

Aspekti komunikacije u savremenom timskom liderstvu

By Simona Žikić

FAKULTET ZA MEDIJE I KOMUNIKACIJE

Doktorske studije - Transdisciplinarne studije savremene umetnosti i
medija

Naziv rada:

Aspekti komunikacije u savremenom timskom liderstvu

Mentor: prof. dr Aleksandar Fatić

Kandidatkinja: Simona Žikić

Beograd, 2021. godine

Podaci o mentoru i članovima komisije:**Mentor:**

dr Aleksandar Fatić, naučni savetnik

158

Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Univerzitet u Beogradu

Članovi komisije:

dr Miodrag Šuvaković, redovni profesor

7

Fakultet za medije i komunikacije, Univerzitet Singidunum

dr Dragana Stojanović, vanredna profesorka

Fakultet za medije i komunikacije, Univerzitet Singidunum

dr Aleksandra Bulatović, naučna saradnica

131

Institut za filozofiju i društvenu teoriju, Univerzitet u Beogradu

dr Luka Bešlagić, docent

113

Fakultet za medije i komunikacije, Univerzitet Singidunum

Apstrakt

Osnovna teza ovog rada jeste da komunikacija predstavlja bazičnu aktivnost svih praksi u savremenom timskom liderstvu. Vođenje ljudi u timovima ne može se objasniti i razumeti isključivo sa stanovišta ekonomije, sociologije, politikologije ili psihologije. S obzirom na to da latinski koren reči komunikacija, *communio*, upućuje na zajednicu, slobodno možemo reći da komunikologija kao nauka najbolje pokriva niz odnosa koje ljudi uspostavljaju unutar zajednice kakvu predstavlja radno okruženje, tj. radni tim. Delatnost opštenja koja predstavlja sam temelj komunikacije jeste uspostavljanje zajednice, odnosno društvenosti. U kontekstu komunikacije, saopštiti znači nešto združiti – dovesti svoje delovanje u sklad sa zajednicom i društvenim životom, kao i sa timom. U tom smislu, komunikacija je u svojoj suštini prelaz od individualnog ka kolektivnom.¹

Pored navedenog, specifičan oblik komunikacije zavisi od šireg kulturnog i društveno-političkog okruženja u kojem današnji poslovni tim funkcioniše. Naziv rada „Aspekti komunikacije u savremenom timskom liderstvu“ ima za cilj da na najdirektniji način opiše sve radnje, odnose i prakse u vođenju poslovnog tima. Takođe, ne mora se sve o čemu budemo govorili u ovom radu shvatati isključivo u kontekstu poslovanja i radnog okruženja, već i u kontekstu svih drugih društvenih praksi: sportu, umetnosti, obrazovanju i dr. Stoga, timsko liderstvo kao pojam se najšire može objasniti iz ugla komunikologije kao nauke, kroz metode i kanale komunikacije.

¹ Detaljnije pogledati: Tomić, Zorica, *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd, 2003.

Sadržaj:

1. Uvod
2. Konceptualizacija organizacije: promene, menadžment i obrasci rada
3. Komunikacija: pojam i proces
4. Korporativna kultura
5. Vrednosti u liderstvu
6. Formiranje tima i timski sporazum
7. Liderske karakteristike
8. Veštine slušanja u komunikaciji liderke i lidera
9. Uloga identiteta i emocionalne inteligencije u komunikaciji i liderstvu
10. Upravljanje krizom
11. Zaključak

1. Uvod

Za sve koji su se bavili istraživanjem organizacija, ali i društva u celini, liderstvo je uvek bila oblast interesantna za razumevanje, promišljanje i analizu. Uzimajući u obzir izazove današnjeg poslovanja, koje čine česte turbulencije i dinamične promene, liderke i lideri su postali važan segment svake poslovne strukture. Unapređenje kvaliteta rada postalo je imperativ savremenih globalnih kretanja poslovanja i tržišta. Polazeći od klasičnih resursa, poput sirovina, mašina, kapitala i ljudi, poslednjih godina samo ljudski potencijal dobija na značaju, odnosno ljudski resursi postaju glavna konkurentska prednost. Upravo primena i uspostavljanje procesa unapređenja kvaliteta, uključujući i primenu različitih tehnika liderstva, predstavljaju osnov za razvoj produktivnosti poslovanja kompanija i kreiranja konkurentске prednosti na internacionalnom tržištu.

U savremenom poslovanju liderstvo je vezano za komunikaciju kao interpersonalnu veštinu koja treba da efikasno prenese poruku ili informaciju, tako da se povereni posao ili zadatak kvalitetno i pravilno obavi. Zato često čujemo da je komunikacija najvažnija osobina, veština koju bi trebalo svaka liderka i svaki lider da poseduju kako bi se izgradila vizija, motivacija, ideje, moć i autoritet. Oslanjajući se na reči Filipa Sinklera, odsustvo efikasne komunikacije znači ujedno i nemogućnost dobrog vođenja i upravljanja; ako ne razvijemo jake komunikacijske veštine, sve što naučimo o vođenju ljudi ostaće jedino u nama.²

Danas komuniciramo uz pomoć telefona, aplikacija i interneta. Poruke prenosimo putem imejla i satelita. Svoje stavove, misli i osećanja delimo na društvenim mrežama. U mogućnosti smo da komuniciramo kroz internet i da šetamo i pričamo u sajber prostoru. Naša interakcija i komunikacija odvijaju se i uz pomoć video-igara pa na taj način postajemo deo virtualne stvarnosti. Pomenuti razlozi nas navode na zaključak da vreme u kojem živimo jeste doba komunikacije. Međutim, sa druge strane, nisu svi ljudi u mogućnosti da komuniciraju *face to face*, što je paradoks savremenog doba, života i

² Detaljnije pogledati: Sinclair, Philip (Phil), *Communication and Motivation*, Leader's Edge, Washington, 2012.

poslovanja.³ Drugim rečima, proces komunikacije nije samo proces slanja poruke ili informacije, kako smo to usvajali u opšteprihvaćenim definicijama prošlog veka.

U osnovi, ovaj rad pokušava da objasni kako sve liderske veštine i kompetencije potiču od jedne druge veštine, odnosno skupa veština, a to je, zapravo, komuniciranje. Veštine komunikacije integrišu se u sve druge veštine potrebne za efikasno liderstvo. Svaka akcija i reakcija liderke ili lidera šalje poruku svojim sledbenicama i sledbenicima, bilo da je reč o facijalnoj ekspresiji, načinu sedenja, tonu, načinu držanja, gestikulaciji i dr.

Pozadina rada

Liderstvo kao oblast istraživanja sve češće je predmet javnih rasprava, kako zbog interesovanja javnosti tako i zbog podataka i saznanja do kojih su istraživačice i istraživači došli. Takođe, na odabir teme svakako je uticala i činjenica da autorka dolazi iz oblasti komunikacija, što joj daje mogućnost sagledavanja pomenute naučne oblasti iz drugog ugla. Prilikom istraživanja koje smo sproveli, da bismo definisali naziv teme ovog rada, uvideli smo da se do sada spoj procesa liderstva i procesa komunikacije nije dovodio u usku vezu. Uglavnom su se istraživačice i istraživači bavili liderstvom iz ugla sociologije, psihologije, ekonomije, politikologije i drugih društveno-humanističkih nauka, međutim, proces liderstva nije bio sagledan iz ugla komunikacija. Pored toga, zaključci do kojih budemo došli u radu mogu biti od velikog značaja za sve one koji se bave liderstvom ili su u njegovom procesu, naročito onima koji rade u velikim sistemima ili vode konkretne timove ili sektore.

³ Fraza (engl.) *face to face* – licem u lice

Hipoteze i pitanja u radu

Opšta hipoteza:

Komunikacija i komunikacijske veštine čine pretežan sadržaj pojma liderstva u timu, a komunikacijske veštine su zapravo dinamički faktori koji označavaju uspešno i efikasno liderstvo u timu.

Posebne hipoteze:

- Praktično unapređenje liderstva kao veštine može se postizati obukom u konkretnim komunikacionim veštinama (slušanje, komunikaciono upravljanje konfliktima, motivacija tima itd.)
- Uspešno liderstvo u timu ne samo da proističe iz komunikacionih veština liderke ili lidera već i utiče na razvijanje komunikacionih veština liderke ili lidera te na razvijanje komunikacione osetljivosti i veština samih članica i članova tima.
- U idealnom slučaju, uspešno liderstvo povećava ukupnu emocionalnu inteligenciju članica i članova tima, a time istovremeno čini tim efikasnijim i rezistentnijim (operativnijim) na organizacione poteškoće.

Pitanje od koga polazimo: koji su sve aspekti komunikacije prisutni u procesu liderstva u timu? Da li proces komunikacije utiče na uspešnost procesa liderstva u timu? Zašto i na koji način proces komunikacije ima uticaj na proces liderstva u timu? Kako novi oblici komunikacije utiču na proces liderstva u timu?

Cilj rada

Naziv rada „Aspekti komunikacije u savremenom timskom liderstvu“ ima za cilj da na najdirektniji način opiše radnje, odnose i praksu iz ugla komunikacije u vođenju poslovnog tima. ²⁴ Cilj rada je da ponudi odgovore na glavno pitanje i potpitanja koje smo postavili. Rad će kroz proces liderstva objašnjavati aspekte komunikacije koji čine liderstvo.

Metode istraživanja

²¹ U ovom radu biće korišćena relevantna literatura, istraživaće se naučno-teorijska saznanja, savremena poslovna praksa, korišćenjem metoda: indukcije i dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, komparacijskog posmatranja, opažanja i analize sadržaja. Kako bismo sa uspehom realizovali ideju istraživanja formulisanih hipoteza, korist ćemo nekoliko metoda:

1. Deskriptivnu metodu, prilikom opisivanja realnih stanja iz oblasti liderstva i komunikacija;
2. Metodu modelovanja i definisanja polaznih stanovišta iz oblasti komunikacija (interpersonalna, formalna i neformalna, horizontalna i vertikalna) i liderstva (liderski stilovi, nivoi slušanja, timski sporazum, norme, vrednosti i drugo).

Rezultate ćemo analizirati uz pomoć metodologije *Grounded Theory Coding*, sa akcentom na formulisanje početnih teorijskih objašnjenja i budućih pitanja na koja ćemo naizlaziti u okviru istraživanja.

2. Konceptualizacija organizacije: promene, menadžment i obrasci rada

Promene

U dinamičnom i, možemo reći, nepredvidivom savremenom, poslovnom okruženju tradicionalni pristupi proučavanju industrija i tržišta sve su teže primenljivi, te zato i sve manje opravdani, s obzirom na to da su bazirani na vertikalnoj uzročno-posledičnoj analizi problema za koje se nude standardizovana rešenja. U vremenima realizacije do nedavno nezamislivog daleko je produktivnija horizontalna interdisciplinarna analiza društvenih trendova, pa čak i transdisciplinarna povezivanja: promene se dešavaju u svim društvenim oblastima i međusobno su povezane. Sve intenzivnije i turbulentnije promene globalnog poslovnog okruženja dovode do jednako intenzivnih internih korporativnih promena. Naprosto, ne možemo analizirati poslovno okruženje bez analize makrookruženja i društvenih odnosa, i obrnuto.

Usled niza promena koje su skoro pa u potpunosti redefinisale društveno i poslovno okruženje u poslednje dve decenije, liderstvo i upravljanje ljudskim resursima postali su prioritet velikih kompanija i predmet istraživanja. Kako su globalizacija i informaciona tehnološka revolucija, kao i druge društvene promene, omogućile veću mobilnost ljudi i kapitala, došlo je do povećanja konkurentnosti globalnog tržišta, a kapital i materijalni resursi zamenjeni su nematerijalnim resursima – prevashodno ljudskim resursima. Sve složenije i konkurentnije poslovno okruženje značajno je uticalo na razvoj određenih sektora u organizacionoj šema. Najznačajniji faktori koji su doveli do jačanja uloge disciplina poput liderstva, ljudskih resursa i korporativne komunikacije, upravo su tehnološki razvoj, globalizacija, promene u demografiji, ali i suština samog posla i stila života ljudi. Svet u kojem živimo menja se brže nego ikad pa je zaista važno da budemo spremni i da odgovorimo na sve izazove koji nas očekuju. Digitalna transformacija poslovanja 157 ogleda se u nekoliko segmenata, pre svega u načinu rada u kompanijama i prilagodljivosti zaposlenih na izazove koje novo vreme donosi. Takođe, potrebno je da tradicionalne strukture funkcionisanja organizacija budu fleksibilnije i otvorenije za novo i drugačije – generacije, uslove rada, ljudske vrednosti itd.

Sa druge strane, promene su za neke ljude i organizacije izvor personalnog procvata i organizacijskog spasenja. Međutim, za mnoge osobe i organizacije to može označavati gubitak sigurnosti, sposobnosti, čak i mogućnosti za preživljavanje. Promene su uspešne ukoliko se na čelu organizacija i kompanija nalaze liderke ili lideri koji razmišljaju proaktivno; drugim rečima, koji anticipiraju događaje u svom okruženju i izlaze im u susret, umesto da pasivno posmatraju dešavanja i reaguju na već nastalu situaciju.⁴

U vremenu u kojem živimo, izazovnom i turbulentom, paradoksi su postali pravilo, a uobičajenost je postala izuzetak. Promene i neobičnosti su postale svakodnevica. Promene i odgovori na njih kreiraju jednu novu energiju koja determiniše budućnost savremenih organizacija. Zato, izazov liderke ili lidera odgleda se u pronalaženju načina kako da motiviše i pripremi ljude da odgovore na svakodnevne poslovne izazove, kako da razmišljaju izvan unapred definisanih pravila rada, a da pritom transformišu viziju u stvarnost, vrednosti u akciju, pretnje (opasnosti prema SWOT analizi)⁵ u inovacije i rizike u profite.⁶

Ako govorimo o promeni fokusa organizacija sa tehnologije – nekadašnjeg najznačajnijeg resursa i konkurentске prednosti – ka ljudima kao osnovnom kapitalu organizacija, moramo uzeti u obzir dostignuti nivo industrijskog razvoja, pod kojim podrazumevamo razvoj informatike, robotike i automatizacije. Međutim, već poslednje decenije dvadesetog veka odlikuju vrlo intenzivni procesi razmena, kretanja ljudi, tehnologije i kapitala, putem kojih tržišta različitih zemalja postaju vrlo povezana i međuzavisna. Iz tog razloga, važno je pomenuti da su promene uočljive u svim sferama ljudskog života: društvenoj, političkoj, kulturnoj, ekonomskoj i dr. Usled navedenih promena, interesovanje usmereno ka liderstvu, ljudskim resursima i motivaciji zaposlenih, beleži rast i sve veću pažnju organizacija svih industrija. Ipak, u mnogim javnim

⁴ Pogledati: Bennis, G. Warren; Nanus, Burt, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper&Row, New York, 2002.

⁵ SWOT analiza je akronim engleskih reči *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (snage, slabosti, prilike, pretnje). Reč je o alatu uz pomoć kojeg se uočavaju snage i slabosti organizacije i dovode se u vezu sa prilikama i pretnjama iz eksternog okruženja. Autor ovog alata je Albert Hamfri sa Univerziteta Stanford.

⁶ Detaljnije pogledati: Vlahović, Sanja, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cid, Podgorica, 2008.

raspravama vodi se polemika da li je takva promena dovela do boljitka za zaposlene ili do novog načina povećanja kapitala organizacije. Upravo zbog toga, tema kojom se bavimo u ovom radu na vrlo plastičan način pokazuje kako uspostavljanjem jakih komunikacijskih odnosa, promene o kojima smo govorili mogu doprineti razvoju obe strane, i organizaciji i njenim zaposlenima.

U savremenoj kulturi poslovanja, gde su zastupljene hiperpromene, hiperkonkurentnost i hiperturbulentnost, potrebni su ljudi koji imaju liderske sposobnosti. Liderke i lideri se pojavljuju u svim oblicima društvenog života i u svakoj grupi. Bez obzira na njenu brojnost, postoji osoba koja je liderka ili lider, a postoje i oni koji su sledbenice ili sledbenici. Većina autorki i autora, kao i istraživačica i istraživača, zastupaju mišljenje da je liderstvo fenomen koji je usko vezan za promenu. Uobičajeni problem savremenih organizacija sastoji se u tome da su one malo vođene a da se njima previše upravlja, odnosno da je previše menadžerki i menadžera a malo liderki i lidera. Tehnološke promene – jača internacionalna konkurencija i promena demografskih osobina radne snage – samo su neki od faktora koji su doprineli promeni radnog okruženja. Upravo promene o kojima smo govorili naglašavaju važnost većeg upliva liderstva u upravljanje organizacijama.

Pored velikih svetskih promena u načinu života i funkcionisanju ljudi, postojali su i ratovi koji su se vodili i nakon kojih su nastale nove forme komunikacije, razvili drugačiji medijski kanali i promenili međuljudski odnosi. Pored ratova, o kojima možemo puno saznati kroz istorijska istraživanja, i epidemije i kloniranja su uticali na nove modele poslovanja, i upriličili veće modifikacije nego što je to zabeleženo. Rob Paton i Džejms Mekalman ukazuju na šest ključnih eksternih promena sa kojima se kompanije suočavaju: promene na globalnom tržištu (razvoj EU, Kine i Indije, smanjeni troškovi transporta i komunikacije), zaštita životne sredine, očuvanje zdravlja (epidemije novih bolesti, kloniranje), globalne promene vrednosti i stila života, promene u strukturi radne snage (onlajn poslovi, autsorsing, mnogostruko kvalifikovani radnici, pomeranje starosne

granice), i novi trendovi u sticanju i plasiranju znanja i ličnih veština koje postaju najznačajnija komparativna tržišna prednost svake kompanije.⁷

Promene u okruženju menjaju kompanije pre svega na organizacionom nivou. Velike korporacije teško uspevaju da odgovore na nestabilne okolnosti tržišta, često i zbog slojevitije hijerarhijske organizacije i sporog internog protoka informacija. U manjim i srednjim preduzećima, koja često ne zapošljavaju više od 150 osoba, prema dostupnim podacima trenutno je zaposleno više od 60 posto ukupne radne snage na svetu. Sredinom sedamdesetih godina prošlog veka, kompanije koje je časopis *Fortune* ubrojao među najbolje u Sjedinjenim Američkim Državama, zapošljavale su oko 20 posto raspoložive radne snage. Danas zapošljavaju upola manje. U isto vreme kompanije sa manje od 20 zaposlenih ostvaruju oko 50 posto izvoza Sjedinjenih Američkih Država.⁸ Reč je o velikim izmenama u načinu funkcionisanja organizacija, o novim modelima poslovanja koje upoznajemo i analiziramo, odnosno kojima se svi danas prilagođavamo. Svaka kriza, baš kao i promena, otvara i prostor da steknemo nova znanja i veštine, da budemo mudriji u izazovima koji nas očekuju. Otuda priče o ljudskim resursima, liderstvu, menadžmentu i komunikaciji kao osnovnoj veštini i obrazovanju zaposlenih u svakom poslovnom okruženju nisu nove i čudne, već su odgovor na promene koje su se dogodile u poslednjih nekoliko godina na našoj planeti.

Menadžment

U savremenom načinu poslovanja organizacijama upravlja menadžment, a to čini kroz funkcije planiranja, odlučivanja, organizovanja, upravljanja, uticaja i kontrole.⁹

67

⁷ Detaljnije pogledati: Paton, Rob; McCalman, James, *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, SAGE, Los Angeles, 2008, str. 8.

⁸ Zanimljivost: Dok Bil Gejts, američki biznismen, osnivač i vlasnik kompanije Microsoft, tvrdi da je 200 osoba maksimalan broj zaposlenih u dobro organizovanoj kompaniji, Ričard Brenson, direktor Virgina grupe, smatra da veličina operative jedinice ne bi trebalo da prelazi 40 osoba.

⁹ Detaljnije pogledati: Williams, Chuck, *Principi menadžmenta*, prev. Bojana Vujanović, Data status, Beograd, 2011.

Funkcija menadžmenta predstavlja aktivnosti koje su ⁸ usmerene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje ljudskih i materijalnih resursa. Pod pojmom menadžment se podrazumeva ⁸ upravljanje organizacionim sistemima u različitim oblastima društvene delatnosti, a i sam koren reči menadžment (engl. *manage*) na engleskom jeziku označava sposobnost obavljanja datog posla. Međutim, početak primene navedenog pojma vezuje se za period industrijalizacije i promene u dotadašnjem definisanju rada, sa ciljem da se omogući primena odgovarajućih znanja i veština, odnosno da se ⁸ sa što manjim ulaganjem elemenata proizvodnje ostvare što bolji rezultati privređivanja. U tom trenutku počinje da se javlja sve veća potreba za boljom pripremom poslova, koordinacijom parcijalnih zadataka i kontrolom ostvarenja ciljeva. Stoga, podela rada predstavlja važan faktor u efikasnom funkcionisanju jedne odorganizacije; čemu služe timovi, ko ih vodi, ko su menadžerke i menadžeri, da li ćemo imati puma, juma, wd menadžerke ili menadžere ili nam to nije potrebno, ko su oni koji samo izvršavaju zadatke, ko osmišljava zadatke i druga pitanja jesu važan deo poslovne strategije.¹⁰

U samoj strukturi upravljačkog sistema organizacija obuhvaćene su dve osnovne funkcije: upravljanje i rukovođenje, inače međusobno čvrsto povezane i uslovljene. Razvojem savremene organizacije stvorile su se i tri uloge, odnosno specijalizovani nosioci upravljačke funkcije: preduzetnica ili preduzetnik, menadžerka ili menadžer i liderka ili lider. Međutim, u savremenom shvatanju menadžmenta, tri navedene funkcije često se prepliću ⁸ u istoj osobi sa različitim stepenom zastupljenosti svake od njih.

Najkraće rečeno, uloga preduzetnice ili preduzetnika kao vodeće upravljačke funkcije ogleda se u specifičnim sklonostima i sposobnostima vođenja organizacije. Zadatak preduzetnice ili preduzetnika može se definisati kao briga o rastu i razvoju organizacije, kroz ⁸ sposobnost pronalaženja, aktiviranja i koordiniranja ljudskih i materijalnih resursa u cilju što veće efikasnosti i efektivnosti stvaranja profita. Preduzetnica ili preduzetnik svoje sklonosti i sposobnosti ispoljava kroz stvaralački nemir, stalnim traženjem novih mogućnosti i načina da se kapital uveća. Dok, menadžerka ili menadžer kao upravljačka funkcija ima zadatak da planira radne zadatke, organizuje

¹⁰ Puma, juma i wd menadžeri su nazivi za različite nivoe menadžera. Puma je najniži, juma srednji, dok je wd najviši nivo. Opisi posla ta tri nivoa se razlikuju u vođenju ljudi, odgovornosti, formalnom autoritetu i moći.

izvršavanje zadataka, koordinira poslovima između nosilaca parcijalnih zadataka i kontroliše izvršavanje zadataka. Liderki ili lideri, sa druge strane, trebalo bi da imaju sposobnost da kreiraju ciljeve koji bi mobilisali saradnice i saradnike da dobrovoljno ulože svoj maksimalni trud u realizaciji ciljeva i poslovnih zadataka. Pod tim se podrazumeva poznavanje psiholoških i socijalnih osobina ljudi i njihovih kolektiva, otvorenost, komunikacija i uvažavanje ličnosti saradnica i saradnika. Ovako postavljena struktura, na tri nivoa, predstavlja sisteme komunikacije u okviru jedne organizacije i ovlašćenja i odgovornosti poslovnih funkcija koje su zadužene za rukovođenje i vođenje kompanije.

Istorijski gledano, krajem osamdesetih godina prošlog veka, zbog sveukupne ekonomske klime u svetu, menadžerke i menadžeri u organizacijama nisu mogli da računaju na sigurnost svojih pozicija, prilikom čega su mnogi proglašavani za viškove te ostajali bez posla, i zbog čega je san o „dugogodišnjoj karijeri u jednoj organizaciji“ prestao da bude realan, tj. očekivani razvojni put zaposlenih. Kao posledica, reinženjeringa radnog procesa uticao je na prekid psihološkog ugovora kojim je zaposlenima bila garantovana sigurnost posla u zamenu za njihovu lojalnost. Istovremeno, napredak u informacionoj tehnologiji doveo je do smanjenja potreba za određenim radnim mestima i pozicijama.

Progresivne kompanije menjaju kurs menadžmenta sa „upravljanja i kontrole“ na „koordinaciju i kulturalizaciju“. Savremena kompanija je sve više decentrirana, ili čak rizomska, što je koncept koji je posebno aktuelan u poslovnoj kulturi Zapada u kojoj menadžerke i menadžeri pregovaraju sa zaposlenima i motivišu ih. U istočnjačkoj kulturi pristup je malo drugačiji. Za razliku od tradicionalne hijerarhije u kojoj je funkcija generalne direktorke ili generalnog direktora od najveće važnosti, ključne figure u kompaniji danas se nalaze „u sredini“, gde su im dostupne informacije „odozgo“ i „odozdo“.

Međutim, kontrola u organizacijama ne može izostati, bez obzira na promene o kojima smo govorili. Naprotiv, savremene informacione tehnologije otvaraju mogućnost da se u jednoj kompaniji istovremeno meri više parametara, na više nivoa. Do izvesne mere evaluacija je kompenzacija za gubitak hijerarhijske kontrole. U novim okolnostima nestaje i podela zaposlenih na one koji planiraju i one koji izvršavaju, s obzirom na to da se u manjim timovima većina ideja kreira tokom samog procesa rada,. Na taj način,

proces transformacije (uvek najpre individualnih) znanja u proizvode i usluge postaje efikasniji i inovativniji. Savremena poslovna kultura u značajnoj meri počiva na individualnom stvaralaštvu jedinstvenih ideja, pri čemu ključne reči postaju: individualno i jedinstveno. Razmatrajući faktore koji doprinose uspehu japanskih kompanija na savremenom tržištu, autori Nonaka Ikuđiro i Takeuči Hirotaka¹¹ pokazuju da je distinktivni faktor u globalnoj reorganizaciji pozicija moći pre svega sposobnost kompanija da znanje angažuju u stalnim inovacijama koje će zatim biti plasirane na tržište.¹² Ovaj proces povezuje kompaniju sa okruženjem dvostruko: znanje dolazi „spolja“, konvertuje se unutar kompanije u proizvod, uslugu ili sistem, i potom ponovo „izlazi“ na tržište. U tom smislu, tržište predstavlja i izvor i prostor za plasiranje znanja, što ga dovodi na poziciju tradicionalnih institucija koje su nekada uticale na formiranje sistema vrednosti i potreba.¹³

Na osnovu svega napisanog, možemo reći ¹ da je menadžment kao praksa veoma star ali da je ¹⁴⁵ proučavanje menadžmenta kao naučne discipline relativno mlado. Prema rečima Pitera Drakera, ¹ menadžment kao disciplina pojavio se tek posle Drugog svetskog rata.¹⁴ Pozivajući se na ovu teoriju vidimo koliko su promene u okruženju dovele do pojavljivanja novih poslovnih modela, functionisanja ljudi i načina rada, što nas dalje navodi da razmislimo i o liderstvu kao naučnoj disciplini, odnosno na koji način možemo ¹ povezati teorije komunikacija i liderstva. U različitim tekstovima možemo pronaći da se ¹ razlozi za pojavljivanje različitih teorija menadžmenta mogu najbolje razumeti sa stanovišta istraživanja različitih faktora koji deluju na njih u istorijskoj perspektivi i definisanju dva perioda koja su karakteristična za razvoj menadžmenta – rani

²⁶
¹¹ Ikuđirō, Nonaka; Hirotaka, Takeuchi, *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995, str.6

¹² Autori ističu razliku između formalnog sistematizovanog znanja na kojem se dugo insistiralo u tradiciji Zapada, i „pritajenog“ ili „nesaopštivog“ znanja koje obuhvata lična iskustva, uverenja i uvide, intuiciju, veštine, ideale, vrednosti i osećanja. Ibid, str. ⁸

¹³ Detaljnije pogledati: Salim, Ismail, *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*, Diversion Books, New York, 2014. ¹⁹

¹⁴ Detaljnije pogledati: Drucker, Peter, *The Changing World of the Executive*, Harvard Business Press, Boston, 2010.

1
menadžment koji opisujemo kao praksu upravljanja ljudima, tj. organizacijama, i moderni menadžment koji se razvija i kao praksa i kao nauka.

Rad

Koliko su promene dovele i do reorganizacije rada, govori činjenica da su se obrasci rada umnogome promenili: radno vreme, rad od kuće, onlajn poslovi, autsorsing i dr. Koncept rada se promenio ne samo zbog poslovanja već i zbog promena radne snage: vrednosti i stil života, kvalifikovana radna snaga, očuvanje zdravlja, globalna kretanja i novi trendovi u sticanju i plasiranju znanja i ličnih veština. Dinamika rada se takođe menja. Promenljive okolnosti dovode do toga da se timovi reorganizuju i/ili menjaju, a trajni opisi radnih mesta postaju zaostavština prošlosti.

Rad nije lako definisati i sagledati, kako iz ugla raspoloženja i osećanja koja ga prate, tako i iz ugla rezultata, to jest njegovih ishoda. Rad se može tumačiti i kao kazna, i kao vrsta nagrade. On može biti mukotrpan a opet izazvati zadovoljstvo, dobro plaćen a previše stresan, težak ali i oblik uživanja. U najgoroj varijanti, rad je težak i naporan, a u najboljoj gotovo uzvišena aktivnost. Rad je instrument moći eksploatacije, a neretko pokretač najvećih društvenih promena. Međutim, rad je deo ljudskog identiteta, društvena praksa koja postoji koliko i samo čovečanstvo.

Govorili smo o generalnim promenama, ali one su sve prisustnije i u prirodi samog posla: sve je manje poslova koji angažuju radnike sa nižom stručnom spremom, a sve više poslova koji zahtevaju specifična znanja, kompjutersku pismenost i poznavanje novih tehnologija. Promene u radnim procesima dovode do potražnje visokokvalifikovane radne snage, a primena napredne tehnologije u poslovanju omogućava automatizaciju mnogih procesa, dok istovremeno umanjuje potrebu za radnicima koji obavljaju manuelne poslove. Takođe, sve je više poslova u uslužnim delatnostima, a sve manje u proizvodnji. Korišćenje tehnologije zahteva inženjere i stručnjake, kadrove koji su stručni u oblastima kao što su informacione i komunikacione tehnologije. Pojava interneta omogućila je razvoj

e-biznisa i pojavu većeg broja ¹ delatnosti koje se oslanjaju na pružanje usluga onlajn, što takođe zahteva angažovanje radnika koji imaju znanje i iskustvo u primeni sve složenijih kompjuterskih alata i tehnologija.

Navedene promene, doprinele su novim obrascima rada. Menadžeri su počeli da razmišljaju o fleksibilnijim modelima rada, često koristeći privremene radnice i radnike, ili „iznajmljujući“ kadrove od agencija za određene projekte i slično. Pored toga, jeftiniji avio prevoz uticao je na to da ljudi postanu mobilniji te da se lakše odlučuju za manje gradove, neretko i države, a sve to u potrazi za poslom. I borba za rodnu ravnopravnost dovela je do jednakih mogućnosti prilikom konkurisanja na posao za sve radne pozicije.

Napretkom informacionih tehnologija, prvenstveno pojavom interneta i mobilne telefonije, zaposleni su dobili mogućnost da svoje vreme i mesto rada redefinišu i prilagode svojim potrebama. Sa stanovišta smanjenja troškova u organizacijama, razvoj tehnologije i Interneta doneo je korist u organizacijama, jer se javila i potreba da se stalno zaposleni kadar neprestano usavršava, odnosno da se prate najnovija tehnološka dostignuća te da zaposleni redovno stiču nova znanja i veštine.

U literaturi možemo pronaći da je konkurencija ta koja je najviše doprinela promenama u fokusu poslovanja organizacija. Pre svega, konkurentnost u SAD i na međunarodnom tržištu je dovela do velikih pritisaka na industriju. Dalekoistočne zemlje i njihov sve veći ekonomski razvoj, počele su da se nadmeću sa velikim zapadnim ekonomijama zahvaljujući tehnološkim dostignućima i jeftinijoj radnoj snazi. Povećana konkurencija bila je odraz sve veće globalizacije tržišta, a nju je omogućio pre svega razvoj informacionih tehnologija i razvoj transporta. Istovremeno, razlike u tehnološkom napretku postajale su sve manje, pa je na taj način tehnologija lagano prestala da bude izvor tržišne prednosti. Budući da se tehnološka prednost gubila, došlo je do promene fokusa, tačnije na zaposlene je počelo da se gleda kao na element koji može da donese kompetitivnu prednost.

Naročitu specifičnost u poslednjim decenijama predstavlja sve brže širenje multinacionalnih kompanija, što nameće nove zahteve u upravljanju organizacijama, posebno ljudskim resursima i liderstvu. Zaposleni se lako kreću van granica jedne države, dok se istovremeno kompanije šire na druga mesta. Ovakva situacija dovodi do izazova rada u kroskulturnom okruženju i različitim zakonodavnim režimima.

Odnos između poslodavca i zaposlenih vrlo često varira od trenutka, perioda, ličnih stavova i uverenja i dr. Međutim, radni odnos direktno utiče na životni stil zaposlenog, kao što on umnogome određuje i u kolikoj meri će pojedinac imati mogućnosti da razvije svoje potencijale i napreduje na hijerarhijskoj lestvici; jačajući time i svoj društveni status i ugled. Za većinu zaposlenih materijalna nagrada, kao i zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom koji proističe iz radnog odnosa, od presudnog su značaja za životni standard i celokupno životno iskustvo; upravo taj odnos ponajviše određuje tok nečijeg života. Zbog svega navedenog, smatramo da rasprava o aspektima komunikacije u timskom liderstvu ima veliku važnost za današnje poimanje menadžmenta, biznisa, zaposlenih i njihovih želja, ambicija i zadovoljstva.

Tokom protekle dve decenije odnos između organizacije i zaposlenih evoluirao je iz odnosa zasnovanih na materijalnim transakcijama u emotivan odnos. Mali broj zaposlenih radi za jednog poslodavca tokom života, što je ranije bio čest slučaj. Informacione tehnologije, posebno Internet, omogućili su zaposlenima da stalno tragaju za novim poslovima i otvorili čitav niz novih modela zapošljavanja. Veliki broj zaposlenih odlučuje da radi samostalno, na ugovor o delu, ili da radi sa skraćenim radnim vremenom.

Važno je dodati da organizacija, baš kao i zajednica, predstavlja jednu od najstarijih tvorevina čoveka. Ona je sastavni deo života i rada svakog pojedinca. Čovek se rađa i neguje u porodilištu, zatim podučava u obdaništu, obrazuje i razvija u školi, zapošljava i radi u različitim organizacijama: agencijama, korporacijama i sl. Na kraju svog radnog veka čovek završava u nekom od mnogobrojnih udruženja: partiji, sportskim organizacijama, domovima za stare i dr. Na taj način, svaki pojedinac prolazi kroz sve oblike organizacije i upućen je objektivno na neku od njih, pa čak i kada toga nije svestan. Stoga, organizacija čini grupu ljudi koji su spremni da zajedno rade na ostvarivanju njenih ciljeva. Iz toga možemo izvući da je u biti ljudskog bića da zajednički radi na sebi i dobrobiti društva, te je timski rad nešto što ljudi manje—više uče od početka svog postojanja.¹⁵

¹⁵ Detaljnije pogledati: Babić, Manojlo; Stavrić, Božidar, *Organizacija preduzeća*, KIZ Centar, Beograd, 2003.

3. Komunikacija: pojam i proces

Kako bismo razumeli radnje, situacije i promene kao aspekte komunikacije u timskom liderstvu, neophodno je da pođemo od pojma i procesa same komunikacije. Opštevažeća definicija komunikacije jeste da je *komunikacija proces razmena informacija putem dogovorenog sistema znakova*. Komunikacija je stalni pratilac ljudske aktivnosti i uključena je gotovo u celokupno čovekovo ponašanje. Komunikacija je ljudska potreba jer čoveku da bi opstao neophodno je da komunicira sa drugim ljudima. Ona je veoma intenzivna, složena i raznovrsna, a uz to i veoma učestala. Čovek stalno komunicira s ljudima i/ili zamišlja komunikaciju s njima.

Od antičkog doba do danas komunikacija je neosporno najdragocenija veština kojom ljudi raspolazu. Sva interakcija među ljudima odvija se posredstvom neke vrste komunikacije, te ona predstavlja katalizator od suštinskog značaja za nastanak, funkcionisanje i napredak svih tipova ljudskih zajednica, pa tako i poslovnih. Poslovna organizacija je specifičan tip društvene grupe u koju ljudi stupaju kako bi zadovoljili određene interese ili ostvarili zajednički cilj, što podrazumeva i podelu poslova i nadležnosti. Učinkovitost organizacije uslovljena je brojnim faktorima, među kojima je jedan od presudnih upravo efikasna komunikacija, budući da ona predstavlja ne samo sredstvo razumevanja već i instrument informisanja, uveravanja i motivacije svih zaposlenih, u cilju realizacije grupnih i individualnih ciljeva.

Komunikacija, uzajamna razmena značenja među ljudima, odvija se pretežno posredstvom jezika (dogovorenog sistema znakova) i moguća je samo u stepenu u kojem pojedinci imaju zajednička saznanja, potrebe i stavove. Jednostavna definicija komunikacije trebalo bi da se odnosi na upotrebu znakova radi postizanja opšte i zajedničke obaveštenosti o subjektu, objektu ili situaciji. Iako je jezik najznačajnije sredstvo komunikacije među ljudima, postoje i drugi znakovi koji se koriste. Namigivanje, klimanje glavom, osmeh, pokret (baletski, fudbalski i sl.), podizanje ramena, mahanje i dr., takođe su znakovi koji služe da se prenose informacije, odnosno misli, osećanja i uverenja.

Komunikacija je proces koji obuhvata interakciju između osoba koje komuniciraju. Kada komuniciramo mi nikada ne reagujemo samo na reči koje čujemo, već pokušavamo da prodremo u unutrašnjost druge osobe. Komunikacija postiže svoj cilj ukoliko su poruku protumačili na isti način i pošiljalatjeljka ili pošiljalac i primateljka ili primalac poruke. Ona nikada ne opaža izolovano već uvek u okviru konteksta u kojem se nalazi. Ukoliko pošiljalatjeljka ili pošiljalac poruke i primateljka ili primalac iste imaju različita iskustva sa rečima, odnosno ako opažaju kontekst komunikacije na različiti način, onda će značenje govora za njih biti drugačije. Stoga, vrlo je važno da u komunikaciji između liderke ili lidera i članica i članova tima postoji jasna komunikacija i razumevanje, jer zbog različitih iskustava pojedinaca koji žive u različitim kulturama često dolazi do pogrešnog kodiranja i dekodiranja poruke.

Načini na koje razumemo svet ne proizilaze iz objektivne stvarnosti, već dolaze od ljudi, ¹³⁸ kako onih iz prošlosti tako i onih iz sadašnjosti. Rađamo se u svetu ¹⁵⁵ u kojem već postoje kategorije i pojmovni okviri kojima se koriste ljudi iz naše zajednice. Ove pojmove i kategorije stiču svi ljudi tokom razvoja upotrebe jezika, te se tako svakodnevno reprodukuju od strane onih koji pripadaju istoj zajednici i govore istim jezikom. To dalje znači da način na koji ljudi misle, kao i sve kategorije i pojmovi pomoću kojih oni osmišljavaju svoje iskustvo, obezbeđuje jezik kojim ljudi govore.

Iako jezik predstavlja osnovu i sadržaj komunikacije, široko polje komunikoloških istraživanja obuhvata ljudsku komunikacijsku praksu u njenoj sociološkoj, kulturološkoj, antropološkoj, psihološkoj, politikološkoj i filozofskoj dimenziji značenja.¹⁶ Ukoliko se komunikacija shvati kao kulturalni fenomen, onda se i svaki kulturalni fenomen može posmatrati iz komunikološke perspektive, to jest ⁹⁸ kao jedan od načina komunikacije. S obzirom na to da je suština komunikacije sadržana u saopštavanju određenog sadržaja, poruke ili/i informacije, svaki kulturalni fenomen: od jezika i drugih simboličkih formi, preko medija komunikacije, do odeće, hrane, ponašanja, emocija, sredstava transporta i rituala, na neki način jeste oblik komunikacije. Sve navedeno može biti predmet komunikoloških istraživanja, te se iz tog razloga u ovom radu bavimo timom i timskim liderstvom kao komunikacijskim praksama.

¹⁶ Detaljnije pogledati: Tomić, Zorica, *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd, 2003.

6
Sa druge strane, komunikacija predstavlja proces emitovanja i primanja znakova koji imaju određeno značenje (znak – označitelj – označeno). Kao što smo rekli, nešto može postati znak samo ukoliko ima značenje i za pošiljatelju ili pošiljaoca i za primatelju ili primaoca poruke. Činjenica da je nešto znak, ne ukazuje nužno na njegovo značenje. Zato je važno da se poznaje veza između znaka i njegovog značenja. Takođe, jedan znak može imati različita značenja na različitim mestima ili u različitim situacijama. Bez obzira na to što sva bića koriste znakove i znakovne sisteme, jedino čovek je sposoban i da proizvodi neograničen broj novih znakova i znakovnih sistema.

Ljudi se ponašaju kao da je „stvarno“ ono što se može iskazati rečima. Ponašanje, shvaćeno u najširem smislu, zavisi od strukture jezika kojim se ljudi služe. Zbog toga produktivna struktura jezika mora da bude slična strukturi sveta, ali u isto vreme i strukturi nervnog sistema. Jezik je sredstvo komunikacije, a komunikacija osnovna delatnost liderstva. O rečima se tradicionalno razmišlja kao o znakovima. Smatralo se da znak reprezentuje neko prisustvo, da postoji na nekom drugom mestu. U svakodnevnom jeziku još uvek govorimo o značenju koje je iza reči, kao da značenje postoji negde sa druge strane pisanja i govora.

Sosirovo delo je to promenilo, jer po njemu značenje se krije u znakovima i negde drugde.¹⁷ S jedne strane je označitelj (zvuk ili vizuelna predstava reči, fraze ili slike), a sa druge strane je označeno, to jest njegovo značenje. Ferdinand de Sosir govori da je odnos između označitelja i označenog proizvoljan, i da upotrebljavati termin na odgovarajući način znači da znamo šta on predstavlja, tj. znači.¹⁸ On je objekte o kojima reči govore zamenio znacima koji ih opisuju, i podelio znake u zvuk – sliku, ili označivače i pojam, odnosno označeno. Znakovnim sistemima ostvaruje se međuljudska komunikacija.¹⁹ I možda najvažnije za nas u ovom trenutku jeste da jedan znak može značiti različite stvari različitim ljudima i zajednicama.

¹⁷ Detaljnije pogledati: Belese, Catherine, *Poststrukturalizam: kratak uvod*, prev. Zoran Milutinović, „Šahinpašić“ Biblioteka V. S. I, Sarajevo, 2003.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

Iz svega navedenog, možemo reći da komunikacija označava osnovni proces ne samo socijalizacije već i formiranja pojedinaca.²⁰ Ona predstavlja proces ostvarivanja veza među ljudima; ona je aktivna i ona se uči. Pristup informacijama omogućava nam jezik, shvaćen u širem smislu kao skup svih označiteljskih sistema, uključujući slike i simbole. Shvaćen u širem smislu jezik je i izvor društvenih vrednosti. Ako jezik prenosi znanja i vrednosti koje konstruišu neku kulturu i/ili zajednicu, onda iz toga izvlačimo da postojeća značenja nisu prepuštena našim odlukama. Tačno reprodukovanje postojećih značenja takođe je i potvrđivanje vrednosti koje postoje pre nas, potvrđivanje znanja koja naša zajednica i kultura podrazumevaju, rečju potvrđivanje normi prethodne generacije. Zato jezik nije samo sredstvo za izražavanje misli već i činilac koji putem svojih obrazaca determiniše percepciju, način mišljenja, pogled na svet i formu ponašanja, dok svest o takvom karakteru jezika obično ne postoji.

Jirgen Habermas navodi da ljudi žive u zajednicama, da su to uvek radili i da će najverovatnije nastaviti da to čine i u budućnosti; naglašavajući da svoju filozofiju zasniva na načelu da je čovek socijalno biće.²¹ On navodi da je komunikacija neophodna praksa za ljudski rod. Komuniciramo kako bismo postigli uzajamno razumevanje na kojem se zasniva i od kojeg zavisi koordinacija naših međusobnih socijalnih odnosa. Odgovor na pitanje koje to uslove komunikacija mora da ispuni kako bi ostvarila svoj cilj, Habermas vidi u omogućavanju i postizanju uzajamnog razumevanja.²² Prema njegovim rečima, svako ko je umešan u određenu radnju, ima pravo da učestvuje u komunikaciji o istoj.²³

²⁰ Proces socijalizacije obuhvata razvoj biološke jedinke u ličnost i formiranje karakterističnih osobina i karakterističnih oblika ponašanja vezanih za život jedinke u društvu, i što je od posebne važnosti, za dalje funkcionisanje i razvoj u društvu. Ona je način na koji se naši, na nasleđu zasnovani potencijali, razvijaju pod uticajem sredine i sopstvene delatnosti. Ponašamo se onako kako to rade ostali u našoj grupi ili kulturi. Socijalizacija se odvija kroz odnose sa drugim ljudima i tvorevinama kulture kojoj čovek pripada. Agensi socijalizacije su porodica, vršnjaci, škola, sredstva masovnih komunikacija, uža i šira socijalna zajedništva kao i kultura. Za više informacija pogledati: Mandić, Tijana, *Komunikologija – psihologija pregovaranja*, Clio, Beograd, 2003.

²¹ Detaljnije pogledati: Habermas, Jürgen, *Communication and the Evolution of the Society*, Heinemann, London, 1979.

²² Ibid.

²³ Ibid.

Ukoliko je cilj komunikacije postizanje potpunog i sveobuhvatnog razumevanja, onda sve strane koje su umešane ili na određeni način trpe posledice neke radnje, problema, situacije, moraju biti uključene u sam proces komunikacije. Postizanje uzajamnog razumevanja podrazumeva da sve strane u komunikaciji imaju pravo da iskažu svoje stavove i da ospore stavove drugih. Zanimljivo je da se i u psihoterapeutskoj praksi, kad je reč o brizi o sebi, oslanjamo na dijalog i razgovor, što je zaveštanje grčkih filozofa (Platona, Sokrata i dr.).

Nekako se uvek vraćamo razgovoru o odnosima kada govorimo o komunikaciji, i u skladu sa teorijama komunikacija ovde se bavimo interpersonalnom mnogo više nego intrapersonalnom ili masovnom komunikacijom. ⁶ Interpersonalna komunikacija je zapravo komunikacija između najmanje dve osobe, poput timske komunikacije. Ona može biti verbalna i neverbalna, što smo u gorenavedenim mislima mogli da opazimo. Verbalna komunikacija odnosi se na jezik samog govora (pričamo srpski, engleski, francuski i dr.), dok se neverbalna komunikacija odnosi na ⁶ permanentno primanje i emitovanje znakova mimikom, ⁶ gestovima ili pokretima. Neverbalna komunikacija se ⁴⁰ odvija uvek kada su u procesu komunikacije dve i/ili više osoba i, isto kao i verbalna, kontrolisana je određenim sistemom kodova koji su kulturalno determinisani. Ona ukazuje na stav prema drugim osobama i pomaže u građenju i održavanju odnosa sa drugima. Ako posmatramo iz ugla timskog liderstva, značaj neverbalne komunikacije jasno pokazuje cilj, ideju i svrhu liderstva kao procesa.

Na primer, kada ⁴⁰ se članice i članovi tima upoznaju, one i oni na početku komunikacije razmenjuju poglede i prostorno se određuju u odnosu na druge članice i članove tima. Jezik tela igra važnu ulogu. On ⁶ otkriva osećanja, stavove i namere neke osobe. Pod jezikom tela se podrazumevaju gestovi, izrazi lica, telesni stav, dodir, prostor koji zauzima telo i slično. Takođe, odeća je jezik koji ukazuje na socijani i profesionalni status, kulturu iz koje potičemo, ulogu koju igramo, zajednicu kojoj pripadamo. Pod odećom se podrazumeva kompletan vizuelni efekat: frizura, šminka, garderoba, nakit i dr. Ukratko rečeno, neverbalna komunikacija je sve ono što prenosi poruku ili informaciju a nije govorom izrečeno. Važno je da članice i članovi unutar tima uspostave stabilnu komunikacijsku mrežu koja će omogućiti pravo glasa svim članicama i članovima u timu.

Interpersonalna komunikacija predstavlja stvaranje kontakta sa drugim ljudima, a može biti direktna ili da zahteva određenu tehnološku podršku. Pod tim mislimo da u timskom liderstvu važnu ulogu imaju i kanali komunikacije. Komunikacija se može odvijati direktno, odnosno putem vazduha, ili putem telefona, gde naravno podrazumevamo poziv, SMS (kratka poruka), MMS (multimedijalna poruka), dopisivanje putem aplikacija (Skype, WhatsApp, Viber, Slack i sl.), ili putem drugih oblika interneta: imejl, društvene mreže, video, igrice itd. „Danas postajemo svesni da tehnička sredstva prenošenja poruka nisu pasivni posrednici između odašiljača i primalaca poruke, već poput drugih posrednika, menjaju ne samo jezik, oblik i strukturu poruke nego i snažno utiču na odašiljaoca i primaoca.(...)“.²⁴ Svi kanali komunikacije koriste se kako bi se uspostavila jaka komunikacijska veza između članica i članova tima, i od stila lidera zavisi koje će od njih upotrebiti. Drugim rečima, veština komunikacije je sposobnost da se efektivno koriste sredstva komunikacije uz razumevanje i uvažavanje potreba ostalih učesnika i učesnika u komunikacijskom procesu.

Veština interpersonalnog komuniciranja veština je društvenog uključivanja i funkcionisanja u različitim socijalnim odnosima, u koje se ubraja radni tim. Ova veština omogućava timskoj leaderski i timskom lideru efektivnu i zadovoljavajuću komunikaciju sa drugim ljudima. Ona se sastoji u prepoznavanju povratne informacije, artikulisanja pozitivnog odgovora, sposobnosti empatije, delikatnosti u samopredstavljanju, posmatranju sebe i drugih, kontroli upotrebe verbalnih i neverbalnih znakova te sposobnosti da drugi slušaju i budu saslušani.

Način na koji neka osoba doživljava sebe u velikoj meri će usloviti i način na koji će percipirati drugu osobu, kao i model komunikacije sa tom osobom. Takozvano samoprocenjivanje podrazumeva čovekovu sliku o sebi i predstavlja ono što ta osoba jeste. Slika o sebi može i ne mora da se podudara sa mišljenjem drugih ljudi, jer ona se formira i razvija iz odnosa sa drugim ljudima (razgovor, dijalog, rečju komunikacija). Ljudi oduvek procenjuju jedni druge, a to uglavnom rade tako što ih posmatraju prilikom prvog susreta, a zatim i svakog narednog. Procenjuje se verbalna i neverbalna komunikacija pa

percepcija na taj način predstavlja predviđanja i nagađanja o osobi na osnovu predrasuda, znanja i iskustva.²⁵

U interpersonalnoj komunikaciji ljudi procenjuju i emocionalno stanje druge osobe, njeno/njegovo mišljenje o osobi, zaključke o društvenom, profesionalnom i porodičnom statusu, ali i o namerama, sistemu vrednosti i životnim stavovima. Uz pomoć interpersonalne komunikacije, mi upoznajemo osobu i formiramo mišljenje o tome da li nam je prijatna ili ne, slatka ili ne, dominantna ili povučena, dobra ili loša i sl. Na taj način, u interpersonalnoj komunikaciji, kasnije i u timskoj komunikaciji, analiza određene komunikacijske situacije ne mora biti usko vezana za poruku ili informaciju, već, recimo, za očekivanja koja čovek svojim komunikacijskim ponašanjem izražava.²⁶

Mi nikada ne opažamo izolovano drugu osobu. Pažnja nam je usmerena na sve njene/njegove odnose, kako prema drugim osoba, tako i prema nama samima. Proces opažanja predstavlja okvir ili kontekst kojem ta osoba pripada ili u kojem se nalazi, pa je ta situacija usko povezana sa vrstom interakcije i karakterom odnosa između dve osobe; na primer, liderke ili lidera tima i jednog od članica ili članova istog. Takođe, situacije u kojoj se dve osobe upoznaju određuju vrstu i količinu informacija o drugoj osobi koje su nam dostupne ili bar mogu biti; na primer, ukoliko liderka ili lider upozna članice i članove tima na grupnom sastanku cele kompanije, sigurno neće znati ko od njih ima decu niti kakav sladoled vole. Zato je sposobnost posmatračice ili posmatrača u bilo kom procesu komunikacije dragocena, naročito u timskom liderstvu. Liderka ili lider, ali i članice i članovi tima, trebalo bi da budu svesni da isto ponašanje može biti drugačije protumačeno kod različitih osoba.

