



UNIVERZITET U NOVOM SADU  
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA

DEPARTMAN ZA INDUSTRIJSKO  
INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI  
MENADŽMENT



---

*Sreten Cvetković*

**UTICAJ VREDNOSTI NA ODNOS AUTENTIČNOG  
LIDERSTVA I INTERNE KOMUNIKACIJE U VOJNO-  
ORGANIZACIJSKIM SISTEMIMA**

*DOKTORSKA DISERTACIJA*

---

**Novi Sad, 2018. godina**



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ • ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА  
21000 НОВИ САД, Трг Доситеја Обрадовића 6

## КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Redni broj, RBR:	
Identifikacioni broj, IBR:	
Tip dokumentacije, TD:	Monografska publikacija
Tip zapisa, TZ:	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada, VR:	Doktorska disertacija
Autor, AU:	mast. inž. menadž. Sreten Cvetković
Mentor, MN:	dr Mladen Pečujlija, vanredni profesor
Naslov rada, NR:	„Uticaj vrednosti na odnos autentičnog liderstva i interne komunikacije u vojno-organizacijskim sistemima“
Jezik publikacije, JP:	Srpski
Jezik izvoda, JI:	Srpski
Zemlja publikovanja, ZP:	Republika Srbija
Uže geografsko područje, UGP:	Autonomna pokrajina Vojvodina
Godina, GO:	2017.
Izdavač, IZ:	Autorski reprint
Mesto i adresa, MA:	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Fizički opis rada, FO: (poglavlja/strana/ citata/tabela/slika/grafika/priloga)	Rad je napisan na 146 strana, 7 poglavlja, 15 tabela, 7 grafikona, 12 slike, 3 priloga
Naučna oblast, NO:	Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment
Naučna disciplina, ND:	Proizvodni sistemi, organizacija i menadžment
Predmetna odrednica/Ključne reči, PO:	Inženjerski menadžment, vrednosti, autentično liderstvo i interna komunikacija
UDK	
Čuva se, ČU:	Biblioteka FTN-a, Trg D. Obradovića 6, 21000 Novi Sad
Važna napomena, VN:	Nema
Izvod, IZ:	Na uzorku od 334 ispitanika zaposlenih u vojnoorganizacionim sistemima provedeno je istraživanje o uticaju vrednosti i liderstva na zadovoljstvo internom komunikacijom. Istraživanje je pokazalo da postoji statistički značajan uticaj obe promenjive na zadovoljstvo internom komunikacijom. Porast liderskih osobina umanjuje zadovoljstvo internom komunikacijom a porast vrednosti povećava zadovoljstvo internom komunikacijom.
Datum prihvatanja teme, DP:	
Datum odbrane, DO:	
Članovi komisije, KO:	
Predsednik:	dr Ilija Ćosić, redovni profesor, emeritus
Član:	dr Leposava Grubić-Nešić, redovni profesor
Član:	dr Rado Maksimović, redovni profesor
Član:	dr Dobrivoje Mihailović, redovni profesor
Mentor	dr Mladen Pečujlija, vanredni profesor

Potpis mentora



UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES  
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

## KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO:	
Identification number, INO:	
Document type, DT:	Monographic publication
Type of record, TR:	Textual printed article
Contents code, CC:	PhD thesis
Author, AU:	MSc Sreten Cvetković
Mentor, MN:	associate professor, PhD Mladen Pečujlija
Title, TI:	“The influence of values on the relationship of authentic leadership and internal communication in military-organizational systems”
Language of text, LT:	Serbian
Language of abstract, LA:	Serbian
Country of publication, CP:	Republic of Serbia
Locality of publication, LP:	Autonomous Province of Vojvodina
Publication year, PY:	2017.
Publisher, PB:	Author's reprint
Publication place, PP:	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, PD: (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/ appendixes)	146 pages, 7 chapters, 15 tables, 7 graphs, 12 pictures, 3 accessories
Scientific field, SF:	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific discipline, SD:	Production systems, organization and management
Subject/Key words, S/KW:	Engineering management, value, authentic leadership and internal communication
Holding data, HD:	
Note, N:	None
Abstract, AB:	In a sample of 334 respondents employed in military systems research was conducted on the impact of values and leadership to the satisfaction of internal communication. The study showed a statistically significant effect of both variables to the satisfaction of internal communication. Increase leadership qualities diminish the pleasure of internal communication and increase the value of increasing satisfaction with internal communications.
Accepted by the Scientific Board on, ASB:	
Defended on, DE:	
Defended Board, DB:	
President:	PhD Ilija Ćosić, Prof. Emeritus
Member:	PhD Leposava Grubić-Nešić, Full Professor
Member:	PhD Rado Maksimović, Full Professor
Member:	PhD Dobrivoje Mihailović, Full Professor
Mentor	PhD Mladen Pečujlija, Associate Professor,
	Mentor's sign

## Sadržaj

<b>REZIME</b> .....	<b>8</b>
<b>I UVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1. PREDMET ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>11</b>
<b>2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Hipoteze istraživanja</b> .....	<b>13</b>
<b>4. Teorijska podloga i potreba za istraživanjem</b> .....	<b>14</b>
<b>II TEORIJSKE OSNOVE I PREGLED LITERATURE</b> .....	<b>17</b>
<b>5. TEORIJA VREDNOSTI</b> .....	<b>17</b>
5.1. Uvodne napomene .....	17
5.2. Teorija vrednosti - teorijske osnove .....	21
5.3. Petodimenzionalni model teorije o vrednostima .....	25
5.4. Povezanost teorije o vrednostima i autentičnog liderstva .....	30
<b>6. TEORIJSKE OSNOVE LIDERSTVA</b> .....	<b>32</b>
6.1. Uvodne napomene .....	32
6.2. Definisane liderstva - različiti pristupi .....	37
6.3. ZNATI - BITI - LIDER.....	42
6.4. AUTENTIČNO LIDERSTVO .....	47
6.5. Liderski stilovi.....	50
6.6. Razlike - ograničenja postojećih liderskih stilova .....	51
6.7. AUTENTIČNO LIDERSTVO– Definicija .....	55
6.8. Autentično liderstvo –kvalitet i vrednosti.....	56
6.9. Autentično liderstvo – teorijski model.....	58
<b>7. KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>66</b>
7.1. Uvodne napomene .....	66
7.2. Pojmovna određenja komunikacije .....	67
7.3. Pojmovna određenja odnosa s javnošću .....	74
7.4. INTERNA KOMUNIKACIJA .....	81
7.4.1. Funkcija i stilovi interne komunikacije.....	83
7.4.2. Modeli i nivoi komunikacije.....	90
7.4.3. KOMUNIKACIJA LIDERA I SARADNIKA .....	93

7.4.4. Vrste interne komunikacije lidera i saradnika.....	96
7.4.5. Formalna komunikacija.....	97
7.4.6. Neformalna komunikacija.....	97
7.4.7. Verbalna komunikacija.....	98
7.4.8. Neverbalna komunikacija.....	100
7.4.9. Otvorena komunikacija.....	103
7.4.10. Zatvorena komunikacija.....	104
7.4.11. Aktivno slušanje.....	105
7.4.12. Pisana komunikacija.....	106
7.4.13. Motivishića komunikacija.....	107
7.4.14. Barijere u komunikaciji.....	108
7.4.15. Funkcionalni značaj interne komunikacije u vojnoorganizacionim sistemima.....	109
<b>III ISTRAŽIVAČKI DEO.....</b>	<b>113</b>
<b>8. ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>113</b>
8.1. Procedura istraživanja.....	113
8.2. Promenjive.....	113
8.3. Instrumenti istraživanja.....	113
8.3.1. Upitnik o autentičnom liderstvu (ALI).....	113
8.3.2. Upitnik moralnih osnova (MFQ).....	114
8.3.3. Upitnik zadovoljstva internom komunikacijom (CSQ).....	115
<b>IV REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>116</b>
8.4. Uzorak ispitanika.....	116
8.5. Deskriptivna statistika.....	117
8.5.1. Uticaj pola na promenjive istraživanja.....	118
8.5.2. Uticaj školske spremne na promenjive istraživanja.....	119
8.5.3. Uticaj čina na promenjive istraživanja.....	120
8.5.4. Uticaj posla koji se obavlja na promenjive istraživanja.....	121
<b>9. STRUKTURALNI MODEL.....</b>	<b>122</b>
<b>V DISKUSIJA REZULTATA.....</b>	<b>124</b>
<b>10. ZAKLJUČCI.....</b>	<b>126</b>
10.1. Pravci daljih istraživanja i ograničenja.....	127

<i>10.2. Praktične implikacije</i> .....	127
<i>10.3. Pozitivno modeliranje</i> .....	127
<b>LITERATURA</b> .....	<b>129</b>
<b>PRILOG</b> .....	<b>138</b>
<i>Prikaz instrumenta za ispitivanje – UPITNIK</i> .....	<b>138</b>

## **ZAHVALNOST**

### **Zahvaljujem se:**

*Ljudima bez kojih ...*

***Tatjani, Božidaru i Tijani**, mojoj porodici, bez kojih ne bih počeo.*

*mojoj **Persi**, što me je rodila ovakvog.*

***Slavetu**, koji me je podržavao na ovom putu,*

*dr **Mladenu Pečujliji**, koji mi je pomogao da završim.*

*i takođe...*

*Ministarstvu odbrane Republike Srbije,*

*koje je odobrilo ovo istraživanje,*

*10. jun 2017. godine.*

## REZIME

Svrha ove disertacije i istraživačkog projekta je, da se testiraju efekti entiteta<sup>1</sup> ka ublažavanju promenljivih u trijadnom odnosu između vrednosti, leaderskih osobina i zadovoljstva internom komunikacijom učesnika u organizacionoj komunikaciji u organizacijskim jedinicama Ministarstva odbrane i Vojske Srbije (u daljem tekstu skr.: MO i VS). Iako postoje istraživanja koja ukazuju na pozitivan odnos između uzajamne percepcije sledbenika i lidera i njihovo zadovoljstvo internom komunikacijom, samo mali broj studija do sada su razmatrale uticaj vrednosti na ovaj odnos. S obzirom da su vrednosti promenljive i složene, i kao kulturološki konstrukt različite, ovaj trijadni odnos je istražen pomoću kvantitativne upitnike (MFQ, ALQ-1, ALQ-2, MFQ-30 i upitnik zadovoljstava internom komunikacijom). Dobijeni podaci su analizirani pomoću statističkih tehnika i alata i izvedeni su zaključci o ovom trijadnom odnosu. Rezultati istraživanja triptih elemenata u ovom istraživanju, ukazali su da su dimenzije vrednosti, osobine autentičnih lidera i zadovoljstvo internom komunikacijom učesnika u organizacionoj komunikaciji u organizacionim jedinicama Ministarstva odbrane, međosobno povezani i direktno su zavisni. Isti su značajni i pozitivno utiču na konačne ishode u vojnoorganizacionim sistemima, prepoznati u praksi kao organizacioni uspesi, gde se izdvajaju: sposobnosti za unapređenje performansi organizacionih sastava MO i VS, obučenost i spremnost pripadnika vojske za izvršavanje dodeljenih misija i funkcionalnih zadataka iz domena odbrane, koji su u funkciji bezbednosti i zaštite građana i odbrane teritorije Republike Srbije. Autentični lider je vlasnik znanja o tome koje se varijable dovode u vezu sa neetičnošću, a koje vrednosti čine savršen mozaik etičnosti (Gardner, et al., 2011). Autentični lideri su istinski lideri koji su u stanju da donesu ispravnu odluku i da u radu ugrade vrednosti koji kod sledbenika izazivaju nesvakidašnje i izuzetne akcije koje sinergetski presudno grade:

**„Rutu za sve učesnike u lancu koja vodi ka izvrsnosti<sup>2</sup>“**

<sup>1</sup> Reč *entitet* je preuzeta iz engleskog jezika, čiji je koren iz latinskog jezika (Entitas – biti), i ima značenje: bitnost, suština. Pod pojmom entiteta podrazumeva se sve što se može jednoznačno odrediti, identifikovati i razlikovati. Entitet može biti kuća, osoba, predavanje, avionski let itd., za koje je karakteristično da svi oni imaju svoja obeležja tj. attribute (<https://staznacito.com/entitet>).

<sup>2</sup> Reč *izvrsnost* predstavlja naum da se lične i organizacijske granice premašuju (ograničenja ili standardi), odnosno da se ostvari natprosečnost. Izvrsnost nije zacrtani cilj. Izvrsnost nije niti destinacija na koju pojedinac ili organizacija želi da se zaustavi tj. stigne. Izvrsnost je težnja ka najboljem, najboljoj praksi, ali i težnja ka postizanju različitosti na tržištu, radnom mestu, lično itd.. Izvrsnost je i permanentna težnja ka boljem, koju treba sagledavati kao proces integrisanog, interaktivnog i neprekidnog unapređenja. Za izvrsnost smatra se da ga model 6P sagledava sveobuhvatno. Model 6P proizilazi iz engl. jezika tj. početna slova engleskih reči koje imaju značenje: ljudi (engl. *people*), politika (engl. *politics*), procesi (engl. *processes*), proizvodi (engl. *products*), praksa (engl. *practices*) i performansi (engl. *performances*) (<https://www.portalalfa.com/index.php/clanci-iz-knjiga/mui-knjiga-za-uspjeh/izvrsnost>).



## I UVOD

Živimo u doba u kome je komunikacija vrlo bitna. Savremeni svet je dinamičan i pun brzih promena. Novo vreme donosi nove navike i nove stilove života. I nikog ne čeka! Ako u svom privatnom životu i možemo sebi da dozvolimo da malo usporimo, u današnjem poslovnom okruženju to je nedopustivo. Prava informacija u pravo vreme – adut je u poslovnoj trci, a za uspešanu završnicu neophodna je brza razmene informacija sa internim i eksternim grupacijama. Efektivna komunikacija je temelj efikasnog poslovanja i tu danas nikakve dileme nema. To više nije stvar izbora, to je životna neminovnost, pitanje opstanka na poslovnoj sceni. Savremena poslovna scena je dinamična i svakom dostupna jer planeta Zemlja je postala globalno selo kroz koje informacije i ljudi putuju više i brže nego ikada. Geografska udaljenost postaje beznačajan faktor, granice između država nestaju, a potreba za komunikacijom danas je neophodnost. Imenica, nacionalna granica je relativizirana, i prema Mekluanovom proročanstvu „nestaju“ i gube se. Nestaju i podele, relativiziraju se jezičke barijere, i sve su prisutniji savremeni, univerzalni i efikasniji modeli komuniciranja. Danas, komunikacije, predstavljaju dominantan faktor i pouzdan su partner razvoja celokupne civilizacije, jer su kao alat, univerzalno sredstvo i oružje zastupljene u svim društvenim sferama i aktivnostima čoveka. Turbulentne promene u svim društvenim sferama su „krivci“ što je leaderski pristup nužnost u savremenom svetu (Ađić, 2004). Liderstvo koje je zasnovano na sposobnosti predstavlja imperativ u savremenim organizacijama. Lideri u vojsci, koji u svojoj bazi poseduju vrhunske sposobnosti i veštine, doprinose da se u vojnoorganizacionim sistemima stvore uslovi za poboljšanje različitih organizacionih ishoda prepoznati u praksi kao sposobnost za unapređenje performansi, obučenost za izvršavanje zadataka iz domena bezbednosti i zaštite svih građana i celokupne teritorije, kao i zadovoljstvo komunikacijom i poslom. Jedan od korisnih ishoda globalizacije naše planete je jasan osećaj da su resursi ograničeni. Kad god postoji konačnost resursa, kvalitet nečijeg vođstva je stvar više, a ukoliko je kvalitet važniji, onda to zahteva i njegov kontinuirani razvoj i napredak uz poštovanje visokih moralnih vrednosti. Ljudska bića, a samim tim i lideri, uče o moralu i maralnom ponašanju u toku sa vremenom. Ljudi, moralne norme razvijaju od nivoa do nivoa, i svaki put su sve više svesni kako društvo funkcioniše i uporedo sa tim, oni su u stanju da osmisle način, kako treba moralne norme da se usvajaju i unapređuju. Nisu svi ljudi isti u prihvatanju moralnih normi i nisu svi dostigli iste faze i iste obrasce moralnog ponašanja, koje, međutim, i ne znače nužno da je jedna osoba više moralna nego druga. Obično, dva moralna temelja, briga za druge i pravičnost, su ono što se može nazvati podrazumevani moral! Ove dve moralne norme-temelji, smatrani su najvažniji i najčešće korišćenih u svakodnevnom životu. Međutim, naučnici *Haidt & Joseph*, (2004) tvrde da u skladu sa vremenom i razvojem znanja, kada se pojavljuju posebne okolnosti i razvijaju nove vrednosti, potrebno je nešto više i svesno uvideti, a ne samo ove dve podrazumevane moralne norme. Oni su predložili teoriju vrednosti (*Moral Foundations Theory*), kreiranu na bazi naučnih istraživanja i uvažavanja prethodnih radova i saznanja drugih autora, koji su se bavili istom naučnom

problematikom. Oni, predlažu pet urođenih i univerzalno slobodnih dimenzija vrednosti. Oni smatraju da su ove vrednosti temelji svake kulture i da oni grade ljudske vrline i zauzimaju prostor svakog pojedinca. Teorija vrednosti prema *Jonathan Haidtu* (2007), zasniva se na tvrdnji da su određene grupe ljudi u stanju da konstruišu moralne vrline, značenja, i institucije, oslanjajući se u različitoj meri na pet urođenih dimenzija vrednosti. *Jonathan Haidt* (2007) smatra da se moral stiče rođenjem i da je manje kulturološki promenljiv. Vrednosti, prema Hajdtu u članku u novoj *Sintezi psihologije morala*, imaju izuzetno važnu ulogu i mesto u ljudskim životima („*The New Synthesis in Moral Psychology*“, *Science* 316: 998-1002, *Haidt*, 2007). Dosadašnja iskustva i naučna saznanja nisu dala odgovor koji je najbolji ili najefikasniji stil liderstava. Ista, pokazuju da ne postoji jedinstveni tj. univerzalni leaderski stil koji bi u svim organizacijama imao prepoznatljiv uspeh (Grubić-Nešić, 2008). Ipak, u poslednjoj deceniji među vodećim istraživačima u oblasti od interesa se primećuje značajan porast interesovanja za novi, na vrednostima zasnovan koncept liderstva nazvan autentično liderstvo (*Gardner, et al.*, 2011; *Avolio, et al.*, 2004; *Avolio & Gardner*, 2005). Autentično liderstvo počinje sa autentičnom komunikacijom. Zaista, komunikacija i liderstvo su neraskidivo vezani. Kako vođe mogu da podstaknu, inspirišu i vode druge, ako ne komuniciraju na jasan, kredibilan i autentičan način? Znati biti lider u vojnoj organizaciji je, umešnost oficira da razvija sposobnost i znanje da konvertuje negativan sukob u radu u kreativnu napetost. Oficiri, na taj način pronalaze tajni *šos* za razvoj timova visokih performansi. Pravi oficir - lider se ne pronalazi u kloniranju umišljenog ideala. Oficir, a samim tim i oficirska misija je jako važna jer, oficir–lider u vojnoj organizaciji, pored vrhunskih psiho-fizičkih sposobnosti treba da poseduje: fleksibilnost u mišljenju, visok stepen logičkog zaključivanja, umeće u pregovaranju, stalozhenost i strpljenje u odnosu sa ljudima, odgovornost i savestnost u radu, bogatu veštinu u kominikaciji i lakoću u izražavanju, uverljivost u nastupu i bezrezervnu hrabrost i izuzetnost.

## 1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet ove disertacije je istraživanje trijadnog odnosa između vrednosti, liderstva i zadovoljstva internom komunikacijom učesnika u organizacionoj komunikaciji u vojnoorganizacionim sistemima. Vrednosti i liderske osobine u istraživanju će biti posmatrane kao **prediktori** zadovoljstva internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima. Prema aktuelnom shvatanju liderstva među istaknutim istraživačima u oblasti, primećuje se značajan rast interesovanja za novi, na vrednostima zasnovan koncept liderstva, nazvan autentično liderstvo. U teoriji i praksi menadžmenta je prihvaćeno stanovište da zadovoljstvo svih zaposlenih sa kvalitetom interne komunikacije u organizaciji predstavlja imperativ za sveopšti organizacioni uspeh. Imajući u vidu ove činjenice, ovim istraživanjem ćemo ispitati kakav je međusobni odnos između vrednosti u svetlu Hajdtovog petodimenzionalnog modela vrednosti (operacionalno definisanog upitnikom *MFQ* kreiranim od strane Hajdta i saradnika 2008. godine) i autentičnog stila liderstva sa jedne strane i zadovoljstva internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima Ministarstva odbrane Republike Srbije sa druge strane. Vojnoorganizacioni sistemi bolje organizacione rezultate ostvaruju u uslovima gde su usvojene i implementirane pozitivne moralne vrednosti i gde je kvalitet interne komunikacije na zavidnom nivou. Kreator svih aktivnosti, relacija i odnosa unutar same vojne organizacije je lider - rukovodilac, koji je tvorac vizije, a koja je ostvarljiva onda kada se rad zasniva na vrednostima morala, i kada su unutar organizacije uspostavljeni zdravi komunikacijski odnosi. U samoj disertaciji, vrednosti ćemo razmatrati preko Hajdtove petodimenzionalne teorije vrednosti. Ovu teoriju kreirao je *Jonathan Haidt* (2007) i on smatra da se vrednosti najbolje mogu opisati sledećim dimenzijama: sklonost ka empatiji, sklonost ka pravičnosti, odnos prema grupnim vrednostima, odnos prema autoritetima i sklonost ka moralnoj čistoti. Autentično liderstvo biće posmatrano kroz četiri ključne karakteristike identifikovane kao: samosvest, objektivnost pri donošenju odluka, moralna dimenzija poslovanja i transparentnost u komunikaciji, predložene od autora *Valumbva* i saradnika (2008). Zadovoljstvo internom komunikacijom operacionalno je definisano sledećim elementima: „zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom (sa kolegama), zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informisanošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije i zadovoljstvo komunikacijom na sastancima“ (*Verčić, Vokić, & Sinčić*, 2006).

## 2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Problem kojim se ova disertacija bavi je identifikacija uticaja svake od navedenih dimenzija vrednosti i dimenzija autentičnog liderstva na svaki od navedenih činioca zadovoljstva internom komunikacijom, koji zajedno čine komplementarni triptih elemenata (vrednosti, autentično liderstvo i zadovoljstvo internom komunikacijom). Takođe, ustanovićemo i koja dimenzija autentičnog liderstva presudno utiče na zadovoljstvo internom komunikacijom, a preko tih pet moralnih vrednosti u vojnoorganizacijskim sistemima. Fokus istraživanja je da se istraže sve relacije i veza između navedenih pojava i eksplicitno prezentuju sve specifičnosti ovih relacija u organizacionim sastavima Ministarstva odbrane i Vojske Srbije. Orijentisali smo se na ovaj sistem koji je uređen, a za uspeh u izgradnji potrebnih sposobnosti zaposlenih ovog sistema, veliku ulogu ima lider koji je u radu i ponašanju visoko moralan, original i koji je upoznat sa samim sobom, što je trenutno najbitnije za ovaj sistem. Za organizaciju ili instituciju, fundamentalno je pitanje da li su uspešni u poslovanju, i da li su korisnici njihovih proizvoda ili usluga zadovoljni sa istim, a takođe, i zaposleni dali su zadovoljni sa klimom i kulturom organizacije. Takođe, ovo se isto pitanje nameće i kada je reč o uspešnosti Ministarstva odbrane i Vojske Srbije R. Srbije. Konstantnoj težnji na kontinuiranom razvoju veština i unapređenja znanja i sposobnosti zaposlenih u svim oblastima od značaja za rad i delovanje, Ministarstvo odbrane ima za cilj povećanje svog ugleda u javnosti i zadobijanje podrške i poverenja šireg javnog mnjenja u R. Srbiji tako da MO i VS bude garant mira i stabilnosti svih građana R. Srbije. Tražeći odgovore u čemu je tajna uspeha ili neuspeha organizacionih jedinica MO i VS u ostvarivanju utvrđenih misija i zadataka, izveden je zaključak da je liderstvo zasnovano na sposobnosti, koje u temelju sadrži visoke moralne vrednosti, ukomponovane sa komunikacionim menadžmentom, presudno za napredak, razvoj i postizanje unapred utvrđenih strategijskih ciljeva organizacionih jedinica MO i VS. I pored uvođenja novih tehnologija i metoda u radu, koji imaju veliki uticaj na izgradnju i unapređenje kako organizacionih sposobnosti tako i individualnih sposobnosti zaposlenih u MO i VS, kvalitet lidera i njegova kreativnost u stvaranju, komuniciranju i implementaciji vizije, prepoznat je kao imperativ za sveobuhvatni uspeh. Istraživanje uticaja različitih dimenzija vrednosti morala na autentičnost lidera i različitih organizaciono-komunikacionih ishoda, a koji direktno zavise od odnosa i međusobnih relacija autentični lider-saradnik u Ministarstvu odbrane i Vojski Srbije su veoma retka. Akadmsko angažovanje lica iz sistema odbrane u oblast istraživanja kojom se ova disertacija bavi je zanemarljivo. Nedostatak naučnih saznanja iz ovih oblasti ima za posledicu da se u MO i VS ne poklanja dovoljno pažnje razvoju i unapređenju liderstva (autentičnih lidera) zasnovanog na sposobnosti, koji svoj rad temelje na vrednostima morala, kao i većini varijabli vezanih za organizacionu komunikaciju, sa naglaskom na zadovoljstvo sa internom komunikacijom. Nepoznavanje uticajnih promenljivih u dovoljnoj meri i njihov uticaj na razvoj liderstva zasnovanog na vrednosti i sposobnosti, i ne prepoznavanje svih efekata koje određene kategorije organizacionog komuniciranja proizvode, javlja se kao značajan problem u vojnoorganizacijskim sistemima.

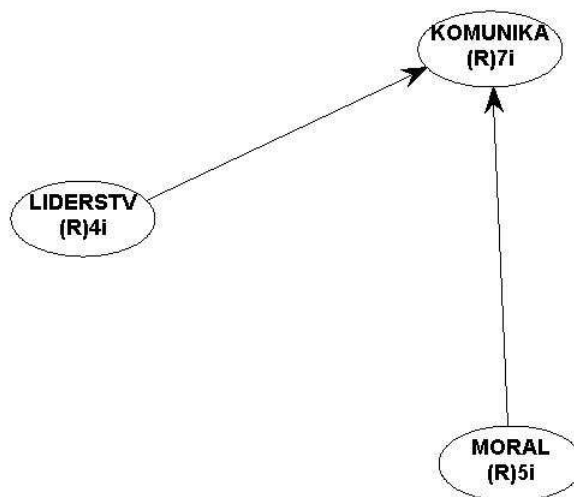
### 3. Hipoteze istraživanja

Na osnovu predmeta i problema kojim se bavi ova disertacija formulisane su sledeće hipoteze:

**H0:** Vrednosti i liderstvo utiču na zadovoljstvo komunikacijom.

**H1:** Vrednosti zaposlenih u vojnoorganizacionim sistemima operacionalno definisane Hajdovom teorijom moralnosti statistički značajno utiču na njihovo zadovoljstvo internom komunikacijom.

**H2:** Liderske osobine zaposlenih u vojnoorganizacionim sistemima statistički značajno utiču na njihovo zadovoljstvo internom komunikacijom.

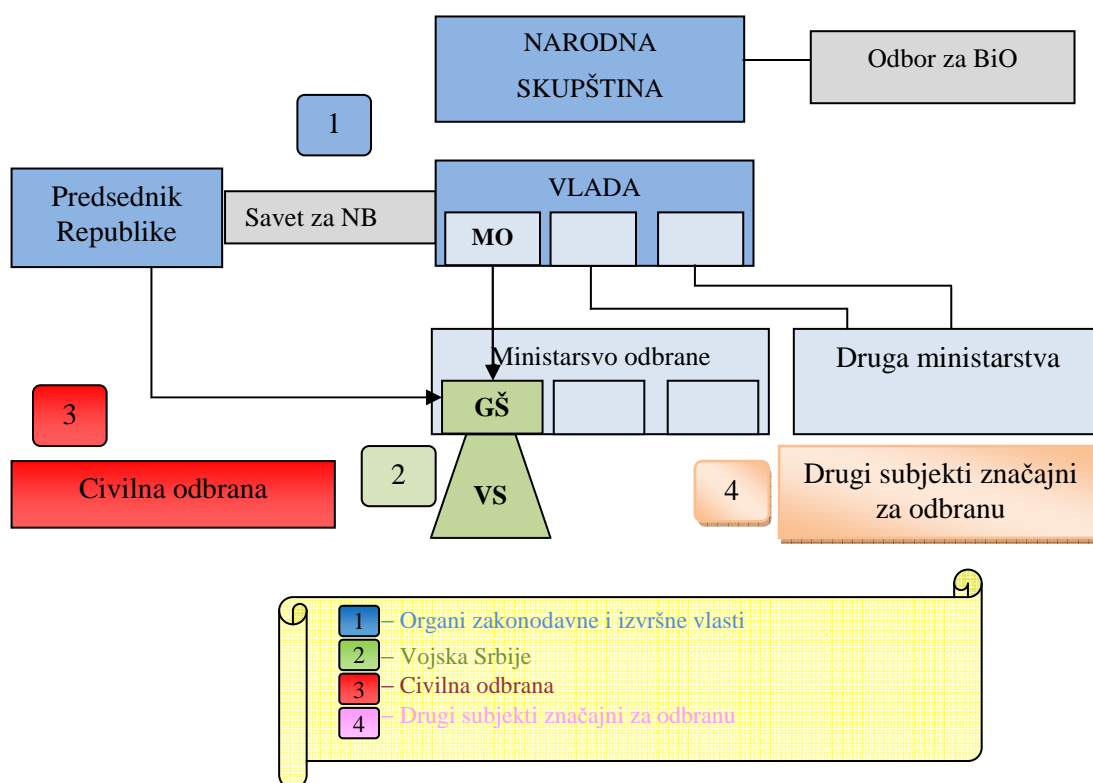


Slika 1. Grafički prikaz hipoteza istraživanja

#### 4. Teorijska podloga i potreba za istraživanjem

U vojnoorganizacionim sistemima, uspešnost organizacije se ogleda kroz prizmu dostignutih i iskazanih sposobnosti sistema odbrane za odbranu teritorije i zaštitu svih njenih građana od prepoznatih izazova, rizika i pretnji. Sistem odbrane je sistem koji je sastavljen od visoko osposobljenih pojedinaca koji umeju da rukuju savremenim naoružanjem i visokosofisticiranom vojnom tehnikom. Motivisanost pripadnika ovog sistema za uspešno izvršavanje svih utvrđenih zadataka uz nesebično zalaganje, vođenim visokim moralom i ljubavlju ka profesiji i domovini je veoma značajna karika u lancu uspešnosti sistema. Imajući u vidu da vojnoorganizacioni sistemi poseduju savremena borbena sredstva i visokosofisticiranu opremu, nameće se potreba za kadrom koji poseduje sposobnosti za izvršenje celog spektra mogućih poslova i zadataka sve u cilju uspešne realizacije utvrđene misije. U sadašnjem vremenskom trenutku, tradicionalna paradigma koja je svoj uspeh zasnivala na sili, prinudi, dominaciji i manipulaciji je sve više osuđivana kako lokalno tako i globalno. Ista je i otvoreno kritikovana kao manje efikasna od etičkog i humanističkog pristupa u radu. Moral kao skup normi o poželjnom ponašanju u vojnoj organizaciji, kao rezultat saznanja, osećanja i motivisanosti u sferi odbrane domovine, upravo je neophodan uslov za život vojske. Savremeni oficir (lider u svojoj organizaciji) ima potrebu da raspolaže sa neophodnim znanjima i veštinama upravljanja, potpunije razume suštinu komandovanja, nastanak, negovanje, razvoj, menjanje i održavanje moralnih normi, kao i sposobnosti za izgradnju i razvoj odličnih komunikacijskih odnosa u svojoj organizaciji. Imajući u vidu da, predmet istraživanja u okviru doktorske disertacije predstavlja utvrđivanje veza i odnosa između vrednosti morala i autentičnog liderstva sa elementima zadovoljstva interne komunikacije u organizacijske jedinice Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, nameće se pitanje šta ovaj sistem predstavlja i kako je on organizovan. Ministarstvo odbrane sa svojim vojnoorganizacionim sistemom, prema konceptu organizacionog dizajna predstavlja organizaciju od posebnog značaja za R. Srbiju. Isti je u državnom vlasništvu i pod državnom kontrolom u funkcionisanju. Ministarstvo odbrane je deo sistema odbrane R. Srbije. Sistem odbrane, kao složena organizacija, uspostavlja se radi zaštite odbrambenih interesa određene države. Permanentne i nepredvidljive promene spoljašnjih i unutrašnjih bezbednosnih činilaca koji utiču na bezbednost zemlje i sistem odbrane, a koji se ogledaju kao bezbednosni izazovi, rizici i pretnje (terorizam, verski fanatizam, nacionalizam, oružane agresije, vremenske nepogode i dr. prirodne katastrofe), zahtevaju stalno preduzimanje mera za razvoj postojećeg sistema odbrane kako bi se adekvatno odgovorilo trenutnim i budućim izazovima i opravdala svrha postojanja istog. Pojmovno određenje sintagme „sistem odbrane“ sastoji se od dva termina sa različitim značenjem za „sistem“ i „odbrana“. Reč „sistem“ potiče od grčke reči „systema“, i znači ono što je sastavljeno, sastav, celina; prema izvesnom gledištu uređena i od raznovrsnih stvari ili saznanja sastavljena celina, skup uređenih delova kao jedan od sistema specifične namene, s obzirom na svoja obeležja, pripada birokratskom modelu organizacionog dizajna“ (Vujaklija, 1988). Reč „odbrana“ definiše se kao aktivnost, delovanje radi otklanjanja opasnosti, radi suzbijanja

protivničkih napada“ (Rečnik srpskohrvatskog književnog jezika, četvrta knjiga, Matica srpska, Novi Sad, 1971, str. 23). Odbrana zemlje podrazumeva: „oružane i druge raznovrsne aktivnosti koje imaju osnovni cilj da se zaštiti i odbrani sloboda, nezavisnost, suverenitet, teritorijalna celokupnost i ustavom utvrđeno društveno uređenje zemlje“ (Vojni leksikon, 1981: 346). Prema Zakonu o odbrani „sistem odbrane Republike Srbije je deo sistema nacionalne bezbednosti i jedinstven oblik organizovanja priprema za izvršavanje zadataka odbrane, sprovođenja mera i radnji za rad građana, državnih organa, privrednih društava i drugih pravnih lica za upotrebu Vojske Srbije i drugih snaga odbrane u ratnom i vanrednom stanju“<sup>3</sup>. Sistem odbrane Republike Srbije, prema Strategiji odbrane Republike Srbije je: „deo sistema nacionalne bezbednosti i predstavlja jedinstvenu, strukturno uređenu i funkcionalnu celinu snaga i subjekata odbrane čiji je cilj zaštita odbrambenih interesa Republike Srbije“<sup>4</sup>. Strukturu sistema odbrane, kao dela sistema nacionalne bezbednosti čine: „organi zakonodavne i izvršne vlasti Republike Srbije, Vojska Srbije, civilna odbrana i drugi subjekti značajni za odbranu“ (slika 2)<sup>5</sup>.



Slika 2. Struktura sistema odbrane

(Izvor: Strategija odbrane Republike Srbije, Ministarstvo odbrane, Beograd, 2009, str. 14)

<sup>3</sup> Zakon o odbrani, (2007). Službeni glasnik Republike Srbije, Beograd, str. 2

<sup>4</sup> Strategija odbrane Republike Srbije, (2009). Ministarstvo odbrane, Beograd, str. 14.

<sup>5</sup> ibid



*Organi zakonodavne i izvršne vlasti* Republike Srbije u okviru svojih redovnih nadležnosti i odgovornosti propisanih Ustavom i zakonom upravljaju sistemom odbrane i obezbeđuju pretpostavke za stabilno funkcionisanje sistema odbrane Republike Srbije, kako u miru tako i u ratnom i vanrednom stanju ([www.mod.gov.rs/dokumenti/strategija-odbrane](http://www.mod.gov.rs/dokumenti/strategija-odbrane)). *Vojska Srbije* brani zemlju od oružanog ugrožavanja spolja i izvršava i druge misije i zadatke u skladu sa Ustavom, zakonom i principima međunarodnog prava koji regulišu upotrebu sile ([www.mod.gov.rs](http://www.mod.gov.rs)). *Civilna odbrana* je deo jedinstvenog sistema odbrane. Organizuje se na nivou Republike Srbije, autonomnih pokrajina i jedinica lokalne samouprave ([www.mod.gov.rs](http://www.mod.gov.rs)). *Drugi subjekti značajni za odbranu* Republike Srbije su institucije koje se bave poslovima iz oblasti: diplomatije, bezbednosti, ekonomije, obrazovanja, zdravstva, nauke i informisanja, kao i pravna lica čija delatnost doprinosi funkcionisanju sistema odbrane ([www.mod.gov.rs](http://www.mod.gov.rs)). Nosioци poslova i delatnosti od značaja za odbranu obavljaju zadatke u koordinaciji sa subjektima sistema odbrane, u skladu sa zakonom ([www.mod.gov.rs](http://www.mod.gov.rs)). Ministarstvo odbrane kao jedan od sistema specifične namene, s obzirom na svoja obeležja u smislu organizacionog dizajna, može da se posmatra kao birokratski model. Za birokratske modele, karakteriše ih da je svaki proces uređen pravilima, principima, standardima i isti je formalizovan. Kako se radi o velikoj organizaciji, donošenje odluka u MO i VS je sistematičko-analitičko, složeno i postepeno. Za ovaj model organizacije, smatra se da ima sličnosti sa metaforom mašine: „organizacije ovog tipa nastoje da funkcionišu kao mašine u kojima se sve odvija po unapred utvrđenom planu i proceduri konstruktora te mašine i gde svaki deo zna svoju ulogu u njenom radu“ (Petković, Janićijević & Bogićević, 2002). Za istraživanje koje ima jasno definisan problem istraživanja i kvalitetno postavljene ciljeve se može reći da je potrebno, neophodno, svrsishodno što se može reći i za ovaj istraživački projekat. Uticaj moralnih osnova, prepoznatih kao 5 (pet) psiholoških „fondacija“ moralnosti, na dimenzije autentičnog liderstva, i njihov zajednički uticaj na činioce zadovoljstva internom komunikacijom, a koje će biti istražene u situaciji kada takvih istraživanja u MO i VS nema, opravdavaju ovako struktuirano i planirano istraživanje. Personama čiji je delokrug rada liderstvo u organizacijama, potrebni su im kvalitetni podaci za poboljšanje sopstvenih aktivnosti u pravcu unapređenja liderstva. Dizajn istraživanja će obezbediti dobijanje kvalitetnih podataka o participaciji i uticaju vrednosti na autentične lidere, njihov odnos sa saradnicima, njihovom međusobnom uticaju i relacijama, i da predloge za razumevanje i proučavanje činioce autentičnog liderstva u kontekstu zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenih. Takođe, rezultati istraživanja, mogu se primeniti i u akademskim i poslovnim okruženjima za modernizaciju teorije i prakse autentičnog stila liderstva.



## II TEORIJSKE OSNOVE I PREGLED LITERATURE

### 5. TEORIJA VREDNOSTI

*“Smatra se da svako stvaranje u umetnosti  
i svako istraživanje u nauci, isto tako i rad i odlučivanje uopšte,  
teže nekom dobru;  
stoga je pravilno definisati dobro kao ono čemu sve teži ... ”*

*Aristotel, Nikomahova etika,*

#### 5.1. Uvodne napomene

Ljudska bića, a samim tim i lideri, uče o moralu i moralnom ponašanju u procesu ličnog razvoja i sazrevanja. Ljudi, moralne norme razvijaju u toku sa vremenom i svaki put su sve više svesni koje su moralne norme neophodne da bi društvo bilo humanističko. Pronalaskom pisma ljudi su počeli da zapisuju o vrednostima morala i moralnom ponašanju. Mnogi od najranijih tekstova o moralu su u velikoj meri liste zapovesti, zakona i zabrana (npr. Hamurabijev zakonik, stariji delovi Starog zaveta itd.). Paralelno sa razvojem civilizacije, ljudi su bili, a i sada su, u stanju da osmisle način, ustroje pravila, organizuju obuku i obučavanje, a sve u cilju unapređenja i nadogradnje moralnih vrlina. Nisu svi ljudi isti u prihvatanju moralnih normi, i nisu svi dostigli iste faze i iste obrasce moralnog ponašanja, koje, međutim, i ne znače nužno da je jedna osoba više moralna nego druga. Moralni kodeksi, to jest univerzalni principi pravilnog i pogrešnog, postojali su i ranije u ljudskoj istoriji, a i danas postoje. Paralelno sa napretkom civilizacije i razvojem ljudske vrste, moralne norme tj. vrednosti morala razvijale su se i u vremenima nama nepoznatim (praistorijskim). To su jednostavno faktori opstanka vrste. Od samog početka zajedničkog života ljudi u grupama i međusobnoj brizi od povređivanja, zajedništva, potrebe za uspostavljanjem reda i discipline, a radi dobrobiti grupe, bilo je neophodno da se vođe nametnu i prepoznaju, a da ih ostali članovi uvažavaju i poštuju. Takođe, postojale su i moralne norme i obrasci ponašanja koji su bili usvojeni unutar grupa i koje su na neki način određivale ponašanje članova iste. Nijedna zajednica ne može da ostane zajedno i preživi ako se njeni članovi na neki način ne staraju jedni o drugima i ne uzdržavaju od napada i od međusobnog istrebljenja. Permanentno usavršavanje putem učenja i usvajanje novih znanja i veština, paralelno praćeno napornim radom, kao i sposobnosti da se usklađuju i kombinuju radnje i postupci koji drugima izgledaju nesređeno i haotično, prepoznati su kao neki od kvaliteta koji se usvajaju putem učenja, a za koje se smatra da čine srž leaderskih veština. Isti, nastaju kombinacijom elemenata vaspitanja sa jedne strane, a sa rođenjem, vremenskim faktorom, društveno-socijalnim okolnostima i događajima, sa druge strane. Imajući u vidu da, do današnjeg dana nauka nije dala adekvatan i prihvatljiv odgovor na pitanje „Da li se lider rađa ili da li se lider postaje-stvara“, može se izvesti zaključak da je leaderska veština kombinacija biološke sudbine i sposobnost umeća izbora. Kada se čovek rodi, on sa

sobom kroz život ponese određene genetske predispozicije obogaćene moralnim vrednostima. U određenom vremenskom trenutku, kada se stvore uslovi i kada prilike nametnu potrebu za nečijim liderstvom, onaj, koji te prilike prepozna, odlučuje se za taj izbor. Onda, budi se velika želja i lična potreba, potreba za dokazivanjem, da veruje sebi i da ima poverenja u sopstvena osećanja i emocije. Pravi lider zna, da to isto usadi u sledbenike, da mu veruju, i da ih vodi ka unapred projektovanom cilju. Tokom istorije, sve vojske sveta su pridavale veliki značaj moralu i moralnim vrednostima svojih pripadnika. To čine i danas. S obzirom na specifičnosti vojne organizacije, moral njenih pripadnika sadrži određene osobenosti u miru, a posebno u ratu, jer vojska služi interesima društva, to jest građana, u zaštiti vitalnih interesa i teritorije. Moral<sup>6</sup> kao skup normi o poželjnom ponašanju u vojnoj organizaciji je i rezultat saznanja, osećanja, zrelosti i motivisanosti u sferi odbrane domovine, i neophodan je uslov za život vojske. Etika<sup>7</sup>, kao stara naučna disciplina, daje odgovore na temeljna pitanja o moralu. Nakon što je ljudsko društvo razvilo svoje prve moralne kodekse, etika je morala doći u njihove živote – to jest, razmišljanje o standardima ljudskog

<sup>6</sup> Reč *moral*, izvedena je od latinske reči *mos*, *moris*, što znači „način života“ ili „postupanje“ (<http://www.vokabular.org/moral/sr-lat>). Moral se često povezuje sa religijskim verovanjem i ličnim ponašanjem. Za Darwina moral je: „dela i osobine koje ostvaraju dobrobit i opšte dobro nekoj zajednici, to jest pružaju korist najvećem broju pojedinaca unutar neke grupe“ (Darwin, 1874, str. 117). Darwin (1874, str. 114–115) je identifikovao četiri kategorije ponašanja koje možemo smatrati moralnima i to: - prva se odnosi na *poslušnost* koja ukazuje da u trenutku kada pleme prepozna vođu, neposlušnost se kažnjava, a submisivnost se iz tog razloga ponekad posmatra i kao sveta vrlina; druga se odnosi na *samokontrolu* i odnosi se na požrtvovanost, izdržljivost i stavljanje vlastitih interesa iza interesa drugih u cilju razvoja vrlina potrebnih za dobrobit plemena ili grupe; treća moralna kategorija po Darwinu jest *altruizam*, koji se odnosi na dobrotu, suosećanje, ljubav i vernost – bilo partneru, rođaku ili „višem“ idealu ili ideji; četvrta moralna kategorija prema Darwinu je *hrabrost*. Darwin navodi i vrline poput čednosti i staloznosti koje su korisne za pojedince. Takođe, on kao mane, ili poroke navodi *sebičnost*, *impulsivnost*, *izdaja*, *ubistvo*, *pljačka* (Darwin, 1874, str. 114–115).

