

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

ЛИДЕРСТВО И КОМУНИКАЦИЈА

ДИПЛОМСКИ РАД

МЕНТОР:

Проф. Др Миленко Бодин

СТУДЕНТ:

Ана Врањеш 142/13

Београд, 2018.

Садржај

1. Увод	3
2. Liderство и лидери.....	4
2.1 Појам и значај лидерства	4
2.2 Разлике између лидера и менаџера	7
3. Лидерски стилови.....	12
4. Лидерске вештине	14
4.1 Вештине постављања циљева и креирања визије	15
4.3 Вештине мотивисања	16
4.4 Вештине изградње и вођења ефикасних тимова	17
4.5 Вештине решавања конфликта.....	19
4.6 Вештине подстицања креативности	21
4.7 Тренинг и менторство	22
5. Комуникација као лидерска вештина.....	24
5.1 Одређење појма и процес комуникације.....	24
5.2 Канали, смер и формалност комуникације	25
5.3 Комуникационе мреже.....	28
6. Закључак.....	30
7. Литература	32

1. Увод

Лидерство и комуникација су појмови који су, можда чак и највише истраживани из области организационог понашања, па и самог менаџмента. Ипак, интересовање за ову страну пословања је почело бити актуелно тек у претходне две деценије, а његов интензитет се само повећава, имајући у виду изузетно динамичан развој људског друштва.

Чињеница да се људско знање дуплира на сваке две и по године је невероватан податак који сведочи о променама које су постале константа и свакодневица, а ићи у корак са новинама више није питање успеха већ опстанка. Наравно, пословни свет најбоље осећа динамичност данашњице која се у организацији лако може измерити и доказати успех и раст или пак супротно.

Иако не постоји строго дефинисана дефиниција лидерства, потпуно је јасна неопходност лидера у свакој организацији управо зато што је он тај који може да води организацију у овом турбулентном окружењу и да се успешно носи са променама.

Бити лидер не значи само бити врхунски професионалац и познавалац одређене области, већ и бити лидер у обраћању, комуницирању, понашању и служити за пример другима. Лидерство се базира на разумевању, предвиђању и контролисању понашања сарадника, а један од главних изазова и предуслов за ефикасно и успешно пословање је свакако и комуникација на свим нивоима организације. Задатак лидера је да усаврши вештину комуникације, што представља посебан изазов у доба глобализације и стварања мултинационалних компанија. Из овог разлога је и однос према људима, тј. његова емоционална улога, уз образовање и постојање одређених предиспозиција, круцијална претпоставка за успешног лидера.

Великан америчког пословног света Макс Дебре је своју визију лидера изнео у реченици: „Права дужност лидера је да дефинише ситуацију. Последња је да каже хвала.”¹ Све оно што се налази између, биће предмет овог рада, с посебним фокусом на комуникацију као једну од најзначајнијих вештина сваког лидера.

¹ DePree, M. (1990). *Leadership is an art*. USA: Random House Publishing Group. 11.

2. Лидерство и лидери

2.1 Појам и значај лидерства

Лидерство је одувек представљало интересантан феномен за све који су проучавали организације али и друштва у целини. Наравно, ми ћемо се у овом раду пре свега бавити лидерством у пословним организацијама јер је управо то лидерство у жижи интересовања модерне науке.

Разлог за то је управо чињеница да се у XXI веку већина организација суочава са кризама, непредвидивим условима пословања као и константним флукуацијама на тржишту са којима је потребно ићи у корак. Управо у таквим ситуацијама долази до изражаја лидер чији је задатак да савремену организацију што дуже одржи на постигнутом нивоу тако што ће се прилагодити насталим променама, а својом флексибилношћу и иновативношћу бити и покретач и довести своју организацију на водећу позицију на турбулентном светском тржишту. Зато је појам лидерства у нераскидивој вези са појмом промена, а време у коме живимо намеће развијеном пословном свету да увиде значај лидерства за опстанак компанија на светском тржишту.

Такође, пре него што пређемо на конкретно дефинисање појма лидерства, требало би споменути да се у српском језику термини лидерство и вођство користе као синоними, иако у посебним ситуацијама можемо уочити суптилне разлике. Ипак, у оба случаја нагласак је на самом значају позиције и њеној пресудној улози у систему сваке организације. Због тога су лидер и вођа синоними за особу која управља понашањем других тако што сопственим понашањем даје позитиван пример који они треба да следе.

У савременој литератури постоји много дефиниција појма лидерства:

- „Лидерство подразумева усмеравање понашања других у правцу остварења одређених циљева.“²

² Dessler, G. (1998). *Management leading people and Organizations the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall. 330.

- „Лидерство је низ процеса, који пре свега ствара организације или их прилагођава околностима које се значајно мењају. Лидерство дефинише како треба да изгледа будућност, усмерава људе у правцу те визије и инспирише их да је остваре упркос препрекама.“³
- „Лидерство је сет активности које се могу запазити, које се дешавају у групи, организацији или институцији, и као такве укључују лидере и следбенике који су спремни да следе општи циљ.“⁴
- „Лидерство је способност да се утиче на друге ради остварења циљева.“⁵

Упоређујући наведене дефиниције, упркос неким различитостима, можемо уочити и заједничке карактеристике које нам помажу у разумевању појма.

Пре свега, јасно је да је лидерство процес, и то веома динамичан и флексибилан процес којим се регулише одређено понашање. Користимо придеве динамичан и флексибилан из разлога што свака активност коју лидер предузме је директно условљена конкретном ситуацијом у којој се организација налази. Због тога је потребно увек се изнова прилагођавати конкретном проблему са новим идејама, визијом и планом.

Друго, субјекти који учествују у процесу лидерства су, наравно, лидер и његови следбеници. Лидер као особа која води, мора учинити добар избор циљева и поседовати способност да их представи следбеницима на начин да их они заиста разумеју и прихвате, па самим тим прихвате и утицај лидера. Веома је важно истаћи да без следбеника не постоји ни сам процес лидерства. Њихова улога у прихватању лидера као супериорнијег чије ће смернице следити је круцијална.

То нас доводи до трећег закључка, а то је да међу лидером и следбеницима постоји неједнака расподела моћи. Наравно, лидер је тај који поседује већи степен моћи и користи је да би на остале извршио разне утицаје с намером остваривања крајњег циља,

³ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

⁴ Milisavljević, M. (1999). *Liderstvo u preduzećima*. Београд: Ћигоја штампа. 10.

⁵ Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.

међутим, интересантно је да нови концепти лидерства предлажу равномерну дистрибуцију моћи.