Na ovom mestu bismo dodali i da stavljanje u drugačije uloge, čak i u istom okruženju, može dramatično da utiču na vrstu aktivnosti i odnose u koje stupamo, te tako, izvesno je da one menjaju tok našeg razvoja. Svedoci smo promena stavova, kako naših tako i tuđih, u odnosu na položaj kojem pristupamo. Od nas se očekuje određeno ponašanje i način komunikacije koji zauzima određeni položaj ili status. Uloge se obično

²⁵ Detaljnije pogledati o psihologiji komunikacije u: Gahagen, Džudit, *Interpersonalno i grupno ponašanje*, prev. Nevena Novović, Nolit, Beograd 1978. str. 15 – 57.

²⁶ Detaljnije pogledati: Mandić, Tijana, *Komunikologija - psihologija pregovaranja*, Clio, Beograd, 2003.

prepoznaju po nazivima koji se koriste kako bi označili različiti društveni položaj u kulturi i/ili zajednici. Sa svakim položajem u društvu povezana su i očekivanja vezana za tu ulogu o tome kako nosilac položaja treba da se ponaša i koji stil i ton komunikacije koristi, kao i kako drugi treba da se ponašaju prema njoj i/ili njemu. Opšte je prihvaćeno da što je veći stepen koji društvo dodeljuje određenoj ulozi, to je veća tendencija osobe koja se nalazi u datoj ulozi da koristi tu „moć“, a isti je slučaj i sa povećavanjem zavisnosti, odnosno odsustvom inicijative kod onih koji se nalaze u podređenom položaju.²⁷ Ovakvi stavovi i misli nisu dobrodošli u savremenom timskom liderstvu i deo su tradicionalnih teorija komunikacija. U svojoj teorijskoj paradigmi Burdije navodi da suština simboličke moći ispoljene kroz jezik jeste u reprodukovanju sistema društvenih razlika, tačnije u

²⁷ Postoji eksperiment o kojem su mnoge autorke i mnogo autori pisali, a uskoj vezi je sa Fukoovom tezom o teoriji moći (detaljnije pogledati na: <https://www.prisonexp.org/> [pristupljeno dana 14.1.2021]). Reč je o eksperimentu koji je organizovao Univerzitet Stanford: 24 izabrana subjekta, muškarci (studenti koledža) koji su bili najstabilniji, najzreliji i najmanje uključeni u antisocijalne oblike ponašanja, učestvovali su u istraživanju koje se sprovodilo u zatvoru napravljenom u prizemlju zgrade univerziteta. Subjekti su uhvaćeni u „masovnom iznenadnom hapšenju“. Nakon postupka hapšenja i upisivanja, subjektima su bile vezane oči i odvezeni su u „zatvor“, a drugoj polovini je rečeno da u okviru „zatvora“ moraju da održavaju red, odnosno da budu čuvari. Tokom prva dva dana zatvorenici su strgnuli svoju odeću i identifikacione brojeve i zabarikadirali se u ćelijama vičući i psujući čuvare. Tokom prva dva dana jedan od zatvorenika pokazao je ozbiljne simptome emocionalne nestabilnosti, te je isključen iz eksperimenta. Trećeg dana pročulo se da postoji plan masovnog bekstva, što je navelo čuvare da povećaju broj napada, zastrašivanja i brutalnost nad zatvorenicima. Četvrtog dana još tri zatvorenika se isključuju iz eksperimenta zbog emocionalnih „ispada“ i psihosomatskog osipa po celom telu. Petog dana zatvorenici su postali veoma pasivni i poslušni, dok su čuvari nastavili sa napadima. Možemo reći da se simulirani zatvor razvio u psihički razarajuću zatvorsku celinu. Da su zatvorenici iskusili gubitak ličnog identiteta i kontrole nad svojim ponašanjem, iz čega je proizašao sindrom pasivnosti, zavisnosti, depresije i bespomoćnosti; dok su čuvari iskusili značajan porast društvene moći, statusa i grupne identifikacije, a izgradnja uloga činila se zahvalnim. Iz primera uočavamo jednu važnu stvar, a to je da osobe koje se u stvarnom životu prvi put nađu u ulozi čuvara ili zatvorenika, počinju da se ponašaju u skladu sa kulturalnim stereotipima koji važe u datom društvu, odnosno zajednici. Ali, uloga čuvara nosi sa sobom i slobodu da se sprovede dotle nepoznat stepen kontrole nad životima drugih ljudi. Kontrola je, očito, ispoljena u vidu sankcija, kazni i uz pretnju fizičke moći. Stoga, možemo reći da stavljanje osobe u određenu ulogu teži da izazove opažanje, aktivnost i obrasce intrapersonalnih odnosa koji su u skladu sa očekivanjima. Očekivanja su pak povezana sa ulogom koja se tiče i ponašanja osobe koja se nalazi u određenoj ulozi, ali i drugih u odnosu na tu osobu.

²² održavanju hijerarhije između dominantnih i podređenih grupa.²⁸ Burdije ove društvene razlike svodi na klasne razlike, navodeći da „kroz jezični se habitus izražava celokupan klasni habitus, to jest položaj što ga govornik, sinhronijski i dijahronijski, zauzima u društvenoj strukturi“.²⁹

Pored navednog, postoji još jedan aspekt komunikacije o kojem se dosta govori, naročito u oblastima teorije menadžmenta, marketinga, psihologije i ljudskih resursa, a za nas je pak važan u kontekstu liderstva. Reč je o podeli komunikacije na formalnu i neformalnu. U doba masovnih medija, rada od kuće, vrlo intenzivnim interakcijama posredstvom elektronskih uređaja i fleksibilnom radnom vremenu, nije lako podeliti striktno komunikaciju na formalnu i neformalnu, no pokušaćemo da na osnovu istraživanja utvrdimo glavne karakteristike i jedne i druge.

³⁹ Pod pojmom formalne komunikacije mislimo na zvanične, normativno uređene forme razmene informacije između članica i članova tima, ili poslovne organizacije. Formalne komunikacije prate formalne organizacione šeme i grade zvaničnu mrežu komunikacije, na primer između tima i upravnog odbora u organizaciji, ili između lidera i članica i članova tima. Formalna komunikacija obavlja se unutar hijerarhije u organizaciji ili timu. Ona može biti vertikalna i horizontalna. Funkcija vertikalne komunikacije zasniva se na prikupljanju informacija radi donošenja odluka. Ona se odvija u dva smera: odozgo na dole i odozdo na gore. Drugim rečima, vertikalne komunikacije odozgo na dole prenose informacije u smislu instrukcija i direktiva, dok se u obrnutom smeru prenose informacije od zaposlenih ka nadređenima. U kontekstu timskog liderstva, vertikalne formalne komunikacije se mogu odvijati između liderke ili lidera i članica i članova tima, ali mnogo češće između tima i drugih timova, ili nadređenih na vrhu hijerarhijske lestvice. Efikasnost vertikalne komunikacije je prilično ograničena bazom (u literaturi često navode prirodom) odnosa ljudi na višoj hijerarhijskoj lestvici i onih na nižoj. Stoga, neretko se dešava da se – zbog filtriranosti, netačnosti ili nepotpunosti informacija koje se prenose

²⁸ Detaljnije pogledati: Burdije, Pjer, *Narcisovo ogledalo*, prir. Branimir Stojković, prev. Vesna Injac Malbaša, Clio, Beograd, 2000. str. 13–14.

²⁹ Ibid. str. 24.

u procesu komunikacije – kreira iskrivljena slika o stanju tima ili o celokupnoj poslovnoj organizaciji.

Sa druge strane, horizontalna komunikacija se odvija između zaposlenih ²⁴ na istom organizacionom nivou. Za razliku od vertikalne komunikacije, gde su zaposleni u nejednakoj poziciji, kod horizontalne komunikacije zaposleni su na istim ili sličnim pozicijama i imaju jednaku moć uticaja na rešavanje određenih problema ili realizacije samog posla. Horizontalna komunikacija omogućava zaposlenima bližu (intimniju) komunikaciju sa kolegicama i kolegama, a njena funkcija se ogleda u unapređenju koordinacije između timova, sektora ²⁴ i drugih organizacionih jedinica, kao i u motivisanosti zaposlenih i povećanju njihovog zadovoljstva u radu. Međutim, sama struktura organizacije navodi u kom smeru će ići vertikalna komunikacija. U tradicionalnim strukturama organizacije, komunikacija se uglavnom odvijala vertikalno, dok u današnjem strukturisanju organizacija, komunikacija se u najvećoj meri odvija horizontalno. Na taj način, umesto da se problemi prenose na više hijerarhijske nivoe, zaposleni u timovima ili sektorima sami rešavaju probleme i sami donose odluke. Takva komunikacija omogućava pružanje kvalitetne usluge korisnicima; informisano osoblje u kontaktu sa korisnicima ili korisnicima proizvoda i usluga može da deluje u skladu sa politikom kompanije, da je objasni i argumentuje. Studija Toversa Votsona pokazuje da uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka i razvoja kompanije profit kompanije podiže i do 19 posto. Istraživanje je pokazalo da kompanije sa visokom uključenosti zaposlenih imaju 26 posto višu produktivnost radnica i radnika, zapošljavaju vrhunske stručnjakinje i stručnjake, i imaju stabilnije poslovanje sa 13 posto višom dividendom.³⁰

Pod drugim navedenim pojmom – neformalnom komunikacijom – mislimo na nezvanični način prenošenja informacija unutar poslovne organizacije ili tima, i to van formalnih komunikacionih mreža. Sa jedne strane, neformalne komunikacije imaju socijalnu funkciju (zbližavanje ljudi, druženje, razvoj kolegijalnosti i prijateljstava), a sa druge pak imaju funkciju širenja glasina (širenje nezvaničnih informacija koje nije

³⁰ Watson, Towers, *Capitalizing on Effective Communication: How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times*, Communication ROI Study Report 2009/2010, Watson Wyatt Worldwide, Preuzeto sa: ¹²² <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/670/NA-2009-14890.pdf>

jednostavno proveriti). Neformalne komunikacije se dešavaju u svakoj zajednici koju čine ljudi, na mestima na kojima se ljudi okupljaju; na primer, u liftu, kantini, toaletu, parkingu i slično. Baron i Grinberg u svom istraživanju navode da neformalne komunikacije povezuju pojedince na različitim pozicijama u organizaciji, da ljudi putem neformalnih komunikacija prenose informacije koje se njima dopadaju i na način koji je njima svojstven, zbog čega ih je teško kontrolisati. Navode, takođe, da se putem njih prenose i informacije koje nisu vezane za poslovne zadatke, da su brže od formalnih komunikacija te da su kanali komunikacije dostupniji svim zaposlenima u poslovnoj organizaciji.³¹ Stoga, jedan od važnih aspekata komunikacije u timskom liderstvu jeste učestalije korišćenje neformalne komunikacije, jer prema istraživanjima sprovedenim u različitim poslovnim organizacijama, top menadžment najuspešnijih kompanija provodi preko 65 posto radnog vremena u komunikaciji sa zaposlenima.

Pozivajući se dalje na savremenu poslovnu organizaciju i način i vrstu komunikacije unutar jedne poslovne jedinice, treba imati u vidu i unapred definisan zadatak postizanja kompanijskih ciljeva do kojeg vode pojedinačni individualni ciljevi. Dakle, neophodno je da individualne snage, a sa njima i vrednosti, norme ponašanja i stavovi koji ih pokreću, budu međusobno koherentni i istovremeno u skladu sa kompanijskim karakteristikama. Mogli bismo napisati da je reč o bazičnoj konsekvenci koncepata „sistema“ i „sinergije“ kao osnovnih ideja u upravljanju kompanijom i u ekonomiji poslovne organizacije, međutim, kako bi se postigla sistematska i sinergetska ponašanja, sposobna da generišu prihvatljive rezultate, potrebno je organizovati i uključiti sve resurse, motivisati ih i voditi u psihološkom i upravljačkom smislu, u smeru deljenja zajedničkih vrednosti i ciljeva, značajnih i na svim poslovnim planovima. Na ovom mestu ponovo vidimo kako komunikaciju nije jednostavno definisati i razumeti pa ne čudi što danas možemo pronaći mnogo teorija, istraživanja i javnih diskusija na temu šta je komunikacija.

Prethodni pasus opisuje samo jedan od zadataka komunikacije koja za ciljnu grupu ima i zaposlene i saradnike. Pomenuti segment komunikacije u literaturi i praksi inicijalno

³¹ Detaljnije pogledati: Greenberg, Jerald; Baron A. Robert, *Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work*, 5th edition, Prentice Hall College Division, USA, 1995.

se nazivao „interna komunikacija“. Kasnije, produbljena je perspektiva definisanja odnosa unutar poslovnih organizacija i dodata je jedna druga, semantički konkretizovana perspektiva dodavanjem reči „upravljačka“.³² Ono što je važno jeste da se u pogledu ciljne grupe nije ništa promenilo, ali poziv na upravljanje u kontekstu komunikacije ukazuje na jedan od ciljeva interne komunikacije: podršku funkcionisanju poslovne organizacije kroz prenošenje informacija, znanja i svesti o mehanizmima na kojima se bazira kompanija. Ipak, ona se ne sme, govoreći o upravljačkoj funkciji komunikacije, svoditi na aspekte izvršne aktivnosti kompanije, već mora naglasiti evidentnu orijentaciju na taktičku – pored strateške – dimenzije interne komunikacije.

Bez obzira na diverzifikaciju u nazivima i aspektima komunikacije u poslovnim organizacijama od strane različitih autorki i autora, izdvajaju se zajedničke tačke i uniformna osnova, posebno sintetizovana – kod nekih autorki i autora – kao komunikacija koja je vremenom postala strateška komponenta upravljanja i razvoja kompanija, u vidu kompleksnog, složenog i višeslojnog procesa.³³ Širenje i integracija komunikacije okrenute ka internom i eksternom ambijentu, definisanje zajedničkog jezika (kolokvijalno rečeno: žargona) za one koji učestvuju u razvoju kompanije, ili su u bilo kakvom odnosu sa njom, baš kao i pozivanje na distinktivne zajedničke vrednosti, ključni su faktori koji komunikaciju unutar kompanije pretvaraju u stratešku komponentu koja ima za cilj da podrži funkcionisanje savremene poslovne organizacije i poveća efikasnost relacija sa okruženjem, internim i eksternim, sa različitim tržištima i klijentima.

Istraživanjem navedenih vrsta komunikacije, dolazimo do zaključka da su evidentni dominantni pojmovi u procesu komunikacije, poput strateške komponente, upravljanja, integracija, distinktivnih vrednosti i relacija (odnosa i interpersonalne komunikacije). Prema istraživačicama i istraživačima prošlog veka, tako koncipirana interna komunikacija postaje neodvojivi deo integralne komunikacije i predstavlja jednu od četiri komponente makrooblasti komunikacije (institucionalna, marketinška i

³² Detaljnije pogledati: Corvi, Elisabetta; Fiocca, Renato, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Editore Egea, Milano, 1996.

³³ Zanimljivo objašnjeno kod: Invernizzi, Emanuele, *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996.

finansijska). Pravilno i svrsishodno funkcionisanje interne komunikacije, kao preduslov za postizanje integrisanog funkcionalnog sistema, podrazumeva postojanje harmonije na polju ciljeva i sadržaja sa ostalim makrooblastima u okviru kompanijske komunikacije.³⁴

Ako shvatimo komunikaciju kao element koji ima ulogu da unutar kompanije prenosi (ali i izvan nje) ideje i smernice menadžmenta kompanije – koliko god da su one zajedničke ili ne sa ostatkom kompanije – dobićemo koncept komunikacije kao sporedne ili pomoćne funkcije. Njen zadatak bi onda bio da prati naloge i uputstva menadžmenta kompanije i da ih proširi u okviru kompanije na najpogodniji način. Međutim, u praksi i analizama različitih studija slučaja nije baš tako. Navedenoj „taktičkoj“ ulozi komunikacije uvek treba dodati drugu, mnogo značajniju i precizniju ulogu. Ne samo da komunikacija oblikuje i vodi proces prenosa informacija birajući samostalno forme komunikacije, već i upravlja i kontroliše čitav proces formulisanja misije i vizije kompanije. Započinje analizom trenutnog stanja (*status quo*), identifikuje i procenjuje razlike u odnosu na idealnu situaciju (*gap*), predlaže intervencije, pomaže u procesu definisanja i konkretizovanja elemenata koji treba da budu prepoznatljivi i prihvatljivi za svakog pojedinca (*statements*), bira (naravno, u saradnji sa menadžmentom kompanije) najbolje alternative i, najzad, zaokružuje ciklus definisanja vizije i misije tako što iste komunicira na svim nivoima i strukturama unutar kompanije.

Komunikacija u savremenom poslovnom okruženju je, paradoksalno, izložena procesu globalizacije sa jedne strane, i procesu fragmentacije ili segmentacije sa druge. Dok novi kanali i metodi komunikacije, posebno pod uticajem poslednje tehnološko-informacione revolucije, otvaraju do nedavno nezamislive mogućnosti poslovanja, bez gotovo imalo prostornih ograničenja, nove okolnosti dovode i do značajnih organizacionih promena u kompaniji.

Nove oblasti poslovne komunikacije se sve jasnije profilisu i u odnosu na ciljnu grupu ili učesnice i učesnike komunikacijskog procesa. Komunikacijske strategije tako postaju jedan od osnovnih zadataka u poslovanju većine sektora kompanije, a upravljanje modelima, tehnikama i kanalima interne i eksterne komunikacije postaje imperativ u savremenom poslovnom okruženju. U ovim okolnostima, individualne veštine poslovne

³⁴ Detaljnije pogledati: Fiocca, Renato, *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993.

komunikacije sasvim očekivano postaju neophodan (mada svakako ne i dovoljan) uslov za lični profesionalni razvoj.

Za kraj ovog dela istaći ćemo deo procesa komunikacije u savremenim poslovnim organizacijama čija bitnost se često zanemaruje – zadovoljstvo komunikacije unutar kompanije. Ovaj aspekt komunikacije posebno je važan za nas koji se bavimo njenim aspektima unutar savremenog timskog liderstva. Autori Dauns i Hejzen³⁵ definisali su zadovoljstvo komunikacijom kao stav zaposlenih u različitim aspektima komunikacije dok su Pejs i Fals³⁶ naglasili da zadovoljstvo komunikacijom predstavlja pojedinačne afektivne reakcije na željeni ishod, koji proizilazi iz same komunikacije u organizaciji (setimo se pisanja o ulogama i intersposonalnoj komunikaciji). Sa druge strane, zadovoljstvo komunikacijom je i važan element zadovoljstva radom i pokazatelj je različitih aspekata organizacionog ponašanja, o čemu će biti reči nešto kasnije.

Pojam „zadovoljstvo komunikacijom“ korišćen je u brojnim istraživanjima i omogućio je da se prikaže multidimenzionalnost procesa komunikacije. Veza između zadovoljstva komunikacijom i ponašanja unutar organizacije pretočena je u socijalnu teoriju razmene. Ova teorija pokazuje da zaposleni uzvraćaju za prednosti koje dobijaju od organizacije u kojoj rade. Drugim rečima, ako su zaposlene i zaposleni zadovoljni, oni pokušavaju da uzvrate tako što prihvataju organizaciono ponašanje i stil i ton komunikacije.³⁷

Nakon svega što smo naveli, zaključujemo da nije jednostavno opisati pojam i proces komunikacije.³⁸ Zbog toga u ovom radu pokušavamo da objasnimo sve aspekte

³⁵ Detaljnije pogledati: Downs, W. Cal; Hazen, D. Michael, *A factor analytic study of communication satisfaction*, *The Journal of Business Communication*, 14(3), 1977, str. 63-73.

³⁶ Detaljnije pogledati: Pace, R. Wayne; Faules Donald F, *Organizational Communication*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1994.

³⁷ Detaljnije pogledati: Bolino, C. Mark, „Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?“, in: *The Academy of Management Review*, 24(1), 1999, str. 82–98.

³⁸ Zanimljivost: u filmu (Tyldum, Morten, *The Imitation Game*, SAD, 2014) koji je napravljen prema istinitom događaju, glavni junak konstatuje da je igra kodova jednostavna jer poruke svako može da vidi, ali bez ključa ne može i da ih razume, te postavlja pitanje: po čemu se pisana komunikacija razlikuje od usmene komunikacije? Odgovor do kojeg dolazi jeste da ljudi u razgovoru nikada ne kažu ono što zaista misle, a očekuju da mi znamo šta oni misle.

komunikacije unutar savremenog timskog liderstva, a već na početku uviđamo da mapirati samo postojeće aspekte komunikacije nosi sa sobom dublje promišljanje o komunikologiji kao nauci i teorijama koje su nam dostupne. Interesantno je da se i prilikom procesa komunikacije može javiti šum, smetnja koja može poremetiti koherenciju informacije, odnosno poruke, što utiče na dodatno angažovanje istraživačica i istraživača tokom analiziranja procesa komunikacije. Pored šuma, u procesu komunikacije važnu ulogu igra i recipročna uloga učesnica i učesnika u komunikaciji, kao i kontekst, tačnije okolnosti koje determinišu ne samo sadržaj neke poruke već i kôd koji je oblikuje. Stoga se često u literaturi može videti da značenje neke poruke, tj. informacije, zavisi od namere pošiljateljke ili pošiljaoca, jezika i sistema simboličkih formi koji strukturiraju poruku i/ili informaciju, a neizostavno i od konteksta i komunikacijskih mogućnosti i diskursa. Možda se zato simbioza naših navoda može pronaći u Fluserovom poimanju komunikacije i definisanju komunikologije kao nauke.³⁹

Postavlja dalje pitanje: po čemu se onda mašina koju oni u filmu prave razlikuje od toga. Odgovor do kojeg je došao jeste da je napravio prvu mašinu koja uči (preteča AI tehnologije, odnosno mašinu koju danas nazivamo: računar, laptop itd.)

³⁹ Za više informacija pogledati: Fluser, Vilem, *Komunikologija*, prev. Aleksandra Kostić, Fakultet za medije i komunikacije, Beograd, 2015.

4. Korporativna kultura

Za potrebe pisanja ovog rada, dugo smo istraživali o korporativnoj kulturi i nastojali da pronađemo adekvatnu definiciju i opis toga šta ona sve predstavlja, ali poput komunikacije, korporativna kultura ima mnogo aspekata i načina na koje se definiše. Zanimljivo je da, u odnosu na korporativnu kulturu, liderka i/ili lider u organizaciji mogu da odrede pravac upravljanja i da kreiraju liderski stil koji će odgovarati zajednici koju vode. Naišli smo i na dve ključne odrednice u definicijama korporativne kulture: da je sama kultura neodvojiva od procesa komunikacije (o čemu smo i mi gore govorili) i da u sistemu upravljanja poslovnom organizacijom ona čini aspekt liderstva na isti način kao i u procesu komunikacije. Posmatrajući poslovnu organizaciju, a posebno poslovni tim, vidimo da su procesi liderstva i procesi komunikacije u vrlo uskoj, gotovo neraskidivoj vezi. Sa druge strane, različita istraživanja autorki i autora koji su se bavili izučavanjem kulture nisu koherentna, odnosno imamo nekoliko načina da opišemo šta kultura predstavlja. Mišljenja smo da za odgovor na naše istraživačko pitanje kulturu treba da posmatramo kao način života jer su svaka članica i svaki član tima satkani od niza kultura iz kojih dolaze u organizaciju, a organizacija pak ima svoju kulturu u okviru koje zaposleni treba da se inkorporiraju. Neretko u teorijama korporativne kulture, poslovnu organizaciju autorke i autori opisuju kao porodicu, a ona je upravo jedna od zajednica od kojih svaki zaposleni potiče. Povezati te dve zajednice, u kulturalnom i komunikacijskom smislu, nije uvek baš jednostavno.

Pojam kultura se najpre pojavio u antropologiji kao nauci tako da često citiramo autorke i autore pomenute nauke kada govorimo o organizacionom ponašanju, korporativnoj kulturi i internoj komunikaciji. Poznati antropolog Tejlor pojam kulture je opisao kao kompleksnu celinu koja uključuje verovanja, umetnost, moral, zakone, rutuale, znanje i druge kompetence i navike koje ljudi stiču u jednoj zajednici.⁴⁰ Međutim, antropološkinje i antropolozi još uvek analiziraju kulturu određenih zajednica kao skup

⁴⁰ Detaljnije pogledati: Tylor, B. Edward, *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, Volume 1, John Murray, London, 1871.

materijalnih i duhovnih produkta njihovog rada, pa čak i života. Uvođenje antropološkog pristupa i shvatanje i analiziranje savremene korporativne kulture uvodimo u pristup analizi korporativne kulture, koristeći se analizom razumevanja kulture kao načina života. Dragoceni su i radovi teoretičara kulture Vilijamsa, koji je kulturu definisao kroz svakodnevna značenja vrednosti, normi i materijalne i simboličke produkte ljudi unutar jedne zajednice.⁴¹ Tendencija i fokus ka boljem razumevanju organizacione (tj. korporativne) kulture nastala je usled promena rada u savremenim organizacijama: globalizacije, jačanja konkurentske prednosti na tržištima poslovanja, ulazak stranog kapitala, međuzavisan odnos dve i više država, promena koncepta radnog vremena i prostora i dr. Korporativna kultura je danas vrlo duboko postavljena unutar svakog poslovnog sistema, ali je i sama podložna promenama koje dolaze iz makrookruženja, koje odgovaraju socijalnim, pravnim, tehnološkim, ekološkim, političkim i drugim faktorima koji utiču na poslovanje svake savremene organizacije (PESTEL).⁴²

Prilikom daljeg pregleda postojeće literature koja se bavi korporativnom kulturom uočili smo jednu semantičku neusklađenost. U prvim radovima o korporativnoj kulturi termini poput „komparativni“ i „kroz-nacionalni menadžement“ bili su dominantni. Nakon toga uviđamo da se sve više koristi termin „kroz-kulturni menadžment“, koji se više odnosio na organizaciono ponašanje, a služio je da opiše sveobuhvatnije radnje i procese unutar jednog sistema. Neobično je da i najcitiranije autorke i autori, poput Adlera, ne

⁴¹ Detaljnije pogledati: Vilijams, Rejmond, „Analiza kulture“, u: *Studije kulture*, prir. Jelena Đorđević, Službeni glasnik, Beograd, 2008, str. 125.

⁴² Pestel analiza je okvir ili alat koji se koristi za analizu i praćenje faktora iz makrookruženja koji imaju uticaj na organizaciju. Rezultati koje dobijemo koriste se za identifikaciju pretnji i slabosti, koje dalje identifikujemo pomoću SWOT analize.

Pestel je skraćenica za:

- P – Political (politički)
- E – Economic (ekonomski)
- S – Social (socijalni)
- T – Technological (tehnički, tehnološki)
- E – Environmental (životna sredina)
- L – Legal (pravni)

prave baš jasnu razliku između menadžmenta i organizacionog ponašanja.⁴³ Adler je govorila o „kros-kulturnom menadžmentu“ kao o analiziranju ponašanja pripadnika i pripadnika različitih nacija i kultura u organizacijama.⁴⁴ Zatim dolazimo do toga da „komparativni menadžment“ analizira sličnosti i razlike poslovnih i rukovodilačkih sistema iz širih konteksta. Jednu od definicija komparativnog menadžmenta ponudio je Ragu Nat, definisavši pojam kao proučavanje organizacija iz ugla različitih zemalja (država) i kultura.⁴⁵ Analizom dolazimo do zaključka da je termin „kros-kulturni menadžment“ u kasnijim radovima bio šire definisan od početnih i da se odnosi na uticaj nacionalnih kultura na kompletan proces vođenja organizacije. Takođe, termin „kros-kulturno organizaciono ponašanje“ nalazi se pod terminom „kros-kulturni menadžment“ i odnosi se na dva cela procesa rukovođenja: vođenje i organizovanje.

Istražujući dalje, koristeći savremene teorijske pravce i analize, dolazimo do podataka koji nam omogućuju da poslovnu organizaciju analiziramo kao spoj različitih kultura: veze međusobnog „konflikta“ iz odnosa koji se uspostavljaju unutar zajednice, često iz suprotstavljenih vrednosti i normi ponašanja pojedinaca koji ih pokreću, definiše korporativna kultura poslovne organizacije. Tako kultura jedne organizacije ostvaruje svoju ulogu u procesu praćenja i ispunjavanja potreba članica i članova organizacije za održavanjem i unapređivanjem kohezije između zahteva industrije u kojoj posluju i tržišta, ali i mogućnosti za ostvarenje ciljeva organizacije. Korporativnu kulturu možemo definisati kao sinergiju dve, na prvi utisak suprotstavljene komponente organizacije, kroz zadovoljenje zahteva industrije i tržišta u odnosu na interne kompetence i motivaciju članica i članova u poslovnoj organizaciji. Iz tog razloga, u istraživanjima često nailazimo da se razvoj korporativne kulture može objasniti kroz manje ili više formalne procese unutar organizacije, koji se obavljaju kroz interpersonalnu komunikaciju, konzistentne sastanke i deljenje mišljenja, znanja i iskustava zaposlenih u organizaciji na svim nivoima.

⁴³ Za više informacija pogledati: Adler, J. Nancy; Gundersen, Allison, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th edition, Thomson Higher Education, USA, 2008.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Detaljnije pogledati: Nath, Raghu, *Comparative Management: A Regional View*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, UK, 1988.

Na ovom mestu dolazimo do simbioze procesa komunikacije, liderstva i definisanja korporativne kulture, koju objašnjavamo kao osnovu za neprestanu razmenu informacija između svih članica i članova u poslovnoj organizaciji.

Vraćajući se na antropološki pristup izučavanja korporativne kulture, autorke i autori su uvideli da se poslovne organizacije i njihovi zaposleni mogu posmatrati i kao plemena. Kao što se proučavao život i razvoj jednog plemena, možemo da posmatramo i ponašanje kolektiva u jednoj organizaciji i da pristupimo razumevanju ponašanja kroz rituale, interni govor (žargone), simbole, običaje i verovanja. Taj spoj upravljanja (liderstva i menadžmenta) i kulture je otvorio novi prostor za analizu i novi pogled na vođenje poslovnih organizacija. Prema istraživanju, pomenuta tendencija u analizi i razumevanju korporativne kulture nastala je i razvila se u radovima autorki i autora iz Sjedinjenih Američkih Država, što je dovelo do etnocentričnosti ideja i koncepata, danas prisutnih i u konsultantskoj praksi.⁴⁶ Pozivajući se i dalje na antropološke radove i zaključke, etnocentizam se nalazi u percepciji načina ponašanja, poimanja sveta, vrednostima, verovanjima i znanju drugih u odnosu na poziciju vrednovanja sopstvene kulturalne tradicije. Interesantno je, međutim, da određene istraživačice i istraživači taj pristup objašnjavaju kroz diferencijaciju između određenih oblasti u okviru društveno-humanističkih nauka, akcentujući da su kros-nacionalne analize bile manje zastupljene u teorijama menadžmenta i liderstva nego u drugim oblastima društveno-humanističkih nauka. Podatak da su autorke i autori teorija menadžmenta i liderstva ljudi, odnosno pripadnice i pripadnici određenih zajednica i kultura, odražava se na to da njihovi nesvesni procesi donekle utiču na formulaciju definisanja pojmova i primenu taktičkih alata u praksi rukovođenja poslovnim organizacijama. Posledica tog nesvesnog i konzistentnog uticaja kultura iz kojih dolazimo na ponašanje unutar poslovnog sistema čine da se u kolektivima pojavljuju obrasci ponašanja i stavova koji se tumače kao „logični i prirodni“ pogled na svet i ljude.⁴⁷ Ovakvo poimanje teorije za posledicu ima da se u

⁴⁶ Detaljnije pogledati: Glaser, A. William, „Cross-National Comparisons of the Factory“, in: *Journal of Comparative Administration*, Vol. 3, No. 1, 1971.

⁴⁷ Zanimljiv primer možemo pronaći u medicinskoj praksi, prilikom dolaska pacijentkinja i pacijenata iz drugih kultura i nacija, doktorke i doktori rade prema protokolu države u kojoj su zaposleni, zbog čega često nisu u mogućnosti da

literaturi mogu pronaći različiti teorijski okviri koji su nastali u određenoj sredini koji su skoro neupotrebljivi i kontraproduktivni u drugim kulturalnim, sociološkim, geografskim i političkim zajednicama. Kulturolog Vilijams je objasnio da proučavanjem različitih načina razvoja zajednice koja se menja, možemo da analiziramo samo pojedine karakteristike i odnose koji su doživeli određeni uticaj.⁴⁸ On je to povezao sa analizom kulture u dokumentarnom smislu jer takav pristup može da nam pomogne prilikom prikupljanja podataka o jednoj zajednici u kojoj je određena aktivnost nastala.⁴⁹

Od sredine dvadesetog veka naovamo došlo je do pojave dva važna društvena fenomena, koji su značajno uticali na početak interesovanja za analiziranje uticaja kulture, sa jedne strane, na poslovne organizacije kao zatvorene sisteme, a sa druge strane, na ponašanje pojedinaca i timova u okviru preduzeća. Prve podatke ovog stava možemo videti u porastu izvoza SAD sa 51 na 415 milijardi dolara, posebno od kraja Drugog svetskog rata.⁵⁰ Takođe, primećen je trend internacionalizacije društveno–humanističkih nauka, koji se bazira na međunarodnim istraživačkim projektima, posebno u okviru psiholoških i socioloških nauka koje su i doprinele načinu razumevanja uticaja nacionalne kulture na poslovne organizacije. Istraživanja u pomenutim oblastima odnosila su se na primenljivosti modela i teorija autorki i autora koji dolaze iz zapadnih kultura na druge kulture, a uzimalo se u obzir da su do tada važila pravila univerzalnih pojmova i tehnika istraživačica i istraživača koji dolaze iz zapadnih kultura. Drugi podatak koji primećujemo od sedamdesetih godina dvadesetog veka jesu novi koncepti i pojmovi koji se uvode u teorije menadžmenta, liderstva i komunikacija, a neki od njih su „kulturne varijable“ i „komparativni menadžmet“. Ti podaci nam govore o otvorenom prostoru u okviru naučne

uvide razlike u pristupu lečenju ljudi sa različitim podneblja. Konkretna primera vidimo u poslednjoj sezoni serije *Uvod u anatomiju* (Rhimes, Shonda, *Grey's Anatomy*, Shondaland, The Mark Gordon Company, Touchstone Television, ABC Signature, USA, 2005.) gde su prilikom pandemijske krize napravljeni protokoli u bolnici prema većinskom delu stanovništva države.

⁴⁸ Detaljnije pogledati: Vilijams, Rejmond, „Analiza kulture“, u: *Studije kulture*, prir. Jelena Đorđević, Službeni glasnik, Beograd 2008.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Za više informacija pogledati: Adler, J. Nancy; Doktor, Robert; Redding, Gordon, „From the Atlantic to the pacific century: Cross-cultural management reviewed“, in: *Journal of Management*, vol. 12, No. 2, 1986, str. 295-328

delatnosti za analizu drugačijih ideja o interkulturalnosti i postojećim modelima u upravljanju poslovnim organizacijama.⁵¹ Druge autorke i autori mišljenja su da je prvi korak u posvećivanju pažnje ovoj temi u akademskoj sredini načinjen studijom grupe autora koji su analizirali menadžerke i menadžere iz različitih nacionalnih kultura (anketa je brojala 3641 ispitanica i ispitanika iz 14 zemalja).⁵² Značaj ove studije se vidi u delima narednih istraživačica i istraživača koji su prema ponuđenoj tipologiji istraživali uticaje nacionalnih kultura na vođenje poslovnih organizacija.

Možda najznačajnije i u praksi najprimenjivnije istraživanje nacionalne kulture jeste rad Hofstedeja koji je definisao četiri osnovne kategorije nacionalne i korporativne kulture.⁵³ Podela je napravljena prema uticaju nacionalne kulture na tip korporativne kulture koje se međusobno razlikuju po spremnosti poslovnih organizacija da prihvate i spovedu promene u internom i eksternom okruženju. Akcenat je stavljen na krizne situacije, o kojima ćemo u narednim poglavljima rada više govoriti.

Prva klasifikacija odnosi se na individualizam naspram kolektivism (što je i odlika kapitalističkog sistema funkcionisanja ljudi i zapadnih kultura). Prema Hofstedeu individualističke kulture podrazumevaju niske interpersonalne odnose i pojedinca koji prvenstveno brine samo o sebi, odnosno odgovoran je za svoje ponašanje i odluke, pa i rano odlazi od porodice u kojoj je odgajan; u kolektivističkim kulturama pojedinac je pak vezan za kolektiv i neretko svoj identitet doživljava kroz zajednicu u kojoj je.

Druga klasifikacija odnosi se na distancu moći: u okviru jedne zajednice opisuje stepen prihvatanja činjenice da je moć u sistemima raspoređena nejednako, .⁵⁴ Ova klasifikacije odnosi se na stav kultura sa većom distancom moći, gde je čak nejednaka raspodela autoriteta i moći poželjna (logična i „prirodna“), dok u kulturama sa niskom

⁵¹ Zanimljiv pristup vidimo kod: Schollhammer, Hans, „The comparative management theory jungle“, in: *Academy of Management Journal*, USA, 1969, str. 81-97

⁵² Haire, Mason; Ghiselli, E. Edwin; Porter, W. Lyman, *Managerial thinking: An international study*, John Wiley & Sons, New York, 1966

⁵³ Hofstede, Geert, „The cultural relativity of organizational practices and theories“, in: *Journal of International Business Studies*, Fall, 1983, str. 75-89

⁵⁴ Hofstede, Geert, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, London, 2001.

156
distancom moći dominira tendencija ka ravnopravnoj i ravnomernoj podeli autoriteta i moći među članicama i članovima jedne zajednice. Na ovom mestu je važno da se podsetimo i gorenavedenih reči o ulogama u komunikaciji te koliko su navedene tvrdnje u korelaciji sa Hofstedeovom podelom kulture.

Treća kvalifikacija je izbegavanje neizvesnosti, odnosno mogućnost pripadnika i pripadnika jedne kulture da prihvate promene i da ne brinu o funkcionalnosti sistema u kojem se nalaze. Prema istraživanjima autorki i autora psihologije, psihoterapije i koučinga, ljudi generalno ne vole promene. Zašto je to tako lakše ćemo razumeti kroz ovu podelu kulture u kojoj Hofstede govori o izbegavanju neizvesnosti i sklonosti pojedinca da se sklanjaju od promena, poput straha od svega što je novo i drugačije od naučenog.⁵⁵ U takvim kulturama je veoma izraženo nepoverenje prema ljudima i grupama koji na bilo koji način odstupaju od ustaljenih obrazaca ponašanja i normi (npr. fizički izgled, seksualnost, političko opredeljenje, maniri i drugo), ali i prema drugim kulturama, posebno nacionalnim (stereotipizacija, generalizacija i slično). To zatim utiče na korporativnu kulturu, odnosno na skup pravila u poslovnoj organizaciji koja iziskuje veliki broj pravila ponašanja kako bi se obezbedila stabilnost i čvršća struktura. Na ovom mestu treba postaviti pitanje kako se novi trend u poslovnim organizacijama podudara sa navedenom klasifikacijom. Agilna kultura podrazumeva visok step poverenja i donosi filozofiju rada zasnovanu na vrednostima da su pojedinci i odnosi važniji od tehnika i podesa, da je saradnja sa klijentima važnija od formulacije ugovora o poslu, da je dobar i funkcionalan proizvod važniji od prateće dokumentacije i da je način reagovanja na promene važniji od realizacije poslovnog plana.⁵⁶

Četvrta, ujedno i poslednja klasifikacija okrenuta je odnosu kvantiteta i kvaliteta života, tačnije sistem vrednosti u kojem se kriterijum uspeha uspostavlja postignućima u materijalnom smislu suprotstavljen je sistemu vrednosti koji karakteriše dominantnost društvenih kontakata, pružanje podrške i pomoći ljudima iz zajednice, razvoj i jačanje

⁵⁵ Ibid.

62
⁵⁶ Za više informacija pogledati: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/> (pristupljeno dana 16.1.2021)

interpersonalnih odnosa.⁵⁷ U skladu sa četvrtom klasifikacijom povlačimo paralelu sa tendencijom savremenih poslovnih organizacija, okrenutih ka ličnom i profesionalnom razvoju kompetencija zaposlenih te podržavajućoj radnoj atmosferi, prisutnoj takođe u agilnom pristupu radu.⁵⁸

U odnosu na dostupna istraživanja zaključujemo da je korporativna kultura jedna o najinteresantnijih pretpostavki ponašanja unutar poslovne organizacije i da je kao takva obeležila liderstvo kao oblast teorija menadžmenta i upravljanja organizacijom u poslednjim godinama dvadesetog i prvim godinama dvadeset i prvog veka. Korporativnu kulturu možemo opisati kao skup vrednosti, normi i pravila ponašanja, koji se ogledaju kroz različite simbole koje je kolektiv jedne poslovne organizacije razvio i usvojio putem zajedničkog iskustva kako bi im pomogao da definišu značenja okruženja te da se prema tome i ponašaju unutar jednog sistema. Hofstede je korporativnu kulturu nazvao i „softverom uma“ koji pravi distinkciju između članica i članova jednog poslovnog sistema i kolektiva druge organizacije.⁵⁹

Prema različitim modelima autorki i autora analiza kulture bi trebalo da razjasni značenja, norme i vrednosti u izolovanom načinu funkcionisanja pojedinca, unutar jedne zajednice i kulture. Na taj način ona uvek podrazumeva istorijski kritički osvrt na osnovu kojeg se misli i stavovi analiziraju u odnosu na određene zajednice i nacionalne tradicije, zatim proučavanje drugih elemenata načina vođenja života, kao što su strukture porodice, organizacije koje definišu socijalne odnose, forme i kanali prema kojima pripadnice i pripadnici određene zajednice komuniciraju.⁶⁰

Važnost korporativne kulture ogleda se u podatku da ona u izvesnoj meri determiniše značenja koja određenim situacijama dodaju pripadnice i pripadnici poslovne organizacije, a odnosi se i na interne i eksterne faktore koji utiču na funkcionisanje jednog

⁵⁷ Hofstede, Geert, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, London, 2001.

⁵⁸ Za više informacija pogledati: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/> (pristupljeno dana 16.1.2021)

⁵⁹ Hofstede, Geert, *Management Scientists are Human*, *Management Science*, Vol. 40, No. 1, 1994, str. 4-13

⁶⁰ Detaljnije pogledati: *Studije kulture*, prir. Jelena Đorđević, Službeni glasnik, Beograd, 2008.

sistema. Iz tog razloga aktivnosti menadžmenta i zaposlenih često su uslovljeni kulturom iz koje pojedinci sistema dolaze, ali i korporativnom kulturom. Na taj način korporativna kultura utiče na sve odluke, posebno strategije poslovanja, menadžmenta organizacije, kao i na njihove taktičke, operativne aktivnosti tokom jednog poslovnog dana. Kultura definiše karakter interpersonalnih odnosa i komunikacija unutar jednog sistema i koji će liderski stil i pravac biti zastupljen unutar iste, te tako ona utvrđuje i razvija motivaciju zaposlenih, uspostavlja koordinaciju radnih zadataka i rešava moguće krize, konflikte i nesporazume. Korporativna kultura definiše i znanja i sposobnosti koje su važne za poslovnu organizaciju, uslovljava i usmerava komunikaciju koja je kreira i dalje prenosi, pa tako na najdirektniji način utiče na ekspertizu organizacije da učenjem usvoji znanje van granica sistema i da obavi transfer istog unutar same organizacije.

Definisati poslovnu organizaciju možemo učiniti na više načina. Ukoliko je sagledavamo iz ugla komunikacije, kao procese organizovanja, rukovođenja i evaluacije, organizacija može predstavljati zajednicu pojedinaca koji donose svoje vrednosti, norme ponašanja, ciljeve i interese a da oni vrlo često nisu u skladu sa ostalim pojedincima unutar sistema, često ni sa opštom organizacijskom kulturom. Ukoliko uzmemo za analizu sve dostupne definicije kulture, ma koliko one bile drugačije, vidimo da se u svim definicijama pominju termini poput „grupa ljudi“, „zajednička iskustva i znanja“, „razmena vrednosti i normi“, „zajednički stil komunikacije“, „prenošenje znanja i iskustva“, „simbioza“ i dr. U biti svi ovih fraza nalazi se prenošenje informacija, integracija i interpersonalna komunikacija, što nas vodi ka značaju procesa komunikacije kao jednog od osnovnih alata za osmišljavanje, primenu i osnaživanje korporativne kulture. Koliko god se dalje bavili izučavanjem kulture, posebno korporativne kulture, nekako se uvek vraćamo teorijama i analizama komunikacije, kao jednoj od bazičnih funkcija održivosti bilo kog sistema.

Posmatrajući faze strateškog upravljanja organizacijom uticaj kulture se vidi na interpretativnim šemama (mentalnim mapama) i menadžmenta kompanije i njenih zaposlenih. Navedene šeme utiču na percepciju menadžmenta te na interpretaciju okruženja i organizacije koje dalje utiču na kreiranje strategija rukovođenja i poslovanja organizacije, ali i na izbor pronalaženja pravca razvoja poslovnog sistema. Na okvir u kojem se kreću percepcija, interpretacija i donošenje odluka utiču kulturalne

pretpostavke, vrednosti i norme koje dele svi unutar jednog poslovnog sistema. Tako korporativna kultura definiše način na koji organizacija posmatra i vidi svoje okruženje delovanja, detektujući izvore, vrste i način prikupljanja informacija. Na taj način organizacija je sposobna da prepozna faktore koji dolaze iz okruženja i u stanju je da menja organizaciju u odnosu na druge društvene, političke, ekonomske i druge promene.

Kultura determiniše izvore informacija i načine na koji se one prikupljaju, a tako određuje i na koji segment okruženja će se menadžment fokusirati, koju vrstu i oblik informacija će tražiti i u odnosu na koji vremenski okvir. Drugim rečima, korporativna kultura utiče na viđenje događaja iz okruženja putem interpretativnih šema pojedinaca, sektora i timova. Ona svojim normama, vrednostima i pretpostavkama uslovljava veliki deo interpretativnih šema kolektiva organizacije, koje čine strukturisano i opšte znanje koje su članica ili član organizacije stekli tokom radnog iskustva i pomaže im da percipiraju na određene načine događaje iz svog okruženja. Interpretativne šeme neretko uslovljavaju i percepciju pojedinca u organizaciji jer se dešavanja koja su u skladu sa navedenim šemama brzo percipiraju i teško zaboravljaju, a one koje nisu u skladu sa interpretativnim šemama jednostavno ignorišu.

Uzimajući u obzir interpretativne šeme članica i članova menadžmenta organizacije, dovodimo u vezu i proces formulisanja strategija i proces donošenja odluka jer oni utiču na interpretaciju pojava u okruženju i organizaciji. Klasifikacija i evaluacija izbora strategija i odluka obavljaju se prema kriterijumima koji su u skladu sa vrednostima, normama i pretpostavkama pojedinaca u menadžmentu. Na taj način, korporativna kultura utiče ne samo na proces kreiranja već i realizovanja određene strategije jer se svaki strateški pravac odnosi na određeni skup taktičkih aktivnosti kojima se definisana strategija sprovodi. Na taj način uticaj kulture na sprovođenje izabrane strategije poslovanja zavisi od kompatibilnosti kulturalnih pretpostavki, normi i vrednosti sa taktičkim aktivnostima. Izabrana strategija može se realizovati u onoj meri u kojoj je u skladu sa postojećom kulturom, pa je važno da taktičke aktivnosti budu prihvaćene kao korisne i značajne, kako bi i zaposlene/zaposleni i menadžment bili motivisani da ih primene. U ovakvim situacijama strategija se realizuje bez izazova i poteškoća jer kultura podržava strategiju. Međutim, ukoliko strategija koju zaposlena ili zaposleni treba da realizuje nije u skladu sa korporativnom kulturom, sve o čemu je bilo reči biće dovedeno

u pitanje i taktičke aktivnosti će biti percipirane kao nevažne, nepotrebne i vrlo teške. Tako kultura postaje barijera realizacije strategije poslovanja, a rezultat takvog rukovođenja dovodi do nespovođenja strateških aktivnosti i operativnog plana poslovanja.

Različita istraživanja pokazuju da ukoliko strategija organizacije sugerise realizaciju aktivnosti koje su u skladu sa postojećim kulturalnim vrednostima, ona će pozitivno uticati na korporativnu kulturu i dodatno je inkorporirati u sistem funkcionisanja kolektiva, što je čest primer u institucionalizaciji. Nebojša Janićijević je govorio o institucionalizaciji kulture kao o procesu putem kojeg se kulturalne pretpostavke, vrednosti i norme ponašanja u savremenoj poslovnoj organizaciji upisuju u strategiju i taktičke aktivnosti organizacije koje iz kulture i nastaju.⁶¹ U radovima pomenutog autora vidimo da ukoliko spovođenje strategije nije u skladu sa dominantnim vrednostima kolektiva organizacije, i nije u okviru korporativne kulture organizacije, razvija se „konflikt“, odnosno kognitivna disonanca.⁶² Ukoliko se nameću aktivnosti koje nisu u skladu sa vrednostima, pravilima i normama, poslovna strategija će deinstutucionalizovati kulturu i tako pokrenuti „slučajni“ proces njene promene. U praksi, kako se ovaj proces ne bi realizovao nekontrolisano, članice i članovi poslovne organizacije moraju da promene svoje vrednosti, norme i kulturalne pretpostavke kako bi ih uskladili sa radnim aktivnostima koje od njih zahteva poslovna strategija. Drugim rečima, poslovna strategija menja korporativnu kulturu.

Pored navedenih aspekata, korporativna kultura utiče i na konkurentsku prednost na tržištu rada, kapitala i poslovanja organizacije. Poslovna organizacija može da sprovede performanse u vidu svih aktera sistema samo ako je u mogućnosti da ponudi svojim klijentima (kupcima i potrošačima) dodatnu vrednost, onu koju druge poslovne organizacije ne mogu. Na ovom mestu treba uzeti u obzir i nove metodologije, alate i pristupe u vođenju savremenih poslovnih organizacija jer najnovija istraživanja i prakse pokazuju da su se promenile korisnice i korisnici proizvoda i usluga, da su njihove navike,

⁶¹ Janićijević, Nebojša, *Uticaj organizacione kulture na organizaciono učenje, upravljanje znanjem i konkurentnost*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

⁶² Ibid.

ponašanja i potrebe drugačiji i da u odnosu na to savremeno poslovanje podrazumeva konstantno revidiranje procesa rada, načina na koje preduzeća nude proizvode i usluge – dakle, da je potrebno da se stalno unapređuju.

Procesi korporativnog ²učenja i rukovođenja ²znanjem u savremenim uslovima rada ²ključna su odrednica ²konkurentnosti i performansi poslovne organizacije.⁶³ Iz ovog aspekta korporativne kulture autorke i autori su razvili model po kojem materijalna sredstva, znanja i zaposleni nisu ono što organizaciji pruža mogućnost da stekne prednost na tržištu, već načini na koje resurse koristi i koje kompetence poslovna organizacija ima. Tako set poslovnih procesa u kojima organizacija razvija svoju ekspertizu i u kojima je bolja od konkurencije nazivamo „jezgro kompetentnosti“. Ono predstavlja sintezu znanja i veština koje omogućavaju organizaciji da optimizuje resurse, da se poslovni procesi efikasno sprovode i da se kreiraju vrednosti i značenja za klijentkinje i klijente. Tako smo došli do jedne od važnih pretpostavki ovog istraživanja – da je korporativno učenje i rukovođenje znanjem značajna odrednica ekspertize poslovne organizacije koja joj daje prednost na dinamičnom i turbulentnom tržištu.

Ovi navodi su doveli do dva važna koncepta u savremenoj literaturi o korporativnoj kulturi: organizaciono učenje i upravljanje znanjem. ²Oba koncepta se odnose na isti proces, ali su metode analiza tih pristupa drugačiji, što je dovelo do usvajanja oba termina. Koncepti se odnose na proces usvajanja, prenosa i upotrebe organizacionog znanja. Uopšteno rečeno, koncept učenja je više bihevioralne i deskriptivne prirode, dok ²koncept upravljanja znanjem ima upravljački i normativni karakter. Učenje unutar organizacije ²usmereno je na saznavanje, ²analizu i deskripciju proseca ²putem kojih ²nastaje i upotrebljava se organizaciono znanje i taj pristup učenju je prepoznat kao nesvestan, spontan i retko slučajan. Sa druge strane, upravljanje znanjem je više usmereno na jasno definisanje, kreiranje, distribuciju i upotrebu znanja u samoj poslovnoj organizaciji i taj proces se često opisuje kao planirani i strukturisani proces.