<sup>7</sup> Reč *etika*, izvedena je iz grčke reči *ethos*, što znači „običaj“, „upotreba“ ili „karakter“ (<http://www.vokabular.org/?search=moral&lang=sr-lat>). Aristotel, utemeljivač etike kao filozofske discipline, je termin upotrebio da njime objedini ideju o karakteru i sklonosti ličnosti. On se bavi etikom u delu „Nikomahova etika“. Svaki čovek u zavisnosti od svoje prirodi teži nekoj sreći. Etika, kao nauka, istražuje mogućnosti da tu sreću postignemo. Čovek može da bude srećan samo ukoliko razvije svoju specifičnu prirodu, a to je razum i to na dva načina: teorijski i praktično. Po Aristotelu postoje dva tipa vrlina: Etičke vrline i Dijanoetičke vrline (dijanoja = razum). *Etičke* vrline su praktične, odnose se na ljudsku praksu, delatnost i za njih se kaže da su vrline volje. Smatra se da je *hrabrost* vrlina i ona se nalazi na sredini između kukavičluka i nepromišljene smelosti. Ona je mera između ove dve krajnosti. *Razum* uvek treba da upućuje na princip mere. *Vrlina* je i *darežljivost*. Ona je sredina između škrtosti i rasipništva. Ona je mera između ove dve mudrosti. *Ponos* je vrlina između malodušnosti i oholosti (prevelikog i premalog poverenja u sebe). Vrlina je u *umerenost* i nalazi se na sredini između dve krajnosti. *Dijanoetičke* vrline su vrline razuma i one su teorijske i podrazumevaju mudrost i razboritost (<https://dokumen.tips/documents/aristotel>). Bilo da se radi o etičkim ili dijanostičkim vrlinama, sreća se uvek sastoji od želja i mogućnosti. Sreća je relativna stvar. Materijano bogatstvo, društveni ugled, čulna zadovoljstva ne bi trebalo da budu primarni životni cilj ukoliko želimo sreću ali to ne znači da ih treba u potpunosti isključiti iz života. <http://www.dualsoft.rs/aristotelovaetika>). Po Aristotelu čovek je razumsko i političko biće (zoon politikon). On treba da živi u zajednici i svoje vrline dostiže unutar nje. Čovek treba da teži vlastitoj sreći, ali je još veći zadatak da pokuša da i zajednicu učini srećnom. Svrha države je, ta sreća svih njenih građana. Aristotel nije, kao Platon, predlagao idealnu državu različitu od svih postojećih. Smatrao je da u zavisnosti od uslova u nekoj državi ona može da bude dobro uređena kao monarhija, aristokratija ili republika. O etici se misli kao o racionalnom procesu primene postojećih principa prilikom sudara dva moralna ograničenja. Najteže etičke dileme nastaju kada dođe do sukoba dva „ispravna“ moralna ograničenja. Etika često podrazumeva ravnotežu suprotstavljenih ispravnih odgovora, tamo gde nema onih „tačnih“ (<http://www.dualsoft.rs/aristotelovaetika>).

ponašanja i o najboljem načinu da se živi zajedno. Društva su naučila da koriste pisanu reč i počela su da zapisuju svoja uverenja i moralna načela. Razvile su se religije i mnoga društva su koristila neku religijsku formu da bi objasnila poreklo moralnosti. Etika je nauka o životu čovečanstva, čoveka kao pojedinca, čiji je život pun detalja, različitih perioda, prekretnica, polja i oblasti, istorije i filozofije i moralnosti. Savremeni oficir ima potrebu da raspolaže sa saznanjima, potpunije razume suštinu, nastanak, razvoj, menjanje i održavanje moralnih vrednosti. *Ciulla* (2004) izveštava da „etika je u srcu liderstva“. Iz rečenog, se može zaključiti da, lider razdvojen od etike u velikom doprinosi korporativnom kolapsu organizacije, gde su neizbežne katastrofalne socijalne posledice. Pojmovno objašnjenje za reč „moralan“ može se pronaći u Leksikonu stranih reči i izraza (*Vujaklija*, 1966). Za ovaj atribut je specifično da se odnosi na čoveka „koji pripada moralu; koji živi u skladu sa moralnim propisima, tj. koji svojim životom i radom stvara sebi najveće koristi, a u isto vreme nikome drugom time ne škodi; ispravan i pošten; hrabar i odvažan, pun vere u uspehu“ (*Vujaklija*, 1966). Moralne vrednosti su usvojeni standardi u društvu o dobrom i lošem poimanju, koji regulišu izbor ponašanje pojedinca. Ispravno ili poželjno ponašanje autentičnog lidera zateva da, autentični lider zna da sve što ima u sebi usmeri ka onome što može i teži da bude jer je to ispravno i originalno. Vrednosti i veštine liderstva su u svom razvoju postajale složenije i preciznije i smatra se da je: „**suština leaderske veštine je, vizija iz koje proizlazi promena, transformacija i novi pravac dosledan vrednostima humanog društva**“. Liderstvo prepoznaje dve strane: lidera, odnosno vođu koji kreira viziju, i sledbenike koji prihvataju viziju i slede ideje i zamisli lidera (*Ađić*, 2004). Liderstvo je pitanje vrednosti. Autentično liderstvo, kao noviji stil liderstva, temelji se na vrednostima morala i one su veoma bitne kada je reč o etici lidera. Napredak i „novi nivo“ naučnog saznanja, digitalna tehnika i tehnologija u ovom društvu, dostižu stepen koji nisu predvideli ni najoptimističniji umovi iz prošlosti. Međutim, da li to znači istovremeno i približavanje humanosti? Čovekov misaoni napor je usmeren u pravcu pronalaženja novih rešenja i mogućnosti korišćenja obnovljivih izvora prirodne energije, u cilju zaštite čovekove sredine i humanizovanja „sekundarne prirode“. Za moralne vrednosti smatra se da su nešto što je: „prihvatljivo i poželjno, vredno, cenjeno, o čemu se ima pozitivno mišljenje, ili nešto podjednako dobro“ (*E. Schein*, 2004, adaptirano prema *Janićijeviću*, 2011). Sloboda, pravda, sreća, jednakost, dostojanstvo ljudskog života su vrednosti koje su važne ogromnom delu ljudske civilizacije. Hrabrost, dostojanstvo, objektivnost, odanost, poverenje, integritet, iskrenost, požrtvovanje i poštenje često se navode kao osnovne vrednosti oficirskog kora. Smatra se da su **vrednosti**: „naučene emotivne, intelektualne i biheviorističke reakcije na ličnosti, stvari i događaje“ (*Schein*, 2004). Definicija vrednosti prema *N. Janićijeviću* (2011), se odnosi da su vrednosti „postojana verovanja da je određeni način ponašanja ili određeno ciljno stanje personalno ili društveno poželjnije od suprotnog načina ponašanja ili ciljnog stanja“. Prema *Scheinu* (2004), vrednosti su kategorije koje ukazuju ljudima čemu treba da teže i kako treba da se ponašaju i kojem stanju treba da teže (adaptirano prema *Janićijeviću*, 2011). Za *Janićijevića* (1997) „vrednosti predstavljaju određenu vrstu ideala kojem pojedinac, organizacija ili društvo treba da teže i kojim pravcem treba da se usmerava čitavo njihovo ponašanje i

sve njihove akcije“. Naučni radovi na polju liderstva, novijeg datuma, sve više se bave moralnim vrednostima lidera i leaderskog fenomena. Takođe, i u našem istraživačkom projektu je istraživanje veza i međusobnih odnosa između vrednosti, liderstva, i zadovoljstva internom komunikacijom učesnika u organizacionoj komunikaciji u vojnoorganizacionim sistemima. Vrednosti i leaderske osobine u istraživanju će biti posmatrane kao prediktori zadovoljstva internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima. Ovim istraživanjem ćemo ispitati kakav je međusobni odnos između vrednosti u svetlu Hajdtove petodimenzione teorije vrednosti (operacionalno definisano upitnikom *MFQ* kreiranim od strane J. Hajdta & saradnika 2008. godine) i autentičnog stila liderstva sa jedne strane i zadovoljstva internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima Ministarstva odbrane Republike Srbije sa druge strane. Postoji mnogo razloga, a svakako svi oni su u vezi sa konceptom liderstva, a pre svega autentičnog stila liderstva i zastupljenosti vrednosnim sistemima unutar ovog stila u cilju unapređenja interne komunikacije učesnika u organizacionoj komunikaciji u vojnoorganizacionim sistemima. U današnjim uslovima civilizacije, novih i izmenjenih moralnih obrazaca ponašanja i vrednosti, istraživači, smatraju da su vrednosti morala realni faktori koji doprinose uspešnoj komunikaciji lidera na putu ka ostvarenju vizije i isti mogu obezbediti čovečanstvu opstanak i bezbedan razvoj, a ne samouništenje (*Stojanović, 2012*). Na početku, dvadeset i prvi vek je obeležen raznim evolucionarnim i revolucionarnim promenama, koje su izazvale i izazivaju promene u načinu vođstva, delovanja i funkcionisanja društva i organizacija. Svedoci smo stvaranja novih odnosa i novih univerzalnih vrednosti. Danas, povezuju se različiti delovi sveta i postaju međuzavisni, a vrlo udaljena geografska područja, razvojem novih tehnologija se povezuju u jedno ogromno globalno selo. Imenica, nacionalna granica je relativizirana, i prema Mekluanovom proročanstvu „nestaju“ i gube se. Nestaju i podele, relativiziraju se jezičke barijere i sve su prisutniji savremeni, univerzalni i efikasniji modeli komuniciranja. Imajući u vidu da predmet ove disertacije je istraživanje trijadnog odnosa između vrednosti - dimenzije autentičnog liderstva i zadovoljstva internom komunikacijom učesnika u komunikacijskom procesu u vojnoorganizacijskim sistemima, vrednosti će biti posmatrane kao prediktori zadovoljstva internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima. Naime, za Hajdtovu petodimenzionalnu teoriju vrednosti, koja je jedan od tri elemenata istraživanja, zastupljeno je mišljenje da je nova „paradigma psihologije morala“ (*Haidt, 2007, 2008*). Ista, se zasniva na postojanju složene strukture vrednosti, koja manifestuje naše urođene moralne temelje, koji su međusobno povezani. Opšte je poznato da svaki proces i svaki odnos u društvu, organizaciji, porodici, timu tj. u životu i radu, zasniva se i uključuje komunikaciju (bilo u eksplicitnom ili u implicitnom smislu). Ista je determinisana moralnim obrascima - normama i principima. Kroz ovo istraživanje, naše je očekivanje da će zadata kombinacija veza i odnosa osigurati valjan uvid u problematiku strukture odnosa vrednosti i zadovoljstva internom komunikacijom.

## 5.2. Teorija vrednosti - teorijske osnove

Organizacije predstavljaju moralno složena okruženja, zahtevajući od članove organizacije da poseduju visok nivo moralne hrabrosti da promovišu svoje etičke akcije, a nasuprot tome uzdržavanje od nemoralnih radnji onda kada su suočeni sa iskušenjima i pritiscima. Moral je jedna od tema obrađivana u akademskom svetu, obdarena zaštitnom čarolijom, jer su učesnici u istraživanjima o moralu i moralnosti često pristrasni zbog sopstvenih moralnih opredeljenja. Nedostatak moralne i političke različitosti među istraživačima je dovelo do neodgovarajućeg suženja moralnog istraživačkog domena (Haidt & Graham, 2007). Hajdt u delu „Nova sinteza u moralnu psihologiju“, izveštava da su ljudi sebični, ali moralno motivisani i da je moral univerzalna, ali kulturno promenljiva varijabla (*Science* 316: 998-1002, Hajdt, 2007). On smatra da nisu svi ljudi isti u pristupu prema vrednostima i nisu svi isti u razmišljanju i prihvatanju moralnih normi dobrog i zla i nisu svi dostigli iste faze i iste obrasce moralnog ponašanja, koje, međutim, i ne znače nužno da je jedna osoba više moralna nego druga. Obično, za dva moralna temelja, briga za druge i pravičnost, su ono što se može nazvati podrazumevani moral. Ova dva moralna temelja, smatrana su najvažnijim i najčešće korišćenim u svakodnevnom životu. Međutim, naučnici Haidt & Joseph (2004) tvrde da, u skladu sa vremenom i razvojem znanja, kada se pojavljuju posebne okolnosti i razvijaju nove vrednosti, potrebno je nešto više i svesno uvideti, a ne samo ove dve podrazumevane moralne norme (ne samo o pogrešnom i dobrom ponašanju). Oni su predložili teoriju o vrednostima (*Moral Foundations Theory*), kreiranu na bazi naučnih istraživanja i uvažavanja prethodnih radova i saznanja drugih autora, koji su se bavili istom naučnom problematikom. Odakle dolazi moral? Zašto su moralni sudovi često toliko slični među kulturama, ali ponekad toliko promenljivi? Da li je moral jedna stvar ili mnogo? Teorija o vrednostima (*MFT*) je kreirana da odgovori na ova pitanja. Teorija o moralnim vrednostima je konstruisana od strane psihologa Haidta i Josepha i prvi put objavljena 2004. godine. Teorija o vrednostima je oblikovana od strane grupe socijalnih i kulturnih psihologa (Jesse Graham, Jonathan Haidt, Sena Koleva, Matt Motyl, Ravi Iyer, Sean P. Wojcik, & Peter H. Ditto, 2006), sa namerom da se shvati i razume nešto više o vrednostima morala i o moralnim načelima (ne samo o pogrešnom i dobrom ponašanju), i zašto moral kao društvena norma toliko varira u nekim kulturama, a negde pokazuje toliko sličnosti. Teorija o moralnim vrednostima, rezultat je sveobuhvatnog istraživanja i zasniva se na bazi pregleda i evolutivnog razmišljanja o moralu i kros-kulturalnom istraživanju o moralnim vrlina (Haidt & Joseph, 2004). Teorija o moralnim vrednostima je produžetak Ričard Švederove teorije *tri etike* za koju se smatralo da je najčešće korišćena širom sveta kada se govori o moralnosti ( „*The big three of morality: autonomy, community, and divinity*“, Shweder, et al., 1979, (autonomija, zajednica i božanstvo)). Teorija o moralnim vrednostima je takođe i pod snažnim uticajem Alan Fiskove teorije pod imenom *četiri relacijska modela*. Pomenuti autori (Graham, Haidt, Koleva, Motyl, Iyer, Wojcik, & Ditto, 2012) izveštavaju da je njihova izjava o *misiji* u vezi teorije o moralnim vrednostima da: „sprovedu naučno rigorozno istraživanje u vezi morala i



političke psihologije, a zatim da se publikuju rezultati istraživanja u cilju poboljšanja funkcionisanja institucija, kao i život individua. Za njihovo istraživanje, oni navode da je bilo transparentno i da je označeno sledećim karakteristikama<sup>8</sup>:

- teorijski pristup u istraživanju počinju sa testiranjem teorije o moralnim vrednostima (*Haidt & Graham, 2007*). Međutim, testiraju se i mnoge teorije o moralu i političkoj psihologiji;
- oni nastoje da budu nepristrasni, čak i kada postoje realne teškoće da izbegnu pristrasnost (što i priznaju u studijama). Istraživanje započinju sa pretpostavkom da su predstavnici svih vrsta, vođeni iskrenim moralnim ubeđenjima, i ulažu napor da razumeju i suprotna uverenja i značenja u kontekstu vrednosti;
- oni nastoje da su tehnološki i metodološki inovativni, uzimajući u obzir prednosti interneta i novih tehnologija za poboljšanje istraživanja. Oni su posebno zainteresovani u otkrivanju šta se sve može uraditi sa njihovom ultra velikom bazom podataka;
- nastoje da budu etički u istraživanju. Oni žele da budu sigurni da se učesnici istraživanja nikada ne osećaju iskorišćeni, i žele da i oni dobiju što više od svog učešća, kao i istraživači. Zato se trude da uspostave povratne veze sa svakim od učesnika za svaku studiju koja je zanimljiva i koja je informativnog karaktera. Oni prilaze ozbiljno svakom komentaru korisnika i iste koriste za unapređenje istraživanja;
- otvoreni su za saradnju u nauci i pozdravljaju zajedničke projekte sa drugim istraživačima. Za bazu podataka koju poseduju izveštavaju tako da su ponekad podaci drugim naučnicima dostupni, ako je interes zajednički, ali se trude da čuvaju privatnost i anonimnost njihovih učesnika.

Njihovo istraživanje se odlikuje i kroz ove funkcije<sup>9</sup>:

- nastoje da teorija o moralnim vrednostima bude dostupna javnosti, ([www.moralfoundations.org](http://www.moralfoundations.org));
- nadaju se da će pronaći nove metode u istraživanju, a da će dobijeni rezultati uticati na poboljšanje političke uljudnosti, i podsticanjem uzajamnog razumevanja i pronalaženjem načina da se promene systemske varijable, indirektno će se odraziti na smanjenje zajedničke tendencije da se satanizuju politički protivnici.

Psiholog Džonatan Hajdt, vidi moral na osnovu emocija i osećanja ljudi. Zajedno sa *Josephom i Grahamom* (2004), on je otkrio pet glavnih moralnih osnova ili etičkih oblasti moralne zabrinutosti. Teorija o vrednostima, zasnovana je na zajedničkim osobinama koje je Hajdt identifikovao kod većine ljudi, i koje bi trebalo poštovati. Za

<sup>8</sup> <http://www.yourmorals.org/aboutus.php>

<sup>9</sup> <http://www.yourmorals.org/aboutus.php>

ovu teoriju smatra se da je veoma važna u izgradnji morala i smatra se da je od velike naučne vrednosti danas. U samoj disertaciji, vrednosti ćemo razmatrati preko Hajdtove petodimenzionalne teorije vrednosti (Haidt, 2007), i on smatra da se vrednosti najbolje mogu opisati sledećim dimenzijama: „sklonost ka empatiji, sklonost ka pravičnosti, odnos prema grupnim vrednostima, odnos prema autoritetima i sklonost ka moralnoj čistoti“. Teorija vrednosti u osnovi bazira se na modifikovani nativistički pogled na moralnost u kojem se jednaka važnost daje kako urođenim sentimentima i intuicijama tako i procesu socijalizacije (Haidt & Joseph, 2004). Teorija vrednosti zasniva se na pretpostavci da sva ljudska bića dolaze unapred *oformljena* intuitivnom etikom i da je um pun moralnih intuicija koje povezuju našu percepciju ponašanja u socijalnom okruženju (poput vrlina ili poroka) sa specifičnom moralnom emocijom (npr. ljutnjom, prezirom, divljenjem).

Tabela 1. Struktura pet moralnih fondacija – od biološkog mehanizma do vrlina i mana

	sklonost ka empatiji	sklonost ka pravičnosti	odnos prema grupnim vrednostima	odnos prema autoritetima	sklonost ka moralnoj čistoti
Adaptivni izazov	Zaštita i briga za mlade, ranjive ili povređene rodbine	Korist od saradnje u parovima sa nesrodnicima	Prednosti grupnog rada	Ostvarivanje pozicije u društvenoj hijerarhiji	Izbegavanje mikroba i parazita
Pravilni domen (Adaptivni okidači)	Patnja, uznemirenost, ili pretnja rodbini	Varanje, saradnja, obmana	Pretnja ili izazov u grupi	Znaci dominacije i podnošenja	Proizvodi otpad
Stvaran domen (skup svih okidača)	Bebe tuljani, likovi iz crtanih	Bračna vernost,	Navijanje za sportski klub	Šefovi, idoli	Taboo i idea
Karakteristične emocije	Saosećanje	Bes, zahvalnost, krivnja	Osećaj ponosa, pripadnosti, ljutnja na izdajnike	Poštovanje, strah	Gađenje
Relevantne vrline i mane	Briga, ljubaznost, [okrutnost]	poštenje, pravda, iskrenost, poverenje [nepoštenje]	Lojalnost, patriotizam, požrtvovanost [izdaja, kukavičluk]	Poslušnost, poštovanje [neposlušnost, umišljenost]	Umerenost, čednost, pobožnost, čistoća [požude,]

(Izvor: Haidt & Joseph, 2007, str. 392)

Vrednosti, prema Hajdtu, u novoj sintezi psihologije morala, imaju izuzetno važnu ulogu i mesto u ljudskim životima (Haidt, 2007). Autori ove teorije, ubeđenja su da je proučavanje vrednosti, psihološki najopravdaniji pristup u istraživanju o moralnosti

(Graham, & dr., 2011; Haidt & Joseph, 2004). Na osnovu toga, možemo reći da su za razumevanje moralnosti, bitnije vrednosti koje su relevantnije od samih dela, ili racionalizacija o uzrocima i posledicama dela jer predstavljaju stabilne karakterne osobine ljudi i aspekte ljudske prirode. Hajdt, izveštava da lideri mogu ostvariti najveći doprinos čovečanstvu samo onda, kada u radu primenjuju znanja iz socijalne psihologije. Hajdt navodi da lideri poseduju znanja o tome koje varijable se dovode u vezu sa neetičnošću, a koje vrednosti čine savršen mozaik etičnosti (Haidt, 2007). Pravi lideri su u stanju da prepoznaju put ka uspehu, donesu ispravnu odluku i u radu ugrade vrednosti koje presudno grade:

**„Rutu za za sve učesnike u lancu koja vodi ka izvrsnosti“.**



### 5.3. Petodimenzionalni model teorije o vrednostima

Teorija o vrednostima se zasniva na nekoliko urođenih i univerzalno slobodnih psiholoških sistema. Autori *Haidt i Joseph* (2007) za teoriju vrednosti, izveštavaju da se u osnovi ona zasniva na pet moralna temelja, koji oni nazivaju i moralne fondacije koji čine savršen mozaik, a koga grade pet vrednosti (petodimenzionalni model vrednosti): sklonost ka empatiji<sup>10</sup>, sklonost ka pravičnosti, odnos prema grupnim vrednostima, odnos prema autoritetima i sklonost ka moralnoj čistoti. Oni smatraju da su ove (pet) moralne fondacije, temelji svake kulture i da iste grade vrline, čime su stvorene jedinstvene moralnosti koje vidimo u svakoj društvenoj zajednici i prisutni su širom sveta. Istrživači *Haidt i Joseph* (2007), za predloženi petodimenzionalni model vrednosti, izveštavaju da su vrednosti urođene i univerzalno slobodne. Takođe, smatraju da su petodimenzionalne fondacije, temelji svake zajednice i da iste grade ljudske vrline i zauzimaju prostor svakog pojedinca. Teorija o vrednostima, prema Hajdtu (*Science* 316: 998-1002, Hajdt, 2007), zasniva se na tvrdnji da su određene grupe ljudi u stanju da konstruišu moralne vrline, značenja i institucije, oslanjajući se u različitoj meri na pet urođenih dimenzija vrednosti. Hajdt (2007) smatra da se moral stiče rođenjem i da je manje kulturološki promenljiv. Takođe, Hajdt, izveštava da se ove vrednosti pojavljuju kod svakog pojedinca i čine osnovne vrednosti ljudske civilizacije. Na osnovu navedenih spoznaja, Hajdt (2008) redefiniše definiciju morala, i prema Hajdtu, moral je: „**isprepleteni set vrlina, vrednosti, normi, praksi, identiteta, institucija, tehnologija i evoluiranih psiholoških mehanizama koji rade zajedno kako bi sublimirali ili regulisali sebičnosti i učinili socijalni život mogućim**“ (Hajdt, 2008). Za ovaj funkcionalistički pristup, smatra se da psihologiji daje novu snagu i prostor da se pomakne od stanja parohijalizma i vere u jednu „ispravnu“ moralnu domenu (uključuje vrednosti koje su veoma bliske sekularnim akademskim građanima, zaslužnim za stvaranje definicije moralnosti), i da stvara okruženje moralnog pluralizma koji ostavlja prostor za postojanje više, a u nekim društvima ponekad i nepomirljivih moralnih normi (*Haidt & Kesebir*, 2010). S obzirom da je Hajdt bio upoznat sa radovima Fiska i Švedera, a u vezi teorije o moralu, jer je sa njima i radio na proučavanju morala, Hajdt je želeo da integriše njihove dve teorije u jedinstveni okvir za proučavanje morala u različitim kulturama. Međutim, uprkos sa brojnim dodirnim tačkama sa Švederovom teorijom *tri etike* i Fiskovom teorijom *četiri relacijska modela* („*Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism*“, *Shweder, Much, Mahapatra, & Park*, 1997, adaptirano prema *Grahamu, Haidtu, Koleve, Motylu, Iyeru, Wojciku, & Dittou*, 2012) Hajdt, izveštava da se ove dve teorije ne mogu lako integrisati. Švederova teorija *tri etike* (*Shweder, Much, Mahapatra, & Park*, 1997) se odnosi na: **etiku autonomije** (koja se oslanja na pojmove

<sup>10</sup> Pojam „**empatija**“ je relativno novog porekla iako se o sličnim pojmovima u psihologiji razmatralo i ranije, samo ne pod ovim terminom. Smatra se da je ovaj termin prvi upotrebio Titčener 1909. g. koristeći ga u širem značenju kao sposobnost razumevanja unutrašnjeg stanja druge osobe i kao neku vrstu socijalno-kognitivnih veza (Šarić-Raboteg, 1993). **Empatija je „saosećanje sa drugom osobom. Empatija je sposobnost doživljavanja osećanja i doživljaja druge osobe kao da su naši sopstveni, tj. sposobnost i želja da razumemo drugu osobu“** (Goleman, 1995).

kao što su povrede, prava i pravde, koji štite autonomije pojedinca), *etiku zajednice* (koja se oslanja na koncepte kao što su dužnost, poštovanje i lojalnost, koji su u svrsi očuvanja institucija i društvenog poretka), kao i *etike božanstva* (oslanjajući se na pojmove kao što su čistoća, svetost i greh, koji štite božanstvo koje je svojstveno svakoj osobi protiv degradacije hedonističkoj sebičnosti). Alan Fiskova (1991) teorija četiri relacijska modela oslanja se na četiri ista relacijska modela, podjednako zastupljena u svakom društvu (Fiske, 2001). Nakon rada sa ova dva istraživača (tokom 1990-ih) Hajdt izveštava da je evolutivna psihologija preporođena, i on nastoji da izgradi novu teoriju, posebno dizajniranu, kako bi se premostili evolutivni i antropološki pristupi u određivanju moralnog suda. Hajdtov prvi korak je bio da proširi istraživanje izvan Fiskove i Švederove teorije i da izgradi novu teoriju koja objašnjava kako moral varira u različitim kulturama. Proučavanjem raznih teorija *Haidt i Joseph* (2004) su pokušavali da preciznije odrede moralnu univerzalnost ljudske prirode. *Haidt i Joseph* (2004) izveštavaju da su se u radu služili i analogijom ljudskog ukusa, s obzirom da ljudski jezik ima pet urođenih i univerzalnih i diskretnih receptora za ukus (za slatko, kiselo, gorko, slano i ljuto).

Hajdt i Džozef kao odgovor na pitanja:

1) Koji su najbolji kandidati za urođene i univerzalne moralne norme - „ukus receptore“ na kojima svetske kulture konstruišu svoje moralne kuhinje?

2) Koji su odnosi, percepcije i emocionalne reakcije koje se dosledno pojavljuju u moralnim kodeksima širom sveta, a za koje već postoje evolutivna objašnjenja?,

- nude sledećih pet, za njih najboljih kandidata, i to: sklonost ka empatiji, sklonost ka pravičnosti, odnos prema grupnim vrednostima, odnos prema autoritetima i sklonost ka moralnoj čistoti, (*Haidt, 2007*). Imajući u vidu da, istraživačko pitanje na koje ova disertacija treba da pruži odgovor glasi: „Da li relevantne veze između pet moralnih vrednosti i osobine autentičnih lidera imaju uticaj na činioce zadovoljstva internom komunikacijom zaposlenih unutar organizacijskih celina Ministarstva odbrane“ u nastavku će biti dat opis Hajdtovog petodimenzionalnog modela vrednosti. Hajdtov petodimenzionalni model vrednosti, prepoznat od strane pomenutog autora kao model od pet moralnih osnova, pet psiholoških „fondacija“ moralnosti će biti sagledan kroz: sklonost ka empatiji, sklonost ka pravičnosti, odnos prema grupnim vrednostima, odnos prema autoritetima i sklonost ka moralnoj čistoti. *Haidt* (2007) izveštava da se ove vrednosti pojavljuju kod svakog pojedinca i čine osnovne vrednosti ljudske civilizacije. Moralne osnove - vrednosti prema *Haidt* (2007) opisuju sledeće:

- ***Skлонost ka empatiji*** - ova psihološka fondacija se odnosi na našu dugu evoluciju kao sisara i sposobnost da se oseća (i ne voli) bol drugih. Empatija je saosećanje sa drugom osobom. Empatija prema Golemana je „sposobnost doživljavanja osećanja i doživljaja druge osobe kao da su naši sopstveni, tj. sposobnost i želja da razumemo drugu osobu“ (*Goleman, 1995*). To je u osnovi vrlina dobrote, blagosti i odnosi se na odobravanju onima koji sprečavaju ili ublažavaju povređivanje, tako i prezir ka onima koji izazivaju bol i patnju. U

osnovi, ova fondacija ukazuje da mi više volimo da pomazemo ljudima, nego da im nanosimo bol. Smatra se nemoralno da se ubije ili povredi neko. *Smatra se da je liderova sklonost ka empatiji, ključni element zdravog leaderskog delovanja u svrsi stvaranja zdravog radnog okruženja i odličnih međuljudskih odnosa.* Sklonost ka empatiji je, umetnost lidera da doprinosi poverenju između lidera i saradnika-sledbenika. Koncept autentičnog liderstva zasniva se na obostranom poverenju. Odlična obostrana i svrsishodna interna komunikacija kao model povezivanja autentičnih lidera i sledbenika podrazumava obostrano poverenje u upravljanju i u ishodima rada, što se prepoznaje kao sklonost ka obostranoj empatiji.

- **Skлонost ka pravičnosti:** ova moralna osnova objašnjava pravičnost u odnosu na varanje. Ova osnova je u vezi sa evolutivnim procesom međusobnog altruizma<sup>11</sup> (Mladen. Pečujlija, et al., 2014). To stvara ideje pravde, prava i autonomije i u originalnoj koncepciji, pravednost uključuje zabrinutost zbog ravnopravnosti i čini nas osetljivim na pitanja jednakosti i pravde i usmerava nas da sa prezirom gledamo na ljude koji krše ove principe. Drugim rečima, ljudska bića se ponašaju i poseduju percepciju da se prema drugima odnose na način koji oni zasluže i očekuju da svi dobiju ono što zaslužuju, što je u skladu sa sopstvenim postupcima. Altruista je čovek koji se mišljenjem, ponašanjem i radom upravlja ljubavlju prema bližnjima (Vujaklija, 1998). Sklonost ka pravičnosti, je sposobnost lidera da doprinosi poverenju između lidera i saradnika-sledbenika. Koncept autentičnog liderstva zasniva se na autentičnoj komunikaciji. Altruistični postupci autentičnih lidera zahtevaju određeno žrtvovanje i odricanje, pri čemu se interesi drugih stavljaju iznad vlastitih interesa, a obostrana i svrsishodna interna komunikacija kao model povezivanja autentičnih lidera i sledbenika podrazumava obostrano poverenje koje uzima u obzir dobro drugih, delanje na korist bližnjih (suprotno od sebičnosti), što se prepoznaje kao sklonost ka pravičnosti.
- **Odnos prema grupnim vrednostima:** ova moralna osnova se odnosi na našoj dugoj istoriji kao plemenska bića, koja su u stanju da formiraju koaliciju radi premeštanje kako bi preživeli i ostali bezbedni. Uključuje vrline patriotizma i požrtvovanje za grupu (npr. naša porodica, crkva, država), pod parolom *jedan za sve i svi za jednog*, ova moralna osnova doprinosi dobrobiti i koheziji grupe. Odnos prema grupnim vrednostima, je sposobnost pojedinca da doprinosi organizaciji u cilju stvaranja sinergije unutar grupe. Koncept autentičnog liderstva zasniva se na organizovanom grupnom radu gde je lojalnost grupi

---

<sup>11</sup> Reč „Altruizam“ latinskog je porekla (alter – drugi) i ima značenje: *nesebična briga za dobrobit drugih*. Altruizam je ponašanje kojem je cilj pomaganje drugome, pri čemu se za to ne očekuje neka nagrada od drugih. To je spremnost da se pomogne drugom ne štedeći sebe, iako je nekad ta cena na ličnu štetu i žrtvu. Nesebično ponašanje, pružanje nesebične pomoći drugima. Altruistični postupci zahtevaju određeno žrtvovanje i odricanje, pri čemu se interesi drugih stavljaju iznad vlastitih interesa. „Altruista - čovek koji se u svom mišljenju i radu upravlja ljubavlju prema bližnjima“ (Vujaklija, M. 1988).

visoko zastupljena. Da bi se ostvarila unutrašnja kohezija među članovima grupe potrebna je komunikacija u grupi koja je afirmativna i korisna za sve članove. Odlična obostrana i svrsishodna interna komunikacija kao model povezivanja autentičnih lidera i sledbenika, podrazumava obostrano poverenje i lojalnost grupi i koje uzima u obzir udruživanje za dobro svih, delanje u korist grupe.

- **Odnos prema autoritetima** je vrednost oblikovana od strane naše duge istorije primata i hijerarhijskih socijalnih interakcija. To su u osnovi vrline liderstva i sledbeništva, uključujući poštovanje legitimne vlasti i poštovanje tradicije. Moralna osnova je zasnovana na našoj tendenciji da se stvori hijerarhijsko društvo dominacije i potčinjenosti. Ova moralna osnova uključuje odobravanje pojedincu koji ispunjava obaveze povezane sa njegovim položajem u društvu, na primer, pokazujući dobro rukovodstvo ili poslušnost prema rukovodiocu. Odnos prema grupnim autoritetima je sposobnost pojedinca da poštuje legitimnu vlast. Koncept autentičnog liderstva zasniva se na autoritetu istine i samo istine. Da bi se ostvarila unutrašnja kohezija među članovima grupe potrebna je motivišuća komunikacija u grupi koja motiviše saradnike da poštuju autoritet i koja je korisna za sve članove. Odlična obostrana i svrsishodna interna komunikacija kao model povezivanja autentičnih lidera i sledbenika podrazumava obostrano poverenje i uvažavanje autoriteta lidera od strane sledbenika.
- **Skлонost ka moralnoj čistoti** je moralna osnova oblikovana od psihologije gađenja i kontaminacije, kao odgovor na biološke zagađivače. Ova moralna osnova oblikuje ideju čistote. U osnovi uključuje verske pojmove koje nastoje da se živi povišenim plemenitim načinom života, a manje više telesnim. To je u osnovi ideja da čovek treba da se izdigne iznad telesnih zadovoljstava, da ostane čist, duhovno i metaforično. Uključuje rasprostranjenu ideju da je telo hram koje se može oskrnaviti nemoralnim aktivnostima i zagađivačima. Skлонost ka moralnoj čistoti je osobenost i svesnost pojedinca da poštuje ličnu moralnu čistotu. Da bi se ostvarila unutrašnja kohezija među članovima grupe kojom rukovodi autentični lider, potrebna je dvosmerna komunikacija u grupi koja je jasna i nedvosmislena. Ostvarena komunikacija je ona, koja je prihvatljiva za sve članove i gde se u procesu komunikacije poštuju: vrednosna, religijska, politička i druga opredeljenja, svakog učesnika u tom lancu.

Ovih pet moralnih temelja, Hajdt vidi i na osnovu emocija i osećanja ljudi, a ne samo na bazi logične analize situacije. Teorija o pet moralnih osnova, u osnovi se sastoji i sadrži zajedničke osobine koje je Hajdt identifikovao kod većine ljudi. On izveštava da pet moralnih temelja nisu osmišljena i ne predstavljaju vrhovne vrednosti koje treba da svi poštuju. Veoma je bitna i sopstvena percepcija o moralu. Ova teorija je u povoju i shvaćena je kao veoma važna u izgradnji teorije o moralu i doprinosi pomeranju naučnih hipoteza. Takođe, Hajdt, smatra da je ista od velike naučne vrednosti i

važnosti danas (Haidt, 2012). Hajdt, takođe, veruje da postoji više od pet fondacija. Tako je, Haidt (2012) predložio da bi **slobodu** trebalo posmatrati kao šestu osnovu. On, kroz teoriju o vrednostima, predlaže da je ljudski um organizovan u skladu sa iskustvima, tako da je spreman da uči o vrednostima, normama i ponašanjima u vezi sa raznovrsnim setom ponovljenih adaptivnih socijalnih problema. Haidt i Kesebir (2010), izveštavaju da su moralne osnove pozicionirane da budu univerzalno prisutne tokom života (usklađene su sa evolutivnim procesima koji su uticali na pet temelja). Međutim, moral je složen i kulturno promenljiv. Različita društva grade različite vrednosti morala. Subkulture u okviru istog društva, takođe, mogu razraditi svoje vrednosti i naglašavaju različite moralne osnove u različitom stepenu. Ipak, rezultati ukazuju da pol, socioekonomska klasa, i etničko poreklo su usko povezani sa moralnim vrednostima (Graham, Haidt, Koleva, Ditto, & Iier, 2008). Hajdt i saradnici (2010), smatraju da je mala verovatnoća da će teorija o vrednostima preživeti empirijske izazove u sledećih nekoliko godina bez ikakvih promena na listi moralnih temelja. Oni, smatraju da će njihov pristup i njihova lista moralnih temelja izdržati test vremena u narednih 20 godina, a da će se nakon toga pojaviti psiholozi iz ovih oblasti, oblast psihologije morala, uglavnom pluralisti koji će krenuti da preispitaju kulturno evolucijske psihologije i psihološke mehanizme moralnih vrednosti i uverenja. Takođe, ističu, da je njihov projekat opisnog karaktera, a ne normativni. Oni, ne nameću konačno rešenje i ne govore šta je moralno ispravno ili dobro, već samo analiziraju važne aspekte ljudskog društvenog života. Kulture se razlikuju moralno, kao i pojedinci unutar kultura. Te razlike često dovode do neprijateljstva, a ponekad i nasilja. Oni, izveštavaju da bi bilo korisno za socijalne psihologe, političare i građane da imaju međusobnu komunikaciju kojom se mogu opisati i razumeti vrednosti, za koje oni kažu da nisu sami. Smatraju da je pluralistički pristup u radu nužan za ovu vrstu istraživanja.



#### 5.4. Povezanost teorije o vrednostima i autentičnog liderstva

Autori *Hannah, Avolio & Walumbwa* u članku „Odnosi između autentičnog liderstva, moralne hrabrosti, etičko i prosocijalno ponašanje“ u časopisu „*Business Ethics Quarterly*“ (*Hannah, Avolio & Walumbwa*, 2011), izveštavaju o povezanosti između uzroka i posledica uticaja liderstva na moralnu hrabrost sledbenika, kao i sklonost ka etičkom i prosocijalnom ponašanju saradnika. Za potrebe njihovog istraživanja koristili su uzorak izvučen iz vojne sredine. Rezultati ovog istraživanja, koje je bilo sprovedeno na vojnom terenu, u periodu od četiri meseca, pokazali su da postoje pozitivne veze između autentičnih lidera sa moralnom hrabrošću sledbenika. Takođe, pomenuti autori izveštavaju da postoje veze između autentičnih lidera i sledbenika i to u vezi uticaja autentičnih lidera na etičko i prosocijalno ponašanje sledbenika. Lideri kroz akcije koje sprovode, a koji se odnose na demonstraciju etike i moralnosti, mogu imati značajan uticaj na tuđe stavove, verovanja, mišljenja i ponašanje sledbenika (*Luthans & Avolio*, 2003; *Duignan & Bhindi* 1997). Smatra se da je Maslov (1971), kroz svoju klasičnu teoriju ugradio jaku etičku komponentu u ono što je nazvao *samoaktualizacija* osobe. Međutim, postoje i dokazi da mnogi od današnjih lidera nemaju etičku dimenziju u svom ponašanju kao vođe, i o tome izveštavaju *Trevino, Braun i Hartman* (2003). *Rokeach* (1979), izveštava da su etička verovanja u stvarnosti vrednosti i on vrednosti definiše kao: „verovanje u vezi sa određenim ponašanjem koje se razlikuju kao više ili manje poželjno“. *Bennis* (2003) i *Džordž* (2003) izveštavaju da *samosvest* pojedinca o njegovim vrednostima je preduslov za autentičnost i autentično liderstvo. Međutim, *Simons* (1999) izveštava da često lideri svojim ponašanjem ukazuju da su zapravo jezik i govor sa onima što zastupaju, njihova retorika i ponašanje, često nisu u skladu sa njihovim namerama. Za takvu internu nedoslednost u pogledu vrednosti, *Hovell i Avolio* (1992) izveštavaju da podriva lični integritet. S druge strane, *Spitzmuller i ostali* (2010) tvrde da „Introspektivna priroda autentičnih lidera osigurava moralni integritet i utiče na umanjene podmitljivosti kod pojedinca“. Oni, naglašavaju značaj vrednosti, koji se unapređuju kroz interne regulatorne procese. Smatra se da, ovo mišljenje pretpostavlja „inherentnu predispoziciju za etičko ponašanje lidera“. Savremena akademska literatura ukazuje da autentičnost uključuje fundamentalnu svest o sopstvenoj emociji ili „emocionalnoj inteligenciji“ (*Goleman*, 1995; *Salovej & Mayer*, 1990; *Goleman & McKee*, 2002; *Salovej, Mayer & Caruso*, 2002). *Džordž* (2000) i *Salovej i Majer* (1990), izveštavaju da je emocionalna inteligencija, sposobnost pojedinca u svesnost sopstvenih emocija i vrednosti, ali isto tako i svesnost svojih uspona, padova, uzroka i posledica u vezi sa donošenjem odluka, kognitivnih procesa i njihovom razvojnom prirodom tokom vremena. Odsustvo emocija ukazuje i na odsustvo vrednosti. Smatra se da, kada je takva emocionalna inteligencija urođena i deo je autentičnosti, onda logično sledi da je to predispozicija za autentičnim liderstvom, podržana kroz empirijske dokaze o važnosti emocija i vrednosti za fenomen liderstva od strane *Ashkanasi i Daus* (2002), *Ashkanasi i Ce* (2000) i *George* (2000). *Niham i Marlou* (1997) definišu međuljudsko poverenje kao: „nivo poverenja kod pojedinca koje on ima u drugog/drugu u vezi sa nadležnošću i njegovom

spremnosti da deluje na fer, etički i predvidljiv način“. Primetno je da, međuljudsko poverenje između pristalica i lidera ima značajan i pozitivan odnos u vezi autentičnog liderstva. Ključna prethodnica za stvaranje poverenja u lidera je percepcija od strane sledbenika, koja ima utemeljenje u vrednosti i iskrenosti koje on nosi sa sobom (*Dirks & Ferrinu, 2002; Joseph & Vinston, 2005; Maier, Davi & Schoorman, 1995*). Naivno shvatanje koncepta liderstva, može da prouzrokuje liderovu nesposobnost i nesnalaženja da posluju sa znanjem koje poseduje u drugim zemljama i kulturama. Eksplozija globalnih poslovnih odnosa i integracija je proizvela u prvi plan potrebu da lideri shvate uticaj različitih kultura na vrednosti, a uzročno-posledično na liderstvo (*Hsieh, 2010; Avolio, 2007; Avolio, Valumbva & Veber, 2009; Braun, 2004; Birne & Bredli, 2007; Nahavandi, 2006; Gardner, 1990; Hsieh, 2010; Fahi, 2002; Fiedler, 1967*). Fundamentalna komponenta autentičnosti lidera je nepristrasnost i ponašanje u komunikacijskom procesu koje je dosledno sebe i svoje originalnosti (prepoznato kao: *objektivnost u donošenju odluka i transparentnost u komunikaciji, kao dimenzije autentičnog lidera*), koje zavisi od vrednosti koje lider demonstrira (*moralna dimenzija poslovanja kao dimenzija autentičnog lidera*), a koji su u vezi sa sopstvenom evaluacijom, lišen demantija, distorzije i preterivanja u ponašanju. Međutim, da bi se postigla takva vrednost potrebno je priznati lične poroke, našu tamnu i lošu stranu, poznavati sebe i biti u harmoniji sa samim sobom što je fundament *samosvesti kao dimenzije autentičnog lidera*.

## 6. TEORIJSKE OSNOVE LIDERSTVA

“Okruženi smo intenzivnim promenama i nesigurnošću, opšta situacija oko nas je komplikovana i neodređena, praćena poslovnim tempom sa turbo pogonom i stabilnošću do koje se dolazi rekonstrukcijom temelja. Ništa ne stoji, sve konstantno teče. To je stvarnost sa kojom se nova generacija lidera mora da suoči”  
**W. Beniss & B. Nanus (1985)**

### 6.1. Uvodne napomene

Slavni Aristotel (384-322 p.n.e.) je smatrao da su ljudi „*barbarian*“ - varvari - neko ko nije predodređen da vodi, ili *noble*- neko ko je rođen kao *LIDER*“ (Aristotel, 384-322 p.n.e.). Nekada davno za ljude koji su upravljali organizacijama smatralo se da su oni *alokatori*<sup>12</sup> resursa. Danas, za njih se kaže da su to *LIDERI*! Uloga lidera se sastoji u kreiranju *vizije*<sup>13</sup>, kao i putokaza i pravca kretanja ka ostvarivanju zacrtane vizije. Pravi lider, autentičnom komunikacijom, saradnicima, prezentuje sve izazove koje ih očekuju na tom putu ka ostvarivanju vizije organizacije. Za lidera, Aristotel smatra da je potrebno da poseduje sledeće karakteristike:

1. *Ethos* – moral i karakter da ubedi ljude,
2. *Pathos* – sposobnost da pokrene emocije ljudi i
3. *Logos* – intelekt za racionalno rasuđivanje.

U novijoj eri informacionih i komunikacionih tehnologija i sistema, u eri virtuelne komunikacije u kojoj se konstantno traga za novim znanjima (Drucker, P. F., 1998), izloženi smo svakodnevno, lavini novih informacija, gde je uspešnost organizacije direktno zavisna od sposobnosti lidera za brzu selekciju informacija, stalnog učenja i prilagođavanja konstantnim i nepredvidljivim promenama. Ubrzani razvoj tehnologije i napredak sofisticirane tehnike, izmenile su način upravljanja, rada i poslovanja, kao i komuniciranje u organizaciji i između organizacija. Ove promene, su stvorile društvene, ekonomske i organizacijske preuslove, ali i zahteve za pronalazak nove oblike i stilove upravljanja. Ono što karakteriše organizacije u vremenu u kome živimo je, da su one premalo vođene, a da se sa njima previše upravlja (Grubić-Nešić, 2008). Prema Benisu (Warren Bennis, 2008) „Uzrok neuspeha mnogih organizacija je previše menadžmenta, a premalo liderstva“. Svakodnevne i nagle promene u okruženju su sinonim neophodnosti većeg uticaja liderstva u vođenju (Grubić-Nešić, 2008). Danas

<sup>12</sup> *Alokatori resursa*: Termin koji je veoma koriscen u ekonomiji. Alokacija resursa predstavlja preusmeravanje resursa sa jednog na neki drugi profitabilniji posao.

<sup>13</sup> *Vizija* (latinski: visio - pojava, prikaz, misao) je kreirana mentalna slika budućnosti, koju lider na uvjerljiv i realističan način prezentuje sledbenicima. Za lidera vizija je željena budućnost organizacije. Prema Drakeru (1974) „Vizija predstavlja pogled u budućnosti, usvojeno verovanje i sistem vrednosti čijim iskazivanjem lider želi da pridobije saradnike u pokretanju i realizaciji misije“ (Drucker, 1974).



su potrebne inovativne ideje i novi organizacioni koncepti da bi se organizacija prilagodila i čvrsto povezala sa sve zahtevnijim tržištima. Lider je onaj koji to zna, ume i poseduje sposobnosti da artikuliše ideje. Prema Drakeru (1974), lideri imaju sledeće karakteristike:

1. „Oni ne počinju pitanjem: „Šta ja želim“? Oni počinju pitanjem: „Šta treba uraditi?“
2. Zatim se pitaju: „Šta mogu i šta treba da uradim da se napravi razlika u odnosu na konkurenciju?“
3. Oni permanentno pitaju: „Šta su organizaciona misija<sup>14</sup> i ciljevi<sup>15</sup>? Šta konstituiše performanse i rezultate u ovoj organizaciji?“
4. Oni su veoma tolerantni zbog različitosti ljudi i ne smatraju da oni trebaju biti njihova kopija. Njima se retko dešava da pitaju: „Ličim li ili ne ličim ovoj osobi?“
5. Oni se ne boje snage svojih kolega. Oni ih glorifikuju, uvažavaju.
6. Na jedan ili drugi način, potčinjavaju se „testu ogledala“ – tako pronalaze sopstvenu sigurnost u želji da ličnost koju vide ujutru u ogledalu jeste ličnost koju su želeli da stvore“ (Drucker, 1974)!

