čemu ljudi pričaju, ona može da izražava njihove otvorene i skrivene emocije, može da saopštava i manifestuje neki njihov bitan životni stav, može da nam pruža vrlo važne informacije o nečijem karakteru i o nečijem sklopu ličnosti. Postoje ljudi koji su vrlo vešti, spontani i aktivni i svojim licem i telom veoma lako upravljaju. Isto tako postoje ljudi koji su veoma trapavi, koji sebe doživljavaju kao zarobljenike u sopstvenom telu i koji se zato ponašaju pasivno u neverbalnoj komunikaciji. Takvim ljudima je potrebno mnogo više vežbanja, edukacije, supervizije, pogotovo ako rade poslove u kojima je komunikacija bitan faktor.

Dokazano je da radnici bilo kog profila koji se odlikuju većom sposobnošću neverbalne senzitivnosti, kolege i nadređeni ocenjuju su kao interpersonalno osetljive. Bilo kojom profesijom da se bave takvi ljudi dobijaju bolje ocene uspešnosti na poslu i svuda su dobro prihvaćeni.⁴⁶ Sa druge strane, postoje ljudi koji nisu u stanju da "čitaju" neverbalne simbole koji se šalju u toku komunikacije. Ovakvi ljudi pate od "disemije", izostanka tumačenja neverbalnih znakova koji upravljaju glatkom interakcijom.⁴⁷ Disemični ljudi na primer ne primećuju naznake da je npr razgovor završen. Veoma često, na kraju, oni bivaju socijalno izolovani. Ovaj socijalni nedostatak obično nije izazvan neurološkim oboljenjima. Reč je o tome da pojedinci ne uspeju da nauče da čitaju neverbalne signale, kao ni da odgovaraju na njih. Pošto je ovo bolest koja potiče od neuspeha učenja određenih veština, razvijeni su program lečenja preko kojih čovek može da nauči veštine koje mu nedostaju.

Neverbalni komunikacijski stil u poslovnom okruženju je najčešće veoma ograničen. Ovde nailazimo na činjenicu da mnoge profesije, na žalost, ne dozvoljavaju potpuno slobodno i autentično izražavanje (bilo verbalno ili neverbalno). U svim radnim sredinama postoje pisana ili nepisana pravila o tome šta jeste ili nije prihvatljivo. Kada govorimo o profesionalnoj izražajnosti, moramo da vodimo računa o društvenoj korisnosti te originalnosti i realizacije neverbalnog izraza. Po mnogim autorima, trajna originalnost i komunikološka rešenja u poslovnom svetu jako su retka.

Još jedna bitna činjenica jeste da je trka za izražajnom originalnošću u ovom medijskom svetu često povezana sa senzacionalizmom koji psihološki vodi otuđenju i

⁴⁶Goleman D. (2007) *Socijalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, str. 90.

⁴⁷Ibid., str. 96.

neautentičnosti, jer prenaglašava spoljašnju perspektivu i kriterijume⁴⁸. Želja za originalnošću i jedinstvenošću je tako modelovana da se na kraju ceo taj proces svodi na želju za imitacijom uspešnih. Tako, prilikom poslovne komunikacije, često nailazimo na ljude koji nisu u stanju da inkorporiraju sopstvenu ličnost sa profesijom kojom se bave, pa otuda deluju izveštačeno i u poslovnim pregovorima nisu često u stanju da kod sagovornika probude poverenje. Zato je mnogo bolje da se potrudimo da u komunikaciji prihvatimo i osmislimo svoj način neverbalnog izražavanja, jer kako smo videli, njega možemo ignorisati ali ga ne možemo potpuno isključiti.

5.7 Metakomunikacija

U današnje vreme velikih ekonomskih promena zahtevi za novim pristupima poslovnoj komunikaciji postaju sve jači. Sve se više govori o metakomunikaciji s ciljem poboljšanja veštine i sposobnosti komunikacije. Metalingvistička komunikacija je "iznad" reči i podrazumeva onu vrstu komunikacije koja je u hijerarhijskoj organizaciji komunikacije na logički višem nivou od onoga što je izrečeno.⁴⁹ Metakomunikacija predstavlja "komunikaciju o komunikaciji", i odnosi se na sve razmene, kodifikacije i veze među komunikatorima. Ona je neka vrsta sekundarne komunikacije koja se odnosi na to kako bi trebalo interpretirati informacije. Zasnovana je na ideji da ista poruka praćena različitim metakomunikativnom pozadinom, može značiti nešto sasvim drugo. Na primer, poruka "Ovo je samo igra" može da dozvoli nekim učesnicima u komunikaciji razmenu, na prvi pogled, vrlo agresivnih rečenica, a da se ta komunikacija ne završi konfliktom, zato što su oba komunikatora shvatila da je to bila samo šala. Ili poruka "Ovo je ozbiljno" pri čemu komunikatori koriste relativno vesele i šaljive reči, ali vrlo dobro znaju da se radi o nečem veoma ozbiljnom i vitalnom za posao. Poruke se šalju neverbalno a vrlo jasno i jednostavno se čitaju njihova implicitna značenja i shodno tome se i ponašaju učesnici u komunikaciji.

Mnogi nesporazumi u komunikaciji nastaju kada ljudi koriste različite metaporoke dok verbalno komuniciraju na određen način. Kada vam neko naglo saopštava da ste otpušteni, bez vidljivih razloga za takvu odluku, na izrazito slatkorečiv način, i uz osmeh,

⁴⁸Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str 84.

⁴⁹Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str. 62.

jasno je da vam neće zbog vaših navodnih kvaliteta dati povišicu ili stalno zaposlenje, već traži najbolji način za sebe kako da to uradi.

Danas se psiholozi bave tzv. metakognitivnim veštinama, koje su možda još uvek nedovoljno definisani pojmovi. Međutim, gotovo svi se slažu da su to veštine koje omogućuju ljudima da razumeju i posmatraju svoje kognitivne procese.

Brojna istraživanja pokazala su da su metakognitivno svesni zaposleni bolji u razmišljanju i procenjivanju, planiranju, donošenju poslovnih odluka i učenju novih veština.⁵⁰ Sve nam ovo ukazuje koliko je metakomunikacijska svesnost važna za postizanje ciljeva organizacija. Interesantno je pomenuti istraživanje (Kruger i Dunning, 1999)⁵¹, koje ukazuje na posledice izostajanja metakognitivnih sposobnosti kod ljudi. Pojedinci sa slabije razvijenim veštinama praviće lošije izbore, donosiće pogrešne zaključke, i čak neće biti u stanju da prepoznaju sopstvenu intelektualnu insuficijenciju.

Na primer, ako kažemo jednom staromodnom, rigidnom menadžeru : "Bio jednom, u jednoj dalekoj zemlji, menadžer koji je bio totalno emocionalno nepismen. Za svoje radnike govorio je : 'Zašto da se bavim celim čovekom, kada su za posao koji treba da obavljaju i plaćeni su za to dovoljne i njihove dve ruke?' I, naravno, imao je puno problema sa štrajkovima, sindikatima i nezadovoljstvom radnika." Šta smo u stvari rekli? Ohrabrujuće je da ma koliko se neke metakognitivne veštine činile "neuhvatljivima", već postoji iznenađujuće velik broj testova i skala za njihovo procenjivanje.