На основу наведених дефиниција можемо уочити и да се лидерство увек дешава у групама и подразумева усмеравање енергије појединаца ка остварењу заједничких циљева групе.⁶

Интересантно је истаћи и шест константи лидерства према Гарднеру (1996: 291):

1. Прича: лидер мора да има централну причу или поруку. Она мора да буде ефективна за велику и хетерогену групу. У кризама прича мора да буде брза, што за ефекат има симплификацију централне поруке.
2. Публика: свака, па и најелоквентнија прича нема ефекта у одсутности публике.
3. Организација: У почетку лидер се обраћа директно публици и постиже иницијални успех. За постојано лидерство неопходна је институција заснована на организационој бази.
4. Оличење: креатор приче мора у неком смислу да буде оличење своје приче. То не значи да треба да буде светац, већ да не буде у контрадикцији са својом основном поруком.
5. Обраћање: већина креативних лидера се обраћа индиректно, кроз симболични производ који креира, док се већина политичких лидера својим причама обраћа директно публици. Директно обраћање је ризикантније, али, посебно у кратком року, може бити ефикасније и ефективније.
6. Вештина: само особе које достигну висок степен експертних знања у свом раду или кредибилитета у свом животу имају шансу да успеју као лидери. Директни лидери у принципу имају мањак техничког знања, док се снага индиректних лидера управо базира на њиховом знању о конкретним стварима.

⁶ Да се лидерство дешава у групама наглашава и Јанићијевић (2011) када истиче да је лидерство социјални феномен који се увек дешава у неком социјалном систему.

2.2 Разлике између лидера и менаџера

У америчкој литератури наилазимо на популарну дефиницију разлике између лидера и менаџера која је једна игра речи: лидери раде праве ствари, а менаџери раде ствари на прави начин. Лидери се баве ефективношћу, а менаџери ефикасношћу.

У складу са таквим учењем, менаџери добијају епитет људи који решавају рутинске проблеме, а лидери су ти који откривају проблеме и уочавају могућности које други не виде. Ипак, горе наведена дефиниција свакако није довољна и потпуна јер претпоставља да су позиције лидера и менаџера на супротном полу, а то није случај у организацијама. У сваком пословном окружењу подједнако је потребан и рад лидера и рад менаџера. Они нису конкурентни, већ су комплементарни. И један и други су потребни организацији да би просперирала. Јако лидерство и слаб менаџмент, као и обрнуто, може лако довести организацију у опасност.

Котер (Kotter, 1990:141) истиче консеквенце до којих може довести јако лидерство и слаб менаџмент у комплексној организацији:

1. Јака дугорочна визија без краткорочног планирања и буџетирања.
2. Скоро култура култа у организацији без пуно специјализације, структуре и правила.
3. Инспирисани људи који слабо или никако не користе контролне системе и дисциплине решавања проблема.

С друге стране, консеквенце јаког менаџмента, а слабог лидерства у комплексној организацији су:

1. Инсистирање на кратком року, детаљима, елиминисању ризика и ординарној рационалности, са малим фокусом на дуги рок, велике слике, стратегије које укључују ризик, као и на људске вредности.
2. Јак фокус на специјализацију, посао је изнад људи, док они робују правилима, а са минималним инсистирањем на интеграцију, изједначавање и лично ангажовање људи.
3. Контрола и предвиђање су у првом плану, раст, оспособљавање и инспирација нису.

У оба случаја, успех па и сам опстанак организације је доведен у опасност, а погоршавање перформанси је неминовно. У првом наведеном случају, када се не поштују рокови посла, одобрени буџети и дата обећања потрошачима ситуација у организацији често излази ван контроле. Исто тако, у случају када је менаџмент на много вишем нивоу од лидерства ситуација је ригидна, неиновативна и стога је организација неспособна да се носи са променама на тржишту или технологији.

Углавном се сматра да су лидер и менаџер две различите позиције у социјалној групи – да менаџер планира, организује и контролише, док лидер креира визију и инспирише подређене да је заједно остваре (Јанићијевић, 2011).

У приложеној табели можемо сликовито приказати разлике које смо споменули.

Лидер	Менаџер
Ради праве ствари	Ради ствари на прави начин
Идентификује проблем	Решава проблем
Зна зашто и зашто не (ефективност)	Зна како (ефикасност)
Дугорочно оријентисан	Краткорочно оријентисан
Загледан у хоризонт	Стриктан поглед
Иноватор	Администратор
Развија	Одржава
Ствара	Имитира
Изазива	Прихвата
Пита „зашто не?“	„Пита зашто и како?“
Сопствена личност	Добар војник

У проблематици лидер-менаџер можемо уочити два тока схватања. Неки аутори сматрају да, иако су оба процеса круцијална за успех организације, њих могу обављати само људи који су различити типови личности. Ово становиште је прилично екстремно и истиче раличитост и раздвојеност улога лидера и менаџера.

Истина је да лидер мора бити особа која је креативна и иновативна у својој улози вођења људи ка циљу за који се верује да је повољан по све, а менаџер неко ко разуме функционисање организације и на основу тога прави планове и делегира задужења.

Ипак, могуће је и схватити их као два појма која су међусобно испреплетана где је лидерство саставни део менаџмент процеса, а да би неко био добар лидер, потребно је

да пре свега буде добар менаџер.⁷ Морамо имати у виду да се менаџер у једној организацији бави, не само људским већ и другим ресурсима, док је улога лидера пре свега фокусирана на људе.

2.3 Карактеристике и главне улоге лидера

Већ смо установили важност лидера као особе у организацији која својим особинама успешно утиче на понашање запослених у организацијама као и да су лидери људи који:

- живе са променама,
- крећу се у простору и времену,
- теже да буду корак испред свог времена,
- труде се да повећају снагу и смање слабости организације покушавајући да сагледају све шансе и потенцијалне опасности.

Најобухватнију класификацију улога лидера дали су Каузес и Поснер (1997:8), а оне подразумевају да лидери:

1. Изазивају процес. Лидери морају бити особе које прихватају изазов у смислу да препознају добре идеје, да их спроведу и да подстичу иновативне процесе.
2. Инспиришу жељеном визијом. Како лидери поседују визију они својом способношћу утичу на сараднике да ту визију прихвате без присиле, они их само инспиришу.
3. Омогућавају другима да делују. Лидери раде тимски, па је задатак лидера да буду подршка свим члановима тима који раде на заједничком пројекту.
4. Моделишу пут. Лидери су ти који својим личним примером свакодневног понашања утичу на сараднике у процесу извршења постављеног задатка.
5. Подстичу срцем. Лидери у свој рад уносе емоције, јер за њих је важна победничка атмосфера и самопоштовање.

⁷ У менаџмент као процес најчешће убрајамо следеће активности: планирање, организовање, лидерство и контролу.