Turbulentne promene u svim društvenim sferama su „krivci“ što je liderstvo nužnost u savremenom svetu (Adžić, 2004). Jedan od korisnih ishoda globalizacije naše planete je jasan osećaj da su resursi ograničeni. Kad god postoji konačnost resursa, kvalitet nečijeg vođstva je stvar više, a ukoliko je kvalitet važniji, onda to zahteva i njegov kontinuirani razvoj i napredak uz poštovanje visokih moralnih vrednosti i standarda. Svedoci smo vremena, u kojem je potreban inovativni organizacioni model koji može da se nosi sa svakodnevnim promenama. U poznatoj nam literaturi, za ovakve organizacije, usvojena je opšta definicija da je to „Organizacija visokih performansi“ (Adžić, 2004). Ministarstvo odbrane teži ka tom cilju i na dobrom je putu za stvaranje takve organizacije. Za ostvarenje ovog cilja potrebni su lideri u celoj njenoj strukturi

<sup>14</sup> **Misija** je razlog postojanja organizacije i predstavlja vrhunski cilj organizacije (Drucker, 1974). Utvrđivanje misije podrazumeva traženje odgovora na pitanje: „Koju poslovnu aktivnost organizacija namerava da obavlja?“. Misija se izražava izjavom o misiji, u kojoj se navodi smisao organizacije zasnovan na njenoj filozofiji, kulturi, vrednostima, ponašanju i sposobnostima (Drucker, 1974). Prema Drucker izjava o misiji trebala bi da bude toliko kratka da „**može da stane na prednjoj strani majice**.“ Poznato je da, misija Gugla, najvećeg svetskog pretraživača interneta, glasi: „organizuje sve informacije na svetu i da ih učini dostupnim i korisnim svima“. Henri Ford, proizvođač automobila (Model T), formulisao je misiju: „Napraviću automobil za narodne mase. Demokratizovaću automobil. Kada završim, svako će moći da kupi automobil i skoro svi će ga imati“ (Henry Ford, 1908). Misija Majkrosofta najveće softverske kompanije na svijetu, glasi: „personalni kompjuter na svakom stolu i u svakoj kući“ (Microsoft, 1986).

<sup>15</sup> **Cilj** je utvrđeno stanje koje pojedinac ili organizacija teži da postigne. Harvi Meki osnivač kompanije Meki Envelop (Mackay Envelope) i autor nekoliko bestselera, izveštava da: „**San je samo san. Cilj je san, sa planom i rokom za izvršenje**“ (Harvey Mackay, 1985). Za vezu između menadžmenta i ciljeva Džozef Heler (Joseph Heller) izveštava da je potrebno da se „Stvari moraju da se događaju onako kako vi želite da se dogode. Bez menadžmenta, bez intervencije organizovane snage volje, željeni rezultat, jednostavno, ne može da se postigne!“ Prema Drakeru, „jedine stvari koje se same razvijaju u organizaciji su nered, trenje i loše poslovanje. Sve ostalo zahteva LIDERSTVO“ (Drucker, 1974).

koji razmišljaju pobjednički i koji za napade iz okruženja su uvek spremni. Oni poseduju sposobnosti, znanja, hrabrosti, drskosti, veštine i navike da sve izazove pretvore u svoje šanse za napredak, rast i razvoj u oblasti od interesa. Liderstvo je prilično sofisticirani koncept, za koji se može reći da predstavlja dinamičku interakciju između ciljeva lidera i ciljeva i potreba njegovih sledbenika-saradnika. Liderstvo koje je zasnovano na sposobnosti predstavlja imperativ u savremenim organizacijama. Liderstvo, koje u svojoj bazi poseduje potrebne sposobnosti i veštine, doprinosi da se u vojnoorganizacionim sistemima stvore uslovi za poboljšanje različitih organizacionih ishoda, prepoznatih u praksi kao obučenost i osposobljenost pripadnika ovog sistema za izvršavanje zadatah zadataka u domenu bezbednosti građana i zaštite teritorije R. Srbije. Za prave lideri, smatra se da su sposobni da uoče kvalitetne ideje, da ih podrže i prihvate izazove kako bi ideje sproveli u delo. Lideri spremno prihvataju korake u nepoznato. Lideri iniciraju inovacione procese, a i spremni su da prihvate inovacije. Svoje saradnike, lideri angažuju sa puno entuzijazma i inspirišu ih vizijom. Uloga lidera u vojnoorganizacionim sistemima je značajna, jer današnja „ekonomija znanja“ zahteva transformaciju u upravljanju ljudskim resursima u organizaciji. Od lidera se očekuje da funkciju liderstva usmeri u funkciju povezivanja, umrežavanja i usmeravanja saradnika za efektivnije i efikasnije ostvarivanje ciljeva organizacije uz poštovanje poznatih moralnih načela. Prema *Amin donu i Macnamari* (2003) moderni lideri su oni koji se ne boje novih promena. Oni se usavršavanjem i učenjem hvataju u koštac sa konstantnim promenama, i znaju da za efikasno liderstvo nije dovoljno samo znanje, već umetnost kako znanje da se upotrebi u praksi. Džordž (2003) naglašava potrebu za liderima sa snažnim moralnim vrednostima i integritetom, koji su sposobni da efikasno motivišu zaposlene, da ostvare vrhunske rezultate i dosegnu tražene performanse i izgrade podnošljivu organizaciju sa pozitivnom organizacionom klimom, koja u temelje ima sazidane visoke moralne norme. Zadatak lidera u organizaciji jeste da proceni koja znanja nedostaju njegovim saradnicima-sledbenicima, koje veštine je neophodno prepoznati, prihvatiti, usavršiti i nadograđivati. Takođe, za uspeh u cilju postizanja najpovoljnije i najpodsticajnije klime u organizacionom ponašanju, važno je kojim sistemom vrednosti, kojim liderskim aktivnostima je najpovoljnije uskladiti individualne ciljeve sa ciljevima organizacije (*Grubić-Nešić*, 2008). Zadovoljstvo komunikacijom u organizaciji, planiranje, organizovanje, uspostavljenje i održavanje iste, postavlja se kao imperativ za organizacioni uspeh. Lideri koji u potpunosti razumeju teoriju liderstva i imaju sposobnosti vođe, i insistiraju da interna komunikacija bude zadovoljavajuća za sve zaposlene, uz poštovanje visokih moralnih standarda, mogu da smanje frustraciju zaposlenih i negativne stavove pretvore u šansu za uspeh. Veoma je važno da lideri mogu tačno da predvide potrebe svojih zaposlenih, da ih osnaže i ohrabre, da dele viziju same organizacije, kao i da omoguće da se stvori pozitivna klima i pozitivna komunikacija u organizaciji u cilju ostvarivanja misije. Vešti lideri, uvek i na pravi način predviđaju buduće potrebe organizacije i osnažuju saradnike da dele i sprovode viziju (*Kelley et al.*, 2005). U vojnoorganizacionim sistemima, uloga lidera- oficira je veoma važna i nosi veliku odgovornost jer oni treba da:

- stvaraju kvalitetne ideje;
- motivišućom komunikacijom motivišu saradnike da ih podrže i prihvate izazove;
- prihvataju korake u nepoznato;
- iniciraju inovativne procese i prihvataju inovacije;
- saradnike angažuju sa puno entuzijazma i inspirišu ih vizijom;
- ne boje se brzine promena i učenjem sebe usavršavaju;
- prihvate da je liderstvo je umetnost, direktnog i indirektnog uticaja na saradnike i veština stvaranja uslova za održiv organizacioni uspeh u cilju postizanja željenih rezultata.
- prepoznaju da je lider onaj koji zna da efikasno vodstvo nije stvar posedovanja samo znanja, veština i sposobnosti, već zna kako da iste upotrebi.

Za razliku od pristupa liderstvu, kao koncept, koji u prvi plan naglašavaju važnost položaja u grupi i socijalnog karaktera istog, u ovom radu u prvi plan stavili smo autentičnost lidera tj. originalnost. Opredeljenje za posmatranje autentičnog stila liderstva, prvenstveno sa aspekta vrednosti i sposobnosti koji doprinose unapređenju zadovoljstva internoj komunikaciji u MO i VS, bio je osnovni kriterijum izbora liderskih osobina kojima se bavimo u ovom radu. Međutim, time što smo pažnju usmerili na vrednosne elemente autentičnog liderstva ne želimo da zanemarimo činjenicu da ovaj ljudski liderski fenomen ima i svoju društvenu pozadinu. Znati biti lider u vojnoj organizaciji je, umešnost oficira da razvija sposobnost i umešnost da konvertuje negativan sukob u određenom trenutku u radu u kreativnu napetost. Tako, oficiri - lideri učvršćuju temelje organizacije i oni tada su pronašli tajni *sos* za razvoj timova visokih performansi. Pravi oficir - lider ne pronalazi se u kloniranju umišljenog ideala. Za vojnoorganizacione sisteme, karakteristično je da bolje organizacione rezultate ostvaruju u uslovima gde su usvojene i implementirane pozitivne moralne vrednosti i gde je kvalitet interne komunikacije na zavidnom nivou. Kreator svih aktivnosti, relacija i odnosa unutar same vojne organizacije je LIDER – rukovodilac-OFICIR, koji je tvorac vizije, a koja je ostvarljiva onda kada se rad zasniva na visokim vrednostima morala i kada su unutar organizacije uspostavljeni zdravi komunikacijski odnosi. Cilj ove disertacije je da se istraže sve relacije između navedenih pojava i eksplicitno da se prezentuju sve specifičnosti međusobnih odnosa koji su zastupljeni između njih u organizacionim jedinicama Ministarstva odbrane, gde je *oficir* a samim tim i *misija* oficira je jako važna jer: *oficir* – lider, treba da poseduje fleksibilnost u mišljenju, visok stepen logičkog zaključivanja, umeće u pregovaranju, stalozhenost i strpljenje u odnosu sa ljudima, odgovornost i savestnost u radu, bogatu veštinu u komunikaciji i lakoću u izražavanju, uverljivost u nastupu i bezrezervnu hrabrost i izuzetnost i kako A. Gejv navodi:

*„Nema lepše misije od oficirske. Nema očiglednije, zakonitije i neospornije vlasti od njegove, niti tako visoko moralne.*

*U vreme mira on radi, stvara vojsku.*

*On većito ispravlja sve što se u njoj iskrivi.*

*Oficirski kadar je središte života i moralnosti vojske“,*

*(Andre Gave, 1899).*

## 6.2. Definisanje liderstva - različiti pristupi

“Liderstvo je jedna od najviše analiziranih,  
a najmanje shvaćenih pojava na zemlji“

**James McGregor Burns**

Evidentno je da bez uspešne komunikacije i uspešnih sledbenika ne bi bilo ni *lidera*. Ukoliko se nešto jako želi i tome se posveti pažnja, ukoliko se probudi želja i uspe da se emocije i energija prenesu na sledbenike, i ako se ima sa kim to da se ostvari, onda je reč o lideru. Toliko toga ima u ljudima što potvrđuje ovu tezu da smo svi mi lideri u određenim oblastima i u nekom trenutku života jer:

“Liderstvo je umetnost postizanja da neko drugi uradi nešto što vi želite,  
ali zato što on to želi da uradi”

**Dwight Eisenhower**

U teorijskim pristupima i pokušajima određenja termina liderstva i raznim pokušajima da se da objašnjenje u vezi sa ključnim faktorima koji određuju istog, tragajući istorijom, prepoznato je više pravaca koji su se bavili ovim fenomenom. Karakteristično za poznate nam naučne pravce koji objašnjavaju liderstvo, LIDER se opisuje kao *superioran* pojedinac koji se po nekim nadarenim svojstvima uvek izdvajao od drugih ljudi u određenoj zajednici ili grupi. Mitovi i legende o velikim liderima uvek su bile zastupljene u svakom društvu i bili su veoma važni za razvoj civilizacije. Poruke o značaju i vrlinama lidera, o njihovim herojstvima i natprosečnim sposobnostima nalazimo svuda. Prve pisane filozofske principe, pre pet hiljada godina, prepoznati su kod starih Egipćana. Vredno je pomenuti i kineske klasike na čelu sa *Konfučijem*, a o liderima govorilo se i u *Ilijadi* i *Odiseji*, vavilonskom *Gilgamešu* i u indijskoj *Ramajani*. Potrebno je pomenuti i *Stari* i *Novi zavet*, jer se posebna vrsta lidera sreće kod sveštenika. Gotovo sva društva su stvarala svoje mitove, jer na taj način se pravdala dominacija pojedinaca u društvenoj zajednici, kao i podanstvo sledbenika u tom kontekstu. Smatra se da jedan od najstarijih pisanih tragova o kvalitetnom liderstvu datira iz vremena od pre 5.000 godina. Vezuje se za Indiju, gde na bojnopolju zvanom Kurukšetra nedaleko od današnjeg Nju Delhija, dogodila se velika bitka opisana u epohalnom delu *Mahabharata*. Bitka se odvijala među rođacima, pripadnicima plemena Pandave sa jedne i pripadnici plamena Kurave sa druge strane. U toj bici, koja je trajala 14 dana, Pandave su izvojevali pobedu. Bhišma je bio komadant plemena Kurave, i bio je voljen i poštovan od pripadnika obe zaraćene strane. U borbi je bio teško ranjen i od posledice ranjavanja nedugo zatim i umro. Krišna, božanski vožd i strateški savetnik Pandava, poveo je svoje ljude nakon bitke do Bhišme kako bi mu odali počast. Zamolio ga je da ih na samrti podučiti mudrosti liderstva, što je ovaj i prihvatio. Neke od tadašnjih mudrosti, a koje je izgovorio Bhišma po navodima *Chibbera* (1994) su:

1. „Želiš li ovladati liderstvom i ispravno upravljati kraljevstvom moraš znati da je kraljeva sveta dužnost da ispravno vlada, te da delovanje određuje sudbinu, a ne obrnuto;
2. Kraljeva najveća dužnost je poštovanje istine. Istina je najsvetlije utočište, celi svet počiva na istini;
3. Kraljevo ponašanje mora biti besprekorno. Samosavlada vanje, poniznost, pravednost i otvorenost neophodni su kvaliteti za uspešno vođstvo. Kralj uvek mora potpuno ovladati svoje strasti;
4. Za kralja je opasno da je sklon blagosti. On ne sme biti odviše popustljiv jer se ljudi neće na njega obazirati, neće ga dovoljno poštovati kao ni ono što govori. Mora izbegavati i drugu krajnost, da bude previše strog, jer će ga se ljudi bojati, što nije baš najsretnija situacija;
5. Saosećanje je kraljeva važna osobina. No, u isto vreme ne sme biti preterano popustljiv jer će ga loši saradnici smatrati slabice m;
6. Budnost je preko potrebna vrlina. Neprestano mora proučavati i posmatrati kako svoje prijatelje tako i svoje neprijatelje;
7. Njegova osnovna dužnost se odnosi na njegove ljude. O njima se mora brinuti, ne misleći pri tome na sebe i svoje zadovoljstvo. Svoje lične želje i zahteve mora podrediti željama i zahtevima svojih ljudi o kojima mora brinuti na isti način na koji majka brine o svojoj deci;
8. Kralj mora paziti da nikome u potpunosti ne predaje poverenje. Svoje najintimnije misli mora sakriti čak i od svojih najbližih i najdražih;
9. Kada je to potrebno, kada mu je pozicija slaba, mora znati potražiti zaštitu unutar zidina svoje tvrđave. Mora biti spreman sklopiti mir s nadmoćnijim neprijateljem;
10. Govor mu uvek mora biti ugodan;
11. Kralj mora budno da prati stanje u kraljevstvu. Staro i loše održavano okruženje znakovi su zapuštenosti. Stoga bi kralj trebalo stalno obnavljati kraljevstvo kako bi stekao dobar glas;
12. Mora dobro paziti na koji će način koristiti kazne. U isto vreme ne sme oklevati da kazni zločince. Budući da je ljude često moguće dovesti u red kažnjavanjem, kralj mora ovladati veštinom pravednog kažnjavanja;
13. Lični interes najsnažniji je pokretač svačijeg života. Niko nije drugome drag ukoliko sa time nije povezan nekakav dobitak;
14. Nikada ne sme da veruje stražarima grada ili tvrđave samo zato što su stražari;
15. Kralja kojega poštuju njegovi podanici, prirodno će ga poštovati i njegovi neprijatelji;



16. Ništa, pa ni najmanju sitnicu, čovek ne može ostvariti sam. Mora imati pomoć saradnika;
17. Ispravno ponašanje, deviza je koja bi trebala voditi kralja. Ne postoji ništa moćnije od nje! U meri u kojoj smanjuje ili zanemaruje ispravno ponašanje, kralj oko sebe širi propast“ (Chibber, 1994).

Ako ove mudrosti pažljivo proučimo i razmotrimo, može se izvesti zaključak da su one još uvek aktuelne i posve primenljive u današnjem svetu liderstva. Prema B. Basu (1990), bavljenje liderstvom počelo je sa pojavom civilizacije, koja je formirala lidere na isto toliko načina koliko su i oni sami uticali na formiranje civilizacije. Platon je u *Republici* razmatrao koji su to preduslovi za idealnog lidera u idealnoj državi, dok je slavni Aristotel u *Politici* govorio o vrlinama onih koji predvode druge. Slična razmatranja se mogu pronaći kod mnogih filozofa, od Makijavelija do Hegela (Fimon & Bazić, 2009). Hegel, u svojoj „*Filozofiji uma*“ insistira da lider prvo treba da služi kao sledbenik, ako želi kasnije da bolje razume svoje sledbenike. U svetlu sociodarvinističkih ideja, dominira teorija prema kojoj su lidere smatrali „velikim ljudima“. Oni podrazumevaju da lider poseduje natprosečne sposobnosti i samim tim je predodređen da vodi druge. Prvi pokušaji sistematičnog izučavanja liderstva, označeni su kao teorija o „velikom čoveku“ (eng. *Great man theory*) i nastojale su da utvrde koje osobine i veštine poseduju veliki lideri. Smatralo se da su veliki lideri pokretači akcija i da su svesno podržavali promene, kao i da su oni u stanju da kod saradnika inspirišu ono najbolje. Pri pokušaju da se objasni zašto su oni bili tako uspešni u tome što su radili, obično se govorilo o njihovoj snažnoj viziji i ispravnoj strategiji ili o ispravnim idejama koje su posedovali. Međutim, stvarnost je ipak bila drugačija, veliki lideri su uvek vodili putem emocija. Za teorijski pristup u liderstvu prepoznat pod imenom **simbolički interakcionizam** karakterično je da se pored pojedinca prepoznaje i značaj interakcije među ljudima. Predstavnici ideje **strukturalnog funkcionalizama** kao teorijskog pravca liderstva, u objašnjenju liderstva, polazili su od značaja uloge pojedinca koja ga kao subjekat vezuje za strukturu organizacije i omogućava mu funkcionisanje u istoj (Franceško & Mirković, 2008). Bennis (2005) navodi da efikasni lideri imaju četiri zajedničke karakteristike: „daju *smernice* i postavljaju *ciljeve i zadatke*; stvaraju *poverenje* u okruženju; preuzimaju *rizik* i efektivno *komuniciraju*“ (Bennis, 2005). I pored toga što je brojna literatura posvećena leaderskom fenomenu, kao i mnogih pokušaja od puno autora da definišu ovaj fenomen, u literaturi ne postoji opšteprihvaćena definicija i jednoznačno određenje pojmova **lider** (vođa) i **liderstvo** (vođstvo). Mnogi autori pri definisanju liderstva polaze od svojih ličnih ciljeva, i ističu samo one osobine liderstva za koje smatraju da su najznačajnijim iz njihovog ugla posmatranja. Stogdill, kao jedan od brojnih autora, nakon pregleda velikog broja definicija liderstva, izveštava da „postoji onoliko određenja pojma liderstva koliko i osoba koje su pokušale da ga definišu“, (Stogdill, 1974: 259). Autori *Stogdill i Kuns* izveštavaju i da je razlog u nejasnom određenju ovog fenomena, pogrešno shvatanje i razumevanje istog, a koje za posledicu ima nerazumevanje termina **lider** i pojmova **liderstvo** i **uspešno liderstvo** (Stogdill & Coons, 1957). Reč **LIDER** prepoznata je u svakodnevnom, uspostavljenom govornom

jeziku i kao takva koristi se i kao naučni pojam, bez prethodnog redefinisavanja. Jukl izveštava da je ovakvo ponašanje prema ovom terminu dovelo do nejasnog određenja istog. Koren ove reči pronalazi se još i u staropersijskom jeziku i ima značenje „*iči, putovati*, što u kontekstu znači namerno menjati mesto, ideju, zadatak, doživljaj, cilj, itd“ (Yukl, 1998). Lider nije samo vođa „vođa puta“ koji predvodi ljude ili organizaciju na nekom putu, već je on podjednako usmeren i na put i na ostale putnike, kao i na probleme koji se mogu javiti na tom putu, efekte, kao i na emocije i aktivnosti putnika (Grubić-Nešić, 2008). Pod pojmom liderstvo podrazumeva se proces u kome pojedinac utiče na druge ljude, s namerom kako bi ostvarili određeni cilj po mogućnošću da su obe strane zadovoljne i saglasne. Nije svako rođen i naučen za sve uloge u životu. Svako je dobar u nečemu i u tom svetlu treba posmatrati lidere. Neko se rodi sa tim da je lider i isto tako je moguće naučiti se biti lider. Samo harizma, kao jedna od osobina lidera, sama po sebi nije dovoljna. Franceško izveštava da „pravu konfuziju u pogledu određenja pojma „liderstvo“ izaziva upotreba velikog broja drugih termina koji se koriste da bi se opisali isti fenomeni, kao što su: moć, autoritet, superiornost, menadžment, upravljanje, kontrola, nadzor itd.. (Franceško, 2003). Autoritet znanja je najjači autoritet koji postoji i koji se najviše ceni. Liderstvo ima više definicija, jer se na njega gleda sa stanovišta različitih pretpostavki ili u okviru različitih paradigmi<sup>16</sup> (Slater, 1995). Howard (2005) definiše liderstvo kao proces komunikacije (verbalne i neverbalne) koja uključuje podučavanje, motivisanje, vođstvo i podržavanje drugih. U literaturi postoji mnogo različitih definicija liderstva isto kao što ima mnogo autora koji su pokušali da definišu ovaj pojam. Međutim, do danas ne postoji univerzalno prihvaćena definicija za pojam liderstvo. Northaus navodi čak 65 različitih sistema klasifikacije pri definisanju različitih dimenzija liderstva (Northouse, 2008). U prilog navedenom navodim nekoliko različitih pristupa u definisanju liderstva:

*Liderstvo kao skup osobina.* Za ovaj teorijski pravac, definisati pojam lidera znači odrediti koje su ključne osobine ličnosti neophodne da bi osoba postala lider (Bowden, 1926; Tead, 1929, prema: Stogdillu, 1974; Schein, 1992; Drath & Palus, 1994; Franceško, 2003; Franceško & Mirković, 2008).

*Liderstvo kao ponašanje.* Bihevioralna teorija koja na objektivnan način sagledava i kroz ponašanje lidera definiše fenomen liderstva kao oblik ponašanja (Hemphill, 1949).

*Liderstvo kao interakcija.* Ovde liderstvo se posmatra kao proces interakcije koji uključuje osobu koja vrši uticaj i osobu na koju se utiče (Hemphill & Coons, 1957, Bas, 1960, Hollander, 1971, Magill, 1996, Hollander, 1971, Calder, 1977).

---

<sup>16</sup> **Paradigma:** od „starogrčkog παράδειγμα-parádeigma, sastavljeno od παρά - parà, pored i δεικνύμι deiknymí-pokazati, učini razumljivim; plural paradigme označava primer, uzor, uzorak, ocrtavanje, ili predrasudu. Paradigma je skup osnovnih pretpostavki ili pravila koje uzimamo zdravo za gotovo (eng. default) u cilju shvatanja stvarnosti i njenih fenomena“ (<https://velikirecnik.com/paradigma>). Pojam se koristi u nauci za opisivanje različitih koncepta. U nauci koncept paradigme dosledno je uveo filozof Tomas Kuhn, posebno u vezi sa razvojem naučne misli u knjizi „Struktura naučnih revolucija“ (Thomas Kuhn, 1962).



*Liderstvo kao proces uticaja.* Zastupnici ove teorije, uticaj vezuju za određenu ulogu u grupnoj aktivnosti, (Gibb, 1969; Hosking, 1988). Neke od definicija liderstva:

- „Liderstvo je proces kojim se delatnost članova grupe usmerava ka ostvarenju zadataka“ (Stoner, 2002);
- „Liderstvo je niz procesa, koji pre svega stvara organizacije ili ih prilagođava okolnostima koje se značajno menjaju. Liderstvo definiše kako bi trebalo da izgleda budućnost, usmerava ljude u pravcu te vizije i inspiriše ih da je ostvare uprkos preprekama“ (Kotter, 1999);
- „Liderstvo je sposobnost da se utiče na druge radi ostvarenja ciljeva“ (Robins, 1996);
- „Liderstvo se dešava između ljudi, uključuje korišćenje različitih uticaja i koristi se za ostvarivanje ciljeva organizacije“ (Yukl, 1989).

*Gardner Howard i Laskin Ema* (1996) ukazuju da se liderstvo kao pojam prvo pojavio u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama za lidera se smatralo da je „osoba koja, svojim rečima i ličnim primerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika-saradnika ili opšte populacije)“ (Howard & Ema, 1996). Prema *Gardneru i Laskin Emi* (1996) šest konstanti liderstva su :

1. „PRIČA: Lider mora da ima centralnu priču ili poruku. Ona mora da bude efektivna za veliku i heterogenu grupu. U krizama priča mora da bude brza, što za efekat ima simplifikaciju centralne poruke.
2. PUBLIKA: Svaka, pa i najelokventnija priča nema efekta u odsutnosti publike.
3. ORGANIZACIJA: U početku lider se obraća direktno publici i podstiče inicijalni uspeh. Za postojano liderstvo neophodna je institucija zasnovana na organizacionoj bazi.
4. OLIČENJE: Kreator priče mora u nekom smislu da bude oličenje svoje priče. To ne znači da treba da bude svetac, već da ne bude u kontradikciji sa svojom osnovnom porukom.
5. OBRAĆANJE: Većina kreativnih lidera se obraća indirektno, kroz simbolični proizvod koji kreira, dok se većina političkih lidera svojim pričama obraća direktno publici. Direktno obraćanje je riskantnije, ali u kratkom roku, može biti efikasnije i efektivnije.
6. VEŠTINA: Samo osobe koje dostignu visok stepen ekspertnih znanja u svom radu ili kredibiliteta u svom životu imaju šansu da uspeju kao lideri. Direktni lideri u principu imaju manjak tehničkog znanja, dok se snaga indirektnih lidera upravo bazira na njihovom znanju o konkretnim stvarima” (Howard & Ema, 1996).

### 6.3. ZNATI - BITI - LIDER

„Vođstvo predstavlja idealizam na delu“.

**M. Gandhi**

U novijoj paradigmi vođenja, insistira se da organizacija stvara takvu organizacionu klimu i kulturu u kojoj duhovne vrednosti zauzimaju visoko mesto na vrednosnoj skali (Benis & Nanus, 1985). Liderov zadatak je, da stvori uslove koji su podsticajni za sve, a kroz procese samoaktualizacije da omogući sledbenicima realizaciju ličnih ciljeva i motiva, svojstvenih svim ljudskim bićima. Upravljanje sa samim sobom, kao i umetnost vođenja drugih je veoma važna osobina liderstva. Liderstvom, zadire se u najdublju suštinu čoveka u ono što ga čini razumnim bićem i različitim od svih drugih. Lideri uvek imaju težak zadatak, a to je da u sebi stvore emocionalnu harmoniju i da zatim to prenesu na saradnike. Liderstvo, zato, podrazumeva prevenstveno komunikaciju sa samim sobom, a zatim sa saradnicima kroz komunikaciju vizije, ideje, ciljeve, želje, motive itd.. Bitno je napomenuti i faktore od kojih zavisi uspešnosti lidera tj. povezanost osobina ličnosti i uspešnosti lidera. Analizirajući brojne studije i sistematizovanjem rezultata istih, Grandić & Letić izdvajaju nekoliko osobina ličnosti relevantnih za uspeh lidera, a to su: sposobnosti, motivacija, osobine ili crte ličnosti i emocionalna inteligencija (Grandić & Letić, 2013). Kada se govori o *sposobnosti*, potrebno je naglasiti da termin koji se pri tome upotrebljava je *veština*. Prema Benisu veština je definisana kao sposobnost lidera da na efektivan i efikasan način izvrši određeni zadatak (Bennis, W. 2002). Veštine koje treba da poseduju uspešni lideri u vojnim organizacijama, prikazani su na slici 3, i odnose se na tri ključne komulativne karakteristike koje su neophodne i potrebne da bi neko bio lider u vojsci. Šta je to neophodno da bi neko bio vojni lider? Lider je sinonim za jednakost (=):

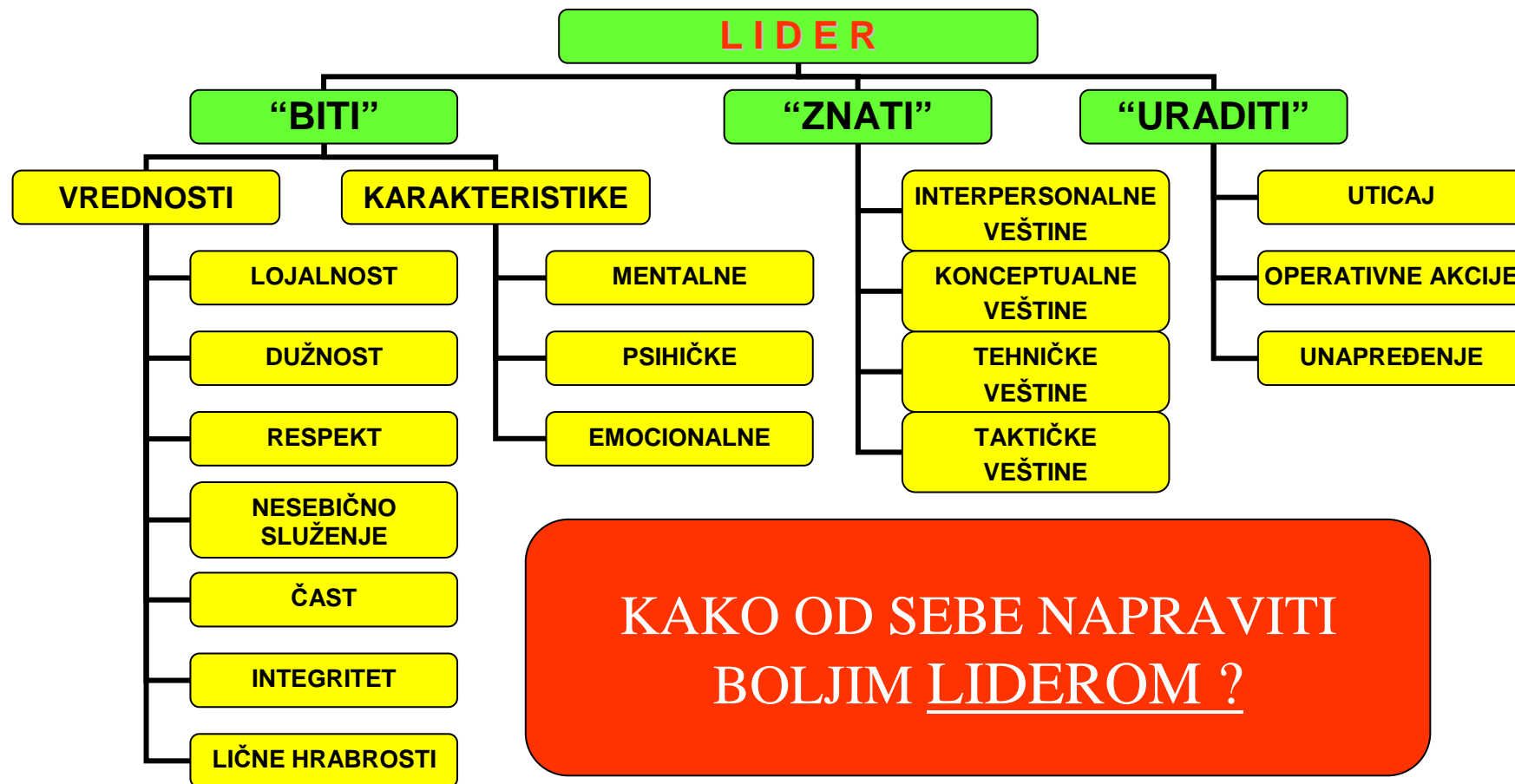
„**LIDER = ZNATI + BITI + URADITI**“

*Lider BITI* (=) ili podudarnost gde se od lidera zahteva da poseduje vrednosti kao što su: - *lojalnost, dužnost, respekt, nesebično služenje, čast, integritet i lične hrabrosti*, i karakteristike: - *mentalne, psihičke i emocionalne*. Navedene vrednosti i karakteristike zajedno doprinose da osoba poseduje sposobnosti da bude lider.

*Lider ZNATI* (=) ili podudarnost gde se od lidera zahteva interpersonalne, konceptualne, tehničke i taktičke sposobnosti ili veštine. *Lider* je persona koja ume da putem odgovarajućih akcija *URADI* „pravu stvar“ jer je vlasnik najbitnijeg resursa današnjice, a to je *ZNANJE*.

*Lider URADITI* (=) ili podudarnost gde se od lidera zahteva sposobnost da uticajem na druge, urade ono što je potrebno. Lider podsticajem i preduzimanjem operativnih akcija, kreira sredinu povoljnu za konstantno unapređenje sposobnosti.

Kada govorimo o liderskim veštinama pod *tehničkim* veštinama podrazumeva se tehničko znanje o procesima, metodama i sredstvima potrebnim za izvršavanje određenih zadataka. Za *Interpersonalne* veštine podrazumeva se znanja o ljudskoj prirodi i interpersonalnim obrascima delovanja, elokvenciju, kao i potrebne veštine za uspostavljanja efektivnih i kooperativnih odnosa sa saradnicima. Za *Konceptualne* veštine podrazumeva se da su to veštine za rešavanja složenih problema, kreativnost u stvaranju ideja i rešavanju konkretnih problema, sposobnost analize i zaključivanja, prepoznavanje mogućnosti i šanse, prepoznavanje promena, postavljanja realnih ciljeva i anticipiranje načina njihovog postignuća („ARMY LEADERSHIP“, FM 6-22 (22-100), 12 October 2006).



Slika 3. Znati biti lider

(izvor: „ARMY LEADERSHIP“, FM 6-22 (22-100), 12. Oktobar 2006)

*Biti lider* prema Hasu i Tamarkinu znači da „sve što imate u sebi usmerite ka svemu onom što možete da budete“ (Has & Tamarkin, 1995). Liderstvo je stvaranje novih vrednosti, inovativnosti i kreativnosti. Liderstvo je razvoj i unapređenje sopstvenog znanja. Liderstvo je umetnost pokretanja inovativnih akcija, podstaknuto unutrašnjom motivacijom. Liderstvo je svakim danom sve teže definisati. Za liderstvo smatra se da je veština koja pomaže saradnicima da iskoriste sopstvene potencijale, razviju svoje motive i emocije u cilju ostvarenja zajedničkih ciljeva. Liderstvo se ostvaruje u kontekstu grupe. Mnogo je autora koji insistiraju da liderstvo nije rezervisano samo za pojedince, već ukazuju da je liderstvo mogućnost za svakog. Gornstein, izveštava da se o liderima misli da su to ljudi predodređenog izgleda i veoma jake ličnosti i ljudi koji pokreću svet! Lider nije zabrinut isključivo samo za sopstvene interese i ciljeve i napredovanje u karijeri. Autentični lider nije onaj koji koristi moć funkcije za ličnu dobrobit, promovisanje sopstvene vizije bez jasnog kontakta sa realnošću, neprihvatanje kritika i suprotnih stavova. Njegova komunikacija sa sledbenicima je u pravcu uspostavljanja poverenja kroz informisanje saradnike, poziv na akciju koja utiče na emocije, oraspoloži i zabavi sledbenike:

*„Ako vaši postupci podstaknu druge da više sanjaju, više uče, više rade i više postignu u životu, onda ste Vi lider“*

Zastupljeno je mišljenje da se pravi lider vrlo lako prepoznaje, ali definisanje liderstva je izuzetno teško. Mnogi smatraju da je liderstvo lakše prepoznati nego ga definisati jer:

*„Liderstvo je kao lepota, teško ga je definisati, ali uvek znaš šta je kada ga vidiš“*

**John Quincy Adams**

U nastojanju da pronađe zajednički imenitelj za dobru definiciju liderstva, Northouse ističe da su za definisanje liderstva bitni sledeći elementi:

- „liderstvo je proces;
- liderstvom se ostvaruje uticaj na druge;
- liderstvo se javlja u kontekstu grupe;
- liderstvo podrazumeva ostvarivanje ciljeva“ (Northouse, 2008).

Istraživanja autora iz oblasti liderstva išla su u pravcu kreiranja univerzalne liste osobina koje se izdvajaju i diferenciraju lidere od onih koji to nisu. Osobine lidera značajno su istraživane tokom prošlog veka. Za Kirkpatricka i Loka lideri se razlikuju od onih koji to nisu na osnovu šest osobina, i to: energičnost, želja za vođstvom, iskrenost i integritet, samopouzdanje, kognitivna sposobnost i poznavanje biznisa (Kirkpatrick & Locke, 1991). Smatra se da, nabrojanih šest osobina predstavljaju „ono pravo“ u kontekstu lidera. U vezi sa tim, pomeniti autori ukazivali su na značaj liderskih osobina na sledeći način: „Nezavisno od toga da li se ljudi rađaju ili izgrađuju

u lidere očigledno je da se lideri razlikuju od drugih ljudi. Lideri ne moraju da budu muškarci ili žene značajni po svojoj genijalnosti ili da budu sveznajući proroci da bi uspeali, ali svakako je potrebno da poseduju „ono pravo“, a to nije jednako prisutno u svakom od nas. Liderstvo je zahtevan i bespoštedan posao kojeg prate ogromni pritisci i ozbiljne odgovornosti. Učinili bismo veliku nepravdu kada bismo tvrdili da su lideri obični ljudi koji su se jednostavno našli u pravo vreme na pravom mestu. U domenu liderstva (kao i svakom drugom), važan je pojedinac“ (*Kirkpatrick & Locke*, 1991: 49). Zreli lideri vide individualne razlike sledbenika kao gorivo za razvoj, a ne kao prepreka za organizacioni uspeh. Cilj autentičnog lidera nije da klonira svog ili nekog umišljenog ideala, već da iskoriste individualne prednosti za dobrobit organizacije.

## 6.4. AUTENTIČNO LIDERSTVO

„Da biste postali najbolji letač,  
morate se roditi sa jakim krilima,  
u suprotnom, nikada ne možete dostići izvrsnost“.

**James McGregor Burns**

Talentovani lideri od kojih se očekuje kreiranje vizije, hrabrost prilikom donošenju odluka, osmišljavanje i sprovođenje novih programa, širenje smelih ideja i inovacija, osmišljen i uverljiv nastup u komunikaciji sa saradnicima, stvaranje novih saradnika-sledbenika, su lideri koji ucrtavaju trag u istoriji. Oni se pamte i potrebni su svakom društvu i u svakom vremenu. Dosadašnja iskustva i naučna saznanja nisu dala odgovor koji je najbolji ili najefikasniji stil liderstava? Grubić-Nešić izveštava da ista pokazuju da ne postoji univerzalni liderski stil koji bi u svim organizacijama imao uspeh (Grubić-Nešić, 2008). Ipak, u poslednjoj deceniji među istaknutim istraživačima u oblasti, primećuje se značajan rast sveopšteg interesovanja za novi, na vrednostima zasnovan koncept liderstva, etiketiran pod imenom autentično liderstvo (Gardner i ostali, 2011; Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005). Autentično liderstvo je originalno liderstvo, a autentični lideri su originalni-pravi-istinski lideri. Autentični lideri nisu samo u stanju da efikasno vode one koji ih slepo slede, već su u stanju da vode i one koji imaju različita mišljenja, gledišta i perspektive od njih. Autentični lideri, utiču na njih tako da i oni napreduju uporedo sa ostalim članovima. Loši lideri često se nađu zaglibljeni u organizacijama i nepotrebno pate od korporativnih politika, naduvanog ega i arogancije, i ta lista ide dalje i dalje... Autentični lideri ne moraju da se bave navedenom disfunkcijom, jer oni znaju kako da eliminišu suprotstavljene stavove i različite interese jer, na negativne stavove gledaju kao na novu šansu i lako savladljivu prepreku na putu ka sveopštem uspehu. Motivisani saradnici su uvek sastavni deo uspešne organizacije (Hamel, 2000; O'Reilly & Pfeffer, 2000), a od kreativnosti i sposobnosti lidera zavisi da li je organizacija inovativna i da li se inovativnost prihvata kao perjanica među najznačajnijim performansama organizacije (Mumford & Licuanan, 2004; Oke, Munshi & Valumbwa, 2009; Karmelija, Gelbard & Gefen, 2010). Tradicionalna paradigma rukovodstva u kojoj je preovladavala dominacija, manipulacija, prinuda i zavisnost, kritikovana je i osuđivana kao manje efikasna od etičke, harizmatične i humanije prakse (Greenleaf, 1997; Block, 1993). George (2003) naglašava potrebu za liderima sa snažnim vrednostima i integritetom, sposobni da efikasno motivišu saradnike, da ostvare vrhunske performanse i grade podnošljivu organizacionu klimu i vrednosti za sve zaposlene. U ovom radu fokus je dat na autentičnom liderstvu i dimenzijama koje ga najbolje opisuju i koji čine mozaik originalnog liderstva. Autentično liderstvo, posmatra se kao novi stil liderstva (ne kopije od liderstva) u svetlu istraživanja i autora koji su se bavili ovim fenomenom liderstva (George, 2003; Luthans & Avolio, 2003; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; George, 2007; Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O.,



Luthans, F., & May, D, 2008; Valumbwa, Avolio, Gardner, Vernsing & Peterson, 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010). Specifičnosti i obeležja lidera vrlo su različita. Rukovodilac koji želi da postane lider kopiranjem i oponašanjem drugih lidera, unapred je osuđen na propast. Autentičnost je vrlo bitan kvalitet kome moraju lideri današnjice da teže. Lideri trebaju da budu svoji u svakom pogledu i dosledni sami sebi u svakome smislu. Autentični lideri predstavljeni su kao najbolji lideri jer su vrlo nezavisni u radu, i oni ne ispunjavaju tuđe želje lako i zarad tuđeg interesa. Karakteristično za njih je da su dosledni vlastitog usmerenja i ponašanja što im daje snagu da donesu teške odluke u najtežim trenucima (B. George, 2011). Za koncept autentičnog liderstva Peterlin, Penger i Dimovski (2009) izveštavaju da predstavlja povratak baznim liderskim osnovama, i da postulati koncepta autentičnog liderstva zahtevaju i podrazumevaju čišćenje od ulepšavanja stvari i praznih obećanja, a vrednosti istog su u funkciji obnove temelja uz časno i dostojanstveno ponašanje. Autentično liderstvo se tumači kao *arhetipski*<sup>17</sup> pozitivan pristup liderstvu (Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003) i u suštini je koncept koji „prave“ lidere ili originalne lidere iznjedri (Velja-Brodrick & Page, 2009). Smatra se da su autori Džordž (2003) i Luthans i Avolio (2003) naučno popularizovali autentični stil liderstva početkom ovog veka, kako u praksi tako i u akademskoj zajednici na prepoznatljiv, prihvatljiv i respektabilan način. Ovi autori naglašavaju potrebu za daljim razvojem teorije i prakse autentičnog liderstva. Nakon perioda prepoznavanja i predstavljanja koncepta, sledi period gde je autentično liderstvo više zastupljeno kako u akademskoj zajednici tako i u praksi i promovisan je kao veoma poželjan stil liderstva (Shirei, 2006; Jensen & Luthans, 2006). Najvažnija uloga autentičnog lidera u vojnoj organizaciji je da stvori bezbedan prostor u kome članovi njegovog tima mogu da rade i da ostvaruju i sopstvene ciljeve. N. Crofts izveštava da je zadatak autentičnog lidera da se ovim pitanjima bavi u hodu na način koji obezbeđuje

---

<sup>17</sup> *Arhetip* je rec grčkog porekla i znači pra-uzorak, pra-slika, pra-pismo, - *prvi otisak* (<https://velikirecnik.com/arhetip>). Arhetip je Jungov pojam koji se odnosi na urođene i univerzalne obrasce ponašanja i mišljenja, koji predstavljaju osnovne strukture i dinamičke elemente kolektivno nesvesnog. Prema Jungu arhetip je hipotetički konstrukt koji označava sveopšti, nasledeni okvir celokupnog iskustva. On smatra da su to urođeni obrasci mišljenja, osećanja i delanja, nastali kao rezultat vekovima taloženog iskustva od brojnih generacija predaka, što u širem smislu predstavlja prvobitni model, prototip, prauzor ili pratip. „Arhetip je osnovna strukturalna i dinamička jedinica kolektivnog nesvesnog. Može se proučavati preko svojih manifestacija na kolektivnom planu (u mitskim slikama i simbolima, religijskim dogmama, pesničkim slikama, ritualima itd.) i na individualnom (u snovima, vizijama, simptomima i parapsihološkim doživljajima). Najpoznatije arhetipske predstave su: Persona, Senka, Anima, Animus, Mana – ličnost i Sopstvo. Funkcija arhetipa je da pojedincu olakša snalaženje u životno važnim, kriznim situacijama. Učenje o arhetipovima, zatim o snovima kao i o tipologija ličnosti, spadaju možda u najoriginalnija učenja švajcarskog psihijatra Karla Gustava Junga koja su psihologiji donela nešto bitno novo. Karl Gustav Jung, navodi **4 arhetipa** koja se vezuju za čoveka. To su, preciznije, 4 stepenika do prosvetljenja ili ti četiri stepenika u našem sazrevanju. Po Jungu, prvi arhetip je arhetip *ATLETE*. To je identifikacija sa našim telom i šta mi možemo fizički da uradimo. Drugi arhetip je *RATNIK*. To je faza u našem životima kada razmišljamo kao ratnici: Koga treba da pobedim? Ima li neko bolji od mene? Treća faza je arhetip *DRŽAVNIKA*. To je vreme gde prestajemo da mislimo o sebi i počinjemo činiti stvari za druge? Misлити i pomagati drugima postaje važnije nego pomagati sebi. Četvrti stadijum je arhetip *DUHA*. U ovom stadijumu počinjemo da sebe istinski prepoznavamo. To je saznanje gde shvatamo da naše telo nije naš dom, da ova zemlja nije naš dom. Gde vidimo sebe kao beskonačni duh, kao deo Univerzuma.“ Karl Gustav Jung - <http://nebeskiprsten.blogspot.rs/jungov-arhetip>.

poverenje i pruža podršku svima u njegovom okruženju, i koji je iznad svega pravedan, pošten i transparentan (Crofts, 2003). Autentični lider zna da obezbedi sigurnu garanciju za svakog saradnika, da kao član tima neće biti jedini okrivljen za eventualne greške i neuspehe u radu. Autentični lider ume da kreira klimu i kulturu organizacije u kojoj je: - zastupljeno delegiranje poslova i zadataka; svaki pojedinac je svestan odgovornosti za greške; ravnomerna raspodela nagrada za uspone i kazna za neuspehe. U organizaciji gde je lider autentičan, zagarantovani rezultati su inovacija, kreativnost, brilijantnost i sreća. Za ovaj stil liderstva, autentično liderstvo *Džordž izveštava da postoji sve veće interesovanje u savremenom poslovanju, kao i u naučnoj literaturi, (George, 2007). Za autentično liderstvo Neil. Crofts, (2003) autor, trener i konsultant, smatra da je najviši i najmoćniji nivo liderstva koji do sada naučno otkriven i navodi da „svetski autentični lideri su pasionirani, fokusirani, posvećeni, aritkulisani, kontraverzni, društveno svesni i inspirativni“ (Crofts, 2003). Autentično liderstvo kao naučni pristup je jezgro za izgradnju napredne teorije liderstva i u podudarnoj je vezi sa konceptima: transakcionog, transformacionog, dijamant, harizmatskog, lidera kao učitelja, komandnog, koliderstva, etičkog, emocionalnog, globalnog, timskog, onlajn liderstva, i sl.. Teorijska razrada u vezi autentičnog liderstva je u povoljnoj fazi (Avolio & Gardner, 2005), i nekoliko istraživača su predložili definicije autentičnih lidera i liderstva (George, 2003; Avolio et al., 2004; Eagly, 2005; Shamir & Eilam, 2005). Istorijski posmatrano koncept autentičnog liderstva može se prikazati kao:*

- 1) *kvalitet karaktera*, autentični lideri moraju biti uzori uzornog ponašanja;
- 2) *savršenstvo* zahteva „pažljivo razmišljanje, pažljiv govor i pažljiv nastup“ (Konfučije);
- 3) *samospoznaja* („Upoznaj sebe“ - Sokrat, napisano iznad hrama u Delfima).