⁵⁰Izvor: G. Schraw, R.S. Dennison, *Assessing Metacognitive Awareness, Contemporary Educational Psychology*, 19, 1994., str. 460 –475.

⁵¹Mandić T. (2003), *Komunikologija*, Clio, Beograd, str 102.

6. Primena znanja lidera

Urazvoju ekonomije zasnovane na znanju, inovativne ideje su često najvredniji izvor takmičarske prednosti za jednu kompaniju. Znanje je vredno po sebi, ali samo znanje koje se stavlja u upotrebu može da u poslovnom okruženju donese neke rezultate. Upamtiti važnu istinu je za divljenje, primeniti je u praksi to je mudrost.⁵² Upravo u tom delu komunikacijske veštine lidera dolaze do izražaja.

Mentorski rad lidera sa zaposlenima, najopštije i najjednostavnije rečeno, predstavlja direktan put do poslovnog uspeha, a u svom praktičnom vidu svodi se na komunikaciju. U delu rada koji sledi pokušaćemo da damo smernice o tome kako lider u određenim poslovnim situacijama treba da se odnosi prema upotrebi svog znanja. Kredibilitet lidera počinje njegovim ličnim uspehom a završava se pomaganjem drugima da ostvare lični uspeh.⁵³ Da bi se kredibilitet stekao, lider mora neprestano pokazivati tri osobine : inicijativu, poštovanost i zrelost, a njegova svest se mora razvijati u pravcu objektivnog percipiranja poslovne sredine.

6.1 Postavljanje i ostvarivanje ciljeva

Svrha svakog rada jesu rezultati. Da bi lider ostvario ciljeve i bio produktivan, mora umeti razmišljati unapred, pribavljati prave informacije i imati dobar i jasan cilj u svemu što radi. Nakon toga trebalo bi da svoje planove na jasan način predstavi svojim sledbenicima i dobije njihovu podršku. Na ovom mestu dolazi do izražaja ubeđivačka sposobnost lidera koja se manifestuje kroz njegovu veštinu komuniciranja. Ubedljivi lideri su prava vrednost za kompanije za koje rade jer ideje pretvaraju u akcije. Ukoliko su njihovi motivi ispravni, ubeđivanje će za posledicu imati menjanje i jačanje stavova i ponašanja sledbenika koji služi važnim poslovnim potrebama. Dobar lider će moći da utiče na sve : od toga da svom odeljenju pribavi finansijska sredstva, predstavi kupcu koristi od novog proizvoda ili ubedi dobavljača da brže realizuje porudžbinu. U svakoj od ovih situacija biće potrebna dobra moć ubeđivanja kako bi se postigli željeni rezultati.

⁵² Maksvel Dž. (2003), *Zlatna pravila vođstva*, Soteria, Beograd, str. 27.

⁵³ Ibid, str. 9.

Da bi lider stekao ovu sposobnost, on treba da savlada mnoge komunikacijske veštine, kao što su pridobijanje publike na racionalnom i emocionalnom planu i prevazilaženje otpora prema njegovim idejama. Ako se ove veštine kod lidera izoštre, povećava se i šansa da se njegove odlične ideje pretvore u korisne poslovne rezultate. Svojim ponašanjem i načinom na koji komuniciraju sa sledbenicima, lideri bi trebalo da daju primer dubokoj posvećenosti svojim verovanjima i vrednostima. Svojim entuzijazmom i dobrim komunikacijskim veštinama lideri mogu da bude inspiraciju u sledbenicima. S dobrim liderom postiže se često ono što je izgledalo nemoguće. Bitna je jaka želja i ona će biti najbitniji faktor promene. Želja nas pokreće da uradimo nešto što obično ne radimo. To stvara osećaj pobede kod ljudi, popravlja njihovu sliku o sebi i ojačava njihovo samopouzdanje. Oni postaju svesni da je njihov potencijal mnogo veći nego što su mislili.

Uloga lidera je da kod ljudi sa kojima radi otkrije njihove jake strane i da im pomogne da ih razvijaju u pravcu dostizanja zajedničkog cilja. Što su zaposleni svesniji kako se uklapaju u tim ili kompaniju, to će više želeći da na pravi način iskoriste svoj položaj i pruže maksimalan doprinos. „Proterajmo strahove“, bilo je geslo pokojnog gurua za kontrolu kvaliteta V. Edvardsa Deminga. On je primetio da strah čini radno mesto nepomičnim: radnici su postali neodlučni kada je trebalo nešto da kažu, da razmene nove ideje ili da se dobro koordinišu, o poboljšanju kvaliteta njihovog učinka da i ne govorimo.⁵⁴ Kada lider zna kojim je cilj i kada je to i njegovim sledbenicima jasno, oni počinju da grade zdravo međusobno poverenje.

6.2 Donošenje odluka

Posao lidera se u velikoj meri svodi na donošenje odluka. Oni moraju da donose ključne odluke i mnogo toga zavisi od njihovog izbora. Ipak najbolje rešenje često nije lako i jasno uočljivo. Nekad su odluke jednostavne, npr. kog člana tima ćemo izabrati da radi na određenom projektu. Ali ima i onih složenijih u koje spadaju npr. izbor novog dobavljača ili odluka da se prekine proizvodnja nekog proizvoda zbog loše prodaje. U poslovnom svetu, kako uloga raste, proces odlučivanja postaje sve važniji.

⁵⁴Goleman D. (2007), *Socijalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, str. 264.

U stvarnosti se značajne odluke retko donose u trenutku i na jednom sastanku. Donošenje odluka je obično grupni ili društveni proces koji se odvija tokom vremena. U savršenom svetu, odluke bi se donosile principom ispitivanja – putem otvorenog procesa u kome pojedinci postavljaju detaljna pitanja, istražuju različita stanovišta i definišu niz različitih opcija s ciljem da grupa zajednički donese odluku za koju snosi kolektivnu odgovornost. Kada se sledi princip ispitivanja, pojedinci ostavljaju po strani svoja lična mišljenja ili sklonosti da bi doneli odluku koja je najbolja za grupu ili organizaciju. Mada ovakvo ispitivanje predstavlja idealan pristup, retko se primenjuje u praksi.

Ukoliko lider uključuje druge zaposlene u proces odlučivanja, on će biti u stanju da razmotri različita stanovišta i tako produbi diskusiju, te samim tim minimalizuje mogućnost pogrešne odluke. A kasnije mu, isti ovaj čin garantuje da će njegova odluka biti široko prihvaćena i samim tim, efektivnije realizovana.