Први истраживачи који се баве уочавањем основних карактеристика лидера јављају се крајем IX и почетком XX века и тада су се истицала два приступа у истраживању. Поредили су карактеристике лидера и људи који то никада нису били, а са друге стране поредили карактеристике успешних и неуспешних лидера.

О резултатима до којих се дошло у таквим истраживањима нам најбоље говори „Теорија карактерних особина“ према којој ефективни лидери поседују сличан скуп особина или карактеристика.⁸ Ова теорија се такође назива и теоријом о „великој особи“ јер су се прве верзије ове теорије тврдиле да можете бити лидер само уколико имате одређене карактеристике које су урођене и никако се не могу стећи касније током живота (Williams, 2011:254). Иако се неко време сматрало да ова теорија није утемељена на довољно чврстим аргументима и да заправо не постоје доследне разлике у карактерним особинама, докази до којих се недавно дошло указују да се лидери заиста разликују од других по одређеним особинама.⁹

1. **Јака воља** која је посебно истакнута код лидера означава константну потребу за постигнућима, мотивацијом, успехом у ономе што раде. Обично имају више енергије него остали и споремнији су да се ухвате у коштац са проблемима, реше их и подстичу на промене.
2. **Жеља да предводе** друге јавља се управо из визије коју лидери имају, а која се односи на целу организацију. На том путу просперитета лидер зна да не може бити сам, потребни су му следбеници који ће помоћи у ставрењу коначног циља и зна да је његов задатак да их убеди, мотивише и подстакне да верују у његову идеју.
3. **Поштење** је први предуслов за стицање поверења следбеника и камен темељац у том односу који пре свега мора бити заснован на искрености. То мора бити праћено **интегритетом** који осигурава да ће лидер бити доследан у својим обећањима.
4. **Самопоуздање** је веома важна особина лидера. Они су одлучни, енергични и због тога имају већу шансу да придобију поверење других.

⁸ Особине су релативно стабилне карактеристике као што су способности, психолошки мотиви или доследни обрасци понашања.

⁹ House, R.J. & Aditya, R.M. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?*. Journal of Management 23. 409-473.

5. Емиционална стабилност је одлика добрих лидера који не дозвољавају да их било каква ситуација избаци из такта и одреагују непримерено. Лидери су доследни свом ставу, контролишу своје емоције и сталожени су чак и у неповољним ситуацијама.
6. **Когнитивна способност** односно интелигенција¹⁰ је неопходна за успешног лидера јер су особе са већим степеном интелигенције успешније у решавању проблема, лакше уочавају везе између података, имају квалитетније претпоставке, показују више успеха у учењу, итд.
7. **Познавање посла** је такође кључно у ефикасном обављању лидерске улоге. Обично су лидери особе које већ за собом имају обимно искуство у својим привредним гранама.

¹⁰ Интелигенција се дефинише као когнитивна способност да се размишља критички, решавају проблеми и доносе одлуке.

3. Лидерски стилови

„Стил лидерства је начин на који се успостављају односи између лидера и сарадника као и осталих запослених у предузећу, односно начин на који лидер усмерава понашање подређених и средства која користи да их придобије или приволи на жељено понашање.“¹¹

Базични критеријуми по којима разликујемо стилове су:

- Начин мотивисања подређених
- Начин на који доноси одлуке
- Извори моћи које лидер користи
- Прилагођавање различитим ситуацијама

Прва и најједноставнија класификација стилова вођства је резултат истраживања која су вршена на државном универзитету Ајова и идентификована су три основна стила вођства: аутократски, демократски и либерални.

Аутократски (назван још и ауторитативни, ауторитарни или директивни) стил карактерише одуство било какве партиципације подређених. Лидер сам доноси одлуке и преузима одговорност за последице. Он одређује како ће се одлуке спроводити и врло строго усмерава запослене у том процесу спровођења. Примена овог стила лидеру даје потпуну и неограничену власт над подређенима.

Постоје две подврсте аутократског стила: харизматско и патерналистичко вођење. Код првог лидер се ослања на личне особине које га чине другачијим од осталих, док патерналистички вођа гради своју моћ на визији предузећа као својој породици, он је отац који брине о добробити запослених.

Аутократски стил је пожељан у хитним случајевима, односно када се захтева брзо доношење одлука. Такође је погодан када су подређени ниско квалификовани и када садржај посла представљају рутински задаци. (Драшковић, 2014). Најчешће се примењује у малим предузећима. Са растом и развојем предузећа овај стил мора да се трансформише у стил вођења који је адекватнији ситуацији.

Уколико се аутократски стил екстремно или пречесто користи може резултирати

¹¹ Петковић, М., Јанићијевић, Н., и Божићевић, Б. (2002). *Организација: Теорије, дизајн, понашање, промене*. Београд: Економски факултет. 301.

слабом комуникацијом унутар организације, као и крутошћу деловања и спором адаптацијом исте на променљиве услове развоја.

Код демократског или партиципативног стила лидер иницира и усмерава дискусију подређених, али им дозвољава да слободно изнесу своје мишљење. Група има могућност да чак и да у одређеним ситуацијама одбаци ауторитет лидера. Зато кажемо да код овог стила чак и не можемо говорити о лидеру и подређенима, већ о лидеру и сарадницима. На крају, одлука се углавном доноси уз пресудну реч лидера, а у току спровођења одлуке, запослени такође уживају значајан степен аутономије.

Демократско вођење је карактеристично за средња и велика предузећа, посебно у случају када се ради о занимањима у медицини, науци, инжињерству где је апсолутно омогућен тимски рад на свим нивоима у решавању сложених задатака. Ипак кстремно или пречесто коришћење демократског стила може резултирати губитком способности за индивидуалне иницијативе и спорим доношењем одлука.

Слободни (либерални) стил огледа се у томе што подређени имају максималну слободу, а лидер нема власт нити ауторитет да их присиљава на било какву акцију. Подређени имају више власти од вође, не воле наређивање и пружају отпор ономе што не прихватају. Најчешће се примењује у предузећима која су структурирана по тимовима и радним групама у којима се обављају сложени послови који подразумевају софистицирана знања и високо образоване људе, који не трпе ограничење и шаблоне.

Проблем код слободног стила јесте што ствара стање у организацији у коме нема јасно изражених сврха и циљева, осим оних које су појединци сами изабрали, док непостојање структуре вођења знатно отежава радну ситуацију.

Ово су пре свега теоријски модели и ретко где се може уочити било који од ових стилова у својом чистом облику. Лидери се у зависности од ситуације опредељују за стил за који сматрају да ће у том тренутку најефикасније довести до циља, тако да се у пракси може уочити присутност мешовитих стилова, најчешће аутократског и демократског.