Smatra se da je **Marko Aurelije**<sup>18</sup> jedan od prvih istorijskih ličnosti koji bi mogao da se uvrsti u aleje autentičnih lidera. On je bio rimski car i filozof, general rimske legije i stoički filozof. Njegova razmišljanja i pisanja o „Samom sebi“; koriste se još uvek u teoriji liderstva.

---

<sup>18</sup> **Marko Aurelije**, Rimski car i filozof, (rođen 26. aprila 121. godine n.e u Rimu), smatra se za jednog od najznačajnijih predstavnika stoičkog eklekticizma. Marko Aurelije, rimski car i filozof, je upamćen i po izuzetnoj skromnosti i čestitosti, krajnje neuobičajnim za vladara. Nekoliko njegovih citata: „Duša ima boju čovekovih misli; Istrajan rad sve pobeđuje; Neka svako svoje delo izvršava na taj način kao da je poslednje u životu; Tvoj život je izraz tvojih misli; Ljudska duša samu sebe vređa ako dopusti da je savlada naslada ili bol; Porazno je kad u životu pojedinca prije klone duh nego telo; Sve što se događa, događa se pravedno; Ne troši više svoje vreme raspravljajući o tome kakav bi dobar čovek trebao biti. Budi to; Uvek idi najkraćim putem. Najkraći je put onaj koji je u skladu s prirodom, njega se drži kao spasonosnog i prema njemu sve govori i radi. Bunčaju ljudi i postaju umorni od života kad nemaju pred sobom neki cilj prema kome bi usmerili svaki svoj napor i svaku svoju misao; Budi nalik na morskog rt u koji neprestano udaraju talasi a on i dalje ostaje čvrst, dok se oko njega stišava uzburkana voda“ **Marko Aurelije** (<https://inspiracija.rs/index.php/autori/marko-aurelije-antonin/samom-sebi>). Za njegove beleške na grčkom jeziku u vidu aforizama, koji su bili vođeni na mnogobrojnim njegovim ratnim pohodima u Evropi i Aziji, smatra se da predstavljaju svojevrsnu filozofsku introspekciju i razmišljanja o etici, i iste su objavljivane posmrtno pod naslovom „Samom sebi“. <http://www.6yka.com/novost/marko-aurelije/tvoje-zivotje-izraz-tvojih-misli>.

Istraživanje liderstva i liderskih stilova je značajno poraslo u poslednjih četrdeset godina. Istraživanja pokazuju da, liderstvo donosi dobrobit i poželjne rezultate kroz različite ishode važne kako za zaposlene tako i za organizacije (Finkelstein & Hambrick, 1990; Day, 2000). Neki istraživači su se fokusirali na pravilnu obuku i razvoj liderskih *osobina*, s namerom da će se tako povećati pozitivne organizacione ishode (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004). Takođe, za deo istraživača fokus se nalazi u razvoju liderskih *procesa* (Dorfman et al., 1997), kao i liderskog *ponašanja* (Burke & et al., 2006). Smatra se da su mnogi liderski stilovi empirijski istraženi, koristeći različite metode i pristupe. S obzirom da je u literaturi zabeležen rast istraživanja za oblast transformacionog, transakcijskog i slobodnog stila liderstva, kratak osvrt ćemo prikazati i u ovom radu, a u cilju da se bolje razume i predstavi autentični stil liderstva, jer je isti u bliskoj vezi sa ovim stilovima. Bass, (1985) izveštava da transformacioni stil liderstva podrazumeva upotrebu *harizme* u ponašanju, koji ima za cilj da inspiriše sledbenike (Bass, 1985, Murphy, 2005). Transakcioni stil liderstva, uključuje ponašanja u cilju održavanja statusa kvo (onakvo kakvo jeste), koristeći nagrade i subvencije da bi se osiguralo da sledbenici obavljaju zadatke na zadovoljavajući način (Bass, 1985).

## 6.5. Liderski stilovi

*Transformaciono liderstvo* uključuje četiri dimenzije liderskog ponašanja: *idealizovani uticaj (harizma)*, *inspirativna motivacija*, *intelektualna stimulacija* i *individualizovano razmatranje*. Idealizovani uticaj se odnosi na stepen do kojeg lider koristi harizmatično ponašanja za identifikaciju sa sledbenicima (Bass, 1985). Inspirativna motivacija se odnosi na lidera i stepena do kojeg je on spreman da motiviše sledbenike i da im objasni usklađenost organizacionih ciljeva i način kako oni treba da se realizuju. Intelektualna stimulacija odnosi se na stepen u kojem lider podstiče kreativnost, otvorenost i inovativnost kod saradnika (Shamir, Kark & Chen, 2003). Individualizovano razmatranje se odnosi na stepen do kojeg lider je spreman da interakcijom sa svakim sledbenikom ponaosob poradi, kako bi se osigurala motivacija i razvoj (Yukl, 1999). Ranija istraživanja (Judge & Piccolo, 2004) su potvrdila da transformaciono, za razliku od transakcionog i *laissez-faire* (slobodni stil liderstva) liderstva je najviše intuitivno i efektivno. Transformacioni stil liderstva je takođe pozitivan u vezi sa organizacionom klimom (izveštavaju: Dkk & Kumar, 2003, MacKenzie, Podsakoff, Philip, & Rich, 2001, Connell, Ferres, & Travaglione, 2003).

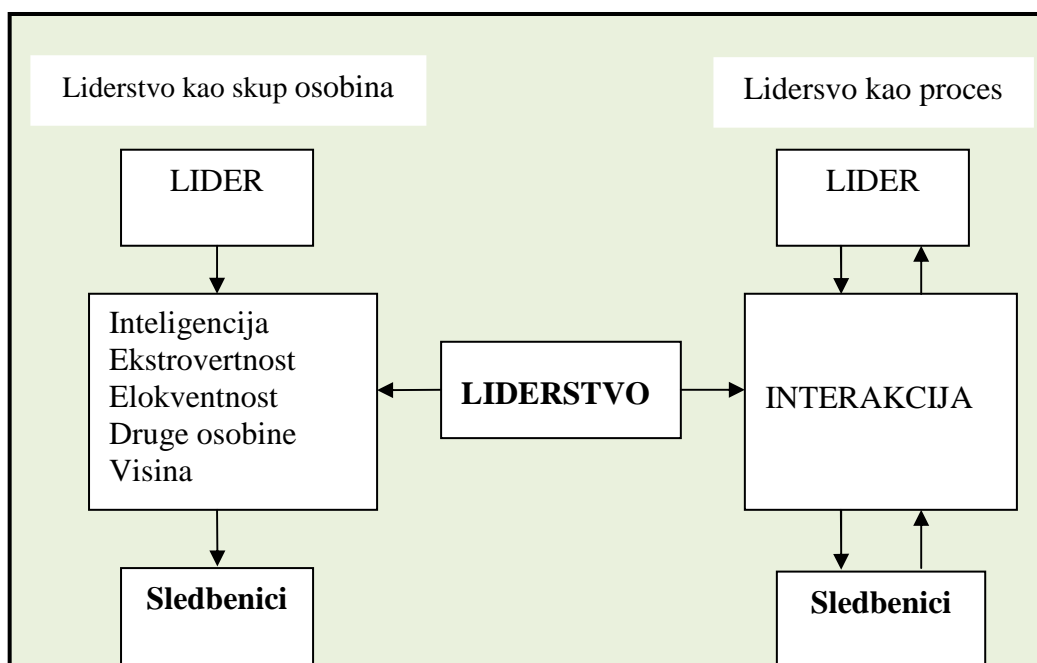
*Transakcioni stil liderstva* oslikava ponašanje lidera, koji stavlja akcenat na nagrade za svakog sledbenika na osnovu kvaliteta, a u vezi sa radom, organizacionom efikasnošću, produktivnošću, zadovoljstvom i organizacionim performansama (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Judge & Piccolo, 2004; Walker, 2006; Podsakoff & Schriesheim, 1985). Smatra se da su transformaciono i transakciono liderstvo komplementarni, i u vezi sa tim, istraživači Avolio i Bass zaključuju da je „Autentično

liderstvo je liderstvo punog opsega (*full range leadership*; model potpunog liderstva) koji uključuje i transformaciona i transakciona ponašanja lidera“ (Avolio & Bass, 1999).

*Liderski stil laissez-faire* (slobodni stil liderstva) opisuje lidera, koji je veoma pasivan u usmeravanju i upravljanju drugima. Uz prisiljavanje sledbenike, želi da oni budu odgovorni za planiranje, rad i kontrolu. Ovaj stil liderstva je povezan sa odsustvom liderskog ponašanja i preuzimanja odgovornosti (Bass & Avolio, 1993). Slobodni lideri igraju veoma ograničenu uloga u svakodnevnim aktivnostima i oni takođe ne učestvuju u pokretanju sledbenika. Slobodni lideri su povezani sa negativnim posledicama po organizaciji, uključujući: - smanjeno zadovoljstvo sledbenika (Judge & Piccolo, 2004); - lošu klimu (Zohar, 2002), - niže performanse sledbenika, kao i veće mogućnosti za izbijanje konflikta, nasilnog ponašanja i stres na radnom mestu (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007).

### **6.6. Razlike - ograničenja postojećih liderskih stilova**

U shvatanju postojećih liderskih stilova mogu se pojaviti ograničenja u meri u kojoj objašnjavaju efikasnost lidera. Piccolo (2004) izveštava da je pronašao jaku veza između efikasnosti liderstva i transformacijskog stila, ali samo na organizacionim nivoima. Na višim nivoima liderstva, druge studije su pokazale da transformacijski stil liderstva nije konzistentan prediktor pozitivnih organizacijskih ishoda kao što su neto profitne marže i organizacijske performanse (Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001; Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman, & Yammarino, 2004; Agle, et al., 2006). Najznačajnije razlike u shvatanju liderskih stilova, mogu se prepoznati kod autora iz oblasti liderstva koji liderstvo posmatraju kao skup osobina naspram onih autora koji liderstvo posmatraju kao proces (slika 4). Autori koji liderstvo posmatraju kao skup osobina polaze od pretpostavke da su neki ljudi *rođeni* ili poseduju genetski kod i predodređeni su da budu lideri. Ovo se smatra da je vezano za prve pokušaje sistematskog izučavanja liderstva. Međutim, Stogdill izveštava da ne postoji konzistentan skup liderskih osobina po kojim bi se lideri razlikovali od onih koji to nisu (Stogdill, 1984).



Slika 4. Različiti pogledi na liderstvo

(Izvor: Adaptirano prema Northouse, P. (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, str. 3)

Osobine lidera nisu nevažne, ali su one relativne i povezane sa situacionim faktorima. Različiti istraživači su utvrdili brojne osobine ličnosti koje karakterišu liderstvo, ali su ipak na osnovu tih istraživanja identifikovane određene ključne osobine navedene u tabeli 2.

Tabela 2: Studije o liderskim osobinama i karakteristikama:

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Devader i Alliger (1986)	Kirkpatrick i Locke (1991)
Inteligencija	Inteligencija	Postignuće	Inteligencija	Energičnost
Budnost	Muževnost	Istrajnost	Muževnost	Motivisanost
Pronicljivost	Prilagodljivost	Pronicljivost	Dominantnost	Integritet
Odgovornost	Dominantnost	Inicijativa		Pouzdanost
Inicijativa	Ekstrovertnost	Samopouzdanje		Kognitivna sposobnost
Upornost	Konzervativnost	Odgovornost		Poznavanje posla
Samopouzdanje		Kooperativnost		
Društvenost		Tolerantnost		
		Uticajnost		
		Društvenost		

Izvor: Raven, F. (2008). „The Bases of Social Power, u Cartwright: *Group Dynamics: research and Theory*, New York“.

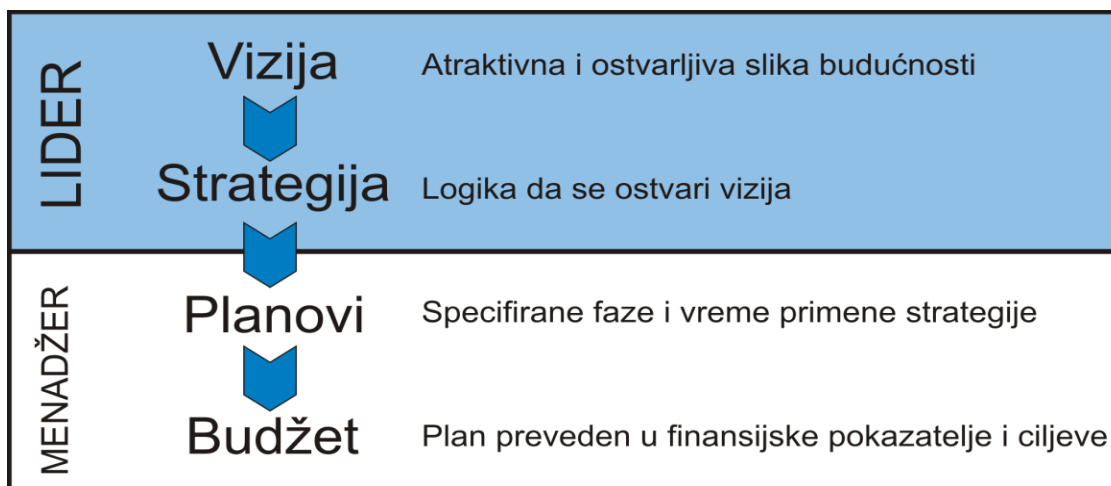


Osobine, koje se mogu izdvojiti kao ključne i koje se pojavljuju u skoro svim istraživanjima su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet, društvenost. Pored ovih osobina, istraživanja odnosa *pet velikih* dimenzija i liderstva pokazalo je značajnu korelaciju (Judge et al, 2002). Pored ovih istraživanja, početkom 1990-ih pojavila su se i istraživanja Danijela Golemana, (Goleman, 1998), koja dovode u vezu liderstvo i emocionalnu inteligenciju<sup>19</sup>, gde se emocionalna inteligencija razmatra kao osnova liderstva. Koter, na primer, smatra da: „lider pre svega mora da ima znanje i sposobnost da radi sa različitim aspektima motivacije, komuniciranja, interpersonalnih veza, timskog rada i grupne dinamike“ (Kotter, 1990). Autentično liderstvo podrazumeva uzajamnu istovremenu reakciju određene osobine i kvalitete ličnosti, kao i uspešnu interakciju u procesu vođenja između lidera i sledbenika. Konačan rezultat tog uticaja zavisi od toga kako će sledbenici uvažiti lidera, kako će prihvatiti ciljeve (viziju) i načine njihovog ostvarivanja (strategiju) i kakva je opšta situacija (okolnosti, klima i kultura) (Grubić – Nešić, 2008). Nesporno je, da lider u vojnoorganizacijskim sistemima može da odličnim znanjem i uvežbanim sposobnostima, doprinese boljoj interakciji i odnosa sa saradnicima i tako determiniše konačne rezultate. Za Grubić – Nešić, liderstvo jeste proces uticaja kroz interakciju sa sledbenicima, gde rezultat samog procesa bitno zavisi od sposobnosti lidera da odabere odgovarajuće instrumente uticaja (Grubić – Nešić, 2008). Kada se govori o izvorima moći, lideri korišćenjem istih na odgovarajući način, utiču na ostale članove grupe (sledbenike). Opšte je poznato da liderstvo podrazumeva uticaj, a ne pritisak i kontrolu, onda motivacija sledbenika putem komunikacije, kao voljna čovekova kvalitetna komponenta, smatra se da predstavlja osnovni instrument liderstva. Grubić – Nešić, izveštava da je osnovni preduslov da bi neko postao lider je da ima ispred i iza sebe znanje i rad<sup>20</sup>. Analizirajući osobine liderstva i menadžmenta, može se reći da, iako je liderstvo u indirektnoj vezi sa menadžmentom i da bitno utiče na njega, postoji značajna diferencijacija ovih pojmova. Kotler je jedan od gura menadžmenta koji je ustanovio razliku između ova dva pojma. Njegove reči su da se liderstvo i menadžment ne mogu poistovetiti, odnosno to su dva različita i komplementarna sistema sa svojim zasebnim karakteristikama i funkcijama. Liderstvo predstavlja izazov i sposobnost suočavanja sa promenama, u vidu identifikovanja i postavljanja puta. Liderstvo je kreiranje vizije

<sup>19</sup> Emocionalna inteligencija – „sposobnost efektivnog upravljanja sobom i svojim odnosima“ (Goleman, 1995). Za Golemana emocionalnu inteligenciju čine nekognitivne sposobnosti, kompetencije i veštine koje utiču na sposobnost osobe da se nosi sa zahtevima i pritiscima okoline. Emocionalna inteligencija se jednim delom stiče genetskim nasleđem, ali većim delom učenjem. Pojam „emocionalna inteligencija“ prvi put se u akademskom kontekstu pojavio 1985. godine, u naslovu doktorskog disertacije Wayn Paynes (<http://eqi.org/index.htm>). Međutim, smatra se da su naučnici Peter Salovey sa Univerziteta Yale i John D. Mayer sa Univerziteta New Hampshire prvi pokušali da ga operacionalizuju. Oni su u skladu sa naučnom metodologijom razvijali modele i instrumente za procenu EI. Prema Mayera i Saloveya „Emocionalna inteligencija je sposobnost da se opaze emocije, da im se pride i da se izazovu, kako bi pomogle procesu mišljenja. U suštini, emocionalna inteligencija opisuje sposobnost da se efikasno održava veza između emocija i mišljenja, da se upotrebe emocije kako bi se olakšalo rasuđivanje i da se inteligentno rasuđuje o emocijama“ (Mayer i Salovey, 1997). Džordž (2000) navodi da se „emocionalna inteligencija usredsređuje na meru u kojoj kognitivne sposobnosti pojedinca dobijaju informacije od emocija i na meru u kojoj se upravlja emocijama“. <http://www.emocionalnainteligencija.com/lat/emocionalna-inteligencija.html>.

<sup>20</sup> L. Grubić – Nešić, (2008). „Znati biti lider“, AB print, str: 34.

budućnosti i strategije za vođenje promena kako bi se ostvarila vizija. Liderstvo zahteva od lidera da putem motivacije i inspiracije, motiviše sledbenike da idu u pravom smeru, budući da je postavljanje pravca za novonastale promene fundamentalno za liderstvo. Sa druge strane, menadžment se odnosi na kompleksnost planiranja i budžetiranja poslovnih aktivnosti, tj. realizacija određenog plana organizovanjem, obezbeđenjem kadrova i sredstava i stvaranjem organizacione strukture kompanije. Iz navedenog proizilazi da su liderstvo i menadžment slični pojmovi, jer podrazumevaju ono što treba da se uradi, stvarajući mrežu ljudi i odnosa u cilju ostvarenja vizije. Može se zaključiti da su oba pojma kompleksna.



Slika 5. Zadaci menadžera i lidera organizacije

(izvor: S. Smederevac & Mitrović, D., (2006). Ličnost - metodi i modeli, str. 26. )



## 6.7. AUTENTIČNO LIDERSTVO– Definicija

Autentično liderstvo je originalno liderstvo i kritična razlika između autentičnog liderstva u odnosu na ostale stilove liderstva je: „**Autentično liderstvo je novo obeležje liderstva i predstavlja „autoput liderstva u izgradnji“**“. Neil Crofts (2003) izveštava da, „Autentično liderstvo se pre stiče nego što se dodeljuje. Ono je više dinamično a ne hijerarhijsko, i zahteva visok nivo samospoznaje i integriteta“. Autentično liderstvo temelji se na originalnosti, što u razvoju jača samopouzdanje i verovanja u samog sebe i u sopstveni uspeh. Autentično liderstvo se od drugih stilova liderstva razlikuje po konceptu. Koncept ovog stila liderstva uvek teži ka pobedi, i samo pobedi, pobedi u svim prilikama i situacijama. Osnovni moto autentičnog liderstva prema autora je pobjeda za pojedinca, pobjeda za tim, pobjeda za organizaciju i pobjeda za društvo u celini (Neil Crofts, 2010). Autentični lider zna ko je on i to bez straha ili kompromisa u raznim situacijama. On je originalan. Autentični lider, da bi upoznao sebe, mora biti sposoban da artikuliše lične emocije, motive i vrednosti po kojima živi i da iste dovodi u harmoniji. Neil Crofts smatra da autentičnom lideru je nužno da ima svoju autentičnu filozofiju liderstva (Neil Crofts, 2010). Pregledom pristupne literature može se izvesti zaključak, a koji, autentične lidere najbolje opisuje i glasi: „Autentični lideri su transparentni u svojim namerama, i poseduju besprekornu vezu između svojih vrednosti za koje se zalažu, akcije i ponašanje“ (Luthans & Avolio, 2003). Za autentične lidere, Džordž (2003) zaključuje: „Neko ko je *svestan sebe*, a za Fionu Beddoes-Jones, (2007) to su: „Lideri čije su psihičke i filozofske karakteristike u harmoniji, psihički su samosvesni, a filozofski su uravnoteženi sa etičkim prizvukom“ (Fionu Beddoes-Jones, 2007). Mnogi autori izveštavaju da, ono što autentične lidere odlikuje je poverenje i integritet, (Iles, et al., 2005; Avolio, et al., 2004; Chan, et al., 2005). Za Shamir & Eilama, (2005), Autentični lideri su: „istinski“ i oni su „istinske vođe“. U kontekstu autentičnog liderstva predloženo je nekoliko definicija. Avolio, Gardner, Valumbva, Luthans & May (2004), autentične lidere definišu kao: „Lideri koji su duboko svesni svojih misli i osećaju kako ih i drugi doživljavaju, svesni su svoje vrednosti i moralnih perspektiva, znanja i snage; svesni konteksta u kojem deluju; i koji su uvereni u pobjedu, puni optimizma i nade, elastični, i poseduju visoki moralni karakter“ (Avolio, Gardner, Valumbva, Luthans i Mej, 2004). Alternativno, autentičnost je definisana kao „posedovanje nečijeg ličnog iskustva, bilo da su misli, emocije, potrebe, želje, preferencije, ili uverenja, procesi delovanja po utvrđenoj paroli *znam sebe*, i koja dalje implicira da lider deluje istinski-originalno, kroz izražavanja na način koji je u skladu sa unutrašnjim mislima i osećanjima“ (Harter, 2002, str. 382). Primetno je da, svuda provejava stav da autentični lideri poseduju vrlo visok nivo samosvesti. Osim toga, u karakteristikama autentičnih lidera izdvajaju se: etičnost, poštenje, integritet, poverenje, doslednost, originalnost, poniznost, skromnost itd.... Za autentične lidere (Chan, et al., 2005; May, et al., 2003; Luthans & Avolio, 2003; Eigel & Kuhner, 2005) izveštavaju da su oni vrlo samosvesni, imaju disciplinu i sposobnost da regulišu svoje unutrašnje stanje i ponašanje. Oni poseduju veći nivo samojasnoće i više svesnosti u svoja osnovna uverenja i vrednosti od većine drugih lidera. Zato,

proizilazi da kao izgrađen koncept, autentično liderstvo je ostao dosledan osnovnim vrednostima tokom vremena razvoja. Ilies i grupa autora navode da: „Autentični lideri su duboko svesni svojih vrednosti i vrlina, oni su puni samopouzdanja, originalni su i nisu kopije, pouzdani su i sigurni (Ilies, et al., 2005: 374). Autentični lideri se fokusiraju na izgradnju vernih sledbenika i stvaranju pozitivne i privlačne organizacione klime. Za novi stil liderstva, koji je predmet (problem) istraživanja u ovom radu, smatra se da ima veliki značaj u kontekstu organizacione uspešnosti, i da u osnovi sadrži liderstvo. Ovaj stil liderstva razlikuje se od poznatih ranijih stilova i u organizacijama se ne posmatra kao novi stil upravljanja, razvijen od postojećih, već kao drugačiji pristup u načinu funkcionisanja organizacije. Njegova svrha je pokretanje promena i poboljšanje performansi organizacije, razvoj organizacije i stvaranje nove vrednosti uz kontinuirani razvoj kako lidera tako i saradnika. Za ovaj novi stil liderstva – za autentično liderstvo, i za potrebe ove disertacije, će biti usvojena definicija kreirana od strane autora *Valumbva, Avolio, Gardner, Vernsing & Peterson, (2008)*, koja glasi: „*Autentično liderstvo je obrazac ponašanja koji se oslanja na i promovira pozitivne psihološke kapacitete i pozitivnu etičku klimu, kako bi se doprinelo većoj samosvesti, unutrašnjoj moralnoj perspektivi, uravnoteženoj obradi podataka i relaciji transparentnosti u odnosima između lidera i njihovih sledbenika-saradnika, podstičući pozitivan samorazvoj*”, (*Valumbva, Avolio, Gardner, Vernsing & Peterson, 2008*).

## **6.8. Autentično liderstvo –kvalitet i vrednosti**

Autentični lideri su u stanju da uvek stave misiju i ciljeve organizacije ispred svojih sopstvenih interesa. Oni rade posao u potrazi za rezultatima, ne radi svoje moći, novca ili ega. Autentični lideri vode i rade srcem, ne samo umom. Oni se ne plaše da pokažu svoje emocije i svoju ranjivost. Uvek teže i traže način da se povežu sa svojim saradnicima. Oni komuniciraju na direktan način, a direktna komunikacija je kritična za uspešne rezultate. Autentični lideri se fokusiraju na dugi rok. Nekoliko teoretičara su predložili da je autentično liderstvo koren i konstrukt koji čini osnovu svih pozitivnih teorija o liderstvu (*May, et al., 2003; Avolio, et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner, et al., 2005*). Nasuprot njih, nekoliko istraživača su predložili da mora da postoji jasna konceptualna razlika između autentičnog liderstva i ostalih stilova liderstva (*Cooper, et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005*). Za autentično liderstvo Avolio i Gardner, (2005) izveštavaju da je u podudarnoj vezi sa transformacijskim stilom liderstva, pre nego sa bilo kojim drugim stilom. Sve ovo rečeno nam ukazuje da, stil liderstva se generalno odnosi na način na koji lider donosi odluke, kako se ponaša, i u kakvoj je interakciji sa saradnicima u obavljanju liderske uloge (*Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007*). Različiti stilovi liderstva su povezani sa različitim liderskim ponašanjima (*Bass, 1990; & Bass Avolio, 1994, Bono & Judge, 2004*). Takođe, ovo sugeriše da su neophodna i dodatna istraživanja drugih stilova liderstva, jer ista mogu biti od koristi i neophodna da se adekvatno objasni autentično liderstvo. Unazad

nekoliko godina, iznedrilo se kao značajno zapažanje da su neki efikasni lideri nužno u skladu sa transformacionim stilom liderstva i da njihovo ponašanje nije u potpunosti zarobljeno u nijedan trenutno identifikovan stil liderstva (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2005). Pregledom literature, zapaženo je da, istraživači iz oblasti liderstva, teoretišu da su neki lideri veoma efektivni i efikasni, jer oni primenjuju novi stil liderstva etiketiran kao autentično liderstvo. Za autentično liderstvo, podrazumeva se transparentnost u radu, originalnost, interakcija sa saradnicima, konzistentnost u ponašanju (Michie & Gooti, 2005). Prema istraživačima Avolio & Gardnera (2005), efikasni lideri su autentični i ne zatevaju nužno korišćenje transformacijskih, transakcionih ili nekih drugih liderskih stilova. Bill George<sup>21</sup> (2011) izveštava da su karakteristike lidera vrlo različite i da rukovodilac koji želi da postane lider oponašanjem drugih lidera, u samom startu je osuđen na propast. Ovakav pristup jednostavno nije funkcionalan. Izuzetan kvalitet kojem lideri moraju težiti je autentičnost i doslednost samom sebi u svakom smislu. Vrednosti koje autentični lider treba da poseduju za Bil Džordža su:

1. „razumevanje svoje uloge;
2. delovanje na temelju čvrstih vrednosti;
3. vođenje srcem;
4. uspostavljanje kvalitetnih odnosa;
5. sprovođenje samodiscipline“ (George, 2011).

*Razumevanje uloge* - Svaki čovek koji želi da postane lider trebalo bi da odgovori na sledeća pitanja: Koja je svrha vođenja? Ako svrha i smer vođenja nisu prisutni kod lidera, postavlja se pitanje zašto bi takvog lidera iko sledio? Postoje mnogi ljudi koji žele da postanu lideri, iako oni retko razmišljaju o svrsi liderstva. U traganju za vlastitim ciljem, potrebno je razumeti samog sebe, strasti i ličnu motivaciju kao pokretača akcija. *Delovanje na temelju čvrstih vrednosti* – lidera određuju lične vrednosti i karakter. Vrednosti autentičnog lidera oblikuju se putem učenja, samoispitivanja i savetovanja s drugima tokom celog života. Za vrednosti se smatra da sačinjavaju „moralni kompas lidera“ (George, 2011). Ono što je prepoznatljivo za autentične lideri je, oni uvek znaju gde se nalazi *sever*. Kod razvoja temeljnih vrednosti autentičnog lidera posebno mesto zauzima integritet. Integritet kao vrednost je preko potrebna svakom autentičnom lideru. Za integritet Džordž izveštava da se u prvom redu isti odnosi na komuniciranje istine i samo istine, ma kako ona bolna bila (George, 2011). Ključna osobina autentičnih lidera je sposobnost za prikaz integriteta u svim interakcijama, a on dovodi do stvaranja poverenja u grupi. „Poverenje je

---

<sup>21</sup> **Bill George**, bio je predsednik i izvršni direktor „Medtronic“ (1989), nekada vodeće svetske kompanije za razvoj medicinske opreme. Autor je knjige „Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value“. On je i u upravama kompanija „Goldman Sachs“, „Target“ i „Novartis“, kao i tzv. executive-in-residence na poslovnoj školi „Yal“e. Časopis Business Week uvrstio ga je na listu vodećih menadžera u SAD-u, a Akademija za menadžment ga je proglasila izvršnim direktorom godine 2004 godine. <https://www.billgeorge.org/about>.

ključno za liderstvo jer: „znate li možda nekog ko sledi osobu kojoj ne veruje?“ (B. George, 2011). *Vođenje srcem* – Za autentične lidere smatra se da su ljudi velikog srca. Oni su spremni i voljni da podele svoj život s sledbenicima. Autentični lideri delujući na ovaj način poseduju sposobnost da *zapale duše* saradnika, kako bi dostigli izvrsnost. *Uspostavljanje kvalitetnih odnosa* – Autentični lideri poseduju sposobnost razvijanja bliskih i trajnih odnosa sa saradnicima. Autentični lider stavlja je da: „Odnosi su ogledalo u kojem se vidi kakvi zaista jesmo“. Svako „Liderstvo“ koje zagovara odvojenost i distanciranost neće biti uspešno u 21. veku. Autentični lideri u vojnoorganizacijskim sistemima kreiraju iskrene odnose sa svima iz organizacije i izvan organizacije. *Pokazivanje samodiscipline* - Samodisciplina je važan kvalitet autentičnog lidera. Često se za autentičnog lidera kaže da je *čovjek istinskih vrednosti*. Smatra se da niko nije savršen, ali, autentični lideri su samodisciplinovane ličnosti, koji su u stanju da sve učine kako bi sopstvene vrednosti pretvorili u dela. Oni kada ne ispune zacrtano i projektovano, oni iskreno priznaju svoje greške. Autentični lideri su borbeni ljudi, puni sportskog duha. Oni iskreno žele uspeh u svemu što rade. Autentični lideri znaju da je za uspeh, potrebno, dugoročna visoka stopa samodiscipline. George (2011) izveštava da: „dostizanje ovih vrednosti ne predstavlja sekvencijalan proces, već proces koji zaokuplja maštu lidera celog života“. Zadatak autentičnog lidera u organizaciji jeste da proceni koja znanja nedostaju njegovim saradnicima-sledbenicima, koje veštine je neophodno usavršiti i nadograđivati, kojim sistemom vrednosti u organizacionom ponašanju je moguće postići najpovoljniju i najpodsticajnu klimu i kojim aktivnostima je najpovoljnije uskladiti individualne ciljeve sa ciljevima organizacije. Uvećanje i korišćenje znanja se postavlja kao najvažniji cilj i pojedinca i organizacije, jer ono predstavlja osnovu za organizacioni razvoj. Autentično liderstvo se fokusira na pozitivne rezultate, a ne na isticanje nedostataka sledbenika-saradnika. Isto, promovise poverenje zaposlenih, što dovodi do stvaranje nove vrednosti u organizaciji.

### **6.9. Autentično liderstvo – teorijski model**

Kao koncept, autentično liderstvo, naziv je dobilo po autentičnosti. Koreni autentičnosti mogu se pratiti unazad do grčkih filozofa (Avolio & Gardner, 2005). Rečnici nam otkrivaju da je autentičnost, karakteristika ili kvalitet lidera da budu originalni i istiniti (Kernis, 2003). *Autentičnost je suprotnost imitaciji ili falsifikatu*, i znači biti veran originalu, izvornom ono što jesi, biti istinit i posvećen svrsi. Sinonimi za autentičnost su originalnost, *bona fide* (u dobroj veri, dobronamerno i sa iskrenim namerama), tačnost, ispravnost i legitimnost. U svom radu, Kernis (2003) tvrdi da je autentičnost: „slobodno i prirodno izražavanje osnovnih osećanja, motiva i sklonosti“. Autentičnost je u uskoj vezi sa samosvesti pojedinca, pri čemu pojedinac je svestan sopstvenog postojanja i ono što on predstavlja u kontekstu vremena (Silvia & Duval, 2001). *Samosvest* je proces samorazumevanja, i postiže se kroz introspektivna sopstvena-razmišljanja o osnovnim vrednostima, identitetu, motivima i emocijama

(Gardner, Avolio, Luthans, May & Valumbva, 2005). Ovo gledište podržava trenutne teorije samodeterminacije da promoviše sličan interno-regulatorni proces, kao put ka autentičnosti (Deci & Rajan, 2000). Autentičnost je realnost i prepoznaje se po **čistoti i plemenitosti**. *Autentičnost poseduje svoj zvuk, to je zvuk planinskog potoka*. Autentičnost znači da sadrži funkciju koja je duboka, suprotno površnoj. Autentičnost je i tradicionalna mudrost u korist savremenog života. Autentičnost je proces, realnost postojanja nekog lica, realnost mesta, hrane, zajednice ili priče (Dimovski & et al., 2011). Harter, (2002, str. 382) autentičnost definiše kao: „Posedovanje nečijeg ličnog iskustva, bilo da su misli, emocije, potrebe, želje, preferencije, ili uverenja, koje implicira delovanje samo u skladu sa istinom i izražavanje na način koji je u skladu sa unutrašnjim mislima i osećanjima“. Autentično liderstvo, teorijski, opisuje lidere sa velikim kapacitetom za efikasnu obradu informacija o sebi (sopstvene vrednosti, verovanja, ciljevi i osećanja) i sposobnost da se prilagodi lično i lidersko ponašanje, jasan sopstveni identitet, i sposobnost da se usklade lične preferencije sa zahtevima organizacije (Čen, Hannah, & Gardner, 2005; Ladkin & Taylor, 2010; Shaw, 2010; Ford & Harding, 2011). Autentično liderstvo se fokusira na pozitivna dostignuća lidera, a ne isticanje propusta u radu saradnika (Peterson & Luthans, 2003; Jensen & Luthans, 2006). Ono, u srži promoviše poverenje između lidera i zaposlenih, što dovodi do veće emocionalne sigurnosti (Avolio, Gardner, Valumbva, Luthans, & May, 2004). Autentični lideri su otporni na dvosmislenost i otvoreni su za nova iskustva i promene. Ovaj stil lidera podstiče kreativnost i inovativnost. Neka ranija istraživanja autentičnog liderstva (Scandura & Schriesheim, 2005; Harvei & Gardner, 2006; Toor & Ofori, 2008; Larkin & Taylor, 2010) ukazuju da postoji određena dilema koja zavisi od konteksta organizacije ili društva, a koja se odnosi na: Da li autentični lideri su zaista autentični? Ovu dilemu ćemo empirijski ispitati u ovoj studiji, što je razlog zašto merimo autentičnost kod lidera iz perspektive rukovodilaca u vojnoorganizacijskim sastavima i to: 1) kako oni doživljavaju svoju autentičnost putem samoprocene *kako vidim sebe*) i 2) iz perspektive izvršilaca – članova vojne organizacije, kako oni vide lidera (putem procene autentičnosti lidera od strane saradnika (*kako me drugi vide* i doživljavaju). Zaista, komunikacija i liderstvo su neraskidivo vezani. Autentični lideri uz efikasnu komunikaciju, mogu da podstaknu, inspirišu i vode druge, ali samo ako komuniciraju na jasan, kredibilan i autentičan način. Autentični lideri su vešti komunikatori. Korisno komuniciranje ne podrazumeva preteranu agresivnost, niti neku vrstu pasivnost, neznanje i izostanak informisanosti. Biti uspešan u komunikaciji znači, biti sposoban da ljudskim, stručnim, dostojanstvenim i iskrenim nastupom, sebe predstavite u najboljem svetlu, zaslužite pažnju i okupirati čula slušalaca da veruju u ono što čuju i vide. Na taj način se stiče poverenje, i postaje se uzor onima koji slede ideje. Autentični lideri su osobe koje znaju ko su i upoznati su sa samim sobom. Autentični lideri se u sopstvenoj koži osećaju veoma udobno. Autentični lideri se ne plaše da govore istinu, a koja glasi *ono što vidite je ono što i dobijete*. Autentični lideri su u stanju da prepoznaju vrednost svakog saradnika. Oni komuniciraju tako efikasno da se drugi u njihovoj okolini osećaju cenjeni kao ličnosti, i uvek su spremni da prepoznaju, prihvate i usmere potencijale sledbenika u pravom smeru. Iako je nekoliko knjiga i članaka napisano na temu autentičnog liderstva, malo je empirijskih dokaza o



ispravnosti ovog liderskog pristupa u radu. U vojnoorganizacionom sistemu R. Srbije ovakav istraživački pristup nije zabeležen i s razlogom se od ovog istraživačkog projekta očekuje da: - pre svega da budu prepoznata, dokazana, a zatim i publikovana, naučna objašnjenja i informacije o trijadnim međusobno povezanim procesima i to: *vrednosti - autentično liderstvo - interna komunikacija*, u vojnoorganizacionim sistemima Ministarstva odbrane. Valumbva i ostali (2008) izveštavaju da autentično liderstvo nudi nadu u svetlu liderskih teorija jer, promovise optimizam i humanističke vrednosti (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, et al., 2009; Valumbva et al., 2008). Ovo istraživanje i istraživačka studija predstavlja prvenac u naučnoistraživačkim krugovima Ministarstva odbrane u ovoj oblasti. Ista, ima zadatak da empirijski testira i istraži uticaj različitih dimenzija i međusobni odnos između vrednosti u svetlu Hajdtovog petodimenzionalnog modela vrednosti (operacionalno definisanog upitnikom *MFQ* kreiranim od strane Hajdta i saradnika 2008. godine) i autentičnog stila liderstva sa jedne strane i zadovoljstva internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima Ministarstva odbrane Republike Srbije sa druge. Istraživanjem povezanosti navedenih komponenti utvrdiće se područja koja su od fundamentalnog značaja za razvojni proces, izgradnju i unapređenje autentičnog liderstva i zadovoljstva zaposlenih u Ministarstvu odbrane internom komunikacijom, a koji su u direktnoj inetrakciji i doprinose razvoju i unapređenju sveukupnih sposobnosti zaposlenih u organizacionim jedinicima Ministarstva odbrane. U vojnoorganizacijskim sistemima, kao i u ostalim uspešnim i organizovanim sistemima, zlatni ključ odličnog liderstva je u odnosu prema ljudima. Autentični lider je osoba koja, svojim rečima, ličnim primerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i emocije značajnog broja ljudskih individua i sledbenika, a nekad i opštu populaciju (Gardner, 1996). Uspešna i ostvarena komunikacija u organizacionim celinama Ministarstva odbrane je, fundament i isprepletana perla koja spaja ili razdava lidere i sledbenike, a koja zavisi od osobine i sposobnosti autentičnog lidera. Jedno od istraživačkih pitanja na koje ova disertacija treba da pruži odgovor glasi: „Da li relevantne veze autentičnog liderstva i njegovih osobina, koji čine savršen mozaik i koji ga krase, imaju uticaj na zadovoljstvo internom komunikacijom učesnika u komunikaciji unutar organizacijskih celina Ministarsva odbrane“. Avolio i Gardner, za Autentično iderstvo misle da je faktor uspeha današnjih progresivnih organizacija i ima ključnu ulogu u ostvarivanju efikasnijeg poslovanja organizacija (Avolio & Gardner, 2005). Takođe, autentično liderstvo može imati ključnu ulogu u procesu razvoja i unapređenja sposobnosti organizacija. Autentični lideri su originalni i nisu kopije. Oni svoje akcije zasnivaju na sopstvenim vrednostima (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2008). Sam koncept autentičnog liderstva i opšte prihvaćeni okvir autentičnog liderstva, koncipiran od strane Valumbve i saradnika (2008), može se predstaviti kao multidimenzionalni konstrukt, koji se sastoji od četiri međusobno povezanih dimenzija:

- *samosvest;*
- *objektivnost pri donošenju odluka;*

- **transparentnost u komunikaciji;**
- **moralna dimenzija poslovanja.**

Autentični lider je samosvestan i vođen je skupom etičkih vrednosti, visokim moralnim standardima, iskren je i poseduje visok integritet<sup>22</sup>, uvek pokazuje transparentnost pri ponašanju i radu, što dovodi do fer i objektivnog delovanja pri donošenju odluka. Autentični lideri rade **ono što je ispravno i pošteno**. Valumbva i ostali, (2010) ukazuju da se **samosvest** odnosi na meru u kojoj autentični lideri poznaju i razumeju svoje pravo *ja* (sebe) i kako shvataju svoju pravu ličnost. Razmatranja o samosvesti su značajno slične sa konceptom samojasnoće i odnosi se na to da li pojedinac jasno vidi svoje lične attribute i da li su lični stavovi stabilni i interno konzistentni. Klasični teoretičari poput Rogersa i Maslova, koncept autentičnosti i samosvesti, svode pod procesom *samoaktualizacije* i *samoprevazilaženja* (Rogers, 1959; Maslov, 1971). Autentični lideri tokom procesa samospoznaje, posmatraju i analiziraju svoje mentalno stanje kroz introspekciju<sup>23</sup>. Prema Ladkinu i Tailoru (2010), unutrašnja veza sa samim sobom se postiže zadiranjem u sopstvenu ličnost, pozivajući se na važne događaje u svom životu i na sopstvene reakcije i emocije u tim događajima koji se vezuju za to vreme. Na ovaj način lideri se upoznaju i prihvataju svoje osnovne vrednosti, osećanja, identitet, ciljeve i motive (Avolio & Gardner, 2005). Samosvest, predstavlja poznavanje svog unutrašnjeg stanja, lične sklonosti, nadarenosti i pronicljivosti. Za Avolia i Gardnera, samosvest se sastoji iz emocionalne svesnosti koja se sastoji od prepoznavanja sopstvenih osećanja i njihovog učinka i delovanja na druge ljude, kao i na nas same (Avolio & Gardner, 2005). Takođe, ona je sastavljena i iz tačne samoprocene u smislu poznavanja vlastitih jakih i slabih strana i stepena

<sup>22</sup> **Integritet** (lat. integritas) znači „potpunost, nedeljivost, besprekornost, poštenje (Grubić-Nešić, L., 2008). Za integritet ličnosti smatra se da predstavlja objedinjeno delovanje niza osobina, veština i sposobnosti koji čine harmonizovanu celinu. Grubić-Nešić, smatra da, „Imati integritet znači imati bezuslovnu i nepokolebljivu obavezu prema moralnim vrednostima i dužnostima. Imati integritet znači biti svestan svoje potpunosti kao ljudskog bića kao i raznolikosti između drugih ljudi. Integritet se prepoznaje u ponašanju u kojem se reči ne razlikuju suštinski od dela, a misli od ponašanja“ (Grubić-Nešić, L., 2008). Integritet uključuje i poštenje, realnost, nepovređenost, čitavost, čistotu duše, časnost, čestitost, nevinost, kao i ostale moralne vrednosti ličnosti. Uz moralne vrednosti integritet podrazumeva i ličnu komponentu. Integritet je i rad na sopstvenom integritetu, rad na razvijanju osobe u potpunosti i verodostojnosti. Za osnovu verodostojnosti smatra se da je čini kontinuitet određenih ponašanja, bez obzira na pritiske i uticaje iz okoline. „Integritet je i mogućnost samokontrole vlastitih emocija i impulsa u toj meri da ne prevladaju nad razumom. Jedna od definicija je i da je integritet sposobnost održavanja dostojanstva, kako ličnog tako i dostojanstva drugih ljudi. „Integritet nije ono što se manifestuje kroz ponašanje spolja, već je to pre svega ono što čovek i zaista jeste“ (Grubić-Nešić, 2008).

<sup>23</sup> **Introspekcija** „(engl. introspection, lat. introspicere: gledati u što, posmatrati) gledanje unutra, zagledanje u sebe, samoposmatranje, posmatranje svojih misli, osećanja itd“. (<https://velikirecnik.com/introspekcija>). Za tehniku samoposmatranje kaže se da se sastoji u istraživačkom procesu posmatranja „samog sebe“, odnosno svojih psihičkih doživljaja i analizi svog iskustva. Razlikuju se dva oblika samoposmatranja (introspekcije). Simultana introspekcija se odigrava istovremeno sa doživljajem, a retrospektivna introspekcija se zasniva na analizi po sećanju. Iako je od bihejvorista samoposmatranje odbačeno kao suviše subjektivan metod, još uvek se koristi u okolnostima kada osobe imaju sposobnost samoanalize čime se dobija dragoceni materijal za analizu. U socijalnom radu samoposmatranje pruža dragocene podatke za razumevanje ponašanja ličnosti, posebno atipičnih formi ponašanja (Trebješanin, Ž. (2008) „Rečnik psihologije“, Stubovi kulture, Beograd).



samopouzdanja i uverenosti u vlastitu vrednost i sposobnost (Avolio & Gardner, 2005). Emocionalna inteligencija, kao sposobnost je veoma važna za autentičnog lidera. Za autentične lidere, smatra se da poseduju veoma razvijenu emocionalnu ineligenciju. Emocionalna inteligencija obuhvata čitav niz specifičnih sposobnosti, gde se izdvajaju sledeće: „**razumevanje samog sebe** (poznavanje sebe, ličnih sposobnosti, sklonosti, potreba, afekte, kao i sposobnost samoposmatranja); **sposobnost emocionalne samokontrole** (sposobnost samokočenja, obuzdavanje afekta, kao i suzbijanje toksičnih emocija); **samouverenost** (visoko samopouzdanje, gajenje optimizma); **osetljivost za potrebe i probleme drugih** (predusretljivost), **sposobnost razumevanja osećanja drugih** (empatija); **veština rešavanja međuličnih sukoba** (omiljeni u društvu, odlični organizatori, uspešne vođe); **sposobnost uspostavljanja prijateljskih skladnih odnosa** (dobri prijatelji, popularni u društvu); **sposobnost rukovođenja grupom** (liderske i komadantske sposobnosti, veštine komuniciranje)“ (Grubić-Nešić, 2008). Prema Golemanu (2007), osnovu emocionalne inteligencije čine pet osobina: *samosvest, samokontrola, motivacija, empatija i društvene veštine* (Goleman, 2007, prema Grubić-Nešić, 2008).