Uticaj korporativne kulture podjednako je direktan kao i procesi organizacionog učenja i upravljanja znanjem. U literaturi možemo pronaći da je organizaciono učenje

⁶³ Detaljnije pogledati: Edmondson, C. Amy, *The Competitive Imperative of Learning*, HBS Centennial Issue Harvard Business Review 86, nos. 7/8, New York, 2008, str. 60–67.

bazirano na rutinama, interpersonalnom komunikacijom, navikama i kulturi unutar jednog sistema te da se ogleda u tome kako kolektiv radi unutar organizacije a prenosi se svim članicama i članovima poslovnog sistema putem procesa socijalizacije pojedinaca.⁶⁴ Rezultati organizacionog učenja i upravljanja znanjem jesu promene u kognitivnim strukturama i načinu ponašanja kolektiva koje doprinose sposobnostima poslovne organizacije da se prilagodi okruženju u kojem posluje.⁶⁵ Navodi se da proces učenja dovodi do promena u mentalnim mapama članica i članova organizacije, ali i njihovom ponašanju i aktivnostima koje sprovode. Učenjem se ne menja samo znanje i percepcija i analiza pojedinca unutar jednog sistema, već se menjaju i obrasci ponašanja pojedinaca. Pristup nalikuje institucijama obrazovanja koje ne utiču samo na znanje, obrazovno iskustvo i zrelost pojedinca već i da proces socijalizacije, obrasce ponašanja, stavove, norme i vrednosti pojedinca.

Značaj organizacionog učenja i upravljanja znanjem ne ogleda se samo u promenama pojedinaca već i u proširenju mogućnosti ponašanja kolektiva kao poslovnog sistema. To dalje dovodi do sticanja ekspertize i sposobnosti koje kolektiv ranije nije imao i pruža mogućnost sticanja konkurentске prednosti u industriji i tržištu, o kojoj smo malopre dosta govorili. Organizaciono učenje možemo posmatrati kao da je reč o procesu uvođenja, razvoja i primene novih normi i rutina unutar poslovnog sistema jer svaka poslovna organizacija bazira svoje postojanje na sistemu normi, vrednosti i rutina koje usmeravaju ponašanje pojedinaca, sektora i timova unutar organizacije. Učenjem, kolektiv unapređuje set pravila i rutina kojima organizacija upravlja i uz pomoć kojih može da odgovori na promene u okruženju, što je posebno važno kod savremenih kompanija.⁶⁶

⁶⁴ Zanimljiv pristup možemo pronaći i kod Jaloma i Lešća koji govore o razvijanju socijalnih tehnika u grupnoj terapiji, gde naslanjajući se na našu priču o liderstvu u timovima možemo da povežemo njihovo shvatanje socijalnog učenja. Više pogledati u: Yalom, D. Irvin; Leszcz, Mlyn, *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*, 5th edition, NY, Basic Books, 2008.

⁶⁵ Detaljnije pogledati: Aguinis, Herman; Henle, A. Christine, „The search for universals in cross-cultural organizational behavior“, in: *Organizational Behavior: The State of the Science*, ed. Jerald Greenberg, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, London, 2003.

⁶⁶ Detaljnije pogledati: Janićijević, Nebojša, *Organizaciono učenje*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007.

Kako smo već govorili, korporativna kultura ne označava samo nešto što organizacija ima kao resurse, pravila, norme i rutine, već ono što ona jeste (kao identitet sa vizijom, misijom, ciljevima i stavovima). Menadžment organizacije utiče na sve pojedince unutar poslovnog sistema, kroz motivaciju za rad, oblikovanje mišljenja i stavova o organizaciji, lojalnost i poverenje prema preduzeću, zadovoljstvo radom, ali i na korporativnu kulturu putem koje se objedinjuju mišljenja, stavovi i vrednosti svih članica i članova kolektiva.⁶⁷ Rukovodstvo organizacije, liderke, lideri, menadžeri i menadžerke treba da razumeju važnosti raznolikosti veština kolektiva **kako bi bili uspešni u radu i kako bi** bili u stanju **da** donose odluke **na** kulturalnom nivou.⁶⁸ U praksi se pokazalo da poslovne organizacije koje su zadovoljne zaposlenima imaju veći rast u efikasnosti poslovanja od preduzeća koja imaju mali broj zadovoljnih zaposlenih.

Sinergija individualnih sa zajedničkim ciljevima, koja se naslanja na odgovornost pojedinaca unutar poslovnog sistema, čini uspeh korporativne kulture. Od određenih funkcija unutar sistema, poput leaderske, HR i menadžerske funkcije, očekuje se da vode računa o tome da se kulturalne razlike (pretpostavke, vrednosti, norme, stavovi i obrasci ponašanja) razlikuju na individualnom i korporativnom nivou.

Članice i članovi kolektiva korporativnu kulturu percipiraju prema sopstvenim doživljajima i iskustvima unutar poslovnog sistema, bez obzira na to što svaki zaposleni ima drugačije poreklo i organizaciono iskustvo, često korporativnu kulturu tumače na isti način. Kada se korporativna kultura definiše, organizaciona praksa nastoji da je održi, što se najčešće ubraja u aktivnosti rada liderki i lidera, kao i HR sektora. Tako organizacije, uz pomoći liderki i lidera, pomažu pojedincima unutar sistema da se prilagode procesu socijalizacije kroz koji novi zaposleni uče obrasce ponašanja, manire i poslovni bonton te organizacije. Neretko se dešava u praksi da novozaposleni koji se nisu upoznali sa korporativnom kulturom dovedu u pitanje unapred definisana verovanja, rituale i navike kolektiva. Kvalitetan i dobro pripremljen proces socijalizacije novih članica i članova

⁶⁷ Detaljnije pogledati: Weihrich, Heinz; Koontz, Harold, *Menadžment*, prev. Aleksandar Andrić i dr., Mate, Zagreb, 1998.

⁶⁸ Detaljnije pogledati: Javidan, Mansour; House, J. Robert, *Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE*, *Organizational Dynamics*, 29(4), 2001, str. 289–305.

organizacije pomaže da ne dođe do ovakvih situacija, koje imaju veliki uticaj na korporativnu kulturu i sistem funkcionisanja kolektiva, jer menadžment organizacije kroz svoj stil i ton komunikacije, postupke, ponašanja i informacije koje šalju svojim kolegicama i kolegama definiše obrasce i norme koje čine poslovni sistem.

Kako bi proces promena unutar poslovnog sistema bio uspešan ¹⁸ neophodno je da korporativna kultura bude bazirana na vrednostima, stavovima i normama u okviru kojih je integrisana sklonost ka promenama, posebno u svetu u kojem danas živimo i poslujemo. Ovaj aspekt korporativne kulture se može posmatrati na više načina, u zavisnosti od toga da li su u fokusu glavne vrednosti organizacije, odnos prema promenama ili nivo interpersonalnih odnosa između članica i članova kolektiva. Korporativna kultura doprinosi razvoju kolektivnog identiteta svih pojedinaca unutar poslovnog sistema, uslovljava stil, ton i način komunikacije, definiše prihvatljive obrasce ponašanja i utiče na način na koji kompletna organizacija reaguje na faktore koji dolaze iz okruženja, metod odabira kandidatkinja i kandidata za posao i formulaciju ciljeva i strategije poslovanja. Takođe, utiče i na način funkcionisanja kolektiva sa konkurencijom i promenama koje dolaze iz makrookruženja. Zato često u literaturi i praksi kažemo da je korporativna kultura najznačajni faktor koji integriše sve članice i članove organizacije, da ne budu slučajni skup pojedinaca (poput razlike između gomile i grupe ljudi).

Iz tog razloga smo gore govorili o različitim tipovima kultura, pošto stabilna i snažna korporativna kultura može biti efikasna i delotvorna jedino ukoliko unutar sistema sadrži kulturu baziranu na vrednostima u okviru kojih je integrisana sklonost ka promenama. Jer ako dominiraju vrednosti konzervativizma i straha o novom i drugačijem, svaki značajniji vid promena iziskuje i redizajn korporativne kulture. Upravo navedeno ujedno je i razlog zbog kojeg smo govorili da samo one promene koje u skladu sa vrednostima bliskim članicama i članovima unutar poslovnog sistema mogu da se realizuju bez većih izmena dominantne korporativne kulture.

Korporativna kultura svojim pretpostavkama, normama, obrascima ponašanja i vrednostima utiče na procese organizacijskog učenja i upravljanja znanjem jer definiše šta se ubraja pod individualne a šta pod organizacione sposobnosti, oblikuje znanja i veštine koje su značajne za poslovni sistem, otvara prostor za promišljanje postojećih navika i rituala, ali i definiše mogućnosti organizacije da prihvati i realizuje razmenu

znanja koja dalje unosi u svoje dnevne aktivnosti i osmišljavanje proizvoda i usluga koje nudi. Na ovom mestu je značajno istaći da zemlje u tranzicionim periodima često dožive kulturalne šokove koji su izazvani promenama iz makrookruženja i u literaturi je zabeležno da se razmena znanja i organizaciono učenje obavljaju sporije zbog kulturalnih i institucionalnih poteškoća, barijera i nesporazuma.

U nekim istraživanjima možemo pronaći da je jednostavnije promeniti strukturu i način rada nego kulturalne prakse u zemljama u tranziciji (opšteprihvaćena rečenica: kod nas se to ovako radi i druge). Zato je važno da liderke i lideri, ali i menadžerke i menadžeri, razumeju interpretacije različitosti i da ovladaju potrebnim komunikacijskim veštinama: ¹⁴⁶ kako bi bili u mogućnosti da donose odluke i pokreću kolektive u odnosu na kulturalne specifičnosti okruženja. Gledano na duže staze, nevidljive barijere u procesu komunikacije, time i u procesu liderstva, a posebno prilikom uspostavljanja i održavanja korporativne kulture, snažnije su i dugotrajnije od onih vidljivih jer mnoge vrednosti, pravila ponašanja, rituali i običaji nacionalnih kultura duboko su ukorenjene u vrednosti koje se uče od malih nogu i prenose generacijski. U odnosu na rečeno, korporativna kultura je ukorenjena u poslovnoj praksi koja se uči u radu i promenljiva je jednostavnije i brže od nacionalnih kultura.

Za kraj priče o korporativnoj kulturi napravili bismo jednu paralelu sa teorijama komunikacije o kojima sa razlogom nije još uvek bilo reči. Pored mnogih teorija o komunikaciji, kao osnovnoj ljudskoj praksi, postoji teorija o komunikaciji kao uveravanju i manipulaciji. U poglavlju o procesu i pojmu komunikacije nismo pominjali teorije uveravanja jer ideja ovog rada jeste da komunikacijski proces ne prikaže u tom aspektu – smatramo da on nije glavni cilj i svrha komunikacije. Međutim, kada govorimo iz konteksta korporativne kulture i njene spone sa procesom komunikacije, smatramo da je važno pomenuti i teorije uveravanja jer sve gorenavedeno o procesu kreiranja, uspostavljanja i realizacije korporativne kulture ima u tananoj strukturi i uveravanje kao alat, praksu ili bar mišljenje o tome. Na ovom mestu se mi slažemo i sa autorkama i autorima kritike HR-a kao prakse i teorije, koji govore o pitanju etičnosti i značaju upravljanja ljudskim resursima kao odgovoru na ideološke odrednice sveta u kojem živimo ili zaštite ljudi unutar poslovnih sistema. Teorije uveravanja uglavnom objašnjavaju kako u svakom komunikacijskom procesu postoji namera da se utiče na drugu učesnicu

i/ili drugog učesnika u komunikaciji putem obećanja, moralnog apelovanja, ispoljavanja prijateljskog stava, pozivanja na norme i vrednosti čovečanstva i dr. Pominje se da je neophodno da privučemo pažnju druge strane ako želimo da nas druga strana sasluša, što na primeru masovnih medija vidimo skoro pa svakodnevno.

Uzimajući u obzir da sve više poslovnih organizacija teži ka osnaživanju i razvoju zaposlenih, dovodimo u pitanje vezu između motivacije (inkorporacije u korporativnu kulturu) i uveravanja. Pitamo se da li motivacija zaposlenih, kreiranje različitih modela indoktrinacije kompanijskih vrednosti, normi i obrazaca ponašanja, kako bi zaposleni bili što više zainteresovani za posao i da istinski veruju u korporativnu kulturu i ideologiju same poslovne organizacije, zapravo jedna vrsta propagande, pa čak i manipulacije? Pojam manipulacija je veoma širok i njim se koriste manje-više svi koji imaju ideju da predstave svoje stavove i uverenja kao logične, ispravne i relevantne, ali ako posmatramo iz ugla menadžmenta organizacije, uveravanjem i manipulacijom se koriste oni koji bi želeli da „umire kolektiv“ ili „stišaju bujice“ unutar poslovnog sistema.

Pozivajući se na teorije o komunikaciji, koje objašnjavaju da u procesu komunikacije nije važna samo poruka koja se prenosi već i kontekst i kôd koji je oblikuje, zaključujemo da značenje jedne poruke zavisi od namere pošiljalateljke ili pošiljaoca, jezika i simboličkih formi koje oblikuju poruku te konteksta komunikacijskih mogućnosti i diskursa.⁶⁹ Zanimljivo je da diskurs, kao i koncept, ukazuje na načine mišljenja, govora, razumevanja i oblike upotrebe jezika i interpersonalne komunikacije. Često pronalazimo u literaturi da diskurs ukazuje na društveni proces stvaranja smisla i proizvodnje stvarnosti. Ako se poslužimo Fukoovim objašnjenjem pojma diskursa kao organizovanog govora, onda zaključujemo da nije samo jezik taj koji oslikava stvarnost već i institucije koje pripadaju tom diskursu.⁷⁰ Fuko je govorio da se pojedinac spoznaje kroz

⁶⁹ Diskurs je pojam sa kojim se često susrećemo. Opšte važeća definicija je da je diskurs regulisani način govora. Po francuskom teoretičaru Mišelu Fukou diskurs se odnosi na jezik i na praksu i ukazuje na regulisanu proizvodnju znanja. Za više informacija pogledati: Foucault, Michel, *The Archaeology of Knowledge*, Pantheon books, New York 1972.

⁷⁰ Ibid.

komunikaciju, kroz jezik, kroz diskurs i da značenja ne nastaju proizvoljno iz jezika, ili pasivno, već da predstavljaju sintezu institucionalnih praksi i odnosa moći.⁷¹

I Filip Breton je govorio o tome da je reč svojstvena samo čoveku kako bi je koristio za istraživanja, informisanje, uveravanje i da u zavisnosti od odabira reči tokom interpersonalne komunikacije učesnice i učesnici iste uče, informišu se, uveravaju i slično. Breton daje primer Bena Duprea koji opisuje da je još u staroj Grčkoj upravljanje državom ili carstvom pripadalo onome koji je mogao rečima da pridobije masu.⁷² Kod Bretona vidimo i da su ljudi, opravdavajući svoje postupke tuđim uticajem, često uvereni u ispravnosti naređenja i zahteva onih koji imaju veći stepen moći u određenoj zajednici.⁷³ Uveravanje bi prema ovim navodima trebalo da teži nametanju a ne dokazivanju i razumevanju.⁷⁴ Na ovom mestu bismo dodali i reči Vitgenštajna koji je objašnjavao da jezik ne predstavlja reprezentaciju sveta već vrstu alata koji ima različite funkcije i ljudi tako kreiraju oblike života (lokalne ontologije – poslovne organizacije).⁷⁵ Vi, dakle, kažete da dogovor između ljudi određuje šta je istinito, a šta lažno? Istinito je ili lažno ono što ljudi kažu da je istinito ili lažno; a oni se slažu kroz upotrebu jezika. To nije slaganje u mišljenjima, već u obliku života. (...) Reči su kao oruđa, i kao što oruđa imaju različite namene, tako i jezički izrazi mogu da služe mnogim namenama. Mada se mnogi iskazi upotrebljavaju da bi se njima izkazale činjenice ili imenovali neki predmeti, mnoštvo drugih služi drugim namenama, na primer, da se zapoveda, pita, moli, fantazira i sl.⁷⁶

Uzimajući u obzir da liderke i lideri, poput menadžerki i menadžera, treba da sprovedu osnovna načela korporativne kulture i da uvere kolektiv da su te vrednosti, ti

⁷¹ Ibid.

⁷² Breton, Filip, *Izmanipulisana reč*, prev. Marijana Ivanović, Clio, Beograd, 2000, str. 29.

⁷³ Ibid. str. 42

⁷⁴ Uzmimo za primer sekte: one pokazuju koliko su mogućnosti uveravanja beskonačne. Ovim primerom se služi i Breton čime jasno pokazuje da uz pomoć tehnika uveravanja čovek, bez obzira na klasu, rasu, poreklo i inteligenciju može biti uveren/a da postoji, na primer svemirski brod koji ga/je čeka ukoliko izvrši samoubistvo. Ovo je dobar primer kolika je moć reči i koliko je čovek podložan uveravanju. Ibid. str. 47

⁷⁵ Detaljnije pogledati: Belese, Catherine, *Poststrukturalizam: Kratak uvod*, prev. Zoran Milutinović, „Šahinpašić“ Biblioteka V. S. I, Sarajevo 2003.

⁷⁶ Ibid.

obrasci ponašanja, norme i stavovi vredni poštovanja, logični i ispravni, uviđamo sponu sa teorijama komunikacije kao uveravanja jer korporativna kultura kolektivu treba da označi da je ona ta koja je otvorena, podržavajuća i najbolja za njih. Kroz kognitivnu i simboličku komponentu korporativne kulture, intepretativne šeme menadžmenta i zaposlenih korporativna kultura uslovljava, a zatim i utiče ne samo na način ponašanja pojedinaca unutar poslovnog sistema već i na percepciju sveta oko sebe. Pomoću simboličkih komponenti organizacione kulture pojavljuju se kognitivni elementi iste i oni obuhvataju sve što može da se oseti, čuje i vidi unutar poslovnog sistema.

Videli smo da se način rada i funkcionisanja ljudi promenio i da je vreme koje provodimo na poslu drugačije od tradicionalno strukturisanog vremena, zbog čega je organizacija postala važna zajednica za svako ljudsko biće. Kulturalne varijable imaju uticaj na svaki aspekt poslovanja jer članice i članovi jednog poslovnog sistema zajedno grade i dele zbir vrednosti, normi, pravila, običaja i navika, koji čine identitet poslovne organizacije, a stavovi i mišljenja imaju važnu asocijaciju sa kulturalnim, obrazovnim i profesionalnim iskustvom pojedinaca, integriranih u zajednice kojim zaposleni pripadaju. Tek sada shvatamo da nije neobično što smo poglavlje o korporativnoj kulturi nazvali pitanjem o istoj, jer razumevanje, analiziranje i proučavanje svih aspekata korporativne kulture nije moguće sagledati iz samo jednog ugla.

5. Vrednosti u liderstvu

Prilikom pregleda literature za potrebe pisanje ovog rada, došli smo do zanimljivog podatka. Kada se u bilo kom internet pretraživaču upiše 'filozofija vrednosti' podjednako se prikazuju naučno-istraživački tekstovi o aksiologiji i filozofije vrednosti velikih kompanija, poput Asusa, Samsunga, Delta holdinga i drugih. Ovaj primer pokazuje da je pitanje vrednosti ključno ne samo za čoveka, tj. pojedinca, već i svake zajednice, posebno savremenih kompanija. Postavlja se pitanje šta su vrednosti i zašto su važne za čoveka?

Ličnost možemo definisati kao skup onoga što jeste u kontekstu genetskog nasleđa, iskustava, stavova i vrednosti pojedinca. Svaka ličnost se oblikuje pre ulaska u određeni poslovni kolektiv jer samim odrastanjem ljudi prolaze kroz niz različitih socijalnih zajednica. Promene u strukturi ličnosti mogu se izvesti ali je za to potrebno vreme, dobro odabran pristup i snažni komunikacijski alati. Razvoj pojedinca unutar jednog sistema u velikoj meri zavisi od tačnosti liderskih pretpostavki o potrebama, vrednostima i sposobnostima članica i članova tima, sektora i/ili kolektiva.

Teorija vrednosti ili učenje o vrednostima naziva se aksiologija, kako je i Miladin Životić nazvao svoju knjigu iz 1986. godine.⁷⁷ Proučavanje fenomena vrednosti svesti nazivamo aksiologija. Ona ispituje šta je vrednost uopšte i pokušava da pronađe bazično i opšte u svim oblicima vrednosti svesti: u politici, kulturi, umetnosti i drugom. Možemo opisati aksiologiju kao preispitivanje odnosa svih oblasti društvene svesti te se mi ovom prilikom bavimo odnosima u savremenim timovima i procesu liderstva i komunikacije. Životić je naveo da je čovek jedino biće koje ima znanje o sebi i svest o sebi.⁷⁸ Ljudi su u stanju da iskažu uslove svog opstanka i to čine uz pomoć jezika, glavnim sredstvom komunikacije. Jezik je tako način na koji možemo da iskažemo postojeće misli, a određuje takođe i šta ćemo misliti: jezik nije nomenklatura koja stvara kategorije koje postoje izvan njega, već dizajnira sopstvene kategorije. Jezik opisujemo kao sistem znakova,

⁷⁷ Detaljnije pogledati: Životić, Miladin, *Aksiologija*, Naprijed, Zagreb 1986.

⁷⁸ Ibid. str. 7

međusobno povezanih tako da je vrednost jednog znaka uslovljena prisustvom drugih znakova (označitelj i označeno).

Zato u semiologiji nalazimo da se jezički sistem zasniva na međusobnom suprotstavljanju jezičkih znakova. Kao i mi, i Životić se pozivao na Sosirovu teoriju da iz jezika nema izlaza i da upotrebljavati određeni termin na odgovarajući način pretpostavlja da mi znamo šta isti predstavlja.⁷⁹ Integracija označitelja i ¹⁰¹ onoga što on predstavlja ¹⁰¹ ishod je kolektivnog učenja i upotrebe u društvenoj praksi (zajednici, kulturi), ili ono što Vitgenštajn naziva „jezičkim igrama“ – ¹⁰¹ to je značenje.⁸⁰ Značenje je materijalni dokaz označavanja procesa koji održavaju vremenski neograničene i opštevažeće strukture koje obrazuju jedinstven sistem osnovan na binarnim opozicijama (mačka je mačka jer nije tačka i slično). Upravo uz pomoć jezika (komunikacije) čovek iskazuje mišljenja i vrednosti. Često se postavlja pitanje da li su vrednosti izvodljive iz socioloških i psiholoških karakteristika kao i da li uz pomoć komunikacije možemo da spoznamo vrednosti pojedinca?

Krenućemo od nekih opštih mesta kako bismo došli do definisanja vrednosti u procesu liderstva. U svetu u kojem živimo ljudi aktivno reaguju, donoseći odluku da li su za ili protiv institucija, objekata i situacija. Na njih gledamo kao na značajne ili beznačajne, volimo ih ili se aktivno angažujemo protiv njih. Stavovi nisu nešto sa čim se rađamo već ih vremenom stičemo u zajednicama i kulturama kojima pripadamo. Stavovi su uspesi za ili protiv objekta i jasno su određeni i u afektivnom i u emocionalnom smislu. Na primer, u stanju smo da usvojimo neke stavove prema određenoj profesiji i na osnovu toga da komentarišemo i sudimo pojedincu iz te profesije. Kultura, primarne i sekundarne zajednice u kojima živimo i karakterne osobine koje se odražavaju kroz naše ponašanje, deluju na oblikovanje stavova.

Dalje gledamo, ukoliko tim u kojem radimo ili poslovna organizacija u kojoj smo zaposleni ne ispunjava naše potrebe i nije u skladu sa našim stavovima, vrednostima i mišljenjima, povećava se verovatnoća da će se pojaviti negativan stav prema toj zajednici. Predrasude su najbolji primer koji opisuje ovakve pojave: mi pokazujemo

⁷⁹ Ibid. str. 93

⁸⁰ Vitgenštajn, Ludvig, *Filozofska istraživanja*, prev. Ksenija Maricki Gađanski, Nolit, Beograd, 1980.

tendenciju da pripadnice i pripadnike određene zajednice izbegavamo ili agresivno reagujemo ili ih cenimo i poštujemo bez da smo upoznali pojedinca iz te zajednice. Baš kao i kod drugih socijalnih pojava, predrasude imaju za cilj da opravdaju društvenu nejednakost, a ličnost koja je sklona predrasudama vrlo često je nesigurna, što možemo videti i u istraživanjima citiranih psihologija.

Sa druge strane, u psihološkim naukama vidimo da su vrednosti često opisivane kao sudovi koji nam pomažu da izbegavamo ono što je ocenjeno kao loše i da treba težiti onome što je ocenjeno kao dobro (kao kada smo govorili o različitim tipovima kultura). Takođe, vrednosti su opisivane i kao skala za pronalaženje sredina u kojoj obitavamo, koje su po snažnim uticajima kulturalnih i društvenih faktora, a posebno položaja i obrazovanja. Uz stavove i vrednosti dolazimo i do obrazaca ponašanja, onih društveno prihvatljivih koje tumačimo kao zadovoljenje naših potreba da možemo da ostvarimo interakciju, da budemo cenjeni i prihvaćeni, da imamo osećaj sigurnosti i ličnog samopoštovanja i samovrednovanja. Jednostavnost uspostavljanja interakcije sa drugim ljudima i saradnja zavise od obe strane, kao i komunikacijski proces.

Psihološka i sociološka pretpostavka je da će pojedinac koji je prihvaćen, i koji je uspešno ostvario većinu svojih životnih ciljeva, u budućnosti uspešno uspostavljati interakciju sa drugim ljudima, i obrnuto. Tu potrebu da zadovoljimo „one višeg reda“ mnoge psihološkinje i mnogi psiholozi smatraju urođenim, dok većina istraživačica i istraživača drugih društveno-humanističkih nauka smatraju stečenim i kroz iskustvo naučenim. Oslonićemo se i na objašnjenja Jaloma i Lešća koji su govorili o značaju interpersonalnih odnosa, navodeći da su ljudi oduvek bili pripadnici određenih grupa i da kao takvi imaju snažnu potrebu za pripadanjem, koja je u bliskoj vezi sa socijalizacijom o kojoj je bilo reči ranije (postoje tvrdnje da su ljudi prvenstveno socijalna bića a tek nakon toga sve ostalo, što je u korelaciji sa pričom o procesu komunikacije).⁸¹ Primer koji je u literaturi dat jeste odnos majke i deteta, a opisan je kao 'centralni, suštinski i genetski urođen', čime dolazimo do argumentacije dva oprečna mišljenja koja su i ukorenjena u

⁸¹ Detaljnije pogledati: Yalom, D. Irvin; Leszcz, Moly, *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*, 5th edition, NY, Basic Books, 2008.

različitim društveno-humanističkim naukama.⁸² Niži stepen potrebe sa interakcijom sa ljudima, psihološkinje/psiholozi i psihoterapeutkinje/psihoterapeuti ocenjuju kao disfunkcionalnost određenih aspekata bića, što nas dalje navodi da razmišljamo o širem konceptu komunikacijskog procesa.

Posmatrajući vrednosti iz konteksta liderstva možemo reći da one izražavaju stavove, interese, potrebe, motive i osećanja ljudi. U literaturi se pominju dve vrste vrednosti koje se dele na autonomne projekte i društvene norme. Ako vrednosti sagledavamo kao društvene norme, opisujemo ih tako da koordinišu, usmeravaju i usaglašavaju ponašanje pojedinca sa interesima zajednice. Te vrednosti opažamo kao pravila, propise i zabrane koje jedan poslovni sistem nameće članicama i članovima tog sistema (organizacije, sektora, tima). Ukoliko vrednosti analiziramo kao autonomne vrednosti, onda njih analiziramo kao formiranje kritičke svesti u kojima pojedinac određuje sadržaje i oblike socijalnog ponašanja.

Vrednosti definišemo i kao „stabilno verovanje da je određeni način ponašanja ili egzistencijalno stanje lično ili društveno poželjnije od suprotnog načina ponašanja ili egzistencijalnog stanja“.⁸³ U različitim definicijama vrednosti, one su gotovo uvek opisivane kao procedure, uputstva i parametri koji vode proces odlučivanja ili izbora između dve i više stvari, ali da određuju i ponašanje ljudi. Tako vrednosti ne samo da pomažu članicama i članovima kolektiva i/ili tima da znaju kojim ciljevima treba da teže već determinišu i način kako će da dođu do tih ciljeva, definišući im alate neophodne za ostvarenje istih.

Vrednosti su jedan od važnih činilaca procesa liderstva koji bi svaka kvalitetna liderka i svaki kvalitetan lider trebalo da prepozna i uvažava kod članica i članova tima i/ili organizacije posebno, baš kao i kod tima i/ili kolektiva u celini. Često se greši da vrednosti treba da se odnose na moralne i etičke principe ponašanja i da predstavljaju principe same po sebi ali to nije slučaj. Reči koje imenuju određene vrednosti nisu toliko značajne koliko je važna sposobnost članice i člana tima i/ili kolektiva da osećaju uticaj te vrednosti.

⁸² Bowlby, John, *Attachment and loss*. Vol. 3, *Loss: sadness and depression*, Hogarth Press: Institute of Psycho-Analysis, London, 1980.

⁸³ Rokeach, Milton, *The Nature of Human Values*, Free Pr, 1973, str. 25.

Liderka i lider mogu da prepoznaju vrednosti članica i članova tima na način na koji joj ili mu svako od njih govori o svom životu, stvarima koje bira ili ne bira, postupcima i akcijama. Značaj otkrivanja vrednosti tima nalazi se u tome što one utiču na obrasce ponašanja članica i članova tima, motivišu ih, pomažu prilikom donošenja odluka i načina na koji se pristupa konfliktnim situacijama. Vrednosti su individualne i zavise od osobe i konteksta. Njih prepoznavamo tako što pojedinci o njima pričaju sa strašću.

Psihološkinje i psiholozi navode da su vrednosni sudovi ti koji nam pomažu da ocenimo situacije, pojave i ljude i da su one mera pomoću koje ocenjujemo zajednicu u kojoj se nalazimo ali da su pod snažnim uticajima koji dolaze od socijalnih i psiholoških faktora okruženja. Primer imamo i kod Ničeovog Zaratustre, koji je govorio da je 'pravi život borba u svetu u kojem nema boga, ni države, ni morala i da tamo gde prestaju da važe heteronomne vrednosti počinje čovek koji nije suvišan'.⁸⁴ Ovim se vraćamo na početak prvog stava ovog poglavlja: čovek treba da se vrati samom sebi, kako je i Niče govorio, dok je Marks objašnjavao da samo uz pomoć socijalne revolucije mogu da se realizuju individualne ljudske sposobnosti kao baze za unapređenje zajednice u celini, sa idejom da sve zajednice funkcionišu o odnosima u kojima je razvoj ličnosti važan i stub društva i da se meri u odnosu na podređenost svih oblika organizacije jedne zajednice.⁸⁵ Citirajući Životića, navodimo da 'preko sveta vrednosti ispoljava se očovečena priroda, naš društveni život i naša subjektivnost. Vrednost je rezultat opredmećivanja čoveka, izgradnje objektivne realnosti, društvenih uslova tog opredmećivanja i ekspresija onoga što je čovek stvorio u tom procesu'.⁸⁶

U savremenoj literaturi o liderstvu i menadžmentu, autorke i autori navode da su bazične pretpostavke ključne za definisanje odnosa unutar timova i grupa i da su one preteča vrednosti pojedinaca. Jedan od autora navodi da bazične pretpostavke nastaju kao rešenja izazova sa kojima se kolektiv suočava, a koja se pokazu delotvornima i kao takva se ponavljaju, te na taj način postaju pravila ponašanja kako treba kolektiv da se ponaša u određenim situacijama, što dalje implicira da ta pravila ulaze u nesvesno kod

⁸⁴ Životić, Miladin, *Aksiologija*, Naprijed, Zagreb 1986, str 132.

⁸⁵ Marks, Karl, *Kapital: kritika političke ekonomije*, prev. Moša Pijade i Rodoljub Čolaković, Prosveta, Beograd, 1978.

⁸⁶ Životić, Miladin, *Aksiologija*, Naprijed, Zagreb 1986, str 9.

pojedinaца.⁸⁷ U početku ta pravila oslikavaju *kako bi nešto trebalo* da bi vremenom prikazivala *kako nešto jeste*. Ako se rešenja izazova pokažu uspešnim, vremenom se razvijaju i definišu korake postupanja u okviru novih situacija sa istim ili sličnim izazovima. Upravo ta objašnjenja, istraživačice i istraživači nazivaju bazičnim pretpostavkama koje su osnova definisanja vrednosti tima i/ili kolektiva te važan element korporativne kulture i upravljanja organizacijom.

Nakon bazičnih pretpostavki, važna odrednica unutar timova i/ili kolektiva, a i poslovnih sistema, jeste postojanje normi. Njih možemo definisati na više načina: recimo, one su pravila ponašanja koja proizilaze iz vrednosti i oslikavaju set aktivnosti za svakodnevno ponašanje članica i članova tima i/ili kolektiva. Onog trenutka kada se vrednosti pretvore u socijalna očekivanja ponašanja pojedinaca unutar sistema, norme se nameću i prenose svim članicama i članovima tima i/ili kolektiva tokom procesa njihove socijalizacije.

Ako se vratimo na gorenavedene deskripcije stavova pojedinaca, onda možemo da zaključimo da i stavovi i norme nastaju iz vrednosti i da uzorkuju određene obrasce ponašanja pojedinca. Stavovi predstavljaju mišljenja i obrasce ponašanja jer norme predstavljaju pravila koja usmeravaju ponašanje pojedinca, te tako stavove uglavnom definišemo kao kognitivne i afektivne orijentacije prema nekim objektima i situacijama. Tako i stavovi i norme proizilaze iz vrednosti, no stavovi drugačije generišu ponašanje od normi.

Norme oblikuju ponašanje pojedinaca i direktno utiču na ponašanje unutar poslovnog sistema, jer ako u timu, sektoru i/ili kolektivu dominira norma da onaj koji poseduje određenu informaciju i znanje treba da ih zadrži za sebe, odnosno da ih ne podeli sa svojim kolegicama i kolegama, to ponašanje pojedinca utiče na transfer znanja i informacija unutar poslovnog sistema i blokira procese učenja koji su determinisani interpersonalnom komunikacijom. Sa druge strane, ako je dominantna norma da se čuvanje znanja i sakrivanja informacija smatraju neprihvatljivim ponašanjem, već da su otvorenost i kvalitetni interpersonalni komunikacijski procesi zastupljeni u timu, sektoru i/ili kolektivu, prenošenje znanja, iskustva i informacija biće integrisane u sve

⁸⁷ Detaljnije pogledati: Schein, H. Edgar, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2010.

ostale procese poslovnog sistema. Zanimljivo je da sinonimi za norme uglavnom imaju u sebi pitanja etike, prava i morala. Taj podatak nam govori o distinkciji između normi i stavova, upravo na način koji smo opisali u prethodnim rečenicama. Posmatrajući iz aspekta liderstva, liderka i lider, kao prvi u timu, grupi i/ili kolektivu, imaju više zadataka tokom procesa vođenja ljudi od kojih se jedan odnosi na utvrđivanje timskih, grupnih i/ili organizacijskih normi i vrednosti.

Svaki tim, sektor i/ili organizacija razvija i određena zajedničke standarde ponašanja, norme, koje regulišu interpersonalnu komunikaciju unutar poslovnog sistema. Timske, sektorske ili organizacijske norme pomažu zajednicama da postave ciljeve i da održe sebe kao zajednicu. U mnogim dostupnim istraživanjima pokazuje se da se norme mogu menjati kao posledica povratne informacije o uspehu ili neuspehu timskog, sektorskog ili organizacijskog učinka. Primećujemo da su norme kojima zajednica teži blizu prethodno postignutom rezultatu (u teoriji menadžmenta se to naziva i metodom organizacije koja uči).⁸⁸ Tako, ako bi učinak bio bolji, svaki sledeći postavljeni standard kojem bi zajednica težila bio bi veći. Ipak, primećeno je da se norme menjaju jednostavnije nakon uspeha tima, sektora i/ili organizacije nego nakon neuspeha, a razlog se krije u tome što uspeh više motiviše ljude. To je i razlog zbog kojeg mislimo da se norme, posebno timske, razvijaju i održavaju. Često u literaturi pronalazimo da su one i sredstva koja usklađuju i doprinose održavanju zajednice.

Norme pomažu timu, sektoru i kolektivu da se održe kao zajednica, da prevaziđu različite vrste konflikata i izazova, da se kreira zajednička socijalna realnost, da se definišu odnosi sa socijalnim okruženjem, poput drugih timova, grupa, sektora, organizacija i drugog.⁸⁹ Jednostavno rečeno, norme su vrednosna skala koja definiše raspon prihvatljivih i neprihvatljivih stavova i obrazaca ponašanja članica i članova tima/sektora i/ili kolektiva. One nude određena pravila koja definišu na koji način pojedinci

⁸⁸ Detaljnije pogledati: Senge, M. Peter, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Dell Publishing Group, Inc. New York, 2006.

⁸⁹ Detaljnije pogledati: Cartwright, Dorwin; Zander, Alvin, *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd edition, Harper & Row, New York, 1968.

u zajednici treba da se ponašaju pa tako i čine bazu za uzajamna očekivanja članica i članova jednog poslovnog sistema.

Ukoliko pođemo od stava da korporativna kultura dobronamerno, pozitivno i stimulišuće deluje na organizaciono učenje², znanje i internu komunikaciju, pretpostavka je da to može da učini samo ukoliko su njene vrednosti i norme usklađene sa aktivnostima kojma se kreiraju i koriste znanja, sposobnosti i interna komunikacija tima, sektora i/ili organizacije. U kontekstu napisanog, ukoliko vrednosti, stavovi i norme članica i članova poslovnog sistema ne podržavaju ili nisu u skladu sa aktivnostima organizacionog učenja, upravljanja znanjem i internom komunikacijom, navedeni procesi² će naići na kulturalnu barijeru i biće teško sprovedeni.

Takođe, ako se na okruženje gleda kao na nepromenljivo, stabilno i sa jasnim granicama, pojedinci će u njemu ostati bez mogućnosti da utiču na svoje karijere ali će i steći negativan i nemotivišući stav prema učenju, znanju, napredovanju i razvoju. Tako, vrednosti utiču na ponašanje pojedinaca unutar poslovnog sistema jer one definišu željena stanja koja su unapred određena u okviru korporativne kulture. Na primer, ako tim kao dominantu vrednost definiše fleksibilnost i otvorenost, onda će pojedinci promene smatrati poželjnim, korisnim i dobrim, a u radnoj praksi će nastojati da traže nova rešenja i ideje, da se razvijaju i da uče. Međutim, ako članice i članovi tima, sektora i/ili kolektiva kao dominantnu vrednost definišu zatvorenost i stabilnost, onda će promene doživljavati kao loše, ne samo za sebe već i za ceo poslovni sistem. Otuda se stvara kohezija između procesa komunikacije, sprovođenja korporativne kulture i liderstva.

Gledajući iz ugla korporativne kulture i celokupnog procesa liderstva, kultura uslovljava kompetence i kriterijume utvrđivanja nivoa stručnosti u timu, sektoru i/ili poslovnoj organizaciji. Kompetentnost pojedinca dobija na važnosti i značaju samo ako ostali pojedinci unutar poslovnog sistema potvrđuju vrednost te ekspertize, što pokazuje da je kompetentnost determinisana korporativnom kulturom, to jest određena kulturalnim pretpostavkama i vrednostima. Pored navedenog, korporativna kultura uslovljava ne samo ono što će se smatrati sposobnostima pojedinaca već i načine da se sposobnosti, znanja i ekspertiza steknu. Dešava se da znanja, iskustva i kompetentnosti nisu

vrednovane od strane korporativne kulture, time i upravljačkih struktura organizacije, što dalje dovodi do toga da one ne doprinose intelektualnom kapitalu poslovnog sistema.⁹⁰

Ukoliko posmatramo vrednosti iz ugla usvajanja znanja, učenja i spremnosti zajednice za usavršavanjem i promenama, preduslov je da se za usvajanje novih znanja i veština otvori prostor da se dovedu u pitanje stečeno znanje, ali i sposobnosti i veštine svake članice i svakog člana tima, sektora i/ili kolektiva. U većini poslovnih sistema, promene se dešavaju tako što postojeće stanje za trenutak zastane, odnosno dovede se u pitanje i nakon toga menja. Isti mehanizmi su zastupljeni i prilikom sticanja novih znanja, veština i transfera iskustava.

Autorke i autori literature o korporativnoj kulturi govore da je glavni faktor spremnost članica i članova jednog poslovnog sistema da preispitaju i napuštaju svoje znanje koje je stečeno. Razlika se ogleda u kulturalnim pretpostavkama i vrednosti pojedinaca koje dozvoljavaju i omogućavaju jednostavno promišljanje postojećih znanja u odnosu na one koje nedozvoljavaju preispitivanje stečenih uverenja, stavova i znanja. Tako, članice i članovi tima, sektora i/ili kolektiva u zajednicama koje imaju otvorenost za vrednost, slobodnije postavljaju pitanja, diskutuju i predlažu nove ideje i mogućnosti koje često izlaze iz okvira dominantnog razmišljanja. Sa druge strane, u poslovnim sistemima koji za vrednost imaju stabilna, utemeljena i znanja koja se ne dovode u pitanje, oblikuju atmosferu rada u kojoj vlada jednodušje, uniformisanost i normativnost u načinu obavljanja posla, te kolektiv retko usvaja nove veštine i znanja, čak i kad imaju stimulans za isto.

Norme i vrednosti indirektno utiču na učenje na svim nivoima tima, sektora i/ili organizacije i tako pomažu da se ustanovi da li zajednica funkcioniše kao uspešan kolektiv ili postaje samo površan skup ljudi koji rade zajedno. U trenutku kada pojedinci unutar poslovnog sistema počnu da primenjuju samosvest primećujući raspoloženja i potrebe u zajednici, onda poslovni sistem ima mogućnost da se članice i članovi istog ophode sa razumevanjem. Čin pokazivanja saosećanja jednih prema drugima omogućava kolektivu da stvori i održi pozitivne norme i vrednosti i tako na najefektniji i

⁹⁰ Detaljnije pogledati: Kangas, Annie, *From Interfaces to Interpreting: A Pragmatist Exploration into Popular Culture*, *Millennium: Journal of International Studies* Vol. 38 No .2, 2009, str. 317–343

najefikasniji način da upravlja komunikacijom sa okruženjem. Ta kolektivna, zajednička i timska samosvest označava i dizajniranje vrednosti i normi da se čuju mišljenja svih članica i članova, pre donošenja odluke, uključujući i one koji su u manjini ili ne dele iste stavove, mišljenja i uverenja sa većinom. Takav proces možemo videti u organizacijskog praksi, kada neko od članica i članova poslovnog sistema prepozna da se neko od koleginica i kolega ne oseća prijatno dok obavlja određeni radni zadatak i ponudi joj/mu pomoć. U kolektivima koji su samosvesni, pomoći drugome označava prostor da se uvedu i osnaže vrednosti i norme i da se svako od članica i članova zajednice oseti odgovornom i odgovornim za pridržavanje istih tih vrednosti i normi. Kada zajednica dostigne zrelost i kada su ključne vrednosti i misija tima, sektora i/ili kolektiva svima jasni, efikasnost zajednice se povećava, ali i iskustvo članica i članova organizacije. Time se stvara osećaj pripadnosti – da je biti deo zajednice nagrada sama po sebi a pozitivne emocije pružaju energiju i motivaciju za ispunjavanje ciljeva kolektiva.

Pored samosvesti, važan aspekt svakog tima, sektora i/ili organizacije jeste saosećajnost (empatija) koja je jedna od bazičnih veština ostvarenja kvalitetne interpersonalne komunikacije. Kolektiv koji stvara, poseduje i neguje emocionalnu inteligenciju, ima i kolektivnu saosećajnost kako bi mogao da prepozna druge važne timove, sektore i kolektive unutar jedne poslovne organizacije, kao i izvan nje, a ta veština doprinosi samom uspehu te zajednice i njenom nastojanju da razvija kvalitetnu poslovnu komunikaciju sa drugim zajednicama. Saosećajnost na ovom nivou ne označava frazu „budi fin“ već podrazumeva razumevanje potreba celog sistema i pronalazak načina da se učine zadovoljnijima svi oni koji su uključeni u procese rada i komunikacije u pogledu ishoda. Tako, liderka i lider imaju mogućnost da uspostave vrednosti i norme, povećaju harmoniju i saradnju u zajednici, kako bi svi pojedinci u kolektivu dobili ono najbolje za sebe i zajednicu u kojoj su. Liderka i lider uspevaju u ovome tako što tim, sektor i/ili organizaciju usmeravaju ka većoj emotivnoj zrelosti služeći se pozitivnim primerima, optimističkim interpretacijama i jasno definisanim vrednostima, normama i stilovima liderstva

Nažalost, postoje velike razlike u kulturalnim i ličnim iskustvima uz pomoć kojih se svaka članica i svaki član poslovnog sistema razvijaju i rastu. Ljudi su navikli da uglavnom borave u svojim internim svetovima (u psihoterapeutskoj praksi se nazivaju lične zemlje)

i da malo vremena posvećuju istraživanju svetova drugih ljudi sa kojima stupaju u bilo koji oblik komunikacije. Svaki pojedinac ima svoje unutrašnje svete koje doživljava kao istinu, odnosno kao stvarnost. Generalno, pojedinci pretpostavljaju da svi oko nje i njega vide svet ¹ na isti način na koji ga i oni vide. Zanimljivo je i objašnjenje grupe autora knjige o afektivnom koučingu koji navode da 'pre nego što se spakujemo za put, uvek proverimo kakvo je vreme na mestu na kojem ćemo boraviti, dok to često ne radimo kada je reč o međuljudskim odnosima'.⁹¹

Postmoderne teoretičarke i postmoderni teoretičari ističu da se posebna pažnja treba usmeriti ka kulturološki utemeljenoj dimenziji vrednosnih sudova ljudi. Autorke i autori su istakli da u onoj meri u kojoj se vaspitanje, prethodna iskustva, lične aspiracije i interpersonalna komunikacija, ali i materijalne okolnosti, odražavaju na naše ponašanje, oblikuju se načini na koji percipiramo, razumemo i vrednujemo svet oko sebe.⁹² Kroz isticanje značaja kulturalnih navika, postmodernistkinje i postmodernisti nas podsećaju na to u kojoj meri su ljudski vrednosni stavovi pod uticajem okruženja, porekla te mišljenja društvenih i profesionalnih navika ljudi unutar sistema. Ukoliko smo ovoga svesni, onda možemo imati otvoreniji i konkretniji odnos sa svim uvreženim moralnim uverenjima i stavovima, a time se i otvoriti ka razumevanju i prihvatanju različitosti na kojem god se vidu ona manifestovala. Svi ovi navodi su od velike važnosti za savremeno timsko liderstvo jer i u teorijama egzistencijalizma možemo da pronađemo stav o važnosti slobode i autonomije u odlučivanju.

Ukoliko uzmemo u obzir da ljudi samostalno donose odluke, makar prividno zbog svega što smo gore naveli, onda nema mesta za sakrivanje od moralne odgovornosti pojedinca. Iako se pojedinac često oseća obaveznim i dužnim da određene odluke donosi pod uticajem zajednice, ličnog interesa i/ili pritiska nadređenih, te odluke mogu izazvati osećaj moralne nelagodnosti ukoliko nisu u skladu sa njenim ili njegovim moralnim načelima, stavovima i vrednostima. Tako nas teorije egzistencijalizma vraćaju na to da

⁹¹ ⁶¹ Kimsey-House, Henry; Kimsey-House, Karen; Sandahl, Phil, *Co-Active Coaching: Changing Business*, Nicholas Brealey Publishing, Boston, 2011.

⁹² ⁵⁷ Detaljnije pogledati: Fryer, Mick, „HRM – An ethical perspective“, *Human resource management: a critical approach*, ed. David G. Collins and Geoffrey Wood, Routledge, London, 2009.

čovjek kao ljudsko biće ima pravo na slobodu da se odupre takvim pritiscima okoline. Tu se, dakle, krije razlog zašto bi liderka i lider trebalo što bolje da upoznaju članice i članove tima, sektora ili organizacije koju vode i da nakon toga uspostave vrednosti koje će se ceniti, a onda i korporativnu kulturu usaglašenu prema tim vrednostima.

6. Formiranje tima i timski sporazum

Prva asocijacija koja se stvara na pominjanje reči tim odnosi se na neki košarkaški, fudbalski ili drugi sportski tim koji čine igračice i igrači sa ciljem da se pobedi protivnik i ostvari što bolja pozicija među ostalim klubovima. Skoro pa sličan opis se može upotrebiti i za timski rad u poslovnom okruženju: formalne ili neformalne zajednice u radnom odnosu između ljudi koje povezuju zajednički ciljevi, vrednosti i kulture u osnaživanju i realizaciji interesa kompanije. U zavisnosti od kriterijuma koji se primenjuju u poslovnom sistemu, definišu se i pojam tima i timskog rada pa tako ako se radi o određenim aktivnostima u kulturi možemo govoriti o timskom radu u kulturi ili obrazovanju ili nauci ili sportu i drugom.

Reč tim (*team*) potiče iz engleskog jezika, a u srpskom nikada nije našla adekvatnu zamenu. Odnosi se na manji skup ljudi, uglavnom ne veći od dvadeset članica i članova. On može biti sastavljan o ljudi istih ili različitih profila, a članice i članovi unutar tima imaju odgovornost, svoju ulogu u timu i kompetenciju. U mnogim definicijama se može pronaći da se timski rad određuje kao poseban oblik formalne ili neformalne zajednice u kojoj se ostvaruje zajednički rad manjeg ili većeg broja ljudi povezanih sličnim ili istim motivima, ciljevima i zajedničkim vrednostima. Teoretičarke i teoretičari koji izučavaju ljudske resurse napominju da je timski rad bio primenjen još u najstarijim epohama, kada su ljudi odlazili u lov, podizali gradove, a posebno u vreme organizovanja ratnih akcija, kada je jedan broj ljudi donosio strateške i taktičke odluke.

Opštevažeća definicija tima jeste da tim čine dve ili više osoba koje imaju zajednički identitet i/ili cilj. Jedna od suštinskih odlika tima jeste interakcija između pojedinaca timske zajednice. Kako bi tim nastao, potrebno je da sve članice i svi članovi tima budu u nekoj vrsti interpersonalne komunikacije, **bez obzira na to da li su pojedinci sami** odlučili da se udruže ili su dobili određeni radni zadatak, projekat ili reorganizovanje

od strane menadžmenta poslovne organizacije. Pored navedenog, ljudi u timu ne samo da imaju zajedničke ciljeve, interese, ideje, identitet, norme, vrednosti i svrhu, već imaju i svest o svemu navedenom. Pojedinci u timu prihvataju sistem zajedničkih vrednosti i normi ponašanja i da bi kao tim funkcionisali, neophodno je da komuniciraju. Važno je da sve članice i svi članovi tima uspostave jaku komunikacijsku mrežu unutar timske zajednice, koja će omogućiti otvoreni prostor za izražavanja misli i stavova svih članica i članova tima. Postavlja se pitanje da li onda komunikacijski procesi i forme utiču na efikasnost rada u timu?

Sve je više timova koji rade na određenom zadatku i/ili projektu jer je savremeni način poslovanja doveo do toga da se upravljanje organizacijama sve više odvija na nivou timskih struktura. Na taj način se i proces liderstva vezuje za timsko vođenje i uloga liderke i lidera u usmeravanju i upravljanju članicama i članovima tima dobija na sve većem značaju. Kvalitetne i efikasne timske liderke i efikasni timski lideri trebalo bi da ovladaju veštinama i načinima prenošenja informacija i poruka, odnosno, da nauče kako da se povremeno odreknu autoriteta u svrhu timskog duha, kako da prepoznaju trenutak u kojem je potrebno da se dodatno angažuju ili intervenišu kako bi se energija tima usmeravala u dogovorenom smeru, kako da imaju veliki stepen poverenja u ljude sa kojima rade, te da ih upoznaju. Dragoceno je da timska liderka i timski lider steknu sposobnost prepoznavanja situacije u kojoj je potrebno timu prepustiti samostalnost ili kada je potrebno aktivno se uključiti kako bi se procesi i zadaci doveli na željeni nivo.