4. Лидерске вештине

На питање „Шта чини доброг лидера?“ до сада смо покушали да одговоримо наводећи одређене особине за које се верује да нека особа мора поседовати да би била успешан лидер, а које су углавном предодређене рођењем и не могу се стећи касније током живота. Заиста, тешко је замислити доброг лидера коме недостаје било која од ових особина, било да је то интелигенција, поштење, самопоуздање или неки од осталих квалитета које смо наводили. Ипак, лидер који поседује макар и све урођене предиспозиције неће моћи да своју улогу у организацији обавља на прави начин уколико не ради на себи, свом образовању у смислу овладавања и унапређења потребних вештина.

Иако је број вештина велики, важно је истаћи оне круцијалне, без којих би се опстанак организације могао довести у опасност. То су пре свега:

1. Вештине постављања циљева и креирања визије
2. Вештине комуникације
3. Вештине мотивисања
4. Вештине изградње и вођења ефикасних тимова

Поред ових основних, постоје и изведене лидерске вештине које су такође значајне за функционисање сваке организације, а то су вештине

1. Решавања конфликта
2. Подстицања креативности
3. Менторство
4. Тренинг

Следе кратка појединачна објашњења основних, а касније и изведених вештина, док ће вештина комуникације бити објашњена детаљније у глави V с обзиром да је на њој у овом раду стављен посебан фокус.

4.1 Вештине постављања циљева и креирања визије

Већ смо напоменули да време у коме живимо и изузетно динамично окружење условљава пословни свет да се сусреће са променама на дневном нивоу. Неке од тих промена могу бити изузетно изазовне за организације, тако да су компанијама потребни лидери који антиципирају те промене, који су визионари, прихватају нове идеје и преузимају ризик за своју визију. Визија представља основни циљ организације ка чијем остварењу се тежи.

На путу ка остварењу те визије битно је формулисати стратегију и правилно одредити циљеве. Такође, један од најефикаснијих начина да се побољша радни учинак свих запослених јесте постављање SMART циљева који су: конкретни, мерљиви, достижни, реални и правовремени.¹² Да би довели до жељеног понашања запослених и подстакли их на већи труд циљеви би посебно требало да буду конкретни и изазовни (Locke and Latham, 1990). Конкретни из разлога да се запосленима, или тиму који је формиран за остварење одређеног циља, разјасне приоритети и одреди јасан правац деловања. Исто тако је од великог значаја да циљеви буду изазовни, тешки али реалистични. На тај начин свако ће морати да да свој допринос на путу ка заједничкој визији.

¹² Engl. *SMART* – specific, measurable, attainable, realistic, timely.

4.3 Вештине мотивисања

Проблематика мотивације на радном месту покушава дати одговор на питања:

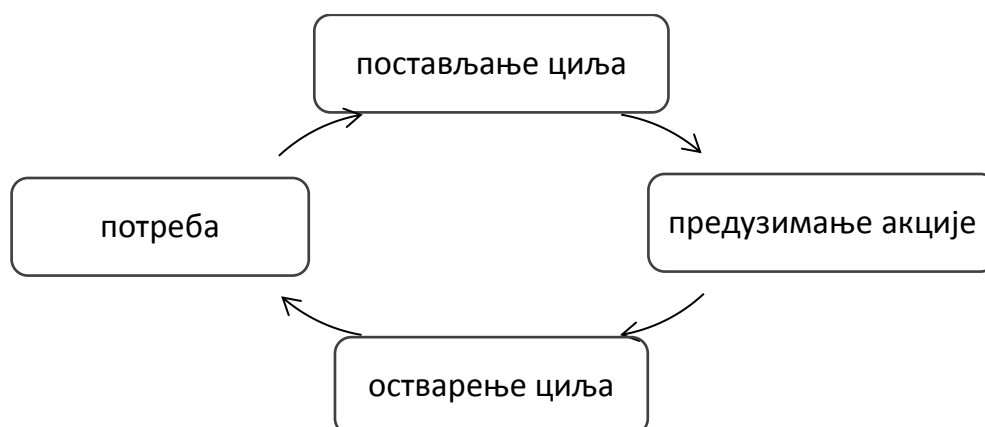
- Шта је то што људе чини најсрећнијим и најпродуктивнијим на послу?
- Да ли су то пре свега материјалне или нематеријалне бенефиције?
- Како постићи да свако у компанији буде мотивисан иако сви имају различите потребе и жеље?

Када смо наводили и разматрали различите дефиниције лидерства споменули смо да је лидер тај који мора утицати на своје следбенике како би се остварили одређени циљеви. Управо у том утицају лидера истиче се мотивисање као изузетно важна вештина којом лидер мора овладати, а која се не односи само на следбенике већ и на самог лидера, који такође мора бити мотивисан да би своју улогу обављао на најбољи могући начин.

„Мотивацију можемо дефинисати као скуп фактора који покрећу и усмеравају људе и подстичу их да истрају у својим напорима и достигну одређени циљ.“¹³

Такође, мотивација се дефинише и као „Процес покретања, усмеравања и одржавања људског понашања ради задовољења одређене потребе.“¹⁴

Оно што је заједничко свим дефиницијама јесте да мотивација настаје као продукт унутрашњих и спољашњих подстицаја, а пошто је усмерена ка понашању она је тесно повезана са потребама људи који се понашају на одређен начин да би задовољили различите поребе.



Шема 1- Процес мотивације (Армстронг, 2011)

¹³ Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

¹⁴ Михајловић, Д. и Ристић, С. (2009). *Организационо понашање*. Београд: Факултет организационих наука

Да би мотивисали своје запослене, лидери и менаџери користе разне механизме. Материјални механизми су најстарији облици мотивације, често су примењивани али је најповољније комбиновати их са нематеријалним. Они се базирају на материјалним наградама и казнама као што су плаћање према перформансама или вештинама запослених као и разни подстицаји према заслугама, итд.

С друге стране, нематеријални мотивациони механизми делују на потребе вишег ранга и они подстичу креативност, самопоштовање запослених и поштовање од других. То се остварује давањем признања, повећањем обима посла тј. обогаћивањем посла, давањем већег степена самосталности, тренинзи и едукација запослених...

4.4 Вештине изградње и вођења ефикасних тимова

Иако се то може чинити необичним, чињеница је да су организације увиделе значај, бенефите и заправо почеле да уводе радне тимове у своје пословање релативно касно тј. присуство тимова у организацији сматра се релативно новом појавом. У наредној табели можемо видети неке од компанија које су међу првима увеле радне тимове у своје пословање.