1. „**Samosvest** - podrazumeva, poznavanje onog što u određenom trenutku osećamo i spremnost i sposobnost da se realno procene sopstvene sposobnosti, uz prisustvo samopouzdanja i samopoverenja. Samosvest doprinosi izgradnji i uspostavljanju poveranja;
2. **Samokontrola** - podrazumeva, spremnost i sposobnost lidera da kontroliše i upravlja svojim emocijama, tako da su one u svrsi i olakšavaju ono što on radi;
3. **Motivacija** - podrazumeva, sposobnost da se služimo svojim najdubljim potrebama u cilju usmeravanja ka cilju koji smo odredili, preuzimali inicijativu, odgovornost i spremnost da izdržimo i istrajemo u onome što za nas predstavlja ostvarenje cilja;
4. **Empatija** - podrazumeva, spremnost i sposobnost da se mentalno oseća ono što i drugi oko nas osećaju;
5. **Društvene veštine** - podrazumevaju, sposobnost preciznog uočavanja društvenih odnosa, društvenih sukoba, kao i negovanja timskog rada. Takođe, podrazumevaju sposobnost i spremnost za uspostavljanje komunikacionih kanala i mreža“ (Grubić-Nešić, 2008).

Smatra se da je **poverenje** ključni element zdravog radnog okruženja, i to poverenje između lidera i saradnika-sledbenika. Koncept autentičnog liderstva je predložen kao ključ uspeha liderskih stilova, jer isti značajno doprinosi u izgradnji poverenja, a zbog jasnog fokusa na pozitivnu ulogu modeliranja poštenja, integriteta i visokih etičkih standarda u razvoju odnosa lider-sledbenik. Model povezivanja autentičnih lidera i sledbenika podrazumava obostrano poverenje u upravljanju i u ishodima rada. Ključ uspeha u uspostavljanju poverenja koje je u direktnoj vezi sa **samosvesti** lidera je interna komunikacija, koja je prepoznata kao veoma važan element autentičnog liderstva. Dimenzija autentičnih lidera, koja se odnosi na **objektivnost pri donošenju odluka**, obuhvata i odnosi se na nepristrasnu obradu podataka kroz analizu svih

relevantnih informacija i uzimanje u obzir mišljenja saradnika prije nego što se donese konačna odluka (Valumbva, et al., 2010). Izbalansirana obrada podataka ili objektivnost u donošenju odluka, uključuje otvoreno i objektivno analiziranje dostupnih i relevantnih informacija, i na osnovu te analize izvodi se zaključak ili donosi se odluka. Autentični lideri koji pokazuju spremnost za izbalansiranu obradu podataka, traže i mišljenje od svojih saradnika, što ukazuje na njihovu spremnost da uvažavaju i uporede stavove saradnika sa svojim stavovima ili uverenjima, pre zaključivanja i donošenja odluka. Putem prikupljanja mišljenja od sledbenika, autentični lideri mogu ostvariti bolje razumevanje sa saradnicima, uzimajući u obzir apstraktne principe i etičke standarde, i stvara se mogućnost da saradnici uzmu aktivno učešće u etičkim procesima odlučivanja čime se podiže ugled organizaciji. Autentični lideri demonstrirajući objektivnost pri donošenju odluka, doprinose stvaranju podnošljive klime za sve zaposlene (Gardner et al., 2005). Smatra se da je objektivnost pri donošenju odluka kao dimenzija autentičnog liderstva u direktnoj vezi sa uspešnom komunikacijom. Autentični lider može biti objektivan pri donošenju odluka, ali je veoma važan njegov pristup i način komunikacije sa saradnicima pri prenošenju i saopštavanju odluke. Samo jasna, precizna, realna i razumljiva dvosmerna komunikacija doprinosi objektivnosti pri donošenju odluke od strane lidera i shvatanje odluke od strane saradnika.

**Transparentnost u komunikaciji**, kao osobina autentičnih lidera, podrazumeva otvoreno deljenje svih informacija i izražavanje istinskih misli i emocija u odnosima sa saradnicima. Dakle, autentičnost odražava liderovu sposobnost usklađivanja samoodgovornosti, odgovornosti za svoje sledbenike-saradnike i odgovornosti prema široj javnosti, u cilju postizanja saradnje unutar i izvan organizacija (Novičević, Harvi, RONALDA & BRAUN-RADFORD, 2006). Transparentnost, uključuje, ponašanja lidera koji promovišu pozitivne odnose sa saradnicima kroz otvorene i pozitivne komunikacijske procese, uključujući i sve ono što čini istinskog-pravog lidera, kako misli i kako se oseća. Transparentnost, promoviše jasnije socijalne razmene, gde lideri i sledbenici iznose ono što svaki očekuje od međusobnih odnosa, i zbog čega su u stanju da formiraju koherentan psihološki ugovor. Transparentnost u komunikaciji poseduje znak otvorenosti, odgovornosti i poštenja između lidera i sledbenika (Avolio & Luthans, 2006).

**Moralna dimenzija poslovanja** se odnosi na onaj stepen, do kojeg su postupci i ponašanja autentičnog lidera vođeni njegovim unutrašnjim moralnim standardima i vrednostima, a nisu rezultat spoljnog uticaja (Gardner, et al., 2005). Lideri, moraju da upravljaju sa sopstvenim ponašanjem, tako da se ono podudara sa moralnim standardima (May & et al., 2003; Novičević & et al., 2006), tako da je to, s jedne strane, harmonija lidera koje je oličenje *ponašanja sa sopstvenim vrednostima*, i harmonija lidera *ponašanje sa etičkim pravilima društva*, sa druge strane. Da bi autentični lideri zaslužili poštovanje sledbenika i stekli mogućnost da utiču kroz postupke, upotrebom svih vrsta komunikacije, lider mora, pored autentičnosti, da pokaže i integritet, usklađen sa etičkim kodeksom (Duignan & Bhindi, 1997). Ova

dimenzija se odnosi na višim nivoima moralnog razvoja, i autentični lider u komunikaciju sa saradnicima, rukovodi se visokim unutrašnjim moralnim standardima i vrednostima (Hannah, Lester, & Vogelsang, 2005). Kada su suočeni sa teškim etičkim izazovima, od autentičnih lidera koji poseduju viši nivo moralnih perspektiva, se očekuje da će na osnovu šireg i dubljeg sagledavanja etičkih izazova, da usklade lično ponašanje i postupke sa zahtevima organizacije (Werhane, 1999). Kao rezultat toga, sledbenici su zadovoljniji međusobnim odnosom i imaju poverenje u ono što je demonstrirano i prikazano kao atribut konzistencije od strane autentičnih lidera.

Iako se pretpostavlja da postoje neka konceptualna preklapanja za navedene četiri komponente autentičnog liderstva, koji čine i teorijski model ovog liderstva (Avolio, et al, 2004; Gardner, et al., 2005), autori Valumbva et al, (2008); i Valumbva, Luthans et al, (2011), empirijski su dokazali, opisali i publikovali da navedene komponente čine srž ovog stila liderstva. Autentični lideri su samo aktuelizovani pojedinci, koji su pre svega svesni svoje snage, ograničenja i emocije. Oni takođe, pokazuju svoje pravo sebe svojim sledbenicima. Oni ne deluju na jedan način u privatnom životu, a na drugi način u javnosti. Oni ne kriju svoje greške ili slabosti zbog straha od propasti. Takođe, oni, shvataju da je *samoaktuelizacija jedno beskrajno putovanje, nikad potpuno i konačno*: „Autentični lideri su originalni i nisu kopije. Oni svoje akcije zasnivaju na sopstvenim vrednostima“ (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2008). Autentično liderstvo je prilično sofisticirani koncept. Za isti se može reći da predstavlja dinamičku interakciju između ciljeva lidera i ciljeva i potreba njegovih saradnika. Autentični lideri koji u potpunosti razumeju teoriju vođstva i imaju sposobnost vođe, mogu da smanje frustraciju zaposlenih i negativne stavove u radnoj okolini. Veoma je važno da lideri mogu tačno da predvide potrebe svojih zaposlenih, da ih osnaže i ohrabre, da dele viziju same organizacije, kao i da omoguće da se stvori klima koja doprinosi efikasnošću organizaciji. Sve ovo izrečeno, navodi na zaključak da se opis autentičnih lidera podudara sa opisom lidera koji je potreban u vojnoorganizacionim sistemima. Za vojne lidere postoji uverenje da su visoko moralni i sposobni, da uz naporan rad znaju da usklade i kombinuju stvari koje drugima izgledaju nemoguće i haotično. Njihovi kvaliteti nastaju kombinacijom elemenata kućnog vaspitanja sa jedne strane, i sa tokom vremena, društvenim okolnostima i pre svega učenjem, sa druge strane. Ovo su neki od kvaliteta koji se uče, a isti čine i suštinu liderske veštine. Liderska veština nije stvar samo biološke sudbine, nego je i predmet ličnog izbora. Lideri u vojsci aktiviraju i mobilišu ljude u najtežim i u životno rizičnim situacijama. Liderima u vojsci su im potrebna multidisciplinarna znanja, a ne samo znanja iz teorije. Kada se čovek odluči za taj poziv, nastaje potreba da se dokaže, da veruje u sebe i da ima poverenja u sopstvena osećanja. Postoji opšta saglasnost da je *pozitivno modeliranje primarni metod* putem kojeg autentični lideri motivišu sledbenike da se postignu vrhunske performanse i organizacioni ciljevi (Gardner, et al., 2005). Koncept pozitivnog modeliranja se sastoji od osnovne metode kojom autentični lider, svojim primerom iskazuje pozitivne vrednosti, motive, ciljeve, emocije i ponašanje sledbenicima (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Smatra se da pozitivno modeliranje je kritično za zasnivanje i održanje autentičnih

odnosa unutar organizacije (Luthans & Avolio, 2003), kojih karakteriše poverenje i odanost (Gardner, et al., 2005) i ponašanje koje inspiriše sledbenike da se upusti u samo putovanje radi samootkrića koje na kraju daje poželjne i pozitivne ishode (Gardner, et al., 2005). U suštini, autentični lider kroz pozitivno modeliranje promoviše i omogućava razvoj sledbenika (Gardner, et al., 2005), za koji se smatra i da je neverovatno poželjno organizaciono ponašanje. Konstrukt autentični sledbenici je uveden od strane Shamira i Eilama (2005) i Gardnera i dr. (2005). Isti je okarakterisan sa sledbenicima koji imaju jedinstven autentičan odnos sa liderom. Postoji opšta saglasnost da kroz ovaj odnos sa liderom, autentični sledbenici se identifikuju sa njihovim liderom i podstiču samosvest i „samoregulišu svoje ponašanje da bi se postigli ciljevi koji su, u delu, izvedeni iz i podudarni sa onima koje zastupa autentični lider“ (Gardner & et al., 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Peterlin, Pengler & Dimovski, 2009).

## 7. KOMUNIKACIJA

... *“Oprezno birajte svoje misli, jer iz misli nastaju reči.*

*Pažljivo birajte reči, jer reči određuju vaše poteze.*

*Posmatrajte i vrednujte svoje poteze, jer potezi postaju vaše navike.*

*Budite svesni svojih navika, jer one predstavljaju vaše vrednosti.*

*Upoznajte svoje vrednosti, jer će vaše vrednosti postati vaša sudbina“...*

*„Mahatma Gandhi“*

### 7.1. Uvodne napomene

Živimo u vremenu u kome je komunikacija fenomen broj jedan. Savremeni svet je dinamičan i pun brzih promena. Novo vreme donosi nove navike i stilove života. I nikog ne čeka! Ako u svom privatnom životu i možemo sebi da dozvolimo da malo usporimo u današnjem poslovnom okruženju to je nedopustivo. Prava informacija u pravo vreme – adut je u poslovnoj trci. Danas, u današnjem poslovnom okruženju, za uspeh u radu i ostvarenje zacrtanog cilja neophodne su brze razmene informacija, kako sa internim tako i sa eksternim grupacijama. Efikasna komunikacija je temelj efikasnog poslovanja i efektivnosti, tu danas nikakve dileme nema. To više nije stvar izbora. To je životna neminovnost. Pitanje je opstanka na poslovnoj sceni. Savremena poslovna scena je dinamična. Planeta Zemlja je postala globalno selo kroz koje informacije i ljudi putuju više i brže nego ikada. Geografska udaljenost u poslovnom svetu postaje beznačajan faktor, granice između država nestaju, a potreba za komunikacijom danas je neophodnost. Imenica, nacionalna granica je relativizirana, i iste „nestaju“ i gube se. Danas, komunikacije predstavljaju dominantan faktor i pouzdan su partner razvoja celokupne civilizacije, jer su kao alat, univerzalno sredstvo i oružje zastupljene u svim sferama društava i aktivnostima čoveka. Sadašnjost, tempo poslovnih aktivnosti, brzina tehnoloških revolucija u vremenu u kome radimo i živimo, uslovljavaju neminovan napredak i u sferi komunikacije. Prilagođavanje i prihvatanje čestih promena su neminovnost u uslovima konstantne trke u današnjem dinamičkom okruženju. Borba i trka za prestiž u naoružanju i nadmoć u kosmičkoj i borbenoj opremi i savremenoj tehnologiji je svakodnevnica u ovom svetu i iste se ne mogu zaustaviti. Među brojnim i raznovrsnim promenama naglašavaju se i promene u svim oblastima komunikacija. Liderima današnjice, za donošenje ispravnih odluka su im neophodne pravovremene informacije, a do kojih se dolazi putem instrumenata interne i eksterne komunikacije. Komunikacioni proces, angažuje većinu vremena koje lideri imaju na raspolaganju. Lider, kreiraju komunikacioni mozaik komunicirajući sa nadređenima, podređenima, kupcima, klijentima, dobavljačima, partnerskim preduzećima i ostalim. Komunikacija zauzima ključni mesto u svim fazama vođenja, i važna je karika u regrutaciji i selekciji kadra, ocenjivanja rada, efekisnom upravljanju i motivaciji zaposlenih. Mnogi istraživači u savremenom menadžmentu postavljaju pitanje da li je rukovođenje zanat, nauka ili umetnost? (Gardner, 2005). Neki od njih smatraju da je rukovođenje pre svega zanat i svaki rukovodilac u svom razvoju ima

šansu da, pošavši od ličnog nivoa znanja „zanata“, dostigne nivo „umetnika“ u svom radu. Za smisao komunikacije, smatra se da je sadržan u razmeni poruka kroz informacije koje su obogaćene emocijama, a čije su funkcije: upozorenje, savet, informacije izražavanje mišljenja, zadovoljstva, uživanje, itd.. Poruka nema značenja osim onog koje joj ljudi etiketiraju, pod uslovom da je primalac u stanju da istu na isti način razume. Promišljati i objašnjavati komunikaciju podrazumeva poznavanje ljudi, društvenih i ekonomskih prilika i odnosa, sistema vrednosti, jer način na koji se ljudi odnose jedni prema drugima i prema saradnika u grupama ili grupi, unutar organizacije i društva je odraz velikog broja uticajnih faktora. Komunikacija je veština koja se uči, uvežbava i usavršava. Umberto Eko izveštava da je komuniciranje veština povezana sa aktivnostima duha koja se sazrevanjem, vremenom i iskustvom menja, transformiše i preoblikuje (Umberto Eko, 1973). Ista je utkana u sve grane društva, privrede, umetnosti, vojske, policije.....

## 7.2. Pojmovna određenja komunikacije

*„Izazov za profesiju komunikacije je, da utvrdi kako da pažljivo i efikasno koristi i upravlja informacijom i ispravno je isporuči skeptičnom auditorijumu“<sup>24</sup>*

Komunikologija kao interdisciplinarna nauka, svrstava se u relativno novu nauku i njen fokus je izučavanje načina komunikacije između ljudi. Za komunikologiju smatra se da je interdisciplinarna nauka, u kojoj važno mesto zauzimaju: lingvistika, biologija, politikologija, informatika, žurnalistika, ekonomija, umetnost psihoanaliza, sociologija i psihologija. Svaka od navedenih naučnih oblasti je interdisciplinarno unutar komunikologije i sa svojstvenim specifičnostima doprinosi komunikološkim saznanjima (M. Mandić, 1995). U literaturi, brojni autori definišu pojam komuniciranje. Gruban (PRilika, 2010) smatra da „komuniciranje je ulje za podmazivanje koje sprečava da organizacijska mašina „zariba“ do samouništenja zbog svih trenja koje danas uzrokuju promene“ (Gruban, 2010). Za Grujića (2000) komuniciranje je razmena informacija, gde on smatra da je pod pojmovima *razmena* i *informacija* obuhvaćen širok spektar drugih komunikoloških pojmova koji su naučnici različito tumačili. Termin komunicirati (*lat. comunicare*) ima nekoliko značenja: „saopštiti, pozajedničiti, učiniti zajedničkim, objaviti, izneti (ili: iznositi) u javnost; biti u vezi s nekim, dopisivati se, opštiti“ (Vujaklija, 1980: 445). Svaka interakcija između ljudskih bića, svaki razvoj prijateljstava, i bilo koji način zajedničkog života je zasnovan na međusobnom komuniciranju (jednih sa drugima). Komunikacija podrazumeva svaku razmenu informacija, izražavanje mišljenja, slaganje/neslaganje, kroz iskazivanje emocija. Ista, izgrađuje mrežu koja drži grupe zajedno i povezuje kulture. Međutim, treba biti svesan i da je komunikacija snažno i veoma značajno

<sup>24</sup> D'Aprix, R. (2009: 13) „Communicating strategy in financial melt down“, Strategic Communication management, Vol.13, Issue 1.



sredstvo za premošćavanje određenih razlika. Komunikacija je: „razmena i protok informacija i ideja sa jedne osobe na drugu, koja uključuje pošiljaoca, prenos ideje, informacije ili znanja do prijemnika“<sup>25</sup>. Lideri ne mogu da vode, nadgledaju, grade timove, stvaraju zamenike, trenere ili mentore bez mogućnosti da jasno komuniciraju. Dakle, reč je o interakciji ophođenja između pojedinaca ili grupa da bi se efikasnije prenela i razumela poruka. Radojković i Stojković (2004: 5) izveštavaju da „svojim globalnim karakterom komunikacija prožima sve ljudske aktivnosti, služi kao vektor kulturnim vrednostima i ima odlučujuću ulogu u uspostavljanju i funkcionisanju društvenih struktura“ (Radojković & Stojković, 2004). Komunikacija kroz razmenu informacija među ljudima, povezuje celo čovečanstvo. Sa razvojem društva i evolucijom čoveka razvijali su se i načini i instrumenti komunikacije. Potreba za međusobnom komunikacijom nije tekovina današnjeg čoveka. Još u ranijem periodu razvoja društva, čovek je imao potrebu za međusobnim sporazumevanjem i dogovaranjem. Postoji verovanje da su se prve komunikacije odvijale kroz različite pokrete i gestikulacije. Svaki od pokreta ili gestikulacija imao je svoje vrlo jasno i određeno značenje i koristio/koristila se u određenim situacijama. Te međusobne informacije i komunikacije imale su za cilj obaveštavanja, upozoravanja ili pridobijanja podrške i pomoći. Kao viši i sigurniji oblik za prenos poruka i prvih oblika komunikacije, u tom vremenskom periodu, predstavljala je sama pojava crteža i hijeroglifa. Isti su u mnogome pomogli čoveku u prenošenju poruka. Pronalaskom papira i nastankom pisma, zatim štampe, a kasnije radija i televizije, kao i novih medija, informacije i znanja postali su dostupni širokoj populaciji. To su, nezvanično, istorijske odrednice početka razvoja informisanja i komuniciranja, koji se tokom istorijskog razvoja zajednice, a naročito pojavom govora i pisma, usavršavao i dostigao današnji nivo. Komuniciranje je jedna od najvažnijih aktivnosti čoveka. Ono omogućava opstanak i razvoj ljudske vrste. Čovek, skoro svakog trenutka komunicira sa sobom, sa porodicom, prijateljima, poznanicima, u poslovnim procesima, u slobodno vreme itd. (slika 6.). Komuniciranje se tokom filogenetskog razvoja menjalo i razvijalo, a značajno se menja i u ontogenetskom (individualnom) razvoju pojedinca. Isto tako, može se reći i da komunikacija menja čovekov život, bilo u pozitivnom bilo u negativnom pravcu. Proučavanje komunikacije nije menjalo njenu suštinu, sve do druge polovine dvadesetog veka, kada je prepoznat značaj komunikacije za uspešnost poslovanja i kada su nastali poslovi koji su u najvećoj meri zasnovani na procesu komuniciranja. Autori iz ovih oblasti, Radojković i Džordžević izveštavaju da: „Komunikacija je proces razmene znakova i simbola, koji inicira, i u kojima učestvuje barem jedan od svesnih subjekata. To je svesno i motivisano komunikaciono delovanje čoveka u prirodi, društvu i svetu ideja, u autohtonoj životnoj sredini koju nazivamo civilizacijom“ (Radojković & Džordžević, 2001:22). Isi autori ističu da bi komunikacija bila ostvarena i da bi se komunikatori sporazumeli, neophodno je da govore istim (razumljivim za njih) jezikom. Zato bi se moglo zaključiti da je ljudska komunikacija, sa govorom, pokretima tela i facijalnim ekspresijama, predstavlja ne samo izraz ljudske svesti i njenog odnosa prema svetu, već svesnu angažovanu akciju

<sup>25</sup> „Army Leadership“, FM 6-22, (2006), Government Printing Office, Washington, DC.



subjekata, koja osim što deluju (u interakciji s drugim subjektima) ona oblikuje međusobne reakcije ljudi, a značajno utiče i na društvene odnose.



Slika 6. Načini komunikacije

(<http://www.fejsbuksrbija.com/10-nacina-komunikacije-danas/magazin/462.html>  
preuzeto dana 05.02.2016.god)

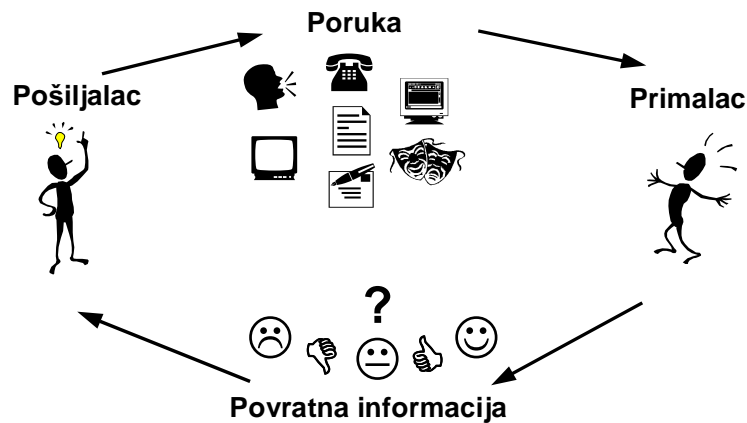
Komunikacija je za *Gillisa* način razmene mišljenja, ideja, stavova, vrednosti i činjenica. Suštinski, komunikacija je proces koji zahteva pošiljaoca, koji inicira proces i primaoca, koji kompletira komunikacionu interakciju (Gillis, 2006). Ona je veština koja se uči, razvija, i konstantno usavršava. Veliki broj problema ne bi ni nastao kada bi ljudi znali, hteli i mogli razumno da komuniciraju. Svaka komunikacija, bila ona pretežno verbalna ili neverbalna, zasniva se na razmeni emocija. Osnovna karakteristika komunikacije je da nije moguće ne komunicirati. Čak i ako sedimo u apsolutnoj tišini, naše ćutanje govori da nismo zainteresovani, možda da nam je dosadno, da smo uvređeni ili da očekujemo da čujemo nešto važno, ili da smo srećni i zadovoljni sobom. Sam komunikacioni proces je složena ljudska aktivnost koja čini osnov ljudskog razumevanja među ljudima u obavljanju svakodnevnih aktivnosti ili poslovnih procesa. Bez komunikacionog procesa nema uspešno obavljanja posla, kao ni bilo koje druge delatnosti u koje su uključeni različiti pojedinci. Komuniciranje stvara mogućnost da se uspostave veze i razviju odnosi između ljudi. Komuniciranje kao proces uključuje elemente i učesnike u komunikaciji. Isti može da se odvija na različite načine i uz pomoć različitih tehnika i metoda. Komunikacija se koristi za izražavanje misli i osećanja, za uticaj na druge, da informiše, kao i za izražavanje emocije. Primarne komponente procesa komunikacije su:

- pošiljalac (enkoder);
- poruka (informacija);
- primalac (dekoder);
- kanal (medij);
- povratna informacija,
- opažanje (percepcija).

**Pošiljalac** je osoba koja stvara i kodira poruku i onda je „šalje“ primaocu. Ona može biti poslata i ka više osoba. **Poruka** je zapravo izrečena izjava. Poruka se kodira putem simbola i kao takva se emituje ka primaocu. Simboli su najčešće reči, koje mogu biti ili pisane ili usmene. Poruka može biti i neverbalna (bez reči), kao što je govor tela, gestikulacija ili izrazi lica (grimase). Jasna, koncizna i sažeta govorna poruka uvek je mnogo efikasnija od pisane poruke, ako je napisana nejasnim i složenim stilom. **Primalac** je osoba odgovorna za dekodiranje poruke sa prijemne strane. Dekodiranje je proces interpretiranja (tumačenja) simbola. Ovo je verovatno najkritičnija faza procesa komunikacije. Ovde su ljudi retko efikasni onoliko koliko misle da jesu. Posebno je velika odgovornost na primaocu verbalne poruke, zato što je slušanje više aktivno nego pasivno. **Kanal** komunikacije, kao element je sredstvo ili način kojim se prenose poruke do primaoca. Način prenošenja poruke može biti raznovrstan i ima značajan uticaj na poruku i na njen efekat. Poruka ide kroz kanal do primaoca. Ovaj kanal je mehanizam preko koga se poruka prenosi. Najčešće korišćeni kanal je verbalni. Novine, imejl, memorandum, knjige, telefon, televizija ili zastave postavljene na brodu su samo nekoliko primera različitih kanala koji su nam dostupni za prenos poruka. **Povratna informacija** se vraća pošiljaocu i pokazuje kako je poruka primljena, protumačena, shvaćena i/ili prihvaćena. To je mogućnost za pošiljaoca da vidi da li je njegova poslata poruka zapravo ona poruka koju primalac misli da je primio. Povratna informacija kad nije dovoljno iskorišćena, onda često nije razjašnjeno da li je poslata poruka shvaćena na nameravani način. **Opažanje** je neizbežni pratilac komunikacionog procesa koji se javlja kod oba učesnika. Različiti stavovi opažanja su najčešći uzroci poteškoća, nerazumevanja i prekida u komuniciranju<sup>26</sup>. Opšti proces komunikacije prikazana je na sl. 7.

---

<sup>26</sup> **Opažanje** ili percepcija je važan kognitivni psihički proces na osnovu kojeg organizam neposredno upoznaje pojave i predmete u stvarnosti (<https://velikirecnik.com/opazanje>). Svakodnevno se opažaju objekti, ljudi, dubina, govor, zvuk i dr. Opažanje je saznajni proces kojim organizam prima i prerađuje informacije iz spoljašnjeg i unutrašnjeg sveta. Opažanje je saznanje spoljašnje sredine posredstvom čula. Elementi saznanja su oset ili osećaj i opažaj (<https://velikirecnik.com/opazanje>).

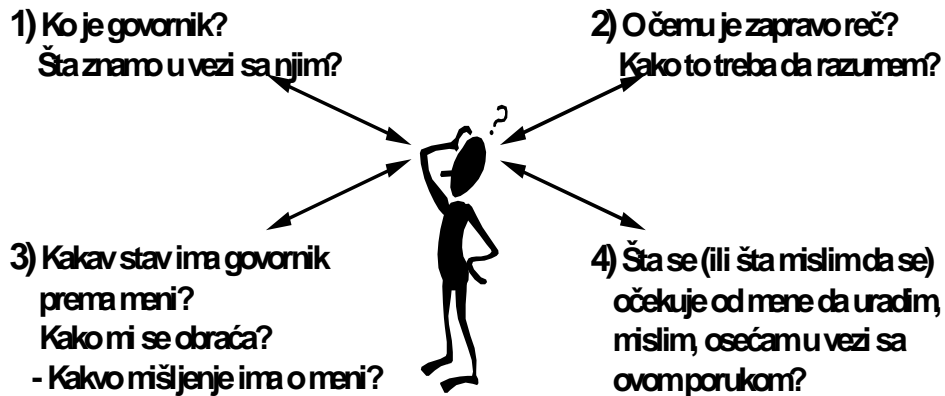


Slika 7. Opšti proces komunikacije

Kada govorimo o modelima komunikacije, najzastupljeniji je model *šest koraka komunikacije* koji se sastoji od:

- Šta **nameravamo** da prenesemo (pošaljemo kao poruku), zapravo to je poruka o kojoj smo *razmislili* i koju nameravamo da pošaljemo primaocu;
- čemu **zapravo** komuniciramo je ono što zapravo kažemo kroz verbalne i neverbalne poruke. Ponekad se, ono što nameravamo da pošaljemo kao poruku, može razlikovati od onoga što je zapravo poslato;
- Šta primalac **prima** kao poruku je zapravo ono što je primljeno od pošiljaoca;
- Šta primalac **veruje** da je primio je ono što on zapravo veruje da je poslato kao poruka. Ono što mi nameravamo da pošaljemo nije uvek i ono što zapravo šaljemo, šta verujemo da smo primili nije uvek isto što smo zapravo i primili;
- Kako primalac **odgovori** na komunikaciju je zasnovano upravo na onome šta veruje da je ta poruka, ali ne uvek šta je ona u stvarnosti;
- Šta **verujemo** kako primalac odgovara, čak i ako je komunikacija bila jasna do ove tačke, mi još uvek imamo mogućnost da napravimo grešku u komunikaciji.

Da bi bili u mogućnosti da pravilno razumemo i ako je potrebno da reagujemo na odgovarajući način, svaka primljena poruka mora se sagledati sa četiri različita stanovišta (slika 8.).



Slika 8. Različita stanovišta za posmatranje poruke

Ova stanovišta takođe daju različite nivoe na kojima može doći do komunikacije. To se posebno dešava u diskusijama ili konverzacijama gde učestvuje veći broj učesnika kao na primer u radnom timu, na sastanku, itd.. Tri različita nivoa su:

- objektivni nivo (prava stvar = **ŠTA** (slika 8. pod 2));
- nivo motivacije (potrebe osobe = **JA** (slika 8. pod 1 i 3))
- nivo odnosa (odnos između osoba koje učestvuju u komunikaciji = **MI** (slika 8. pod 3 i 4)).

Da bi komunikacija bila efikasna, sva tri nivoa treba da budu u ravnoteži. To znači da se ne posmatraju samo pravi problemi/predmeti (**ŠTA**), već i potrebe i ciljevi pojedinca (**JA**), a i odnos između učesnika (**MI**) mora biti zadovoljen. Mišljenje da se razgovor može voditi *strogo o određenoj temi* i da se lični motivi i osećanja ljudi mogu zanemariti je česta greška. Poremećaji na nivou **JA** ili **MI** mogu dovesti do neuspeha u rešavanju pravog pitanja na efikasan način. Poslovanje koje je danas zastupljeno se temelji na novim i različitim načinima komunikacije, zbog čega većina kompanija danas ulaže znatna sredstva u poboljšanje komunikacija. Međutim, kompanije su uglavnom okrenute eksternim komunikacijama kao sredstvu poboljšanja opšte slike kompanije u javnosti i u poslovnom okruženju, zapostavivši pritom značaj i ulogu internih komunikacija. Većina organizacija značaj interne komunikacije uviđa tek u kriznoj situaciji, dok se nekim organizacijama, upravo u ovakvoj situaciji, višestruko isplatilo što su ulagale u svoje zaposlene i u komunikaciju sa istim, jer su zahvaljujući njima uspele da iz krize izađu kao pobednici. Jedna od najvećih ljudskih prednosti je mogućnost da efektno i efikasno komuniciraju. Savremena poslovna scena postavlja visoke poslovne standarde, kojih lideri moraju da ih dostignu jer je to uslov za efikasnu komunikaciju. Za *Jovanovića, Živkovića i Cvetkovskog*, komunikacija je jedna od najvažnijih komponenti svake organizacije, stoga je jasno zašto je prodiranje u polje komunikacije od ključne važnosti za ukupan organizacijski uspeh (*Jovanović, Živković & Cvetkovski, 2003*). Za komunikaciju, smatra se da je jedna od fundamentalnih aktivnosti u procesu vođenja i upravljanja. Uspešno liderstvo ističe važnost deljenja informacija sa saradnicima u procesu donošenja odluka, kao i

razmenu informacija u različitim oblicima (*Hargie & Tourish, 1993*). *Jovanović* i drugi za komunikaciju ističu da kada bismo organizaciju posmatrali kao živi organizam, komunikacijski procesi bi predstavljali krvotok samog organizma (*Jovanović, Živković & Cvetkovski, 2003*). *Džordžević* naglašava da se komunikacija dešava svakodnevno, bez obzira da li je dobra i funkcionalna ili loša i nefunkcionalna sa pogrešnim informacijama. Zaposleni međusobno komuniciraju nezavisno od adaptiranosti kanala komunikacije, a lideri mogu provesti i do 90% radnog vremena pričajući sa drugima (*Džordžević, 2011*). Komunikacija predstavlja prenošenje ili razmenu informacija, ideja ili osećanja, verbalnim i neverbalnim sredstvima. U pitanju nije jednosmeran proces zato što poruka mora imati primaoca da bi se odigrao komunikacijski čin (*T. Mandić, 2003*). Ljudi imaju svakodnevnu potrebu da komuniciraju i ne postoji nijedan segment društvenog života, nema profesije u kojoj je komunikacija izostavljena i nebitna. Ista je označena kao jedinstveni alat uticaja na okruženje, bilo da je u pitanju privatna ili poslovna scena. Komuniciranje doprinosi poslovanju, a delotvorna je i za poslovne odnose. Svršishodna, pravilna i uspešna komunikacija utiče na povećanje profita organizacije. *Hinner* ističe da je komunikacija osnovna srž u raznim područjima poslovanja, kao što su marketing, prodaja, logistika, upravljanje ljudskim resursima, itd... (*Hinner, 2002*). Ključ uspeha liderstva je integrisani i usklađeni komunikacioni sistem. Podjednako važno, komunikacija je bitna i kod uspostavljanja odnosa unutar organizacije. Mnogi autori smatraju da i najbolje namere su beskorisne ako se ne komuniciraju na ipravan način. Interna komunikacija, koja predstavlja komunikaciju unutar organizacije, sve više dobija na značaju u savremenom načinu poslovanja. Spektar mogućnosti koja pruža interna komunikacija u bezbednosnim sistemima, konkretno u Ministarstvu odbrane, dovodi do zaključka da rad u ovim sistemima u mnogome zavisi od efikasnosti i kvaliteta internog komuniciranja samih zaposlenih. Odnosno, da dobra i efikasna interna komunikacija između pripadnika sistema odbrane (zaposleni u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije), može, celokupan sistem da podigne na jedan viši nivo. U vojnoj organizaciji, komunikacija je bitan element koji određuje efikasnost, efektivnost i učinak organizacije u obavljanju svoje dužnosti. U vojnoj organizaciji, posebno se naglašava važnost i značaj interne komunikacije za koju *Grunig* tvrdi da kvalitetna interna komunikacija je faktor koji utiče na organizacionu efikasnost, jer pomaže organizaciji da definiše put dostizanja strategijskih ciljeva (*Grunig, 1992*). Takođe, doprinosi da su zaposleni upoznati sa stanjem unutar organizacije i više su motivisani za rad, a samim tim izgrađuju se bolji odnosi i bolje razumevanje među zaposlenima. Svrha interne komunikacije u vojnoj organizaciji je u izgradnji odličnih dvosmernih, uključujućih odnosa s internim javnostima. Smatra se da ovaj proces pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih u radu, onda kada je komunikacija delotvorna tj. saopštiti pravu stvar na pravi način. Imajući u vidu ovu konstataciju, *Holtz* naglašava da je lider prepoznat kao persona koji treba da stvori klimu u kojoj je komunikacija delotvorna, jer komunikacija koja postoji sama po sebi retko postiže merljive, marljive i važne rezultate (*Holtz, 2007*). Odlično dvosmerno i simetrično interno komuniciranje direktno doprinosi stvaranju plodne klime za razvoj zajedništva, povećava osećaj pripadnosti organizaciji, utiče na motivaciju i pomaže u izgradnji dobrih odnosa sa

zaposlenima. Sve ovo navedeno, navodi da komunikacija postoji kada jedan um deluje na okolinu tako da utiče na drugi um, i da se u tom drugom umu prepozna smisao idejne poruke, koji je kao i smisao poruke u prvom umu, što je inicijalna kapisla za razumevanje i uspostavljanje samog procesa. Ova definicija je dosta uopštena, ali koristi se za komunikaciju u najširem smislu. Ona obuhvata takve poruke (informacije, ideje) koje su sadržane u umetničkom delu, knjizi ili čak u arhitekturi. Komunikacija može biti definisana u osnovi kao proces kroz koji se prenosi informacija sa jedne osobe na drugu pomoću sistema opšte razumljivih simbola. Ovi simboli se mogu emitovati vizuelno isto kao i zvučno, namerno kao i nenamerno. Osnovni proces komunikacije je, sistem slanja i primanja poruka putem kanala komunikacije. Nažalost, loša komunikacija je norma, i nije efikasna komunikacija. Sposobnost dobrog komuniciranja, što podrazumeva pravilno izražavanje, kao i dobro slušanje, verovatno je najvažnija i poželjna pojedinačna veština koju može posedovati efikasan lider.

### 7.3. Pojmovna određenja odnosa s javnošću

Poznato je da su još od starijih vremena postojale osobe veštije u komuniciranju, a i činjenica je da su se oni nalazili u blizini kraljeva, vladara, vojskovođa i radili su za njihov interes, na promociji njihovih ideja, stvaranja imidža i brinuli o njihovom nastupu u javnosti pred publikom. Takođe, poznato je da su postojale i postoje diplomate, ambasadori i izaslanici, za koje se smatra da su bili preteče onih čija je delatnost odnosi s javnošću. Kada govorimo o odnosima s javnošću, može se reći da oni nisu izum 21. ili prošlog veka. Paralelno sa razvojem ljudskog društva, pogledi na oblast odnosa s javnošću menjali su se i razvijali. Pojam i sadržina odnosa s javnošću tumačeni su različito u pojedinim fazama razvoja ljudskog društva. S obzirom da je koncept odnosa s javnošću u svojoj istoriji evaluirao, nastajale su određene poteškoće oko tumačenja pojma i sadržaja istih, jer paralelno sa razvojem, neminovano su se menjali i sadržaj i uloga ove delatnosti u celokupnoj poslovnoj i društvenoj praksi. Termin odnosi s javnošću (eng. *public relations*) predstavljaju komunikacijsku aktivnost čija je svrha da omogućiti da organizacija dobije podršku relevantnih javnosti, i otvara joj put ka uspehu. Termin odnosi s javnošću se upotrebljavao i koristio, a i danas se upotrebljava u različitim konteksima, a da se pri tome veoma mala pažnja poklanja preciznim i konciznim definisanjem ovog termina. Tomić izveštava da zbog toga što u međunarodnoj praksi nije usvojena jedinstvena terminologija oko tumačenja pojma odnosa s javnošću, nastaju veliki nesporazumi u ovoj oblasti (Tomić, 2008:47). Mistifikacija ove profesije i njeno nerazumevanje često je proizvod korišćenja različitih naziva za suštinski istu delatnost. Želja da se utiče na fokus gledišta ljudi ili akcije, datira još iz vremena najranije civilizacije. U vremenima koji su daleko iza nas, u vremena Sumera, Asiraca, Persijanaca i Egipćana, vladari iz ovog doba su koristili govor, pesme i pisane forme kako bi promovisali svoje ideje, stavove i ubeđenja. U Egiptu, veličina faraona prikazivala se kroz umetnost i arhitekturu, ali i sa ciljem da impresioniraju širu javnost. U Izraelu, Biblija je, kao i drugi religijski tekstovi, bila sredstvo kreiranja i oblikovanja javnog mnjenja. U helenskoj kulturi izgovorena reč je



bila snažno sredstvo kreiranja i oblikovanja javnog mnjenja. Za taj period poznato je da su trgovi Atine bili centar javnih diskusija i rasprava o svim bitnim dešavanjima. U Rimskom carstvu se snaga odnosa s javnošću oslikavala u izrazima „*vox populi, vox Dei*“ („glas naroda je glas Boga“) i „*res publica*“ (javni poslovi). Za preteču u odnosima s javnošću smatra se Aristotelovo delo o odnosima s javnošću *Retorika*. Autori Hant i Ruben (1993: 338, adaptirano prema Zuberu 2012), izveštavaju da se u ovoj knjizi retorika definiše kao „umetnost govorništva u kojoj se jezik koristi da bi se uticalo na mišljenje i akcije slušaoca“. U srednjem veku u Vatikanu, katolička crkva je 1622. godine osnivala „*Sacra Congregatio de propaganda fide*“ sa zadatkom da širi ideje katoličanstva i formiranje povoljne slike o katoličkoj crkvi. Propaganda kao pojam i sredstvo odnosa sa javnošću, se tada po prvi put javno koristi. Takođe, za vreme francuske revolucije u periodu od 1789-1799. godine, za uticaj na javno mnjenje u upotrebi su bili odnosi s javnošću. Međutim, smatra se da, odnosi sa javnošću potiču iz Sjedinjenih Američkih Država, gde su razvijene sa ciljem podrške razvoju tadašnjoj železnici. Smatra se, da je termin odnosi s javnošću *Public Relations* prvi upotrebio američki predsednik *Tomas Džeferson* (Thomas Jefferson), u obraćanju američkom Kongresu 1807. godine<sup>27</sup>. Udruženje američkih železnica tvrdi da je *prva organizacija* koja je koristila izraz odnosi s javnošću, objavljen u godišnjaku železničke pružne literature, iz 1897. godine<sup>28</sup>. *Hant i Ruben* izveštavaju da prvu kancelariju za odnose s javnošću osnovao je Ajvi Li 1906. godine u Njujorku. Ajvi, je u tom vremenu medijima davao informacije o preduzećima. Poruku koju je imenovani davao firmama je glasila: „Neka javnost bude informisana“ (*Hant & Ruben, 1993.: 340*). Austrijsko-američki pionir struke odnosa s javnošću, *Edward Louis* (1891-1995), jevrejskog porekla, smatra se *ocem odnosa s javnošću*. Kao prva aktivnost, koju je Bernays u tom pravcu sprovodio, bila je promocija prve knjige *Kristaliziranje javnoga mnjenja* (eng. *Crystallizing Public Opinion*) 1923. godine, posvećene odnosima s javnošću, gde se po prvi puta uvodi termin savetnik za odnose s javnošću (eng. *public relations counselor*). Edvard, iste godine, formirao je i prvu katedru za odnose s javnošću na Univerzitetu u Njujorku. Njegova druga knjiga, *Propaganda* publikovana je 1928. godine, a 1952. godine objavio je i knjigu *Odnosi s javnošću* (eng. *Public Relations*). Istorijski posmatrano, od početka 20 veka, razvoj odnosa sa javnošću se može predstaviti kroz sedam glavnih perioda:

1. *Period začetka novinarstava (1900-1914)* - označen političkim reformama, obeležen od strane Teodora Ruzvelta i Vudrou Vilsona u propagiranju stavova i ideja u svrhu politike;
2. *Prvi svetski rat (1914-1918)* - period demonstracije organizovane propagande (često dramatične), u cilju raspirivanja vatrenog patriotizma, regrutacije vojnika i prikupljanja novca za socijalnu pomoć;

<sup>27</sup> „Termin *Public relations* - kod nas preveden kao „odnosi s javnošću“, potiče sa engleskog govornog područja. Enciklopedija „*Britanika*“ beleži (izdanje iz 1957. godine, tom 18, str. 744) da je *Tomas Džeferson*, treći američki predsednik, prvi upotrebio termin *Public Relations* u govoru u Kongresu 1807. godine“ (Enciklopedija *Britanika*, izdanje iz 1957. godine, tom 18, str. 744).

<sup>28</sup> *Public Relations*, „*Media History Timeline*“, *Year Book of Railway Literature*



3. *Dvadesete godine, era uspona (1919-1929)* - reklamiranje proizvoda, obezbeđivanje podrške novim tehnologijama, čiji je razvoj rat ubrzao, kao i pobeđe u političkim borbama;
4. *Era Ruzvelta i Drugi svetski rat (1930-1945)* - period obeležen velikom svetskom krizom, drugim svetskim ratom i period u kome su dominantne ličnosti bili Frenklin D. Ruzvelt i njegov savetnik Luis MekHenri Hou;
5. *Posleratna era (1945-1965)* - period okarakterisan prelaskom sa ratno orijentisane, na postindustrijsko uslužno orijentisanu ekonomiju. To je period širokog prihvatanja odnosa sa javnošću, snažnih profesionalnih udruženja, počeci obrazovanja za odnose sa javnošću i pojava televizije kao moćnog medija za komunikacije;
6. *Period protesta i ovlašćenja (1965-1985)* - studetni i ostali aktivisti protestuju zbog zagađenja okoline, diskriminacije između rasa i polova, rata u Vijetnamu;
7. *Digitalno doba i globalizacija (1986. i danas traje)* - period gde nove tehnologije ubrzavaju proces rada i nastanak nove svetske ekonomije čija su obeležja globalna konkurencija, međuzavisnost i terorizam<sup>29</sup>.