Često se u kolokvijalnom govoru mešaju pojmovi grupa i tim, što se oslikava i u mnogim radovima različitih autorki i autora koje možemo pronaći. Distinkcija između grupe i tima ja važna, posebno kada govorimo o apsektima komunikacije u procesu liderstva. Prvo, grupu od gomile ljudi razlikuju osećaj identiteta (npr. deca u školi, bande, političke partije itd.) i osećaj uključenosti i pripadanja (npr. verske grupe, navijači itd.). Tim je manji broj ljudi koji poseduje komplementarne veštine, koji su posvećeni zajedničkom cilju.⁹³ Zajednička posvećenost je ključna jer bez nje članice i članovi deluju kao pojedinci u grupi, dok sa njom postaju snažna jedinica kolektivnog delovanja. Za razliku od tima,

⁹³ Detaljnije pogledati: Katzenbach, R. Jon; Smith, K. Douglas, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business Review Press, New York, 2015.

grupa je skup individua među kojima postoji interakcija i razmena informacija, ali kod njih je delovanje napor individualnih članova (npr. građani i vlada). U grupi se ponašanje razlikuje od ponašanja u timu i ponašanje se formira pod uticajem prisustva drugih u grupi (društveni podsticaj, prepuštanje grupi, deindividualizacija – odsustvo samokontrole i samosvesti) i pod uticajem dinamike grupe i interpersonalne komunikacije unutar iste (kreiranje normi, grupno razmišljanje, polarizacija unutar grupe i slično). Ponašanje unutar grupe možemo klasifikovati na tri nivoa. Prva klasifikacija se odnosi na ponašanje koje je usmereno na ciljeve grupe, kao što su traženje i davanje informacija, koordinacija, pridržavanje pravila i procedura, davanje mogućnosti i slično. Obrasci ponašanja koji su usmereni na ciljeve druge bi bila druga klasifikacija i onda se odnosi na pomoć drugima, uključivanje drugih, rešavanje konflikata, smanjenje tenzija, konfrontacija prema nekorisnom ponašanju, držanje otvorenih komunikacijskih kanala, razvoj drugih, empatija, stremljenje ka konsenzusu i slično. I treća klasifikacija bi se odnosila na individualna ponašanja, poput prekidanje drugih, preterana analiza, sputavanja, usporavanje, neučestvovanje, traženje krivca, odbijanje, traženje pažnje, korišćenje grupe kao pozornice za ispoljavanje osećanja, verovanja i predrasuda.

Za razliku od grupe pojedinaca koji nemaju svest o sebi i svom zajedničkom delovanju, tim poseduje svest o postojanju zajedničkog cilja i raspolaže znanjem i sredstvima kako da do njega dođe, shodno interesima poslovne organizacije u kojoj rade. U radu članica i članova tima dolazi do sinergije svih članica i članova čije vrednosti zajednički prevazilaze njihove pojedinačne sposobnosti i znanje. Vrednost timskog rada se prepoznaje kada pozitivna iskustva u radu pokažu da hijerarhijski određen odnos treba zameniti kolegijalnim odnosom tokom obavljanja poslovnih aktivnosti i zadataka. Takav odnos bi trebalo negovati i razvijati jer pruža odličnu mogućnost da se otklone mane (slabosti) članica i članova tima, razviju snage i uočeni kvaliteti pojedinaca, i sve to u interesu tima kao zajednice, kao celine.

U literaturi pronalazimo da svaka analiza timskih struktura podrazumeva i analizu ponašanja i karaktera članica i članova te zajednice, jer članice i članovi u timu bi trebalo da imaju zajedničke ciljeve, interese, ideje, identitet, svrhu, samosvesnost, te da prihvataju zajedničke vrednosti i norme ponašanja. Ponašanje je veza između onoga što želimo i onoga što na kraju dobijamo, ono što ljudi rade i što se može posmatrati fizički

(šta radimo i kako) i verbalno (šta kažemo i na koji način), ako ga možemo odvojiti od misli, osećanja i karakternih osobina.⁹⁴ Karakter utiče na preference u našem ponašanju, ali ne određuje kako ćemo se ponašati. Na ponašanje utiču kognitivni faktori (verovanja, pretpostavke, percepcije), motivacioni faktori (vrednosti, motivi, namere, predispozicije ponašanja: stavovi i preferencije) i emocije. Međutim, kako smo mogli i u prethodnim stavovima da primetimo, na ponašanje utiču i institucije obrazovanja, porodica, verske institucije, referentne grupe, lična iskustva i kultura. Otuda i interesovanje istraživačica i istraživača timskog liderstva da analiziraju i razumeju ponašanja i karakterke osobine pojedinaca, jer kulturalne vrednosti utiču na ponašanje, a one same po sebi jesu uopšteni obrazac ponašanja. Međutim, pojedinci su i dalje jedinstveni jer na ponašanje utiču svi faktori koje smo navodili. Stoga bi liderke i lideri savremenih timova trebalo da budu otvoreni za rad sa kulturalno različitom grupom ljudi.

Pored analize ponašanja i karakternih osobina članica i članova poslovnog sistema, autorke i autori istraživanja o timskom liderstvu insistiraju i na stručnosti tima jer smatraju da savremeni i fleksibilan način organizovanja ljudi, koji se zasniva na radu stručnih lica, kao konačan cilj imaju obavljanje radnih zadataka kojima upravlja menadžment, liderka ili lider, menadžerka ili menadžer. Kod ove teorije o timskom liderstvu treba uzeti u obzir konstataciju da menadžment onda treba da bude sastavljen od pojedinaca koji su stručni u oblasti koju obavljaju, imaju sposobnost brzog učenja, kreativnosti i kritičkog pogleda na situacije, uz prisustvo otvorenosti ka novim stvarima i promenama. Dva osnovna modela i teorijska pristupa kod timskog rada su teorija sociotehničkih sistema i teorija krugova kvaliteta.⁹⁵ Uzimajući u obzir da su timovi određene grupe ali da grupe nikada ne mogu biti radni timovi prema sociološkom, psihološkom i kulturološkom određenju, članice i članovi tima imaju podelu poslovnih aktivnosti takvu da su zadaci komplementarni i da liče na jedan orkestar ili košarkaški tim u kojem se tačno zna ko šta radi, ko je kome i za šta odgovoran. U timovima se odluke

⁹⁴ Detaljnije pogledati: Gillen, X. Francis; Gale, H. Steven, *The Pinter Review: Annual Essays*, University of Tampa Press, USA, 1991.

⁹⁵ Detaljnije pogledati: Mihailović, Dobrivoje; Ristić, Slobodan, *Menadžment – ljudska strana*, Tehnički fakultet, Novi Sad, 2011.

donose tako što se razmenjuju misli i stavovi, te se rešenja donose konsenzusom kako bi svaka članica i svaki član tima stekli utisak da su oni doneli tu odluku, bez izuzetka ako se radi o zajedničkom procesu rada i aktivnosti.

U teoriji sociotehničkih sistema – koja potiče od evropskog modela upravljanja ljudskim resursima, mada je primenu našla u Americi i drugim zapadnim državama – postoji težnja da se stvori racionalna veza ljudi u zajedničkom radu koji realizuju i dostižu ekonomske ciljeve poslovne organizacije, a u skladu su sa interesima članica i članova tima i njihovim društvenim položajem. Prema ovom pristupu, članice i članovi tima imaju ovlašćenje da samostalno donose odluke uz pomoć liderke i/ili lidera. S tim u vezi, odnos prema učenju i razvoju pojedinaca unutar sistema je na visokom nivou te su članice i članovi tima čak i u obavezi da se usavršavaju u određenim oblastima kako bi stekli dodatne sposobnosti i znanja. Prema istraživanju koje smo sprovedi za potrebe pisanja ovog rada, zanimljiv je podatak do kojeg smo došli: ovaj model pristupa timskom liderstvu spojio je društvene i tehničke aspekte poslovnog sistema i najveću primenu našao u Holandiji, Švedskoj, Danskoj, Austriji i Nemačkoj.

Drugi navedeni teorijski koncept (teorija krugova kvaliteta) nastao je na osnovu prakse jedne japanske filozofije i pogleda na proces rada i proizvodnje. Napredak i svrsishodnost ovog pristupa timskom liderstvu videli smo sedamdesetih i osamdesetih godina dvadesetog veka. Koncept se zasniva na tome da pojedinci dizajniraju svoje poslovne aktivnosti tako što im se posvećuju do kraja, inkorporirajući nove kvalitativne promene u procese rada i motivišući druge u poslovnoj zajednici da se priključe takvom sistemu funkcionisanja u poslu. Uz pomoć ovog modela, navedenih godina je japanska privreda dobila epitet svetskog čuda jer su tih godina preuzeli mnoge poznate svetske brendove. Osnivač koncepta krugova kvaliteta bio je američki autor Edvards Deming koji je kreirao i razvio praksu redovnih sastanaka i razvoja timova zaposlenih sa predlozima kako da se poslovni izazovi reše i unaprede.⁹⁶ Međutim, ovakav način rada najbolje je prihvaćen u Japanu, gde je davao i kvalitetne rezultate zbog drugačijih kulturalnih obrazaca u kojima se kolektiv osećao kao da pripada poslovnoj organizaciji u kojoj radi.

⁹⁶ Detaljnije pogledati: Deming, W. Edwards, *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, McGraw Hill Professional, 2nd edition, New York, 2012.

Na ovom mestu vidimo važnost analize korporativne kulture i definicije tima po kojoj tim čine ljudi koji prihvataju zajedničke vrednosti i norme ponašanja. Dodali bismo još jedan pristup, filozofiju upravljanja organizacijama, koja se naslanja na teoriju krugova kvaliteta. Reč je o Kaizen filozofiji koja je nastala u Japanu, a koja se zasniva na pojedincu i ideji da načini rada i života treba stalno da se usavršavaju i unapređuju. Koncept pomenute filozofije jeste da ideje treba da dolaze od pojedinaca unutar poslovnog sistema i da inovacije ne zahtevaju velika ulaganja već da dolaze iz sposobnosti kolektiva u okviru kojeg zaposleni pronalaze načine da razvijaju svoje veštine, talente i sposobnosti pa je tako svaka inovacija determinisana nizom malih promena u procesu obavljanja posla.⁹⁷ Tako, i prema Kizen filozofiji, svi timovi, sektori i pojedinci unutar kolektiva, treba da budu uključeni u procese rada i da daju predloge za rešavanje izazova u organizaciji i izvan nje. Prema ovom pristupu, veruje se da svaki pojedinac najbolje poznaje svoje radno mesto i da može da najefikasnije detektuje moguće nedostatke i da predloži načine za rešenje tih nedostataka.

Pored modela koje smo naveli, u timu su važne i timske uloge, a pojam je prvi put uveden od strane Belbina, britanskog konsultanta u oblasti menadžmenta, koji je istraživao ponašanje ljudi u kolektivima, njihovo delovanje i interpersonalnu komunikaciju.⁹⁸ Njegovo istraživanje je doprinelo razvoju teorija o timskom liderstvu i možemo izneti kao zaključak da se članice i članovi tima ponašaju na različite načine bez obzira na njihovu profesiju, nivo znanja i kvalifikacija, tj. bez obzira na mesto u lancu odlučivanja. Belbin je istakao da je timska uloga poput specifične sklonosti pojedinca da deluje i ponaša se u odnosu sa drugim i da ta uloga doprinosi razvoju i ishodu kreiranih ciljeva i poslovne organizacije i pojedinca.⁹⁹ Takođe, naglasio je da većina članova i članica tima funkcioniše u najviše dve dominantne timske uloge, a manje u još dve sporedne timske uloge.¹⁰⁰ Uloge u timu se ne mogu deliti na dobre i loše jer svaka uloga

⁹⁷ Detaljnije pogledati: Gemba, M. Imai, *Kaizen: A Commonsense, Low Cost Approach to Management*, McGraw Hill, New York, 1997.

⁹⁸ Za više informacija pogledati: Belbin, R. Meredith, *Team Roles at Work*, 2nd edition, Taylor&Francis, UK, 2010.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Ibid.

ima svoja specifična zaduženja, odgovornosti i obaveze, pa tako Belbin smatra da je tim uspješniji ukoliko u njemu postoje članice i članovi različitih dominantnih uloga jer u protivnom može doći do nesporazuma i/ili konflikta unutar timske zajednice.¹⁰¹

Istraživačica Hol i istraživači Torrington i Tejlor su, oslanjajući se na Belbinova istraživanja, došli do zaključka da postoji devet tipova uloga u timskim strukturama.¹⁰² Prva uloga je koordinatorka ili koordinator koji od članica i članova tima iziskuje da ostvaruju organizacijske i timske ciljeve, ali tako da ne nameće lične ciljeve ispred timske dobrobiti. Ova uloga podrazumeva odgovornost i disciplinovan rad koji se prenosi na druge u timu i odluke se donose uvažavanjem mišljenja i stavova cele timske zajednice. Osoba koja oblikuje je druga navedena uloga u timu. Pod njom se misli na osobu koja energiju prenosi na druge članice i članove tima, spremna je na izazove, nove okolnosti, promene i drugačije poglede na proces rada. Treća uloga u timu je kreativac, odnosno osoba koja svojom maštom, drugačijom vizurom u pogledu na situacije i ljude, podstiče druge u timu na nove ideje i predloge za razvoj i unapređenje. Istraživačica ili istraživač resursa je četvrta uloga u timu i reč je o članici ili članu tima koja ili koji zna vrlo vešto da prikuplja informacije i kontakte važne za delovanje tima. Peta uloga se odnosi na implementaciju aktivnosti i reč je o osobi koja ume da sprovede velike ideje i da od strategije predloži taktičke alate i realizuje sve u praksi. Timska radnica ili timski radnik je šesta uloga i opisuje pojedinca koji ume da prepozna i saoseti se sa drugim članicama i članovima u timu više od ostalih u zajednici. Ta osoba je sposobna da u svakom trenutku uspostavi interpersonalnu komunikaciju, harmonične odnose, ponudi rešenja za nesporazume i prevaziđe konfliktne situacije. Sedma uloga je izvršiteljka ili izvršilac, odnosno osoba koja veoma poštuje rokove, druge podstiče na aktivnosti i obavlja kontrolu postignutih rezultata. U timu postoji i pojedinac koji nadgleda i procenjuje, što je osma uloga po navedenoj podeli. Reč je o osobi koja ima stretešku perspektivu prilikom procene određene situacije i sposobna je da sagleda sve mogućnosti u datom trenutku. I poslednja, deveta uloga je stručnjakinja ili stručnjak, to jest osoba koja ima ekspertizu,

¹⁰¹ Ibid.
55

¹⁰² Torrington, Derek; Hall, Laura; Taylor, Stephen, *Human Resource Management*, Pearson Education, Financial Times Prentice Hall, 2008.

veliko znanje i kvalifikacije, no zbog uskog dometa svoje ekspertize nije u mogućnosti da analizira ljude, situacije i procese u celini. Kako bi se odabrale adekvatne uloge u odnosu na kandidatkinje i kandidate za zapošljavanje, ili karijerno napredovanje, u određenim situacijama se koriste psihometrijski testovi, međutim, u kasnijim istraživanjima pokazalo se da oni nisu najpouzdaniji instrument za odabir uloga u timu.¹⁰³

Kako bi timske strukture bile efikasne i u skladu sa svim gorenavedenim podelama i ulogama, potrebno je meriti kvalitet i produktivnost zajednice, zadovoljstvo članica i članova tima, kroz procese kao što su balans, dinamika, funkcionalnost i zrelost tima. Postoje kvantitativni i kvalitativni faktori koji utiču na efikastost rada jedne timske zajednice, poput, frekvencije promene članova (lojalnost), broj povreda (sigurnost i potpora), stopa odsutnosti (moral), produktivnost, broj grešaka, standardi, broj konflikata, analize procesa komunikacije i liderstva, seta aktivnosti i samosvesnosti i drugih. Jedan od važnih parametara analize timske strukture jesu odnosi unutar tima i interpersonalna komunikacija. Pored eksternih faktora koji dolaze iz okruženja, kako bi se obavili radni zadaci, uspešnost rada se ogleda i u interakciji, odnosno interpersonalnoj komunikaciju između članica i članova zajednice. Tako, neophodno je da pojedinci unutar tima budu zainteresovani i posebno motivisani za rad, naročito u odnosu na druge sektore, grupe i kolektive. Ta vrsta odnosa se najbolje realizuje kada sve članice i svi članovi tima imaju svest o tome da pored interesa i ciljeva poslovne organizacije i one i oni imaju pojedinačne koristi i interese od uspešnosti rada tima. Pored navedenog, članice i članovi tima time imaju mogućnost ka napredovanjem u karijeri i sticanju pozicije u svojoj organizaciji, naravno uz adekvatnu materijalnu podršku (zarada, bonusi, nagrade i slično). Interesanto je da su pored sposobnosti tima i uspešne komunikacije, motivacija najvažniji faktor u postizanju uspeha pojedinca ili tima, a da čin davanja ovlašćenja ne smanjuje odgovornost davateljki ili davaocu ovlašćenja već predstavlja motivaciju primateljki ili primaocu obaveze. Upravo ovaj podatak govori u značaju odnosa unutar timskih struktura.

¹⁰³ Detaljnije pogledati: Fisher, G. Steven; Macrosson, W.D. Keith; Semple, H. John, *Control and Belbin's team roles*, The British Psychological Society, UK, 1998.

Jedna od najznačajnijih uloga u timu jeste liderska uloga, tačnije uloga osobe koja rukovodi i sarađuje sa drugim članicama i članovima tima. O karakteristikama osobe u ovoj ulozi biće reči nešto kasnije, a na ovom mestu ćemo se koncentrisati na lidersku ulogu koja brine o sprovođenju i realizaciji ciljeva, obavlja evaluaciju i kontrolu rada svakog pojedinca unutar timske zajednice i sve to u interesu poslovne organizacije, neretko i ličnim aspiracijama i željama koleginica i kolega u timu. U različitim istraživanjima naglašava se da bi po znanju i autoritetu liderka ili lider trebalo da budu bolji od ostalih u timu, ali tako da liderska uloga ne bude previše dominantna kako ne bi umanjila sposobnosti i psihološku sigurnost drugih u timskoj zajednici. Možemo reći da postoji minimum pet elemenata koji utiču na autoritet i moć liderske uloge u timu: 1) legitimitet koji se odnosi na položaj pojedinca unutar poslovnog sistema; 2) nagrada koja nudi mogućnost da se poželjno ponašanje članica i članova tima verifikuje, često i glorifikuje; 3) prinuda čija je osnova u strahopoštovanju prema liderskoj ulozi; 4) poistovećivanje prema kojem se članice i članovi tima ugledaju na liderku i lidera zbog njenih ili njegovih ličnih osobina; 5) stručnost liderke ili lidera da budu prihvaćeni od strane timske zajednice ukoliko imaju viši nivo znanja i kompetencija od ostalih članica i članova tima.

Definisati glavne uloge liderke ili lidera tima nije jednostavno, ali prema dostupnim istraživanjima, literaturi i konsultantskoj praksi pokušaćemo da navedemo osnovne uloge. Naravno, osobine koje ćemo navesti nisu rigidne kategorije već služe da se uzajamnim dopunjavanjem i u skladu sa konkretnim situacijama u radu tima prilagođavaju i redukuju u odnosu na proces donošenja odluka i najboljih rešenja za ceo tim. Prva se odnosi na to da je liderka i lider osoba koja je uvek u centralnom položaju i da je upućena u sve procese rada unutar tima (u literaturi ovu ulogu nazivaju „intrigator“). Druga specifičnost liderske uloge se ogleda u tome da je potrebno da osoba bude u interakciji sa svim članicama i članovima tima i da ima više informacija od drugih ali da te informacije deli sa ostalima u timskoj zajednici. Treća liderska uloga se odnosi na to da je reč o osobi koja je kreator pozitivne radne atmosfere i to tako da ne pritiska koleginice i kolege i ne izaziva nesporazume i konfliktne situacije. Četvrta specifičnost liderske uloge jeste da je reč o osobi koja je donosilac odluka koje treba da budu relevantne, u skladu sa vrednostima,

interesima i kulturom organizacije i pojedinaca, te da te odluke budu optimalne i u praksi izvodljive.

Teoretičarke i teoretičari iz oblasti liderstva navode i da timsko liderstvo možemo opisati kroz četiri uloge: uloga posrednika, veza sa okruženjem, menadžer upravljanja konfliktima, i uloga trenera. Uloga trenera opisuje da liderke i lideri ¹⁵ **podučavaju tim, razjašnjavaju očekivanja i uče članice i članove tima da koordinišu napore i kreiraju sinergiju** između sebe. Uloga posrednika odnosi se na to da liderka ili lider ¹⁵ **imaju zadatak da se donesu najbolja rešenja i zaključke o aktivnostima** tima. Ako ulogu liderstva definišemo kao vezu sa okruženjem, zadatke liderke i lidera opisujemo kroz predstavljanje tima okruženju i prikupljanje informacija; oni važne podatke i poruke prenose drugim članicama i članovima timske zajednice. I za kraj, često se govori da leaderska uloga jeste menadžerska uloga koja u sebi sadrži upravljanje konfliktima i razrešavanje nesporazuma, što pod tim podrazumeva da te osobe pomažu da se otkriju izazovi i konflikti te da se ustanovi ko su akteri tih situacija i koje opcije postoje da bi se izazovi prevazišli a konflikti razrešili.¹⁰⁴ Time dolazimo do toga da sve uloge timske liderke ili timskog lidera u osnovi sadrže komunikaciju kao bazu efikasnosti procesa liderstva. Liderstvo zahteva zajednički rad i specifičnu povezanost onih koji vode tim i onih koji su sledbenice i sledbenici.

Sa druge strane, Piter Draker je nastojavši da precizno definiše timsko liderstvo kroz pitanje šta je zajedničko svim liderkama i liderima, došao do zaključka da su to sledbenice i sledbenici. Na prvo čitanje njegovo zapažanje deluje vrlo jednostavno, ali kasnije shvatamo da analiza i nije toliko jednostavna i da je vredna pomena.¹⁰⁵ Tačno je da je liderka/lider osoba koja ima svoje sledbenice i sledbenike ali je osnovna leaderska uloga da kreira one koji će slediti rad liderke ili lidera. Gore smo kratko pomenuli da se liderka i lider postavljaju na mesto pokretača timske efikasnosti. Tako timsko liderstvo počinje leaderskom mentalnom percepcijom situacije u kojoj se tim nalazi. Pod ovim mislimo na sve komponente izazova sa kojima se liderka i lider susreću, energijom koju manifestuju, neizvesnosti koje dolaze iz okruženja ili interne komunikacije sa celim

¹⁰⁴ Robbins, Stephen; Coulter, Mary, *Management*, Pearson; 14th edition, New York, 2017, str. 437.

¹⁰⁵ Detaljnije pogledati: Drucker, F. Peter, *Managing Oneself*, (reprint), Harvard Business Review, Boston, 2005.

kolektivom. Uloga timskog liderstva se ogleda u opažanju svih radnji unutar tima i izvan njega. To je i razlog složenosti procesa liderstva, kao i komunikacije, jer liderke i lideri treba da budu otvoreni i objektivni, sposobni da izaberu set aktivnosti koje će pomoći da se ostvare ciljevi, ali i da dizajniraju osećaj zajedništva, pozitivnosti i pripadnosti kod svih članica i članova tima.

14 Timski razvoj predstavlja koherentnost tima i sposobnost članova i članica istog da zadovolje sopstvene potrebe dok efikasno sarađuju sa drugim članicama i članovima tima. 164 Ciljevi u timu treba da budu jasno definisani kako bi se lako moglo oceniti da li je isti ostvaren, a isto tako je važno da timovi kreiraju strukturu koja je najpogodnija za postizanje definisanih ciljeva. Zanimljivo je da uz pomoć odgovarajućih struktura, članice i članovi u timskoj zajednici mogu da zadovolje svoje potrebe i želje dok se postižu određeni timski ciljevi. Naravno, važno je da pojedinci budu tehnički i lično kompetentni, što se odnosi na sposobnost interpersonalne komunikacije i timskog rada. U praksi se često javlja propust da tehnički kompetentni pojedinci nemaju ujedno i veštine interpersonalne komunikacije i sposobnosti za efikasnu saradnju. Ipak, timovi se zato i nikada ne razvijaju sami od sebe, već se dizajniraju i modeliraju prema pažljivo i smisleno definisanoj metodologiji rada.¹⁰⁶ Članice i članovi tima koji je funkcionalan i efikasan imaju razvijen osećaj zajedništva, sigurnosti i motivacije, ali i sposobnost saradnje i interpersonalne komunikacije. Pored toga, neophodno je da standardi i norme ponašanja budu svima predstavljene i jasno definisane, kako bi tim mogao da funkcioniše, razvija se i rešava sve poslovne zadatke.

Prema Piteru Northausu, timsko liderstvo utiče na tim kroz četiri procesa. Prvi je kognitivni, kroz koji liderka i lider pomažu timu da razume zadatke i izazove sa kojima se susreće. Drugi je motivacioni, kroz koji liderka i lider pomažu timu da bude celovit i sposoban. Treći je koordinacijski proces kroz koji liderka i lider pomažu u integrisanju aktivnosti tima. I poslednji, afektivni proces, kroz koji liderka i lider pomažu u stresnim i

12
¹⁰⁶ Detaljnije pogledati: Hackman, J. Richard, *Leading Teams – Setting the stage for great performances*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2002.

kriznim situacijama.¹⁰⁷ Sveobuhvatno, za izgradnju i razvoj tima potrebni su jasni i dogovoreni ciljevi, otvorenost i konfrontacija, podrška i poverenje, kooperacija i prevazilaženje konflikata, stabilne procedure i strukture, odgovarajuće timsko liderstvo, redovne kontrole i evaluacije, razvoj članica i članova tima, dobri odnosi i snažna interpersonalna komunikacija. Faktore koji utiču na razvoj timske kohezije možemo predstaviti kroz identitet tima (slogan, moto, nadimak tima, zajedničke priče, šale, terminologiju, radni prostor i oblačenje) i solidarnost unutar tima (komunikacija koja akcenat stavlja na sinergiju, podsticanje takmičarskog duga, zajednička i pojedinačna odgovornost).

Na početku formiranja tima, važno je da se upoznaju i razumeju članice i članovi tima, te da se uspostavi osnovni dogovor u vezi sa zajedničkim radom i napredovanjem tima. Uspostavljanje timskog sporazuma je koristan alat koji pomaže liderkama, liderima i timovima da izgrade svesno i intencionalno timsko okruženje. Prvo članice i članovi tima uspostavljaju dogovor u vezi sa timskim sporazumom, a nakon toga liderka i lider uspostavljaju sporazum sa već usaglašenim timom. Timski rad podrazumeva zajedničko kreiranje, razvoj i uspostavljanje sporazuma i sve dogovore vezane za odnos i način interakcije unutar timske zajednice. U svakom timskom radu, dizajniranje i prihvatanje timskog sporazuma prvi su koraci ka tome da članice i članovi tima kroz usmeren razgovor ustanove sporazum između sebe. Tokom uspostavljanja sporazuma, članice i članovi tima treba da otvoreno i slobodno razgovaraju o tome kakvu timsku kulturu žele da kreiraju, kako žele da se osećaju u njoj i koje vrednosti, norme ponašanja i stavove žele da kroz tu kulturu iskažu.

Sam proces uspostavljanja timskog sporazuma sadrži dve radnje, prva je kreiranje kulture i atmosfere unutar timske zajednice a druga je uspostavljanje zajedničke odgovornosti. Pored definisanja timske kulture i atmosfere u timu, važno je da se definišu i određena pravila ponašanja. Na primer, da se odgovori na pitanja kakav dogovor će članice i članovi tima imati po pitanju delegiranja zadataka, rokova, odgovornosti, upravljanja konfliktima i slično. Takođe, i koji su bihevioralni pokazatelji kulture koju jedan

¹⁰⁷ Detaljnije pogledati: Northouse, Peter, *Leadership - Theory and Practice*, 3rd edition, Sage Publications, Inc., California, 2004, str. 140 – 157.

tim dizajnira? Pored navedenog, treba definisati i timske vrednosti. Primer za to nam može biti vrednost poštovanja, s obzirom na to da poštovanje može da ima različita značenja kod različitih ljudi, svrsishodno je da se tim dogovori kako će i kada znati da li ima poštovanja unutar timske zajednice.

Stvaranje kulture i atmosfere u okviru timskog sporazuma je prostor i okruženje koje članice i članovi tima žele da kreiraju. Prednost svesno dizajnirane atmosfere jeste u tome da čak i kada se okolnosti promene, tim može da kreira i integriše nova iskustva u postojeću atmosferu i kulturu; na primer, kada se promene ljudski resursi predviđeni za određeni zadatak, tim može da stvori atmosferu saradnje. Korisno je da se na početku rada tima definišu očekivanja tima, odnosno da li već postoje dogovori između članica i članova unutar tima i kakvi, posebno ako se liderka i lider tek priključuju. Poslužićemo se primerom od malopre te ako je atmosfera saradnje važna u timu i članice i članovi tima mogu da budu fokusirani na radni zadatak a da se pritom međusobno razumeju, slušaju, preuzimaju odgovornost za svoje delovanje i da sa radošću pomažu jedni drugima, potrebno je da se razviju odnosi u timu koji su zasnovani na poverenju, poštovanju, doslednosti, otvorenosti i iskrenosti kako bi se atmosfera saradnje izgradila.

Zajednički dogovor je verovatno drugi važan korak prilikom uspostavljanja timskog sporazuma jer se on odnosi na sve ono što članice i članovi unutar timske zajednice mogu da očekuju i od celog tima i od svakog pojedinca posebno. Svaka osoba unutar tima odgovorna je za deo zajedničke odgovornosti kako bi se kreiralo željeno iskustvo u timskom radu i stvorila kultura timskog odnosa. Upravo ta zajednička odgovornost kreira snažne timove, koji osnažuju sve članice i članove tima pojedinačno. Primere zajedničke odgovornosti možemo pronaći u praksi, kroz pravila ponašanja, kao što su kašnjenje na sastanak, bavljenje drugim stvarima dok traju kolegijumi, pitanja članica i članova tima (npr. na šta kolegice i kolege u timu mogu da računaju kad sam ja u pitanju) i slično.

Pored navedenih koraka, u uspostavljanju timskog sporazuma i razvoja tima važna je i perspektiva, analiza i spoznaja timskih toksina. Danijel Goleman, Ričard Bojacs i Eni Maki su u jednom od svojih istraživanja predstavili veliki broj primera koji pokazuju

direktnu povezanost kulture sa visokom pozitivnošću i radnom produktivnošću.¹⁰⁸ Sa jedne strane, prikazano je da timovi sa visokom socijalnom i emocionalnom inteligencijom stvaraju empatičnu kulturu koja povećava produktivnost, dok sa druge strane toksični timovi imaju niži stepen produktivnosti i povišen stepen fluktuacije članica i članova tima. Zato je važno da se napravi procena da li i koliki teret toksične komunikacije jedan tim ima te da se pronađu adekvatni načini da im se pomogne da kreiraju konstruktivne metode za upostavljanje interpersonalne komunikacije.

Goleman je u saradnji sa drugim istraživačicama i istraživačima prikazao kako podaci iz Gotmanovog i Silverovog istraživanja mogu da se koriste u organizacionim i timskim interakcijama i zajednicama.¹⁰⁹ Gotman i Silver su proveli decenije rada istraživajući razloge zbog kojih bračne zajednice imaju uspeha ili neuspeha.¹¹⁰ U studiji pod nazivom *Love Lab* Julija i Džon Gotman došli su do podataka da je 69 posto problema u odnosima stalno i da ti problemi ne mogu da se reše ukoliko pojedinci u odnosu ne pronađu načine da se nose sa njima, te su iz toga izvukli par zaključaka.¹¹¹ Naveli su nekoliko osobina uz čije prisustvo u odnosu bi interpersonalna komunikacija bila uspešnija a odnos u paru čvršći. Ukoliko je odnos pozitivnih prema negativnim interakcijama pet prema jedan, par će imati efikasnu interpersonalnu komunikaciju i biće spreman za prevazilaženje toksične komunikacije, a utvrdili su da je isti parametar vidljiv i kod timova sa visokom produktivnošću. Predložili su da se smanji broj negativnih interakcija (i toksina) tokom trajanja konflikta kako bi se situacija delotvornije razrešila. Primetili su i da je neophodno da se poveća broj pozitivnih interakcija tokom trajanja

¹⁰⁸ Detaljnije pogledati: Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie, *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

¹⁰⁹ Povezivanje se može pronaći i u popularnoj knjizi: Goleman, Danijel, *Emocionalna inteligencija*, 5. izdanje, prev. Jelena Stipčević, Geopostika, Beograd, 2014.

¹¹⁰ Gottman, M. John; Nan Silver, *The Seven Principles for Making Marriage*, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1999.

¹¹¹ O istraživanju pogledati na: <https://www.gottman.com/love-lab/> (pristupljeno dana 21.1.2021).

konflikta kako bi se pronašlo adekvatno rešenje, a reč je o ponudi za pomirenje, nežan početak konflikta, korišćenje humora, mašte i slično.¹¹²

U vezi sa studijom, unutar timskih struktura postoje četiri toksina, a istraživanja i praksa pokazuju da je važno da liderka ili lider prepoznaju i primene načine za njihovo suzbijanje u timskim zajednicama. Prvi toksin možemo nazvati prebacivanje i njega uočavamo kod agresivnih napada pojedinaca, zlostavljanja, grubog početka rada, izraženu dominaciju i često kritikovanje. Kako bi se ti obrasci ponašanja i toksične komunikacije nivelisali važno je imati topao i nežan početak interakcije, rečenice počinjati sa „ti“ a ne sa „ja“, ali i nastojati da se sazna i razume suština izazova pa dijalogom doći do rešenja kako da se delotvornije prevaziđe situacija naredni put. Svakako, ovaj pristup ne govori da neće biti posledica u timu, ali ovakvim pristupom se izbegavaju prebacivanja i opravdavanja učesnica i učesnika u komunikaciji. Od liderke ili lidera očekuje se da u ovom pristupu uz pomoć krupnog plana sagledaju širi kontekst i sliku događaja, kako bi se uočilo da li iza takvog načina komunikacije postoji neostvarena potreba nekog od učesnica i učesnika komunikacije.

Drugi timski toksin možemo opisati kao odbrameni stav ili pravdanje a uočavamo ga kod članica i članova tima kada neko od njih skreće sa teme ili ima zatvoren stav prema pitanjima, uticajima i komunikaciji uopšte. Predlog za menjanje ovakvih obrazaca ponašanja i toksične komunikacije polazi od pojedinca koji se ponaša na opisani način, te je potrebno da se samoanalizira i postavi pitanje da li je tačno ono što koleginice i kolege govore o njoj ili njemu. Prema istraživanjima, pokazano je da ukoliko je samo dva posto tačno od onoga što drugi govore o njoj ili njemu, ta osoba treba da odluči za šta će preuzeti odgovornost i nakon toga se pravdati.

Ignorisanje možemo opisati kao treći timski toksin, a njega uočavamo kroz izbegavanje, pasivnost, neuključivanje, povlačenje, nekooperativnost ili čak kroz slaganje sa svime što neko u timu predložio. Kako bi se takvi obrasci ponašanja i interne komunikacije prevazišli, neophodno je da osoba koja komunicira i ponaša se na opisani način ima svest o tome i da je podjednako važna članica ili član tima, kao i da je deo te

¹¹² Gottman, M. John; Gottman, Schwartz, Julie, *The Science of Couples and Family Therapy: Behind the Scenes at the "Love Lab"*, W. W. Norton & Company, New York, 2018.

timske zajednice. U praksi se pokazalo da su mehanizmi uticaja na takvo ponašanje otvoreni razgovori unutar tima, treninzi transparentnosti i otvorene komunikacije, ali i deljenje mišljenja, stavova i drugih mentalnih procesa sa ostatkom tima, pre nego što se isti prikriju.

I poslednji, četvrti toksin možemo opisati kao nipodaštavanje. Njega prepoznamo kroz neprijateljsko ogovaranje u timovima, nepoštovanje i unižavanje drugih u komunikaciji. Način na koji se ovi obrasci ponašanja i komunikacije mogu prevazići jeste da se prepozna neostvarena potreba ili san koji se nalazi u bazi tih osećanja, jer u istraživanjima i praksi vidimo da nipodaštavanje predstavlja unižavanje i onoga ko nipodaštava i onoga ko je nipodaštavan. Obuke i treninzi pomažu i kod rešavanja ovih obrazaca ponašanja i komunikacije, pa je preporuka vežbati komunikaciju sa pozicije poštovanja, jer prema osnovnim ljudskim načelima svako ima pravo da bude poštovan.

Nakon govora o timskim toksinima i načinima na koji se obrasci ponašanja i toksične komunikacije nivelišu, osvrnućemo se i na samosvesnost tima, njegov razvoj i emocionalnu zrelost. Timovi počinu da se razvijaju tek onda kada razumeju načine na koje članice i članovi tima funkcionišu kao zajednica. Taj trenutak se posebno prepoznaje kada pojedinci unutar tima osećaju neprijatne i neskladne situacije i imaju potrebu da iste razreše i unaprede. Međutim, prepoznavanje nelagodnosti i nesklada nisu promena koja može da bude tek tako napravljena. Važno je da članice i članovi tima otkriju izvore nezadovoljstva, da li su oni integrisani u davno i duboko uspostavljenim osnovnim principima funkcionisanja tima, ili navikama timske zajednice, ili u normama i pravilima ponašanja. Kada se uspostavi razumevanje emotivne stabilnosti, zrelosti, stvarnosti, norme ponašanja i vrednosti tima, onda se dalje može razvijati idealna vizija tima, ¹⁶⁰ koja bi trebalo da bude u skladu sa ličnom vizijom svakog pojedinca u timu, kako bi ona i bila primenljiva u radu tima.

Tokom poslednjih nekoliko decenija, sprovedena su mnogobrojna istraživanja ljudi u timu, te je interesantno analizirati podatke koji su dobijeni iz istraživanja o briljantnosti ideja pojedinaca u timu, njihovim kvalifikacijama, zatim kako tim teže donosi odluke i postaje produktivan ukoliko u timu ima često nesuglasica, rivalstava i igara moći. Posmatrajući iz ove vizure, vidimo koliko su aspekti komunikacije važni u timskom liderstvu, poput upostavljanja timskog sporazuma o kojem smo govorili, a on nije ništa

drugo do komunikacijski alat za rad u timu. Kroz literaturu i konsultantsku praksu, primećujemo da je tim sposobniji od pojedinca samo ukoliko i kada pokazuje znake emotivne inteligencije i ima snažne komunikacijske odnose. Ali time liderka i lider imaju veliki uticaj, moć i odgovornost u timu. Neretko liderka ili lider utiču na raspoloženje i uspostavljanje atmosfere tima, što pomaže timu da kreira i stekne emotivnu zrelost.

Liderka ili lider koji ima razvijene veštine saradnje može da ima i podršku od tima i tako da obezbedi prostor za donošenje odluka. Takva osoba zna kako da održi ravnotežu između timske fokusiranosti na aktuelni zadatak sa fokusom na odnose između članica i članova timske zajednice, te time kreira prijatnu atmosferu sa pozivom za saradnju koja neguje pozitivan pogled na budućnost.

Za kraj ovog poglavlja ostavili smo da govorimo o efikasnosti tima, tačnije o realizaciji zadataka i održavanju tima. „Učinak tima se odnosi na kvalitet odlučivanja, sposobnost sprovođenja odluka i rezultate timskog rada u pogledu rešavanja izazova i obavljenog posla, kao i kvalitet institucionalnog liderstva koji tim pruža. Timski razvoj predstavlja koherentnost tima i sposobnost članica i članova tima da zadovolje sopstvene potrebe dok efektivno sarađuju na drugim članicama i članovima timske zajednice.“¹¹³

Larson i LaFasto su istraživali uspešne timove i prema tome predložili osam kriterijuma za uspostavljanje efikasnosti timskih zajednica.¹¹⁴ Prvi kriterijum se odnosi na jasne i inspirativne ciljeve i pod tim se podrazumeva da cilj treba da bude privlačan i motivišuć svim članicama i članovima tima, kako bi svi u timskoj zajednici verovali i smatrali da tako definisan cilj jeste dostojan njihovog rada i uloženog vremena i truda.

Drugi kriterijum se nadovezuje na prethodni i odnosi se na razvoj samog tima, da se on pažljivo kreira i da se uključivanjem svih članica i članova tima u procese rada i delovanja tima razvija timski duh i osećaj zajedništva. Struktura vođena rezultatima je treći kriterijum i opisuje da bi trebalo da timovi odrede strukturu koja će im pomoći da osvare cilj i radne zadatke, te tako da im omogući da sve članice i članovi tima ostvare

¹¹³ Slobodan prevod autorke rada, prema: Nadler, Davide, *Executive team effectiveness: Teamwork at the top*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, 1998, str. 24.

¹¹⁴ LaFasto, M. J. Frank; Larson, Carl, *When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed*, SAGE Publications, Inc, New York, 2001.

svoje potrebe i lične ciljeve tokom postizanja kolektivnog cilja. Kako bi se ovo ostvarilo, potrebno je da se kreira sve o čemu smo ranije govorili: jasne podele uloga u timu, kvalitetna interpersonalna komunikacija i metode prema kojima će se obavljati procena individualnih kompetencija i performansi.

Četvrti kriterijum se odnosi na kompetence članica i članova tima, pod kojim se podrazumeva da svi u timskoj zajednici imaju određeni nivo obrazovanja, veština i informacija o oblasti u kojoj tim posluje. Prema ovom kriterijumu, članice i članovi tima bi trebalo da imaju tehničke i interpersonalne veštine, otvorenost, proaktivnost, mogućnost i želju da pruže podršku drugima i pozitivan lični stav.

Socijalna podrška i priznanje su peti kriterijum za uspostavljanje timske efikasnosti i njega objašnjavamo kroz materijalnu podršku članicama i članovima tima, dodelom posebnih zadataka i nagradom za njihovo dodatno ulaganje i trud. Prema ovom kriterijumu se očekuje da će timu biti obezbeđena podrška od strane višeg menadžmenta, a zatim i vrednovanje kada se postigne izvrsnost u radu.

Šesti kriterijum je atmosfera saradnje u timu i ona se odnosi na to na unutar tima treba da postoji poverenje zasnovano na otvorenosti, poštovanju, iskrenosti i doslednosti. Prema ovom kriterijumu – mada je i ranije bilo reči o važnosti atmosfere saradnje u timskim zajednicama – timska liderka ili timski lider dizajnira takvu atmosferu samo ako omogući kvalitetnu interpersonalnu komunikaciju, nagrađuje koleginice i kolege i uspešno usmerava i kontroliše rad svih u timu.

Sedmi kriterijum opisujemo kroz postavljanje standarda, gde navodimo da članovi i članice tima treba da osećaju da imaju podršku, a ponekad i pritisak, kako bi rezultati rada uvek bili na najvišem nivou.

Poslednji, osmi kriterijum odnosi se na liderstvo koje treba da bude zasnovano na principima i da tako utiče kroz kognitivne, motivacione, afektivne i koordinacijske procese rada. Liderka i lider bi trebalo da razumeju izazove sa kojima se tim suočava (kognitivni proces), pomogne da tim bude zajednica koja može da ispuni kreirane i dogovorene standarde (motivacioni proces), da pomaže timu u kriznim situacijama (afektivni proces) i integriše aktivnosti tima u širu sliku organizacijske strukture kompanije ili preduzeća te timu tako pomaže u prilagođavanju i ponašanju prema promenama u okruženju (koordinacijski proces). Pozivajući se na ovo istraživanje i prikazanih osam kriterijuma,

liderka ili lider bi trebalo da učine sve što je potrebno kako bi se delovanje tima uspostavilo, razvijalo i napredovalo. Zato se u literaturi često navodi da je model timskog liderstva veoma koristan jer ako tim ostvaruje dobre rezultate to ne znači da će liderka ili lider prestati sa radom. Naprotiv.

7. Liderske karakteristike

Pre nego što opišemo specifične liderske uloge treba napraviti i jasnu distinkciju između menadžerskih i liderskih uloga. I mi smo u gorenavedenim poglavljima vrlo često navodili u kontekstu menadžmenta organizacije pojmove: liderke, lideri i menadžerke, menadžeri. Ukoliko se usmerimo na osnovne elemente razlike između menadžerske i liderske uloge, one se odnose na način upravljanja radnim procesom, upravljanjem ljudima i proizvodnim procesima. Prema Mincbergu distinkcija menadžerske i liderske uloge ogleda se u modernom shvatanju liderske uloge, koja dobija karakteristike višeg reda.¹¹⁵ Na taj način menadžerke i menadžere polako bivaju shvaćeni kao zaposleni koji su zaduženi za svakodnevne aktivnosti i izazove, a liderke i lideri kao zaposleni koji otkrivaju izazove i uočavaju mogućnosti koji drugi unutar poslovnog sistema ne percipiraju kao takve. Zato Mincberg objašnjava da liderstvo ne može postojati van okvira i konteksta menadžmenta, ali da menadžment bez liderstva postaje poput zanata u najoperativnijem smislu te reči.¹¹⁶

Često citirani teoretičar Kotter govorio je da je suština razlike pojma liderstva i menadžmenta u zadacima i aktivnostima koje obavljaju liderske i menadžerske uloge.¹¹⁷ Prema njegovim rečima, liderka i lider su kreatori misije i vizionari organizacije, dok je zadatak menadžerke i menadžera da dizajniranu viziju realizuju u praksi. Možda uzrok nejasnoće – da ta dva pojma nisu sinonimi – proizilaze iz toga što utvrđivanje misije i njena primena u poslovanju najčešće nisu jasni poslovnim sistemima. Zato, menadžerkama i menadžerima u organizaciji suština posla često nameće ne samo sprovođenje strategije organizacije već i obavezu da budu liderke i lideri na svom nivou upravljanja i odlučivanja, kao i prema kolegamicama i kolegama koji su u hijerarhijskom nivou ispod nje ili njega. Zanimljivo je da se kod određenih autorki i autora može pronaći da je menadžmet posao a liderstvo osobina, što je malo kontradiktorno jer na poslovnoj

¹¹⁵ Mintzberg, Henry, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, Boston, 1975, str. 49-61.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Detaljnije pogledati: Kotter, P. John, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

mreži LinkedIn ako upišemo u pretrazi poslova *team leader* pojaviće nam se bezbroj otvorenih pozicija pod tim nazivom radnog mesta. Takva teorija potiče iz prvih radova o teoriji menadžmeta kada se verovalo da neko radi kao menadžerka ili menadžer, pa je zato menadžment u vezi sa formalnim pozicijama unutar organizacije. S druge strane, neko može da bude liderka ili lider a da nije na menadžerskoj poziciji jer liderstvo nije uvek u vezi sa formalnim autoritetom. Takva praksa je prisutna i danas u mnogim zajednicama jer postoje dve vrste autoriteta, i u tom kontekstu dve vrste liderstva: formalno i neformalno.

Od prevoda reči liderstvo, koja označava usmeravanje, vođenje i podsticanje, dolazimo do toga da upravljanje rade ljudi prema određenom pravcu ili cilju. Tako je liderka ili lider osoba koja usmerava aktivnosti članica i članova ka razvoju organizacije, sektora ili tima, utičući na ponašanje kolektiva i motivišući ih na akciju. Sa druge strane menadžerka ili menadžer je osoba koja organizuje, kontroliše i stavlja rezultate na prvo mesto. Radni zadaci liderke ili lidera i menadžerke ili menadžera jesu na sličnim linijama odlučivanja u jednom organizacijskom sistemu, ali liderka ili lider ima za nijansu zahtevnije poslove jer traga za rešenjima izazova tima, sektora ili organizacije koju vodi. Liderku i lidera često autorke i autori radova o liderstvu opisuju kao osobu koja je kreativna, inspirativna, maštovita, hrabra, odlučna, strastvena i ka viziji okrenuta, te da se moć te osobe ogleda u ličnosti. Menadžerku i menadžera pak opisuju kao osobu koja je racionalna, analitična, autoritativna, stabilna, istrajna i čija se moć ogleda u poziciji. Dobro objašnjenje možemo pronaći i kod domaćih autora, koji razliku između procesa liderstva i menadžmenta objašnjavaju kroz opis: 'koliko je teško i komplikovano voditi timove, vidi se i u činjenici da menadžerke i menadžeri lakše rade sa grupama, nego sa timovima, jer su u grupi tačno definisani zadaci i odgovornosti svih članica i članova. Menadžerka i menadžer obavljaju jednostavnu kontrolu, koja u timu gotovo da i ne postoji'.¹¹⁸

Još od perioda Aristotela izučava se liderstvo kao društvena praksa. Liderske sposobnosti i znanja postali su veoma traženi i vrednovani od strane kompanija i društva u celinu još od kraja prošlog veka. U savremenim organizacijama, na koje utiču promene iz makrookruženja, konkurenstka prednost i turbulentnost u sistemima, nužnost je postala

¹¹⁸ Mihailović, Dobrivoje; Ristić, Slobodan, *Menadžment – ljudska strana*, Tehnički fakultet, Novi Sad, 2011, str. 107.

da se zapošljavaju ljudi koji imaju liderske osobine, sposobnosti i znanja. Tako lidersku ulogu vidimo danas u svim oblicima društvenog života, od politike preko sporta do poslovanja. Bez obzira na veličinu skupa ljudi (grupa, sektor, kolektiv, tim), postoji osoba koja ima lidersku ulogu. U većini istraživanja se primećuje da je liderstvo kao praksa uslovljeno promenama u svim oblicima društvenog života i delovanja, dok se liderski uticaj ogleda u sposobnosti osobe da upravlja kako svojim tako i tuđim emocijama.

Zaključke različitih dostupnih istraživanja možemo predstaviti kroz podatak da su uspešne liderke i uspešni lideri u mogućnosti da svojim idejama i vizijom motivišu ostale u timu, sektoru i/ili kolektivu, da ih pokrenu na rad i angažovanje, da probude strast u njima, ali da osnaže i neguju emocije, ljubav, nadu i optimizam i tako da svu pozitivnu energiju usmere ka realizaciji njihovog zajedničkog cilja i svrhe postojanja kao takvog tima, sektora i/ili organizacije u celini. Na taj način osnovne zadatke liderske uloge u zajednici možemo opisati kroz radnju prepoznavanja i razumevanja misije organizacije u mentalnim mapama članica i članova tima, sektora i/ili kolektiva, kako bi svi zajedno funkcionisali u skladu sa misijom, vizijom i ciljevima poslovnog sistema. Takođe, i kroz rad na unapređenju, rastu i razvoju svakog pojedinca, kreiranju prostora za iskreno, otvoreno i podržavajuće okruženje, kao i donošenje odluka koje nisu popularne, kako bi se dizajnirala atmosfera poverenja i saradnje unutar poslovne zajednice. Iz toga proizilazi da liderski stil možemo opisati kao skup usklađenih postupaka koji čine određeni način vođenja jednog tima, sektora i/ili kolektiva, u kojem liderka ili lider svojim karakternim osobinama, obrazovanjem, iskustvom i poslovnim zadacima vode pojedince, primenjujući svoj, lični i dominantan stil upravljanja. Zato, iako postoji mnogo podela liderskih stilova, o kojima će još biti reči, efikasne liderske i efikasni lideri ne koriste samo jedan stil upravljanja, već različite stilove u odnosu na tim, grupu, sektor ili organizaciju, koju vode u odnosu na okruženje u kojem deluju.