Година увођења	Компанија
1962.	<i>Procter & Gamble</i>
1973.	<i>Cummins Engine</i>
1975.	<i>General Motors</i>
1982.	<i>Digital Equipment</i>
1982.	<i>Ford Motor Company</i>
1983.	<i>Tektronix</i>
1985.	<i>General Electric</i>

Управо због све већег истицања тимског рада и његових бројних предности дошло је до фокусирања на овладавање вештином изградње, развоја и вођења ефикасних тимова.

„Радни тимови се састоје од малог броја људи са комплементарним вештинама који себе сматрају узајамно одговорним за остварење заједничког циља, достизање циљних перформанси и побољшање међузависних радних процеса.“¹⁵

Снага организације лежи у добром управљању људским ресурсима и њиховом организовању на принципу тимског рада а снага тима лежи у доброј организацији и у

¹⁵ Katzenback, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.

потпуној интегрисаности свих чланова тима, тако да сваки појединац зна где, шта и како треба да ради. Лоше укомпонован музички оркестар, на пример, без обзира како врсне музичаре имао, неће производити ништа него саму буку.

Тимски рад се не ствара аутоматски, и није резултат наметања једног вође. То је резултат заједничког рада, а присуство синергије у тимском раду значи да обједињени ресурси у оквиру тима дају веће и квалитетније перформансе резултата у односу на појединачне резултате.

Велики је број предности које проистичу из тимског рада. Показало се да се повећава задовољство купаца, квалитет производа и услуга, задовољство запослених и квалитет одлучивања (Gross, 1995). Упркос бројним предностима, тимови се могу суочити и са одређеним проблемима који могу довести до негативних последица као што су висока почетна флукуација запослених, ленчарење у колективу, проблеми у одлучивању, итд. Тимови представљају кључни фактор сваке савремене организације и због тога је улога лидера пресудна у изградњи, тренирању и вођењу тимова.

Модел на који би лидери требало да се ослоне развијен је почетком 90-их година од стране Центра за креативно лидерство из Сан Франциска и назван је "TELM" – модел ефективног тимског лидерства.¹⁶ Овај модел би требало да служи као основа којом ће се лидери водити на путу изградње ефективних тимова и он указује на три основне функције:

1. Лидер креира визију која представља правац кретања тима и одређује задатке на путу остварења те визије.
2. На основу крајњег циља приступа се дизајнирању тима. То подразумева одређивање величине тима, типа тима, расподелу улога, као и композицију тима на основу знања и вештина потенцијалних чланова.
3. Ако су претходна два корака доследно испраћена, може се приступити развоју тима. Задатак лидера је да пронађе начине за унапређење постојећег тима путем одређених тренинга, едукација итд.

¹⁶ „TELM“ – Team Effectiveness Leadership Model

4.5 Вештине решавања конфликта

Већ смо истакли да поред базичних постоје и изведене лидерске вештине којима лидери често прибегавају на путу остварења своје визије, а који су на неки начин надоградња на споменуте основне вештине. Једна од њих је везана за појаву са којом се сусреће свака организација, а то је управо постојање конфликта.

Према мишљењу Штерна (Stern, 1979) конфликт се може посматрати као облик супростављања двеју опречних страна, које се заснивају на несугласицама циљева, жеља и вредности супротних страна, и у коме једна од страна контролише циљеве или објекте које желе обе стране.

Промене у савременом турбулентном окружењу изазивају промене у организацији, а свака промена у организацији мења дотадашње организационо стање, односе, успостављену равнотежу и тиме се ствара клима повољна за прикривене или отворене сукобе тј. конфликте (Јовановић-Божинов, 2003). Вишеструки проблеми могу проистећи из лошег одабира чланова тима и руководиоца тима, лоших међуљудских односа, лоше комуникације тј. од многих интерних и екстерних фактора. Узрок ових конфликта у основи су најчешће различити интереси и вредности. Учесталост конфликта је у обрнутој сразмери са кохезивношћу и динамичношћу и они су симптоми који упозоравају да је дошло до нарушености стања групне равнотеже и да је у групном понашању дошло до одступања од групних правила и норми.

У главном постојање конфликта у организацији повезујемо са њиховим негативним ефектима јер доводе до лоше комуникације, слабије продуктивности, стреса, негативних емоција, некооперативности, безвољности, итд. Упркос овим негативним странама, конфликти могу бити конструктивни и помоћи да се проблеми сагледају са свих страна, рашчлане сва могућа решења и на крају примене она боља. Након позитивног решења некад се осећа пораст узајамног разумевања и отворености међу члановима. Поправљају се међуљудски односи, расте поверење и тимска кохезија и повећава се организацијска стабилност. Укључивањем медијатора са неког вишег нивоа је један од начина да се превазиђу сукоби и да се побољша комуникација међу члановима групе. Улога лидера у свему овоме би требала бити, не искључиво

отклањање конфликта, пошто је то готово немогуће, бећ њихово свођење на најмањи могући ниво.

У литератури и пракси једна од многих класификација начина решавања конфликта, односно превазилажења конфликтне ситуације подразумева:¹⁷

1. Надвладавање – једна страна остварује своје интересе на рачун друге сукобљене стране.
2. Стишавање конфликта - подстиче се решавање проблема, а сукобљене стране су спремне на сарадњу и нико се не осећа пораженим.
3. Компромисно решење – настаје кроз међусобне уступке страна у сукобу. Може се десити да не представља најбоље решење за организацију ако задовољењем интереса једне стране друга страна испашта.
4. Решење узрока појаве конфликта – узрок проблема се сагледава, анализира и решава на бази примене научних метода и стварају се услови за трајно превазилажење проблема.

Поред тога што би требало да се труде да превентивно делују на појаву конфликта међу својим следбеницима као и да их сведу на што мању меру, лидери такође могу бити учесници у конфликтној ситуацији. С обзиром на опширност ове теме и безброј разноврсних могућности, лидери морају посебну пажњу посветити овој проблематици јер ће им бити од помоћи у изградњи тимова, мотивисању следбеника, комуникацији тј. у целокупној изградњи ефективних интерперсоналних односа.

¹⁷ Дамњановић, М. (1990). *Менаџерска револуција*. Београд: Завод за уџбенике. 187.

4.6 Вештине подстицања креативности

Реч креативност долази од латинске речи „*creare*“, што значи "стварати". Данас се све више пажње у пословању посвећује креативности, успешне компаније и напредни лидери цене креативност својих сарадника, а у пословању се користе техникама за њено подстицање. Готово да не постоји грана пословања или део у организацији или позиција која не захтева креативност у сврху изналажења што бољих решења; од производње, оптимизација радних процеса, контролинга, маркетинга, продаје до управљања људским потенцијалима. За разлику од осталих подручја људског деловања, у пословању се мисли на конкретнији термин креативности, при чему увек у позадини постоји решење проблема. Креативност је та која помаже када већ постојећа решења закажу. Генерално, креативност омогућава постизање разлике између просечности и изврности, повезивање наизглед неповезивих феномена и стварање нових образаца понашања и рада.