Odnosi s javnošću, u savremenim uslovima, znače profesiju i poslovnu funkciju sa priznatim statusom i priznatom ulogom u svetu biznisa i ostalim sferama društvenog života. Stručnjaci iz ove oblasti, zauzimaju sam vrh upravljačke hijerarhijske strukture, a sam koncept označava sveobuhvatnu delatnost koja nema okvire, sa vrlo širokom primenom u svim sferama društvenog i ekonomskog života u svim zemljama. Odnosi s javnošću u savremenim uslovima, u osnovi temelje se na uspostavljanju, održavanju i unapređenju dvosmerne i simetrične komunikacije između organizacije i javnosti. U praksi odnosa s javnošću, pojam javnost podrazumeva ciljano određenu javnost. To znači, da bi uspešno komunicirali, aktivisti odnosa s javnošću, moraju da odrede svoje ciljane grupe. Reks Harlov, osnivač Društva za odnose s javnošću Amerike (PRSA), nakon analize 472 različite definicije, 1976. godine dao je sveobuhvatnu definiciju odnosa s javnošću, prema kojoj su „PR posebna funkcija menadžmenta, čije se aktivnosti baziraju na komunikaciji, razumevanju, prihvatanju i kooperaciji između organizacije i njene javnosti: funkcija koja obuhvata identifikaciju problema ili tema; pomaže menadžmentu da bude informisan, da prati promene i da odgovara na zahteve javnosti; definiše i ističe odgovornost menadžmenta prema ciljnim grupama javnosti; predstavlja sistem za rano upozorenje koje pomaže anticipiranju trendova i koristi istraživanje i tehničke etičke komunikacije kao svoje osnovno sredstvo“ (*Filipović & Kostić - Stanković*, 2008: 6). *Vilkoks* i dr. smatraju da su: „odnosi s javnošću proces koji podrazumeva brojne suptilne i dalekosežne aspekte i obuhvata: istraživanje i analizu, formiranje politike, programiranje, komunikaciju i povratnu spregu od brojnih vrsta publike. Praktičari odnosa s javnošću deluju na dva različita nivoa - kao savetnici

<sup>29</sup> Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2006): „Uspešni odnosi s javnošću“, Službeni glasnik, Beograd.

svojih klijenata ili najvišeg rukovodstva organizacije i kao tehničari koji proizvode i šalju poruke kroz razne medijske kanale” (Vilkoks, 2006: 3). Sem Blek (2003: 29) definiše odnose s javnošću kao „odnosi s javnošću su komunikacijska aktivnost koja gradi dobre odnose između preduzeća i njegove javnosti putem stvaranja pozitivnog publiciteta, izgradnje dobrog korporativnog imidža i otklanjanja negativnih glasina, priča ili događaja” (Sem Blek, 2003: 29). Autori Katlip, Senter i Brum, definišu odnose s javnošću kao „funkciju upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih grupa javnosti od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh” (Cutlip, Center & Broom, 2003). Za odnose sa javnošću smatra se da nisu sve što organizacija, ili institucija, ili radna organizacija na tom polju čini. Oni nastaju kao rezultat svega onoga što je ostvareno, jer odnosi s javnošću nastaju kao dejstvo svega onog što se događa u mislima ljudi. Za Katlipa, Sentera i Brumu, svaka akcija, pojedinačna ili grupna, nalazi put da utiče na javno mnjenje, bilo povoljno ili nekada i nepovoljno. Samu srž odnosa s javnošću čini reagovanje uma. Za ovakvo stanovište smatra se da je možda filozofsko. U suštini, reakcije koje motivišu ljude da kupuju ili da veruju u nekoga ili nešto, predstavljaju proizvod korisnog delovanja odnosa s javnošću. Ovakav ishod može se pripisati i retkoj kombinaciji stručnih veština sa tačnom procenom (Cutlip, Center & Broom, 2003). Takođe, smatra se da su odnosi s javnošću i umetnost. U suštini, odnosi s javnošću predstavljaju nauku, jer odnosi s javnošću u sebi sadrže analizu problema i metode za njegovo rešavanje i mogu da se pravilno usmere prema ciljevima ili odlukama<sup>30</sup>. Definicija Longa i Hejzeltona, smatra se da je za današnju praksu odnosa s javnošću ipak najadekvatnija, ona glasi „odnosi s javnošću se mogu opisati kao komunikaciona funkcija upravljanja kroz koju organizacije prilagođavaju, menjaju ili održavaju svoju okolinu u cilju ostvarenja svojih ciljeva” (Vilkoks, 2006: 3-4). Odnosi s javnošću, kao poslovna funkcija, obuhvataju planiranje, organizovanje, izvođenje i kontrolu kompletnih programa komuniciranja preduzeća i njegovog okruženja. Kada govorimo o definisanju odnosa s javnošću, najčešće reči koje se upotrebljavaju su: „reputacija, identitet, imidž, percepcija, kredibilitet, poverenje, harmonija, obostarno razumevanje, istinitost i potpuno razumevanje“ (Filipović et al., 2001). Za Tomića, jedna od najčešće citiranih definicija odnosa s javnošću potiče sa međunarodne konferencije stručnjaka odnosa s javnošću održane 1978. godine u Meksiku. U saopštenju sa ove konferencije „Meksičkom saopštenju“, navodi se da „odnosi s javnošću označavaju praksu zasnovanu na znanju, umeću, a istovremeno i društveno-naučnu disciplinu, koja daje osnov za naučni pristup i analizu prilika i trendova u okruženju“ (Tomić, 2008:47). Prema M. Đurića (1992), funkcija upravljanja odnosi s javnošću, a prema mišljenju Američkog udruženja za odnose s javnošću (PRSA) iz 1982. godine, obuhvata:

- „Upoznavanje, analiziranje i interpretiranje javnog mnjenja i stavova ciljnih grupa koji bi mogli da utiču (pozitivno ili negativno) na poslovanje organizacije;

<sup>30</sup> Sam Black, (1998) “Essentials of Public Relations”, Charles Zeanah’s quote, str.12, Kogan Page – prema Mladena Miroslavljevića, (2008) Odnosi s javnošću, Banja Luka.

- Savetovanje članova uprave organizacije na svim nivoima u vezi sa strateškim odlukama, pravcima akcija i strategijom komuniciranja, uzimajući u obzir njihove moguće efekte na okruženje i društvenu odgovornost organizacije;
- Kontinuirano istraživanje, organizovanje i ocenjivanje svih programa akcija i strategije komuniciranja, usmerenih na informisanje javnosti i postizanje potrebnog razumevanja i podrške javnosti u vezi sa postavljenim ciljevima i poslovanjem organizacije,
- Planiranje i usmeravanje napora i akcija organizacije u nastojanjima da se utiče na formiranje ili zamenu konkretnih mera ekonomske politike i pravne regulative poslovanja;
- Upravljanje raspoloživim kadrovskim, finansijskim i drugim potencijalima organizacije u ostvarenju pomenutih aktivnosti“.

Termin, odnosi s javnošću odnosi se na upravljanje odnosima između jedne organizacije i javnosti, što u modernom dobu predstavlja jednu od najprosperitetnijih profesija. Kada se govori o odnosima s javnošću oni se mogu opisati korišćenjem sledećih kategorija: „ugled, percepcija, poverenje, sloga i obostrano razumevanje“ (Blek, 1997: 7-8). Odnosi s javnošću nisu bitni samo za industrijska preduzeća već i za:

- organe državne uprave i administracije;
- obrazovne ustanove;
- uslužne organizacije;
- trgovinske organizacije;
- bezbednosne (vojno-policijske) organizacije;
- zdravstvene organizacije;
- socijalne ustanove;
- humanitarne, kulturne i sportske organizacije.

Pojam javnost (eng. *public*) vodi poreklo od latinske reči *publicus*– *javan* i *populus* - *narod*. U ranoj upotrebi ove reči prepoznaju se dva značenja: jedno je sadržano u terminu *res publica*, a odnosi se na opštu dostupnost, otvorenost i pristupačnost narodu, u smislu javnog mesta; u drugom slučaju termin je povezan sa stvarima od opšteg interesa ili još određenije sa službenim i državnim poslovima (Posavec, 1995). Za autore *Cutlipa, Centera i Brooma* javnost je „mozak sačinjen od različitih etičkih, rasnih, verskih, političkih, profesionalnih, socijalnih i drugih grupacija, od kojih svaku treba uzeti u obzir“ (*Cutlipa, Centera & Brooma*, 2003). Iako u savremenim teorijama postoje određene nedoumice u pogledu određenja javnosti, mogu se izdvojiti dva osnovna aspekta, za koje Tomić (2008) smatra da se u jednom smislu javnost razume

kao subjekt javnog mnjenja, odnosno kao publika, dok se u drugom smislu značenje javnosti prihvata kao polje društvene komunikacije (Tomić, 2008). Kotler (1994) izveštava da „javnost mogu predstavljati potencijalni kupci proizvoda određene kompanije, aktuelni korisnici, donosioci odluka ili oni što utiče na odluke. Javnost mogu predstavljati i pojedinci, grupe ljudi ili društvo u širem smislu“. Takođe, Kotler (1994) smatra da javnost je „svaka grupa koja ima aktuelni ili potencijalni interes ili uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve“ (Kotler, 1994). Javnost, međutim, nije homogena kategorija tako da je neophodno razlikovati i njene pojedine delove (segmente) koji su od najvećeg značaja za određeni segment. U zavisnosti od toga ko predstavlja ciljnu grupu određenih aktivnosti odnosa s javnošću, razlikuju se:

- „*Corporate relations* - opšti, institucionalni odnosi određene firme s javnošću;
- *Government relations* - odnosi s vlašću;
- *Community relations* - odnosi određenog subjekta s lokalnom zajednicom;
- *Consumer relations* - odnosi s potrošačima, odnosno korisnicima usluga određene firme;
- *Media relations* - odnosi firme s medijima;
- *Internal public relations (employee ili industrial relations)* - odnosi sa unutrašnjom javnošću preduzeća, odnosno sa zaposlenima u firmi i
- *Political public relations* - odnosi sa političkim subjektima i biračima itd.“ (Tomić, 2008).

Razvoj nauke, inovacije u polju tehnologija i sredstava komunikacije „doneo je pravu revoluciju u razvoju procesa komuniciranja i pojavu komunikacijskih mreža. Novi mediji omogućavaju brzo informisanje o svim promenama u okruženju, a sa druge strane od stručnjaka za odnose s javnošću se očekuje da brzo reaguju i posredstvom novih medija informišu javnost o svim događajima koji su vezani za organizaciju“ (Bazić, 2007). Ciljna grupa u odnosima s javnošću je raznovrsna. Ista se globalno može razvrstati u dve celine:

- internu i
- eksternu.

U ovoj disertaciji, razmatraju se interni odnosi s javnošću – organizaciona **interna komunikacija**, koja je zastupljena u vojnoorganizacijskim sistemima unutar organizacionih jedinica Ministarstva odbrane (koji se u svom delokrugu bave politikom odbrane, startegijskim planiranjem, kadrovskim i statutnim pitanjima zaposlenih, organizacijom poslova za potrebe civilne odbrane, finansijskim poslovima itd.) i njihovih relevantnih javnosti. U vojnoj organizaciji, interna komunikacija je ključni element koji određuje efikasnost, efektivnost i učinak vojne organizacije u obavljanju svoje dužnosti. Komunikacija kroz komuniciranje je neizbežni pratilac čoveka i

razvoja ljudskog društva. Komunikacija je važna životna veština za svako ljudsko biće. Robins i Brajša (1993) ističu da, upravljanje komunikacijom i sticanje komunikacionih veština nisu nasledni, već se oni uče i nadograđuju tokom celog života. Komunikolog *Watzlawick & et al.* (1974) smatraju da je komunikacija *conditio sine qua non* - uslov bez koga je nešto nemoguće u ljudskom životu i društvenom uređenju. Interna komunikacija u vojnoorganizacionim sistemima predstavlja komunikaciju unutar vojne organizacije, a podrazumeva komuniciranje između rukovodioca (kamandanta, načelnika, direktora ....) i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih na svim nivoima u organizaciji. Potreba za uspešnom internom komunikacijom je više nego očigledna u svim organizacijskim delovima Ministarstva odbrane, bilo da su u pitanju upravni organi ili izvršni organi.

## 7.4. INTERNA KOMUNIKACIJA

„Najveći problem u komunikaciji  
je iluzija da je ostvarena“  
**Džordž Bernard Šo**

Interni odnosi s javnošću, interne javnosti, u svakoj organizaciji predstavljaju najvažnije javnosti (Holtz, 2002, adaptirano prema D. Lalić, 2010). Za interne odnose s javnošću, kako u teoriji tako i u praksi, mnogi autori koriste različite termine, ali i različite definicije. Cutlip, Center i Broom izveštavaju da interni odnosi znače „građenje i održavanje odnosa sa javnošću unutar organizacije“ (Cutlip, Center & Broom, 2006). Teoretičari iz ovih oblasti, najčešće koriste termin „interne komunikacije“ (Van Riel, 1995; Quirke, 1995). Definicija internih komunikacija ima dosta, ali im je suština slična i u svakoj od njih se prepliće slična terminologija (interna komunikacija, zaposleni i organizacija). Internu komunikaciju, autori Bovee & Thill, definišu kao „razmenu informacija i ideja unutar organizacije“ (Bovee & Thill, 2007). Argenti potvrđuje da se „internom komunikacijom, zapravo, stvara okruženje poštovanja svih zaposlenih u organizaciji (Argenti, 2003: 128). Kalla izveštava da se „interna komunikacija definiše kao integrisana interna komunikacija, i obuhvata formalnu i neformalnu komunikaciju koja se odvija interno na svim nivoima organizacije“ (Kalla, 2005). Kalino viđenje je, da se koncept razvija iz četiri već definisane oblasti komunikacije: „poslovne komunikacije“ (Reinsch, 1996), „komunikacije „ (Smeltzer, 1996), „korporativne komunikacije“ (Argenti, 2003) i „organizacione komunikacije“ (Mumby & Stohl, 1996). U literaturi se za internu komunikaciju, podrazumeva komunikacija zaposlenih na svim nivoima u organizaciji (Robbins & Coulter, 2005, adaptirano prema D. Lalić, 2010), dok stručnjaci iz oblasti odnosa s javnošću za organizacionu komunikaciju podrazumevaju da se radi o mnogo širim pojmom, a internu komunikaciju samo delom organizacione komunikacije (Tomić, 2008). U literaturi se često izjednačavaju termini organizaciona komunikacija sa internom komunikacijom, i konstatuje se da je interna komunikacija, komunikacija između zaposlenih u organizaciji, tj. između radnih celina u jednoj organizaciji ili između rukovodećeg kadra i zaposlenih (Tomić, 2008). Interne komunikacije su, vezivno tkivo za koordiniran rad svake organizacije, a neophodnost za uspeh i rad vojnoorganizacijskih sistema, posebno u životno opasnim uslovima rada. Interne komunikacije, danas se smatraju kao jednim od najvažnijih alata oficira u vođenju vojnih organizacija. Predstavljaju uređenu disciplinu, koja za cilj ima da se unutar organizacije ostvari saradnja, razumevanje, predstavljanje ciljeva i zadataka i obezbeđivanje dobre reputaciju i generalne slike. One su planiran i stalan posao sa namerom da se stvara i održava dobra klima, kao i međusobno razumevanje i u jednom se svi slažu da su danas interne komunikacije najvažnije sredstvo za uspešno vođenje organizacije bez koje organizacija ne može da postoji i funkcionise. U ovom radu koristiće se termin *interna komunikacija*. Cornelissen definiše internu komunikaciju kao „korišćenje svih metoda komunikacije sa zaposlenima u organizaciji“



(Cornelissen, 2004). Welch i Jackson definišu internu komunikaciju kao „strateški menadžment interakcije i odnosa među zaposlenima na svim nivoima unutar jedne organizacije“ (Welch & Jackson, 2007). U vojnoj organizaciji, interna komunikacija je bitan element koji određuje efikasnost, efektivnost i učinak organizacije u obavljanju svoje dužnosti. Zato je važno definisati šta je interno komuniciranje. U prisutnoj nam literaturi postoji mnogo različitih definicija internog komuniciranja. Proces internog komuniciranja prema B. Skoka (2006) predstavljaju sve aktivnosti odnosa s javnošću u svrhu informisanja, motivisanja i edukacije zaposlenih u organizaciji. Taylor (2008) navodi da je interno komuniciranje proces kreiranja i razmenjivanja poruka unutar mreže međusobno zavisnih odnosa kako bi se pomoglo u razrešavanju nesigurnosti u okolini (Taylor, 2008). Takođe, interna komunikacija definiše se i kao „planirano korišćenje komunikacijskih radnji, radi organizacijskog delovanja na znanja, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenih“ (Stauss & Hoffmann, 2000; pre-ma Tench & Yeomans, 2009). Komunikacija u organizaciji prema (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001.; Tkalac, Verčić, & dr., 2007), znači prenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, najčešće sa namerom da se utiče na ponašanje zaposlenih. Ono što je zajedničko i što sve definicije povezuje, iako su različite, predstavlja naglašavanje važnosti internog komuniciranja za svaku organizaciju. Međutim, Broom u prvi plan ističe kako je najvažniji odnos za organizaciju odnos sa zaposlenima, i to na svim nivoima (Broom, 2010). Na osnovu iznetog, može se zaključiti da uspešna interna komunikacija dovodi do povećanja uspešnosti same organizacije, a da je interno komuniciranje jedna od baznih disciplina koja doprinosi uspehu organizaciji, povećanju motivaciji za rad, a samim tim i većoj produktivnosti (Tench & Yeomans, 2009). Kako komunicirati efikasno i uspešno izaziva veliku i profesionalnu i naučnu pažnju?. Za uspešne organizacije smatra se da su za uspeh najzaslužniji implementirane efikasne strategije komunikacije (Hargie & Tourish, 2002). Quirke izveštava da neki autori internu komunikaciju vide kao ključni proces u organizacijama, a u praksi je smatraju bitnom disciplinom koja utiče na sposobnost organizacije da privuče zaposlene (Quirke, 2005). Internu komunikaciju Cheney i Christensten, 2001, prema D. Lalić, 2010) definišu kao „odnose među zaposlenima, shvatanje misije organizacije i organizacioni razvoj“ (Cheney & Christensten, 2001). Oni su predložili tri nivoa na kojima bi trebalo da se odvija interna komunikacija: „day to day“/ svakodnevni menadžment (odnosi zaposlenih), „strategijski nivo“ (misija), i „projektni menadžment“ (organizacioni razvoj) (Cheney & Christensten, 2001). Za sva tri nivoa, smatra se da su bogati raznim specifičnostima koje bi trebalo da se uklope u celinu i da sinergetski efekat stvori novu vrednost i privuku zaposlene, kreirajući humaniju atmosferu u organizaciji. Malmelin ističe da uspeh u poslovanju sve više zavisi direktno od organizacione komunikacije i njene efikasnosti (Malmelin, 2007). Grunig i Hunt, izveštavaju da se u nekim organizacijama veoma malo pažnje poklanja internim komunikacijama, u odnosu na eksterne, iako je poznato da „bez interne komunikacije nijedna organizacija ne bi mogla da postoji“ (Grunig & Hunt, 1984). Prema Drakeru „Mnoge organizacije, preduzeća i ustanove u današnje vreme rutinski tvrde da su njihovi zaposleni njihovo najveće bogatstvo. Veoma malo njih tako zaista misli, a još manje deluje u tom smeru“ (Drucker, 2003).

Ošte je poznato da, izostanak identifikacije zaposlenih unutar vojne organizacije, nema rezultata i uspeha u ispunjavanju zadataka misije, kao i uspeh u sprovođenju strategije. U vojnim organizacijama, potreba za internom komunikacijom povećava se iz dana u dan. *Grunig* ukazuje da interno komuniciranje doprinosi uspešnosti organizaciji, pomaže joj da utvrdi ciljeve, vrednosti i strategije (*Grunig*, 1992: 532). Potreba za vrlo uigranim timovima, nameće se svakodnevno, a učestale promene u okruženju ukazuju da je potrebno da zaposleni funkcionišu kao uvežban i uštimovan orkestar, što se teško može postići bez interne komunikacije, kroz dijalog i snažne integracije svih zaposlenih. Takođe, *Velch* i *Jackson* ističu da poverenje i poznavanje svih zaposlenih sa ličnim karakteristikama, presudno je u trenucima kada nedostaje vreme za formalnu komunikaciju jer interne komunikacije se dešavaju stalno u organizacijama (*Velch & Jackson*, 2007). Za *Kressa* veoma je važna činjenica da „jasne, konzistentne i kontinuirane komunikacije grade angažovanje svih zaposlenih“ (*Kress et al.* 2005, navodi *Ruck*, 2012, str.82). *Forman* i *Argenti* ukazuju da uprkos njenom značaju, postoje značajne praznine u teoriji (*Forman & Argenti* prema *Velch & Jackson*, 2007) i brojne različite definicije iste. *Velch* i *Jackson* (2007: 184) opisuju interne komunikacije kao „strategijskog menadžmenta interakcija i odnosa između zainteresovanih strana u okviru organizacije širom jednog broja međusobno povezanih dimenzija, uključujući internu komunikaciju linijskih menadžera, timski internu komunikaciju unutar projekta i unutrašnje korporativne komunikacije“. Ova definicija pruža korisno polazište, jer se odnosi na načine na koje interne komunikacije se distribuiraju u celoj organizaciji sa jasnim odgovornostima na osnovu uloge zaposlenog ili položaja unutar organizacije. To je posebno bitno za ovo istraživanje, jer se odnosi na autentične lidere i zadovoljstvo zaposlenih sa internom komunikacijom kao posebnom dimenzijom. Interna komunikacija za organizacione delove Ministarstva odbrane veoma je važna i zbog činjenice da je MO i VS, kroz zadatke i misije koje izvršava, garant mira i bezbednosti R. Srbije i pouzdan je partner državnim organima i međunarodnoj zajednici u očuvanju mira i bezbednosti. Osposobljenosti profesionalnih pripadnika MO i VS za izvršavanje dodeljenih poslova, zadataka i misija iz domena odbrane zemlje je njihov *proizvod*, koji zahteva razvijenu internu komunikaciju unutar organizacionih jedinica MO i VS, jer interna komunikacija doprinosi da su zaposleni upoznati sa situacijom i više su motivisani i uključeni u rad organizacije i izgrađuju se bolji odnosi i bolje razumevanje među zaposlenima.

#### **7.4.1. Funkcija i stilovi interne komunikacije**

U literaturi, mnogi autori prema mišljenju *Berlogara*, kod definisanja funkcije interne komunikacije pristupaju različito, ali se u osnovi svi saglasni da je funkcija interne komunikacije u stvaranju stabilnosti unutar organizacije i smanjenje neizvesnosti i nesigurnosti kod zaposlenih (*Berlogar*, 1999: 127). *Harris* i *Nelson* izveštavaju da je interna komunikacija jedna od „najdominantnijih i najvažnijih aktivnosti u organizacijama“

(Harris & Nelson, 2008). Škerlep ističe da kroz program interne komunikacije, rukovodioci informišu zaposlene o bitnim pitanjima za organizaciju. Takođe, sprovode obuku za zaposlene i daju im putolaze da slede misiju, svrhu i ciljeve organizacije (Škerlep, 1998). Jones i ostali (2004) izveštavaju da su zaposleni ključni resursi u organizaciji, i da isti organizaciji daju smisao i jačaju je putem komunikacije (Jones, et al., 2004). Berlogar smatra da su ključne četiri specifičnim funkcije interne komunikacije:

- 1) „jačanje i širenje ciljeva komunikacije;
- 2) koordinacija aktivnosti zaposlenih u organizaciji;
- 3) pohranjivanje nadređenih sa povratnim informacijama;
- 4) socijalizacija zaposlenih kroz organizacionu kulturu“ (Berlogar, 1999).

Za internu komunikaciju, smatra se da je jedna od glavnih strateških alata organizacije, izgrađena na znanju i informacijama. Grupa autora ističu da Lideri u organizaciji internom komunikacijom u svakom trenutku mogu da pridobiju aktivnu podršku od zaposlenih jer, ista ima vitalnu ulogu pri objašnjavanju organizacionih zadataka, pojašnjavanju pravila, kreiranju i održavanju međuljudskih odnosa među zaposlenima (Quirke, 2000; Rijavec, 1999; Jefkins, 1988; Baskin & Aronoff, 1988; Harrison, 1995; Black, 1993; Grunig & Hunt, 1984: 249). Suština efikasne interne komunikacije u vojnoorganizacione sisteme je da „pravi ljudi dobiju prave informacije i sadržajno i po opsegu, u pravom trenutku i na pravi način“. Za internu komunikaciju u vojnoorganizacionim sistemima, smatra se da, deluje kao lepak između zaposlenih i same organizacije. Cutlip, Center i Broom, izveštavaju da je za uspostavljanje dobrih odnosa među zaposlenima važno sedam faktora:

- „poverenje između poslodavca i zaposlenih;
- pravovremene informacije sa slobodnim protokom;
- zadovoljavajući status i učešće svakog pojedinca;
- kontinuitet rada bez sukoba i sporova;
- zdravo okruženje;
- preduzetništvo i inovacije;
- optimizam za budućnost“ (Cutlip, Center & Broom, 2000: 288-289).

Rukovodioci u organizacionim delovima MO i VS koji teže ka izvrsnosti u odnosima i u radu, sistematski pristupaju u uspostavljanju interne komunikacije. Potreban uslov za postizanje „izvrsnosti“ u komunikacijama je: „interna komunikacija se mora shvatiti kao neophodan proces, a ne kao jednokratni cilj bez početka i kraja“ (Gruban, Verčić & Zavrl, 1998: 625). Oni izveštavaju i da je potreban uslov za postizanje izvrsnosti u komunikaciji, sledeće:

1. „unaprediti tokove informacija (ko, šta, kada, kome, kako i sa čim);
2. uspostaviti dvosmerne komunikacije;
3. jačati timski rad (sastav, strukturu, pravila i sistem nagrađivanja);
4. podizati nivo učešća zaposlenih u upravljanju;
5. definisati kodeks ponašanja kao i stil i standarde komunikacije;
6. odrediti i definisati potrebne vrednosti organizacije, učvršćivati temelje poslovne politike vođenja pojedinaca, grupa i organizacije;
7. poboljšati motivaciju, odgovornost, inicijativu i pripadnost i inovativnost;
8. definisati kriterijume za merenje zadovoljstva zaposlenih;
9. uspostaviti odgovarajući stil vođenja (kriterijumi, obuka);
10. unaprediti međusobne komunikacije i komunikaciju sa spoljnom javnošću;
11. ugraditi komunikaciju u poslovnu politiku organizacije i obezbeđivati adekvatne treninge (znanja i veština), povezati komunikaciju sa politikom napredovanja, nagrađivanja i ličnim profesionalnim razvojem;
12. poboljšati svest i identifikaciju zaposlenih sa osnovnim starteškim dokumentima (vizija, strategija, poslovna pravila itd.);
13. podići sposobnost rešavanja sukoba interesa i interakcije u sporovima“ (Gruban, Verčić & Zavrl, 1998: 625).

Dobra komunikacija u organizaciji Grubić - Nešić (2005) smatra se da doprinosi poboljšanju niza poslovnih performansi, i to ka:

- podizanje konkurentne sposobnosti organizacije;
- poboljšavanje radne uspešnosti;
- aktualiziranje znanja i veština zaposlenih;
- izbegavanje menadžerskog zastarevanja;
- rešavanje organizacijskih problema;
- usmeravanje novih radnika;
- zadovoljavanje individualnih potreba rasta i napredovanja zaposlenih (Grubić – Nešić, 2005).

Kada se govori o stilovima interne komunikacije, Smyth, Harrison i dr. (1995: 107, citirano prema D. Lalić, 2010) razlikuju pet različitih stilova:

1. „**stil instrukcija** (Uradi to!) – podrazumeva da zaposleni od svojih nadređenih (od gore ka dole) dobijaju informacije i uputstva za svoj rad;

2. **stil informisanja** (Uradi to, zbog,...) – gde se zaposlenima pomaže da shvate šta je njihova funkcija i uloga u organizaciji;
3. **konsultativni stil** (Porazgovarajmo kako to da uradite...) – zaposleni su interaktivni, komunikacija je dvosmerna i postoji mogućnost da zaposleni izraze svoje poglede i stavove o organizaciji i radu;
4. **uključujući stil** (Kako bi Vi to uradili?) – podrazumeva dvosmeran proces u kojem informacije idu i od dole ka gore. Ipak, za razliku od prvog stila, zaposleni imaju priliku da izraze svoje predloge za rešavanje problema, što im omogućava da se bolje upoznaju sa organizacijom i steknu neka lična iskustva;
5. **participativni stil** (Kako bismo to mogli uraditi? Kako bi to moglo biti učinjeno?) – Kod ovog stila zaposlenima je takođe omogućeno učešće u odlučivanju o svim važnim pitanjima“ (*Smyth, Harrison, et al., 1995: 107*).

Posmatrana u okviru vojne organizacije, interna komunikacija je sofisticirana disciplina koju kreirajuiskusni oficiri koji poseduju sposobnost da osluškuju kako dišu njihovi zaposleni, odnosno najveći kapital i vrednost vojne organizacije, a to je ljudski kapital. Kada se govori o tipovima interne komunikacije, u literaturi su prepoznati četiri tipa interne komunikacije.<sup>31</sup>

1. **informativna komunikacija** – odnosi se na prenošenje preciznih informacija;
2. **direktivna komunikacija** - zastupljena je u uređenim organizacijama po staromodnoj strukturi moći;
3. **interaktivna komunikacija** - usmerena je na kreiranje podrške;
4. **indirektna komunikacija** – upotrebljava se kada rukovodstvo želi da ubrza promene u organizaciji.

Misija interne komunikacije u vojnim organizacijama planira se tako da je u fokusu briga o zaposlenima na svrshodan i informativan način. Svrha interne komunikacije u ovim organizacijama je u izgradnji odličnih dvosmernih, uključujućih odnosa sa svim zaposlenim. To je uzajamni proces koji pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih u radu, i komunikacija sa njima jeste saopštiti informaciju - pravu stvar na pravi način. Imajući u vidu ovu konstataciju na lidera je da stvori klimu u kojoj je komunikacija delotvorna, jer komunikacija koja postoji sama po sebi retko postiže merljive i značajne rezultate (*Holtz, 2007*). Odlično dvosmerno i simetrično interno komuniciranje direktno doprinosi stvaranju plodne klime za razvoj zajedništva, pripadnosti organizaciji, utiče na motivaciju i na izgradnji dugoročnih odnosa sa zaposlenima. Mnogi istraživači tvrde da je dvosmerna simetrična interna komunikacija idealna i personifikuje *odličnu* organizaciju (*Welch & Jackson, 2007*). Ona, „pokušava da izbalansira interese organizacije i njenih javnosti“ (*Grunig prema Welchu &*

<sup>31</sup> Božo Skoko, (2006). Priručnik za razumjevanje odnosa s javnošću, I izdanje, Zagreb: MPR.

Jacksona, 2007: 187). Međutim, Grunig (navode Welch & Jackson, 2007 str.187) izveštava da interna komunikacija može se smatrati simetrična „ako sadržaj ispunjava potrebu svih zaposlenih da se „zna“, a ne samo potrebu rukovodstva da „kažem“. Broom ukazuje da interna komunikacija sa zaposlenima ima tri glavne svrhe:

- **„akulturirati zaposlene** – ova faza počinje od trenutka zapošljavanja osobe u preduzeće. Podrazumeva upoznavanje novozaposlenog sa organizacijskom kulturom i obeležjima i vrednostima. Organizacijska kultura često se ogleda u izjavama o viziji, misiji, politici preduzeća, kao i u priručnicima za obučavanje i etičkim kodeksima;
- **informisati zaposlene** o organizacijskim dešavanjima – Različita istraživanja pokazala su da je verbalno komuniciranje „licem u lice“ najproduktivniji način prenošenja poruka zaposlenima i način na koji se najbolje pamti. Informisanje se obavlja primenom neposredne komunikacije (sastanci, telefonske i video-konferencije), kao i posrednom komunikacijom (publikacije, intranet, elektronska pošta i drugo);
- **slušati svoje zaposlene** – davanje prilike zaposlenim da iznesu svoje stavove i poteškoće u radu. Sastancima su idealno mesto za to, kao i putem publikacija ili elektronske pošte“ (Broom, 2010).

Cilj interne komunikacije prema Strohmaiera & Miheleca je, nesmetan protok informacija kroz i između zaposlenih u organizaciji, omogućavanje dvosmerne komunikacije, upoznavanje i obaveštavanje zaposlenih sa važnim ciljevima organizacije, identifikacija zaposlenih sa organizacijom, i prenošenje vrednosti organizacije na zaposlene (Strohmaier & Mihelec, 2003). Ciljevi interne komunikacije prema Dobrijevića & Miljevića su:

- „prenošenje instrukcija ili zahteva duž linije komandovanja;
- informisanje osoblja o novoj politici kompanije, sporazumima, razvoju, procesima;
- traženje informacija od zaposlenih u kompaniji koje će pomoći pri donošenju odluka ili pri dobijanju *feedback* - a u analizi situacije;
- ohrabrivanje ili uveravanje zaposlenih u određene činjenice ili motivisanje zaposlenih da rade kao pojedinci ili deo tima;
- slanje dokaza, odgovora i informacija prema gore linijom upravljanja i
- prenošenje predloga i ideja duž linije upravljanja“ (Dobrijević, 2005 & Miljević, 2010: 284)

Loša interna komunikacija počinje od loše komunikacije između viših i nižih menadžera, glasina u organizaciji, nemotivisanosti. Na lošoj komunikaciji lidera utiče tako što se zaposlenima obraća samo putem saopštenja. Kada se govori o vrednosnom značaju interne komunikacije u vojnoorganizacionim sistemima, potrebno je naglasiti kvalitativnu njenu dimenziju jer se ostvaruje na nivou saznanja i emocija svakog



pojedina. Pre svega to su neopipljive kategorije kao što su: svest, dopadljivost, odbojnost, razum, poverenje itd.... Vrednosni značaj interne komunikacije u ovim sistemima ogleda se u njenoj ulozi kao integrativni i motivacioni faktor gde je:

**Integrativni značaj** - Kanalima interne komunikacije se na poseban način osmišljavaju poruke i sa zaposlenima dele osnovne vrednosti i principi koji su u temeljima organizacije. Neke od tih vrednosti su: posvećenost inovacijama, briga o klijentima, etički pristup poslu, multikulturalnost, sloboda i inicijativa, timski duh. Integrativna uloga interne komunikacije je u stvaranju zajedničkih vrednosti i uverenja koji u krajnjoj instanci grade ukupnu organizacijsku kulturu (Grubić – Nešić, 2008).

**Motivacioni značaj** - Zaposleni shvataju i prihvataju osnovnu filozofiju, vrednosti i principe svoje organizacije i u njima žele da učestvuju. Motivaciona uloga interne komunikacije je u tome da se opredmeti u konkretnoj aktivnosti i u određenom ponašanju jer, interne komunikacije su neopipljive kvalitete organizacije. Ostvaruje se na nivou emocija i saznanja svakog pojedinca. U pitanju su svest, razumevanje, nerazumevanje, dopadljivost, poznavanje, odbojnost, itd... (Grubić – Nešić, 2008).

Uloga interne komunikacije u vojoorganizacijskim sistemima je da zaposlene učini svesnim onoga što organizacija i društvo očekuje od njih. Svrha internog komuniciranja po Grunigu podrazumeva: „identifikaciju zaposlenih sa organizacijom, socijalizaciju zaposlenih, informisanje i obrazovanje zaposlenih, postizanje lojalnosti i motivacije zaposlenih, razvijanje pozitivnih interpersonalnih odnosa“ (Grunig, 1992). Svaka organizacija kroz svoje interne komunikacije, najjednostavnije rečeno, ima dva cilja:

1) informisanje zaposlenih o najbitnijim obavezama i zadacima institucije i njihovim ličnim obavezama i

2) stvaranje zadovoljne zajednice unutar organizacije tj. stvaranje plodne klime za razvoj zajedništva (Francis, 1989; De Ridder, 2003; Elving, 2005). Cutlip izveštava da je „cilj interne komunikacije sa zaposlenima da se identifikuju, stvore i održavaju međusobno korisne odnose između organizacije i zaposlenih od čega zavisi uspeh ili neuspeh organizacije“ (Cutlip, 1994).

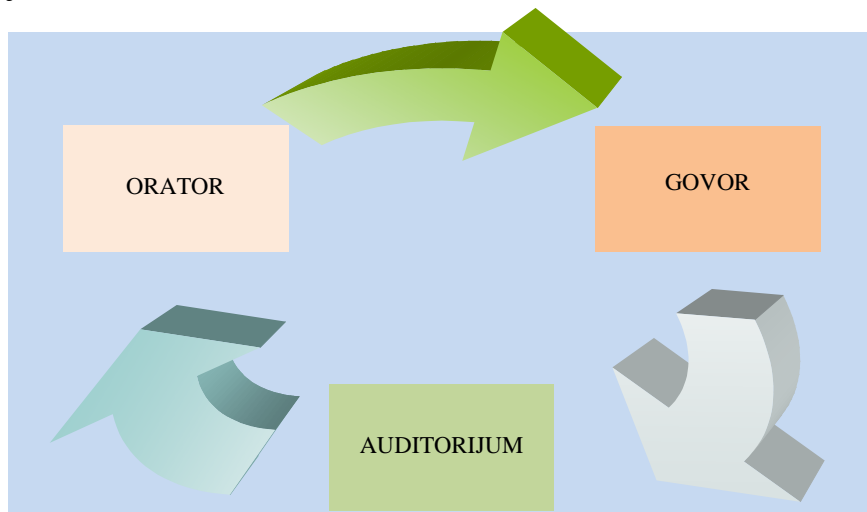
Brojna istraživanja su ukazala da postoji pozitivna korelacija između uspešne interne komunikacije u organizaciji i satisfakcije zaposlenih. Interna komunikacija je uspešna ukoliko su zadovoljeni njeni glavni ciljevi. Za Hunat & Gruniga suština interne komunikacije jeste u postizanje kompromisa u komunikaciji da bi organizacija funkcionisala bez poteškoća u ostvarenju zacrtanih ciljeva (Hunt & Grunig, 1995). Svaka organizaciona celina, nezavisno od njene veličine i obima i karaktera rada ima svoju internu komunikaciju. Naglašeno je da interna komunikacija sa zaposlenima predstavlja najvažniju komunikaciju u organizaciji, jer zapravo zaposleni predstavljaju organizaciju pred spoljnim javnostima. Da bi organizacija bila uspešna, što je i

prevashodni cilj i vojnih organizacija, komunikacija između rukovodioca i zaposlenih mora biti efikasna. To podrazumeva pre svega dvosmernost i simetričnost. Informisanost, tj. informisani zaposleni unutar vojne organizacije o svakodnevnim zbivanjima su motivisaniji za rad i zadovoljni su. Sredstva interne komunikacije pomažu rukovodiocima u upravljanju organizacijom da uveravaju i usmeravaju zaposlene da slede ciljeve i teže ka dostizanju strategijskih ciljeva, podstiču na lojalnost, povećavaju motivaciju, razvijaju pozitivne odnose među zaposlenima i utiču na poverenje između svih članova. Boc ističe da postoje istraživanja iz ove oblasti koja ukazuju da zaposlenima nedostaju prave informacije o viziji, misiji, platnoj politici, razvoju ljudskih resursa, mogućnostima za obrazovanje i napredovanje, i organizacionim promenama (Boc, 2001). Važan oblik interne komunikacije u vojnoj organizaciji se odnosi na regrutaciji, selekciji, odabir i uvođenje novih pripadnika u vojni sistem, jer prvi utisak o vojnoj organizaciji kod novozaposlenih značajno utiče na formiranje ličnog stava, socijalizaciji i izvršavanje zadataka. U vojnoorganizacionim sistemima uslov za uspostavljanje dvosmernih dobrih komunikacija, pored originalnog lidera, potreban je pouzdan i dobar saradnik. Najčešće je to osoba koja prihvata subordinaciju i svoj rad i delovanje usklađuje sa ciljevima i zadacima vojne organizacije, uz striktno poštovanje propisa, pravila i subordinaciju u vojnoj organizaciji. Na povećanje stepena angažovanosti saradnika u organizaciji, utiču komunikacione sposobnosti, kao što su:

1. razumevanje verbalne i neverbalne komunikacije;
2. aktivno slušanje;
3. korišćenje povratne informacije;
4. ohrabrenje drugih za učešće u radu;
5. negovanje komunikacije;
6. podizanje konkurentne sposobnosti (stalno učenje);
7. izbegavanje liderskog zastarevanja;
8. rešavanje organizacionih problema;
9. priprema radnika za prelazak na nova radna mesta;
10. usmeravanje novih radnika;
11. zadovoljenje individualnih potreba.

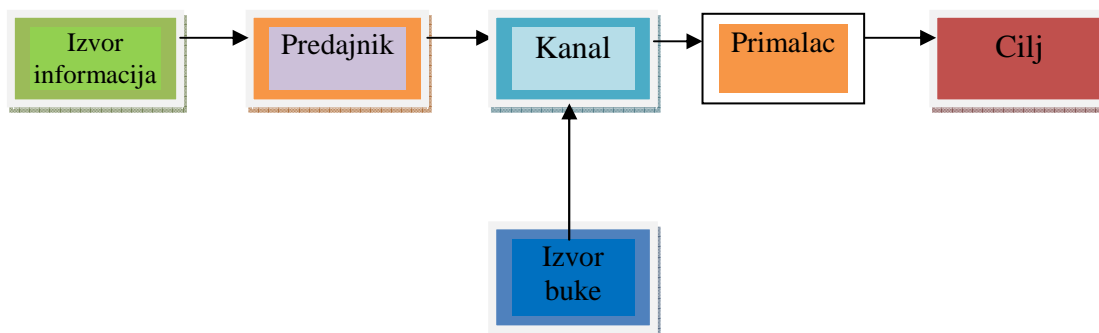
### 7.4.2. Modeli i nivoi komunikacije

Danas ne postoji komunikolog koji se ne bi složio sa tim da je Aristotel razradio prvi model komunikacije. Po Aristotelu, osnovni model komunikacije izgleda kao na prikazanoj slici 9.



Slika 9. Osnovni model komunikacije

Kada govorimo o ranijim modelima komuniciranja, neizbežno je napomenuti primer *Shannon Weaverovog* matematičkog modela iz 1949. godine, poznatiji kao S-M-C-R model i kao prvi egzaktni model komuniciranja (slika 10). Kod ovog modela, izvor informacija (*source* – S), kodira poruka (*message* M), i isporučuje preko kanala (*channel* – C) prijemniku koji je dekodira (*receiver* – R) (*Shannon & Weaver, 1949*). U narednim verzijama, ovaj model je unapređen sa povratnom spregom od prijemnika do pošiljaoca (*Harris & Nelson, 2008*).



Slika 10. *Shannon i Weaverov* model komunikacije

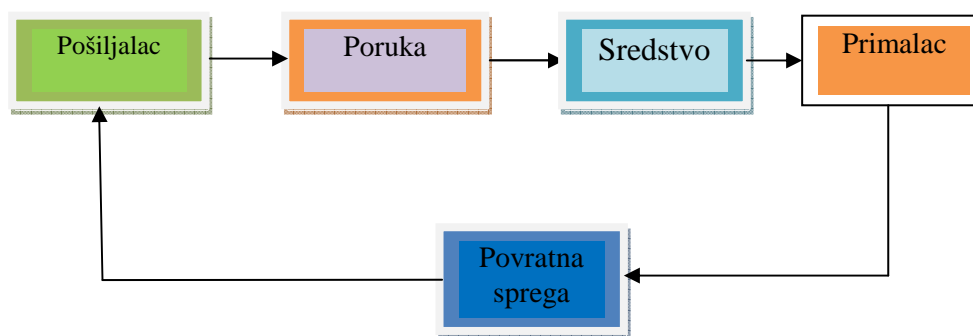
Današnji komunikacioni modeli su složeniji i to prvenstveno zbog ubrzanog razvoja novih digitalnih tehnologija i medija za komunikaciju, koji mogu da obuhvate više parametara komunikacionog procesa. Informacije se u vojnim organizacijama prenose na različite načine i na različitim nivoima. Zato postoji mnoštvo različitih klasifikacija

i kriterijuma na osnovu kojih je moguće podeliti komunikaciju. U zavisnosti od upotrebe komunikacionih kanala Tomić razlikuju posredno i neposredno komuniciranje. S obzirom na komunikacijski proces u organizaciji razlikuju se nekoliko nivoa, od kojih su nekoliko dominantni (Z, Tomić, 2000):

- **intrapersonalni nivo** – Odnosi se na komunikaciju jedne osobe, gde subjekt sam oblikuje i tumači poruku (kodir i dekodira). Odvija se po sistemu ideja – mišljenje – razmišljanje – delovanje;
- **interpersonalni nivo** (F-T-F) – komunikacija licem u lice, ali i pomoću medija koji ne zahtevaju lični kontakt. Može biti verbalna ili neverbalna;
- **komunikacija u malim grupama** – Ova komunikacija obuhvata više međusobnih intrapersonalnih veza i zato je kompleksna. Osnovna obeležja ogledaju se u tome da su članovi okupljeni oko zajedničkog interesa ili povezani na neki drugi način;
- **grupna komunikacija** – komunikacija koja podrazumeva veliki broj subjekata.

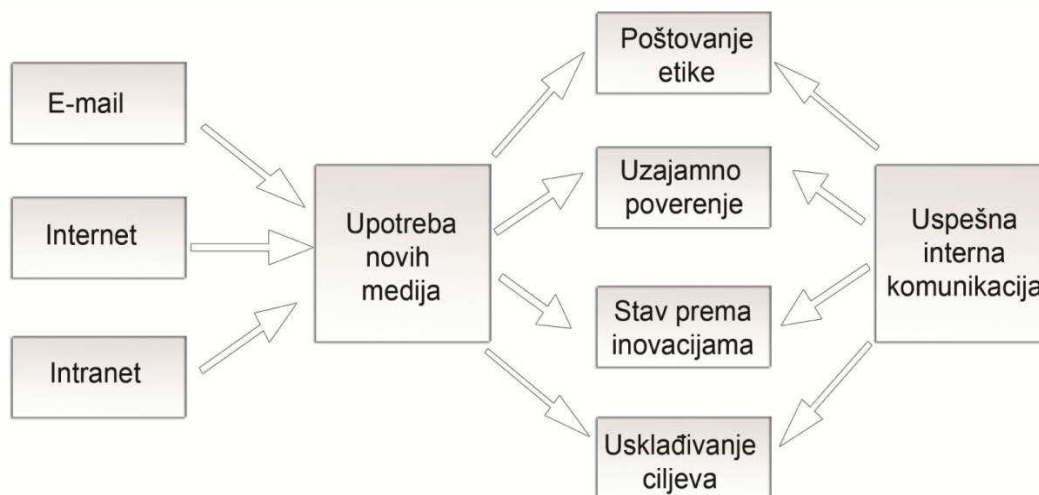
Uspešnu internu komunikaciju karakteriše dvosmerni proces komunikacije koji, pored informacija koje pristižu od rukovodstva, podrazumeva i dobijanje informacija od zaposlenih. U organizacijama u kojima se uvažavaju povratne informacije, veća je posvećenost zaposlenih kompaniji (slika 11). Ohrabrujući zaposlene da daju svoje mišljenje, lideri pokazuju interesovanje i značaj uloge zaposlenih u organizaciji. Na ovaj način, zaposleni su motivisaniji za rad, jer osećaju pripadnost organizaciji. Prema L. Grubić-Nešić (2008) postoje 3 različite kategorije komuniciranja:

- lična komunikacija (sastanci, radionice);
- pisani i štampani mediji komunikacije (novine, oglasne table, pamfleti);
- elektronska komunikacija (e-mail, telefon, televizija, internet, intranet) (Grubić-Nešić, 2008).



Slika 11. Komunikacioni proces sa povratnom spregom

Nova tehnološka dostignuća u svetu omogućila su pristup ogromnoj količini podataka i novim načinima individualnog učenja i usavršavanja. U upotrebi u odnosu na tradicionalne sastanke i tradicionalni način obučavanja, trenutno se sve više koriste novi načini komuniciranja tj. onlajn komunikacija, onlajn obuka i video-konferencije. Nove tehnologije značajno olakšavaju dvosmernu komunikaciju sa zaposlenima (slika 12).



Slika 12. Novi mediji i interne komunikacije

(izvor: *M. Miljević*, „Poslovna etika i komuniciranje“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010: 285)

Internet kao sredstvo globalnog povezivanja ljudi, vrlo je zastupljen i popularan način interne komunikacije u današnjim organizacijama. Intranet je danas deo internog informacionog sistema u svim vojnoorganizacionim sistemima, sa ciljem da pruži podršku u radu. Cilj implementacije internet tehnologija u organizaciji jeste da se poveća efikasnost organizacije, sa minimalnim finansijskim ulaganjima i uštedom vremena (*M. Miljević*, 2010).