Definisati liderstvo nije jednostavno jer ne postoji univerzalna definicija liderstva već samo zajedničke tačke svih definicija koje su dostupne u literaturi i istraživanjima. Izabrali smo nekoliko definicija koje se mogu pronaći u stručnoj literaturi i koje dosta dobro opisuju liderstvo u teoriji i praksi, a videćemo i koliko je proces liderstva u skladu sa procesom komunikacije. Prema Bitelu liderstvo je proces usmeravanja uticaja na različite

povezane aktivnosti koje obavljaju članice i članovi tima, sektora i/ili kolektiva.¹¹⁹ Liderstvo kao proces izbora u postupcima komunikacije, obraćanja i davanja zadataka, kako bi se nakon toga uticalo na aktivnosti prilikom obavljanja tih zadataka, opisao je Higis u knjizi objavljenoj krajem prošlog veka¹²⁰, dok je pomenuti Koter liderstvo opisivao kao umeće pokretanja i ujedinjavanja onih koji žele da se angažuju dodatno da bi se ostvarili zajednički ciljevi i da bi se dao doprinos društvu u celini.¹²¹

Sveobuhvatnu definiciju je ponudio Jukl rekavši da je liderstvo proces delovanja koji utiče na percepciju i ponašanje članica i članova tima, sektora i/ili organizacije u celini, izbor ciljeva, koordinaciju poslovnih aktivnosti, interpersonalnu komunikaciju, odnose i timski rad, ali i sticanje podrške od strane onih koji nisu deo timskog, sektorskog ili organizacijskog sistema.¹²² Dok Benis i Nouns opisuju liderstvo kroz sposobnost članica i članova poslovne zajednice da kreiraju i podržavaju viziju organizacije, motivišu tim, sektor i/ili kolektiv da viziju pretvore u set poslovnih aktivnosti, tako što viziju organizacije artikulišu i kreiraju zajedničke vrednosti koje su inkorporirane u tu viziju.¹²³ I na kraju bismo se pozvali na definiciju grupe autora koji su zaključili da liderstvo uvek podrazumeva ljude, interakciju, raspodelu moći i autoriteta unutar tima, sektora i/ili kolektiva, motivisanje i usmeravanje aktivnosti i ponašanja članica i članova poslovnog sistema, izbor ljudi u radnom okruženju, uloge koje će svako od njih imati i odraz njihovog rada na okruženje i druge poslovne sisteme.¹²⁴

Iako postoje određene razlike u pomenutim definicijama, možemo da uočimo nekoliko zajedničkih imenitelja u opisima procesa liderstva: da je reč o agilnom i fleksibilnom procesu koji usmerava ponašanje pojedinaca; da postoji nekoliko uloga u samom procesu od kojih većina autorki i autora ih deli na one koji vode i oni koji su vođeni;

¹¹⁹ Bitel, Lester, *Liderstvo*, prev. Đorđe Trajković, Clio, Beograd, 1997, str. 10.

¹²⁰ Higgins, M. James, *The management challenge*, Collier Macmillan Canada, 1991, str. 579.

¹²¹ Kotter, P. John, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, str. 30.

¹²² Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1988, str. 5.

¹²³ Detaljnije pogledati: Bennis, Warren; Nauns, Burt, *Leaders: the strategies for taking charge*, Harper and Row, New York, 1985.

¹²⁴ Stoner, F. James; Freeman, R. Edward; Gilbert, R. Daniel, *Management*, 6th edition, Pearson, New York, 1994.

da postoji određena podela autoriteta i moći između svih unutar tima, sektora i/ili kolektiva; da su vrednosti ono što oslikava jednu zajednicu; da se proces liderstva sadrži uglavnom od pet elementa: ljudi, komunikacije, vizije, uticaja i ciljeva. U kontekstu savremenog poslovanja, termini liderka ili lider se koriste da opišu osobu koja ima razvijene veštine komunikacije i sposobna je da vodi tim, sektor ili organizaciju u vrlo promenljivom poslovnom okruženju, te da se i uspešno nosi sa svim promenama i različitošću ljudi sa kojima radi. Iz svega navedenog dolazimo do pitanja kako da prepoznamo osobu koja je liderka ili lider u timu, sektoru ili organizaciji?

Goleman, Bojacis i Maki navode da su liderke i lideri osobe koje uglavnom prve iznose mišljenje o temi ili predloženoj ideji, nude tumačenja komentara drugih (poput rezimea), usmeravaju interakciju i reakcije drugih na situaciju u kojoj se nalaze, daju pohvale ili se njih uzdržavaju, konstruktivno ili destruktivno iznose kritike i ukazuju na propuste u radu, neguju i podržavaju interpersonalnu komunikaciju i rast i razvoj pojedinaca.¹²⁵ Efikasno liderstvo podrazumeva fleksibilnost u ponašanju liderke ili lidera i njihovu mogućnost da manifestuju sve akcije i veštine koje su neophodne da se ispune ciljevi i lične potrebe svakog u timu, sektoru i/ili kolektivu.

Efikasna liderka i efikasan lider imaju sposobnost da posmatraju, analiziraju i promišljaju o tome kako tim kao celina funkcioniše i da tako pokrenu svrsishodne aktivnosti koje će rešiti izazove, prevazići nesuglasice i konflikte. Kako bi liderka ili lider razvili **14** **mentalnu sliku funkcionisanja tima**, trebalo bi **da** posmatraju **i** interno **i** eksterno **okruženje**, kako **bi** obezbedili strukturu tima, prikupili potrebne informacije, prevazišli prepreke, izbegli nejasnoće i uspostavili adekvatnu komunikacijsku mrežu.¹²⁶ Da bi liderka ili lider unapredili interpersonalnu komunikaciju, ali i celokupan komunikacijski proces, oni dobijaju povratne informacije od članica i članova tima, povezuju se sa pojedincima iz eksternog okruženja i kreiraju akcione planove na osnovu informacija koje su prikupili. Ukoliko osoba u liderskoj ulozi i položaju nije u mogućnosti da samostalno

9
¹²⁵ Detaljnije pogledati: Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie, *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

1
¹²⁶ Detaljnije pogledati: Northouse, Peter, *Leadership - Theory and Practice*, 3rd edition, Sage Publications, Inc., California, 2004.

obradi i analizira sve informacije, onda se posao delegira još nekom od članica i članova tima, koji preuzimaju odgovornost i nadležnost za taj deo posla, ali tako se i zajednički kreira, prema Northausu, 'precizna mentalna slika timske efikasnosti'.¹²⁷ Naravno, pored toga što liderka ili lider prikupe i obrade informacije, samostalno ili timski, očekuje se da će i preduzeti odgovarajuće mere i akcije u odnosu na značenja i intepretaciju informacija, komunikološki gledano, poruka koje su dobili.

Efikasna liderka i efikasni lider imaju dva osnovna zadatka, da obave poslovne zadatke i da održe i dalje razvijaju međuljudske odnose i komunikaciju. Ako gledamo prema funkciji usmerenoj na realizaciju poslovnih obaveza i zadataka, ona se ogleda u obavljanju posla, rešavanju izazova, procesu donošenja odluka, upravljanju promenama, realizaciji ciljeva i planiranju, dok ako posmatramo iz ugla funkcije usmerene na međuljudske odnose i komunikaciju, nju uočavamo kroz kreiranje i održavanje pozitivne radne atmosfere, podržavanje ličnih aspiracija i potreba drugih članica i članova tima, interpersonalnu komunikaciju i osećaj zajedništva i jedinstva. Tako, efikasna liderka i efikasan lider kroz kreiranje atmosfere saradnje i dobrih međuljudskih odnosa, podstiču produktivnost i uspešnost tima kao celine. Ukoliko su u timu razvijeni međuljudski odnosi održava se i unapređuje stabilna i čvrsta komunikacijska mreža, a na taj način članice i članovi tima se osposobljavaju da zajedno rade u atmosferi koja im prija i obavljaju radne zadatke bez dodatnog pritiska. Sa druge strane, važno je napomenuti da tim koji je uspešan i produktivan neretko ima i razvijenu atmosferu saradnje i korektne međuljudske odnose.

Poslednjih godina sve su zastupljenija istraživanja koja pokušavaju da dođu do podataka o formalnom i neformalnom liderstvu i njihovim razlikama, kao i ¹³⁰ o tome da li je osoba koja je u toj ulozi introvertna ili ekstrovertna, kako se ranije verovalo. Često se u praksi dešava da osoba koja u timu ima nezvanični autoritet, nema potrebu za zvaničnim liderskim radnim mestom. Takva osoba u ulozi lidera ima ljude koji je prate, zahvaljujući veri u nju, zajedničkoj ideji i cilju koji imaju. Dobar primer možemo pronaći i u obrazovnim institucijama, kada jedan ⁸ đak povede svoje prijatelje u određenu akciju, iako nema položaj u strukturi obrazovne institucije. Taj model se verovatno preneo i na poslovni svet, ali

¹²⁷ Ibid, str. 145

treba imati u vidu da neformalni autoritet nema stabilnost koja je potrebna da bi se jedan tim, sektor ili organizacija održali, te je zato u timskom liderstvu važno da se obezbedi formalni autoritet kako bi se tim održao i imao mogućnost za razvoj i unapređenje. Takođe, u praksi se pokazalo da ukoliko neko od članica i članova tima poznaje određenu oblast više od drugih unutar tima, sposobnosti i znanja mogu da budu izvor liderskog autoriteta. Poslužićemo se ponovo opštim primerom, poput grupe planinara u kojoj jedna osoba ima veštine, znanja i iskustva da se uz pomoć mahovine na drveću ili položaja zvezda orijentiše i pronađe put ka, na primer, izlasku iz šume. Nažalost, iz koneksta timskog liderstva, ⁸ autoritet na osnovu sposobnosti i znanja koristi se samo u određenim situacijama ili prilikom realizacije poslovnih zadataka koje iziskuju odgovarajuće iskustvo, veštine i znanja o toj oblasti.

⁸ Formalni ili zvanični autoritet zasniva se na položaju osobe u strukturi menadžmenta organizacije. Tako osoba koja je liderka ili lider tima, prema radnom mestu, može biti na položaju koordinatorke ili koordinatora tima i/ili liderke ili lidera tima, a dešavalo se u praksi da menadžerka ili menadžer tima, sektora ili organizacije, zbog formalnog autoriteta postane i liderka ili lider te poslovne strukture. Međutim, ako izgubi položaj u hijerarhijskoj strukturi poslovne organizacije, time se gubi i formalni autoritet. Takav autoritet ne možemo pripisati osobi jer je u vezi sa organizacijom koja joj je dala određena ovlašćenja i radne zadatke te je postavila na određeni položaj koji podrazumeva i odgovornost prema procesu rada i menadžmentu organizacije. Sa druge strane, neformalni ili nezvanični autoritet proističe iz osobina svojstvene određenoj osobi, liderki ili lideru, menadžerki ili menadžeru, članici ili članu tima. Posmatrajući iz tog ugla proces liderstva, ⁸ takav autoritet onda pripada osobi a ne položaju koji ta osoba ima u hijerarhijskoj strukturi organizacije. Osobe koje imaju ovu vrstu autoriteta poseduju i sposobnosti, veštine i karakterne osobine da dobiju poverenje i naklonost drugih. U dostupnoj literaturi i konsultantskoj praksi, ovakva vrsta ličnog autoriteta se naziva i harizma, koja je neretko jedna od važnih karakteristika lidera.

Već sada vidimo da liderske karakteristike nije jednostavno opisati i detektovati; kao i u procesu liderstva i ovde imamo puno teorija, definicija i mišljenja o tome koje su to karakteristike potrebne da bi nekoga nazvali efikasnom liderkom ili efikasnim liderom. Kroz interpersonalnu komunikaciju liderka ili lider zajedno sa članicama i članovima tima,

ali i sektora i organizacije, omogućavaju da se posao obavi uspešno, kroz zadovoljstvo i ličnu satisfakciju ljudi koji učestvuju u tom procesu. Govori se često o tome da liderke i lideri utiču na sve aktivnosti članica i članova jedne zajednice, ali da se proces liderstva tu ne završava, što je u direktnoj vezi sa procesom komunikacije. Povratni uticaj koji osobe na liderskom položaju dobijaju od članica i članova tog tima, sektora ili organizacije, predstavlja jednu vrstu podstreka koji upotpunjuje proces interakcije i određuje nivo efikasnosti procesa liderstva. Iste karakteristike smo mogli da primetimo i u poglavlju u kojem je bilo reči o procesu komunikacije i njegovom značaju za pojedinca.

U timskom liderstvu su uloge drugačije postavljene od drugih organizacionih struktura, što smo mogli da primetimo u poglavlju o karakteristikama tima i uspostavljanja sporazuma, jer je fokus rada u timu na zajedničkim idejama i zadacima, koji liderka ili lider koordiniraju i usmeravaju. O liderskim stilovima će još biti reči, a zadatak liderke ili lidera je da ispune očekivanja tima, i da članice i članovi tima zajedno vode tim ka uspehu uz pomoć jakih komunikacijskih odnosa. Ovaj rad upravo i ima zadatak da navedeno objasni i pokaže. Pošto smo se dotakli položaja u hijerarhijskoj strukturi organizacije, formalnog i neformalnog autoriteta, funkcija liderstva u savremenom poslovanju, dolazimo do pitanja zašto i kako se događa da jedna osoba postane liderka ili lider, odnosno koje su to karakterne osobine, veštine i znanja potrebna da bi osoba mogla da efikasno obavlja lidersku ulogu u timu, sektoru i/ili organizaciji?

Odgovori su različiti i svaki je naišao na mnogo kritika od strane autorki i autora iz različitih društveno-humanističkih disciplina, a to je da su liderka ili lider rođeni da to i postanu, da bi trebalo da se ponašaju na određeni način, sa osvrtom na određeno ponašanje u specifičnim situacijama. Ako pođemo od opšteg mišljenja da sve liderke i svi lideri imaju zajedničke karakterne osobine, sposobnosti i znanja koji su im omogućile da postignu pozicije autoriteta i kontrole u određenim periodima čovečanstva, suočićemo se sa dilemom prilikom povezivanja delovanja i uticaja npr. Adolfa Hitlera sa Majkom Terezom, ili Elvisa Prislija sa Sadamom Huseinom, ili Nelsona Mendelu sa Donaldom Trampom. Ralf Stogdil je opisao da liderke i lideri imaju viši nivo obrazovanja, da su aktivniji, sa višim količnikom inteligencije, da su skloni preuzimanju odgovornosti za sebe

i za druge i da imaju viši socioekonomski status.¹²⁸ Vodeći se metodom opažanja, Robert Bals je u istraživanju koje je sproveo, došao do otkrića da liderke i lideri postižu veće rezultate u radu od sledbenica i sledbenika, posebno u socioemocionalnim aktivnostima i onim koje su usmereni ka konkretnim radnim zadacima.¹²⁹ Navedeno utiče da liderke i lidere opisujemo kao osobe koje su omiljene u zajednici, koje brinu o harmoničnoj atmosferi, koje imaju najbolja rešenja i ideje, koje doprinose uspehu obavljanja zadataka više od drugih u zajednici, posebno u timu.

Maslov, tvorac humanističke psihologije, na osnovu istraživanja koja je sprovodio zaključio je da su kvaliteti efikasnih liderki i lidera determinisani njihovim socioemotivnim osobinama, kao što su saosećajnost, ljudskost, samokritičnost, lojalnost, empatičnost, potreba da se pomogne drugom, što je u korelaciji sa Stogdilovim navodima.¹³⁰ Međutim, Maslov je utvrdio i da efikasna liderka i efikasan lider treba da budu sposobni da se nose sa činjenicom da neće uvek biti i voljeni od strane tima u kojoj deluju, da će se nekada drugi u timu smežati, prigovarati te da zbog toga treba da budu racionalni i objektivni prilikom analize i procene situacija u kojoj se tim nalazi, pa čak i ako to podrazumeva da treba da budu nepopularno sagledani od strane članica i članova tima, sektora i/ili kolektiva.¹³¹

Efikasnost liderstva se ne ogleda u tome ko su liderke ili lideri, već u tome kako se oni ponašaju, što je drugi naveden odgovor na malopredloženo pitanje. U jednoj od ranijih studija o liderstvu, Lipit i Vajt su naveli da su najefikasnija liderka i najefikasniji lideri one osobe koje imaju epitet natprosečnosti, organizacione sposobnosti za timske aktivnosti,

¹²⁸ 1 Stogdill, M. Ralph, „Personal factors associated with leadership: A survey of the literature“, in: *Journal of Psychology*, Vol. 25, 1948, str. 35-71

¹²⁹ 127 Detaljnije pogledati: Bales, F. Robert, *Personality and Interpersonal Behavior*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1969.

¹³⁰ Detaljnije pogledati: Maslov, Abraham, *Psihologija u menadžmentu*, prev. Marijana Čurguz, Branislava Vukić, Adizes, Novi Sad, 2004.

¹³¹ Ibid.

a da su uz to i otvoreni da čuju i uvažavaju mišljenja i osećanja drugih članova i članica tima.¹³²
¹⁵ Liderstvo je proces te tako ono ne može da predstavlja osobinu u samoj osobi koju nazivamo liderka i lider. Taj proces se uvek odvija u zajednici, timu, sektoru i/ili organizaciji i odnosi se na set aktivnosti koji pomažu da se ostvare zajednički ciljevi.¹³³

Prema Fideru postoje tri elementa koji određuju koje su povoljne okolnosti za rad liderke i lidera.¹³⁴ Prvi element se odnosi na atmosferu tima, interpersonalnu komunikaciju unutar timske zajednice, u kojoj bi liderka ili lider trebalo da ima poverenje te bude odana i naklonjena timu i da tim ima iste takve aspiracije prema liderki ili lideru, jer na taj način će proces liderstva biti delotvoran i efikasan.¹³⁵ Strukturisanost zadataka i način na koji se prenose informacije unutar tima drugi su element, prema Fiderovim navodima, jer tim koji ima jasno definisane norme i uspostavljen timski sporazum mnogo bolje, smislenije i delotvornije funkcioniše od onog koji nema sve navedeno.¹³⁶ I treći element se odnosi na autoritet i moć u timu: dakle, ne samo da liderka ili lider imaju određenu vrstu moći i da liderska pozicija nosi delimični autoritet već se ti elementi ne mogu steći samo kroz pozicije i kroz odnose sa drugima u timu.¹³⁷ Liderka ili lider bi trebalo stoga da budu opaženi od strane tima, da budu jedan od članica i članova tima, jer timska zajednica ne može da se identifikuje sa nekim ko je spolja, ko se ne oseća kao deo te zajednice.

Pored navedenog, liderka i lider bi po definiciji trebalo da odgovaraju očekivanjima članicama i članova tima, jer pojedinci unutra timske zajednice imaju predstave ¹⁴ o tome kako bi liderka i lider trebalo da se ponašaju i koje funkcije da obavljaju, što je utemeljeno na njihovim kulturološkim, sociološkim, političkim navikama, ali i komunikaciji u celini.

¹³² Detaljnije pogledati: Lippitt, Ronald; Ralph, White, „The `social climate' of children's groups“, In: *Child behavior and development*, ed. Roger G. Barker, Jacob S. Kounin, Herbert F. Wright, McGraw-Hill, New York, 1943, str. 485-508

¹³³ Northouse, Peter, *Leadership - Theory and Practice*, 3rd edition, Sage Publications, Inc., California, 2004, str. 3

¹³⁴ Detaljnije pogledati: Fiedler, E. Fred, *The contingency model and the dynamics of leadership process*, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 11, ed. Leonard Berkowitz, Academic Press, New York, 1978.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid.

Zbog toga, istraživanja i konsultantska praksa pokazuju da će članice i članovi tima neretko izabrati osobu za lidersku ulogu koja je opažena kao ona osoba koja je sposobna da zadovolji potrebe pojedinaca za razvojem, poštovanjem, slobodom, poverenjem i otvorenoj interpersonalnoj komunikaciji. Primer za ove navode: demokratski orijentisani pojedinci u timu tražiće demokratske liderke ili lidere, dok će autoritativni pojedinci težiti ka autoritativnim liderkama i liderima. Uopšteno rečeno, lidersko ponašanje utiče na aktivnosti svih članica i članova tima i ima važnu ulogu u uspostavljanju ideologije timske zajednice, pa je to verovatno i kriterijum prilikom odabira liderke ili lidera u određenim timskim zajednicama.

Liderka i lider bi trebalo da budu uzor drugim članicama i članovima tima, da svakodnevnim ponašanjem opisuju ono što govore drugima u timu i da budu primer uspešne i predane osobe koja je u ulozi liderke ili lidera. Karakteristika koja opisuje liderku ili lidera je samosvesnost, želja za usavršavanjem, odnosno razumevanje procesa učenja ne kao konačnog već kao kontinuiranog sticanja novih veština, znanja i interpersonalnih sposobnosti. Naravno, efikasna liderka i efikasan lider bi trebalo da prihvataju promene i idu u korak s njima, a i da ih ne izbegavaju ili jednostavno ignorišu. Baza procesa liderstva nalazi se u viziji prema kojoj se tim kreće, te ukoliko ona nije jasno definisana i svima predstavljena, tim neće biti u mogućnosti da ostvari zadatke, bude koherentan i efikasan. Kako bi se tim kretao u pravcu vizije koju ima, osveščivanje članica i članova, analiza i preporuke za dalje korake uslov su za dobro vođenje tima. Zbog toga bi liderka i lider trebalo da budu i analitičari, ali i da imaju etička, moralna i vrednosna načela kako uticaj i energija tima ne bi otišli u pogrešnom pravcu ili se koristili za aktivnosti koje štete ne samo poslovnoj organizaciji već društvu u celini.

Karakteristika efikasne liderke i efikasnog lidera ogleda se i u načinu razmišljanja – sagledavanju tima kao zajednice i svih procesa koji se odvijaju unutar nje. Važno je i da imaju optimistički stav, odnosno da traže uvek mogućnosti i prilike, a ne da obraćaju pažnju samo na izazove i probleme. Liderka i lider bi trebalo da budu i entuzijastični, tj. da veruju u ono što rade i govore te da su motivisani i voljni da ostvare ciljeve tima i viziju istog. Pored navedenog, liderka i lider bi trebalo da sagledaju objektivno sebe, svoje mogućnosti i ograničenja, kako bi razumeli da ne postoji „savršeno“ po merilima svih ljudi

i da je svaka osoba jedinka za sebe te da kao takva ima individualne kvalitete koji je čine onakvom kakva jeste.

Kada govorimo o karakteristikama efikasnog liderstva, opšte je prihvaćeno da treba da govorimo o strategiji, viziji, idejama i ciljevima. Međutim, ključ uspeha leži u komunikaciji i emocijama. Liderska uloga je zasnovana na emocijama jer se moć liderke i lidera ogledaju u njihovim odnosima sa drugima, sposobnosti prepoznavanja emocija kod drugih i upravljanju emocijama. Goleman je govorio o emocijama u procesu liderstva, ali o tome ćemo nešto više u narednim poglavljima.¹³⁸ I možda najvažnije za nas u ovom radu jeste da liderka i lider treba da budu dobri komunikatori, jer bez obzira na to da li poseduju sve gorenavedene osobine, liderka i lider mogu biti uspešni samo ukoliko umeju da uspostave kvalitetnu interpersonalnu komunikaciju sa članicama i članovima tima. Pod tim mislimo na sposobnost da se u timskoj zajednici izgradi jaka komunikacijska mreža, koja podrazumeva kvalitetne međuljudske odnose i neometano prenošenje informacija i poruka.

Pominjali smo i pitali da li su liderke i lideri produkti ili ličnosti same po sebi, te smo pokušali da ponudimo odgovor o tome da li oni stvaraju ili rađaju. Pozivajući se na one autorke i autore koji smatraju da se liderke i lideri rađaju kao takvi, navodi se da su te osobe posebne, da se razlikuju od drugih ljudi. Upravo te osobine ne mogu da vremenom nestanu niti da budu kreirane pod uticajem zajednica kojima te osobe pripadaju. Međutim, bez obzira na mnogobrojna istraživanja koja su kao hipotezu imala upravo ovaj stav, nije se došlo do konciznog spiska koje su to „urođene“ osobine koje imaju liderke i lideri. U potrazi za dokazima i argumentacijom takvog stava, rečeno je da će se u budućnosti nauka kao društvena praksa toliko razviti da će te osobine moći da budu iskazane i kao genetski kodovi pojedinca; odnosno da će se uz pomoć nauke, posebno prirodno-matematičkih disciplina, dokazati da postoje specifičnosti u genetskom kodu koji predodređuju osobu da postane liderka ili lider. Ali, postoji veliki broj autorki i autora koji ne dele ovaj stav te smatraju da se liderke i lideri stvaraju. Odličan primer za ovu javnu

raspravu nam je harizma, kao jedna od najčešće navedenih karakteristika timske liderke i timskog lidera, koja je komunikacijsko pitanje.¹³⁹

Reč harizma se koristi u opisima liderskih karakteristika kao jedna od najznačajnijih osobina liderki i lidera, a ona se poseduje ili se stvara. Pojam se koristi da se opiše posebnost koju određeni pojedinci imaju, a koja im doprinosi u realizaciji i ostvarenju izuzetnih društvenih, političkih i poslovnih rezultata. U nešto tradicionalnijoj literaturi, harizma se pominje kao posebni duhovni dar, uzvišenost koja je u vezi sa određenim zvanjem, položajem ili službom. U savremenoj literaturi, takođe, pominje se harizma, ali u vezi sa procesom liderstva i uspešne komunikacije. Kao posebna lična karakteristika harizma je osobina koja pojedincima daje izvanredne moći pa je zbog toga poseduje mali broj pojedinaca, a zbog te osobine drugi ih smatraju liderkama i liderima.¹⁴⁰

Zanimljivo je, a i komunikacijsko pitanje, kako ti pojedinci koji su harizmatični, znaju za sebe da poseduju tu karakternu osobinu. Govorili smo o tome da se čovek određuje prema drugima i da kroz različite komunikacijske forme i vrste upoznaje sebe i svet oko sebe. U mnogim filozofskim raspravama, poput Platona, Sokrata, Deleza i drugih, vidimo da se ljudi određuju kroz dijalog i razgovor, te da pojedinac nije u mogućnosti da sam spozna ko je, šta je i kakav je, bez da je determinisan različitim komunikacijskim procesima, kulturom, medijima, zajednicama u kojima se kreće i ljudima koje kroz život upoznaje. Neretko i u psihološkim i sociološkim istraživanjima vidimo da se pojedinac uvek ogleda kroz iskustvo sa drugima, poput ogledala koje govori. Tako, sledbenice i sledbenici u liderskom procesu primećuju i potvrđuju harizmu kao lidersku karakteristiku i osobinu. Prema Northausu, harizmatične liderke i harizmatični lideri se ponašaju na specifičan način i karakterne osobine koje imaju su često dominacija, samopouzdanje, potreba i želja da utiču na druge, snažan osećaj za moralne društvene vrednosti i norme.¹⁴¹ Oslanjajući se na prikaz iz Northausovog istraživanja, ukoliko liderku ili lidera karakteriše dominacija, njihovo ponašanje će uticati na to da postanu uzor drugima, dok

¹³⁹ Reč harizma potiče iz grčke kulture i jezika, opisuje dar ili od „Boga“ datu milost.

¹⁴⁰ Detaljnije pogledati: Northouse, Peter, *Leadership – Theory and Practice*, 3rd edition, Sage Publications, Inc., California, 2004, str. 100-130.

¹⁴¹ Ibid.

uticaj koji će izazvati kod drugih u timu je identifikacija; no ako ih karakteriše stabilnost, ponašaće se tako da postavljanju ciljeve, a uticaj koji će imati na druge u timu biće uzajamno poverenje.¹⁴²

Prema istraživanju navedenog autora, primećujemo da harizmatične liderke i harizmatični lideri imaju i određene karakterne osobine i određene obrasce ponašanja. Zbog toga, drugi pojedinci harizmatične liderke i harizmatične lidere opisuju kao one koji umeju da artikuliraju ideologiju kroz koju se promoviraju društveno prihvatljive moralne vrednosti, oblikuju visoke ciljeve, komuniciraju sa uvažavanjem i poverenjem u druge ljude, podstiču druge na akciju i motivišu ih. Rezultati ovakvog liderskog upravljanja kreiraju veru u ideologiju tima, poverenje, emocionalno prihvatanje, identifikaciju, postavljanje viših ciljeva pojedinaca i timske zajednice, kao i prostor u kojem članice i članovi tima imaju osećaj da je komunikacija otvorena i „iskrena“. Kako bi se navedeni rezultati harizmatičnog liderskog stila ispunili, liderke i lideri bi trebalo da imaju određeni set aktivnosti koji odgovara potrebama tima. Prema Northausu, postoji set veština kojima bi liderka i lider trebalo da ovladaju kako bi tim obavio sve radne zadatke, razvila se i poboljšala interpersonalna komunikacija i međuljudski odnosi unutar timske zajednice, ali se i uspostavio odnos tima sa okruženjem u kojem radi.¹⁴³

Pitamo se šta to harizmatične liderke i lideri imaju, a drugi ne, jer prema svemu što smo gore naveli osobine efikasnog liderstva o kojem smo govorili? Možda je harizma deo karakternih osobina liderki i lidera ukoliko je liderski proces efikasan, te tako povezujemo delovanje osoba za koje smo malopre rekli da ne znamo kako možemo da povežemo njihov rad i uticaj, a sve su bile poznate, uspešne i globalno priznate liderke i lideri (delovanje Adolfa Hitlera sa Majkom Terezom, ili Elvise Preslija sa Sadamom Huseinom, ili Nelsona Mandelu sa Donaldom Trampom). Harizmatičnost se tako ogleda u sposobnosti osobe da oseća snažne emocije, bude otporna na uticaje drugih ljudi i ima mogućnost da kreira snažne emocije, poverenje i uticaj na druge ljude.

Sve je više kritika na stav da je harizma „urođena“ osobina i konsultantkinje i konsultanti u oblasti liderstva navode da je potrebno da osoba pokazuje znake empatije,

¹⁴² Ibid. str. 121.

¹⁴³ Ibid.

da ima razvijenu veštinu aktivnog slušanja, da tokom procesa komunikacije održava kontakt očima sa drugim učesnicama i učesnicima u odnosu, da bude entuzijastična, da poseduje dobre retoričke veštine i da poseduje samopouzdanje, veru u sebe i u druge.¹⁴⁴ Pomalo ovo zvuči kao tekst nekog od priručnika „kako da...” ali, oslanjajući se na dostupnu literaturu, javne diskusije i našu konsultantsku praksu, primećujemo da je reč o setu aktivnosti, karakternih osobina, obrazaca ponašanja i veština komunikacije, koje zajedno čine set osobina efikasnog liderstva, što u potpunosti odgovara osnovnoj hipotezi ovog rada.¹⁴⁵

Da li je onda dovoljno da osoba bude harizmatična kako bi postala efikasna liderka i efikasan lider? Kod nekih autorki i autora, navodi se da je odnos naučenog i stečenog pola-pola, da su harizmatične osobe odlične u komunikaciji, posebno interpersonalnoj, ali da je potrebno da se osoba ponaša prema svim obrascima o kojima smo govorili, da ume da primeni te obrasce u svojoj svakodnevnoj komunikaciji, posebno poslovnoj, što je upravo i opis veština sposobnosti efikasne komunikatorke i efikasnog komunikatora. Jednostavno rečeno, proces liderstva i proces komunikacije neodvojivi su procesi: karakterne osobine, obrasci ponašanja, veštine i sposobnosti su manje-više iste za učesnice i učesnike u oba procesa.

¹⁴⁴ Kvalitetne opise možemo pronaći u knjizi profesora: Alessandra, Tony, *Charisma: Seven keys to developing the magnetism that leads to success*, Grand Central Publishing, New York, 1998.

¹⁴⁵ *How to* ili „kako da“ je neformalni i često kratak video zapis ili tekst koji opisuje kako se izvršava određeni zadatak. Uputstva su obično namenjena onim osobama koje nisu stručnjakinje i stručnjaci, te su uputstva vrlo pojednostavljena u poređenju sa uobičajenom diskusijom o određenoj temi, posebno u akademskom diskursu.

8. Veštine slušanja u komunikaciji liderke i lidera

Jedan od važnih aspekata komunikacije, time i liderstva, jeste slušanje. Na pomen reči sluh i slušanje, uglavnom vizualizujemo fizički dodirljiv organ (uši) i mislimo na to da li neko ima sluha ili ne; ne pretpostavljamo umetnički pojam sluha, već sposobnost pojedinca da čuje druge dok govore. Danas pojam slušanje generalno upućuje na medicinsko poimanje slušanja, kao sredstva i medija za primanje informacije od pošiljaoca poruke. Čak i u ovako banalnom shvatanju slušanja, kao podršci i pomoći u komunikaciji, vidimo da slušanje ima mnogo značenja, posebno u odnosu na naučnu disciplinu koja proces izučava.

Iz komunikoloških i liderskih aspekata, slušanje je ključan pojam, veština i medij, koji bi svaka učesnica i svaki učesnik u interpersonalnoj komunikaciji trebalo da usvoji, razvija i unapređuje. Svaku informaciju dobijamo tako što čujemo šta neko izgovara, uz pomoć čula sluha, ali i uz pomoć svih drugih čula i intuicije.¹⁴⁶ Mi čujemo, vidimo i osećamo zvuke, slike, reči, osećanja i energiju. Pažnju obraćamo na sve informacije koje dobijamo putem naših čula. Možemo reći da je čovek multifunkcionalan primalac poruka sa receptorima najrazličitijih vrsta, od kojih svaki receptor prima informacije na određeni način. Primer za ovaj stav možemo pronaći u svakodnevnom životu, u trenutku kada primećujemo, čujemo i osećamo disanje sa druge strane telefonske linije, način na koji druga osoba prihvata informacije, promene u tonu, stilu i načinu govora i glasa, te osećamo ono što je u podtekstu samog govora druge osobe. Drugim rečima, mi ne slušamo samo osobu sa kojom smo u komunikaciji već, u isto vreme, slušamo sve drugo što se dešava u okruženju. U direktnoj komunikaciji obraćamo pažnju na neverbalnu komunikaciju, naročito na govor tela druge osobe, dok drugim vrstama komunikacije (virtuelnoj, telefonskoj, radijskoj itd.) obraćamo pažnju na druge neverbalne signale, osećamo emocije i zamišljamo govor tela.

¹⁴⁶ Pod pojmom intuicija mislimo na skup iskustava i sposobnosti da predvidimo ili iz grupnog plana sagledamo situacije, aktivnosti, mišljenja ljudi i slično.

Uspešna usmena komunikacija predstavlja jednu od bazičnih veština i jedan od vitalnih faktora uspeha u svakodnevnom poslovanju, među zaposlenima na nižim hijerarhijskim nivoima, među zaposlenima na srednjem hijerarhijskom nivou, a posebno na nivou menadžmenta poslovne organizacije. Osnovne odlike usmene komunikacije ogledaju se u dinamici i interaktivnosti, odakle proističu i njene najznačajnije prednosti, ali i najveći izazovi za učesnice i učesnike u komunikacijskom procesu. U svojoj biti, komunikacijski proces ima za cilj da izazove neku vrstu reakcije ili promene, te tako usmena komunikacija ima za cilj da sagovornice i sagovornici saslušaju i prime informaciju ili poruku, da je ispravno razumeju (kodiranje i dekodiranje poruke) i da sprovedu neku aktivnost.¹⁴⁷

Da bi se ciljevi komunikacije realizovali, potrebno je prevazići određene prepreke u komunikacijskom procesu, koje su najčešće u vezi sa učesnicama i učesnicima u komunikacijskom procesu i obimom pažnje. Pažnju sagovornica i sagovornika u komunikaciji nije lako održati tokom dugog vremenskog perioda, posebno što različita istraživanja pokazuju da koncentracija učesnica i učesnika počinje da opada već posle nekoliko minuta slušanja, zbog čega bi trebalo voditi interpersonalnu komunikaciju koja angažuje sve učesnice i učesnike u procesu komunikacije i pomaže da se pažnja svih pojedinaca održi. Procena relativnosti sadržaja komunikacije određuje stepen pažnje, u usmenoj komunikaciji bi trebalo naglašavati ključna mesta u govoru, uz pomoć tehnika neverbalne komunikacije. Smatramo da je ova perspektiva posmatranja komunikacijskog procesa ključna za efikasno liderstvo.

Linearno mišljenje je često zastupljeno u komunikaciji od lateralnog, te se tako informacije koje su predstavljene u opštem logičkom sledu jednostavnije pamte i obrađuju. Često se u konsultantskoj praksi savetuje da se napravi kratak pregled sadržaja koji će dati preglednost u dugim razgovorima, izlaganjima ili sastancima, koji pomaže da se odrede ključne poruke komunikacije. Takođe, ponavljanje je još jedna od tehnika koju koriste efikasne liderke i efikasni lideri u interpersonalnoj komunikaciji. Izvodi se na nekoliko načina, tako što se različitim formulacijama prenose iste poruke, slanjem tih

¹⁴⁷ Detaljnije pogledati: Hol, Stujart, *Mediji i moć*, prev. Svetlana Samurović, Dušan Maljković, Vera Vukelić, Karpos, Beograd, 2013.

poruka putem različitih kanala, rezimiranjem i podsećanjem nakon određenog vremena. Uzimajući u obzir da svaki proces komunikacije počiva na referentnom okviru, posebno u trenutku razumevanja i donošenja zaključka o procesu komunikacije, od presudnog je značaja da se informacija i poruka prilagode učesnici ili učesniku u komunikaciji i da se redovno traži povratna informacija o primljenoj poruci. Zbog svega navedenog, veština efikasne komunikacije i efikasnog liderstva ogleda se u razumevanju referentnog okvira sagovornice i sagovornika, korišćenje i razumevanje neverbalnih signala tokom interpersonalne komunikacije i aktivno slušanje.

Istraživanja pokazuju da najsnažniji efekti komunikacije budu kada su učesnice i učesnici u direktnom kontaktu, što se direktno odnosi i na formalne sastanke, kolegijume, treninge, obuke, pregovore, razgovore i intervjuje. Sve navedeno su i aktivnosti koje efikasna liderka i efikasan lider organizuju sa timom, sektorom i/ili kolektivom zajednice koju vode. Mnoge autorke i autori navode da je verbalna komunikacija jedan od najstarijih i najefektnijih vidova komunikacije, jer omogućava trenutnu dvosmernu razmenu ideja, mišljenja, stavova i osećanja, putem verbalnih i neverbalnih znakova i signala. Zbog ovih podataka je neverbalna komunikacija postala predmet ozbiljnog akademskog proučavanja, ali tek od druge polovine dvadesetog veka, iako je njen uticaj u interpersonalnoj komunikaciji daleko veći od verbalne komunikacije. Albert Merabijan je u svojim istraživanjima došao do podataka da je ukupan utisak poruke na učesnicu ili učesnika u komunikaciji verbalan samo sedam posto, vokalan trideset i tri posto, dok je neverbalan pedeset i pet posto.¹⁴⁸ U nešto kasnijim istraživanjima, istraživačice i istraživači su došli do podatka da je udeo neverbalnih signala u interpersonalnoj komunikaciji do šezdeset pet posto. Prema dostupnoj literaturi uvideli smo i da je u poslovnim susretima govor tela odgovoran za ishod svakog sastanka i da učesnice i učesnici u komunikaciji u prvih nekoliko minuta stižu prvi utisak o osobi upravo na osnovu govora tela.

Najveći deo neverbalne komunikacije odvija se na nesvesnom nivou i poruka koja je primljena na ovaj način uglavnom ima svrhu u proceni validnosti i relevantnosti verbalne poruke. Iz tog razloga u ličnom kontaktu svi kanali izražavanja bi trebalo da budu

¹⁴⁸ Detaljnije pogledati: Mehrabian, Albert, *Nonverbal Communication*, 1st edition, Routledge, London, 2007.

usaglašeni kako bi poruka zaista bila prenesena bez šumova u komunikaciji i bila uverljiva. Ukoliko je komunikacija neusaglašena, to ukazuje na neku vrstu unutrašnjeg konflikta, što se često percipira kao neiskrenost, a u vezi je sa nepouzdanošću. Zato je važno da liderke i lideri imaju razvijene veštine interpersonalne komunikacije, kako bi liderska uloga ispunila očekivanja zajednice i opravdala svoje postojanje u organizaciji. Time dolazi do spone procesa komunikacije i procesa liderstva, koji zajedno čine opšti komunikacijski okvir i sistem delovanja.

Zašto je slušanje važno u procesu liderstva, a ne samo u procesu komunikacije, pokušaćemo da objasnimo u narednim pasusima kroz definisanje liderskih pozicija i načina njihovog delovanja. Prema Karlu Frapaolu, u praksi se susrećemo sa različitim tipovima liderki i lidera u kontekstu znanja i učenja, u kojima primećujemo značaj aktivnog slušanja u liderskoj ulozi.¹⁴⁹ Liderka i lider kao inženjeri znanja pojavljuju se u organizacijama koje imaju veoma jasno strukturisan plan aktivnosti prema pristupu organizacionog znanja i učenja. Liderke i lideri bi u tom slučaju trebalo da vrlo detaljno sagledaju zajednicu u kojoj rade, osluškuju potrebe menadžmenta i tima, sektora i/ili kolektiva i pažljivo slušaju okruženje i poruke koje dolaze izvan poslovne zajednice, kako bi na vreme reagovali na njih radi većeg doprinosa timu, sektoru i/ili organizaciji u planiranju i sticanju novih veština i znanja.

Ukoliko su liderke i lideri analitičari znanja, onda su i odgovorni za prikupljanje, koordinaciju i prenos stečenog znanja. U tom slučaju je važno da liderka i lider pažljivo slušaju informacije i poruke koje dobijaju od, recimo, tima koji vode i menadžmenta organizacije u kojoj rade, kako se ne bi fokusirali samo na sposobnosti, znanja i učenja drugih članova i članica tima i organizacije, već i na to da svoja znanja, iskustva, veštine i mogućnosti stave na raspolaganje drugima. Ako su liderka i lider „direktori znanja“, pod kojim se misli na pristup koji je zasnovan na tradicionalnom, autoritativnom i hijerarhijskom pristupu upravljanja znanjem, onda bi liderka i lider trebalo da više pažnje, energije i komunikacije ulože u kreiranje timske ili organizacione kulture, koja podržava ovakav model rada u zajednici. Ako se ovaj pristup zahteva od menadžmenta organizacije, timska liderka i timski lider bi trebalo više vremena da posvete aktivnom

¹⁴⁹ Frappaolo, Carl, *Knowledge Management*, 2nd edition, John Wiley and Sons Ltd, UK, 2006.

slušanju članica i članova tima i analizi dobijenih informacija, jer postoji mogućnost da vrednosti, norme i pravila ponašanja, nisu u skladu sa ovakvim pristupom upravljanja znanjem.

Ako posmatramo liderke i lidere kao menadžerke i menadžere znanja, njihova uloga je onda više nadzorna. Takva liderska uloga je moguća samo u zajednicama koje veruju da je timsko, sektorsko i/ili organizacijsko znanje rezultat različitih pojedinaca unutar te zajednice. Da bi se takva liderska uloga ostvarila, neophodno je da liderka i lider obezbede jaku komunikacijsku mrežu na svim nivoima tima, sektora i/ili organizacije, koja odgovara kulturi te zajednice. Kako bi to ostvarili, važno je da slušaju svoje kolegice i kolege i da informacije upoređuju sa onim koje dobiju od menadžmenta i iz okruženja. Ukoliko su liderke i lideri upravnice i upravnici znanja, čija je uloga slična menadžerki i menadžeru znanja, onda je potrebno da prema nivou znanja i položaju pojedinaca koji imaju u organizacionom sistemu, oslušuju informacije i uspostave komunikaciju koja će ići od čela organizacije do najniže hijerarhijske pozicije u strukturi funkcionisanja cele poslovne zajednice. Prema dostupnim informacijama, ova uloga se nije pokazala dobrom u praksi, bez obzira na liderske kompetence i veštine aktivnog slušanja u komunikaciji.

Prema savremenoj literaturi u oblasti liderstva, zastupljenja je teorija da se današnje liderke i lideri ne ustručavaju od promena, kontinuiranog učenja, razvoja zajednice koju vode u skladu sa strategijom, vizijom i ciljevima poslovne organizacije, ali da nastoje da pronađu adekvatnu meru u načinu vođenja tima, sektora i/ili kolektiva ⁷¹ kako bi bili efikasni u obavljanju svog posla i uloge u organizaciji, uz pomoć aktivnog slušanja, jakih unutrašnjih vrednosti, veština interpersonalne komunikacije i poznavanja, analize i primene svih elemenata korporativne kulture. Tako, možemo reći da je drugi aspekt slušanja ono što mi radimo sa svojim slušanjem. Reč je o uticaju koji naše slušanje ima na osobu sa kojom smo u interpersonalnoj komunikaciji. U timskom liderstvu, liderka i lider bi trebalo da osveste da na druge ljude utiče način na koji ih oni slušaju, a ali ne samo u kontekstu pukog slušanja već i radnji koje liderka i lider obavljaju tokom procesa slušanja. Neretko se dešava da mi pažljivo slušamo drugu osobu, ali nam u trenutku misli odu na neku drugu stranu, što učesnica ili učesnik u komunikaciji znaju da primeće.

Postoji nekoliko vrsta slušanja i svaka od njih ima svoje motive i razloge takvog ponašanja u komunikaciji. Krenućemo od onih vrsta slušanja koje nisu korisne za liderke

i lidere. Ukoliko na prvi utisak deluje da je osoba prisutna u komunikaciji i da je vrlo koncentrisana na ono što druga učesnica ili učesnik govore, a zapravo uopšte ne sluša niti učestvuje u komunikaciji, takvo slušanje nazivamo pseudoslušanje, i ono je vrlo zastupljeno u današnjem načinu funkcionisanja ljudi i hiperprodukcija sadržaja koje dobijamo putem masovnih medija. U procesu komunikacije postoji slušanje po modelu selektivnog odbacivanja delova rečenog. Takvo slušanje podrazumeva da osoba učestvuje u komunikaciji, obraća pažnju na sve znake, samo neke delove komunikacije jednostavno ne čuje, odnosno ne želi da čuje. Porodične psihoterapeutkinje i porodični psihoterapeuti navode da je ova vrsta slušanja često prisutna u partnerskim odnosima. Pored navedenog, selektivnog odbacivanja, postoji i selektivno slušanje, koje se odnosi na učesnicu ili učesnika u komunikaciji, koji slušaju ono što ih posebno interesuje a ostale sadržaje komunikacije ignorišu. Ova vrsta slušanja je često prisutna na grupnim sastancima i u vaspitanju mladih.

Postoji i jednoslojna vrsta slušanja, kada učesnica ili učesnik u komunikaciji prihvataju samo jedan deo informacije i poruke, verbalni ili neverbalni, a sve ostalo zanemaruju. Time dolazi do učitavanja rečenog od strane govornica i govornika, što je neretko slučaj u marketinškoj praksi. Nekada su učesnica i učesnik u komunikaciji osetljivi zbog prethodnog iskustva, ili situacije u kojoj su se našli pre ulaska u komunikaciju, te imaju utisak da šta god da im govornica ili govornik pričaju, oni doživljavaju kao napad. Takve situacije se često dešavaju u poslovnom kontekstu, kada zaposlene i zaposleni imaju lične probleme koje potiskuju pa onda na neutralne i dobronamerne izjave koleginica i kolega reaguju odbranom ili napadom. Dešava se da učesnice i učesnici u komunikaciji uzimaju reč iako neko drugi govori, jer nisu fokusirani na proces komunikacije već čekaju trenutak kada mogu da govore o onome što njih zanima ili brine, bez obzira na to da li samo nastavljaju rečenice govornice i govornika ili preuzimaju kompletnu temu razgovora.

Takođe, posebno u delikatnim komunikacijskim procesima, konfliktnim situacijama ili kriznim komunikacijama, učesnice i učesnici u komunikaciji slušaju govornicu ili govornika samo radi napada na njih, prilikom čega ne obraćaju pažnju na dominantnu misao i kontekst komunikacije, već se pažnja obraća samo na propuste, slučajne greške ili nejasnoće u onome što govornice i govornici izjavljuju. Ova vrsta slušanja je često

primer u masovnim medijima, posebno u političkim emisijama, jutarnjim programima i debatama. Nadovezujući se na pomenuti primer, postoji i vrsta slušanja koju zovemo zapitkivanje i odnosi se na učesnice i učesnike u komunikaciji koji često postavljaju pitanja tokom razgovora. Na taj način druga strana procesa komunikacije ima utisak da je na nekom ispitivanju ili slično. I pomenuli bismo još jednu vrstu slušanja – možda pravilnije rečeno neslušanja – a to je deljenje saveta. Takvu vrstu slušanja primećujemo u komunikaciji kada učesnica i učesnik iste ne slušaju potrebe i osećanja (emocije) druge osobe, već joj objašnjavaju koji su najbolji načini da osoba postupi u određenoj situaciji. Primer možemo pronaći u prijateljskim odnosima: kada se jedna osoba poveri drugoj da ima situaciju koju ne zna kako da reši i prevaziđe a druga osoba joj govori o svojim iskustvima, osećanjima te kako je ona prevazišla situaciju u kojoj je bila – bez da, zapravo, sasluša osobu koja je počela da govori.

Aktivno slušanje, sa druge strane, jeste proces koji zahteva usmeravanje pune pažnje na učesnice i učesnike u razgovoru i razumevanje značenja poruke, što u procesu liderstva doprinosi donošenju kvalitetnih odluka, većoj produktivosti i rešavanju problema. Aktivno slušanje možemo opisati i kao dodatni fokus na ono što osoba govori i oseća, na davanje povratne informacije, odnosno na to kako smo razumeli poruku koja je prenet (reči i osećanja). Takvo slušanje pokazuje da se liderke i lideri interesuju i brinu za učesnice i učesnike, vodi ka efikasnijem informisanju o sagovornici ili sagovorniku i situaciji, podstiče da se interpersonalna komunikacija nastavi i razvije, pomaže u kreiranju kvalitetnih međuljudskih odnosa, podstiče saradnju i svrsishodno rešavanje izazova ili nesporazuma, pomaže u konfliktnim i kriznim situacijama. Aktivno slušanje je, dakle, više od toga da samo čujemo reči. Ono podrazumeva razumevanje poruke i informacije, pomoću njega upravljamo konfliktima i krizama, prevazilazimo barijere u komunikaciji, uvažavamo mišljenja, stavove, vrednosti i osećanja drugih učesnica i učesnika u komunikaciji, što njima dalje omogućava da se osećaju prijatno u interpersonalnom odnosu, dok liderka i lider tima pokazuju poverenje drugim osobama i tako lakše iskazuju ono što žele da saopšte.

Sa druge strane, propusti u slušanju, ili kako smo gore naveli u neslušanju, mogu da dovedu do značajnih gubitaka u vremenu, materijalnim resursima, reputaciji i integritetu. Međutim, zbog sve manje pažnje ljudi u doba masovnih medija i onlajn

svetova, prosečan kapacitet pažnje kod ljudi nije veći od dvadeset posto, što dalje implicira da će preko dve trećine poruka koje se prenose u interpersonalnoj komunikaciji biti zaboravljeno, ignorisano ili pogrešno protumačeno. Razlozi za ovakva ponašanja su mnogobrojni i kreću se od mentalnih kapaciteta, preko neadekvatnog okruženja i ometajućih faktora do procene kredibiliteta drugih učesnica i učesnika u komunikaciji.¹⁵⁰

Postoji nekoliko tipova aktivnog slušanja, prema profilu učesnica i učesnika u komunikaciji.¹⁵¹ Prvi tip se odnosi na slušanje koje je usmereno na aktivnost, odnosno da su učesnice i učesnici u komunikaciji fokusirani na ključne informacije u poruci, da su osetljivi na vreme i da se osoba koja prenosi poruku dobro organizuje i napravi jasnu strukturu iste. Često se zbog ovog tipa aktivnog slušanja u poslovnoj komunikaciji učesnice i učesnici u razgovoru drže dnevnog reda i preskaču opšta mesta, zbog čega mogu delovati drugim osobama u komunikaciji užurbano i nezainteresovano za druge. Drugi tip se odnosi na usmereno slušanje koje uključuje i analizu i kritičko promišljanje sadržaja poruke. Osobe koje slušaju na ovaj način, što su uglavnom osobe na visokim pozicijama u strukturi organizacije, imaju sposobnost da sadržaj poruke sagledaju iz više uglova, otvoreni su za kompleksne i izazovne teme i dodatno su zainteresovani za kvalitetne ideje i predloge. U određenim situacijama usmereni tip slušanja podstiče spontanu i kreativnu razmenu ideja zbog visokog stepena analize i preispitivanja sadržaja.

Slušanje koje je usmereno na osobu treći je tip slušanja i ima za cilj izgradnju interpersonalnih odnosa, zbog čega je pažnja učesnica i učesnika u komunikaciji usmerena podjednako i na sadržaj poruke i na emotivno stanje druge osobe u komunikaciji, i to bez ocenjivanja i predrasuda. Zbog nekritične analize i promišljanja poruka u komunikaciji, samim tim i bezuslovnog prihvatanja, ovaj tip slušanja u određenim situacijama može biti neobjektivan. I četvrti tip slušanja možemo opisati kao slušanje koje je usmereno na svrsishodnost poruke. Učesnice i učesnici ovog tipa slušanja obraćaju pažnju na detalje, relevantne podatke i nezavisno mišljenje, te kvalitetnoj i smislenoj

¹⁵⁰ Detaljnije pogledati: Qualman, Erik, *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, John Wiley & Sons Inc, New York, 2012.