Liderima se savetuje da na sastancima uspostave prepoznatljivu atmosferu ili ton.⁵⁵

Atmosfera koju lideri uspostavljaju ima veliki uticaj na to kako članovi njihovog tima međusobno komuniciraju. Lider treba da omogući komunikaciju koja neće biti samo sredstvo za zastupanje vlastitih interesa ili neka vrsta takmičenja. U takvoj atmosferi, sledbenici često zastupaju sopstvene pozicije i ne uspevaju da se fokusiraju na širu sliku, koja podrazumeva potrebe drugih zaposlenih ili kompanije kao celine. U takvim situacijama, kada zastupaju vlastite interese, ljudi uglavnom iznose samo one informacije koje im idu u prilog i izostavljaju detalje koji bi mogli da oslabe njihovu poziciju. Zbog toga diskusija može vrlo brzo da se pretvori u lični obračun, koji izaziva negativne emocije.

Zato bi lideri trebalo da naprave atmosferu u kojoj će njihovi sledbenici moći da na trenutak zaborave na svoje lične motive i započnu dijalog sa namerom da se ponašaju kao nepristrasni učesnici. Ukoliko je u diskusiji postignuta ravnoteža između zastupanja vlastitih interesa i ispitivanja, sledbenici će moći da zastupaju poziciju do koje im je mnogo stalo, ali će i biti spremni da ispituju i druga stanovišta i razmotre alternative.

⁵⁵David A. Garvin (2010), *Donošenje odluka : ekspertska rešenja za svakodnevne izazove*, Beograd, Data Status, str. 12-14.

Ovo će za rezultat imati slobodnije i otvorenije komunikacijske tokove koji garantuju i donošenje boljih odluka.

6.3 Uvođenje i reagovanje na promene

Fenomen liderstva usko je povezan sa uvođenjem promena. Osnovna uloga lidera u kompanijama je da uvek tragaju za mogućnostima koje bi vodile promenama, inovacijama ili unapređenju. Promene su zato nužni pojave u liderstvu.

Liderstvo se u velikoj meri sastoji u pobuđivanju voljnosti kod ljudi da slede svog lidera u nepoznato na temelju obećanja o nečem značajnom.⁵⁶ Ovo se ne može desiti bez uvođenja promene. Zato bi lideri trebalo da stvaraju okruženje u kome bi sledbenici poželeli da donesu odluku da se promene. Svi dobri lideri inspirišu ljude da imaju samopouzdanja u same sebe, što za posledicu ima podizanje njihovog morala i energije kako bi načinili neophodne i konstruktivne promene. Lider širi vidike ljudi i polje njihove delatnosti, stvarajući od njih ne samo bolje radnike već razvija njihov ljudski potencijal. Svaki dobra lider mora da izađe na kraj sa činjenicom da ima nešto u ljudskoj prirodi što nas mami da ostanemo tamo gde se osećamo sigurno. Skloni smo da nađemo jedno mesto, utočište gde nema mnogo stresa i gde ima dovoljno finansija. Gde imamo dobre odnose sa ljudima, bez straha od upoznavanja novih ljudi i ulaženja u čudne situacije. Naravno, svakome je od nas potrebna sigurnost. Ali lider treba da bude svastan i činjenice da izbegavajući rizik, mi zapravo rizikujemo ono što je najvažnije u životu – lični razvoj, potencijal i istinski doprinos ostvarenju zajedničkog cilja.

Uspešnim ljudima je jasno da svaki čovek ima svoje mesto na kom je najkorisniji. Uspešni lideri pomažu svojim sledbenicima da otkriju. Kao lider, trebalobiti uvek da motiviše moljude da izadju iz svoje zone sigurnosti, alinikada iz zone stručnosti.⁵⁷ Uloga lidera je da stvori okruženje u kome će ljudi koji irade za njih moći da rastu. A najbitniji činilac u svemu tome je poverenje sledbenika. Radi to sa ljudima ukojenemožemo da se pouzdamo i nijimalolepoiskustvo. Niko ne voli da radi sa nekim na koga ne može da se osloni. Nažalost, istraživanje koje je sproveo Mančester konsalting (Manchester Consulting) pokazuje da je poverenje na radnom

⁵⁶ Maksvel Dž. (2003), *Zlatna pravila vođstva*, Soteria, Beograd str. 85.

⁵⁷ Ibid, str.95.

mestu u opadanju.⁵⁸ Oni su otkrili pet razloga zbog kojih su lideri najbrže gubili poverenje svojih sledbenika na radnom mestu. To su nedoslednost u onome što govore i rade, stavljanje lične koristi ispred zajedničke koristi, uskraćivanje informacija, laganje ili govorenje poluistina i zatvorenost uma. Za razliku od toga, u istom istraživanju je dokazano, da je najbolji način da lideri izgrade poverenje sa zaposlenima održavanje integriteta, otvoreno saopštavanje svoje vizije i svojih vrednosti, ukazivanje poštovanja kolegama kao ravnopravnim partnerima, fokusiranje na zajedničke ciljeve pre nego na lični plan, činjenje prave stvari bez obzira na lični rizik.

Na ovom mestu još želimo da istaknemo činjenicu da se uloga i značaj emocionalne inteligencije i empatije zaposlenih najbolje vidi prilikom sprovođenja promena koje se nužno dešavaju u svakom poslovnom okruženju. Na primer, dobri lideri nikada neće diktirati način na koji bi ljudi trebalo da reaguju na novost, informaciju, promenu. Oni će jednostavno reći ono što imaju i dati prostora da to bude primljeno kako bi se nastavio dalji proces saradnje. Zaposleni ne vole da im bude rečeno kako bi trebalo da interpretiraju promenu ili kako bi trebalo u vezi sa tim da se osećaju. Izjave "Ove nove promene su zaista uzbudljive" ili "Svideće vam se kako se restruktuirali odeljenje" , samo mogu da dovedu do barijera u poslovnoj saradnji. Ovakvi pokušaji uticanja na zaposlene na kraju uglavnom imaju kao rezultat stvaranje antagonističkih struja mišljenja, tj. odgovora.

6.4 Kritika i rešavanje konflikta

Činjenica je da je instinktivna reakcija na kritiku često odbrambena; ponekad je to povređenost, ponekad gnev. Bitno je razlikovati destruktivne od konstruktivnih kritika. Takođe je bitno razmotriti ko daje kritiku, kako je saopštena i zbog čega je izrečena. Ljudi mogu da se promene na bolje tek kad uvide potrebu za tim. Psihologija ukazuje na ovaj interesantan paradoks da osoba može da se promeni tek kad prihvati sebe onakvom kakva jeste. Da bismo bili što bolja osoba – i što bolji lider- moramo biti to što jesmo. To ne znači da nismo voljni da sazrevamo i menjamo se. Pravo samopouzdanje

⁵⁸Maksvel DŽ. (2003), *Zlatna pravila vođstva*, Soteria, Beograd, str. 156.

proizilazi iz proučavanja i prihvatanja sebe – svojih jakih strana i ograničenja, za razliku od oslanjanja na afirmaciju drugih.