### 7.4.3. KOMUNIKACIJA LIDERA I SARADNIKA

„Ono što je govor nisu reči same,  
nego ton, jačina, modulacije,  
tempo kojim se reči izgovaraju-ukratko,  
Muzika iza reči, strast iza te muzike,  
Osoba iza te strasti:  
Dakle sve ono što se ne može napisati“  
**Fridrih Niče**

Najvažniji element ličnosti čoveka koji će od prosečnog menadžera formirati lidera jeste komunikacija sa zaposlenima. Uspešnom internom komunikacijom, zaposleni postaju saradnici. Za Grubić-Nešić, komunikacija je „veština koja se uči, razvija, usavršava i koja nikada nije dovoljno savladana“ (Grubić-Nešić, 2008). Tek pošto nastanu problemi, čovek postaje svestan činjenice da bi se veliki broj problema izbegao kada bi ljudi znali, hteli i mogli da dobro komuniciraju. Zato je važno da se u vojnim organizacijama zaposleni obučavaju da dobro komuniciraju, a radi sticanja korporativnih komunikacionih veština sa ciljem da se izbegnu nesporazumi i ubrza razvoj i napredak organizacije. Direktna komunikacija između lidera i saradnika može biti verbalna ili neverbalna ili kombinacija jedne i druge. Lider, komunikacijom se predstavlja i oslikava uravnoteženu i harmonizovanu osobu usklađenu sa sopstvenim emocijama. U psihološkoj teoriji se smatra da visok nivo uspešne komunikacije sa samim sobom, podrazumeva prihvatanje sebe originalnog, ali ne i obožavanje sebe - narcizma, već realističko prihvatanje sebe i spremnost za rad na sebi, radi sticanje samopouzdanja, samopoštovanja i samokontrole. Na osnovu izgrađene sopstvene ličnosti, lider može svoje ponašanje da usmerava podjednako prema ljudima i poslovnim procesima (Grubić-Nešić, 2008). Komunikacija lidera sa saradnicima u vojnoorganizacionim sistemima treba da je prvenstveno motivišuća. Komunikacija koja nije motivišuća podrazumeva osuđivanje, kritikovanje, okrivljavanje, ironiju, ismevanje, ponižavanje, podmetanje, izazivanje osećanja krivice, traženje skrivenog značenja u svemu, ignorisanje, afektivnost i nerealističnost u procenama i izazivanje krize. Nasuprot nje, motivišuća komunikacija podrazumeva iskrenu brigu o svojim saradnicima, koju oni jasno prepoznaju i koja zadovoljava osnovne socijalne potrebe ljudi da pripadaju određenoj grupi, kao i da osećaju sopstveni značaj. Da bi komunikacija lidera i saradnika bila delotvorna ona treba da bude motivišuća, uvažavajuća i ravnopravna za sve, uključujući aktivno prisustvo i pozitivan stav svih učesnika u procesu komunikacije, bez obzira koji problemi trenutno postoje. Dobra komunikacija zahteva prisustvo poverenja u odnosima između lidera i saradnika i ponašanje koje nije ambivalentno (vremenski promenljivo: tren pozitivno, tren negativno). Ona treba da budu izgrađena na željama za ostvarenjem zajedničkog cilja. Kroz motivišućoj komunikaciji sa svojim saradnicima Grubić-Nešić ističe da lider pruža jednaku šansu i sebi i drugima, tako što se pozitivno ponašanje nagrađuje, a greške kažnjava (Grubić-Nešić, 2008). Deljenjem odgovornosti za celokupno poslovanje, deljenjem poslovnih uspeha i problema organizacije, lider posredno vezuje



za sebe svoje saradnike i motiviše ih (Grubić-Nešić, 2008). U motivišućoj komunikaciji, najvažnija uloga lidera je usmerenost i okupljanje saradnika oko ciljeva u budućnosti, pri čemu se uvažavanjem iskustava iz prošlosti, realistički se procenjuje sadašnjost. U slučaju da se zaborave iskustva iz prošlosti, a sadašnjost se ne sagleda dovoljno jasno, leadersko delovanje gubi mogućnost za stvaranje nove vrednosti u organizaciji i lako može da postane potpuno drugačije ponašanje od leaderskog. Veza kroz komunikaciju, koja postoji između lidera i saradnika, podrazumeva uzajamno prihvatanje i prilagodljivost promenama, a koje doprinose razvoju obeju strana. Ovo je jedini način da se zadrže pozitivne emocije i motivi na kojima je prvenstveno i formiran njihov međusobni odnos (Grubić-Nešić, 2005). Komunikacija u vojnim organizacijama, gde je predmet informacija, treba da bude usmerena na ostvarivanje ciljeva, misije i vizije same organizacije. Za Miljevića ako je komunikacija u organizaciji funkcionalna, to su veći njeni izgledi da ostvari ciljeve (M. Miljević, 2010). Današnje tržište okarakterisano je izuzetnom dinamičnošću i sposobnošću prilagođavanja novonastalim okolnostima, a neophodne su i poželjne organizacione promene koje su postale svakodnevnicom u ovakvim uslovima. Najvažnija promena, koja obeležava današnju poslovnu klimu je promena i u stepenu i u kvalitetu iste. Zahvaljujući viziji o budućnosti organizacije koju poseduju, lideri mogu kompaniji ostvariti iznad prosečne rezultate u budućnosti. Miljević (2010) izveštava, da zahvaljujući viziji koju je imao, Džim Rubrijt, izvršni direktor kompanije *Rock Tenn*, ostvario je svojim akcionarima profit za 332% veći u periodu od 1999. do 2010. godine. Leposava Grubić-Nešić (2010) smatra za istinskim da je odnos lidera i saradnika onaj koji je zasnovan na obostrano prihvaćenim normama ponašanja i usvojenom sistemu vrednosti. Takođe, navodi da noviji pristupi liderstvu naglašavaju novu ulogu sledbenika. Sledbenici nisu više oni koji slede samo nečije ideje, već su to saradnici u realizovanju zajedničke vizije i zajedničkih ciljeva (Grubić-Nešić, 2010). Prema L. Grubić-Nešić (2008) u komunikacijskom smislu, odnos lidera i saradnika podrazumeva:

- prirodnost i otvorenost, bez igranja uloga i pretvaranja u određenoj poziciji;
- toplo prihvatanje drugog čoveka kao posebnog, nezavisnog pojedinca;
- razumevanje različitosti i usvajanje pozitivnih različitosti;
- pozitivan odnos prema svakom novom predlogu ili sadržaju i spremnost za zajedničko traganje za najboljim rešenjem, a ne uveravanje da je rešenje koje je sam ponudio neprikosnoveno.

Za zajednički rad lidera i saradnika koji je usmeren na niz zajedničkih aktivnosti, potreban je pre svega odnos koji podrazumeva nesebičnu razmenu i deljenje znanja, izgradnju i razvoj odnosa u kojima nema inferiornih i superiornih i potpuno realistično prihvatanje jedni drugih, gde je potrebna:

- 1) Razmena znanja: lider mora da zna potrebe i motive sledbenika; razmatranje svrhe i vizije;

2) Izgradnja veza sa svim saradnicima: znati šta svi zaposleni misle o aktivnostima lidera i organizacije; obavezno razmatrati sve argumente koje nude saradnici;

3) Ulagati napor da se zadrži pozitivan stav o zajedničkoj aktivnosti<sup>32</sup>.

Kvalitetan odnos između lidera i saradnika gradi se kroz obostrano poverenje (lidera u odnosu prema svojim sledbenicima-saradnicima), koje podrazumeva niz zahteva, a od velikog značaja su sledeća poželjna ponašanja lidera:<sup>33</sup>

- „izbegavati ogovaranja sa zaposlenima;
- truditi se da se odoli iskušenju ulepšavanja situacije;
- iznositi realno stanje u organizaciji;
- govoriti „nebrušenu“ istinu, a ne ono što bi drugi želeli da čuju, bez obzira što se možda neće svima svideti;
- stalno sticati kredibilitet i održavati ga;
- potražiti i angažovati uspešne ljude oko sebe;
- stalno tragati za iskustvima drugih uspešnih ljudi;
- uvek biti u toku dešavanja;
- čitati sve što ti padne pod ruku a vezano za biznis, razvoj, zaposlene,
- učiti na osnovu tuđih iskustava i grešaka;
- postavljati pitanja ako se nešto ne zna, neko sigurno zna“ (Grubić – Nešić, 2008).

Dostupna literatura nudi veliki broj istraživanja na polju strategija i taktika koje se odnose na ispitivanje uticaja na druge ljude unutar organizacije. Leposava Grubić-Nešić, (2008: 72) navodi da se ove taktike koriste kao pokazatelji ponašanja, budući da se u određenim razvojnim periodima do formiranja pravog odnosa između lidera i saradnika, predstavljaju kao:

- pritisak - upotrebom agresije i straha kako bi se iznudilo željeno ponašanje;
- *trgovina*- zamena poželjnih resursa za obe strane;
- racionalnost- korišćenje logike i razuma u pravcu ostvarenja željenog ponašanja;
- građenje koalicije - ujedinjenje grupe ljudi koji imaju zajednički cilj, kako bi se uvećala moć i uticaj grupe;

---

<sup>32</sup> L. Grubić – Nešić, (2008: 69), „Znati biti lider“, AB print.

<sup>33</sup> Isto

- pokušaj da se iz neke osobe dobije željeno ponašanje manipulišući sa njenim osećanjem krivice, odgovornošću, ili preteranim molbama, izvinjenjima, motivacionim govorima, laskanjem;
- upravljanje utiscima i doživljajima-pokušaj da se ubedi druga osoba u lične ili organizatorske vrednosti, ili s druge strane, da se kontroliše doživljaj situacije druge osobe;
- izbegavanje i ignorisanje, kao taktika za uticaj ili strateško izbegavanje, povezano sa vremenskom distancom koja bi pokazala jasniju sliku moći i eventualnog uticaja.

Leposava Grubić-Nešić (2008) izveštava da je problem uticaja na druge ljude star koliko i čovečanstvo. Pojedinač uticajem može da zadovolji svoje psihološke i socijalne potrebe, ali i niz materijalnih potreba pomoću kojih kasnije može da podržava zadovoljenje psiholoških potreba. Uticaj lidera na saradnike potrebno je da sadrži pozitivnu konaotaciju u pravcu zajedničkih benefita i zadovoljstva.

#### **7.4.4. Vrste interne komunikacije lidera i saradnika**

Krajem prošlog veka, nastupile su velike promene u načinu i korišćenju sredstava interne komunikacije i to u korist elektronskih sredstava i tzv. pametnih digitalnih uređaja. Ovaj razvoj doprinosi i povećanju količini informacija koje se prenose unutar organizacija i između njih samih. Strategijski pristup u planiranju interne komunikacije je neminovnost, a intranet, tj. interna mreža unutar organizacije, postalo je glavno sredstvo komunikacije između lidera i saradnika. Efektivna interna komunikacija u vojnoorganizacionim sistemima predstavlja razliku između uspešne i neuspešne organizacije. Zaposleni trebaju da se osećaju kao deo tima, jer u suprotnom organizacija rizikuje da je zaposleni napuštaju ili da se to reflektuje na pad njihove motivisanosti, što se reflektuje i na pad morala. Komunikacija u ovim sistemima izložena je mnogim izazovima. Realnost je da svi ne treba da raspolažu jednakim opsegom informacija, a u većini slučajeva to organizacijama nije ni korisno. Otvorena i iskrena razmena informacija unutar vojnoorganizacionih sistema poboljšava motivisanost zaposlenih i predstavlja najbolji način za sprečavanje konflikata. Pojavom i razvojem novih tehnologija i novih medija interne komunikacije znatno se povećao broj informacija kojima zaposleni raspolažu. Obeležje današnjih organizacija je veliki broj informacija koje cirkulišu unutar nje. U tom ogromnom okeanu informacija, pojavljuju se korisne i nekorisne, odnosno željene i neželjene informacije. U literaturi postoji mnoštvo različitih klasifikacija i kriterija na osnovu kojih je moguće podeliti komunikaciju. Lideri u organizaciji u ulozi komunikatora igraju tri uloge. Površno, čini se da je komunikacija naizgled jednostavna - pisanje imejlova ili slanje dopisa. Lideri moraju shvatiti sve komponente procesa komunikacije da bi ih mogli efikasno primeniti. Da bi lideri imali uticaja u komunikacionom procesu,

pažljivo planiranje, upravljanje i jasnoća poruke su ključni faktori tog procesa. Nažalost, puno lidera ulažu mnogo napora u procesu komunikacije, fokusirajući se samo na isporuku poruke, a zanemarujući vitalnost planiranja i upravljanja komunikacijskog procesa. Kao graditelj komunikacione infrastrukture, lider je u obavezi da razmotri brojna pitanja kao što su:

- organizaciona kultura;
- trenutna komunikacijska klima;
- identifikacija različitih promena i uticaja kod zainteresovanih strana;
- integracija komunikacija sa ostalim praksama ljudskih resursa.

Prema upotrebi simbola, komunikaciju možemo podeliti na verbalnu i neverbalnu, dok u skladu sa organizacionom strukturom postoji formalna i neformalna. Za vojnoorganizacijske sisteme i svaku organizaciju uopšte poslednja podela je najznačajnija.

#### **7.4.5. Formalna komunikacija**

Formalne komunikacije u vojnoorganizacionim sistemima su propisima i pravilima proceduralno uređene i iste su zvanične. Za organizacije sa uređenom hijerarhijom smatra se da prate liniju formalne organizacione strukture i grade mrežu komunikacija koja može biti centralizovana i decentralizovana. Organizaciona struktura je okvir za kretanje informacija unutar organizacije. Za formalnu komunikaciju je karakteristično da se obavlja unutar po liniji hijerarhije, vertikalno između viših i nižih nivoa i horizontalno između istih hijerarhijskih nivoa. Petkovic, Janićijević i Bogićević (2010: 374) navode da su u organizacijama zastupljene dve vrste formalne komunikacije, vertikalna i horizontalna (Petkovic, Janićijević & Bogićević, 2010). Vertikalna komunikacija u organizaciji je dominantan oblik komunikacije koja se odvija u dva smera: *odozgo na dole*, i *odozdo nagore*. Horizontalna komunikacija u organizaciji se ostvaruje između zaposlenih na istom organizacionom nivou (Petkovic, Janićijević & Bogićević, 2010). Za razliku od vertikalne komunikacije, gde su učesnici u nejednakoj poziciji, kod horizontalne komunikacije zaposleni startuju sa istih pozicija i imaju istu moć i uticaj kod rešavanja problema. Funkcija horizontalne komunikacije u organizaciji su: unapređenje koordinacije između odeljenja, grupa i drugih organizacionih jedinica, povećanju motivisanosti zaposlenih i povećanju zadovoljstvo zaposlenih.

#### **7.4.6. Neformalna komunikacija**

Neformalna komunikacija u organizaciji predstavlja, prenošenje informacija unutar organizacije na nezvaničan (proceduralno uređen) način. Ista, može da se odvija i

izvan formalnih komunikacionih mreža. Za Nilu Kapor Stanulović, neformalne komunikacije ne prate unutrašnju organizacionu šemu (lanac komandovanja), kao i povezanost organizacionih jedinica po horizontali (koordinaciju na istom organizacionom nivou). Zaposleni u organizaciji sa sebi sličnim pojedincima međusobno povezuju, razmenjuju različite poruke koje mogu, ali i ne moraju biti vezane za posao (Nila Kapor Stanulović & Petar Vrgović, 2009). Isti autori izveštavaju da neformalno komuniciranje, gde se sagovornici poznaju, nosi veći rizik da do dogovora neće doći, jer ne postoji formalni pritisak (odgovori tipa „videćemo“, „javiću ti“, „nemoj ti mene da zoveš, zvaću ja tebe čim budem nešto znao“ i slično ). Neformalne komunikacije u organizaciji se dešavaju svuda i to: - u portirnici na ulazu, u spavaonici, učionici, poligonu, u kancelariji komandanta. Komunikacija lidera sa saradnicima se dešava na više nivoa. Na svakom od ovih nivoa treba poštovati određene principe uspešne komunikacije kako bi se došlo do željenog cilja. Prema S. Simpsonu (2012) komunikacija lidera sa saradnicima obuhvata sledeće tipove komunikacije:

- verbalna komunikacija;
- neverbalna komunikacija;
- otvorena komunikacija;
- zatvorena komunikacija;
- aktivno slušanje;
- pisana komunikacija.

#### **7.4.7. Verbalna komunikacija**

*„SVAKA MOJA NEIZGOVORENA REČ JE MOJ SLUGA.*

*SVAKA MOJA IZGOVORENA REČ JE MOJ GOSPODAR“*

Verbalna komunikacija podrazumeva upotrebu reči i zvukova kako bi se prenela poruka i podrazumeva komunikaciju lice-u-lice ili razgovor preko nekog uređaja. Verbalna komunikacija podrazumeva razgovor dve osobe, grupni razgovor tima unutar organizacije ili razgovor sa drugim saradnicima van organizacije. Za uspešnu verbalnu komunikaciju u okruženju S. McPheat (2010) preporučuje:

- govor treba biti smiren, fokusiran na temu razgovora i prijatan;
- slušati pažljivo dok drugi pričaju;
- biti uverljiv, iskren i jasan;
- koristiti što manji broj reči;
- zadržati lične komentare i ne pričati o drugima.

Leposava Grubić-Nešić (2008) izveštava da verbalna komunikacija za lidera je najvažniji aspekt uticaja na druge ljude i najefikasniji način deljenja vizije sa saradnicima, koja pored pružanja informacija, pokreće ljude na aktivnost. Cilj je da se sledbenici pokrenu da misle, brinu, saraduju, i snose odgovornost za svoja dela. Uspešna verbalna komunikacija sadrži: slike, ideje, ili izraze koji utiču na emocije i motivaciju slušalaca. Za slušaoca, odnosno saradnike najvažnije je da mogu sebe da pronađu u prezentovanoj priči, koja bi morala biti jednostavna i za sve jasna. Koliko je moguće, za obraćanje saradnicima, neophodno je izdvojiti jednu ili dve tematske celine, obavezno ubaciti priču ili anegdotu, ako je moguće i sopstveno iskustvo i razvijati jasnu poruku od početka do kraja. Prema Leposave Grubić-Nešić (2008: 65), veoma je bitno birati reči u svakoj komunikaciji i to:

- „koristiti one termine koji će biti u potpunosti jasne onima kojima su namenjene;
- preduhitriti nesporazume u komunikaciji tako što je neophodno anticipirati šta drugi mogu shvatiti i razumeti;
- dozvoliti sebi da budeš spontan i otvoren, izražavajući svoja osećanja, govoriti o onome što osećaš bez straha;
- obraćati pažnju na facijalnu ekspresiju, govor tela, boju glasa, na ono šta je još provučeno u komunikaciji osim reči;
- obraćati pažnju na sopstvene manire, da li su u skladu reči, izrazi, pokreti i da li potvrđuju izrečeno ili odudaraju i skreću pažnju;
- budno pratiti ponašanja drugih osoba, i pokušati saznati šta je to što je neizrečeno i kako bi moglo najlakše da se ustanovi šta je dovelo do disharmonije u ponašanju saradnika;
- u komunikaciji je važno prepoznati trenutak za potezanje teških pitanja, ako postoji bilo kakav signal da saradnik nije spreman da ide dalje u komunikaciji, važno je to prepoznati, a ne nastaviti sa sopstvenim scenarijem“ (Grubić-Nešić, 2008: 65).

Kod verbalne komunikacije je veoma važno koristiti jasan, jednostavan i izražajan jezik. Važno je da se izbegavaju sleng ili idiomi, strani termine i složenice koje deluju visokoumno, a ne znače mnogo (Grubić-Nešić, 2008: 66). Kada je reč o ciljevima verbalne komunikacije, Grubić-Nešić (2008: 66) izveštava da svaka verbalna komunikacija može imati jedan od četiri osnovna cilja i to:

- da informiše saradnike;
- da pokrene na akciju;
- da ostavi utisak i ubedi;
- da utiče na emocije, oraspoloži, zabavi i stvori podlogu za naredne ozbiljnije razgovore.



Takođe, smatra se da uspešna verbalna komunikacija nije samo dobro osmišljen i prezentovan unapred napisan tekst. Verbalna komunikacija više je mogućnost da lider komunikacijom animira sagovornike da iskreno učestvuju u njoj, sa ciljem da utiče na kreiranje pozitivnih emocija kod sledbenika, kako bi se stvorilo niz preduslova za nastavak započete komunikacije. Smatra se da je korisnije u komunikaciji krenuti od zajedničkog cilja ili motiva, ili uverenja, pronalazeći prvenstveno osnovu slaganja, pa tek onda, prezentujući činjenice od strane lidera kako ih on vidi i pokušati ubediti slušaoca sa uveravanjem u iznete stavove. Lider mora biti iskren prema sledbenicima-saradnicima i iznositi samo one stavove u koje i sam duboko veruje. „Uspostavljanje poverenja u komunikaciji je osnovni cilj komunikacije između lidere i saradnika“ (Grubić-Nešić, 2008).

#### 7.4.8. Neverbalna komunikacija

*„Neka vam sopstvena razboritost bude savetnik:  
uskладite pokret sa rečju, a reč sa pokretima,  
starajući se osobito pri tom da ne prekoračite prirodnu umerenost“*  
**Vilijem Šekspir, Hamlet.**

Poseban oblik komunikacije je neverbalna komunikacija. Neverbalnom komunikacijom se može iskazati mnogo više nego rečima. Grubić-Nešić (2008: 62) navodi da ona podrazumeva niz svesnih i nesvesnih aktivnosti kojim pojedinac stupa u kontakt sa drugom osobom ili osobama. Neverbalnu komunikaciju prvi je opisao Čarls Darvin (1879) u knjizi *Iskazivanje emocija kod čoveka i životinja*. On neverbalnu komunikaciju opisuje preko neverbalnih znakova. U neverbalne znakove spadaju: gestovi, dodir, držanje, izrazi lica, kontakt očima i davanje znakova. Procenjuje se da neverbalna komunikacija u konverzaciji čini 2/3 shvaćenog sadržaja. Neverbalna komunikacija je alat putem kojeg se ispoljavaju osećaji i emocije, ili se manifestuju neki naši stavovi, namere, očekivanja, iskustva koje se ne mogu izraziti verbalno. Nedović navodi da „neverbalni znaci su kraljevski put za razumevanje unutrašnjeg psihičkog života, jer izraz *tela ne laže*“ (M. Nedović, 2010). Izraz lica ili facijalna ekspresija ukazuje na postojanje ili nepostojanje osmeha na licu, namrgođenosti, suženja očiju ili pokreti usnama koje pokazuju neku emociju. Grubić-Nešić (2008: 62) izveštava da je osmeh na licu, ne veštački izraz, već iskren prirodan osmeh, jedan od najvažnijih segmenata neverbalne komunikacije i da isti utiče na stvaranje prijatne emocije u prvim trenucima susreta, kada se i formira utisak o drugoj osobi. Osmeh nije neophodan u svakoj situaciji, ali pokazivanje prijateljske orijentacije, osmeh utiče na uspostavljanje poverenja i stvara osnovu za dalju komunikaciju. Za gestove koji se koriste u komunikaciji smatra se da mogu biti pokazatelji nesvesnih potreba. Isti, mogu uticati nepovoljno i da doprinose kreiranju nekog negativnog utiska. Kada je u toku nekog razgovora prisutna neka od radnji tipa češkanja, klaćenja, glađenja i slično, poruka koja stiže do sagovornika je, da osoba nije prisutna u toka razgovora, i da

postoji nešto što nije izgovoreno. Grubić-Nešić (2008: 62) izveštava da određeni gafovi ili gestovi mogu da se od sagovornika protumače različito, što zavisi od prethodnog iskustva i opšteg utiska koji se o posmatranoj osobi već formirao, kao na primer:

- „pričanje sa držanjem izdvojenog kažiprsta može da ukaže na autoritarnost, držanje lekcije,
- prekrštene ruke često ukazuju na zatvorenost za komunikaciju (ali ne mora da znači da je to pravilo koje nam sve govori o sagovorniku!);
- ruke na bokovima mogu da ukazuju na ljutnju, odbrambeni stav;
- igranje nekim predmetom može da ukaže na nervozu, ali i na dosadu ili na razmišljanje o nečem drugom“ (Grubić-Nešić, 2008: 62).

Kada govorimo o znakovima koji su univerzalni i stalno zastupljeni kod neverbalnog komuniciranja, smatra se da je teško odrediti značenje istih jer, ono što jedan neverbalni znak znači u jednoj kulturi i ima jedno značenje, isti u drugoj može da ima sasvim drugačije, i zato je nemoguće i besmisleno uspostaviti pravila koja nisu u stanju da pomognu u komunikaciji. Još u antičkoj Grčkoj i starom Rimu bilo je uočeno da dobar govor ili beseda nije samo dobar izbor reči, tema o kojoj se govori, dikcija i interpretacija, već je veoma bio bitan pokret, gest ili pak pokret tela koji govornik zauzme prilikom govora, jednom rečju neverbalna komunikacija. Ona može biti svesna, nesvesna ili manipulativna. Najčešće su neverbalni znaci u prednosti u odnosu na verbalne jer su u manjoj ili većoj meri lišeni predrasuda. Kada je glas previše piskav on deluje iritirajuće, pa tada sagovornici obično ni ne saslušaju sadržaj, već samo obraćaju pažnju na boju glasa koja skreće pažnju. Takođe, ako boja glasa ne odgovara uzrastu, sagovorniku to ne uliva poverenje i ne posvećuje mu značajnu pažnju dok govori. Međutim, boja glasa može da bude jedno od sredstava uticaja na druge ljude. Boja glasa može da predstavlja i seksualni stimulans, kako ukazuju neka novija istraživanja. Grubić-Nešić (2008) navodi da glas može biti pokazatelj emocija i kada osoba ne želi da ih pokaže i to:

- „drhtav glas može da ukazuje na nervozu i nesigurnost;
- isprekidan govor može da ukaže na nepripremljenost;
- glasan i jasan govor na samopouzdanost i sigurnost“ (Grubić-Nešić, 2008).

Neverbalna komunikacija je velikim delom zasnovana na položaju, pokretima i izgledu pojedinih delova tela. Pokretima tela čovek veoma često iskazuje emocije i motive koje nije svesno imao nameru da pokaže. Grubić-Nešić (2008: 63) izveštava da ako se u ponašanju manifestuju:

- nemir, vrpoljenje moguće je da su to pokazatelji dosade ili nervoze;
- sleganje ramenima može da označava indiferentnost;

- sedenje na ivici stolice i približavanje govorniku može da ukaže na nestrpljivost;
- stalno klaćenje i pomeranje može da ukazuje na nervozu i emotivnu nestabilnost;
- obaranje glave može da ukaže na manjak interesovanja.

Jedan od najvažnijih kontakata i aspekata neverbalne komunikacije predstavlja kontakt očima. Pogledom često kaže se više nego rečima. Nepostojanje očekivanog kontakta očima u odnosima među ljudima smanjuje emotivni doživljaj i odnos prema izrečenom tekstu. U toku komunikacije, ako je pogled usmeren na stranu, a ne u oči direktno, za takvo ponašanje smatra se da izaziva nepoverenje i nervozu. Kaže se da *oči su ogledalo duše*. Pogled sagovornika govori da li je ta osoba zainteresovana ili ne za razgovor. Izgled i odevanja je takođe vid neverbalne komunikacije. Ne samo u domenu pristojnog ili očekivanog ponašanja, već i u smislu stila života koji podržavamo, ili estetske poruke. Nažalost, malo ljudi je u prilici da obuče ono što bi zaista želelo, pa je taj deo poruke, u smislu *odelo čini čoveka* u našim uslovima diskutabilan. Neverbalna komunikacija je uspešnija ukoliko se istovremeno koristi više segmenata neverbalnog ponašanja. Ako se uspešno poveže kontakt očima, sa osobom ili osobama kojima se šalje poruka, klimanje glavom, pokreti ruku ili kretanje u pravcu njih, komunikacija ima šanse da bude uspešnija. S. Simpson (2012) izveštava da pravi lider za neverbalnu komunikaciju podrazumeva:

- biti na istoj *talasnoj dužini* kao i drugi sagovornici tj. ne pričati superiorno sa njima;
- ne ugrožavati ničiji lični prostor na agresivan ili neprijatan način;
- imati opušten izraz lica u toku komunikacije;
- ostvariti kontakt očima, ali ne na sarkastičan ili napadan način;
- koristiti se otvorenim gestovima kao što su pomeranje ruku i šaka odnosno ne držati ih prekrštenim;
- obratiti pažnju ako neko od saradnika pokazuje znake zatvorene komunikacije ili ima problema da iskaže svoje mišljenje.

Za verbalnu i neverbalnu komunikaciju preovladava uverenje da se mogu naučiti i od velikog značaja za lidera je da nauči kako je važno za stvaranje utiska koji lider ostavlja na svoje saradnike sledeće:

- način na koji se objedinjuje neverbalna i verbalna poruka;
- kako se koriste vreme i prostor u komunikaciji;
- koliko je moguće istovremeno obraćati pažnju na sebe samog i druge učesnike u komunikaciji;

- kako prevazići *rupe* u komunikaciji, a da se što manje oseti i stvori što manje negativnih posledica po komunikaciju.

Smatra se da je značajno uspostaviti uravnotežen odnos između pokreta i teksta, odnosno neverbalnog i verbalnog komuniciranja. Pokreti tela treba da dopunjavaju, naglašavaju i objašnjavaju izrečeno. Govor tela predstavlja komunikacijski most i pruža mogućnost da se prevaziđu nesporazumi ukoliko je u komunikaciji nastala greška ili smetnja.

#### **7.4.9. Otvorena komunikacija**

Otvorena komunikacija između lidera i saradnika, koja je lišena farsa i predrasuda, doprinosi organizaciji. Savremeni čovek nastoji da izbegne vlastite greške, a drugima da ne govori o njihovim, jer se plaši od zahlađenja međusobnih odnosa. To je preduslov da nastane zatvorena komunikacija u kojoj se veoma teško može ostvariti bilo kakav napredak i razvoj odnosa između lidera i saradnika. omogućuje konstruktivan pristup u rešavanju problema, bez obzira na kompleksnosti iste, što otvara put za razumevanje i stvaranje dobrih odnosa. Takođe, otvorena komunikacija u organizaciji stvara povoljan ambijent da se izgradi atmosfera poverenja i poštovanja, što se direktno reflektuje na jačanja motivacije i timskog duha. Postavljanje otvorenih pitanja (pitanja koja počinju sa: Šta, Zašto, Kako, Kada i sa Kim) zahteva i drugačiji odgovor u poređenju sa zatvorenim pitanjima. U zavisnosti šta lider od nekog saradnika očekuje da odgovori postavlja se i odgovarajuće dodatno pitanje. Otvorena pitanja su pogodna ako se žele saznati nečija mišljenja, znanja ili stavovi. Autentični lider, treba da je osoba koja zna kada i na koji način da postavi otvoreno pitanje svojim saradnicima. Uglavnom, za lidera je postavljanje ovakvih pitanja pozitivno iskustvo koje rezultira uspešnom komunikacijom sa svojim saradnicima. Kod postavljanja otvorenih pitanja prema S. McPheat (2010) prednosti su:

- pokazivanje iskrenog interesovanja za nečije mišljenje;
- opuštanje ljudi koji su po prirodi zatvoreni;
- dozvoljava dublje sagledavanje teme diskusije,
- rezultira visokim stepenom razumevanja i saradnje sa drugima;
- pomaže u kreiranju opuštenog i prijateljskog ambijenta;
- pokazivanje poštovanja timu i njihovom mišljenju;
- pokazivanje da je ličnost koja pita voljna da utroši svoje vreme na konverzaciju;
- podstiče kulturu otvorenog i iskrenog odnosa.

### 7.4.10. Zatvorena komunikacija

Zatvorena komunikacija podrazumeva postavljanje zatvorenih pitanja i/ili davanje veoma sažetih odgovora. Lider, ovakav način komuniciranja koristi kada želi da konverzacija bude što kraća i kada se žele dobiti samo određene informacije od sagovornika. Zatvorena pitanja uglavnom karakterišu sledeća obeležja:

- koriste se kada se želi duža diskusija privesti kraju;
- pri zatvaranju diskusije ova pitanja mogu da dovedu do zaključenja odluke;
- upotrebljavaju se kada duža diskusija može da rezultira neželjenim efektom;
- smanjuje mogućnost konfuzije u slučaju diskusije o različitim temama;
- kratke odgovore je jednostavno proceniti i shvatiti.

Zatvorena pitanja se obično upotrebljavaju u naprednoj tehnici komunikacije poznata kao *levak* komunikacija. Sam naziv levak tehnika je nastao tako što ova komunikacija započinje sa pitanjima kojima se prikupljaju generalne informacije, a zatim se fokus komunikacije sužava na određenu informaciju koja se želi dobiti. Za ovaj vid komunikacije, i način na koji se sprovodi, smatra se da je veoma sličan deduktivnoj metodi i deduktivnom rasuđivanju u kojem se razmišljanje kreće od opštih ka specifičnim detaljima. Primer levak tehnike komunikacije prema S. Simpsonu (2012):

- Osoba 1: Udario me je crveni kombi.
- Osoba 2: Možeš li mi reći više o tom kombiju?
- Osoba 1: Imao je beli znak na jednoj strani.
- Osoba 2: Šta je pisalo na tom znaku?

Takođe, postoji i tehnika obrnutog levka, gde se postavljaju pitanja kojima se kreće od jednog specifičnog detalja prema nekoj opštoj diskusiji. Ova tehnika je slična induktivnoj tehnici i induktivnom rasuđivanju. Kod upotrebe ove tehnike, obično se koriste fraze kao što su: „šta još“, „ko još“...npr. „šta još možete da uradite povodom toga?“; „Ko još odlazi na konferenciju?“.

### 7.4.11. Aktivno slušanje

„Priroda nam je dala jedan jezik i dva uva,  
tako da bi mogli slušati dvostruko više nego pričati“  
(*Epictetus, filozof*)

Aktivno slušanje je ključni element uspešnog procesa komunikacije. Aktivno slušanje je proces kojim se pažljivo sluša sagovornik, i ako za to postoji potreba, zamoli se isti da ponovi ono što je izrečeno. Aktivno slušanje, ponavljanje reči sagovornika i dobijanje njegove potvrde obezbeđuje da je ono što je bila tema razgovora, bude ispravno shvaćeno. Ova tehnika se koristi kada se želi izbeći mogućnost da je osoba čula ono što misli da je čula da je sagovornik rekao. Drugačije rečeno, izbegava se *popunjavanje praznina* u razgovoru slobodnom interpretacijom reči sagovornika. Postoji velika razlika između aktivnog slušanja sagovornika ili samo pauziranja dok se ponovo ne progovori. Vrlo često dobrim tj. aktivnim slušanjem, lider bi trebao da prepozna direktne i skrivene namere svojih saradnika i na taj način utiče na kvalitetnu komunikaciju. Aktivno slušanje prema S. Simpsonu (2012), podrazumeva sledeće aktivnosti:

- ponavljanje rečenog tačno istim rečima–citiranje;
- ponavljanje rečenog sličnim rečima;
- ponavljanje rečenog sopstvenim rečima;
- proveravanje sa sagovornikom da li je pravilno shvaćena poruka .

Aktivno slušanje podrazumeva i posmatranje onog što nije rečeno, odnosno tumačenje govora tela. Takođe, aktivno slušanje zahteva punu pažnju slušaoca, a to znači biti prisutan i ne skretati pogled od sagovornika, i da se nekim drugim radnjama i postupcima ometa i smeta razgovor sa sagovornikom. Ponašanje lidera podrazumeva dobro savladanu veštinu aktivnog slušanja sagovornika prilikom čega on pokazuje poštovanje prava svojih saradnika da kažu svoje mišljenje. Iskazivanje poštovanja u komunikaciji lidera i sagovornika je poželjno i onda kada se on ne slaže sa rečenim. Proces aktivnog slušanja je važan u svakom obliku komunikacije i u svakom trenutku. Međutim, ono ima posebnu značajnost u sledećim momentima:

- kada postoje barijere u komunikaciji – odlaganja zbog vremenskih zona ili sporazumevanja na stranom jeziku;
- kada osoba sa kojom se komunicira ima neki fizički problem da komunicira (gluve ili neme osobe i dr.);
- kada se koristi složena tehnička terminologija koja je specifična za određenu industriju;
- kada je u pitanju emotivni ili ličan razgovor.



### 7.4.12. Pisana komunikacija

Pisana komunikacija, za razliku od usmene, mora biti jasna, prilagođena intelektualnom nivou saradnika, usmerena unapred definisanim ciljem i prepoznatljiva za sve. Pisana komunikacija mora da bude kratka i da posluži samo kao dopuna prethodnoj usmenoj komunikaciji. Ako se komunikacija između lidera i njegovih saradnika uglavnom odvija pismenim putem, npr. koristeći e-mail, postoji mogućnost da se izgubi dragoceni kontakt i mogućnost za trenutno ispravljanje nedorečenih i nejasnih dogovora. Poznato je da se u poslu najviše grešaka i dešava u situacijama u kojima postoji prostor za *rupe u komunikaciji*, nejasnoće u kompetencijama i odgovornostima, koje bi mogle biti izbegnute neposrednom komunikacijom. Slušanje, kao i shvatanje potreba saradnika kroz komunikaciju, za lidera je takođe od velikog značaja. Ne samo zato što je pažljivim slušanjem moguće jasno shvatiti saradnike, već i zbog izražene čovekove potrebe da bude saslušan i uvažen. Proces komunikacije pisanim putem prema S. Simpsonu (2012) podrazumeva 5 koraka:

1. pošiljalac odlučuje o temi komunikacije;
2. pošiljalac pretvara poruku u pisani tekst ili znakove;
3. čitalac prima i čita pisanu poruku;
4. čitalac tumači poruku koju je primio;
5. čitalac stvara mišljenje ili stav zavisno od načina tumačenja poruke.

U vojnim organizacijama sve više se koriste pisani oblici komunikacije, budući da nove informacione tehnologije nude izuzetno brz i jeftin prenos informacija. U današnjoj komunikaciji koristi se elektronska pošta (e-mail), kao i unutrašnje računarske mreže za razmenu informacija i dr.. Nezamislivo je, a zbog razvoja novih tehnologija, da lider ne ovlada veštinama pisane elektronske komunikacije kako bi mogao efektivno da komunicira sa svojim saradnicima. Za pisanu komunikaciju S. Simpson (2012) izveštava da sadrži tri ključne komponente:

1. *struktura* – način na koji je izložen sadržaj komunikacije;
2. *stil* – način na koji je sadržaj izražen;
3. *sadržaj* – tema koja je predmet komunikacije.

Kada govorimo o pisanoj komunikaciji osnovna pravila za uspešnu pisanu komunikaciju prema S. Simpsonu (2012), kojih se treba pridržavati su:

#### Struktura pisma

- obuhvatiti ključne teze, činjenice i teme komunikacije na logičan način;
- fokusirati se na ključnu poruku ili cilj komunikacije i osigurati da će biti jasno shvaćena čitaocu poruke;

- ne koristiti nepotrebne reči, što manji broj izabranih reči osigurava jasnoću poruke;
- naglasiti posebne poruke u pismu koristeći zadebljana ili iskošena slova i sl.;
- koristiti razmake između paragrafa kako bi pismo bilo lako čitljivo.

#### Stil pisma

- koristiti terminologiju ili žargon koji će primalac jasno razumeti;
- ne koristiti previše detalja jer će to da odvuče pažnju čitaoca od glavne poruke pisma;
- prilagoditi stepen formalnosti/neformalnosti primaocu poruke;
- proveriti gramatiku i greške u pisanju poruke;

#### Sadržaj pisma

- sadržaj mora da bude logičan i lak za praćenje;
- argument treba da bude precizan i balansiran;
- sadržaj treba da bude prilagođen čitaocu;
- biti profesionalan i učtiv u pisanju poslovnog pisma.

### **7.4.13. Motivišuća komunikacija**

U vojnoorganizacionim sistemima veoma je bitno građenje dobrog odnosa između sagovornika. Da bi komunikacija bila uspešna, podrazumeva se da su u organizaciji izgrađeni dobri odnosi između sagovornika uz razumevanje različitosti, prirodnost i otvorenost, bez ispoljavanja predrasuda i nepoverenja. Prihvatanje sagovornika i pozitivan odnos prema novom predlogu, kao i spremnost na zajedničko traganje za najboljim rešenjem su značajni faktori u izgradnji dobrih međuljudskih odnosa i dobre komunikacije unutar organizacije. U literaturi postoje više navođenja u vezi sa načinima motivisanja zaposlenih. Kod motivisanja zaposlenih komunikacijom, neophodno je uzeti u obzir sve potrebe i motive, očekivanja, verovanja, vrednosti, ciljeve zaposlenih, kako bi oni što lakše i efikasnije bili podstaknuti na bolji radni doprinos. Za Grubić-Nešić (2005), motivišuća komunikacija je:

- „komunikaciju sa poverenjem;
- komunikaciju koja obuhvata sve relevantne segmente poslovnih procesa;
- spremnost da se sasluša i razume sagovornik, saradnik;
- empatičnost;
- uvažavanje i poštovanje bez obzira na to ko je sagovornik;

- nagrađivanje i malog uspeha;
- nekažnjavanje pogrešaka, ma kakve bile, shvatiti ih kao deo uobičajenih procesa, ali je bitno skrenuti pažnju na njih i ukazati na moguće načine otklanjanja;
- nuđenje mogućnosti za napredak, promenu;
- određenost u ideji, emociji, stavu;
- motivišuća komunikacija je pre svega briga o zaposlenom koja podrazumeva humane vrednosti ispred ekonomskih“ (Grubić-Nešić, 2005).

#### **7.4.14. Barijere u komunikaciji**

Najviše problema u organizaciji nastaje kada se verbalna komunikacije ne odvija prema očekivanjima strana koje komuniciraju. Barijere u komunikaciji ometaju ili iskrivljuju sadržaj ili značenje poruke koja je primljena. Kako bi bilo koji tip komunikacije bio uspešan, neophodno je eliminisati ili bar smanjiti uticaj prepreka na koje se nailazi. Leposava Grubić-Nešić (2008) ističe da je za uspešnu komunikaciju lidera pogubno ako se:

- „ne obraća pažnja kada se neko od zaposlenih obraća, već se samo i dalje priča svoja priča, bez obzira kako drugi reaguju,
- lažno slušanje podrazumeva raskorak u onome što se manifestuje u ponašanju i onog što istinski postoji u glavi,
- sluša, a ne čuje - kada osoba pravi selekciju onoga što čuje, obraćajući pažnju na pojedine slučajno odabrane delove, i često propusti celinu informacija,
- kada lider misli samo o onome što sam želi da priča i čeka trenutak koji bi za njegov nastup bio najbolji,
- prekidanje u pola rečenice i ne dozvoljavanje sagovorniku da završi započetu misao;
- kada u komunikaciji dominiraju odbrambene emocije; kada slušaš i pripisuješ razloge zašto je nešto izrečeno i tragaš samo za mogućim ličnim aspektima izrečenog;
- ako se sluša samo da bi se ustanovile pogreške i nesaglasnosti u izgovorenem;
- lider ima iste standarde pri obraćanju kako sa menadžerima tako i sa ostalim zaposlenima, velika greška je kada se pravi razlika prema unapred zamišljenom značaju;
- komunikacija treba da bude jasna i u skladu sa potrebama situacije;

- lider ne bi smeo nikada da kaže „Uradi kako sam ti rekao“ (Grubić-Nešić (2008).

S. Simpson (2012) navodi najčešće berijere u komunikaciji i daje njihov opis:

- „jezik-korišćenje žargona, stručne terminologije, skraćenica, nerazumevanje stranog jezika;
- *kulturološke razlike* - komunikacija između različitih nacionalnih kultura, odlazak u inostranstva, razgovor telefonom ili e-mejlom sa osobama u drugim vremenskim zonama;
- gestovi koji ometaju - igranje olovkom, uzvrpoljenost, skretanje pogleda, javljanje na telefon u toku razgovora sa nekim;
- neodlučan govor - korišćenje poštapalica kao što u „hmm“, „ovaaj“, „paa“;
- nedostatak entuzijazma - nepotrebno objašnjavanje, pričanje u prazno, lutanje od teme, nedostatak kontakta očima i aktivnog slušanja;
- previše informacija - bombardovanje informacijama sagovornika, zbunjivanje sagovornika;
- spoljašnja buka - buka, galama na mestu komuniciranja;
- *iskustvo* sagovornika - iskustvo utiče na donošenje stavova i formiranje mišljenja“ (Simpson, 2012).

#### **7.4.15. Funkcionalni značaj interne komunikacije u vojnoorganizacionim sistemima**

Unutrašnja interna komunikacija u Ministarstvu odbrane, sprovodi se unutar organizacijskih delova MO i VS sa osnovnom svrhom da se stvori organizaciona klima u organizaciji koja je pogodna za sve pripadnike u vojnoorganizacionim sistemima. U vojnoj organizaciji, komunikacija je bitan element koji određuje efikasnost, efektivnost i učinak organizacije u obavljanju funkcionalnih zadataka i dužnosti. Pozitivna i svrshodna interna komunikacija, direktno utiče na zadovoljstvo zaposlenih u vojnoorganizacionim sistemima, kroz unapređenje sveobuhvatnih i potrebnih sposobnosti za kvalitetniju realizaciju zadataka. Funkcionalni značaj interne komunikacije u ovim sistemima se ogleda u dinamičkim aktivnostima iste, koje se planiraju i realizuju u realnom ambijentu od strane zaposlenog osoblja u vojnim organizacijama. Ista, doprinosi da se u vojnoorganizacionim sistemima stvore uslovi za poboljšanje različitih organizacionih ishoda prepoznati u praksi kao unapređenje performansi za izvršavanje set zadataka, poslova i aktivnosti kao što su:

- *Ostvarivanje utvrđenih misija i zadataka*. Ostvarivanje utvrđenih misija i zadataka nije moguće bez međusobne saradnje svih zaposlenih. Za postavljanje misija i zadataka, zaduženo je najviše vojno rukovodstvo;

- *Obaveštavanje unutar MO i VS.* Dobro osmišljen način informisanja zaposlenih obezbeđuje da se podaci i informacije na pravi način kreću unutar organizacijskih delova MO i VS;
- *Povezivanje.* Internom komunikacijom se povezuju organizacioni delovi MO i VS. Povezivanjem, omogućava se brz protok informacija kroz svih organizacionih delova MO. Pomoću novih tehnologija, računara, interne elektronske pošte i elektronske mreže, komunikacija je olakšana, ubrzana i efikasna;
- *Dostizanje potrebnih sposobnosti.* Interna komunikacija igra značajnu ulogu u ostvarivanju potrebnih sposobnosti zaposlenih u MO za izvršavanje definisanih dužnosti. Pravovremene i tačne informacije su faktor koji kod zaposlenih utiče na zadovoljstvo poslom. Drugim rečima, da bi vojska ostvarila svoje misije, potrebni su joj motivisani i sposobni zaposleni koji će svojim znanjem, radom, entuzijazmom i energičnošću uspešno obavljati sve zadatke i na taj način doprineti ostvarenju utvrđenih misija;
- *Motivacija.* Internom komunikacijom se podstiče motivisanost zaposlenih. Pravilnim izborom motivišućih i podsticajnih aktivnosti pospešuje se zdrava konkurencija i podstiče se takmičarski i timski duh kod zaposlenih unutar organizacijskih delova MO i VS;
- *Upravljanje informacijama u kriznim situacijama.* Uloga interne komunikacije u kriznim situacijama prvenstveno se realizuje u prevenciji krize kroz informisanje zaposlenih o pripremnim aktivnostima za krizu i mogućih opasnosti koji mogu eskalirati u vreme krize. U momentu izbijanja krize, interna komunikacija ima značajnu ulogu jer treba da obezbedi ciljan protok informacija kroz vojnu organizaciju<sup>34</sup>.