¹⁵¹ Hoppe, H. Michael, *Active Listening: Improve Your Ability to Listen and Lead* (An *Ideas into Action* Guidebook), Center for Creative Leadership, 2006.

komunikaciji pridaju veći značaj od samog procesa rada i interpersonalne komunikacije, što često u poslovnom okruženju može delovati strogo i zahtevno.¹⁵²

Pored tipova slušanja postoje i različiti nivoi slušanja, o kojima se mnogo govori u naučnim disciplinama poput komunikologije, psihologije i sociologije. Prvi nivo slušanja nazivamo unutrašnje slušanje i tokom tog procesa slušanja postavlja se pitanje: šta dobijene poruke i/ili informacije znače za mene. Reč je o slušanju koje je okrenuto ka pojedincu, njenim ili njegovim mislima, osećanjima i zaključcima, u odnosu na drugu osobu u komunikaciji. Kod ovog nivoa postoji jednosmerna energija i otvoren prostor da se informacije prime i prihvate, ali ne i da se šalju dalje. Ukoliko se na ovom nivou slušanja liderka ili lider nađu u komunikaciji sa članicama i članovima tima, preporuka je da brzo osveste da se nalaze na tom nivou i da prebace slušanje na drugi ili treći nivo.

Drugi nivo slušanja je fokusirano slušanje, a na tom nivou je pažnja usmerena na drugu osobu. Često se u literaturi pronalazi primer koji opisuje ovaj nivo slušanja kod zaljubljenog para koji se nalazi na romantičnoj večeri: pojedinci su usmereni samo jedan na drugog i ne obraćaju pažnju na bilo koga ili bilo šta iz okruženja. Posmatrajući ovaj nivo slušanja iz liderske perspektive, svest liderke i lidera fokusirana je isključivo na članice i članove tima. Oni slušaju njihove reči, osluškuj u misli i osećanja, obraćaju pažnju na detalje govora, odnosno na način na koji govore, posmatraju neverbalnu komunikaciju i šta je ono što su članice i članovi tima izostavili da kažu, kao i na koji način su to učinili. Tako, liderka i lider slušaju ono što je značajno za članice i članove timske zajednice, saznaju o njihovim perspektivama u vezi sa organizacijom u kojoj rade i svetom u kojem žive. Ovaj nivo slušanja nalikuje ogledalu u kojem tokom procesa komunikacije informacije i poruke dolaze do članica i članova tima, odbijaju se i vraćaju nazad. Drugim rečima, kod drugog nivoa slušanja liderka i lider ne bi trebalo da kontrolišu informacije i poruke koje im dolaze od strane članica i članova tima, već samo da budu sposobni da razumeju kako njihovo slušanje ima efekta i uticaja na sve ljude u timskoj zajednici. U dostupnoj literaturi pronalazimo i da ovaj nivo slušanja predstavlja nivo saradnje, razumevanja i saosećanja, te da bi liderka i lider trebalo da obraćaju pažnju na

¹⁵² Zanimljiv pristup temi, možemo pronaći i kod: Field, John, *Listening in the language classroom*, Cambridge University Press, UK, 2010.

sve što dolazi kao poruka ili informacija do njih – od tona, preko tempa do izraženih osećanja. Na taj način biraju na šta će od svega toga odgovoriti i na koji način, kako bi mogli da posmatraju reakcije ostalih članica i članova timske zajednice. Navedeni komunikacijski lanac podrazumeva da liderka i lider dva puta slušaju pre nego što odgovore, jer prvo slušaju inicijalni govor članica i članova tima, a nakon toga njihovu reakciju na odgovor koji liderka i lider daju.

Poslednji nivo slušanja, treći nivo, nazivamo i globalno slušanje. Njega interesuje način na koji liderka ili lider primaju poruku i percipiraju je svim čulima. Na ovom nivou slušanja liderka i lider vide, čuju i osećaju svaku informaciju i poruku, odnosno imaju aktivnost, pasivnost i interakciju. Drugačije rečeno, liderka i lider na globalnom nivou slušanja posvećeni su članicama i članovima tima koji govore, ali do njih dopiru i druge informacije iz okruženja tokom procesa komunikacije, na šta liderka i lider obraćanju takođe pažnju. U objašnjenju ovog nivoa slušanja pozivamo se na intuiciju jer je ona jednostavno informacija koja pomaže da se prime i razumeju informacije koje nisu direktno uočljive. Često se treći nivo slušanja opisuje kao slušanje okruženja: na tom nivou slušanja liderka i lider primećuju stepen temperature, nivo energije, svetlo, tamu, mirise i drugo. Primer za razumevanje trećeg nivoa slušanja možemo pronaći kod glumica i glumaca, plesačica i plesača, muzičarki i muzičara, nastavnica i nastavnika, jer su to osobe koje imaju veštine i sposobnosti da razumeju prostoriju u kojoj se nalaze i nadgledaju kako se atmosfera menja u odnosu na to šta i kako rade. Liderka i lider na ovom nivou slušanja mogu da razumeju svoj uticaj koji imaju i da prema tome prilagode svoje ponašanje, tačnije stil i ton komunikacije. Kako bi bili efikasni u navedenom, liderka i lider bi trebalo da budu otvoreni, fokusirani i osetljivi na delikatne stimulanse u komunikaciji, da budu sposobni i spremni da prime informaciju svim čulima u različitim okruženjima.¹⁵³

Iz svega navedenog, možemo reći da su stil aktivnog slušanja i interakcije uglavnom determinisani profilom i motivima drugih učesnica i učesnika u komunikaciji. Osnovni principi aktivnog slušanja odnose se jednako na sve tipove i nivoe slušanja, a

¹⁵³ **73** Kimsey House, Henry; Kimsey House, Karen; Sandahl, Phillip; Whitworth, Laura, *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives*, 1st edition, Nicholas Brealey Publications, London, 2011.

možemo ih kategorizovati kroz razumevanje, uvažavanje, evaluaciju i verifikaciju poruke i/ili informacije. Razumevanje je osnovni mentalni proces ljudi koji zahteva koncentraciju, pažnju i prepoznavanje načina na koji osoba koja govori organizuje ideje, uočavanje najvažnijih informacija u poruci i kontekstualizaciju poruke. Često na poslovnim sastancima, kolegijumima i skupovima učesnice i učesnici u komunikaciji beleže naglašene ili nejasne informacije, kako ne bi ometali osobu tokom izlaganja. Ukoliko se razvije receptivan i nekritičan stav prema osobi koja govori i prema sadržaju poruke, to podrazumeva da postoji otvoreni i nediskriminacioni stav učesnica i učesnika u komunikaciji. Ovakvim stavom pažnja se više usmerava na sadržaj poruke i dobijene informacije a manje na način na koji osoba koja govori izlaže informacije i poruke. Uvažavanje i prihvatanje se prepoznaju uz pomoć verbalnih i neverbalnih signala i pomažu i ohrabruju osobu koja govori, čime se obezbeđuje prostor drugim učesnicama i učesnicima u komunikaciji da kritički i analitički pristupe analizi sadržaja interpersonalne komunikacije.

Evaluacija iziskuje logičku analizu i empatiju prema osobi koja govori, kroz analizu relevantnosti i validnosti poruke i informacije, procenu sveobuhvatnog značaja podataka koji su dobijeni i argumentacije koja je data, uz ocenu emotivnog stanja i značenja koje poruke i informacije imaju za osobu koja govori. Time dolazimo i do verifikacije za koju se smatra da je podrška aktivnom slušanju, a odnosi se na komparaciju poslate i primljene poruke koju podstiču učesnice i učesnici u komunikaciji, postavljanjem pitanja ili parafraziranjem. Poruku učesnice i učesnici u komunikaciji mogu verifikovati postavljanjem pitanja o nedovoljno jasnim delovima poruke ili date informacije, dok rezimiranje iznetog sadržaja može pomoći prilikom kompletnog razumevanja poruke ili dobijene informacije. Koristi se i metod reflektovanja u situacijama kada je potrebno potvrditi i podržati emotivno stanje učesnica i učesnika u komunikaciji. Tokom komunikacijskog procesa, povratna informacija je jedna od prednosti interpersonalne komunikacije.

Povratna informacija u interpersonalnoj komunikaciji pruža informaciju o uticaju koji ona ima na učesnice i učesnike u komunikaciji i daje mogućnost izbora u planiranju, pregovorima i većim poslovnim sastancima. Takođe, podstiče realizaciju aktivnosti na koju se poruka odnosi, što je jedan od ciljeva usmene komunikacije. Posmatrajući

povratnu informaciju iz ugla liderstva, poruka koja je upućena pojedincu ili timu o proteklom aktivnostima, radnjama ili situacijama, predstavlja podršku i učenje koje će biti od značaja za realizaciju zadataka i ciljeva tima. Zato povratna informacija predstavlja reakciju okruženja na ponašanje ili na aktivnost, dok se kritike i pohvale posmatraju kao povratna informacija samo ukoliko dovode do poboljšanja komunikacije, ponašanja ili realizacije određenih aktivnosti.

U kvalitetnoj i efikasnoj povratnoj informaciji važno je da bude jasno definisano na šta se ona odnosi, uz naglašavanje pozitivnih aspekata izgovorenog. Zbog toga bi trebalo da povratna informacija bude afirmativna i da se izbegavaju opšta mesta ili nejasne formulacije. Suština povratne informacije odnosi se na izazov ili ponašanje, a ne na osobu kojoj je upućena, uzimajući u obzir da je okvir u kojem se kreću timski interpersonalni odnosi zasnovan na realizaciji zajedničkog interesa i cilja.¹⁵⁴ Tako se u poslovnoj komunikaciji prilikom davanja povratne informacije isključuju etiketiranja, osude i preuveličavanja, uz jasno navođenje ličnog stava i razumevanje poruke i informacije. Prilikom davanja povratne informacije, trebalo bi izbegavati generalizacije. One su uglavnom neosnovane pa je efikasnije dati konkretnu argumentaciju koja se odnosi na određeni kontekst ili situaciju.

Takođe, integralni deo procesa evaluacije članica i članova tima od strane liderke i lidera jesu pohvale i kritike, te bi njih trebalo koristiti u periodima analize rada i funkcionisanja i ishoda tima. U savremenim poslovnim organizacijama, posebno u sektorima i timovima, evaluacije su povratne informacije o radu zaposlenih i o uspešnosti tima, sektora i organizacije. Evaluacije imaju za cilj razvoj zaposlenih i poboljšanje njihovog radnog učinka, ali i menadžmenta poslovne organizacije. Evaluacije ne bi trebalo da budu jednosmerne, ukoliko želimo da budu efikasne.

Od korporativne kulture organizacije zavisi i da li će se primenjivati pohvale ili kritike kao načini za ispoljavanje povratne informacije. U liderskom procesu one služe doprinošenju produktivnosti članica i članova tima, motivaciji i opštem učinku organizacije posla. Pohvale otvaraju mogućnost za dalji napredak i razvoj članica i članova tima, uz

¹⁵⁴ Detaljnije pogledati: Thill, V. John; Bovee, L. Courtland, *Suvremena poslovna komunikacija*, prev. Nikica Mauhar, Mate, Zagreb, 2012.

pregled poslovnih zaduženja tokom kojih bi veštine članice ili člana tima mogle dodatno da se upotrebe ili pomognu razvoju celog tima. Sa druge strane, konstruktivne kritike mogu da izazovu pozitivnu promenu u ponašanju članice ili člana tima koje nije adekvatno poslovnom ili timskom okruženju i kulturi, te tako da otvore prostor za unapređenje pojedinca, tima i organizacije uopšte.¹⁵⁵ U tom slučaju, povratna informacija bi trebalo da se uputi neposredno nakon aktivnosti ili ponašanja koja nisu primerena. Ali ne u javnosti, osim u timskim strukturama kada bi liderka ili lider trebalo da navedu svrhu i značaj kritike koja je upućena određenoj osobi.

Kao što je gore navedeno, generalizacije i destruktivne povratne informacije utiču na pojavu nesporazuma i konflikata u timu, što, dakle, ne unapređuje tim niti donosi pozitivne promene. Zbog toga bi uvek trebalo dati konkretne primere ponašanja i aktivnosti na koje članice i članovi tima mogu da utiču, uz naglašavanje načina na koje mogu doprineti promenama u ponašanju, aktivnosti i celokupnom radu. Zbog svega navedenog, povratna informacija je jedan od glavnih ishoda aktivnog slušanja, ishoda koji su možda i najznačajniji delovi procesa komunikacije i liderstva. Ona stoga treba uvek da bude dvosmerna, ¹⁰⁵ kako bi se utvrdilo da su učesnice ili učesnici u komunikaciji na dobar način primili poruku, da su razumeli koja su ponašanja i/ili aktivnosti koje treba promeniti, kao i na koji način to treba obaviti (kodiranje i dekodiranje poruke).¹⁵⁶

U procesu liderstva postavljanje kvalitetnih pitanja i pružanje adekvatnih odgovora pokazuju sposobnost kritičkog mišljenja, strukturisanog i taktičkog pristupa aktuelnim situacijama tokom aktivnog slušanja u interpersonalnoj komunikaciji. Veštine i znanja ovog tipa su dragocene u efikasnoj komunikaciji i kod efikasnih liderki i lidera koji upravljaju timovima. Naravno, tip i način postavljanja pitanja zavise od okolnosti i trenutka u kojem se komunikacija obavlja, ali važan su deo procesa aktivnog slušanja kod svih učesnica i učesnika u komunikaciji.

¹⁵⁵ Detaljnije pogledati: Guffey, E. Mary; Loewy, Dana, *Essentials of Business Communication*, South Western Cengage Learning, USA, 2008.

¹⁵⁶ Detaljnije pogledati: Hol, Stujart, *Mediji i moć*, Svetlana Samurović, Dušan Maljković, Vera Vukelić, Karpos, Beograd, 2013.

U timovima, članice i članovi nastoje da budu pristojni i često zbog toga ne daju korisne i „iskrene“ povratne informacije. Zato bi trebalo da efikasne liderke i efikasni lideri aktivno traže pozitivno i negativno mišljenje drugih članica i članova timske zajednice. Liderke i lideri bi trebalo da razumeju da su im potrebna mišljenja i percepcije drugih kako bi postigli ciljeve, atmosferu saradnje i jaku komunikacijsku mrežu, bez obzira na to da li je prijatno ili neprijatno čuti mišljenje drugih u timu. Ukoliko članice i članovi tima nastoje da ublaže stavove i mišljenja koja iznose, ne čine nikakvu uslugu ni liderki/lideru, ni sebi, ni celokupnom timu, jer time uskraćuju učesnice i učesnike u komunikaciji od ključnih informacija, važnih za dalje napredovanje svih u timskoj zajednici. Istraživanja pokazuju da se efikasne liderke i efikasni lideri služe osobinama samosvesti i empatije kako bi pratili svoje postupke i posmatrali i analizirali kako drugi reaguju na njih. Takođe, efikasne liderke i efikasni lideri spremni su da saslušaju mišljenja članica i članova tima o svom liderskom stilu i idejama. Liderke i lideri koji imaju potrebu da čuju samo pozitivna mišljenja o svom radu imaju i mnogo nejasniju i iskrivljeniju percepciju o tome koliko su efikasni u ulozi koja im je data.

9. Uloga identiteta i emocionalne inteligencije u komunikaciji i liderstvu

Pitanje identiteta je pitanje svih naučnih disciplina, posebno društveno-humanističkih. Definirati identitet čoveka iziskuje da poznajemo i razumemo sve procese i načine komunikacije pojedinca u svim životnim ciklusima. Analizirajući proces liderstva i proces komunikacije, dolazimo do zaključka da identitet pojedinca karakteriše odnose unutar oba procesa, jer svaki pojedinac noseći sopstveni identitet unosi i određene karakteristike timske, ali i svake druge komunikacijske zajednice.

Posmatrajući iz ugla citiranih i globalno priznatih psihološkinja i psihologa, Frojd¹⁵⁷ je ponudio pesimističku perspektivu gledanja na ličnost. Za razliku od njega Karen Horney¹⁵⁸ ima optimističan stav prema prirodi čoveka kao ljudskog bića (*homo sapiens*) na kojeg deluju i utiču različiti faktori, kao što su okruženje, nagoni, moralna načela, vrednosti, norme, kultura i forma komunikacije. Melani Klajn je pisala da metod psihoanalize pomaže pojedincu u osamostaljivanju, ne uzimajući u obzir potrebu pojedinca za drugima, kao socijalnim bićem; ali ne učeći ga ni da ne nalazi manje zadovoljstva i ispunjenja u onome što daje drugima, već da svoje ispunjenje i zadovoljstva pronalazi u onome što od njih dobija (poput interpersonalne komunikacije).¹⁵⁹ Mogućnosti pojedinca se ogledaju se u njegovoj u realizaciji da se ostvari kao ljudsko biće i tome svaka osoba teži. Tako dolazimo do prvih definisanja ličnosti kao identiteta, kroz oblast psihologije.

Biti čovek, podstaknut nagonima, značilo bi da sledimo samo sopstvene potrebe, bez da se, prema Frojdu, osvrnemo na mehanizme koje ljudsko biće ima a odnosi se na unutrašnju potrebu za drugim ljudima.¹⁶⁰ Zato nije jednostavno razumeti i definisati čoveka kao biće. Moramo uzeti u obzir sve procese koji su unutar i izvan pojedinca. U

¹⁵⁷ Detaljnije pogledati: Freud, Sigmund, *A General Introduction to Psychoanalysis*, Martino Fine Books, USA, 2009.

¹⁵⁸ Detaljnije pogledati: Horney, Karen, *Self Analysis*, Routledge, London, 2013.

¹⁵⁹ Detaljnije pogledati: Klein, Melanie, *Love, Guilt and Reparation: And Other Works 1921-1945*, Norton, New York, 2013.

¹⁶⁰ Detaljnije pogledati: Freud, Sigmund, *A General Introduction to Psychoanalysis*, Martino Fine Books, USA, 2009.

opisima psihoanalize kao dela psihološke i psihijatrijske prakse, nesvesno u čoveku je pitanje koje se istražuje. Tako, sadržaji u nesvesnom kod pojedinca su često determinisani moralnim standardima zajednica u kojima se ljudsko biće razvija. Time dolazimo do objašnjenja mnogih psihološkinja i psihologa: zabranjena potreba pojedinca uvek se detektuje u nekim drugim odnosima ili okolnostima jer se tako osnažuje i ostaje u dubljim slojevima svesti čoveka.

Sa druge strane, Lakan je govorio da je 'želja uvek želja Drugog' jer potiče iz govora koji pojedinac ne kontroliše; želje su izvan svesti čoveka, odnosno 'nesvesno je diskurs Drugog'. Navodi i da se želja pojedinca javlja odvojeno od potrebe čoveka, čime pravi zaokret u odnosu na Frojdovo tumačenje Ega kod čoveka.¹⁶¹ Međutim, prema Frojdu, nesvesno usmerava ponašanje pojedinca: ono što se prikazuje u svakodnevnom ponašanju, interesovanjima, snovima i stilu komunikacije, nikada neće biti direktno prepoznatljivo.

Jung je pak ponudio drugačije gledište napravivši razliku između individualnog i kolektivnog nesvesnog. Po Jungu, svesno iskustvo pojedinaca je opažanje okruženja i sebe samih, kroz poređenje stimulansa iz okruženja i ličnih aspiracija.¹⁶² Koliko se to podudara sa današnjim shvatanjem procesa komunikacije, kreiranjem identiteta koji nije stabilna struktura kako su to tradicionalne istraživačice i istraživači verovali, videćemo u nekoliko narednih pasusa.

Pojam ličnost opisujemo kao skup osobina i karakteristika pojedinca, kao ono što čini „ono što mi jesmo“. Ličnosti se oblikuju pre ulaska u timove i poslovne organizacije kroz nasleđe, iskustvo i zajednice kojima su pripadale. Zato smo mi u gorenavedenim poglavljima govorili da efikasnost liderki i lidera u timu zavisi od sposobnosti da spoznaju potrebe, vrednosti i veštine članica i članova tima koje vode. „Ko sam ja?“ je osnovno filozofsko pitanje od kojeg svaki čovek polazi prilikom procesa samospoznaje. Upravo to je i razlog zbog kojeg smo poglavlje o identitetu i emocionalnoj inteligenciji u komunikaciji

¹⁶¹ Detaljnije pogledati: Lakan, Žak, *Spisi*, prev. Radoman Kordić, Danica Mijović, Filip Mijović, Prosveta, Beograd, 1983.

¹⁶² Detaljnije pogledati: Jung, G. Carl, *The Undiscovered Self: The Dilemma of the Individual in Modern Society*, Berkley, Boston, 2006.

i liderstvu počeli pričom o psihoanalizi. Definirati sebe kao ličnost podrazumeva skup karakternih osobina, uloga i vrednosti koje svaki pojedinac ima. Čovek se formira kroz druge, uz pomoć komunikacije, kulture, upotrebe tehnologije i nauke. Razvijajući sebe, svaki čovek razvija i druge oko sebe jer je u interakciji sa društvenim zajednicama. Čovek jeste biće potreba i kroz život zadovoljava fiziološke, kulturalne, društvene i emocionalne potrebe. Čovek je i psihičko biće jer opaža, predstavlja, misli, pamti i oseća, čime postaje svesno biće koje se razlikuje od svih drugih bića na Zemlji.

Međutim, pojedinac kroz razgovor obavlja prenošenje svojih misli i osećanja i to isključivo u kontaktu sa drugom osobom. Tako, u svakodnevnom govoru neretko čujemo da je čovek biće jezika i biće prakse. O jeziku smo dosta govorili u prethodnim poglavljima, a pod izjavom da je čovek biće prakse mislimo na to da pojedinac dizajnira (proizvodi) predmete i kreira sebe i život koji vodi. Rad kao društvena praksa je nešto što je svojstveno samo čoveku i zato ga on određuje u velikoj meri. Svako ljudsko biće je jedinka za sebe i prema teorijama i istraživanjima svih naučnih disciplina ne postoje dva u potpunosti ¹⁴ identična ljudska bića – u fizičkom, psihičkom, socijalnom ili bilo kom drugom smislu. Zbog toga smo naveli da je važno da liderka i lider tima pristupe svakom pojedincu posebno, uvažavajući da je svaka članica i svaki član tima posebna osoba i da ima određene sposobnosti, kvalitete i veštine koje je razlikuju od drugih u timskoj zajednici. Čovek je i dijaloško biće jer se kreira i razvija u odnosu sa drugima, te je tako komunikacija ¹⁴ kao praksa konstitutivna dimenzija ljudskog bića. Ličnost je rezultat individualnih razlika, uključujući pod tim sve one sposobnosti i osobine koje stiče od malih nogu do onih koje stvara i razvija u društvu u kojem živi, zajednicama kojima pripada i komunikaciji koju ima sa sobom i svetom oko sebe.

Načini na koje će se pojedinac formirati zavise od okruženja i ličnog iskustva, dok se lični i poslovni odnosi razlikuju u odnosu na kulturu u kojoj se oblikuju. Sopstveno iskustvo, korporativni, društveni, kulturalni i komunikacioni uticaji dizajniraju razumevanje sveta kao celine kod svake osobe. Svaki čovek je poput jedne zemlje koja je sastavljena od ličnih uverenja, sklonosti, stavova i vrednosti, koje su dalje kreirane kroz vaspitanje, obrazovanje, religiju, kulturu, naciju, seksualnu orijentaciju, medije i drugo. U odnosu na navedeno, pojedinci se deklariraju kao vernici, kao žene, muškarci i transrodne osobe, kao uspešne i uspešni zaposleni i tako dalje. U poslovnom kontekstu, zaposlena osoba se

predstavlja u procesu rada kao društveno biće sa svojim fizičkim, psihičkim, socijalnim i drugim karakteristikama. Karakteristike osobe kao društvenog bića determinišu ispoljavanje osobe u određenoj zajednici. Zbog toga pojedinac ima važnu ulogu u svakom sistemu, timu, sektoru i/ili organizaciji. Svaka zaposlena osoba se prikazuje kao posebna ličnost, gde prilikom predstavljanja dolazi do posebnog izražaja svih individualnih osobina.

Posmatrajući identitet kroz ulogu koju ima u procesu komunikacije i liderstva, neophodno je obratiti pažnju na još jedan aspekt karakteristika ličnosti, koja se uzročno-posledično ispoljava u svakoj zajednici ljudi. Reč je o emocijama i inteligenciji pojedinca i sistema, čime dolazi do poimanja identiteta iz drugog aspekta – kolektivnog, zajedničkog, sistemskog, grupnog i timskog identiteta. Sa jedne strane, postoje definicije identiteta pojedinaca – ličnosti, a sa druge strane se nalaze identiteti institucija, organizacija, udruženja i drugih, što smo mogli da primetimo u opisima zajednica u prethodnim poglavljima ovog rada.

Sva verbalna i neverbalna ponašanja se u pogledu drugih pretvaraju u poruke koje pojedinac iznosi, te zbog percepcije čoveka nije toliko važno šta je rečeno koliko je važno šta su drugi čuli. Ljudi pamte kako su se osećali ali ne toliko i šta im je neko rekao, te često u stručnoj literaturi nailazimo na podatak da nije važno šta govorimo u interpersonalnoj komunikaciji ukoliko nas drugi ne slušaju. Potrebno je da govorimo jezikom onih koji nas slušaju i da znamo da je komunikacija uvek dvosmeran proces, čak i onda kada pojedinac misli da ne komunicira. Otuda je pitanje identiteta, pojedinca ili sistema, komunikološko pitanje. Podsetimo se opisa tima u kojem smo rekli da tim čine dve ili više osoba koje imaju zajednički identitet i/ili cilj. Navodili smo da bi članice i članovi tima trebalo da imaju zajedničke ciljeve, interese, svrhu, samosvesnost i identitet te da tako prihvataju zajedničke vrednosti i norme ponašanja. Kroz ponašanje i karakter, određujemo ko smo mi (identitet, filozofsko pitanje „ko sam ja“) i šta mi radimo. Zbog toga važnu odrednicu svakog pojedinačnog ili sistemskog identiteta čine socijalna inteligencija, emocionalna inteligencija i relacionalna inteligencija. Sve one se odražavaju na interpersonalnu komunikaciju. Naročitu pažnju ćemo posvetiti emocionalnoj inteligenciji, koja će nam pomoći da sagledamo sve teme o kojima smo govorili iz nešto drugačije perspektive.

O emocijama smo imali priliku da saznajemo kroz različitu beletristiku, umetnost, poeziju, ali i životno iskustvo i poslovnu praksu. Podatak koji smo pronašli na nekoliko mesta u literaturi o liderstvu: pre samo sto godina, psihologija kao nauka koja se dosta bavila analizom i proučavanjem emocija kod ljudskih bića, nije mnogo otkrila o mehanizmu emocija te je kao takva imala poteškoća da prepozna promene koje su se tada u društvu odigravale. Goleman je definisao emocije kao osećanja i različita mišljenja, dijamantni opseg mogućnosti ljudskih ponašanja i biološka i psihološka stanja pojedinaca.¹⁶³ Kategorizovati emocije je Siziozov posao jer postoji stotine emocija, uključujući i njihove varijacije, nijanse i hibridnosti.¹⁶⁴ Kao aspekt ponašanja, emocije možemo sagledati kroz načine emotivnih reakcija i postupaka osoba u komunikaciji, koje često predstavljaju identitet pojedinaca.

Emocije možemo opisati kao jaka osećanja koja su usmerena ka nekome ili nečemu.¹⁶⁵ Često se za emocije u psihološkim analizama vezuju pojmovi nagona, želje i potreba čoveka kao svesnog bića. Prema Golemanu, emocije možemo podeliti na šest osnovnih emotivnih reakcija. Prva je tuga, koja može označavati neraspoloženje, samosažaljenje, bol, potištenost i drugo. Druga je strah a vidimo ga kao uznemirenost, neraspoloženje, nesigurnost, nepoverljivost i slično. Treća je bes i njega opisujemo kao uvredljivost, razdražljivost, odsustvo empatije ili tolerancije, ljutnju i drugo. Četvrta je odvratnost koju vidimo kroz prezir osobe prema drugoj osobi, nipodaštavanje, odbojnost i slično. Peta je iznenađenje, koje možemo uočiti kroz čuđenje, ostavljanje osobe bez teksta, zapanjenost i drugo. I šesta je uživanje, kao što su sreća, opuštenost, zadovoljstvo, oduševljenje, priyatnost i slično. Zanimljivo je da svih ovih šest osnovnih emocija mogu dovesti i do patoloških stanja osoba, odnosno da imaju i funkcije u patološkim analizama ponašanja pojedinaca, poput euforije, depresije itd.¹⁶⁵

¹⁶³ Goleman, Danijel, *Emocionalna inteligencija*, peto izdanje, prev. Jelena Stipčević, Geopoetika, Beograd, 2014, str. 271

¹⁶⁴ Pozivamo se na opis iz knjige: Kami, Alber, *Mit o Sizifu*, prev. Dejan Zakić, Kontrast izdavaštvo, Beograd, 2020.

¹⁶⁵ Detaljnije pogledati: Goleman, Danijel, *Emocionalna inteligencija*, peto izdanje, prev. Jelena Stipčević, Geopoetika, Beograd, 2014, str. 270-275.

Tokom procesa komunikacije i procesa liderstva u timu, članice i članovi tima iskazuju sve gorenavedene osnovne emocije i njene oblike, te je važno da liderke i lideri razumeju emocije koje se prikazuju u timskoj komunikaciji. Nekada su članice i članovi tima tužni ukoliko dobiju kritiku kao povratnu informaciju, a ponekad se i plaše da će dobiti otkaz. Ponekad su članice i članovi timske zajednice tužni kada neko od ekipe ode iz tima, a nekada im je odvratno ponašanje koleginica i kolega koje imaju nipodaštavajući odnos prema određenom polu. Dešava se i da neko od članica ili članova tima bude srećna ili srećan jer su izabrani za zaposlenu ili zaposlenog meseca, dok se ponekad i ljute ukoliko dobiju lošu evaluaciju za posao koji su obavili. Iako su ovo primeri osnovnih podela emocija prema Golemanu, iz ugla naučnih i javnih rasprava, kategorizacija emocija se ne završava ponuđenom podelom, jer ljudi bez obzira na njihovo obrazovanje, okruženje i iskustvo prepoznaju osnovne emocije, što je pokazatelj njihove generalizacije i univerzalizacije.¹⁶⁶ Svaki identitet satkan je od emocija i u odnosu na iskustva pojedinaca emocije će biti iskazane na različite načine.

Prema načinu na koji ljudi izražavaju emocije, osobe se međusobno razlikuju te se izražavanje može pripisati karakternim osobinama pojedinaca i delom identiteta. Takođe, prema načinu izražavanja emocija i reakcija u ponašanju na stimulanse koji su isti ili slični za druge u zajednici, možemo analizirati i stil i ton komunikacije. Dve osobe se mogu naći u istoj situaciji i da pokažu potpuno drugačije reakcije i emocije u ponašanju. Tako u praksi vidimo da na jednu istu pojavu jedna osoba plače i pokazuje tugu, dok druga osoba pokazuje staloženost i mirnoću. U procesu liderstva i poslovnom kontekstu, zaposlene i zaposleni neretko reaguju na pojave onako kako to poslovno okruženje i pozicija na radnom mestu očekuju od njih, jer svaki posao iziskuje i određenu vrstu i količinu emocija koje treba pokazati ili prikriti tokom radnog procesa. Time se dodatno utiče na kreiranje identiteta pojedinca i njenu ili njegovu interpersonalnu komunikaciju, ¹⁵² ne samo u radnom okruženju već i u svim drugim okruženjima (porodičnim, prijateljskim, komšijskim, kulturalnim, religijskim, partnerskim i tome sličnim). Možemo se poslužiti i primerima iz opšteg životnog konteksta i reći da se od lekarki i lekara očekuje da budu staloženi i imuni na stresne situacije, teške kliničke slike pacijentkinja i pacijenata i da su osposobljeni da

¹⁶⁶ Ibid. str. 271

upravlja i kontroliše svoje emocije, dok se kod sportskih komentatorki i komentatora, kao i političarki i političara u medijskom prostoru neretko očekuje da pokažu intenzitet svojih emocija, čak i više od onoga što je definisano kulturalnim normama i pravilima ponašanja. Ovim možemo reći da timski rad i kreiranje identiteta podrazumevaju da članice i članovi timske zajednice sarađuju, otvore prostor za slobodnu komunikaciju, slušaju se uvažavaju međusobno, čime se pokazuje i osnova socijalne inteligencije u timu.

Goleman je naveo da su liderke i lideri slični po jednoj karakteristici koju smo i mi naveli u poglavlju o liderskim karakteristikama – visokom nivou emocionalne inteligencije koja je zapažena kod svih efikasnih liderki i lidera.¹⁶⁷ Prema Golemanu, osoba može da bude analitična, opšte inteligentna, da ima dobar odnos sa drugima, da ima kreativne ideje, ali ne može da bude i liderka ili lider ukoliko nema visok nivo interpersonalnih inteligencija.¹⁶⁸ Emocionalnu inteligenciju možemo opisati kao niz specifičnih sposobnosti koje obuhvataju sposobnost razumevanja samog sebe, samouverenost, veštinu rešavanja međuljudskih nesporazuma i konflikata, sposobnost vođenja i rukovođenja ljudima i sistemima. Goleman je u svojoj knjizi *What Makes a Leader?* predstavio istraživanje koje je pokazalo da su osobe sa visokim nivoom emocionalne inteligencije, bez obzira na njihovu kognitivnu inteligenciju i sposobnosti, postajale su liderke i lideri.¹⁶⁹ Primećujemo u pomenutom istraživanju da rezonantne liderke i rezonantni lideri postižu dobre rezultate uz pomoć povezivanja emocionalne inteligencije sa procesima unutar poslovne zajednice, korišćenja više liderskih stilova u isto vreme, ali i uz pomoć kognitivne, socijalne i relacione inteligencije i harizme.¹⁷⁰

Liderski zadatak možemo opisati i kao upravljanje emocijama: ukoliko se emocije u timu ogledaju u entuzijazmu i pozitivnom pristupu, efekti i ishodi rada svih članica i članova tima biće efikasniji, dok ako u timskoj zajednici prevlađuju emocije

¹⁶⁷ Detaljnije pogledati: Goleman, Daniel, *What Makes a Leader?*, Harvard Business Review Press, New York, 2017.

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Ibid.

nezadovoljstva, tuge i nipoštaavanja, timska zajednica će polako početi da se urušava i identitet sistema će iziskivati promene.¹⁷¹

Goleman, Bojacis i Maki govore o rezonantnom liderstvu – kada liderke i lideri vode emocije tima u pozitivnom pravcu – i disonantnom liderstvu – kada usmeravaju ka negativnim emocijama o disonantnom liderstvu.¹⁷² Rezonantu liderku i rezonantnog lidera prepoznamo u trenutku kada se ciljevi, želje, potrebe, vrednosti i norme ponašanja članica i članova tima usklade sa liderskim. Članice i članovi tima, zajedno sa liderkom ili liderom čine jedinstven sistem, a ono što ih drži na okupu jeste emocionalna usaglašenost. U takvoj timskoj zajednici, članice i članovi tima se osećaju sigurno, prihvaćeno, slobodno, opušteno i uvaženo. One i oni se osećaju dobro u timu jer su međusobno povezani, solidarni, samopouzđani i zajedno donose odluke o daljim koracima u radu i razvoju tima. Uz pomoć empatije liderke i lidera, članice i članovi tima osećaju razumevanje, podršku i brigu što im pomaže da sačuvaju pozitivan stav i odnos u radu tima i samouverenost u situacijama promena, kriza, konflikata i drugog.

Sa druge strane, disonantno liderstvo čini timsku zajednicu koja nema veštine aktivnog slušanja i međusobne podrške. Takvu timsku zajednicu karakteriše odsustvo saosećanja, empatije i tolerancije, dok su blago disonantne liderke i disonantni lideri prilično staloženi, mirni, učtivi i odlikuje ih poslovni bonton, maniri i specifična šarmantnost. Uglavnom, takve liderke i takvi lideri su okrenuti ka sopstvenom razvoju karijere, poslovnom uspehu i napredovanju i članice i članovi tima u kratkom vremenskom periodu to spoznaju i počnu da analiziraju.

Vraćajući se na Golemanova istraživanja, emocionalnu inteligenciju možemo opisati kroz pet komponenti.¹⁷³ Prvu komponentu emocionalne inteligencije možemo uočiti kroz samospoznaju osobe ili zajednice, kada su pojedinci u stanju da procene sopstvene emocije, snage, slabosti, mogućnosti, norme ponašanja, ciljeve i vrednosti.

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Detaljnije pogledati: Goleman, Daniel; Boyatzid, Richard; McKee, Annie, *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

¹⁷³ Detaljnije pogledati: Goleman, Danijel, *Emocionalna inteligencija*, peto izdanje, prev. Jelena Stipčević, Geopoetika, Beograd, 2014.

Kroz samospoznaju, osoba je u mogućnosti da razume procese unutar i izvan sebe, da prepozna uticaje koje imaju njihove emocije, ciljevi, vrednosti itd. na njih same i na ljude sa kojima su u interpersonalnoj komunikaciji. Druga komponenta emocionalne inteligencije je empatija i ona se ogleda u sposobnosti pojedinca ili zajednice da prepoznaju i uvažavaju osećanja drugih, da razumeju emocije sa kojima se susreću u interpersonalnoj komunikaciji i da stanu u „tuđe cipele“ kako bi osetili emotivna stanja, razloge za iste i time otvorili prostor za slobodno izražavanje misli, stavova i uverenja svih učesnika i učesnika u komunikaciji. Treća komponenta se ogleda u socijalnim veštinama pojedinaca i zajednice, kroz upravljanje odnosima unutar različitih sistema, kako bi se komunikacijski proces izveo do kraja, usmerio tok razgovora u dogovorenom pravcu i kako ne bi proizveo neprijatnosti, nesporazume ili kreirao konflikte. Četvrta komponenta je samokontrola, i ona se odnosi na sposobnost uzdržavanja ili preusmeravanja negativnih emocija, impulsa i misli u komunikaciji. Tokom poslovne komunikacije često je poželjno da zaposlene i zaposleni imaju razvijenu samokontrolu kako ne bi dolazilo do disfunkcionalne komunikacije, konflikata ili razora unutar kolektiva. I poslednja, peta komponenta je motivacija, koja se opisuje i kao samoinicijativa koja pomaže da se postignu kreirani ciljevi i očekivanja.

Jedno od važnih pitanja svih liderki i lidera jeste kako da postignu i održe motivisanu zajednicu kako bi se postigli ciljevi zajednice, ali i svake osobe koja čini tim, sektor i/ili kolektiv. Da je svaka organizacija proizvod čoveka i da nju čine ljudi koji su upućeni jedni na druge, pitanje je na koje odgovor možemo pronaći u socijalnoj i organizacijskoj psihologiji. Motivacija predstavlja vrlo složen proces koji utiče – a koji je pod uticajem promena u okruženju – na stil rukovođenja, zadovoljstvo u radu, poslovni učinak, lojalnost, zaradu zaposlenih i drugo. Neke autorke i neki autori navode da su u savremenom načinu poslovanja organizacijama potrebni ljudi koji su visoko kvalifikovani i motivisani za rad kako bi se održala i unapredila efikasnost i učinak rada samih organizacija.¹⁷⁴ Motivaciju autorke i autori često vezuju za ljudske potrebe, jer kao podsticaj na neku aktivnost, motivacija ima složeno značenje i raznovrsnu primenu u

¹⁷⁴ Detaljnije pogledat: Porter, W. Lyman; Bigley, A. Gregory; Steers, M. Richard, *Motivation and Leadership At Work*, Subsequent edition, McGraw-Hill College, UK, 1996.

praksi. Posmatrajući iz ugla timskog liderstva, motivacija ima specifično određenje jer se uz njenu pomoć realizuju ciljevi, koji sa sobom nose zadovoljenje ličnih potreba pojedinaca. Takav učinak je moguć samo ukoliko su vrednosti, uverenja i ciljevi članica i članova tima u skladu sa timskim i zato bi liderka ili lider trebalo da pažljivo pristupaju svakom pojedincu u timskoj zajednici posebno i da „osluškuju“ njihove potrebe, aspiracije i ciljeve.

Kako je motivacija postala važan element liderskih aktivnost od početka tehnološko-informacione revolucije, postavilo se nekoliko teorijskih okvira o motivaciji kao društvenoj praksi, koju ćemo mi sagledati iz ugla komunikacije. Tradicionalni koncept motivacije je podrazumevao aktivnosti liderki i lidera u mapiranju ljudi koji odgovaraju opisu poslovnih zadataka, da ih obuče i pronađu adekvatan sistem nagrade za zaposlene.¹⁷⁵ Navedeni koncept je podrazumevao da ako bi se zaposlenima obezbedili svi potrebni uslovi za rad, oni bi radili bez prekida i učinak njihovog rada bio bi kontinuiran. Pod potrebnim uslovima za rad mislimo na sistem selekcije kandidatkinja i kandidata za posao, definisanje opisa posla i radnih listova, odgovarajuću materijalnu nadoknadu za obavljeni posao, ali i bonuse za prekovremeni rad i angažman. Međutim, tradicionalni koncept motivacije se u praksi pokazao kao neproduktivan i neetičan, odnosno jednosmeran i sa slabom komunikacijskom mrežom. Upravo ovaj koncept motivacije je doveo do jačanja sindikalnih struktura u organizacijama i povećanom stepenu nezadovoljstva kod zaposlenih.

Drugi koncept motivacije se odnosio na interpersonalnu komunikaciju, tj. međuljudske odnose u organizaciji.¹⁷⁶ Reč je o konceptu koji je usmeren na pojedinca i njenu ili njegovu poziciju i ulogu u organizaciji. Prema navedenom konceptu bi liderka i lider trebalo da razvijaju kod zaposlenih osećaj posebnosti i značaja u odnosu na organizacijski, sektorski ili timski sistem. Uz pomoć ovog koncepta pažnja se usmerava na zadovoljenje potreba pojedinaca unutar sistema. Tako je koncept međuljudskih odnosa otvorio postor i demokratizovao komunikaciju unutar organizacija, čime je

¹⁷⁵ Detaljnije pogledati: Taylor, W. Frederick, *The Principles of Scientific Management*, Cosimo, New York, 2006.

¹⁷⁶ Detaljnije pogledati: Mayo, Elton, „The Human Problems of an Industrial Civilization“, in: *The Early Sociology of Management and Organization*, ed. Kenneth Thompson, The Macmillan Company, New York, 2003.

promenio i načine primene komunikacijskih alata i prenošenja informacija u poslovnoj zajednici. Koncept je doprineo komunikacijskoj mreži jednog poslovnog sistema kroz upoznavanje zaposlenih sa politikom poslovanja i izazovima sa kojima se organizacija susreće, što je pak doprinelo slobodi zaposlenih da iznesu javno svoj stav i mišljenje o situacijama, zadacima i procesima rada, kao i da samostalno donose odluke koje su u opisu njihovog posla. Opisani način poslovanja promenio je sisteme organizacija i kako su se procedure organizacija menjale, tako su se i teorije o motivaciji razvijale.

Treći koncept motivacije se odnosi na ljudske resurse koji pojedinca posmatra kao izvor mogućnosti i sposobnosti, te je liderski zadatak postao da mogućnosti i sposobnosti zaposlenih usmerava i upotrebi na najbolji mogući način. Prema ovom konceptu motivacija se posmatra kao vrlo složen niz povezanih faktora koji utiču na poslovanje, tako da se pojedinac posmatra kao pojedinac i individua za sebe a ne kao univerzalni deo radne snage (sa radnice ili radnika, preko zaposlene ili zaposlenog, do članice ili člana kolektiva, sektora i/ili tima). Navedeni koncept je doveo do toga da se liderska funkcija odnosi na usmeravanje pojedinca u poslu tako da se ispune svi ciljevi, ali i njeni ili njegovi lični interesi.

Gorenavedenim opisima dolazimo do objašnjenja da je motivacija pokretačica svih aktivnosti pojedinca kako bi se ostvario određeni lični, timski, sektorski i/ili organizacijski cilj, a da su rezultati pojedinaca u vezi sa tim da li je osoba motivisana ili ne. Često u literaturi pronalazimo opis da je motivacija mentalno stanje ličnosti i da svoje nevidljivo unutrašnje opažanje i razumevanje želja, potreba i vrednosti usmeri ka specifičnom određenom cilju. Tako je motivacija čoveka uvek deo identiteta, a time i deo identiteta tima, sektora i/ili organizacije. Motivacija je pokretačka snaga pojedinca ili sistema koja usmerava na akciju i produktivnost. Korporativna kultura ima veliki uticaj na motivaciju pojedinaca i zajednica unutar organizacijskog sistema, te ako ona deluje pozitivno na zaposlene, liderke i lideri tima, sektora ili organizacije bi trebalo da kroz metode i kanale komunikacije dizajniraju atmosferu koja će članice i članove poslovne zajednice inspirisati i učiniti da se osećaju vrednim i poštovanim. Sa druge strane, bez obzira na težnje i aktivnosti liderki i lidera, važno je da se kreira i samomotivacija kod svih članica i članova tima, sektora i/ili organizacije. Samomotivacija je proces usmeravanja snaga emocija pojedinca ka ishodu koji će osobu inspirisati, nadahnuti i zadovoljiti. Liderka i lider mogu

da utiču na veštine i sposobnosti članica i članova poslovne zajednice da izgrade samomotivaciju jer ona osigurava osećaj zadovoljstva i sigurnosti u radu.

Prema analizi efikasnog procesa liderstva, svih pet komponenti emocionalne inteligencije su važni jer su se pokazali kao ključni obrasci ponašanja koji su doprineli razvoju i osnaživanju međuljudskih odnosa, a time doprineli i povoljnim poslovnim ishodima i rezultatima u poslovanju. Pored komponenti emocionalne inteligencije, istraživač Hauard Gardner je naveo da postoji nekoliko sposobnosti koje definišu sve tri vrste inteligencija koje čine poslovni identitet (socijalna, emocionalna i relaciona inteligencija).¹⁷⁷ Prvu sposobnost možemo opisati kao društvenu analizu i ona podrazumeva detektovanje i razumevanje osećanja drugih. Uz poznavanje osećanja drugih osoba ova sposobnost pomaže pojedincu da ostvari bliže međuljudske odnose i osećanje prisnosti. Druga sposobnost se ogleda u angažovanosti pojedinca da poveže ljude. Ovo je jedna od osnovnih veština liderki i lidera i odnosi se na koordinaciju i podsticanje organizovanja ljudi. Lični odnosi su treća sposobnost i reč je o mogućnosti da osoba bude empatična, da ima veštinu da lako ulazi u socijalne odnose. Pojedinci koji poseduju navedenu sposobnost umeju da prepoznaju emocije drugih ljudi i načine na koje oni reaguju na njih. Uglavnom ovu sposobnost poseduju osobe koje su dobre za rad u timu i uspostavljaju kvalitetnu timsku komunikaciju i odnose. I četvrtu sposobnost koja je relevantna za temu kojom se bavimo nazivamo pregovaračkim objašnjenima i odnosi se na veštinu osobe koja se lako postavi u medijsku ulogu i ume da spreči ili reši konflikte, nesporazume i krize. Često se za ovu sposobnost navodi da je posrednička ili medijatorska, a primenjuje se svakodnevno u savremenom poslovanju.

Posledice nedostatka emocionalne inteligencije, ali i socijalne i relacione inteligencije, ogledaju se u smanjenoj produktivnosti zaposlenih, propustima u procesima rada, čestim probijanjem rokova za obavljanje radnih zadataka, fluktuaciji zaposlenih i niskom nivou interpersonalne komunikacije u zajednici. Organizacije neretko skupo prolaze zbog navedenih posledica, što čini da i organizacije kao celina i zaposleni pribegavaju promenama u funkcionisanju tima, sektora i/ili kolektiva, koje je teško

¹⁷⁷ Detaljnije pogledati: Gardner, E. Howard, *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*, Basic Books, New York, 2006.

realizovati u internom okruženju, naročito ako nije stabilno. To dalje implicira promene kod samih zaposlenih koji identitet dekonstruišu prema postmodernističkom shvatanju identiteta. Na taj način su izloženi uticajima medija, kultura, društvenih zajednica i drugih, što onda identitet pojedinca stavlja u izazovan i nestabilan položaj, neretko i krhk i nesiguran. Ako se pozovemo na podatak da je delovanje emocionalne inteligencije u poslovnom okruženju nov način posmatranja funkcionisanja organizacijske zajednice, menadžment poslovnog sistema ima pravo da smatra da empatija, tolerancija i razumevanje zaposlenih negativno utiču na realizaciju poslovnih ciljeva. Zaposleni na najvišim pozicijama u hijerarhiji u mogućnosti su, dakle, da donose odgovorne odluke samo ukoliko potisnu osećanja i emocije. Međutim, savremena teorija i praksa dokazuju potpuno suprotno jer pokazuju da ako su zaposleni pod stresom, ako su uznemireni i pod pritiskom, nisu u stanju da rade, razvijaju se, uspostavljaju interpersonalnu komunikaciju i donose odgovorne odluke.¹⁷⁸ Emocionalnu inteligenciju je Goleman opisao i kao veštinu da se uklone nelagodnosti u poslovnom okruženju uz pomoć dobronamernih saveta, kreiranja atmosfere u kojoj diverzifikacija neće biti uzrok neslaganja zaposlenih već povezivanje zajednice, a za posledicu će imati efikasno obavljanje radnih zadataka.¹⁷⁹

Krajem dvadesetog veka počinje da se koristi termin „obrazovni zaposleni“, a odnosio se na sve ljude čiji rad uključuje nove veštine, sposobnosti, znanja i informacije, važne za poziciju organizacije na tržištu i u industriji. Piter Draker je među prvima počeo da upotrebljava termin „obrazovni zaposleni“ opisujući ogledanje produktivnosti i radnog učinka u naporu zaposlenih i njihovom radu. One i oni inkorporirani su u organizaciju kao sistem i zbog toga usklađuju svoja znanja, veštine i sposobnosti sa organizacijskim znanjem i sposobnostima.¹⁸⁰ Time dolazimo do strukture u organizacijama koja nam objašnjava da timovi postaju identitet i radni pogon nasuprot identitetu pojedinca. Zbog sve veće potrebe za sinergijom u poslovnom sistemu, razvijanju interpersonalne

¹⁷⁸ Detaljnije pogledati: Goleman, Danijel, *Emocionalna inteligencija*, peto izdanje, prev. Jelena Stipčević, Geopoetika, Beograd, 2014.

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Detaljnije pogledati: Drucker, Peter, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business, New York, 1993.

komunikacije i međuzavisnosti timova, sektora i drugih organizacijskih jedinica, potreba za razvojem socijalne, emocionalne i relacije inteligencije kod svih zaposlenih je posljednjih nekoliko godina u porastu.

Navodeći potrebu za povezivanjem zaposlenih u poslovnoj organizaciji kroz timski rad, alati i kanali komunikacije su se menjali: sastanci, druženja, kolegijumi, grupe na društvenim mrežama, sportske aktivnosti, društveno koristan rad i slično. Na taj način, ako se određeni broj zaposlenih skupi da zajedno sarađuje na nekom zadatku, projektu, aktivnosti koju imaju ili sastanku, one i oni zajedno formiraju „zajednički količnik inteligencije“.¹⁸¹ „Zajednički količnik inteligencije“ predstavlja količinu veština i sposobnosti svih koji su uključeni u zadatak, projekat, aktivnost ili slično, te on determiniše ishod obavljene poslovne aktivnosti. Međutim, najznačajni podatak o zajedničkom količniku inteligencije jeste da se on nalazi u emocionalnoj inteligenciji, a ne u prosečom količniku inteligencije. Kao kada se meri prosečna inteligencija pojedinaca i rešavaju se definisani testovi za, na primer, upis obrazovnih institucija, zakazivanje razgovora za posao i sl. Visok zajednički količnik inteligencije je baza koja pored svih drugih elemenata rada jednu zajednicu čini posebnom, produktivnom, učinkovitom i efikasnom.

Pojam zajedničkog količnika inteligencije osmislili su psiholozi Robert Sternberg i Vendi Vilijams u nastojanju da otkriju razlog zašto su određeni tim, sektor i/ili organizacija efikasniji u svom poslu od drugih zajednica.¹⁸² Kada se ljudi okupe da jednom mestu i zajedno rade na određenom zadatku ili aktivnostima, svaki pojedinac ima određene veštine i sposobnosti koje donosi u tu zajednicu. Tako jedna osoba prikazuje verbalne sposobnosti da opiše zadatak ili situaciju, druga da ima ideje i načine kako da se drugačije pristupi izazovu, projektu ili aktivnosti, treća da ima razvijenu empatiju i razume sve osobe unutar zajednice, četvrta da odlično poznaje određenu specifičnu oblast i ima viši nivo znanja od drugih i tako dalje. Time su Sternberg i Vilijams došli do zaključka da jedna ekipa ne može da bude „pametnija od drugih“ jer „biti pametan“ ne znači ništa dok se ne

¹⁸¹ Količnik inteligencije je kolokvijalno poznat kao IQ osobe ili organizacije.