Prihvatanje sebe je znak zrelosti, kako kao čoveka tako i u liderskoj poziciji. Krajnji korak u procesu prihvatanja kritike je prestati fokusirati se na sebe. Ljudi koji su sigurni u sebe zaboravljaju na sebe da bi se fokusirali na druge. Čineći ovo, oni mogu da se suoče sa bilo kakvom vrstom kritike, pa čak i da pomognu onome ko ih kritikuje. Kada kritikujemo nekoga ili nas kritikuju, trebamo prilaziti toj osobi pokazujući da je cenimo kao čoveka, bez obzira na njihov stav prema nama. To što smo sigurni u sebe i što se fokusiramo na druge omogućuje nam da zauzmemo ispravan stav prema ljudima. Nesigurnost i odbrambeni stav jesu dve karakteristike koje su sprečile mnoge lidere da dosegnu svoj potencijal.

Kada nekoj organizaciji ide dobro, skoro svako može da bude vođa. Ali kada organizacija ne samo da ne napreduje nego se kreće u suprotnom smeru, samo najbolji lideri mogu uspešno voditi druge u takvim situacijama. Upravo u takvim trenucima oni donose teške odluke i ističu se kao vođe. Ukoliko treba saopštiti neku lošu vest, o otkazu ili kritiku treba izbegavati da izjave koje sadrže sud o reputaciji osobe kojoj je kritika upućena (Marku se više ne može verovati). Saopštavanje ove vrste poruka u direktnom razgovoru je deo liderovog posla. Koliko god da je teško saopštiti neprijatne vesti, najbolje je da to sami urade, i to lično⁵⁹ i to iz razloga što ljudi uspostavljaju mnogo bliže veze sa svojim liderima nego sa svojim kompanijama. Time što ćemo lično saopštiti nepovoljne vesti, pokazujemo da poštujemo taj odnos i ličnost druge osobe. Ljudima je često potrebno neko vreme da srede svoje emocije. Ne treba ignorisati osećanja drugih, treba ih pustiti da se izraze, ali ne dozvoliti da nas navedu da razmatramo ispravnost svoje odluke.

Jasno je da empatija u poslovnom okruženju igra veoma značajnu ulogu. Lider treba da bude u stanju da ozbiljno shvati tuđe potrebe i brige, ceni tuđa verovanja i osećanja, poštuje tuđu privatnost, aktivno sluša, ohrabruje ljude da se izraze, suzdržava se od suđenja i okrivljavanja, izražava svoju zainteresovanost za druge, suzdržava se od saveta, podržava tuđe traganje za rešenjem i potkrepljuje dijalog. Sa druge strane, ako

⁵⁹Susan Alvey, Stever Robbins (2010), *Otpustanje radnika : ekspertska rešenja za svakodnevne izazove*, Data Status, Beograd, str. 69.

sarađujemo i sa nekim ko voli da uvek bude u pravu, pa ga ugrožavaju tuđe različitosti i misli da je njegovo rešenje najbolje, verovatno se nećemo tako dobro osećati pa čak i ako dođe do pozitivnih poslovnih rezultata.

Takođe treba napomenuti da empatija nikako ne treba mešati sa popustljivošću. To što smo nekoga razumeli ne znači da treba sve da tolerišemo, prihvatimo ili opravdavamo. Dobri lideri bi trebalo da imaju svesnost o tome šta se događa sa ljudima oko njih i u organizaciji u kojoj rade. Oni bi trebalo da su u stanju da iščitaju pisana i nepisana pravila svoje organizacije. To ne znači da se oni sa svime slažu ili odobravaju, ali svakako primećuju i razumeju, i možda nešto od toga umeju da objasne pa čak mogu donekle na nešto i da utiču. Zaključak je da lideri u današnjoj poslovnoj atmosferi istovremeno moraju biti kooperativni a autonomni, a na tom putu će im, uz komunikacijske veštine, njihovo znanje biti od velike pomoći.

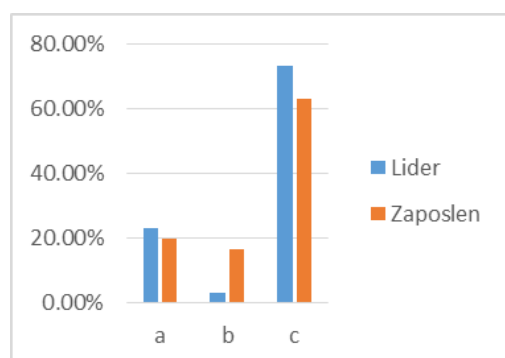
7. Istraživanje

Kako bi što bolje ilustrovali značaj koji lideri i način na koji raspolažu svojim znanjem imaju u današnjoj ekonomiji znanja, kao i najčešće prepreke u komunikacijskom procesu između lidera i zaposlenih, sprovedli smo istraživanje u preduzećima u Srbiji. Predmet istraživanja je odnos lidera prema svom znanju i njegovoj upotrebi, kao i najbolji načini na koje bi ono moglo da se implementira u okviru preduzeća u odnosu na očekivanja i potrebe zaposlenih.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 60 ispitanika, kako menadžera i lidera, tako i radnika različitih delatnosti, u okviru 6 različitih kompanija. Većina pitanja postavljena je i zaposlenima i liderima kako bi se utvrdile sličnosti i razlike među odgovorima i stavovima. Polazna ideja istraživanja jeste da, bez obzira na različitu delatnost kompanija i specifičnih zadataka koje njihovi lideri treba da ispune, odredimo koji je onaj ključan faktor koji odvaja uspešne lidere od neuspešnih i kako zaposleni vide i reaguju na fenomen liderstva. U istraživanju su učestvovalе sledeće kompanije : Zavod za intelektualnu svojinu, Beograd, Srednja poljoprivredna škola sa domom učenika „PKB“, EJBISI d.o.o, Novonordisk, Nestle, JKP „Gradska toplana“ Zrenjanin.

Rezultati istraživanja :

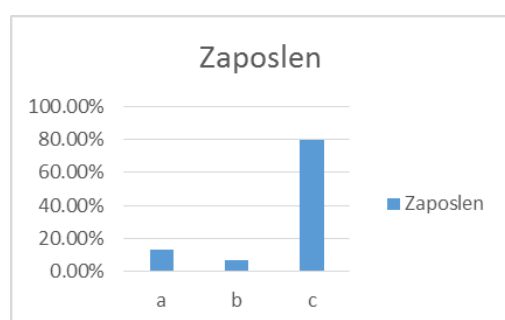
Grafikon 1 Šta je liderstvo?



- a) Sredstvo za učenje i razvoj
- b) Šansa da se koriguju nečije ponašanje i postupci
- c) Pomaganje ljudima da pronađu put ka ostvarenju svojih ciljeva

Odgovor na pitanje : Šta je liderstvo? Pre svega naglašavamo podatak da se oko 70% i lidera i zaposlenih složilo da ulogu lidera vidi u pomaganju ljudima da pronađu put ka ostvarenju svojih ciljeva, kao i da je za to najbitnije da lideri posедуju jasnu viziju. Zaposleni su mišljenja da je jasna vizija lidera mnogo značajnija čak i od trenutnih rezultata koji se postižu. Dakle, liderstvo jeste vrsta dvosmernog partnerstva u kome obe strane uče jedna od druge i razvijaju se.