Истраживања показују да просечан човек користи врло мали постотак способности свог мозга што је подстакло многе на истраживање како подстаћи боље коришћење властитих потенцијала. Тони Базан и Едвард де Боно осмислили су учинковите технике којима се подстиче креативност у пословању и свакодневном животу, као што су менталне мапе, олуја мозга и шест шешира. Оне нам омогућавају видети ствари у другом светлу, открити повезаност у наизглед неповезаним феноменима и створити нове обрасце понашања и рада.

Креативност је људска вештина са којом се рађамо, а која сплетом околности углавном одрастањем бива потиснута. Тада је потребно поново подстаћи како бисмо уживали добробити које пружа.

Први корак у подстицању креативности јесте оснажити људске потенцијале у организацији. То подразумева усвајање одређених смерница у раду:

- Направити од уобичајеног неуобичајено.
- Спроводити тренинге који подстичу креативност
- Стимулисати професионална усавршавања
- Јачати индивидуалну иницијативу
- Радити на поверењу у сопствене вештине и способности

За успостављање креативне климе у организацији неопходно је успоставити атмосферу поверења кроз отворену комуникацију, подржати запослене али и делегирати задатке, јер добар руководилац делегирањем поклања поверење, пружа осећај слободе и подстиче развој креативних способности подређених појединаца.

4.7 Тренинг и менторство

Тренинг и развој запослених можемо сматрати кључним фактором проактивног и адаптивног деловања савремене компаније у односу на постојеће окружење и један од битних елемената за формирање опште стратегије развоја сваке компаније. Знање стечено током школовања није довољно запосленима да могу успешно да одговоре на захтеве савременог начина рада, а посебно узимајући у обзир прилагођавање на нове захтеве савременог тржишта. Због тога се у компанијама се све интензивније развија функција образовања и обучавања.

Подједнако је важно да, осим запослених, и менаџери који воде компанију константно развијају вештине управљања и руковођења. Под овим тренинзима подразумевамо тренинге за развој вештина неопходних за управљање људима, временом, променама, стресом, затим вештине комуникације, организације, презентације и томе слично. Развој менаџерских вештина је често усмерен на развој њихове способности да превазилазе оно што је застарело и да повећавају мотивисаност и продуктивност запослених. Тренинг у својој суштини подразумева повећање прага свести у смислу ширења сазнања, увида и овладавањем одређеним вештинама. Циљ тренинга је побољшање перформанси запослених на њиховом радном месту и треба га ускладити са стварним потребама радног места и визијом организације.

„Ментор је искусан запослени, који је у односу међусобног поверења своје знање спреман поделити са неким ко има мање искуства.“¹⁸

„Програмима менторства делује се на повећање индивидуалних способности и радних перформанси на начин да се особе изложе пословима који садрже прилике за учење. На тај начин ментор настоји да унапреди клијентове перформансе, лично задовољство и

¹⁸ Clutterbuck, D. (1994). *Everyone needs a mentor: fostering talent at work*. London: Institute of Personnel and Development.

последично побољшати ефикасност и ефективност организације у оквиру одредби дефинисаних уговором или споразумом.¹⁹

Људски потенцијал може да буде богат извор прогреса компаније али и његова њавећа сметња. Уколико потенцијал запослених није одговарајући и не ради се на њиховом развоју компанија не може даље да напредује. Ако људи нису у стању да изађу из својих оквира или пак немају потенцијал за развој компаније на следећем нивоу, компанија има велики ограничавајући фактор.

Постоје различите методе тренинга које се могу користити као што су, на пример, презентација односно предавање, групни рад, анализа случајева (*case study*), практичне вежбе, играње улога (*role play*). Након спровођења потребно је утврдити ефекте одржаног тренинга. Стручњак за људске ресурсе прати четири основне категорије резултата обуке које се могу измерити:

- Реакција учесника – задовољство. Утврђујемо да ли им се програм свидео, да ли сматрају да је вредан утрошеног времена.
- Учење – могуће је тестирати учеснике да би се видело да ли су научили принципе, вештине и чињенице које је требало да науче. Може се користити тест за проверу, опсервација тренера или игање улога.
- Промена у понашању, односно примена - потребно је проверити да ли се понашање учесника на радном месту променило после програма обуке.
- Резултати – процењује се какви су крајњи резултати, ако се узму у обзир циљеви који су постављени пре обуке

¹⁹ Rupčić, N. (2008). *Imate li menotra? Poslovni savjetnik*. 128-129 (članak, stručni)

5. Комуникација као лидерска вештина

5.1 Одређење појма и процес комуникације

Већ смо истакли да се у основи сваког ефикасног и успешног лидерства налази развијена вештина комуницирања са различитим актерима у његовом, како интерном тако и екстерном окружењу.

Комуникација се различито одређује. „Понекад веома широко и то као преношење информација с једног места на друго. Таквим широким одређењем се жели ставити до знања да се може говорити о комуникацији не само међу људима и не само међу живим бићима него да се о комуникацији треба говорити и када дође до деловања неког предмета или појаве на други предмет или појаву, а преко неог средства које служи као посредник.“²⁰ У нашем случају пословног окружења комуникацију можемо одредити као процес преношења поруке и информација од једне до друге особе или места на једноставан и недвосмислен начин. Неefикасна комуникација може довести до неспоразума, конфузије па и конфликта. Због тога се морамо трудити да у свакој фази комуникацијског процеса (шема 2) смањимо ризике да до неспоразума дође и добро испланирати нашу поруку и начин преношења.



Шема 2 – Процес комуникације

²⁰ Рот, Н. (2004). *Знакови и значења: вербална и невербална комуникација*. Београд: Плато. 9.

С обзиром да је основна сврха комуникације пренети информацију од једне до друге особе, а као што можемо видети на приказаној шеми, главне компоненте процеса комуникације су: пошиљалац поруке (порука коју треба послати, шифровање и преношење поруке) и прималац поруке (пријем, дешифровање и разумевање поруке).