¹⁸² Detaljnije pogledati: Sternberg, J. Robert, Williams, M. Wendy, *Intelligence, Instruction, and Assessment, Theory Into Practice*, Routledge, London, 1998.

definišu parametri za takvu konstataciju.¹⁸³ Možemo reći da nije sama zajednica ta koja poseduje više znanja, veština i sposobnosti, već su to pojedinci koji čine tim, sektor i/ili organizaciju, koji kroz interpersonalnu komunikaciju razmenjuju svoja iskustva i znanja, čime doprinose uspehu zajednice. Naravno, postoje i pojedinci koji će ometati zajednički rad jer im je suviše stalo da postanu deo određene zajednice ili se ne osećaju dovoljno komforno da iznose svoja mišljenja i znanja kada su u timu ili grupi, ili pak jer neće umeti da prepoznaju da li je nešto prikladno ponuditi od informacija ljudima sa kojim sarađuju ili ne, jer nemaju razvijenu socijalnu inteligenciju i slično. Sa aspekta pisanja ovog rada, važno je da liderke i lideri tima prvo dizajniraju, zajedno sa svojim kolegicama i kolegama, atmosferu saradnje i sve ono o čemu je bilo reči u poglavlju o timskom sporazumu, kako bi svaka članica i svaki član bili slobodni da pokažu svoja znanja, veštine i sposobnosti.

U timovima u kojima nije uspostavljen timski sporazum i nije kreirana atmosfera poverenja, članice i članovi tima nisu u mogućnosti da razviju socijalnu, emocionalnu i relaciju inteligenciju. Zbog toga ispoljavaju negativne emocije: primetna je nesigurnost i napetost kod pojedinaca, a produktivnost tima nije na visokom nivou. Dragoceno je da se u timu dizajnira kohezija jer poslovne obaveze, aktivnosti i zadaci u velikoj meri zavise od toga koliko su članice i članovi tima otvoreni da se obrate jedni drugima za pomoć i da zajedno dođu do rešenja, ideja i novih perspektiva. U današnjem poslovnom okruženju mnogi poslovni zadaci, aktivnosti i projekti iziskuju postojanje sistema, odnosno mreže koja će pomoći zaposlenima da oforme u kratkom vremenskom periodu tim za obavljanje specifičnih zadataka za koje je potrebno da članice i članovi tima imaju određenu ekspertizu. Od stabilnosti interpersonalne komunikacije i međuljudskih odnosa zavisi i mreža zaposlenih, koja često predstavlja konkurentsku prednost i fleksibilnost u prilagođavanju promenama iz okruženja. Ukoliko je identitet pojedinca i identitet organizacije strukturisan prema tradicionalnom modelu kreiranja identiteta, ni zaposleni

¹⁸³ Ibid.

ni poslovna organizacija neće biti u mogućnosti da ostvare svoje pune potencijale i budu osposobljeni za izazove koje novo vreme donosi na polju životnih i poslovnih okolnosti.¹⁸⁴

I za kraj ovog poglavlja, ostavili smo priču o liderskim stilovima, jer kroz njih možemo da prikazemo sve važne karakteristike kreiranja identiteta i značaja interpersonalnih inteligencija u liderstvu i komunikaciji. Liderke i lideri se razlikuju po načinu obavljanja svoje uloge, tj. vođenju timova, sektora i/ili organizacije. Prema Loriju Malinsu, liderske stilove i modele možemo opisati kao načine na koje je funkcija liderstva izvedena, odnosno načine na koje se liderka ili lider ophode prema članicama i članovima tima, sektora i/ili organizacije.¹⁸⁵ Teri Gilen je naveo da bi liderke i lideri trebalo da komuniciraju sa svojim timom na različite načine u različitim situacijama, a ti različiti načini zapravo su liderski stilovi.¹⁸⁶ Stilovi liderstva su set aktivnosti i ponašanja koji predstavljaju načine vođenja ljudi. Ne postoji najbolji stil već samo različiti stilovi, a izazov je izabrati odgovarajući stil u konkretnoj situaciji jer zavisi od mnogo faktora koje smo u gorenavedenim poglavljima opisivali.

Pod dele liderskih stilova možemo nabrajati u nedogled jer nakon tradicionalne podele na tri stila vođenja članica i članova tima, sektora i/ili organizacije, savremene teorije kroz istraživanja su dovele do mnogobrojnih podela. Mi ćemo se pozvati na podelu već pomenutih autorki i autora Golemana, Bojacisa i Makijeve, a to je da postoje prinudni, vizionarski, partnerski, demokratski, primerni i trenerski liderski stilovi.¹⁸⁷ Predstavićemo

¹⁸⁴ Primer za navedeni stav vidimo u načinu života tokom pandemije izazvane koronavirusom, koja je dovela do promene načina poslovanja svih industrija i tržišta; uticala na obavljanje dnevnih aktivnosti ljudi, socijalnih i intimnih odnosa; redizajnirala kanale interpersonalne komunikacije koji su se uglavnom održavali onlajn, uz prisustvo društvenih medija i različitih platformi i aplikacija. Takođe, osnovne ljudske potrebe i dugo poznati način funkcionisanja čoveka kao živog bića na Zemlji redukovao se i promenio svoje oblike, norme i vrednosti te su svi pojedinci imali bezbroj izazova u privatnom i javnom životu sa kojima su se borili i koje su pokušavali da prevaziđu.

¹⁸⁵ Detaljnije pogledati: Mullins, J. Laurie, *Management and Organisational Behaviour*, 8th edition, Financial Times Management, London, 2007.

¹⁸⁶ Detaljnije pogledati: Gillen, Terry, *Leadership Skills for Boosting Performance*, Gardners Books, UK, 2002.

¹⁸⁷ Detaljnije pogledati: Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie, *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

ih kroz tabelu koja može da nam posluži da uočimo sličnosti i razlike svakog liderskog stila u timskoj zajednici.¹⁸⁸

Stil	rezime	fraza
Prinudan	Ohrabruju članice i članove tima da rade šta im je rečeno. Ovakve liderke i lideri su odlučni i odišu samopouzdanjem i efikasnošću.	Napravi kako sam ti rekla/rekao.
Vizionarski	Inspirišu druge ličnom harizmom da je/ga prate.	Podite za mnom.
Partnerski	Stavljaju interese i potrebe ljudi na prvo mesto. Grade lojalnost i posvećenost kroz emocije.	Ljudi su uvek na prvom mestu.
Demokratski	Daju mogućnost svima da učestvuju u strategiji i kreiraju osećaj zajedničkog interesa i odgovornosti.	Šta vi mislite o tome?
Primerni	Vode primerom. Postavljaju standarde i motivišu druge da budu isto tako profesionalni, vredni i odgovorni.	Radite isto što i ja.
Trenerski	Fokusirani su na konstantnu obnovu i razvoj tima. Kroz razvoj drugih pobošljavaju efikasnost i grade dugoročne kapacitete za tim.	Pokušajte ovo.

Pokušaćemo da objasnimo svaki od navedenih stilova iz tabele. Prvi, prinudni stil liderstva ogleda se u moći liderke i lidera baziranoj na strahu, naredbama i zahtevima koje unižavaju međuljudske odnose, članice i članove tima i slabe interpersonalnu komunikaciju. Prinudna liderka i prinudni lider su osobe koje govore članicama i članovima tima, sektora i/ili organizacije kako da obavljaju poslovne aktivnosti, očekujući

¹⁸⁸ Prema: Ibid.

da bude doslovno i bezuslovno prihvaćeno sve što je rečeno i da ostali u timu ne postavljaju pitanja. Ovim se pokazuje odsustvo empatije i veština aktivnog slušanja. Ipak, ovakav stil liderstva može biti i efikasan, kako se u nekim istraživanjima prikazuje, ukoliko tim kao zajednica dobro funkcioniše i članice i članovi tima pokazuju da su zadovoljni.

Vizionarski stil koriste liderke i lideri koji su inspirativni pa vizijom poželjne budućnosti usmeravaju zajednički cilj tima, ali i ostavljaju otvoren prostor da članice i članovi tima svojevolljno izaberu put do ostvarenja istog. Time liderka i lider kreiraju posvećen odnos prema radnim zadacima, osećaj zajedništva, zadovoljstva i uspeha, čak i prilikom ispunjavanja svakodnevnih poslovnih obaveza. Vizionarski stil liderstva je vrlo efikasan u situacijama koje zahtevaju radikalne promene u radu ili koordinaciji, kao i operaciji novih ideja. Istraživanja pokazuju da timske liderke i lideri najčešće koriste vizionarski stil liderstva jer on podrazumeva razvijenu empatiju i otvorenost. Vizionarke i vizionari artikulišu pravac kojim tim ide ali na način koji članicama i članovima tima daje prostor i osećaj slobode da uvode inovacije, preuzimaju odgovornost i samostalno donose odluke, da eksperimentišu i razvijaju se ne samo samostalno već i kao zajednica. Liderke i lideri koji koriste vizionarski stil kreiraju sa timom zajedničke vrednosti, norme ponašanja i kulturu te tako dizajniraju zajednicu koja je fleksibilna i otvorena za promene koje utiču na tim a dolaze ili iz organizacije ili iz okruženja. Takve liderke i lidere karakteriše transparentnost koja predstavlja uklanjanje prepreka u komunikaciji i uspostavlja „iskrenu“ i „slobodnu“ razmenu mišljenja, informacija i znanja, kako bi svaka članica i svaki član tima bili uključeni u sve timske procese, delovanja i odluke.

Liderke i lideri koji koriste partnerski stil vođenja tima pokazuju empatiju i interesovanje za socijalne, emocionalne i relacione potrebe članica i članova tima, sektora i/ili organizacije, kao i poslovne zajednice u celini. Takvim stilom se kreiraju i razvijaju snažne komunikacijske mreže u timu, interpersonalna komunikacija i međuljudski odnosi. Partnerske liderke i partnerski lideri pažnju usmeravaju ka zadovoljstvu članica i članova tima, sektora i/ili organizacije više nego na ciljeve i profit rada. Partnerski stil je efikasan kada je potrebno promeniti konfliktne odnose u kooperativne ali je važno da liderke i lideri tima, sektora i/ili organizacije vode računa o poslovnim zadacima i produktivnosti pojedinaca i poslovne zajednice, ukoliko se samo oslone na prvi stav ove rečenice.

Četvrti stil nazivamo demokratski stil liderstva i njega karakterišu uvažavanja i podsticanje mišljenja i stavova svih pojedinaca u poslovnoj zajednici, delegiranje poslovnih zadataka i odgovornosti, te zajedničko donošenje odluka. Liderke i lideri koji koriste demokratski stil se uglavnom postavljaju kao ravnopravni članicama i članovima tima, ulivaju poverenje, pouzdani su i saradljivi. Ovaj stil liderstva je delotvoran u situacijama kada je potrebno da se napravi konsenzus: na primer, u podeli sredstava ili sličnog, kada su timski rad i atmosfera saradnje od značaja za razvoj tima, sektora i/ili organizacije i kada liderka i lider nemaju jasan cilj ili imaju ideju ali ne znaju i kako da je realizuju. Sa druge strane, ovaj leaderski stil nije efikasan u vremenima kriza ili situacija kada je potrebno brzo i odgovorno donositi odluke. Iz tog razloga je stabilna interpersonalna komunikacija u timu, sektoru i/ili organizaciji važna kao i osećaj zajedničkog identiteta kako bi ovaj, ali i svaki drugi leaderski stil bili efikasni.

Primerni leaderski stil se često naziva i stil diktiranja tempa, a odlikuju ga liderke ili lideri koji postavljaju visoke standarde. Bazira se na njihovoj potrebi da se kvalitet i vreme trajanja obavljanja poslovnih zadataka i aktivnosti kontinuirano podižu. Ukoliko su tim, sektor i/ili organizacija motivisana, sposobna, samostalna i kvalifikovana zajednica i sistem, ovakav leaderski stil je veoma efikasan i vrlo cenjen od strane svih zaposlenih. Takođe, ako su liderka i lider kao ličnosti nedvosmisleno predani onome što govore i rade, članice i članovi tima se ugledaju na njih i time postaju motivisani za radne i vanradne aktivnosti.

I šesti stil, koji nazivamo trenerskim leaderskim stilom, često nazivamo i koučingom jer podrazumeva usredsređenost liderke i lidera na pojedince kao ličnosti, njihov razvoj, usavršavanje i značaj u zajednici, pre nego na puko obavljanje poslovnih zadataka. Fokus liderke i lidera na pojedinca odnosi se na izazove sa kojima se zaposleni susreću, raspoloženja, očekivanja, stavove, vrednosti, misli, sposobnosti, navike i identitete. Trenerski stil se bazira na empatiji i sposobnosti liderke i lidera da pomažu članicama i članovima poslovnog sistema da se razvijaju, usavršavaju i sazrevaju. Takvo vođenje ljudi donosi pozitivnu atmosferu i međusobno poverenje, izgradnju samopouzdanja, a odlikuje ga efikasnost i dobri poslovni rezultati. Trenerski stil liderstva je delotvoran kod profesionalno ambicioznih, samostalnih i aktivnih članica i članova tima i oslikava ga visok nivo količnika zajedničke interpersonalne inteligencije (socijalne, emocionalne i

relacione). Ovaj stil liderstva pomaže pojedincima da identifikuju specifične prednosti i nedostatke koje će povezati sa ličnim i poslovnim aspiracijama.

Kako pronaći odgovarajući liderski stil u odnosu na strukturu poslovne zajednice i situacije u kojoj se zajednica nalazi, iziskuje od liderki i lidera da precizno detektuju i analiziraju okruženje, da se posvete svakoj članici i svakom članu tima, sektora i/ili organizacije posebno, da aktivno slušaju i da usmeravaju poslovnu zajednicu u pravcu koji je delotvoran za njih. Takav pristup liderskom stilu ne podrazumeva da će liderka ili lider koristiti dva stila istovremeno, već da će kombinovati, najčešće sve gorenavedene stilove, u odnosu na situacije, aktivnosti i stanje u kojoj se poslovna zajednica nalazi.

Time dolazimo do pojma transformaciono liderstvo, kojim se služe liderke i lideri jakih unutrašnjih vrednosti i ideala, efikasni u motivisanju i podržavanju drugih u ostvarenju njihovih ciljeva. Liderka i lider tada osećaju da su interesi zajednice važniji od njihovih ličnih interesa. Drugim rečima, model transformacionog liderstva je nastao iz težnje savremenih timova da budu nadahnuti i motivisani u vremenima koja donose svakodnevne promene i nestabilnosti. Northaus je opisao da postoje četiri oblika transformacionog ¹⁴liderstva: idealizovani uticaj, intelektualni podsticaj, inspirativna motivacija i individualno uvažavanje.¹⁸⁹ Idealizovani uticaj se ogleda u liderkama i liderima koji predstavljaju uzor članicama i članovima tima koji se identifikuju sa liderkom i liderom. Intelektualni podsticaj vidimo kroz lidersko podsticanje članica i članova tima da budu slobodni, da postavljaju izazove pred sopstvene i timske vrednosti, uverenja i norme ponašanja, da samostalno donose odluke i da budu inovativni u pristupu poslovnih aktivnosti. Inspirativna motivacija karakteriše liderke i lidere koji postavljaju visoke ciljeve i očekivanja, podstičući članice i članove tima da budu posvećeni i da veruju u viziju tima, ali i organizacije u celini. Tako liderke i lideri uz pomoć snažnih međuljudskih odnosa i interpersonalne komunikacije podstiču članice i članove tima da ostvare i više od očekivanog i da kreiraju i osnaže timski duh. Individualno uvažavanje opisuje liderke i lidere koji dizajniraju atmosferu podrške i pažnju posvećuju individualnim potrebama članica i članova tima, poput trenerskog stila liderstva koji smo gore pominjali.

¹⁸⁹ Detaljnije pogledati: Northouse, Peter, ¹*Leadership – Theory and Practice*, 3rd edition, Sage Publications, Inc., California, 2004.

Ako pođemo od koncepta transformacionog liderstva, on se odnosi na liderke i lidere sa jasnom vizijom buduće pozicije tima koji vode. Oni dizajniraju oblik, formu i kanale društvenog ambijenta u timu, rade na razvoju sebe kao ličnosti i drugih unutar tima, te kreiraju osećaj poverenja u timu. Možemo da zaključimo da identitet pojedinca i organizacije ne bi trebalo da budu zatvoreni i nefleksibilni, kako se smatralo u tradicionalnom pristupu teorija ličnosti, liderstva i komunikacija.¹⁹⁰ Biti čovek, biti tim, sektor ili organizacija iziskuje dosta rada na svakoj individui pojedinačno, dosta znanja, iskustva i otvorenosti ka drugom i drugačijem, što možemo sagledati kroz kanale, forme i načine komunikacije kao teorije i prakse.

¹⁹⁰ Do navedenih karakteristika transformacionog liderstva došli su Benis i Nanus. Detaljnije pogledati: Bennis, G. Warren; Nanus, Burt, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York, 2003.

10. Upravljanje krizom

Upravljanje promenama i krizne komunikacije su među najznačajnijim oblastima u poslovnoj komunikaciji, ali su one relativno nove discipline u kadrovskoj strukturi savremenih organizacija. Česte promene uslova poslovanja postavile su zahtev poslovnim organizacijama da se kontinuirano prilagođavaju i redefinišu internu komunikaciju. U osnovi upravljanja i komunikaciji promenama i krizama, težište je i dalje na strateškim resursima, poslovnim politikama i praksama organizacije, kao i na rešavanju konfliktnih situacija i razumevanju unutarposlovnog sistema. Sve navedeno se može posmatrati iz perspektive organizacijskog sistema, timova, ali iz perspektive individualnih promena i kriza, te od odabranog pristupa zavise načini na koji će se njima upravljati.¹⁹¹ Precizno kreiran tranzicioni model poslovanja podrazumeva planiranje i organizovanje vremenskih rokova, raspoloživih resursa, percepcije i interesa svih interesnih grupa, izvore promena i kriza, kontrolu i evaluaciju procesa.

Prema Stivenu Finku kriza je promenljivo stanje stvari koje je i opasnost i mogućnost za tim, sektor i/ili organizaciju. Krize, poput konflikata, mogu predstavljati signal da se odnosi, načini poslovanja i komunikacija unaprede, dodatno razviju ili u potpunosti promene.¹⁹² Mnoge autorke i autori navode da je upravljanje krizom zapravo upravljanje izazovnom situacijom koja se vrlo brzo razvija, zbog čega je važno da tim, sektor i/ili organizacija budu pripremljeni da donose pravovremene i odgovorne odluke, sagledaju širu sliku situacije, organizuju sve potrebne resurse i koordinišu sve učesnice i učesnike u procesu rešavanja krize. Ukoliko tim, sektor i/ili organizacija nisu adekvatno pripremljeni za promene i krizne situacije, nivo stresa, negativnih emocija i ponašanja će biti pojačan, a ishod prilagođavanja na promene ili rešavanja krize će imati uticaja ne

¹⁹¹ Detaljnije pogledati: Paton, A. Robert; McCalman, James, *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, SAGE Publications Ltd, 3rd edition, California, 2008.

¹⁹² Detaljnije pogledati: Fink, Stephen, *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*, McGraw Hill Education, 1st edition, New York, 2013.

samo na poslovnu zajednicu već i na sve učesnice i učesnike komunikacije sa tim poslovnim sistemom.

Tokom kriznih perioda menadžment promena podrazumeva uočavanje potreba za promenom koja će biti kreirana kao prilika za unapređenje tima, sektora i/ili organizacije i mogućnost za poslovni sistem, komuniciranje vizije o razvoju tima, sektora i/ili organizacije u budućnosti, mobilisanje podrške i jačih interpersonalnih odnosa kod svih interesnih grupa i mapiranje adekvatnih načina uvođenja promena u poslovnu zajednicu, kako u obrascima ponašanja i radu, tako i u nivou stavova i uverenja kako bi se izbegao povratak na stanje od ranije. Tako posmatrano, svaka promena i kriza ujedno su i prilika za pojedince i poslovne organizacije da se razvijaju i unapređuju. Ukoliko se krizama upravlja tako što sve učesnice i svi učesnici samo nastoje da se vrate odnosi i poslovanje na staro, sistem neće biti funkcionalan i procesi rada neće biti delotvorni.

Ukoliko tim, sektor i/ili organizacija pristupaju promenama na proaktivan način, tako će sve zaposlene i svi zaposleni na promene i krize gledati kao na priliku i mogućnost da se postignu bolji rezultati, a time se stiče i utisak o dobro pripremljenom poslovnom sistemu koji ima unapred definisan stav i set aktivnosti kao prevenciju izazova u poslovanju. Sa druge strane, ako poslovna zajednica promenama pristupa na reaktivan način, tada nastaju krizne komunikacije koje za cilj imaju rešavanje već nastalih konflikata, izazova i vanrednih situacija. Institut za odnose s javnošću navodi da su krize u poslovanju uglavnom izazvane ugrožavanjem javne bezbednosti, poput štetnih proizvoda ili neprilikama u proizvodnji, velikim materijalnim gubicima ili ugrožavanjem reputacije organizacije.¹⁹³ Posmatrajući krize sa aspekta organizacije kao celine, upravljanje takvim situacijama se može uspešno obaviti ukoliko se pripremi plan menadžmenta za krizne situacije, organizuje kvalitetan trening i adekvatna obuka za menadžment, pripremi nacrt poruka kojima se komunicira sa javnošću, odnosno pravovremeno i adekvatno saopštenje za javnost u vidu izjave za medije i teksta na zvaničnim platformama organizacije. Često se preporučuje i uvođenje posebnog korisničkog servisa koji će biti dostupan za javnost dvadeset i četiri časa tokom dana.

¹⁹³ Detaljnije pogledati: <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/> (pristupljeno dana 29.1.2021).

Upravljanje krizama je dobilo na značaju od globalne ekonomske krize početkom dvadeset i prvog veka, kada su prioriteti organizacija postali motivacija zaposlenih i poverenje klijentkinja i klijenata, partnerki i partnera, saradnica i saradnika poslovne organizacije. Različita istraživanja tog perioda pokazuju da je većina liderki i lidera, kao i menadžerki i menadžera postavilo kao jedan od strateških ciljeva smanjenje anksioznosti kod zaposlenih, ali i uvođenje plana za krizne komunikacije u komunikacijski plan organizacije. Zanimljiv je i pristup Finka koji je objasnio da se uspostavljanje kontrole nad situacijom koja je izazvana promenama ili krizom može opisati kroz liderski i komunikacijski proces.¹⁹⁴ Odatle potiče i naše interesovanje proučavanja ove teme, jer su promene i krize sastavni deo procesa liderstva i komunikacija, što je u fokusu istraživanja i pisanja ovog rada.

Svaka kriza je i promena po sebi i svi elementi koji jednu situaciju čine krizom su fluidni jer postoji niz situacija, reakcija i postupaka koji čine sam proces krize. Zbog toga često autorke i autori navode da je svaka krizna situacija neizvesna jer se sve do njenog okončanja ne zna razvojni put aktivnosti koje će prouzrokovati i posledica koje će kriza doneti. Tako su ranije teoretičarke i teoretičari menadžmenta, komunikacija i organizacijske psihologije krizu opisivali kao vanrednu situaciju jer je poslovnu organizaciju i njene članice i članove svaka kriza dovodila u situacije sa kojima se do tada nisu susretali. Otuda su krize i nastale predmet istraživanja, jer pored toga što su deo svakodnevnih poslovnih prakse, deo su i identiteta ljudi i identiteta zajednice. Izazov za liderke i lidere, kao i menadžment organizacije, jeste da donesu efikasne i odgovorne odluke u kriznim vremenima.¹⁹⁵

Set aktivnosti koje treba da preduzme jedna poslovna zajednica u trenutku krize nije lako postaviti jer krize mogu biti interne i eksterne te bi efikasno liderstvo trebalo da ima sposobnosti i kapacitete da odgovorno postupa kod obe vrste kriza. Međutim, ako su krize koje dolaze iz eksternog okruženja – baš kao što smo u prvom poglavlju govorili o

¹⁹⁴ Detaljnije pogledati: Fink, Stephen, *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*, 1st edition, McGraw Hill Education, New York, 2013.

¹⁹⁵ Zanimljiv pristup upravljanju kriza možemo pronaći i kod: Dezenhall, Eric; Weber, John, *Damage Control: The Essential Lessons of Crisis Management*, Revised edition, Prospecta Press, London, 2011.

promenama – onda je neophodno preduzeti aktivnosti koje će nivo posledica na poslovni sistem minimalizovati. To bi značilo da se u trenucima velikih nepogoda, klimatskih promena, pandemija i katastrofa, organizacija kao sistem zaštiti i osigura sve svoje zaposlene u poslovnoj zajednici. Zbog toga smo insistirali u prethodnim poglavljima na veštinama aktivnog slušanja, razvoju interpersonalnih inteligencija, stabilnoj korporativnoj kulturi, liderskim stilovima i karakteristikama, uvažavanju identiteta pojedinaca i razvoju zajedničkog identiteta, posebno vrednosti, normi i pravila ponašanja u organizaciji, sa akcentom na jaku i stabilnu komunikacijsku mrežu. Zato da bi svaki poslovni sistem prevazišao krize koje se događaju, da bi bio spreman za promene koje su postale svakodnevica i imao razvijen podržavajući i negujući pristup nakon završetka krize. Sa komunikacijskog aspekta, na krize bi trebalo reagovati kroz organizovanje protoka informacija, interno i eksterno, kako bi se efekti krizne situacije minimalizovali u odnosu na sve učesnice i učesnike u procesu krize.

Značaj liderske uloge u kriznim situacijama promena koje utiču na tim, sektor i/ili organizaciju. Liderska uloga se ogleda u objektivnosti pristupa situaciji u kojoj se poslovna zajednica našla, poštovanju unapred dogovorenih pravila i kvalitetnoj interpersonalnoj i eksternoj komunikaciji, kao i u sposobnosti liderke ili lidera da donesu brzo i efikasno odluku koja će biti adekvatna situaciji i zaštititi sve akterke i aktere u procesu krize. Treba napomenuti da postoji jezička razlika u pojmovima krizni menadžment i krizna komunikacija, iako se često koriste kao sinonimi, jer krizni menadžmet bi trebalo da se bavi objektivnim tumačenjem i analizom krize dok bi krizna komunikacija trebalo da se bavi percepcijama krize kod svih učesnica i učesnika iste. Ova distrikcija je važna za razumevanje liderske uloge u upravljanju promenama i krizama jer izazov liderstva se ogleda u tome da veštine koje su doprinele uspehu u prošlosti često nisu dovoljne da bi poslovna organizacija imala uspeha u budućnosti. Svaka promena i kriza današnjeg poimanja sveta i vođenja posla iziskuje i efikasan menadžment i efikasno liderstvo, kako bi jedna poslovna organizacija bila dugovečna, stabilna, jaka i pouzdana.

Međutim, svaka promena i kriza izazivaju i osećaj nelagode i otpora kod zaposlenih. Postoji mnogo izvora tih osećanja, kao što su ograničenje u ličnim interesima, nepoverenje, kontradiktornosti liderstva i menadžmenta u razumevanju i postupcima prilikom kriza i promena, nizak nivo tolerancije i slično. Sa druge strane, prilagođavanje

promenama, posebno onim koje su nastale usled kriznih situacija, imaju svoj proces koji uvek dovodi do prihvatanja. Taj proces bismo mogli opisati kroz poricanje (npr. ovo se ne događa), ljutnju (npr. zašto se ovo baš meni ili nama događa), pregovaranje (npr. možda postoji neka druga mogućnost za mene ili nas), depresiju (npr. ne osećam se dobro, šta da radim ili šta da radimo?) i na kraju prihvatanje.¹⁹⁶ Iz navedenog možemo reći da upravljanje krizama iziskuje i efikasno liderstvo koje je spremno da se suoči sa svim otporima ljudi prema neophodnim promenama, bilo da je reč o internim ili eksternim krizama.

Efikasne liderke i efikasni lideri trebalo bi da razumeju otpore kod zaposlenih u poslovnoj zajednici, poput uverenja da promene nisu nužne ukoliko je kriza završena. Trebalo bi, takođe, da pomognu članicama i članovima tima, sektora i/ili organizacija da prevaziđu strah od nepoznatog, da detektuju one koji imaju interesa u tome da u zajednici ostane *status quo* (posebno važno kod internih kriznih situacija), da razumeju i prevaziđu političke barijere ili odnose moći, da komuniciraju sa menadžmentom u celini ukoliko imaju strah od visokih troškova i ulaganja u zaposlene ili poslovne procese, te da ne kreiraju infantilnu zavisnost od njih kod članica i članova tima, sektora i/ili organizacije. Tako, promene su uspešne ukoliko se na čelu organizacija nalaze liderke i lideri koji razmišljaju proaktivno, anticipiraju događaje u svom okruženju i izlaze im u susret, umesto pasivnog posmatranja dešavanja i reagovanja na već nastalu kriznu situaciju.

Postavlja se pitanje kakve su nam liderke i kakvi lideri potrebni u vreme krize? Prema nekim autorkama i autorima, liderke i lideri bi trebalo da budu kompetentni i spremni na stalno učenje, usavršavanje i razvoj kako bi mogli da odgovorno i adekvatno odgovore na krizne situacije i izazove današnjeg poslovanja. Pored kompetentnosti i usavršavanja, liderke i lideri bi trebalo da budu hrabri i sposobni da preuzmu rizik, a time i odgovornost za svoje postupke. Takođe, od efikasnih liderki i lidera se očekuje da budu snalažljivi u kompleksnim i neizvesnim situacijama, da budu interpersonalno inteligentni (sa akcentom na emocionalnu inteligenciju), da ulivaju poverenje i sigurnost članicama i članovima tima, sektora i/ili organizacije.

Sa stanovišta komunikacije, u kriznim situacijama je važno uspostaviti ili održati sve komunikacijske alate i obezbediti pravovremene i precizne informacije, a potom i definisati poruke u odnosu na interesnu grupu sa kojom se komunicira. Kada je reč o timu koji upravlja krizom važno je da se organizuju redovni sastanci tima, da postoje zapisnici sa sastanaka koji će biti prosleđeni svim članicama i članovima tima, da se dogovore svi alati za komunikaciju (imejl, intranet, grupe na društvenim mrežama i slično) i da sve članice i članovi budu upoznati sa informacijama kojima svako unutar tima raspolaže. Ako govorimo o internoj komunikaciji u poslovnoj organizaciji, potrebno je organizovati kolegijum na kojem će se izneti svi podaci relevantni za situaciju u kojoj se tim, sektor i/ili organizacija nalaze (bilo da je reč o internoj ili eksternoj krizi), obavestavati zaposlene putem digitalnih kanala komunikacije, oglasnih tabli i drugih alata za komunikaciju kojima se zaposleni služe. Važno je da sve informacije koje se prenose budu iste putem svih kanala komunikacije kako ne bi dolazilo do dodatnih nesporazuma, dezinformacija i novih mogućih internih kriza. Dok sa eksternom javnosti treba uspostaviti jasnu i direktnu komunikaciju koja se može obavljati putem saopštenja za javnost, konferencija za medije, korisničkog centra dostupnog tokom celog dana, objave na zvaničnim platformama organizacije, izjave za medije i obraćanje lica organizacije (direktorka ili direktor organizacije, portparolka ili portparol, zaposlena ili zaposleni u sektoru za odnose sa javnošću).

Postoji nekoliko faza u kriznim situacijama koje utiču na stil i ton komunikacije u poslovnoj organizaciji i odnose se na način na koji će liderke i lideri efikasno ili neefikasno upravljati krizom. Prvu fazu autorke i autori kriznih komunikacija i menadžmenta promena opisuju kao fazu otkrivanja. Tokom prvih osećanja da je kriza počela često se ona ne mogu jasno razumeti i zato neretko prolaze neprimećena. Međutim, pre nego što se kriza pojavi, postoje impulsi iz okruženja ili interne komunikacije koji ukazuju na mogućnost pojavljivanja krize, poput velikih medijskih kriza konkurencije, ili najave izbora nove predsednice ili predsednika države, ili zemljotresa i poplava u regionu, ili čestih sitnih konflikata u timu, sektoru ili organizaciji. U fazi otkrivanja važno je da liderka i lider zauzmu aktivni stav prema krizi i da pokažu otvorenost i nameru da potencijalne simptome krize otkriju i reaguju na izazove pre nego što ti simptomi eskaliraju, rasplamsaju se i na kraju dođu do opšte javnosti. Drugu fazu možemo da opišemo kao prevenciju i pripremu krize.

Ona se oslanja na osnaživanje korporativne kulture koja bi trebalo da bude otvorena za dijalog i podršku u interpersonalnoj komunikaciji, međuljudskim odnosima i komunikaciji sa svim interesnim grupama tima, sektora i/ili organizacije. Kad su međuljudski odnosi kvalitetni, otvoreni i od poverenja, postaju baza za prevenciju krize, što smo i mogli da uočimo u analizi korporativne kulture u jednom od poglavlja ovog rada. Neretko se u praksi dešava da organizacije dodatno angažuju timove koji će biti zaduženi za prevenciju i pripremu u kriznim situacijama, ali takva poslovna politika zavisi od obima organizacije, ciljeva, pozicije koju ima na tržištu, okruženja u kojem posluje i vrednosti koje neguje kroz korporativnu kulturu.

Sprečavanje krize opisujemo kao treću fazu i ona se odnosi na set aktivnosti koje treba sprovesti kako bi se dužina trajanja krize minimalizovala, baš kao i efekti iste. Ova faza u procesu upravljanja krizom ne bi trebalo da se dogodi pre adekvatno završene prve dve faze, jer ako baza za upravljanje krizom nije dizajnirana, neće biti ni uspeha u realizaciji svih aktivnosti. U trećoj fazi liderka i lider imaju zadatak da obezbede sve alate koji su potrebni da se kriza ne širi, da pokušaju da smanje negativne efekte krize na zaposlene, na tim, sektor i/ili organizaciju, a zatim i na sve druge interesne grupe, kao i da pokušaju da upravljaju vremenom trajanja krize. Četvrta faza je faza oporavka od krize, koja ima negujući proces rada za svaku osobu unutar zajednice, za strukturu poslovne organizacije, kao i brigu o interesnim javnostima sa ciljem da se donesu zaključci, uvedu promene i da se zajednica ponovo uspostavi kao takva ali da je iz krize izašla sa novim znanjima, iskustvom i važnim poslovnim lekcijama. Ukoliko liderke i lideri nisu efikasni, u ovoj fazi se neretko dešavaju propusti: zajednica želi da zaboravi da je kriza postojala, da se sve vrati na stanje od , ali to nije dobro i pokazuje da treba da se radi na jačanju interpersonalne komunikacije, timskom sporazumu, redefinisanju korporativne kulture i veštinama aktivnog slušanja. Poslednju, petu fazu možemo opisati kroz proces učenja, ili kolokvijalno rečeno: „na greškama se uči“. Ova faza se odnosi na analizu krizne situacije kroz koju je tim, sektor i/ili organizacija prošla, na detektovanje propusta i kritičko promišljanje o aktivnostima koje su sprovedene kako bi se kreirala bolja priprema za naredne krize. U ovoj fazi je dragoceno da liderke i lideri sagledaju i pozitivne aspekte krize. Tako se uvode promene u poslovnim zajednicama koje pokazuju napredak i razvoj tima, sektora i/ili organizacije, kao i osnaživanje interpersonalnih kanala

komunikacije ukoliko je nastupila interna kriza. Takođe, liderke i lideri bi trebalo da prepoznaju sve veštine, sposobnosti i znanja koje su članice i članovi u timu, sektoru i/ili organizaciji pokazali tokom trajanja krize, da definišu organizacijsko znanje i da zajedno sa kolegamicama i kolegama organizuju evaluaciju procesa krize, odnosno da predoče kako uvek postoji mogućnost da se krize ponovo pojave i da kolektiv treba da bude spreman na njih.

Tokom kriznog perioda emocije u poslovnoj zajednici su izraženije i aktivnosti se odigravaju veoma brzo, tako da nije jednostavno liderkama i liderima da ostanu imuni na sve što ih okružuje i da pritom vode računa ne samo o emocijama koje sami pokazuju već i o emocijama svih članica i članova tima, sektora i/ili organizacije koju vode. Interpersonalna inteligencija, posebno emocionalna inteligencija, dolazi do izražaja u kriznim situacijama jer prepoznati svoje emocije i emocije drugih ljudi neretko je od velike pomoći tokom upravljanja krizom.¹⁹⁷ Tako emocionalnu inteligenciju možemo opisati kao sposobnost opažanja, procene i izražavanja emocija, sposobnost generisanja osećanja, sposobnost da se emocije razumeju i da postoji emocionalno znanje, ali i sposobnost redefinisavanja emocija koje su u službi emocionalnog i intelektualnog rasta pojedinca ili zajednice.¹⁹⁸ Takođe, obrasci ponašanja su često drugačiji tokom kriza. Liderke i lideri bi trebalo adekvatno da reaguju na krizne situacije, da pokažu spremnost u zauzimanju aktivnog stava prema krizi koja je nastala. Očekuje se od liderki i lidera da budu efikasni prema svim karakteristikama koje opisuju lidersku ulogu. Umesto da sklanjaju pogled od nelagodnih situacija, treba da budu prvi na frontu za sve učesnice i učesnike u krizi, da pokažu empatiju i demonstriraju stabilnost prilikom donošenja adekvatnih odluka. Kod neefikasnih liderki i lidera, onih koji nisu spremni za krizne situacije, promene, konflikte i nesporazume, često se dešava da ignorišu sve znake vanrednih situacija, ne primećujući impulse koji ukazuju na krizu. Ponašaju se pasivno, donose odluke koje nisu dobre ni za

¹⁹⁷ Detaljnije pogledati: Murphy, R. Kevin, *A Critique of Emotional Intelligence: What Are the Problems and How Can They Be Fixed?*, Routledge, London, 2006.

¹⁹⁸ Detaljnije pogledati: Van Rooy, L. Davide; Viswesvaran, Chockalingam, „Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net“, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, Issue 1, 2004, str. 71-95

jednu interesnu grupu, zbog čega dolazi do kraha rada zajednice. Taj krah se često ogleda u smeni liderke i lidera, a nekada i u gašenju tima, sektora i/ili cele organizacije. Kako se krize ne bi posmatrale samo iz negativne vizure, trebalo bi da se liderke i lideri dodatno posvete i obrascima ponašanja i praktičnom aspektu komunikacije, jer videli smo u prethodnoj rečenici koliko neadekvatna komunikacija utiče na održivost i dalji razvoj tima, sektora i/ili organizacije.

Poput komunikacijskog procesa, važnu ulogu u procesu kriznih situacija ima i percepcija, odnosno način posmatranja situacije koja je zadesila poslovnu zajednicu, što dovodi do pitanja objektivnosti, stvarnosti i istine u procesu komunikacije. Stvar percepcije je lična, tačnije individualna i zavisi od pogleda posmatračice i posmatrača. U poglavlju o identitetu i emocionalnoj inteligenciji istakli smo da se dve osobe u jednoj istoj situaciji neće ponašati na isti način, a slična situacija je i sa percepcijom učesnica i učesnika u kriznim situacijama. Ono što je za nekoga izazov, promena a tek onda kriza, za nekog drugog može da predstavlja samo set radnji unutar procesa rada i kreiranje mišljenja da se zapravo ništa nije dogodilo. Sa aspekta komunikacija, ukoliko javnost veruje da je poslovna organizacija pogrešila, da su proizvodi ili usluge koje nude negativni i štetni za ljude, ukoliko postoji uverenje da se menadžment organizacije neetično ponaša i aktivnosti nisu u skladu sa zakonskom regulativom ili potrebnim merama zaštite životne sredine, liderke i lideri bi zajedno sa menadžmentom kompanije trebalo da primene sve mere upravljanja krizom, čak i ako su navodi interesnih grupa neosnovani i netačni. Kroz konsultantsku praksu u odnosima sa javnošću, menadžmentu organizacije se savetuje da postupa prema navedenom iskazu zbog jačanja komunikacijske mreže svih interesnih grupa, radi pripreme za buduće situacije i aktivnost zasnovane na činjenicama krize.

Posledice svake krizne situacije su mnogobrojne, ali ona osnovna se ogleda u uticaju na uobičajeni način poslovanja i rada, aktivnosti i načine ponašanja na koje su zaposlene i zaposleni navikli. Zbog uticaja koji kriza ima na sve članice i članove timske, sektorske i/ili organizacijske zajednice, efikasne liderke i efikasni lideri donose odluku o obimu krize i njenom uticaju, kako bi odredili pravac i tok protoka informacija, preciznije da li je potrebno da se o svakoj krizi obaveštavaju sve interesne grupe tima, sektora i/ili organizacije. Pozivajući se na Roberta Hita i Dana O'Hera krizu možemo opisati kao percepciju događaja koji utiču na očekivanja interesnih grupa, na performanse

organizacije, na to da su krize opažajne prirode.¹⁹⁹ Ukoliko su interesne grupe uverenja da postoji kriza onda organizacija jeste u krizi, osim u situacijama kada uspe da iskomunicira sa interesnim grupama da nije tako. Svaka kriza tako narušava očekivanja i čini da sve interesne grupe imaju uverenje da su tim, sektor i/ili organizacija učinili nešto nedostojno.²⁰⁰

Do sada smo sve navodili sa aspekta timske, sektorske i/ili organizacijske zajednice koju čine ljudi, sa svojim znanjima, veštinama, sposobnostima, emocijama i identitetom. Na osnovu dostupne literature i konsultantske prakse, upravljanje krizom možemo posmatrati iz nekoliko perspektiva: sa stanovišta promena koje se dešavaju unutar i izvan nas, iz vizure internih i eksternih kriza tima, sektora i/ili organizacije, ali i sa aspekta krize identiteta pojedinca. O prvoj perspektivi bilo je dosta reči u prvom i četvrtom poglavlju ovog rada, o drugoj perspektivi u ovom poglavlju rada, a treću perspektivu smo razmatrali u prethodnom poglavlju, samo sa nešto drugačijeg aspekta. S obzirom na to da svaki sistem čine ljudi, odnosno da nijedan sistem ne postoji bez akterki i aktera u njemu, neretko se dešavaju u savremenom poslovanju pojave krize identiteta pojedinaca, pregorevanja na poslu i otežano kreiranje i održavanje interpersonalne komunikacije. Motivi komunikacije pored fizičkih, psiholoških, socijalnih i praktičnih potreba ogledaju se i u potrebi za identitetom. Pojedinici u odnosu na svoje referentne okvire imaju različita mišljenja i uverenja o sebi, drugim ljudima i okruženju. Čak i kada nekoliko osoba ima isto mišljenje o određenom subjektu ili objektu, one ta mišljenja mogu vrednovati na različite načine i prema različitim kriterijumima. Prema kriterijumima svakog pojedinca, ličnosti vrednuju sebe, druge ljude i okruženje. Time se nadovezujemo na pomenuta filozofska pitanja, prvo lično – ko sam ja?, a onda i timsko, sektorsko i/ili organizacijsko – ko smo mi? , pa dodajemo pitanje vrednosti čoveka – koliko ja vredim / koliko drugi vrede?. Time dolazimo do stava da se mišljenje o sebi ili zajednici može razlikovati od vrednovanja sebe ili zajednice. Kao odgovor na pitanje možemo reći da svaka osoba i svaki tim, sektor i/ili organizacija dolaze do različitih vrednosnih pozicija, koje psihološkinje i psiholozi

¹⁹⁹ Detaljnije pogledati: Heath, L. Robert, O'Hair H. Dan, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, London, 2010.

²⁰⁰ Ibid.

nazivaju „egzistencijalna pozicija“.²⁰¹ Kako bi liderke i lideri razumeli egzistencijalne pozicije članova i članica tima, trebalo bi da znaju da se one razlikuju od ponašanja članica i članova tima, sektora i/ili organizacije jer egzistencijalne pozicije podrazumevaju odnos osobe prema sebi ili odnos osobe prema drugom.

Pitanje odnosa prema sebi ili odnosa prema nama takođe je i način percepcije pojedinca ili tima, sektora i/ili organizacije; sagledavanje sebe iz ugla drugih kako bismo vrednovali sebe kao osobu ili kao tim, sektor i/ili organizaciju. Baza svakog identiteta, pojedinačnog ili zajedničkog, ogleda se upravo u toj slici o sebi. Svaka osoba bi trebalo da ima osećaj lične vrednosti, kao što bi tim, sektor i/ili organizacija trebalo da imaju osećaj vrednosti svoje zajednice, u organizaciji kao celini ali i u okruženju. Ta pozicija vrednovanja sebe kao osobe ili nas kao tima, sektora i/ili organizacije ključna je u kriznim situacijama i promenama koje utiču na poslovanje, jer pozicija samovrednovanja je pozicija samosvesti, o kojoj je bilo reči u poglavlju o karakteristikama liderstva. Samosvest je pozicija koja kreira i dozvoljava da se uspostave kvalitetni međuljudski odnosi, interpersonalna komunikacija, razvoj osobe i poslovne zajednice, kao i sposobnosti za dalje usavršavanje, učenje i napredak. Ona čini da poslovna zajednica bude stabilna u kriznim situacijama i promenljivom okruženju, te omogućuje svakoj osobi u poslovnom sistemu da se oseća značajnom, vrednom i prihvaćenom od strane drugih koji čine tu istu poslovnu zajednicu.

Međutim, neretko se dešava da u današnjem okruženju dolazi do krize identiteta jer se zaposlene i zaposleni često pitaju koja je njihova uloga u poslovnom okruženju i da li su oni vredni poslovnoj zajednici kojoj pripadaju. Kriza identiteta je pojam koji je definisao psiholog Erik Erikson, verujući da je oblikovanje identiteta jedan od ključnih delova svakog ljudskog bića i njenog ili njegovog života.²⁰² U prilog Eriksonovom objašnjenju, kriza identiteta je jedan od najčešćih unutrašnjih konflikata sa kojim se pojedinac susreće u procesu razvoja.²⁰³ U savremenom svetu, usled čestih promena, turbulencija, nesigurnosti i nepredvidivosti, pojedinci su izloženi mnogim faktorima iz

10
201 Detaljnije pogledati: Miliivojević, Zoran, *Emocije – psihoterapija i razumevanje emocija*, Psihopolis, Beograd, 2008.

202 Detaljnije pogledati: Erikson, H. Erik, *Identity, Youth and Crisis*, W. W. Norton & Company, New York, 1994.

203 Ibid.

okruženja koji utiču na njihov pogled na svet, na sebe i ljude oko sebe, a posebno na odnose i uloge koje imaju unutar poslovnih sistema.

Krize identiteta mogu biti reakcija na lične frustracije, nezadovoljstva, konflikte i drugo, ali mogu biti i pod uticajem poslovnih zadataka, radnog vremena, međuljudskih odnosa i pozicija unutar poslovnih zajednica. Koristeći se Eriksonovim opisima identiteta, krizu identiteta možemo posmatrati i kroz vreme koje osoba posvećuje upoznavanju i istraživanju načina na koji sebe vidi, posmatra i vrednuje.²⁰⁴ Analizirajući krizu identiteta koja se ogleda u profesionalnoj ulozi pojedinca, leadersku ulogu opisujemo kao komunikacijski proces u kojem efikasna liderka i efikasan lider imaju sposobnosti prepoznavanja, reagovanja, podržavanja i nege prema osobama koje su u početnim fazama krize, tokom procesa krize ili nakon krize i njihovog ponovnog dolaska u poslovnu zajednicu. Od liderke i lidera se očekuje da zajedno sa timom, sektorom i/ili organizacijom kreiraju atmosferu poverenja i zajednice kako bi se svaka članica i svaki član poslovnog sistema osećali važnim i vrednovanim u radnom okruženju, odnosno kako bi se lične krize jednostavnije, bezbolnije i svrsishodnije rešile.

Važno je da se unutar poslovne zajednice dizajniraju atmosfera i interpersonalna komunikacija u kojima će svaka članica i svaki član biti sposobni da spoznaju sopstvene kvalitete i kvalitete drugih, a na taj način i da prihvate sebe i ljude u okruženju. Reč je o pozicijama samouvažavanja i uvažavanja drugih, odnosno pozitivnim emocijama prema sebi i prema drugima. Razumevanje da postoje u isto vreme pozicije uvažavanja i samouvažavanja omogućuje pojedincu i poslovnom sistemu da ne kreiraju kategorije moći i autoriteta u odnosu na nečiju inferiornost ili superiornost. Liderke i lideri bi trebalo u kratkom vremenskom periodu da detektuju pozicije članica i članova tima te da na osnovu toga analiziraju uverenja koja su u vezi sa određenim pozicijama. Drugim rečima, da razumeju razloge zbog kojih se članica ili član tima oseća na određeni način, tj. zašto sebe vide na određenoj poziciji. Kako bi se postigla kvalitetna komunikacijska mreža i razvili međuljudski odnosi unutar poslovne zajednice, potrebno je da liderke i lideri ovladaju veštinama interpersonalne komunikacije i obuče se da uvek čuvaju profesionalni balans u poziciji samouvažavanja i uvažavanja drugih, jer krize identiteta pojedinaca

²⁰⁴ Ibid.

moguće su kod svih zaposlenih u savremenim organizacijama, baš kao i krize tima, sektora i/ili organizacije. Ukoliko liderka i lider ovladaju veštinama upravljanja krizom, interpersonalnom komunikacijom i uspostavljanja atmosfere poverenja, njihova pozicija ogledaće se u uzoru liderke i lidera u percepciji koju članice i članovi tima, sektora i/ili organizacije imaju u odnosu na liderku ili lidera. Tako leadersku ulogu možemo videti i u procesu podrške pozicija koju pojedinci imaju unutar poslovnog sistema, koja pomaže u prevenciji internih kriza, kriza identiteta i kriza koje dolaze iz okruženja.

Sa druge strane, razumevanje pozicije uvažavanja i samouvažavanja pomaže pojedincu i timu, sektoru i/ili organizaciji da razviju interpersonalne inteligencije (socijalnu, emocionalnu i relacionu), čime dolazimo i do obrazovne komponente poznavanja pozicija ljudi u poslovnoj zajednici i osnaživanju interpersonalne komunikacije. Za kraj, razumevanje pozicija liderki i lidera i pozicija koje imaju članice i članovi tima, pomažu svim zaposlenima da razviju socijalne i komunikacijske veštine. Ukoliko tim, sektor i organizacija, na ovaj način uspostave komunikaciju unutar zajednice u kojoj rade, svaka krizna situacija biće samo prilika za dalje napredovanje, rast i razvoj pojedinca i organizacije u celini.

11. Zaključak

Savremeno poslovno okruženje iziskuje svakodnevne aktivnosti u dugoročnom pravcu, kroz kreiranje i postavljanje strateških ciljeva i odluka, kao i u srednjoročnom pravcu uz prilagođavanje funkcija unutar poslovne organizacije u kompleksnim uslovima rada. Liderska uloga je ključna jer liderka ili lider viziju kontinuirano komuniciraju sa pojedincima, timovima, sektorima i/ili celom organizacijom. U svakodnevnom javnom diskursu i poslovnoj praksi često čujemo da što je viši nivo liderstva u organizaciji, viši je i nivo efikasnosti organizacije i njene ekspertize, snage i uspešnosti u pozicioniranosti na tržištu, naročito u odnosu na konkurenciju.

*It's all about interactivity.*²⁰⁵

Komunikacija ima dominantnu ulogu u dostizanju svih karakteristika tima, sektora i organizacije, gde uticaj komunikacije posebno možemo videti kod iniciranja i realizacije promena poslovne zajednice. Ona uslovljava dizajniranje kognitivnih šema članica i članova tima, podstiče njihovu identifikaciju sa zajedničkim vrednostima, identitetom, znanjem i sposobnostima, inicira sinergiju unutar tima te utiče na formulisanje ciljeva i vizije tima, a samim tim i organizacije. Komunikacija je uvek ¹⁸ bazirana na vrednostima tima u koje je inkorporirana težnja ka promenama, kako bi procesi dinamike tima, korporativne kulture i strukture poslovne organizacije bili efikasno realizovani. Neophodno je redukovati i adekvatno modifikovati komunikaciju pre početka bilo kakvih promena u timskoj i organizacijskoj zajednici.