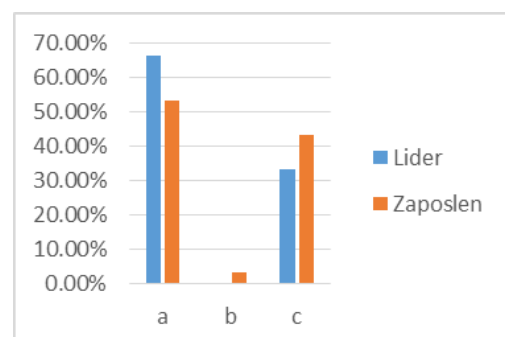
Grafikon 2 Koje osobine lidera najviše cenim?



- a) Otvorenost i iskrenost
- b) Samopouzdanje i prodornost
- c) Poverenje i stručnost

Odgovornapitanje :Kojeosobinelideranajvišeocenite?
 Najvećibrojzaposlenihseopredeliozapoverenje i
 stručnostkaoosobineliderakojenajvišecene.Zaposlenisuovimosobinamadaliprednostuod
 nosunasamopouzdanje i
 prodornostlidera..Izovogamožemozaključitikojajetosvrhaliderakouontrebadaispuni
 :dazajednosadrugimljudimapostigneizvrsnostupoljukojimsebaviiliukompanijiukojojradi.

Grafikon 3 Samoprocenjivanje



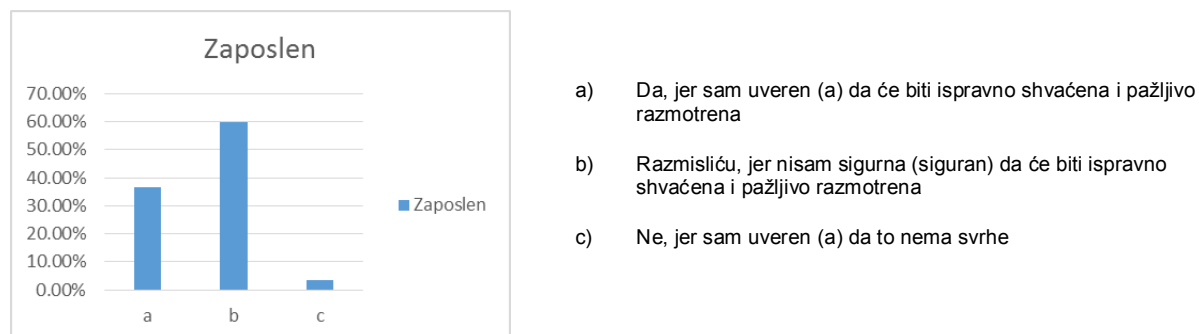
- a) Da.
- b) Ne.
- c) Još uvek učim o sebi.

Odgovornapitanje :Znamkojesumojeprednosti i slabosti? Iz grafikona vidimo da najveći broj lidera misli da je svestan svojih prednosti i slabosti. Duplo manje njih ima utisak da i

dalje svakim danom može da nauči nešto novo o sebi. Zanimljivo je da su zaposleni skloniji tome da ostave prostora za upoznavanje sopstvenih prednosti i slabosti od lidera. Uobičajena greška onih koji stiču sve više vlasti jeste nestrpljenje s ljudima s kojima rade. Zbog takvog stava oni ponekad prestaju da slušaju. Što se neko više popne na hijerarhijskoj lestvici u kompaniji manje je primoran da sluša druge ljude. Slušanje gradi poverenje, temelj svih trajnih odnosa. Nikada ne možete dobiti najbolje od ljudi ako ih ne poznajete dobro, ako ne znate šta je njihov cilj, do čega im je stalo, kako razmišljaju i kako mogu da budu od koristi organizaciji. Ovo možemo saznati samo ako slušamo. Da bismo bili dobar lider moramo umeti samostalno razmišljati ali i umeti čuti šta drugi imaju da kažu kako bi učili iz toga.

U skladu sa ovime su i rezultati iz naredne tabele.

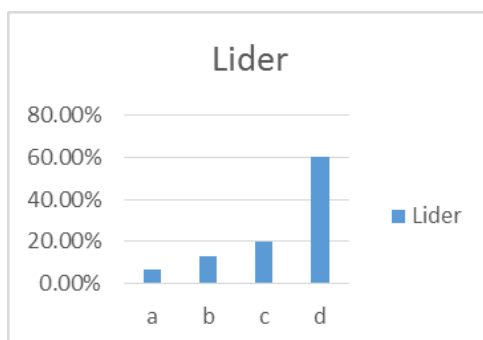
Grafikon 4 Saopštavanje ideja liderima



Odgovor na pitanje : Da li ćete svoju ideju o mogućnosti poboljšanja kvaliteta i produktivnosti rada izneti neposrednom rukovodiocu? Najveći broj zaposlenih je odgovorio da neće, jer ne zna da li će na pravilan način biti shvaćena. Mišljenja smo da je otvorenost lidera za razmenu ideja jedna od ključnih polaznih tačaka za razvijanje sopstvene karijere kao i karijera svojih sledbenika, te posledično i kompanijama u kojima rade. Ukoliko zaposleni nisu spremni da saopšte svoje ideje o poboljšavanju procesa rada svojim liderima, zajedno sa random motivacijom gubi se i ogroman potencijal koji može da unapredi poslovanje. Zato bi lideri trebalo da u svojim organizacijama razvijaju poverenje, jer će onda zaposleni moći da otvoreno razgovaraju sa njima a samim tim i pruže doprinos razvoju poslovanja. Mišljenja smo da bi lideri trebalo da budu otvoreni za bilo kakve ideje i uvek traže povratne informacije od svojih zaposlenih, jer će samim tim moći da nauče mnogo više o efektivnosti svog liderskog

stila kao i da ostvare bolje poslovne rezultate. Dobar lider zna u čemu je dobar i gde su njegove granice. Dobri lideri takođe umeju da prepoznaju situacije u kojima nisu dovoljno kompetentni ili u kojima će nečija tuđa stručnost doneti bolje poslovne rezultate. Potrebna je hrabrost i odlučnost da bi se ostalo po strani i pustiti druge da iskorače ispred nas. Ne treba nikada misliti da je bilo koji pojedinac svemoguć ili da treba da vodi računa o svemu ili zna sve. Dobro liderstvo zahteva od nas da se oslanjamo na druge ljude.

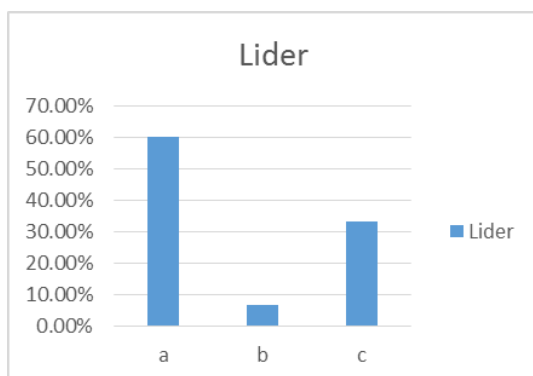
Grafikon 5 Uzroci konflikta na poslu



- a) Zlonameran odnos jedne osobe prema drugoj.
- b) Loš karakter ili nekompetentnost pojedinca.
- c) Razlike između ljudi.
- d) Loša komunikacija.