- Процес започиње оног тренутка када се пошиљалац смисли поруку и јави се потреба за њеним преношењем. Затим се та порука шифрује односно пребацује у вербални или симболични облик и порука се преноси каналима комуникације. Неки канали комуникације омогућавају да прималац одмах прими поруку и да повратну информацију (телефонским путем или лицем у лице), док други канали (електронска пошта, говорна пошта, факс, писма) захтевају више времена у процесу.
- Након што је порука пренета и примљена, следи фаза њеног дешифровања у коме прималац преводи поруку добијену у одређеном облику у садржај који он разуме. Дешифровање је успешно уколико се порука коју је пошиљалац планирао да пошаље поклапа са оним што је прималац разумео.
- Уколико не дође до потпуног поклапања са две стране од изузетног значаја је повратна информација коју прималац даје и на тај начин отклања се могућност неспоразума. Ипак, често се дешава да су обе стране превише самоуверене или олако схватају комуникацију па се фаза повратне информације прескочи и управо у тим ситуацијама може настати проблем.

5.2 Канали, смер и формалност комуникације

Поделе комуникације се углавном односе на канале којим се информације преносе, смер комуникације и формалност.

Већ смо споменули фазу шифровања, која следи након што пошиљалац смисли поруку и дође до потребе за њеним преношењем. Управо је та фаза шифровања тренутак када пошиљалац треба да одабере један од канала којима ће поруку пренети до примаоца. На основу тих канала долазимо до поделе на усмену комуникацију, невербалну и писану. Логично је да се код **усмене** комуникације користе речи (презентације, говори, разговори, дискусије, разговор лицем у лице, састанци, телефонски разговори и

слично). Иако постоје бројне предности вербалне комуникације (брза је, флексибилна, повољна за оне који нису вешти у писању, не захтева велику припрему и немогуће је игнорисати), одређени недостаци као што је бука која у неким ситуацијама изузетно отежава преношење поруке, наводе нас на прибегавање следећем каналу комуникације, а то је свакако писана.

Код **писане** комуникације такође се поруке преносе речима али у писменом облику. Иако изискује мало више времена за састављање, могуће ју је послати на више адреса одједном чиме можемо уштедети време, а доказано је и да ређе доводи до неспоразума. Коначно, **невербална** комуникација је начин на који људи комуницирају без изговорених речи, било намерно или не и она готово увек прати вербалну уз могућност да је подржи и потврди или оповргне. Она подразумева кинезију (покрети тела и лица) и парајезик (тон, висина и јачина гласа, брзина и начин говора).

Проблеми везани за неverbалну комуникацију произлазе из чињенице да је за декодирање поруке потребно добро познавање извора комуникације, околности и ситуацијског контекста.

Смер комуникације у организацији може бити вертикалан (при чему разликујемо комуникацију на доле и на горе) хоризонталан и дијагоналан.

Комуникације **према доле** означава да се информације преносе са виших на ниже нивое у организацији најчешће да се издају наређења, пружају информације или дају оцене радног учинка. До проблема може доћи уколико се ова врста комуникације користи превише у поређењу са осталима, као и уколико су поруке нејасне, неодређене или контрадикторне.

Од значаја је да и нижи нивои у компанији дају повратне информације менаџерима на вишим нивоима у виду одређених сугестија, идеја, молби, примедби, жалби што представља комуникацију **на горе**. Потешкоће се могу јавити у случају да радници немају довољно могућности да контактирају са вишим нивоима менаџмента или уколико не говоре о евентуалним проблемима из страха од казне. Због тога је врло важно да менаџмент виших нивоа саслуша и покаже разумевање за информације које добија од запослених.

Хоризонтални смер означава комуникацију која се одвија између колега који се налазе на истом нивоу у организацији, а код **дијагоналног** смера, пошљалац и прималац поруке су запослени у различитим секторима и са различитим подручјем рада.

Менаџмент често греши у ситуацијама када чак и покушава да спречи хоризонталну комуникацију сматрајући је са обично ћаскање.

Када пошиљалац бира на који начин ће пренети поруку може користити неки од формалних или неформалних канала комуникације.

Када говоримо о **формалном**, мислимо пре свега на званични систем комуникације који је најчешће употребљаван у пословном свету. Он је унапред планиран, службени процес преноса информације у вербалном и писаном облику, усклађен с потребама и циљевима организације.

Неформална комуникација у организацији секундарна је и врло сложена комуникацијска мрежа која почива на личним односима и која, за разлику од састава формалне комуникације, не следи неку унапред одређену линију. Она се односи на преношење порука од запосленог до запосленог изван формалних канала и резултат је радозналости и потребе да се сазна шта се то дешава у организацији, као и евентуалан утицај на самог примаоца поруке (Kreps, 1990). На приказаној табели уочавамо карактеристике формалних и неформалних комуникацијских канала:²¹

Формални комуникацијски канали	Неформални комуникацијски канали
Ауторизовани, планирани, регулисани.	Развијају се кроз интерперсоналне односе чланова организације.
Одржавају формалну организациону структуру.	Не одређује их организација.
Одређују ко је одговоран за ширење информација и ко су примаоци.	Могу бити краткорочни и дугорочни.
Може их исправити организација.	Чешће је смер хоризонталан него вертикалан.
Умерене до значајне последице у случају њиховог игнорисања.	Могу се тицати посла, а и не морају.

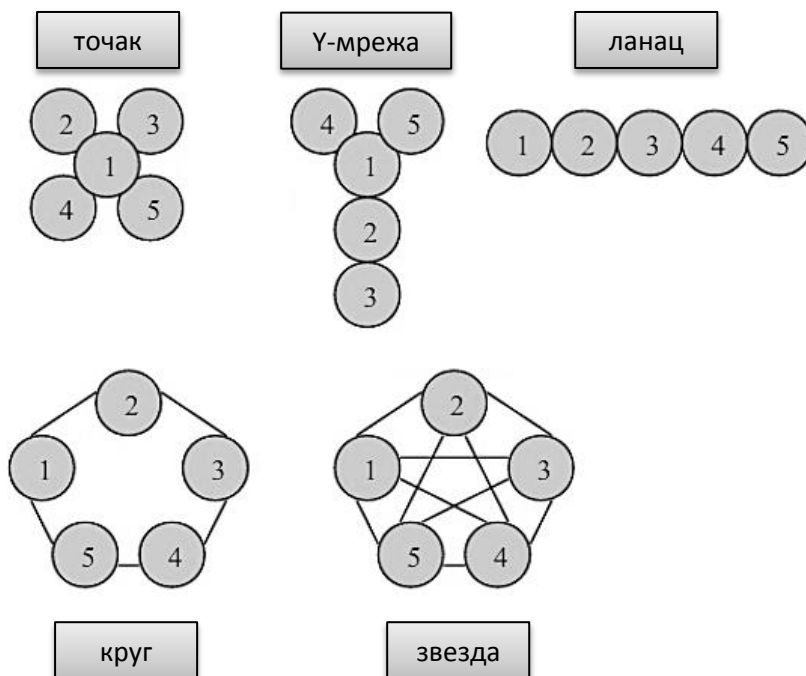
²¹ Сикавица, П., Бахтијаревић-Шибер, Ф., Полошки-Вокић, Н. (2008). *Темељи менаџмента*. Загреб: Школска књига. 582.