¹⁸ Samu komunikaciju možemo posmatrati iz više različitih uglova, u zavisnosti od toga šta je u fokusu istraživanja: vrednosti, odnos prema promenama, kvalitet i intezitet međuljudskih odnosa u poslovnoj zajednici, proces liderstva, struktura organizacije itd. Pored navedenog, funkcija komunikacije ogleda se u procesu socijalizacije članica i članova tima, kao i kreiranju kulture putem koje članice i članovi tima dizajniraju zajednički

²⁰⁵ Sve je u interaktivnosti, u komunikaciji – slobodan prevod autorke rada (*It's all about interactivity*)

identitet. Komunikacija upravlja svakodnevnim aktivnostima, determiniše korporativnu kulturu i ponašanje unutar tima, odnosno stil i ton interpersonalnih odnosa. Ona utiče na načine na koje će tim i organizacija reagovati na signale iz eksternog okruženja, specifične ciljeve i strategije, ali i na koji način se poslovna zajednica suočava sa izazovima promena današnjeg poslovanja i života. Komunikacija je spona članica i članova tima i organizacije u celini. Uz pomoć funkcija, vrsta, oblika i kanala komunikacije, ona utiče na proces timskog učenja i znanja.

Komunikacija je nezaobilazna praksa u procesu liderstva, dok je liderstvo u organizaciji sastavni deo procesa komunikacije u jednoj poslovnoj zajednici. Efikasna komunikacija u timskom liderstvu nikada nije jednosmerna; uvek je reč o interaktivnosti, o kvalitetnoj interpersonalnoj komunikaciji. Bez obzira na nove kanale komunikacije, načine poslovanja, direktne ili onlajn kontakte među ljudima, komunikacija je uvek dvosmeran proces, poput liderstva. Komunikacija se ne odvija u jednom smeru: kodirati i dekodirati poruku su dva različita procesa, kao što značenje i razumevanje informacije ili poruke nema isti impakt na primaoca i pošiljaoca poruke. Učinkovita timska komunikacija je stoga uvek dvosmeran, čak višesmeran proces, u kojem ključnu ulogu ima povratna informacija. Drugim rečim, ona je akt volje usmerene ka pojedincu koji reaguje, a ta reakcija je suštinski element efikasne komunikacije.

Liderka i lider kroz proces komunikacije usmeravaju članice i članove tima, sektora i/ili organizacije, podstiču ih, osnažuju u razvoju i napredovanju, kreiraju osećaj zajedništva, pripadnosti, sigurnosti i vrednosti, definišu obrasce ponašanja, norme, stavove i vrednosti timske zajednice, implementiraju korporativnu kulturu i oblikuju u kulturu tima, upravljaju konfliktima, promenama i krizama te ih pripremaju za izazovne situacije, poslovne zadatke i dalje karijerno napredovanje. Kao što je jezik osnovno sredstvo komunikacije i ima ulogu posrednika od pošiljalateljke ili pošiljaoca do primateljke ili primaoca poruke, tako i timsko liderstvo ima ulogu medija između članica i članova tima i drugih timova, sektora i/ili organizacije; između članica i članova timske zajednice sa eksternim okruženjem; između članica i članova tima sa menadžmentom kompanije; između pojedinaca koji čine tim kao poslovni sistem. Timsko liderstvo ovu medijsku, posredničku, odnosno komunikacijsku ulogu ima i u kreiranju korporativne kulture i interne komunikacije, kao i unutar svih procesa rada i delovanja samog tima.

Teorije o timskom liderstvu su strukturisane kao transdisciplinarno polje znanja, istraživanja i prakse. One obuhvataju različite aspekte opšte komunikologije kao nauke i procesa komunikacije kao prakse, zatim discipline poput psihologije, sociologije, ekonomije, politikologije, antropologije, kulturologije, pa sve do organizacionih nauka i menadžmenta. Komunikaciju u timskom liderstvu ne možemo posmatrati kao „običnu“ svakodnevnu komunikaciju jer ona ima svoja polja, unutrašnju strukturu, pravila po kojima se odvija, vrednosti, osnovna načela, ali i svoja ograničenja. Drugim rečima, komunikacija u timskom liderstvu oslanja se na saznanja iz psihologije, organizacionih nauka, sociologije i drugih naučnih disciplina, te smo mi kroz pisanje ovog rada nastojali da iz perspektive teorija o komunikaciji prikazemo sve aspekte komunikacije u timskom liderstvu.

Osnovna hipoteza da komunikacija i komunikacijske veštine čine sadržaj pojma liderstva u timu, a da su komunikacijske veštine dinamički faktori koji označavaju uspešno i efikasno liderstvo u timu, pokazala se tačnom kroz sva poglavlja ovog rada. Istražujući dostupnu literaturu, analizirajući teorije različitih autorki i autora, te povezujući sa konsultantskom praksom, uvideli smo da komunikacija determiniše savremeno timsko liderstvo, i obrnuto, da su procesi komunikacije i liderstva jedna vrsta sinergije te da jedno bez drugog ne mogu da se odvijaju i realizuju. Uspešnost timskog liderstva – liderstva uopšte – ogleda se u komunikaciji sa posebnim osvrtom na interpersonalnu komunikaciju i njene veštine, kako kod liderke i lidera tako i kod članica i članova tima.

Praktičnost i primenljivost komunikacije sagledava se iz ugla interpersonalne komunikacije jer kroz nju možemo da analiziramo kakve odnose i komunikaciju osoba ima sa okruženjem, da razumemo kako osoba sama sebe vidi i vrednuje, odnosno da se upoznamo sa delom njene intrapersonalne komunikacije i na taj način izvučemo zaključke kakva je komunikacija u međuljudskim odnosima, među članicama i članovima tima, među liderkama i liderima timske zajednice. Ovim pristupom svaka osoba u procesu komunikacije i liderstva komunicira iz pozicije međusobnog poštovanja, tačnije na ravni vrednovanja, značaja i dostojanstva. Liderke i lideri, članice i članovi tima, razmenjuju informacije i poruke vodeći računa o sopstvenoj i tuđoj reputaciji i integritetu, sarađuju, pregovaraju, dogovaraju se i zajedno donose odluke. Niko ne ugrožava ničiji autoritet, pozicije moći su jasne a komunikacija efikasna, otvorena i podržavajuća, što procesu

liderstva dozvoljava da se razvije. Na taj način sve učesnice i svi učesnici u timskoj zajednici uspostavljaju saradničke ili partnerske odnose na poslu. Svaka osoba u komunikacijskom procesu ispoljava se kao ličnost zbog onoga što jeste i onoga što ima pravo da oseća: ličnu vrednost, uvažavanje i posebnost. To se zatim prenosi na timsku zajednicu, proces liderstva i načine na koje jedan tim funkcioniše.

Posebnu hipotezu da se praktično unapređenje liderstva kao veštine može postići obukom u konkretnim komunikacionim veštinama pokušali smo da potvrdimo u poglavljima u kojima smo govorili o liderskim karakteristikama, aktivnom slušanju, liderskim stilovima, upravljanju krizom, motivacijom tima i upostavljanju timskog sporazuma. Principi komunikacije se ogledaju kroz slanje i primanje informacija i poruka te značenje informacija i poruka uočavamo u/među ljudima. U procesu komunikacije okruženje je važno jer ono utiče na učinkovitost komunikacije pa smo pažnju posvetili istraživanju i definisanju korporativne kulture, važnom elementu koji članicama i članovima tima garantuje status zajednice umesto slučajnog skupa pojedinaca. Kroz različite kanale komunikacije poput ponašanja, verbalnih i neverbalnih, čulnih, kognitivnih i emotivnih uvideli smo značaj razumevanja i ovladavanja različitim komunikacijskim veštinama u procesu liderstva. Pokazalo se da je svaka komunikacija transakcionalna, da može da bude namerna i nenamerna, da ima svoj sadržaj i relacionu dimenziju, da je nepovratna i time neponovljiva. Dalje smo mogli da vidimo da efikasna komunikacije nije „prirodna“ sposobnost već da je reč o setu veština kojima osoba može da ovlada i da ih nauči, što argumentuje našu posebnu hipotezu ovog rada. Svaka efikasna komunikacija postiže rezultat, adekvatna je i odgovara situaciji u kojoj se odvija. Drugim rečima, ne postoji jedan idealan način komunikacije, zbog čega smo mi u ovom radu opisivali set veština komunikacije.

Kompetentnost komunikacije sastoji se u tome da je komunikacija situaciona i da može da se nauči, poput adaptabilnosti, sposobnosti izvođenja komunikacije, zainteresovanosti (motivisanost i uključenost), empatije, kognitivne kompleksnosti, i samoopservacije. Time smo došli i do naše druge posebne hipoteze. Uspešno liderstvo u timu ne samo da proističe iz komunikacionih veština liderke ili lidera, već i utiče na razvijanje komunikacionih veština liderke ili lidera, a potom i na razvijanje komunikacione osetljivosti i veština samih članica i članova tima. Na kontu prethodnog stava, razvoj

veština komunikacije kod svih članica i članova tima je dragocen, kako neki individualni stilovi komunikacije ne bi bili produktivniji od drugih, kako bi svi pojedinci bili efikasni, zadovoljni i vrednovani u svakoj interpersonalnoj komunikaciji. Zbog toga smo pažnju posvetili analizi i definisanju promena u današnjem poslovanju, karakteristikama slušanja kao ključnog aspekta svake komunikacije, načinu na koji se liderstvo kao praksa ispoljava, upravljanju promenama, krizama i konfliktima, kao i pitanju individualnog i zajedničkog identiteta. Time smo potvrdili da liderke i lideri upravljaju kontekstom tima a ne samo dnevnim aktivnostima; one i oni su mentorke i mentori važnih saradnica i saradnika čitavog poslovnog sistema; kreiraju pozitivnu timsku kulturu a time i korporativnu kulturu; dizajniraju i uspostavljaju zajedno sa članicama i članovima tima obrasce ponašanja koji otkrivaju i karakter tima i karakter svake članice i člana ponaosob; liderki i lideru pravo da vode ne obezbeđuje liderska pozicija, već lojalnost, poverenje, vizija i akcije; liderka i lider ne bi trebalo da stavljaju sopstveni interes iznad interesa tima.²⁰⁶

Sa komunikološkog aspekta komunikacija je proces prenošenja informacija uz pomoć dogovorenog sistema znakova (verbalnih i neverbalnih signala), tako da reakcija i akcija onih koji su uključeni u proces liderstva treba smatrati važnim komponentama, bez obzira na to da li je liderstvo efikasno ili ne. Liderka ili lider šalju poruku putem različitih kanala, članovi i članice tima, sektora i/ili organizacije tu poruku primaju, interpretiraju je i dalje prenose, što je primer klasične, opšteprihvaćene definicije procesa komunikacije. U odnosu na dostupna istraživanja i konsultantsku praksu, determinante liderstva su jednake ključnim aktivnostima uspešne komunikacije, poput aktivnog slušanja, razvijene interpersonalne komunikacije, upravljanja krizama i konfliktima, interpersonalne inteligencije i dr.

Treću posebnu hipotezu, po kojoj uspešno liderstvo povećava ukupnu emocionalnu inteligenciju članica i članova tima, a time istovremeno čini tim efikasnijim i rezistentnijim (operativnijim) na organizacione poteškoće, mogli smo da razumemo naročito u analizi, promišljanju i definisanju identiteta i emocionalne inteligencije, u

²⁰⁶ Premda: Porter, W. Lyman; Bigley, A. Gregory; Steers, M. Richard, *Motivation and Leadership At Work*, Subsequent edition, McGraw-Hill College, UK, 1996.

sedmom, devetom i desetom poglavlju ovog rada. Tradicionalna definicija opšte inteligencije, ona koju svi koristimo u svakodnevnom govoru i pristupanju različitim institucijama obrazovanja, rada i drugim zajednicama, više nije merilo uspeha i sposobnosti pojedinaca u poslu, naročito ako se pozovemo na kritički osvrt kreiranja testova inteligencije koji su uglavnom osmišljeni prema srednjoj klasi društva bele rase.

Zbog navedenog, u ovom radu smo se osvrnuli i na interpersonalne inteligencije čije se merljivosti ogledaju u iskustvu pojedinca i njenom ili njegovom učenju, što je u korelaciji sa savremenim teorijama o veštačkoj inteligenciji koje pokazuju da mašina uči na osnovu iskustva, uspeha i propusta, po uzoru na ljude. Kroz učenje i razvoj čovek sazna je i razumeva kako da se ponaša u određenim situacijama, iz ugla emocionalne i socijalne inteligencije: kako emocije iskazuje i prihvata, kako se ponaša u grupi, timu, ekipi. Na taj način dolazimo do treće interpersonalne inteligencije, koju nazivamo relaciona inteligencija, na osnovu koje pojedinac uočava u kakvom su odnosu različite grupe ljudi ili, iz poslovnog aspekta, različiti sektori u organizaciji. To nas dovodi do saznanja koja pomažu liderki i lideru da kreiraju pozicije, autoritete i razumevanje zajednice koju vode. Sposobnost razumevanja, upravljanja sopstvenim osećanjima i senzitivnost za osećanja drugih ljudi, pokazale su se kao važne veštine u timskoj zajednici. Emocije su deo ljudske komunikacije, pa efikasnost tima, tačnije svih članica i članova tima, u velikoj meri zavisi od emocionalne inteligencije (ali i drugih interpersonalnih emocija, poput socijalne i relacione inteligencije).

Mnogi faktori o kojima je bilo reč u ovom radu omogućavaju tj. utiču na kreiranje emocionalne inteligencije: ličnost, kultura, rod i pol, društvene konvencije i referentni okvir, socijalne uloge, strah od samootkrivanja i sl. Emocije su neodvojive od vrednosnog, perceptivnog, kognitivnog i bihevioralnog aspekta ličnosti, te je za nas u ovom radu bilo važno da dodatno analiziramo emocije i emocionalnu inteligenciju radi razumevanja procesa liderstva i procesa komunikacije. Nivo emocionalne inteligencije važan je činilac u kreiranju efikasne liderske uloge jer ona ima uticaj na članice i članove tima, timsku klimu i zadovoljstvo članica i članova timske zajednice. Primena emocionalne inteligencije u radu je najprisutnija u opisima liderstva, timskog rada i interpersonalne komunikacije. Ispostavilo se da uspeh u radu ne zavisi samo od obrazovanja i tehničkih veština te sposobnosti pojedinca i tima, već upravo od nivoa emocionalne inteligencije. Ona

podrazumeva sposobnost samomotivisanja, efikasnog upravljanja promenama i krizama, razumevanja i značaja međuljudskih odnosa, ali se ona uči, upoznaje i razume, te predstavlja važnu kariku uspešnog poslovanja u dvadest i prvom veku. Kroz ovaj rad uvideli smo da su emocionalna inteligencija, spremnost, motivisanost i strast liderki i lidera da upoznaju, saslušaju i razumeju članice i članove tima, karakteristike koje omogućavaju uspešno upravljanje, ali i da znanja o emocijama treba redefinisati, pošto pojedinac emocionalno sazreva i uči tokom celog života.

Na početku ovog rada postavili smo nekoliko pitanja o kojima smo dugo razmišljali, a analize, saznanja i iskustvo koje smo imali pomogli su nam da na ta pitanja ponudimo odgovore. Da li proces komunikacije utiče na uspešnost procesa liderstva u timu? Zašto i na koji način proces komunikacije ima uticaj na proces liderstva u timu? Kako novi oblici komunikacije utiču na proces liderstva u timu? Komunikacija je proces koji je neophodan za liderstvo u celini, a u timskom liderstvu je nezaobilazan faktor jer se procesi liderstva i komunikacija zajedno razvijaju.

Tokom svih poglavlja ovog rada objašnjavali smo aspekte komunikacije koje čini liderstvo kao takvo. Liderske veštine možemo opisati kao komunikacijske veštine, odnosno liderstvo jeste komunikacija. Komunikacija determiniše proces liderstva, pa će se timsko liderstvo kao proces ugasiti ukoliko komunikacija u timu nije efikasna, podržavajuća, snažna, interpersonalno inteligentna, razumna i svrsishodna. Ako pođemo od stava da su komunikacija i liderstvo procesi koji se zajedno realizuju, doći ćemo ne samo do efikasnosti tima i poslovne organizacije u celini već i do razvoja i zadovoljstva pojedinaca u radu, razvoja kompetencija, znanja i lične satisfakcije. Ideja ovog rada nije bila da analiziramo klasični operativni menadžment, već liderstvo i način na koji se danas upravljanje organizacijom odvija, svrhu upravljanja ljudima, čak i onda kada se liderstvo odvija van okvira koje poslovni sistem nameće.

Pošli smo od stava da se zadovoljstvo zaposlenih odražava i na uspešnost organizacije u celini jer je prema teoriji o poslovnoj komunikaciji i upravljanju ljudskim resursima fokus istraživanja na ljudima, tačnije na analizi procesa komunikacija i liderstva. Ljudi čine sistem i jednu zajednicu, te poslovna organizacija jeste ono što su njeni ljudi u tom poslovnom sistemu. U ovakav stav i naše razmišljanje mogli smo da se uverimo u svim poglavljima rada. Drugim rečima, mogli smo da vidimo da je komunikacija,

kao ljudska praksa i kao nauka, u osnovi odgovorna za potpuno ostvarenje procesa liderstva.

Literatura:

1. Adler J. Nancy, „A Typology of Management Studies Involving Culture“, u: *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, 1983.
2. Adler J. Nancy; Doktor Robert; Redding Gordon, „From the Atlantic to the pacific century: Cross-cultural management reviewed“, in: *Journal of Management*, vol. 12, No. 2, 1986.
3. Adler, J. Nancy; Gundersen, Allison, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th edition, Thomson Higher Education, USA, 2008.
4. Aguinis, Herman; Henle, A. Christine, „The search for universals in cross-cultural organizational behavior“, in: *Organizational Behavior: The State of the Science*, ed. Jerald Greenberg, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, London, 2003.
5. Alessandra, Tony, *Charisma: Seven keys to developing the magnetism that leads to success*, Grand Central Publishing, New York, 1998.
6. Aristotle, *Aristotle's Politics*, translated by Lord, Carnes, University of Chicago Press, US, 2013.
7. Aycan, Zeynep, „Cross-cultural industrial and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions“, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 31, No. 1, 2000.
8. Babić, Manojlo; Stavrić, Božidar, *Organizacija preduzeća*, KIZ Centar, Beograd, 2003.
9. Bales, F. Robert, *Personality and Interpersonal Behavior*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1969.
10. Belbin, R. Meredith, *Beyond the Team*, 1st edition, Butterworth-Heinemann, UK, 2000.
11. Belbin, R. Meredith, *Management Team*, 2nd edition, Butterworth-Heinemann, UK, 2004.
12. Belbin, R. Meredith, *Team Roles at Work*, 2nd edition, Taylor&Francis, UK, 2010.

13. Belbin, R. Meredith, *The Coming Shape of Organization*, 1st edition, Routledge, UK, 2013.
14. Belese, Catherine, *Poststrukturalizam: kratak uvod*, prev. Zoran Milutinović, „Šahinpašić“ Biblioteka V. S. I, Sarajevo, 2003.
15. Bennis, G. Warren; Nanus, Burt, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York, 2003.
16. Bitel, Lester, *Liderstvo*, prev. Đorđe Trajković, Clio, Beograd, 1997.
17. Bolino, C. Mark, „Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?“ in: *The Academy of Management Review*, 24(1), 1999.
18. Bowlby, John, *Attachment and loss. Vol. 3, Loss: sadness and depression*, Hogarth Press: Institute of Psycho-Analysis, London, 1980.
19. Bradberry, Travis; Greaves, Jean; Lencioni, M. Patrick, *Emotional Intelligence 2.0*, TalentSmart, San Diego, 2008.
20. Breton, Filip, *Izmanipulisana reč*, prev. Marijana Ivanović, Clio, Beograd, 2000.
21. Burdije, Pjer, *Narcisovo ogledalo*, prir. Branimir Stojković, prev. Vesna Injac Malbaša, Clio, Beograd, 2000.
22. Cartwright, Dorwin; Zander, Alvin, *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd edition, Harper & Row, New York, 1968.
23. Corvi, Elisabetta; Fiocca, Renato, *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Editore Egea, Milano, 1996.
24. Deming, W. Edwards, *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*, McGraw Hill Professional, 2nd edition, New York, 2012.
25. DeVito, A. Joseph, *Communicology: An introduction to the study of communication*, Harper and Row, New York, 1978.
26. Dezenhall, Eric; Weber, John, *Damage Control: The Essential Lessons of Crisis Management*, Revised edition, Prospecta Press, London, 2011.
27. Downs, W. Cal; Hazen, D. Michael, „A factor analytic study of communication satisfaction“, in: *The Journal of Business Communication*, 14(3), 1977.
28. Drucker, F. Peter, *Managing Oneself*, Reprint, Harvard Business Review, Boston, 2005.

29. Drucker, Peter, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business, New York, 1993.
30. Drucker, Peter, *Managing for results*, Harper Business, New York, 2006.
31. Drucker, Peter, *The Changing World of the Executive*, Harvard Business Press, Boston, 2010.
32. Drucker, Peter, *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (Collins Business Essentials), Harper Business, New York, 2008.
33. Drucker, Peter, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 2008.
34. Drucker, Peter, *The Practice of Management*, Harper Business, New York, 2006.
35. Edmondson, C. Amy, „The Competitive Imperative of Learning“, u: *HBS Centennial Issue Harvard Business Review* 86, nos. 7/8, New York, 2008.
36. Erikson, H. Erik, *Identity, Youth and Crisis*, W. W. Norton & Company, New York, 1994.
37. Fiedler, E. Fred, „The contingency model and the dynamics of leadership process“, in: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 11, ed. Leonard Berkowitz, Academic Press, New York, 1978.
38. Field, John, *Listening in the language classroom*, Cambridge University Press, UK, 2010.
39. Fink, Stephen, *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*, 1st edition, McGraw Hill Education, New York, 2013.
40. Fiocca, Renato, *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993.
41. Fisher, G. Steven; Macrosson, W.D. Keith; Semple, H. John, *Control and Belbin's team roles*, The British Psychological Society, UK, 1998.
42. Fluser, Vilem, *Komunikologija*, prev. Aleksandra Kostić, Fakultet za medije i komunikacije, Beograd, 2015.
43. Foucault, Michel, *The Archaeology of Knowledge*, Pantheon books, New York 1972.

44. Frappaolo, Carl, *Knowledge Management*, 2nd edition, John Wiley and Sons Ltd, UK, 2006.
45. Freud, Sigmund, *A General Introduction to Psychoanalysis*, Martino Fine Books, USA, 2009.
46. Fryer, Mick, „HRM – An ethical perspective“, *Human resource management: A critical approach*, ed. David G. Collins, Geoffrey Wood, Routledge, London, 2009.
47. Gahagen, Džudit, *Interpersonalno i grupno ponašanje*, prev. Nevena Novović, Nolit, Beograd 1978.
48. Gardner, E. Howard, *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*, Basic Books, New York 2006.
49. Gemba, M. Imai, Kaizen, *A Commonsense, Low Cost Approach to Management*, McGraw Hill, New York, 1997.
50. Gillen, Terry, *Leadership Skills for Boosting Performance*, Gardners Books, UK, 2002.
51. Gillen, X. Francis; Gale, H. Steven, *The Pinter Review: Annual Essays*, University of Tampa Press, USA, 1991.
52. Glaser, A. William, „Cross-National Comparisons of the Factory“, in: *Journal of Comparative Administration*, Vol. 3, No. 1, 1971.
53. Goleman, Danijel, *Emocionalna inteligencija*, peto izdanje, prev. Jelena Stipčević, Geopoetika, Beograd, 2014.
54. Goleman, Daniel, *Primal Leadership (Unleashing the Power of Emotional Intelligence)*, 1st edition, Harvard Business Review Press, New York, 2013.
55. Goleman, Daniel, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*, Bantam, New York, 2007.
56. Goleman, Daniel, *The Emotionally Intelligent Leader*, Reprint edition, Harvard Business Review Press, New York, 2019.
57. Goleman, Daniel, *What Makes a Leader?*, Harvard Business Review Press, New York, 2017.

58. Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
59. Gottman, M. John; Gottman, Schwartz, Julie, *The Science of Couples and Family Therapy: Behind the Scenes at the „Love Lab“*, W. W. Norton & Company, New York, 2018.
60. Gottman, M. John; Nan Silver, *The Seven Principles for Making Marriage*, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1999.
61. Greenberg, Jerald; Baron A. Robert, *Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work*, 5th edition, Prentice Hall College Division, USA, 1995.
62. Guffey, E. Mary; Loewy, Dana, *Essentials of Business Communication*, South Western Cengage Learning, USA, 2008.
63. Habermas, Jürgen, *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society (Studies in Contemporary German Social Thought)*, 6th Printing edition, The MIT Press, UK, 1991.
64. Habermas, Jürgen, *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*, Reprint edition, Beacon Press, Boston, 1985.
65. Habermas, Jürgen, *Communication and the Evolution of the Society*, Heinemann, London, 1979.
66. Hackett, William, *The Best of Socrates: The Founding Philosophies of Ethics, Virtues & Life*, 3rd edition, Create Space Independent Publishing Platform, US, 2016.
67. Hackman, J. Richard, *Leading Teams – Setting the stage for great performances*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2002.
68. Haire, Mason; Ghiselli, E. Edwin; Porter, W. Lyman, *Managerial thinking: An international study*, John Wiley & Sons, New York, 1966.
69. Heath, L. Robert, O'Hair H. Dan, *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, London, 2010.

70. Higgins, M. James, *The management challenge*, Collier Macmillan Canada, 1991.
71. Hofstede, Geert, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, London, 2001.
72. Hofstede, Geert, „Management Scientists are Human“, in: *Management Science*, Vol. 40, No. 1, 1994.
73. Hofstede, Geert, „The cultural relativity of organizational practices and theories“, in: *Journal of International Business Studies*, Fall, 1983.
74. Hol, Stujart, *Mediji i moć*, prev. Svetlana Samurović, Dušan Maljković, Vera Vukelić, Karpos, Beograd, 2013.
75. Hoppe, H. Michael, *Active Listening: Improve Your Ability to Listen and Lead (An Ideas into Action Guidebook)*, Center for Creative Leadership, 2006.
76. Horney, Karen, *Self Analysis*, Routledge, London, 2013.
77. Ikujiro, Nonaka; Hirotaka, Takeuchi, *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
78. Invernizzi, Emanuele, *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996.
79. Janićijević, Nebojša, *Organizaciono učenje*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2007.
80. Janićijević, Nebojša, *Uticaj organizacione kulture na organizaciono učenje, upravljanje znanjem i konkurentnost*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
81. Javidan, Mansour; House, J. Robert, „Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE“, in: *Organizational Dynamics*, 29(4), 2001.
82. Jung, G. Carl, *The Undiscovered Self: The Dilemma of the Individual in Modern Society*, Berkley, Boston, 2006.
83. Kami, Alber, *Mit o Sizifu*, prev. Dejan Zakić, Kontrast izdavaštvo, Beograd, 2020.

84. Kangas, Annie, „From Interfaces to Interpreting: A Pragmatist Exploration into Popular Culture“, in: *Millennium: Journal of International Studies*, Vol. 38, No. 2, 2009.
85. Kimsey-House, Henry; Kimsey-House, Karen; Sandahl, Phil, *Co-Active Coaching: Changing Business*, Nicholas Brealey Publishing, Boston, 2011.
86. Klein, Melanie, *Love, Guilt and Reparation: And Other Works 1921-1945*, Norton, New York, 2013.
87. Kotter, P. John, *Corporate Culture and Performance*, Reprint edition, Free Press, New York, 2008.
88. Kotter, P. John, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
89. Kotter, P. John, *What Leaders Really Do*, 1st edition, Harvard Business Review Press, UK, 1999.
90. Kubler-Ross, Elisabeth, *On Death and Dying*, 1st edition, Scribner, New York, 2014.
91. LaFasto, M. J. Frank; Larson, Carl, *When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed*, SAGE Publications, Inc, New York, 2001.
92. Lakan, Žak, *Spisi*, prev. Radoman Kordić, Danica Mijović, Filip Mijović, Prosveta, Beograd, 1983.
93. Lencioni, Patrick, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
94. Lippitt, Ronald; Ralph, White, „The `social climate' of children's groups“, in: *Child behavior and development*, ed. Roger G. Barker, Jacob S. Kounin, Herbert F. Wright, McGraw-Hill, New York, 1943.
95. Mandić, Tijana, *Komunikologija - psihologija pregovaranja*, Clio, Beograd, 2003.
96. Marks, Karl, *Kapital: kritika političke ekonomije*, prev. Moša Pijade i Rodoljub Čolaković, Prosveta, Beograd, 1978.
97. Maslov, Abraham, *Psihologija u menadžmentu*, prev. Marijana Ćurguz, Branislava Vukić, Adizes, Novi Sad, 2004.

- 30
98. Mayo, Elton, „The Human Problems of an Industrial Civilization“, in: *The Early Sociology of Management and Organization*, ed. Kenneth Thompson, The Macmillan Company, New York, 2003.
99. Mehrabian, Albert, *Nonverbal Communication*, 1st edition, Routledge, London, 2007.
100. Mihailović, Dobrivoje; Ristić, Slobodan, *Menadžment – ljudska strana*, Tehnički fakultet, Novi Sad, 2011.
- 10
101. Milivojević, Zoran, *Emocije – psihoterapija i razumevanje emocija*, Psihopolis, Beograd, 2008.
- 100
102. Mintzberg, Henry, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, Boston, 1975.
103. Mintzberg, Henry; Hekimian, James, „The Planning Dilemma“, in: *The Management Review*, 1968.
- 93
104. Mullins, J. Laurie, *Management and Organisational Behaviour*, 8th edition, Financial Times Management, London, 2007.
- 41
105. Murphy, R. Kevin, *A Critique of Emotional Intelligence: What Are the Problems and How Can They Be Fixed?*, Routledge, London, 2006.
106. Nadler, Davide, *Executive team effectiveness: Teamwork at the top*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, 1998.
- 5
107. Nath, Raghu, *Comparative Management: A Regional View*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, UK, 1988.
- 144
108. Northouse, Peter, *Health Communication: Strategies for Health Professionals*, 3rd edition, Pearson, New York, 1997.
109. Northouse, Peter, *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, 5th edition, SAGE Publications, Thousand Oaks City, 2020.
- 1
110. Northouse, Peter, *Leadership – Theory and Practice*, 3rd edition, Sage Publications, Inc., California, 2004.
111. Northouse, Peter, *Leadership Case Studies in Education*, 2nd edition, Second edition, SAGE Publications, Thousand Oaks City, 2018.
- 7
112. Pace, R. Wayne; Faules Donald F., *Organizational Communication*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1994.

113. Paton, A. Robert; McCalman, James, *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, 3rd edition, SAGE Publications Ltd, California, 2008.
114. Paton, Rob; McCalman, James, *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, SAGE, Los Angeles, 2008.
115. Plato, *Five Dialogues: Euthyphro, Apology, Crito, Meno, Phaedo*, 2nd edition, Hackett Publishing Company, Inc. Indianapolis, 2002.
116. Plato, *The Republic*, 3rd edition, Dover Publications, New York, 2012.
117. Porter, W. Lyman; Bigley, A. Gregory; Steers, M. Richard, *Motivation and Leadership At Work*, Subsequent edition, McGraw-Hill College, UK, 1996.
118. Qualman, Erik, *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, John Wiley & Sons Inc, New York, 2012.
119. Rath, Tom; Conchie, Barry, *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow*, Gallup Press, USA, 2008.
120. Ries, Eric, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Currency, New York, 2011.
121. Robbins, Stephen; Coulter, Mary, *Management*, 14th edition, Pearson, New York, 2017.
122. Rokeach, Milton, *The Nature of Human Values*, Free Pr, 1973.
123. Salim, Ismail, *Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*, Diversion Books, New York, 2014.
124. Schein, H. Edgar, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.
125. Schollhammer, Hans, „The comparative management theory jungle“, in: *Academy of Management Journal*, USA, 1969.
126. Senge, M. Peter, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Dell Publishing Group, Inc. New York, 2006.
127. Sinclair, Philip (Phil), *Communication and Motivation*, Leader's Edge, Washington, 2012.

128. ⁹⁵ Sinek, Simon, *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*, Penguin Books Limited, London, 2014.
129. ⁸⁶ Sinek, Simon, *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*, Penguin Books Limited, London, 2011.
130. Sinek, Simon, *The Infinite Game*, Penguin Books Limited, London, 2019.
131. ¹¹¹ Smith, R. Andrew; Catt, E. Isaac; Klyukanov, E. Igor, *Communicology for the Human Sciences: Lanigan and the Philosophy of Communication*, Peter Lang Inc, Austria, 2018.
132. ⁵² Sternberg, J. Robert, Williams, M. Wendy, *Intelligence, Instruction, and Assessment: Theory Into Practice*, Routledge, London, 1998.
133. ⁸⁷ Stogdill, M. Ralph, „Personal factors associated with leadership: A survey of the literature“, in: *Journal of Psychology*, Vol. 25, 1948.
134. ⁸³ Stoner, F. James; Freeman, R. Edward; Gilbert, R. Daniel, *Management*, 6th edition, Pearson, New York, 1994.
135. ¹⁶ *Studije kulture*, prir. Jelena Đorđević, Službeni glasnik, Beograd, 2008.
136. ⁸⁰ Sušnjić, Đuro, *Ribari ljudskih duša*, Čigoja štampa, Beograd, 1997.
137. ⁸¹ Taylor, W. Frederick, *The Principles of Scientific Management*, Cosimo, New York, 2006.
138. Thill, V. John; Bovee, L. Courtland, *Suvremena poslovna komunikacija*, prev. Nikica Mauhar, Mate, Zagreb, 2012.
139. ⁵⁵ Tomić, Zorica, *Komunikologija*, Čigoja štampa, Beograd, 2003.
140. ⁵⁵ Torrington, Derek; Hall, Laura; Taylor, Stephen, *Human Resource Management*, Pearson Education, Financial Times Prentice Hall, 2008.
141. ³ Tylor, Burnett Edward, *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, Volume 1, John Murray, London 1871.
142. ²⁹ Van Rooy, L. Davide; Viswesvaran, Chockalingam, „Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net“, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, Issue 1, 2004.
143. ¹⁶ Vilijams, Rejmond, „Analiza kulture“, u: *Studije kulture*, prir. Jelena Đorđević, Službeni glasnik, Beograd, 2008.

144. Vitgenštajn, Ludvig, ⁹²*Filozofska istraživanja*, prev. Ksenija Maricki Gađanski, Nolit, Beograd, 1980.
145. ¹⁵Vlahović, Sanja, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cid, Podgorica, 2008.
146. Weihrich, Heinz; Koontz, Harold, *Menadžment*, prev. Aleksandar Andrić i dr., Mate, Zagreb, 1998.
147. Williams, Chuck, *Principi menadžmenta*, prev. Bojana Vujanović, Data status, Beograd, 2011.
148. Xenophon, *Conversations of Socrates*, trans. Hugh Tredennick, Waterfield, Robin H.; Tredennick, Hugh, Penguin, London, 2004.
149. Yalom, D. Irvin, *Lying on the Couch: A Novel*, ¹⁵³1st edition, Harper Perennial Modern Classics, New York, 2020.
150. Yalom, D. Irvin, *The Spinoza Problem: A Novel*, Reprint edition, Basic Books, New York, 2013.
151. Yalom, D. Irvin, ⁷⁹*The Yalom Reader: Selections From The Work Of A Master Therapist And Storyteller*, Basic Books, New York, 1998.
152. Yalom, D. Irvin; Leszcz, Mlyn, ³⁵*The Theory and Practice of Group Psychotherapy*, 5th edition, NY, Basic Books, 2008.
153. ¹²⁰Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1988.
154. Životić, Miladin, *Aksiologija*, Naprijed, Zagreb 1986.

Internet izvori:

1. <http://johnbaldoniblog.com/> (pristupljeno dana 2.1.2021)
2. <http://www.littlethingsmatter.com/> (pristupljeno dana 2.1.2021)
3. <https://asmithblog.com/category/category-communication/> (pristupljeno dana 3.1.2021)
4. <https://asmithblog.com/category/category-leadership/> (pristupljeno dana 2.1.2021)
5. <https://beehivepr.biz/category/blog/> (pristupljeno dana 3.1.2021)
6. https://blog.feedspot.com/anthropology_blogs/ (pristupljeno dana 26.12.2020)
7. <https://brilliantink.com/brilliant-blog> (pristupljeno dana 3.1.2021)
8. <https://change-effect.com/> (pristupljeno dana 30.12.2020)
9. <https://corporateculture.co.uk/blog/> (pristupljeno dana 2.1.2021)
10. <https://drjeffcornwall.com/> (pristupljeno dana 27.12.2020)
11. <https://exec.mit.edu/s/blog> (pristupljeno dana 2.1.2021)
12. <https://generalleadership.com/> (pristupljeno dana 3.1.2021)
13. <https://holtz.com/blog> (pristupljeno dana 26.12.2020)
14. <https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/> (pristupljeno dana 29.1.2021)
15. <https://leadchangegroup.com/> (pristupljeno dana 27.12.2020)
16. <https://leadershipfreak.blog/> (pristupljeno dana 29.12.2020)
17. <https://leadonpurposeblog.com/> (pristupljeno dana 2.1.2021)
18. <https://michaelhyatt.com/blog/> (pristupljeno dana 28.12.2020)
19. <https://mikemichalowicz.com/blog/> (pristupljeno dana 28.12.2020)
20. <https://redefiningcomms.com/blog/> (pristupljeno dana 3.1.2021)
21. <https://scarlettabbott.co.uk/topic/using-psychology-in-your-internal-communications> (pristupljeno dana 3.1.2021)
22. <https://smartribesinstitute.com/blog/> (pristupljeno dana 28.12.2020)
23. <https://www.15five.com/blog/> (pristupljeno dana 27.12.2020)

24. <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/> (pristupljeno dana 16.1.2021)
25. <https://www.aniisu.com/> (pristupljeno dana 2.1.2021)
26. <https://www.bluebeyondconsulting.com/blog/> (pristupljeno dana 2.1.2021)
27. <https://www.davisandco.com/resources?type=blog> (pristupljeno dana 2.1.2021)
28. <https://www.experiencetolead.com/blog/> (pristupljeno dana 28.12.2020)
29. <https://www.gottman.com/love-lab/> (pristupljeno dana 21.1.2021)
30. <https://www.harvardbusiness.org/leadership-learning-insights/blog/> (pristupljeno dana 2.1.2021)
31. <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq> (pristupljeno dana 27.12.2020)
32. <https://www.lollydaskal.com/blog/> (pristupljeno dana 30.12.2020)
33. <https://www.ragan.com/category/internal-communications/> (pristupljeno dana 26.12.2020)
34. <https://www.scienceofpeople.com/blog/> (pristupljeno dana 3.1.2021)
35. <https://www.tanveernaseer.com/blog/> (pristupljeno dana 28.12.2020)
36. <https://www.theteam.co.uk/blog/> (pristupljeno dana 30.12.2020)
37. <https://www.thindifference.com/category/mindfulness-leadership/> (pristupljeno dana 27.12.2020)
38. <https://www.workvivo.com/blog/> (pristupljeno dana 29.12.2020)
39. <https://www.yourthoughtpartner.com/blog> (pristupljeno dana 30.12.2020)
40. Towers, Watson, Capitalizing on Effective Communication: How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times, Communication ROI Study Report 2009/2010, Watson Wyatt Worldwide, Preuzeto sa: <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/670/NA-2009-14890.pdf>
41. <https://elisemitchell.com/blog/> (pristupljeno dana 27.12.2020)

Medijski sadržaji:

1. Tyldum, Morten, *The Imitation Game*, SAD, 2014.
2. Rhimes, Shonda, *Grey's Anatomy*, Shondaland, The Mark Gordon Company, Touchstone Television, ABC Signature, USA, 2005.

Biografija kandidatkinje

Simona Žikić - Osnovne i master akademske studije komunikacija i odnosa sa javnošću završila u Beogradu. Trenutno završava doktorske studije na Fakultetu za medije i komunikacije u Beogradu. Pored formalnog obrazovanja, obučavana je za rad iz oblasti razvoja karijere i poslovnih veština u zemlji i inostranstvu. Usavršavala se za trenera i savetnika u multinacionalnim kompanijama.

Priredila je nekoliko priručnika iz oblasti poslovnih komunikacija, strateškog planiranja i odnosa sa javnošću. Liderka je i konsultantkinja na mnogobrojnim projektima, kako naučnim tako primenjenim. Pokrenula je veliki broj humanitarnih kampanja u kojima i danas aktivno učestvuje.

Zaposlena je na Fakultetu za medije i komunikacije na pozicijama: PR i marketing menadžer i predavač u oblasti komunikacija i odnosa sa javnošću. Radi i na Institutu za filozofiju i društvenu teoriju, Univerziteta u Beogradu u zvanju pripravnica - istraživačica; realizuje kurseve u Link grupi (Internet i Biznis akademija); konsultantkinja na različitim projektima (pro bono i komercijalnim).

Oblast istraživanja:

Komunikacije, odnosi sa javnošću, mediji, marketing, liderstvo i razvoj menadžmenta

Aspekti komunikacije u savremenom timskom liderstvu

ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	qdoc.tips Internet	162 words — < 1%
2	nde.ekof.bg.ac.rs Internet	144 words — < 1%
3	www.ips.ac.rs Internet	116 words — < 1%
4	documents.mx Internet	107 words — < 1%
5	www.doiserbia.nb.rs Internet	106 words — < 1%
6	www.seminarskirad.org Internet	104 words — < 1%
7	nardus.mpn.gov.rs Internet	97 words — < 1%
8	suetf.org Internet	95 words — < 1%
9	iabe.org Internet	90 words — < 1%
10	www.cris.uns.ac.rs Internet	

81 words — < 1%

11 archive.org
Internet

80 words — < 1%

12 www.cambridge.org
Internet

72 words — < 1%

13 www.mdpi.com
Internet

71 words — < 1%

14 idoc.pub
Internet

68 words — < 1%

15 www.singipedia.com
Internet

67 words — < 1%

16 pt.scribd.com
Internet

64 words — < 1%

17 dione.lib.unipi.gr
Internet

58 words — < 1%

18 Snežana Rakić, Dragoslava Sredojević, Sanja Radovanović. "THE IMPACT OF LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE AND CULTURE OF THE ORGANIZATION", Integrated Politics of Research and Innovations, 2018
Crossref

54 words — < 1%

19 www.springerprofessional.de
Internet

52 words — < 1%

20 es.scribd.com
Internet

49 words — < 1%

21 www.singipedia.singidunum.ac.rs
Internet

49 words — < 1%

22 doiserbia.nb.rs
Internet

47 words — < 1%

23 en.wikipedia.org
Internet

47 words — < 1%

24 eprints.ugd.edu.mk
Internet

45 words — < 1%

25 www.burokongresi.bmyo.edu.tr
Internet

45 words — < 1%

26 www.apertura.ntnu.no
Internet

44 words — < 1%

27 arhiv.acs.si
Internet

42 words — < 1%

28 scindeks.ceon.rs
Internet

42 words — < 1%

29 tel.archives-ouvertes.fr
Internet

42 words — < 1%

30 fmkjournals.fmk.edu.rs
Internet

40 words — < 1%

31 hdl.handle.net
Internet

40 words — < 1%

32 www.npbea.org
Internet

39 words — < 1%

33 www.theseus.fi

38 words — < 1%

34 [dokumen.pub](#)

Internet

37 words — < 1%

35 [josephlogiudice.com](#)

Internet

36 words — < 1%

36 [pt.wikipedia.org](#)

Internet

36 words — < 1%

37 [tutorsonspot.com](#)

Internet

36 words — < 1%

38 [docplayer.net](#)

Internet

34 words — < 1%

39 [www.scribd.com](#)

Internet

34 words — < 1%

40 [sr.wikipedia.org](#)

Internet

33 words — < 1%

41 [www.aemarkcongresos.com](#)

Internet

32 words — < 1%

42 [www.bps.org.uk](#)

Internet

32 words — < 1%

43 [www.escpeurope.eu](#)

Internet

32 words — < 1%

44 [www.hbs.edu](#)

Internet

32 words — < 1%

45 [sfx.library.newschool.edu](#)

30 words — < 1%

46 www.tdx.cat

Internet

30 words — < 1%

47 www.uflib.ufl.edu

Internet

30 words — < 1%

48 es.wikipedia.org

Internet

28 words — < 1%

49 humanicus.org

Internet

28 words — < 1%

50 acikerisim.deu.edu.tr:8080

Internet

27 words — < 1%

51 ddd.uab.cat

Internet

26 words — < 1%

52 ikee.lib.auth.gr

Internet

26 words — < 1%

53 journal.uin-alauddin.ac.id

Internet

26 words — < 1%

54 nccur.lib.nccu.edu.tw

Internet

26 words — < 1%

55 readinglists.kent.ac.uk

Internet

26 words — < 1%

56 www.tandfonline.com

Internet

26 words — < 1%

57 booknews.com

58 Jovana Gardašević, Maja Ćirić, Ivan Stanisavljević. "The relations between contemporary leadership styles and the dimensions of national culture in modern business environment", Ekonomika, 2021
Crossref 24 words — < 1 %

59 logoped.org.rs
Internet 24 words — < 1 %

60 mngcentar.com
Internet 24 words — < 1 %

61 www.morelifeinmyday.com
Internet 24 words — < 1 %

62 www.repositorio.unicamp.br
Internet 24 words — < 1 %

63 www.repository.utl.pt
Internet 23 words — < 1 %

64 disge.unipmn.it
Internet 22 words — < 1 %

65 tampub.uta.fi
Internet 22 words — < 1 %

66 www.diva-portal.org
Internet 22 words — < 1 %

67 www.liborfriedel.cz
Internet 22 words — < 1 %

68 www.nabweb.info
Internet

22 words — < 1%

69 www.triathlon-epinal.fr
Internet

22 words — < 1%

70 fbzbl.net
Internet

21 words — < 1%

71 repozitorij.unizg.hr
Internet

21 words — < 1%

72 www.aafp.org
Internet

21 words — < 1%

73 fisher.osu.edu
Internet

20 words — < 1%

74 periodicos.unb.br
Internet

20 words — < 1%

75 www.open.ac.uk
Internet

20 words — < 1%

76 www.tesionline.com
Internet

20 words — < 1%

77 www.eknfak.ni.ac.rs
Internet

19 words — < 1%

78 www.uta.fi
Internet

19 words — < 1%

79 Günter Gödde, Renate Müller-Buck. "Neue
Beiträge zum Freud-Nietzsche-Diskurs",
Nietzsche-Studien, 2005
Crossref

18 words — < 1%

80	de.slideshare.net Internet	18 words — < 1 %
81	de.wikipedia.org Internet	18 words — < 1 %
82	repository.kulib.kyoto-u.ac.jp Internet	18 words — < 1 %
83	www.davidpublisher.com Internet	18 words — < 1 %
84	www.encyclopedia.com Internet	18 words — < 1 %
85	www.giappichelli.it Internet	18 words — < 1 %
86	Equipe Editorial. "Edição 14 completa", Ação Midiática – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura., 2017 Crossref	17 words — < 1 %
87	Kathrin M. Möslein. "Der Markt für Managementwissen", Springer Nature, 2005 Crossref	17 words — < 1 %
88	ar.troy.edu Internet	17 words — < 1 %
89	cinda.cl Internet	17 words — < 1 %
90	www.sapub.org Internet	17 words — < 1 %
91	exchange.dp.la Internet	17 words — < 1 %

16 words — < 1 %

92 izdanja.filfak.ni.ac.rs
Internet

16 words — < 1 %

93 silo.pub
Internet

16 words — < 1 %

94 sv.wikipedia.org
Internet

16 words — < 1 %

95 www.agilealliance.org
Internet

16 words — < 1 %

96 www.doria.fi
Internet

16 words — < 1 %

97 www.urbanlibraries.org
Internet

16 words — < 1 %

98 doczz.net
Internet

15 words — < 1 %

99 www.adelaide.edu.au
Internet

15 words — < 1 %

100 www.sawane.com
Internet

15 words — < 1 %

101 www.uskolavrsac.edu.rs
Internet

15 words — < 1 %

102 Stefan Schmid. "Multikulturalität in der internationalen Unternehmung", Springer Nature, 1996
Crossref

14 words — < 1 %

103	sh.wikipedia.org Internet	14 words — < 1 %
104	uva.bibliotheek.budh.nl Internet	14 words — < 1 %
105	www.paragraflex.co.rs Internet	14 words — < 1 %
106	eteze.arts.bg.ac.rs Internet	13 words — < 1 %
107	evpatori.ge Internet	13 words — < 1 %
108	fedorabg.bg.ac.rs Internet	13 words — < 1 %
109	hendrawisesa.multiply.com Internet	13 words — < 1 %
110	newdelhi.usembassy.gov Internet	13 words — < 1 %
111	researchrepository.murdoch.edu.au Internet	13 words — < 1 %
112	www.tims.edu.rs Internet	13 words — < 1 %
113	Gordana Nikić, Milena Mitrović. "Poželjne emocionalne kompetencije i osobine ličnosti u kontekstu poslovne komunikacije i timskog rada", Proceedings of the International Scientific Conference - Synthesis 2015, 2015 Crossref	12 words — < 1 %
114	Shawn Livermore. "References", Wiley, 2020	

12 words — < 1 %

115 Yeon-Hee Lee. "Beschaffungsverhalten von Privatpersonen und Unternehmen", Springer Nature, 2002

Crossref

12 words — < 1 %

116 apps.dtic.mil

Internet

12 words — < 1 %

117 documentop.com

Internet

12 words — < 1 %

118 dspace.lib.uom.gr

Internet

12 words — < 1 %

119 manualzz.com

Internet

12 words — < 1 %

120 szie.hu

Internet

12 words — < 1 %

121 www.novimagazin.rs

Internet

12 words — < 1 %

122 zir.nsk.hr

Internet

11 words — < 1 %

123 Eric A. Posner, E. Glen Weyl, Vitalik Buterin, Jaron Lanier. "NOTES", Walter de Gruyter GmbH, 2019

Crossref

10 words — < 1 %

124 Jovana Timotijević. "Topography of the political: Place in queer theory and political theory of Jacques Rancière", Genero, 2016

Crossref

10 words — < 1 %

125	Liisa Huusko. "The lack of skills: an obstacle in teamwork", Team Performance Management: An International Journal, 2006 Crossref	10 words — < 1 %
126	documents.rec.org Internet	10 words — < 1 %
127	infoscience.epfl.ch Internet	10 words — < 1 %
128	tind-customer-agecon.s3.amazonaws.com Internet	10 words — < 1 %
129	uniwww.sm.uni-bocconi.it Internet	10 words — < 1 %
130	www.coe.ba Internet	10 words — < 1 %
131	www.kulturnjaci2016.org Internet	10 words — < 1 %
132	zlatnoruno.com Internet	10 words — < 1 %
133	admin.unisi.ch Internet	9 words — < 1 %
134	bs.scribd.com Internet	9 words — < 1 %
135	darhiv.ffzg.unizg.hr Internet	9 words — < 1 %
136	fmk07808.wordpress.com Internet	9 words — < 1 %

137	gps.vodic.net Internet	9 words — < 1%
138	hdkn.hr Internet	9 words — < 1%
139	slobodanadzic.tripod.com Internet	9 words — < 1%
140	tijanadamjanovic.blogspot.com Internet	9 words — < 1%
141	www.almothaqaf.com Internet	9 words — < 1%
142	www.nacional.hr Internet	9 words — < 1%
143	www.pcpress.co.yu Internet	9 words — < 1%
144	www.pearson.com Internet	9 words — < 1%
145	www.powershow.com Internet	9 words — < 1%
146	www.vladars.net Internet	9 words — < 1%
147	alfa.edu.rs Internet	8 words — < 1%
148	blog.b92.net Internet	8 words — < 1%

149	finansiskoposlovanje.files.wordpress.com Internet	8 words — < 1%
150	forsendelsehvor.website Internet	8 words — < 1%
151	forum.avaz.ba Internet	8 words — < 1%
152	indmanager.edu.rs Internet	8 words — < 1%
153	kairologic.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
154	readgur.com Internet	8 words — < 1%
155	repozitorij.unios.hr Internet	8 words — < 1%
156	rifdt.instifdt.bg.ac.rs Internet	8 words — < 1%
157	tangosix.rs Internet	8 words — < 1%
158	vbs.rs Internet	8 words — < 1%
159	www.arhivtk.ba Internet	8 words — < 1%
160	www.butobu.rs Internet	8 words — < 1%

161	Internet	8 words — < 1%
162	www.link-elearning.com Internet	8 words — < 1%
163	www.matica.hr Internet	8 words — < 1%
164	www.mfin.gov.rs Internet	8 words — < 1%
165	www.suburban.breeze.rs Internet	8 words — < 1%
166	www.zajavnost.info Internet	8 words — < 1%
167	psykologtidsskriftet.no Internet	7 words — < 1%
168	Nebojsa Janicijevic. "The impact of leadership on organizational culture", Ekonomika preduzeca, 2011 Crossref	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES ON
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE MATCHES OFF