Odgovor na pitanje : Koji je po vama osnovni uzrok većine konflikta na poslu? Na pitanje o osnovnom uzroku konflikata na poslu, ogroman broj lidera opredelio se za lošu komunikaciju. Ovo pokazuje da se upravo u toj oblasti krije ogroman potencijal za rad, usavršavanje i razvijanje lidera.

Grafikon 6 Najvažniji uslovi za dobru komunikaciju



- a) Jasno formulisane poruke
- b) Pozitivno emocionalno stanje
- c) Vestina slušanja i citanja neverbalnih poruka

Odgovor na pitanje : Šta je najvažnije za dobru komunikaciju?

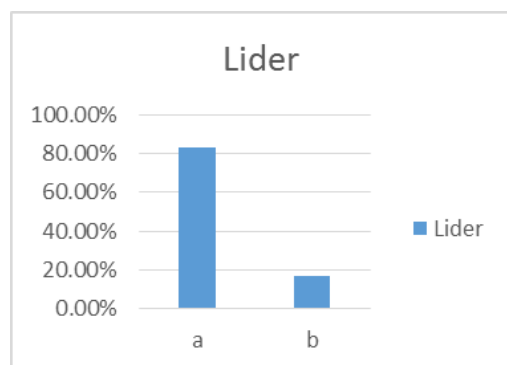
Najveći broj lidera se složio da je za dobru komunikaciju presudno jasno formulisane poruke.

Duplo manje njih misli da je odgovor u veštini slušanja i neverbalnoj komunikaciji

, a najmanje njih se opredelio za odgovor da je pozitivno emocionalno stanje najbitnije. Dakle, ogromna većina nastavlja akcenat na verbalnu komunikaciju, te zaključuje da je upravo to mesto gde lideri imaju ogroman i neposredan uticaj na zaposlene.

Zato je to polje koje bi lideri zajedno sa svojim zaposlenim mogli da istražuju u cilju poboljšanja radne atmosfere i poslovnih rezultata. Međutim, iako nisu u fokusu pažnje lidera, veština čitanja neverbalnih poruka kao i svest o meta-porukama koje se u kompanijama mogu širiti svakako zaslužuju pažnju lidera u smislu optimalizacije komunikacijskih procesa u okviru njihovih kompanija.

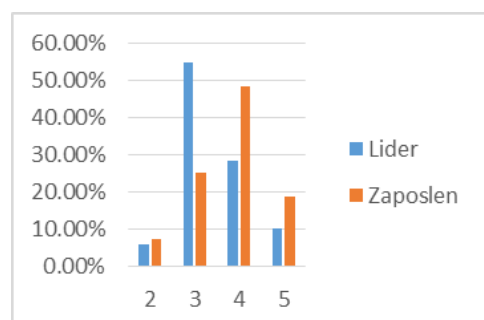
Grafikon 7 Odnos lidera prema svom znanju



- a) Delim sa svima.
- b) Vodim računa kome i kako prenosim svoje znanje.
- c) Svoje znanje cenim, čuvam i uvećavam.

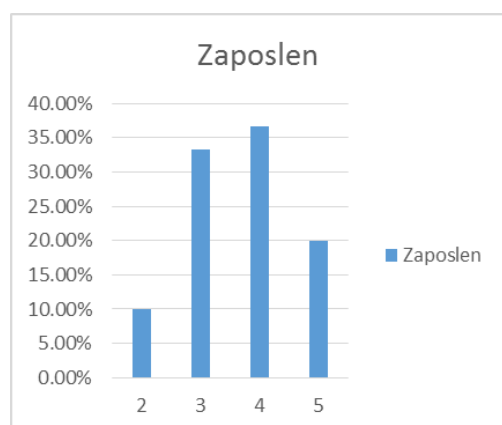
Odgovor na pitanje : Kako se odnosite prema svom znanju? Ogromna većina lidera se složila sa izjavom "Svoje znanje delim sa svima" dok se jako mali broj opredelio za izjavu "Vodim računa o tome kome i kako prenosim svoje znanje". Ogromna šansa i potencijal nalaze se upravo u znanju kao podršci razvoja zaposlenih, a samim tim i kompanija. Iz ovoga možemo zaključiti da je upravo odnos prema sopstvenom znanju nešto što na najbolji mogući način definiše ulogu lidera kao i njihov uspeh ili neuspeh.

Grafikon 8 Ocenakomunikacije



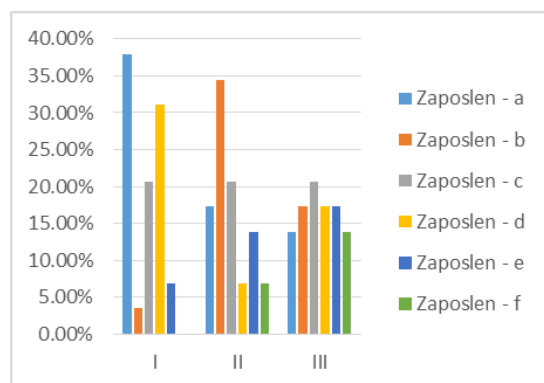
Odgovornapitanje :Ocenite
odnoseizmeđu saradnikauVašojkompanijicelobrojnomoćenomod 1 (loši) do 5 (odlični)?
Poovimocenamajasnojedasiliderisvesnidakomunikacijskiprocesiu njihovimkompanijama
mogudostadasepoboljšaju i dajeupravotoputki void
ukonstruktivnuprimenuznanjakoje posedujelider.

Grafikon 9 Ocena komunikacijskih veština lidera



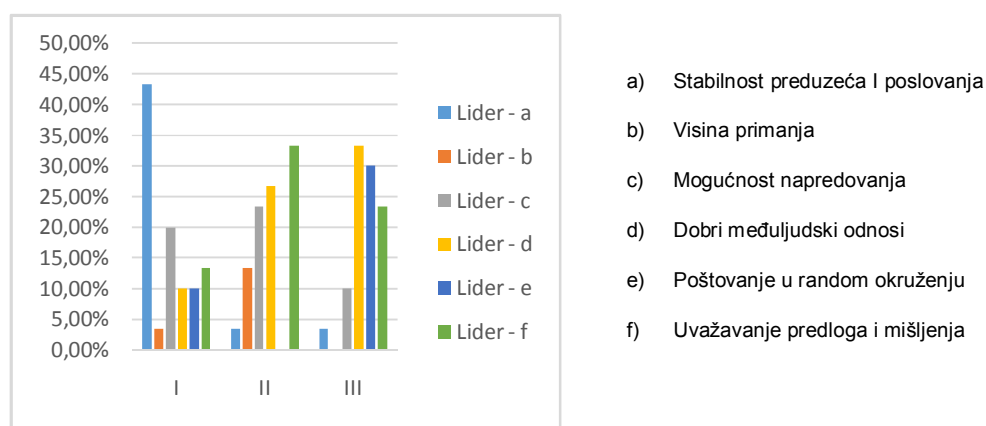
Odgovor na pitanje : Kako biste ocenili komunikacijske sposobnosti svog neposrednog rukovodioca, ocenom od 1 (nezadovoljavajući) do 5(odlične)? Ovaj grafikon nam možda na najbolji mogući način ilustruje koliko svaki lider zajedno sa svojim zaposlenima može i treba da se bavi usavršavanjem svojih komunikacijskih veština.