5.3 Комуникационе мреже

Свака организација има своју комуникациону мрежу (*communication network*) коју чини група појединаца или организационих јединица (група, департмана, профитних центара, итд), међусобно повезаних моделираним комуникационим токовима.

Комуникациона мрежа у организацији се јавља у виду формалне и неформалне. Формална комуникациона мрежа је она која се успоставља као део укупног устројства организације (организационе структуре) да би се прописно ограничио проток информација између запослених у организацији. За разлику од формалне, неформална комбинована мрежа је она која обично постоји скоро у свакој организацији, а која није прописана, званично устројена. То је мрежа незваничног комуницирања у организацији, на пример, када нека особа представља извор трачева у организацији.

Постоји пет основних врста комуникацијских мрежа које можемо видети на следећој слици.



Прве три представљене мреже (точак, Y-мрежа и ланац) су централизоване од којих је точак најцентрализованија структура јер све информације шаље и прима једна, средишња особа, најчешће вођа групе. Структура слова Y је мање централизована јер су у средини две особе, а у структури ланца комуникација следи формални ланац наређивања који омогућује равномернији проток информација, али и даље особе на крајевима структура комуницирају само са једном особом. Централизоване структуре су погодне за једноставне рутинске послове међутим недостаци су то што запослени немају једнак приступ информацијама које се преносе преко посредника, отежана је координација, а и смањена мотивисаност и сатисфакција запослених.

Четврта по реду је структура круга у којој информације протичу равномерно и свака особа комуницира са осталима, док је структура звезде најдецентрализованија и омогућује слободан проток информација међу свим члановима комуникацијске структуре. Код такве структуре вођа нема већу информацијску моћ од осталих чланова, сви имају подједнак приступ информацијама које се преносе директно, а мотивисаност запослених је већа јер су укључени у одлучивање. Децентрализоване мреже су ефикасне за комплексне и софистициране послове.

6. Закључак

Бити лидер је можемо рећи нека врста авантуре препуне разних изазова коју константно прате мањи или већи успеси и неуспеси. Лидер је срце организације, од њега потиче правац и циљ ка коме ће се организација кретати, а остварени резултати запослених са свих нивоа сумирају се у коначан исход који је опет одраз лидера као централне фигуре.

Компаније се у XXI веку суочавају са многим изазовима као и захтевним потрошачима који желе све брже, боље и јефтиније и условљене су тиме да на тржишту остану конкурентне како би опстале. Лидерство више не означава искључиво ефикасно вођење људи и система, већ пре свега „вођење“ ових динамичних промена. Зато је лидерство круцијална детерминанта у случају опстанка организације у турбулентном времену у коме живимо. Ипак, циљ није само прилагођавати се и одговорити на промене, већ и антиципирати их и бити корак испред. Спремност за преузимање ове одговорне улоге и њено спровођење ставља пред сваког лидера задатак непрекидног развоја и усавршавања пре свега лидерских вештина.

Споменули смо да су код лидера посебно истакнуте одређене личне особине као што су јака жеља за успехом, као и жеља да предводе друге ка заједничком циљу, поштење и интегритет у односу са следбеницима, вера у себе, емоционална стабилност, као и интелигенција. Свака од ових особина је изузетно пожељна и представља предуслов и предиспозицију успешног лидера који, упркос овим личним карактеристикама које поседује од рођења, мора овладати и вештинама које се стичу и унапређују током целе каријере.

Лидер проводи највећи део свог радног времена у комуникацији, било кроз улогу пошљаоца или примаоца комуникационе поруке. Имајући у виду чињеницу да је најважније да менаџмент поседује адекватне, тачне и правовремене информације, очигледно је да је комуникација примарни процес сваког предузећа из кога се даље генеришу сви остали.

Успешност менаџера је незамислива без комуникације, но како би она допринела успеху организације мора бити ефикасна и ефективна. Кључне су комуникацијске

вештине лидера које су у циљу да инспиришу и мотивишу запослене да вредно раде, остваре своје појединачне задатке и на крају крајева циљеве целокупне организације.

У успешној комуникацији са окружењем потребно је да лидери имају јасну визију, изражавају своје идеје без потешкоћа и деле информације са много различитих страна. Такође, сусрећу се са изузетно брзом разменом и протоком информација које је потребно испратити на одговарајући начин, а које се одвијају на свим нивоима организације, па и ван ње између пословних партнера, потрошача, конкуренције, итд.

Такође, веома је важно прилагодити начин комуницирања конкретној организацији, њеној делатности организационој структури и кадровима. Мултикултурално радно окружење неизбежно условљава комуникацију са пословним партнерима који припадају различитим националним, културним, религијским и етничким подручјима. У складу са тим успех пословања директно зависи од познавања и способности разумевања начина на који људи из другачије културе размишљају, понашају се и раде.

Комуникација је, дакле, изузетно важна детерминанта успешности менаџмента и доношења одлука, а поседовање адекватних комуникационих вештина представља неопходност сваког савременог менаџера. Само отворена ефикасна и усклађена комуникација, као и велико знање о овом феномену, може бити основа за постизање и доношење правих одлука, и остварење жељењих перформанси у пословању предузећа.

7. Литература

1. DePree, M. (1990). *Leadership is an art*. USA: Random House Publishing Group.
2. Dessler, G. (1998). *Management leading people and Organizations the 21st Century*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Дамњановић, М. (1990). *Менаџерска револуција*. Београд: Завод за уџбенике.
4. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
5. Milisavljević, M. (1999). *Liderstvo u preduzećima*. Београд: Ћигоја штампа.
6. Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
7. House, R.J. & Aditya, R.M. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?*. Journal of Management.
8. Петковић, М., Јанићијевић, Н., и Богићевић, Б. (2002). *Организација: Теорије, дизајн, понашање, промене*. Београд: Економски факултет.
9. Campbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology: Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
10. Михајловић, Д. и Ристић, С. (2009). *Организационо понашање*. Београд: Факултет организационих наука.
11. Clutterbuck, D. (1994). *Everyone needs a mentor: fostering talent at work*. London: Institute of Personnel and Development.
12. Рот, Н. (2004). *Знакови и значења: вербална и невербална комуникација*. Београд: Плато.
13. Сикавица, П., Бахтијаревић-Шибер, Ф., Полошки-Вокић, Н. (2008). *Темељи менаџмента*. Загреб: Школска књига.