Grafikon 10 Sledbenici Najvažniji elementi za uspešan rad



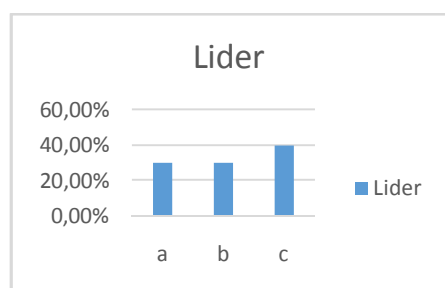
- a) Stabilnost preduzeća i poslovanja
- b) Visina primanja
- c) Mogućnost napredovanja
- d) Dobri međuljudski odnosi
- e) Poštovanje u random okruženju
- f) Uvažavanje predloga i mišljenja

Grafikon 11 Lideri Najvažniji elementi za uspešan rad



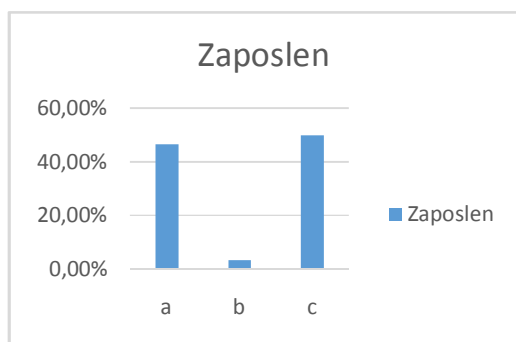
Odgovor na pitanje : Koja su tri najvažnija elementa za uspešan rad zaposlenog u preduzeću? Istraživanje je takođe pokazalo koji je najpoželjniji pravac iz perspektive zaposlenih u kome lider može da ostvari svoje sposobnosti kao neko ko utiče na uspešnost poslovanja. Zaposleni su za tri najvažnija elementa za njihov uspešan rad u preduzeću odredili, i to ovim redosledom : stabilnost preduzeća i poslovanja, visina primanja i mogućnost usavršavanja. Stabilnost poslovanja je najbitnija i samim liderima, ali za razliku od sledbenika koji su se na drugom mestu odlučili za visinu prihoda, lideri su bili skloniji da kao bitnije istaknu uvažavanje predloga i mišljenja. Ova činjenica nam jasno potvrđuje našu tezu s početka rada da je liderstvo proces i da podrazumeva neprekidnu razmenu i odnos između lidera i njegovih sledbenika.

Grafikon 12 Šta lider očekuje od zaposlenih?



- a) Da odgovorno ispunjavaju svoje radne obaveze.
- b) Traže sopstvene i kreativne načine da bi ostvarili poslovne rezultate.
- c) Pokažu inicijativu u ispunjavanju ciljeva.

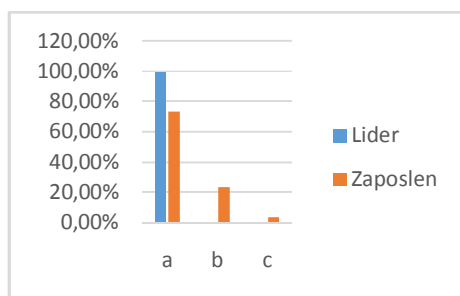
Grafikon 13Šta zaposleni očekuju od lidera?



- a) Da ima jasnu viziju
- b) Da nagradi sve što dobro uradim
- c) Da mi bude pomoć na putu u ostvarenju ciljeva

Iz prethodna dva grafikona vidimo da lideri najviše kod svojih sledbenika cene inicijativu u ispunjavanju postavljenih ciljeva, dok je za sledbenike skoro podjednako važno da lider ima jasnu viziju i da im bude podrška. Ovo svakako može da bude jedan od razloga otežane komunikacije između lidera i njihovih sledbenika, jer obe strane imaju drugačiju perspektivu. Lideri su plaćeni za jednu stvar, ali najčešće to nije ono što je njihovim sledbenicima potrebno od njih. Dobri lideri su oni kojima je zaista stalo do njihovih sledbenika. Zato lideri moraju biti u stanju da percipiraju da je njihova empatija i razumevanje veoma bitna za njihove sledbenike. Mnogi lideri se često ne usuđuju da postanu emotivno angažovani u odnosu na svoje sledbenike iz straha da bi to moglo da kompromituje njihov profesionalni odnos. Međutim, ukoliko se emotivno ne angažuju, lideri neće biti u stanju da motivišu sledbenike na postizanje ciljeva.

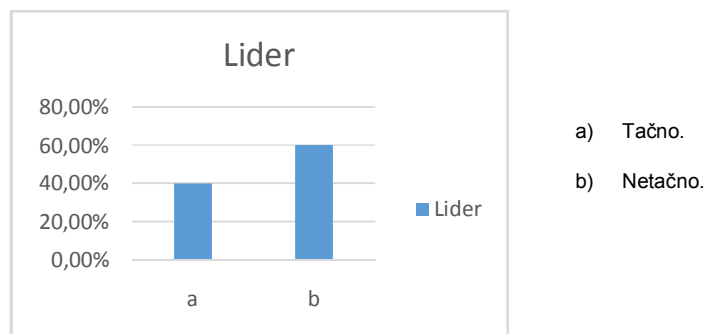
Grafikon 14Prihvatanje odgovornosti



- a) Da, bez obzira na posledice
- b) Samo ako to neće imati eventualne posledice
- c) Ne

Odgovor na pitanje : Ako se na poslu ne odvija sve kako treba, da li ste spremni da prihvatite sopstvenu odgovornost? Podaci pokazuju da su svi ispitanici na liderskim pozicijama svesni kako važnosti tako i odgovornosti koju nosi ovo radno mesto. Međutim, na sledećem grafikonu vidimo da je u pitanju jako ograničeno shvatanje iste.

Grafikon 15 Etičnost odluka



Odgovor na pitanje : Da li je sledeća izjava tačna ili netačna? Ako je odluka u skladu sa zakonom i omogućava maksimalno povećanje profita, onda je to etički ispravna akcija. Čak 40% lidera nije bio u stanju da napravi razliku između legalnog i legitimnog poslovanja. Ovo svakako jeste posledica nestabilnih istorijskih i ekonomskih uslova u kojima se naša zemlja nalazi. Upravo u ovoj činjenici nazire se ogroman potencijal za refleksiju i definisanje uloge lidera u specifičnoj sredini i uslovima. Lako je upravljati kompanijama kada je sve u redu, ali je odlika dobrih lidera to da i u teškim situacijama mogu da zadrže fokusiranost i donesu prave odluke. Na samom početku rada istakli smo da moderna društva obraćaju pažnju ne samo na efikasnost i rezultate, već i na to na koji *način* se oni postižu. Evo pitanja na koja bi svaki lider trebao da odgovori : Da li ste kao lider sposobni da u ljudima probudite ono najbolje u njima i da ih osposobite da to primenjuju efikasno u različitim poslovnim situacijama? Da li vaš stil liderstva stvara zdravu radnu atmosferu u vašoj organizaciji i sa ljudima sa kojima ste u svakodnevnom

poslovnom kontaktu? Da li on ljude sa kojima radite čini raspoloženim i entuzijastičnim za rad, ili su iscrpljeni i nezadovoljni?

8. Zaključak

Liderstvo se danas nalazi pred izazovnim zadatkom. Potrebno je upravljati organizacijama u kojima je prioritet protok znanja. Pored svega ovoga, činjenica je da zaposleni danas znaju mnogo više o tehničkoj osnovi poslovanja od svojih lidera. Ovakvim zaposlenima je hijerarhijska organizacija irelevantna; osnova ideja deljenja znanja među zaposlenima zasnovana je na poverenju a značaj neformalne komunikacije izbija u prvi plan.

Upravljanje ovakvim organizacijama je za lidere veoma odgovoran i izazovan zadatak. Proučavajući ulogu i značaj komunikacije u poslovnoj sredini, mišljenja smo da usavršavanja upravo na tom polju mogu pozitivno uticati na poslovne rezultate.

Videli smo da je liderstvo veoma složena pojava i da njegova kompleksnost još više dolazi do izražaja u praksi. Jedna od naših posebnih hipoteza bila je da je liderstvo proces i podrazumeva posedovanje vizije i uticaj na druge ljude i procese u okviru organizacija. Prilikom definisanja liderstva i uloge lidera, pokazali smo da teorija može biti snažna podrška praktičnom delovanju, ukoliko je potencijalni lider spreman da se usavršava i postepeno napreduje u procesu uticaja na poslovno okruženje. To je proces u kome svakoga dana treba da naučimo nešto novo o sebi kao i o drugima.

Stoga ne postoji jedan dobar lider, niti jedan stil liderstva koji bi mogao dati najbolje rezultate u svim situacijama i u svim vrstama organizacijama. Razmatrajući znanje lidera, videli smo da je to dinamičan odnos pojmovnog znanja, iskustva i intuicije, i samo kada oni funkcionišu harmonično rađa se lider.

Međutim, iako su osnovni elementi liderstva dosta jednostavni, oni se ne primenjuju lako. Upravo u ovoj činjenici leži značaj odnosa lidera prema sopstvenom znanju. To je ujedno i ključna hipoteza na kojoj se zasniva naše istraživanje, a koju smo i dokazali. Uspešne od neuspešnih lidera deli način na koji se oni odnose prema svom znanju i

kako ga upotrebljavaju kroz niz komunikacijskih i poslovnih izazova sa kojima se svakodnevnosusrećemo.

Znanje lidera je dinamičan odnos pojmovnog znanja, iskustva i intuicije, i samo kada oni funkcionišu harmonično rađa se lider. Upravo ovaj momenat predstavlja temelj ekonomije zasnovane na znanju. Današnja ekonomija počiva na intelektualnom potencijalu pojedinca. On je snabdeva stvaralaštvom i pronalazaštvom koji pokrecu nabujali, uskomešani rast i dinamični razvoj.

Da bi neko uspeo kao lider u ovakvoj sredini neophodan je visok stepen stručnog znanja kao i određeni nivo objektivnosti i emotivne zrelosti. Pedagog D. Elton Trublad napisao je : “ Smisao ljudskog života počecemo da otkrivamo onda kada zasadimo drveće pod čijim hladom nikada nećemo sedeti.”⁶⁰ Ovakav stav bi trebalo da ima svako ko se nalazi u ulozi lidera.

⁶⁰MaksvelDž. (2003), *Zlatnapravidavodstva*, Soteria, Beograd, str. 260.

9. Literatura

1. Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) Knowledge Leadership, DM Review Magazine, maj 1999.
2. Davenport, T., Prusak, L (2000). Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press
3. Denison E. (1962), The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us. New York : Committee for Economic Development
4. Dilts R.(2008), Strategije genija, Akademski knjiga, Novi Sad
5. Drucker P. (2002), Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad
6. Goleman D.(2007), Socijalna inteligencija, Geopoetika, Beograd
7. Goleman D.(2007), Emocionalna inteligencija, Geopoetika, Beograd
8. Grean G.B., Liden R. (1982), Role of leadership in the employee withdrawal process, Journal of Applied Psychology, 67.
9. Gručić Z. (2011), Razvoj svesnosti lidera, yuTOPagencija, Novi Sad
10. Grupa autora (2013), Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Hill, L.A.(2008), Where Will We Find Tomorrow's Leaders?, Harvard Business Review. Leadership & Strategy for the Twenty – First Strategy
12. Idris K. (2003), Intelektualna svojina, moćno sredstvo ekonomskog rasta, Zavod za intelektualnu svojinu Srbije, Balkankult, Beograd
13. Kotler F.(2008), Upravljanje marketingom, 9-to izdanje, Mate doo, Zagreb
14. Kotler F. (2008), Vong V, Sonders DŽ, Armstrong G, Principi marketinga, četvrto evropsko izdanje, Mate doo., Zagreb
15. Koehler B.(2000), *Leadership and Self-deception : Getting Out of the Box*, ,The Arbinger Institute
16. Makmanus P.(2008), Mentorski rad sa zaposlenima : ekspertska rešenja za svakodnevne izazove, Data Status, Beograd

17. Maksimović I.(2008), Akademske veštine, Panevropski univerzitet APEIRON, Banja Luka
18. Maksvel DŽ.(2011), Zlatna pravila vođstva, Soteria, Beograd
19. Mandić T.(2003), Komunikologija, Clio, Beograd
20. Mašić B. (2002), Liderstvo i radikalne promene, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Mašić B., Đorđević – Boljanović J (2008), Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti, Univerzitet „Singidunum“
22. Miljević, I. M.(2007), Skripta iz metodologije naučnog rada, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale
23. Pavić S. Ž., Etika i poslovne komunikacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013.
24. Pernille Hippe Brun, Mikkel Ejning (2012) : Leading from a strength-based perspective, Dansk Psykologisk Forlag A/S,Denmark
25. Platon (2013), Država, Dereta, Beograd
- 26.- Robbins S. P. (1966), Organizational behavior, San Diego State University
- 27.Rosen B.(2010), Upravljanje konfliktima : ekspertska rešenja za svakodnevne izazove, Data Status, Beograd
28. Tomašević, V, *Profesionalni razvoj i profesionalne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.
29. Vukašinović J., Upravljanje znanjem i globalizacija, Univerzitet Singidunum, Beograd2013.
30. Živković B., Šoškić D., Finansijska tržišta i institucije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd 2009.
31. Živković R., Gajić J., Integrisane marketing komunikacije, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009.
32. Metacognitive Awareness Inventory,Harford Community College
<https://www.harford.edu/~media/PDF/Student-Services/Tutoring/Metacognition%20Awareness%20Inventory.ashx>
33. Developing metacognitive awareness,
<http://dspace.mah.se/bitstream/handle/2043/10880/UppsatsGassner.pdf>