Za razumevanje značaja interne komunikacije bilo koje organizacije ili institucije potrebno je poznavati kulturu same organizacije. Da bismo razumeli suštinu i karakter interne komunikacije u vojnoorganizacijskim sastavima, potrebno je razumeti i karakter same organizacijske kulture koja je zastupljena u vojsci. U ovim sastavima je još uvek dominantna autoritarna organizacijska kultura, gde se sa zaposlenim komunicira uglavnom u skladu sa autoritarnom hijerarhijom, tako da im se upućuju komande u vidu zapovesti, gde izostaju njihovi predlozi, jer se i ne traži njihovo mišljenje. Za autoritarnu organizacijsku kulturu opšte je poznato da je kultura u kojoj su procesi komunikacije uređeni i formalizovani. Janićijević ističe da se „odluke u ovim sistemima donose na najvišim nivoima organizacije, a da ih sprovode oni na nižim nivoima. Odlučivanje je centralizirano na vrhu organizacije, a input se ne traži od zaposlenih na srednjim i nižim nivoima. Autoritarne kulture sklone su pružanju otpora promenama“ (Janićijević, 2011). Broom smatra da u ovoj kulturi interna komunikacija se suočava sa čvrstom hijerarhijom u procesu odlučivanja, što se

<sup>34</sup> Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., (2002). „Organizacija-teprija, dizajn, ponašanje, promene“ Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd

manifestuje negativno kod zaposlenih i smanjuje se sveukupno zadovoljstvo (Broom, 2010). Od četiri dimenzije organizacijske kulture: distanca moći, individualizam, izbegavanje neizvesnosti i muževnost (Hofsted, 1980, prema Broom, 2010), za vojnoorganizacijske sastave su posebno karakteristične, distanca moći (položaj u organizaciji) i muževnost (snaga). U uslovima globalizacije, većina organizacija se nalazi u nekom procesu promena, gde se menjaju i navike zaposlenih i organizaciona kultura. Promene se dešavaju i u vojnoorganizacijskim sastavima MO i VS, gde je interna komunikacija jako bitna za stvaranje uslova za sprovođenje istih. U procesu interne komunikacije poželjno je da sagovornici poznaju, odnosno da sagovornici imaju dostupne ispravne informacije o učesniku/ci. Torrington izveštava da ključ uspeha procesa interne komunikacije leži u obezbeđivanju uslova za dvosmernu ili trosmernu simetričnu komunikaciju (D. Torrington, et al., 2004). Katlip i ostali izveštavaju da je veoma važno kako se uspostavlja odnosi sa zaposlenima i ističe: „Ništa nije toliko važno u organizaciji, koliko odnos sa zaposlenima na svim nivoima“ (Cutlip, et al., 2004). Za unapređenje procesa interne komunikacije potrebno je uraditi sledeće: izvršiti analizu postojećeg stanja u organizaciji; identifikovati, prepoznati i naznačiti smetnje u procesu komunikacije; analizirati ključne barijere i izraditi studiju razvoja. Unapređenje procesa interne komunikacije moguće je ostvariti i promenama u organizacionom smislu, promeni organizacione strukture, kombinacijom postojećih ili zadejstvom novih kanala komunikacije. Za Dobrijevića da bi se efikasno odvijala interna komunikacija u ovim sistemima, preduslovi su:

1. „utvrđivanje vremena i oblika komunikacije (sastanci, izveštaji, ...);
2. praktično korišćenje svih postojećih i već proverenih kanala komunikacije;
3. razvoj kanala koji nedostaju, a prepoznati su kao efikasni;
4. upoznatost sa izvorima informacija;
5. proveravanje glasina i njihovo otklanjanje;
6. ciljano povezivanje sadržaja poruka s užim krugom primaoca“ (Dobrijević, 2005).

Za unapređenje procesa interne komunikacije u ovim sistemima potrebno je uraditi Razvojni plan interne komunikacije koji uključuje:

- analizu trenutnog stanja interne komunikacije u organizaciji i
- izrada Planova razvoja (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni) kroz utvrđivanje misije, ciljeva i plana i programa realizacije Plana razvoja interne komunikacije.

Analiza trenutnog stanja obuhvata:

- istraživanje stepen informisanosti zaposlenih;
- istraživanje radi spoznaje zadovoljstva zaposlenih intrenom komunikacijom;



- istraživanje radi identifikovanje zastoja u komunikaciji.

Za potrebe istraživanja informisanosti i stavova zaposlenih koriste se upitnici ili strukturirani intervjui. Upitnici se distriburiraju kroz organizaciju i anonimni su, a realizuju se na reprezentativnom uzorku zaposlenih i isti mogu da pruže odgovor na pitanje da li su:

- „formalne i vertikalne komunikacije slabo zastupljene;
- kanali komunikacije se ne koriste u skladu sa važnošću poruke;
- zaposleni imaju pasivan pristup u traženju relevantnih informacija;
- uzlazna komunikacija je razvijena do određenog nivoa, a onda se prekida na višem nivou;
- nema regularne i ustaljene prakse održavanja formalnih sastanka na svim nivoima;
- postoje uska grla u internoj komunikaciji;
- postoji nepoverenje od strane zaposlenih u zvanično informisanje i namere rukovodioca“ (Miljević, 2010).

U vojnim organizacijama gde je interna komunikacija uspešna, veliki značaj se pridaje formalnom komunikacionom procesu. Efektivna i strategijski implementirana interna komunikacija pozitivno utiče na poslovne performanse organizacije. U nedostatku konzistentne formalne komunikacije, nastaju glasine, odnosno neistine i ogovaranja koja proizvode nepoverenje. Suprotno ovome, organizacije sa naglašenim formalnim komunikacionim procesom kreiraju poverenje kod zaposlenih. Odnosi između svih u vojnoj organizaciji zahtevaju da budu postavljeni na zdravom temelju, i zbog toga je potrebno uložiti velike napore na stvaranju pozitivne radne atmosfere. Potencijalni nesporazumi ili konflikti, ako se jave, potrebno je rešavati razgovorom, prodiranjem u srž problema, sa ciljem otklanjanje uzroka da se izbegnu slične situacije u budućnosti.

*I najbitnije kod interne komunikacije je dostići „IDEAL“, koji teži ka uspostavljanja jedinstvenosti!*

### III ISTRAŽIVAČKI DEO

## 8. ISTRAŽIVANJE

### 8.1. Procedura istraživanja

Istraživanje je provedeno u periodu od pet meseci, distribucijom upitnika tj. dostavljanje poštom i dostavom upitnika elektronski - onlajn. Na adrese 550 pripadnika vojnoorganizacionih sistema poslata su prvo dva upitnika: Upitnik o autentičnom liderstvu i Upitnik o vrednostima. Povratnu informaciju smo dobili od 412 ispitanika (*response rate* iznosi 74%). U drugom delu istraživanja ispitanicima koji su odgovorili na prva dva upitnika poslat je Upitnik o zadovoljstvu internom komunikacijom i tako je formiran konačan panel ispitanika (*Podsakoff*, 2003), njih 334. U drugom delu istraživanja *response rate* je bio takođe visok (81%).

### 8.2. Promenjive

Nezavisne promenjive u našem istraživanju su vrednosti ispitanika (operacionalno definisane MFQ) i stavovi prema autentičnom liderstvu (operacionalno definisani upitnikom ALI). Zavisnu promenjivu u našem istraživanju predstavlja zadovoljstvo ispitanika internom komunikacijom i ona je operacionalno definisana upitnikom *CSQ*.

### 8.3. Instrumenti istraživanja

#### 8.3.1. Upitnik o autentičnom liderstvu (ALI)

U istraživanju za utvrđivanje zastupljenosti autentičnih lidera u vojnoorganizacionim sistemima korišćena su dva upitnika. Upitnik *Autentično liderstvo, upitnik za samoprocenu autentičnosti lidera*, kreiran od strane autora Walumbwa, F., Avolio, B. & Gardner, W. (2007), koristio se kao prvi upitnik u svrhu dobijanja rezultata o zastupljenosti autentičnih lidera u vojnim organizacijama. Za potvrđivanje validnosti prvog upitnika, putem procene ponašanja lidera u vojnoj organizaciji od strane saradnika, koristio se upitnik *Autentično liderstvo, upitnik za proveru autentičnosti*, kreiran od strane autora Walumbwa, F., Avolio, B. & Gardner, W. (2008). Upitnici su u naučnoj praksi više puta korišćeni od strane puno svetskih autora i oba upitnika sadrže po 16 stavki-pitanja. Upitnici su dizajnirani tako da mere autentičnost rukovodioca kroz četiri povezane dimenzije: samosvest, moralnu dimenziju poslovanja, objektivnost pri donošenju odluka i transparentnost u komunikaciji. Svrha prvog upitnika je da se putem samoprocene utvrdi kako rukovodioci ocenjuju sebe *kako*

*vidim sebe* kao lidera i koja je dominantna osobina koja njih opisuje. Pitanja u sklopu prvog upitnika su tako koncipirana da, pitanja pod red. br. 1, 5, 9 i 13 opisuju dimenziju *samosvest* pojedinca. Pitanja pod red. br. 2, 6, 10i 14 su namenjena za opis *moralne dimenzije poslovanja*. Pitanja pod pod red. br. 3, 7, 11 i 15 daju nam informaciju koliko je pojedinac *objektivan pri donošenju odluka*, a pitanja pod red. br. 4, 8, 12 i 16 pružaju nam informaciju o *transparentnosti lidera u komunikaciji*. Informaciju *kako me drugi vide* kao lidera i koja od osobina je od presudnog značaja za autentičnost lidera i presudno utiče na zadovoljstvo internom komunikacijom u organizaciji, utvrdilo bi se drugim upitnikom putem procene od strane saradnika. Pitanja u sklopu drugog upitnika su tako koncipirana da, informacije o *transparentnosti lidera u komunikaciji* obezbeđuje suma odgovora za pitanja pod red. br. 1, 2, 3 i 4. Suma odgovora pod red. br. 5, 6, 7 i 8 pružaju nam informaciju o zastupljenosti *moralne dimenziju u poslovanju kod lidera*. Suma odgovora pod red. br. 9, 10, 11, i 12 daju nam informaciju koliko je lider *objektivan pri donošenju odluka* i suma odgovora pod red. br. 13, 14, 15 i 16 pružaju nam informaciju o *samosvesti* lidera. Upoređujući rezultate za svaku od ovih komponenti, može se odrediti koje su jače, a koje su slabije dimenzije autentičnog lidera. Kao smernica za autentične liderske rezultate koristi se sledeća skala: visok nivo ako je rezultat od 16 do 20 i nizak od 15 i manje za svaku dimenziju autentičnog liderstva. Rezultati u gornjem opsegu (16-20) ukazuju da se radi o jačem autentičnom lideru, dok rezultati u nižem opsegu (15 i manje) ukazuju na slabijeg autentičnog lidera. Upitnik je vrlo pouzdan jer njegov *Cronbach's alfa* koeficijent iznosi 0,959.

### 8.3.2. Upitnik moralnih osnova (MFQ)

Upitnik moralnih osnova (MFQ-30), kreiran je od strane autora Graham, Haidt, & Nosek (2008)<sup>35</sup>. Upitnik meri odnos pojedinca prema pet moralnih temelja. Upitnik (MFQ) meri u kojem stepenu su pet temelja moralnosti (sklonost ka empatiji, sklonost ka pravičnosti, odnos prema grupnim vrednostima, odnos prema autoritetima i sklonost ka moralnoj čistoti) prisutni kod svakog pojedinca, i koji od njih preovladava u njegovom ponašanju. Upitnik se sastoji iz dva dela tako da u prvom delu upitnika, učesnici ocenjuju koliko je za njih relevantna svaka od stavki prilikom donošenja moralnih sudova, kao što je „Je li se prema nekim osobama postupalo drukčije nego prema drugima“ za temelj *sklonost ka pravičnosti*. U drugom delu, učesnici iskazuju saglasnost ili ne sa osnovom koja personifikuju (oslikava) njih, kao na primer: „Važnije je biti timski igrač nego izražavati sebe“ za temelj moralnosti *odnos prema grupnim vrednostima*. Upitnik je sastavljen tako da za dobijanja relevantnih rezultata, za svaki od pet temelja, potrebno je ukupno šest stavki iz celokupnog upitnika (po tri stavke iz svakog dela) koje opisuju pet temelja moralnosti-fondacije. Tvrdnje 1, 7, 12, 17, 23 i 28 opisuju fondaciju moralnosti sklonost ka empatiji. Tvrdnje 2, 8, 13, 18, 24 i

<sup>35</sup> Upitnik je dostupan na: <http://www.moralfoundations.org/questionnaires>

29 opisuju fondaciju moralnosti sklonost ka pravičnosti. Tvrdnje 3, 9, 14, 19, 25 i 30 opisuju fondaciju moralnosti odnos prema grupnim vrednostima. Tvrdnje 4, 10, 15, 20, 26 i 31 opisuju fondaciju moralnosti odnos prema autoritetima. Tvrdnje 5, 11, 16, 21, 27 i 32 opisuju fondaciju moralnosti sklonost ka moralnoj čistoti. Ukupan rezultat za svaku fondaciju moralnosti može biti od 0-30. Upoređujući rezultate za svaku fondaciju, može se odrediti koja je za ispitanika relevantna komponenta u svakoj kategoriji. Pitanja 6 i 22 su kontrolna pitanja, i koriste se samo da uhvate ispitanike koji ne obraćaju dovoljno pažnju. Oni se ne računaju za ukupan skor u rezultatima upitnika. *MFQ* se u našem istraživanju pokazao vrlo pouzdanim i *Cronbach's alfa* iznosi 0.897.

### 8.3.3. *Upitnik zadovoljstva internom komunikacijom (CSQ)*

Upitnik zadovoljstva internom komunikacijom (*CSQ*) razvijen je od strane autora Cal W. Downs i Michael Hazen (1977), s ciljem da analiziraju povezanost komunikaciju i zadovoljstvo poslom. Ovaj upitnika bio je sastavljen od 88 stavki kreirane na istraživanjima literature i intervjuima. Originalni upitnik, u početnoj fazi je bio primenjen na 225 zaposlenih ispitanika s heterogenim demografskim karakteristikama. Nakon sagledavanja rezultata istraživanja, izveden je zaključak, a na osnovu analize valjanosti stavki, da 83 stavki od ukupnog broja stavki značajno diferencira zadovoljne od nezadovoljnih ispitanika, a faktorska analiza tih stavki rezultirala je sa 10 faktora koji su zajednički objasnili 61% ukupne varijanse zadovoljstva komunikacijom. Pomoću faktorske analize upitnik je sveden na 40 stavki (po pet za svaki faktor) sa skalama Likertovog tipa (sedmostepenim, od izrazito zadovoljan do izrazito nezadovoljan). Revidirani upitnik primenjen je na 510 ispitanika u četiri organizacije i ta je primena potvrdila da je instrument pouzdan i valjan. Iako je ovaj instrument razvijen pre više od 25 godina, on i danas predstavlja dominantnu meru zadovoljstva komunikacijom kako u teoretskim tako i u praktičnim istraživanjima. Osam faktora upitnika zadovoljstva internom komunikacijom (*CSQa*) su: „komunikaciona klima, komunikacija s nadređenim, organizaciona integracija, kvalitet medija, komunikacija s ostalim zaposlenima, korporativna informisanost, podaci o ličnom uspehu i komunikacija s podređenima“ (Downs & Hazen, 1977). Greenbaum, Clampitt i Willuhnganz (1988) ističu da su ključne prednosti upitnika (*Communication Satisfaction Questionnaire*): - „njegova relativna kratkoća i razumljivost, činjenica da se bodovanje može provesti ručno, da postoje norme (iako su ograničene na jedno geografsko područje), činjenicu da je instrument korišten u velikom broju različitih organizacija i činjenicu da meri dve varijable organizacionih rezultata (zadovoljstvo poslom i produktivnost), a može biti proširen i na merenje drugih varijabli rezultata“ (Greenbaum, Clampitt & Willuhnganz, 1988). S druge strane ograničenja instrumenta uključuju nepostojanje mere za međueljenske komunikacije i komunikacije s top-menadžmentom među dimenzijama merenja, kao i nedovoljnu faktorsku valjanost instrumenta. Njegova relijabilnost je sasvim zadovoljavajuća s obzirom da je njegov Cronbach alfa koeficijent 0,812.

## IV REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 8.4. Uzorak ispitanika

Iz tabele možemo videti da u našem istraživanju preovlađuju ispitanici muškog pola (63,5%) dok je istraživanjem obuhvaćeno i 36,5% ispitanika ženskog pola. Na osnovu ovih podataka možemo reći da polna struktura uzorka odgovara polnoj strukturi populacije vojnoorganizacionog sistema.

Tabela 3: Pol ispitanika

	Frekvencija	Procenat
Ženski	122	36.5
Muški	212	63.5
Total	334	100.0

Polovinu naših ispitanika čine ispitanici koji su veoma obrazovani (VSS=41,3% i oni sa završenim poslediplomskim studijama=10,5%). Drugu polovinu naših ispitanika čine oni sa SSS (34,7%) i oni sa višom stručnom spremom (13,5%) tako da je po pitanju nivoa obrazovanja naš uzorak ujednačen.

Tabela 4: Stručna sprema ispitanika

	Frekvencije	Procenat
Srednja stručna sprema	116	34.7
Viša stručna sprema	45	13.5
Visoka stručna sprema	138	41.3
Završene poslediplomske studije	35	10.5
Total	334	100.0

Najviše ispitanika u našem istraživanju čine vojni službenici<sup>36</sup> (75,1%), a najmanje ima državnih službenika (3,6%). Podoficira i oficira ima ukupno 21,3%.

Tabela 5: Čin ispitanika

	Frekvencija	Procenat
Vojni službenik	251	75.1
Državni službenik	12	3.6
Podoficir	14	4.2
Oficir	57	17.1
Total	334	100.0

<sup>36</sup> Vojni službenik je naziv za zaposleno lice u Vojsci Srbije, čije se radno mesto sastoji od poslova iz nadležnosti opšte pravnih, informatičkih, materijalno-finansijskih, računovodstvenih i administrativnih poslova (<http://www.vs.rs/index.php?content=31fd0d7b-fe13-102b-9fa8-28e40361dc2e>).

Ispitanici koji su na rukovodećem položaju čine 16,2% našeg uzorka i u istraživanju preovlađuju ispitanici koji se nalaze na izvršnom položaju.

Tabela 6: Posao koji ispitanik obavlja

	Frekvencija	Procenat
posao-rukovodeći	54	16.2
posao izvrsioca	280	83.8
Total	334	100.0

### 8.5. Deskriptivna statistika

Iz tabele možemo videti da kada govorimo o zadovoljstvu internom komunikacijom naši ispitanici su najzadovoljniji komunikacijom sa nadređenim ( $A_s=6.62$ ) i komunikacijom sa zaposlenima ( $A_s=6.41$ ). Najmanje su zadovoljni komunikacionom integracijom ( $A_s=5.65$ ) i povratnom informacijom ( $A_s=5.81$ ).

Najizraženiji aspekt autentičnog liderstva kod naših ispitanika je moralna perspektiva ( $A_s=3.44$ ), a najmanje objektivnost u odlučivanju ( $A_s=3.25$ ). Generalno govoreći svi aspekti autentičnog liderstva kod naših ispitanika su na otprilike podjednakom nivou jer je raspon između najviše izraženog i najmanje izraženog aspekta samo 0,15. Sve vrednosti su prosečne, pa je pitanje ima li među njima autentičnog lidera.

Osetljivost za druge je najizraženija kod naših ispitanika ( $A_s=25.87$ ), a najmanje je izražena dimenzija odnos prema autoritetu (23.62).

Tabela 7: Nezavisne i zavisna promenjiva

	As	broj
KOM 1: Kom. sa nadređenim	<b>6.6218</b>	334
KOM 2: Kom. sa zaposlenima	<b>6.4142</b>	334
KOM 3: Kom. integracija	<b>5.6570</b>	334
KOM 4: Kom. organ. ciljevi	<b>6.2265</b>	334
KOM 5: Kvalitet medija	<b>6.1677</b>	334
KOM 6: Kom. u preduzeću	<b>6.1683</b>	334
KOM 7 Povratna informacija	<b>5.8099</b>	334
ALi 1: Samosvest	<b>3.2854</b>	334
ALi 2: Objekt. pri don. odluka	<b>3.2537</b>	334
ALi 3: Transparentnost u kom.	<b>3.4172</b>	334
ALi 4: Moralna perspektiva	<b>3.4416</b>	334
MFQ 1: Osetljivost za druge	<b>25.8750</b>	334
MFQ 2: Lojalnost grupi	<b>23.7237</b>	334
MFQ 3: Pravičnost	<b>25.9737</b>	334
MFQ 4: Odnos prema autoritet	<b>23.6217</b>	334
MFQ 5: Čistota	<b>24.3586</b>	334



### 8.5.1. Uticaj pola na promenjive istraživanja

Iz tabele možemo videti da postoje razlike u zadovoljstvu internom komunikacijom, vrednostima i autentičnom liderstvu po polu, ali na nivou statističke značajnosti je samo komunikacija u skladu sa organizacionim ciljevima (vidi tabelu).

Tabela 8: Nezavisne i zavisna promenjiva prema polu

	Pol ispitanika					
	Muški		Ženski		Total	
	As	broj	As	broj	As	broj
KOM 1: Kom. sa nadređen	6.3962	122	6.7516	212	<b>6.6218</b>	334
KOM 2: Kom. sa zaposlenim	6.2186	122	6.5267	212	<b>6.4142</b>	334
KOM 3: Kom. integracija	5.4215	122	5.7925	212	<b>5.6570</b>	334
<b>KOM 4: Kom. organ. ciljevi</b>	<b>5.9508</b>	<b>122</b>	<b>6.3852</b>	<b>212</b>	<b>6.2265</b>	<b>334</b>
KOM 5: Kvalitet medija	6.0000	122	6.2642	212	<b>6.1677</b>	334
KOM 6: Kom. u preduzeću	5.9164	122	6.3132	212	<b>6.1683</b>	334
KOM 7 Povratna informacija	5.5615	122	5.9528	212	<b>5.8099</b>	334
ALi 1: Samosvest	3.2814	122	3.2877	212	<b>3.2854</b>	334
ALi 2: Objekt. pri don. odluk	3.2172	122	3.2748	212	<b>3.2537</b>	334
ALi 3: Transparent. u kom.	3.4044	122	3.4245	212	<b>3.4172</b>	334
ALi 4: Moralna perspektiva	3.3689	122	3.4835	212	<b>3.4416</b>	334
MFQ 1: Osetljivost za druge	25.3565	122	26.1905	212	<b>25.8750</b>	334
MFQ 2: Lojalnost grupi	23.6174	122	23.7884	212	<b>23.7237</b>	334
MFQ 3: Pravičnost	25.4696	122	26.2804	212	<b>25.9737</b>	334
MFQ 4: Odnos prema autorit	23.4696	122	23.7143	212	<b>23.6217</b>	334
MFQ 5: Čistota	24.1391	122	24.4921	212	<b>24.3586</b>	334

Ova razlika (tabela) je statistički značajna u korist žena ( $F=3.90$ ,  $p=0.04$ ).

Tabela 9: Uticaj pola ispitanika na komunikacione organizacione ciljeve

	Kvadrati	df	Glavni kvadr.	F odnos	p
Kom. organizacioni ciljevi * Pol ispitanika	14.613	1	14.613	3.903	.049
	1243.023	332	3.744		
	1257.636	333			

### 8.5.2. Uticaj školske spreme na promenjive istraživanja

Iz tabele možemo videti da postoje razlike među ispitanicima no ni jedna od tih razlika nije na nivou statističke značajnosti (tabela).

Tabela 10: Nezavisne i zavisna promenjiva prema školskoj spreml ispitanika

	Školska sprema									
	Srednja stručna sprema		Viša stručna sprema		Visoka stručna sprema		Završene poslediplomske studije		Total	
	As	broj	As	broj	As	broj	As	broj	As	broj
KOM 1: Kom. sa nadeđenim	6.5603	116	6.7407	45	6.6232	138	6.6667	35	<b>6.6218</b>	334
KOM 2: Kom. sa zaposlenima	6.3793	116	6.4074	45	6.4348	138	6.4571	35	<b>6.4142</b>	334
KOM 3: Kom. integracija	5.7525	116	5.3333	45	5.6636	138	5.7306	35	<b>5.6570</b>	334
KOM 4: Kom. organ. ciljevi	6.2557	116	5.7556	45	6.2947	138	6.4667	35	<b>6.2265</b>	334
KOM 5: Kvalitet medija	6.2660	116	5.8381	45	6.1625	138	6.2857	35	<b>6.1677</b>	334
KOM 6: Kom. u preduzeću	6.2052	116	5.8756	45	6.1826	138	6.3657	35	<b>6.1683</b>	334
KOM 7 Povratna informacija	5.9353	116	5.2556	45	5.7844	138	6.2071	35	<b>5.8099</b>	334
ALi 1: Samosvest	3.2989	116	3.2444	45	3.3164	138	3.1714	35	<b>3.2854</b>	334
ALi 2: Objekt. pri don. odluka	3.2672	116	3.2722	45	3.2301	138	3.2786	35	<b>3.2537</b>	334
ALi 3: Transpar. u kom.	3.4540	116	3.4741	45	3.4034	138	3.2762	35	<b>3.4172</b>	334
ALi 4: Moralna perspektiva	3.4569	116	3.5222	45	3.3895	138	3.4929	35	<b>3.4416</b>	334
MFQ										
1: Osetljivost za druge	26.2178	116	25.8293	45	26.1172	138	24.0000	35	<b>25.8750</b>	334
MFQ 2: Lojalnost grupi	24.0099	116	23.8780	45	23.8281	138	22.2941	35	<b>23.7237</b>	334
MFQ 3: Pravičnost	26.2970	116	26.0732	45	26.1172	138	24.3529	35	<b>25.9737</b>	334
MFQ 4: Odnos prema autoritet	23.8911	116	23.6098	45	23.7422	138	22.3824	35	<b>23.6217</b>	334
MFQ 5: Čistota	24.9010	116	24.5610	45	24.3203	138	22.6471	35	<b>24.3586</b>	334

Zanimljivo je primetiti da su kod najobrazovanijih ispitanika najmanje izražene vrednosti, ali ta razlika u odnosu na ostale ispitanike nije na nivou statističke značajnosti.

### 8.5.3. Utjecaj čina na promjenjive istraživanja

Kada naše promjenjive posmatramo iz ugla čina ispitanika vidimo da postoje razlike (tabela) među ispitanicima.

Tabela 11: Nezavisne i zavisna promjenjiva prema činu ispitanika

	Čin									
	Vojni službenik		Državni službenik		Podoficir		Oficir		Total	
	As	broj	As	broj	As	broj	As	broj	As	broj
KOM 1: Kom. sa nadređenim	6.5339	251	6.9444	12	6.6310	14	6.9386	57	<b>6.6218</b>	334
KOM 2: Kom. sa zaposlenima	6.3453	251	6.5556	12	6.5238	14	6.6608	57	<b>6.4142</b>	334
KOM 3: Kom. integracija	5.6448	251	5.7262	12	5.7449	14	5.6742	57	<b>5.6570</b>	334
KOM 4: Kom. organ. ciljevi	6.1487	251	6.5833	12	6.5000	14	6.4269	57	<b>6.2265</b>	334
KOM 5: Kvalitet medija	6.1036	251	6.8333	12	6.3878	14	6.2556	57	<b>6.1677</b>	334
KOM 6: Kom. u preduzeću	6.0837	251	6.4000	12	6.0429	14	6.5228	57	<b>6.1683</b>	334
KOM 7 Povratna informacija	5.7649	251	5.7292	12	6.0179	14	5.9737	57	<b>5.8099</b>	334
ALi 1: Samosvest	3.2390	251	3.7222	12	3.4048	14	3.3684	57	<b>3.2854</b>	334
ALi 2: Objekt. pri don. odluka	3.2211	251	3.5000	12	3.1250	14	3.3772	57	<b>3.2537</b>	334
ALi 3: Transpar. u kom.	3.3971	251	4.0278	12	2.9762	14	3.4854	57	<b>3.4172</b>	334
ALi 4: Moralna perspektiva	3.3875	251	3.6542	12	3.2679	14	3.8360	57	<b>3.4416</b>	334
MFQ 1: Osetljivost za druge	25.9425	251	27.5000	12	26.8462	14	24.9811	57	<b>25.8750</b>	334
MFQ 2: Lojalnost grupi	23.9071	251	25.5833	12	24.8462	14	22.2453	57	<b>23.7237</b>	334
MFQ 3: Pravičnost	26.0044	251	28.1667	12	27.4615	14	24.9811	57	<b>25.9737</b>	334
MFQ 4: Odnos prema autoritet	23.6770	251	25.0833	12	24.9231	14	22.7358	57	<b>23.6217</b>	334
MFQ 5: Čistota	24.6372	251	22.5000	12	25.9231	14	26.3019	57	<b>24.3586</b>	334

Interesantno je primetiti da se oficiri od ostalih ispitanika prvenstveno razlikuju po vrednostima: četiri dimenzije su kod njih najmanje izražene, ali je sklonost ka čistoti najizraženija kod njih i ta razlika je na nivou statističke značajnosti (tabela).

Tabela 12: Utjecaj čina ispitanika Ali 4: Moralna perspektiva i MFQ 5: Čistota

	Kvadrati	df	Glavni kvadr.	F odnos	p
Moralna perspektiva *	5.354	3	1.785	4.037	.008
Čin	145.882	330	.442		
	151.237	333			
Čistota * Čin	328.577	3	109.526	3.969	.009
	8279.341	300	27.598		
	8607.918	303			

Kod ispitanika koji su oficiri najizraženija je i moralna perspektiva autentičnog liderstva i po toj dimenziji se statistički značajno razlikuju od drugih ispitanika (tabela).

#### 8.5.4. Uticaj posla koji se obavlja na promjenjive istraživanja

Bilo da su na rukovodećem bilo na izvršnom mestu, među našim ispitanicima nema statistički značajnih razlika u odnosu na promjenjive istraživanja (tabela).

Tabela 13: Nezavisne i zavisna promjenjiva prema poslu koji obavlja ispitanik

	Koji posao obavljate					
	posao-rukovodeći		posao izvršioca		Total	
	As	broj	As	broj	As	broj
KOM 1: Kom. sa nadređen	6.6698	54	6.6125	280	<b>6.6218</b>	334
KOM 2: Kom. sa zaposlenim	6.4691	54	6.4036	280	<b>6.4142</b>	334
KOM 3: Kom. integracija	5.4603	54	5.6949	280	<b>5.6570</b>	334
KOM 4: Kom. organ. ciljevi	6.1975	54	6.2321	280	<b>6.2265</b>	334
KOM 5: Kvalitet medija	6.1534	54	6.1704	280	<b>6.1677</b>	334
KOM 6: Kom. u preduzeću	6.3037	54	6.1421	280	<b>6.1683</b>	334
KOM 7 Povratna informacija	5.7222	54	5.8268	280	<b>5.8099</b>	334
ALi 1: Samosvest	3.2840	54	3.2857	280	<b>3.2854</b>	334
ALi 2: Objekt. pri don. odluk	3.2870	54	3.2473	280	<b>3.2537</b>	334
ALi 3: Transpar. u kom.	3.4877	54	3.4036	280	<b>3.4172</b>	334
ALi 4: Moralna perspektiva	3.5741	54	3.4161	280	<b>3.4416</b>	334
MFQ 1: Osetljivost za druge	25.8776	54	25.8745	280	<b>25.8750</b>	334
MFQ 2: Lojalnost grupi	23.1429	54	23.8353	280	<b>23.7237</b>	334
MFQ 3: Pravičnost	25.8980	54	25.9882	280	<b>25.9737</b>	334
MFQ 4: Odnos prema autorit	23.4286	54	23.6588	280	<b>23.6217</b>	334
MFQ 5: Čistota	23.6531	54	24.4941	280	<b>24.3586</b>	334

Interesantno je primetiti da su gotovo sve dimenzije izraženije kod ispitanika na izvršnim pozicijama.

## 9. STRUKTURALNI MODEL

Da bi potvrdili ili odbacili hipoteze istraživanja, dobijene rezultate smo podvrgli *SEM* analizi<sup>37</sup> (strukturalno modelovanje). Strukturalno modelovana analiza sprovedena je u programu *WARPLS* 4.0. Ovaj programski alat dozvoljava ustanovljavanje i nelinearnih odnosa među promenjivima koje su uključene u strukturalni model. Bazični parametri *SEM* analize nam ukazuju da je model koji smo predložili statistički značajan i da su svi relevantni parametri koji ukazuju na signifikantnost analize u granicama koje model čine prihvatljivim. U tabeli dajemo pregled tih parametara.

Tabela 14: Bazični parametri strukturalnog modela

Average path coefficient (APC)	0.138	<b>p= 0.003</b>
Average block VIF (AVIF)	1.174	<b>idealno</b>
Average full colinearity VIF	2.040	<b>idealno</b>
Tenenhaus GoF (GoF)	0.196	<b>nizak</b>
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000	<b>idealno</b>
R-squared contribution ratio	1.000	<b>idealno</b>
Nonlin biv direct rat (NLBCDR)	0.750	<b>prihvatljiv</b>

Dobijeni rezultati nam ukazuju da i vrednosti i autentično liderstvo statistički značajno utiču na zadovoljstvo ispitanika internom komunikacijom (tabela i grafik).

Tabela 15: Rezultati SEM analize

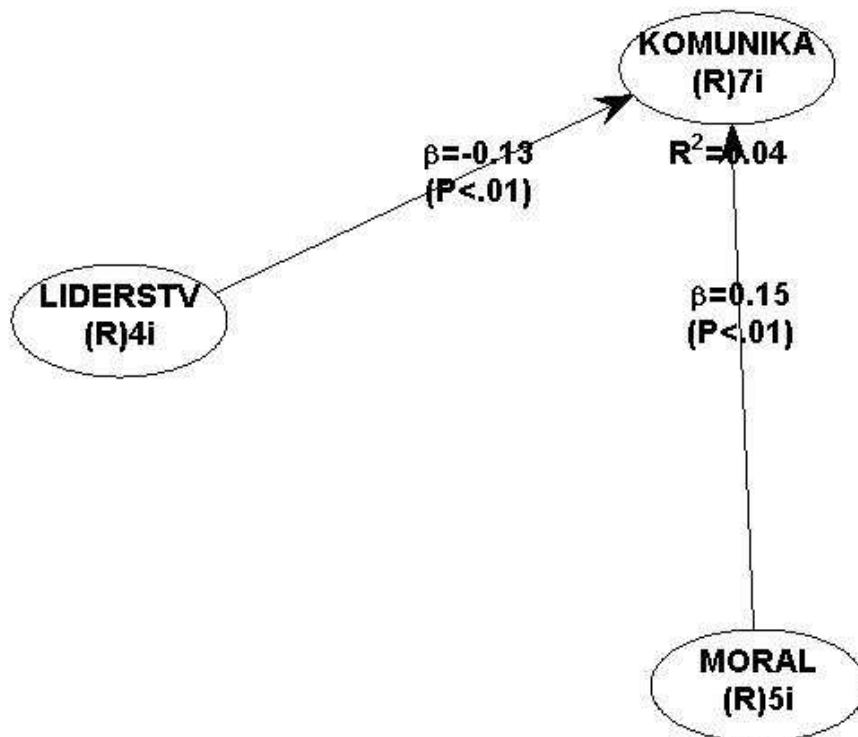
	Liderstvo	Vrednosti	
Komunikacija	-0.128	0.147	Path koeficijent
Komunikacija	0.009	0.003	p
Komunikacija	0.017	0.022	efekat

Iz tabele vidimo da je predznak uticaja autentičnog liderstva na zadovoljstvo internom komunikacijom negativan (Path coef=-0.128). To nam govori da što su kod ispitanika

<sup>37</sup> *Strukturalno* modelovanje (SEM) tj. modeliranje strukturalnim jednadžbama je statistički postupak za koji Lj. Mihić ističe da je fleksibilan i koji može da se primeni u raznim istraživačkim projektima (Mihić, 2011). Mihić ukazuje da je „moguće proveravati aspekte određene teorije, analizirati latentnu strukturu konstrukata, testirati postojanje medijacije, analizirati promene tokom vremena i sl. SEM može da se koristi i u situaciji kada istraživač želi da proveri da li se dve ili više grupa razlikuju na većem broju zavisnih varijabli. Tradicionalno, na ovo poslednje istraživačko pitanje se odgovaralo primenom multivarijante analize varijanse (MANOVA), iako sve veći broj istraživača zagovara upotrebu SEM-a prilikom testiranja međugrupne razlike u aritmetičkim sredinama većeg broja latentnih varijabli“ (Mihić, 2011). Prilikom standardnog procesa modelovanja Mihić izveštava da se aritmetičke sredine opaženih i latentnih varijabli potpuno izostavljaju iz analize jer se težište daje na proučavanju kovarijacija među varijablama, i to korišćenjem matrice varijansi i kovarijansi između opaženih tj. merenih varijabli (Mihić, 2011). Takođe, Mihić ukazuje da kada se vrši računanje ove matrice, koriste se varijable u njihovom devijacionom obliku na način da se od sirovih skorova oduzimaju odgovarajuće aritmetičke sredine i kao rezultat se dobija aritmetička sredina devijacionih varijabli koja je jednaka 0 (Mihić, 2011). Međutim, kada je svrha modelovanja testiranje međugrupnih razlika na latentnim varijablama, ulazna matrica treba da sadrži ne samo informacije o varijansi i kovarijansi već i podatke o aritmetičkim sredinama opaženih varijabli. Za ovako proširenu matricu Mihić izveštava da se u SEM terminologiji zove MACS matrica (Mihić, 2011).

izraženije karakteristike autentičnog liderstva manje je zadovoljstvo internom komunikacijom. Vrednosti imaju pozitivan *path* koeficijent (0.147) i možemo reći da što su vrednosti kod naših ispitanika izraženije, to je i njihovo zadovoljstvo internom komunikacijom veće. Na osnovu veličine *path* koeficijenata možemo reći da je uticaj vrednosti na zadovoljstvo internom komunikacijom veći nego uticaj karakteristika autentičnog liderstva. Kada govorimo o veličini efekta uticaja kao bitnom parametru takođe možemo reći da vrednosti imaju veći efekat na zadovoljstvo internom komunikacijom. No veličina oba efekta ukazuje da je uticaj vrednosti na zadovoljstvo internom komunikacijom osrednji, a veličina uticaja liderskih karakteristika na zadovoljstvo internom komunikacijom slaba, tako da bez obzira što obe nezavisne promenjive statistički značajno utiču na zavisnu promenljivu, nezavisna promenjiva koja se odnosi na vrednosti ima mnogo veći uticaj na zadovoljstvo internom komunikacijom.

Grafik 1: Dobijeni model

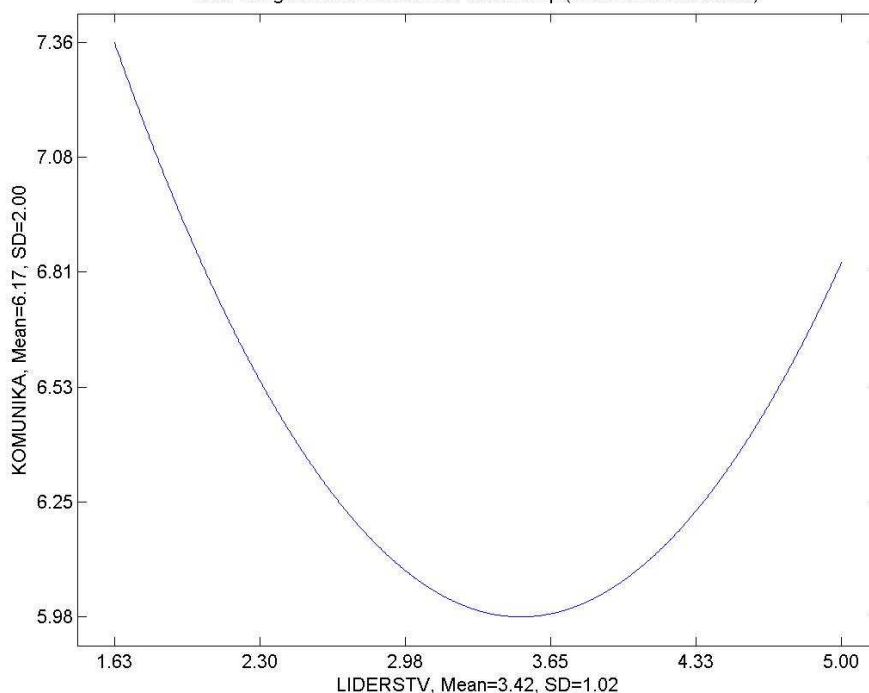




## V DISKUSIJA REZULTATA

Dobijeni rezultati potvrđuju opštu hipotezu našeg istraživanja da vrednosti i liderstvo utiču na zadovoljstvo internom komunikacijom. Isto tako dobijeni rezultati potvrđuju i obe pojedinačne hipoteze našeg istraživanja o pojedinačnom uticaju dimenzija autentičnog liderstva na zadovoljstvo internom komunikacijom, kao i uticaj moralnosti na istu. Vojnoorganizacioni sistem koji je bio predmet našeg istraživanja po svojim karakteristikama predstavlja vrlo specifičnu radnu sredinu u kojoj je odnos subordinacije vrlo izražen i vrlo bitan za njegovo funkcionisanje. Interna komunikacija je sama po sebi bitna da bi se ostvarila efikasnost i efektivnost njegovog rada. U situaciji izražene subordinacije normalno je da izražene karakteristike autentičnog liderstva ne pogoduju na šta ukazuju dobijeni rezultati da što je autentično liderstvo izraženije manje je zadovoljstvo internom komunikacijom. Sama struktura uzorka u kome preovlađuju ispitanici na izvršnim pozicijama potkrepljuje ovu tvrdnju, ali je i verovatno uticala na dobijene rezultate jer da smo imali veći broj rukovodećih pozicija verovatno bi i *path* koeficijent uticaja liderstva bio pozitivan. Isto tako u istraživanju je učestvovao mali broj oficira kod kojih su karakteristike autentičnog liderstva izraženije nego kod običnih službenika.

Grafik 2: Odnos liderstva i zadovoljstva internom komunikacijom

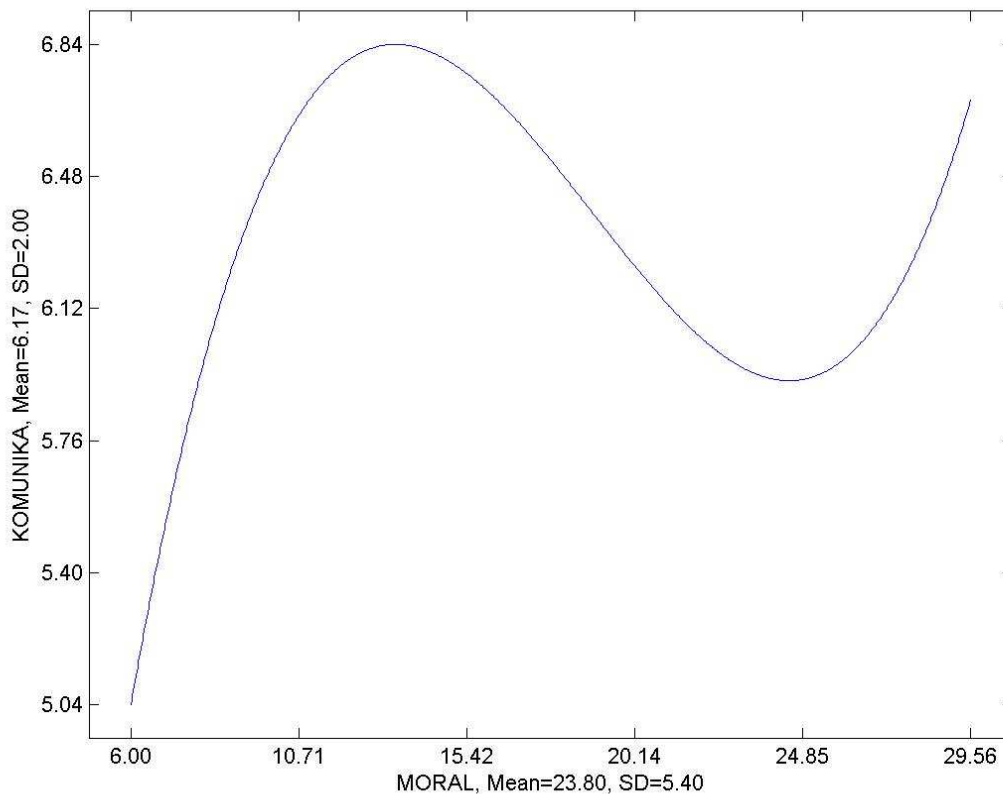


Iz grafika možemo videti da odnos između liderstva i interne komunikacije nije linearan. Ispitanici kod kojih je liderstvo slabo izraženo su vrlo zadovoljni internom komunikacijom. Porast liderskih karakteristika umanjuje zadovoljstvo internom komunikacijom i ispitanici kod kojih su liderske osobine prosečne najmanje su zadovoljni internom komunikacijom. Ispitanici sa natprosečnim liderskim

karakteristikama su prosečno zadovoljni internom komunikacijom. Vojnoorganizacioni sistem je mesto gde je interna komunikacija postavljena radi ostvarivanja efektivnosti i efikasnosti po principu subordinacije tako da autentični lideri mogu biti samo delimično zadovoljni njome.

Kada govorimo o vrednostima situacija je mnogo jasnija: izraženije vrednosti-izraženije zadovoljstvo internom komunikacijom. Iz grafika možemo videti da je ovaj odnos gotovo linearan.

Grafik 3: Odnos vrednosti i zadovoljstva internom komunikacijom



Ispitanici sa niskim moralnim vrednostima su nezadovoljni internom komunikacijom i kako im se vrednosti približavaju proseku dolazi do naglog skoka u zadovoljstvu internom komunikacijom tako da možemo reći da su ispitanici sa vrednostima malo ispod proseka najzadovoljniji internom komunikacijom. Isto tako i ispitanici sa natprosečno izraženim vrednostima su vrlo zadovoljni internom komunikacijom. Ovu paradoksalnu situaciju možemo samo objasniti spremnošću ispitanika sa visoko izraženim vrednostima da žrtvuju svoje zadovoljstvo zarad efikasnosti i efektivnosti kolektiva gde im više nisu tako bitne karakteristike interne komunikacije.

## 10. ZAKLJUČCI

Na osnovu dobijenih rezultata u našem istraživanju možemo zaključiti sledeće:

- Postoji povezanost i međusobni uticaj liderstva, vrednosti i interne komunikacije kod ispitanika u vojnoorganizacionim sistemima;
- Ispitanici sa niskim liderskim potencijalom su zadovoljni internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima;
- Ispitanici sa izraženim liderskim sposobnostima su prosečno zadovoljni internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima;
- Ispitanici sa ispod prosečno izraženim vrednostima su najzadovoljniji internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima,
- Ispitanici sa najizraženijim vrednostima su takođe vrlo zadovoljni internom komunikacijom;
- Ispitanici sa niskim liderskim potencijalom i ispod prosečnim vrednostima su najzadovoljniji internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima;
- Ispitanici sa izraženim liderskim sposobnostima i izraženim vrednostima su delimično zadovoljni internom komunikacijom u vojnoorganizacionim sistemima.

### **10.1. Pravci daljih istraživanja i ograničenja**

Motiv ove disertacije je želja da se istraži i shvati trijadni odnos između različitih dimenzija vrednosti, autentičnog liderstva i zadovoljstva internom komunikacijom učesnika u uređenom vojnom sistemu. Studija koristi *SEM* analizu za određivanje međusobnog odnosa i uticaja između vrednosti i autentičnih lidera sa zadovoljstvom internom komunikacijom, u pravcu razumevanja i osnaživanje istih, kao i ublažavanje efekta proceduralne pravde u oba smera. Sam konceptualni model u ovom istraživanju je razvijen na osnovu teoretskih pretpostavki. Ograničenja koja su obuhvaćena ovim istraživanjem se odnose na način i metode prikupljanja podataka, kao i karakteristike samog uzorka. Potrebno je istaći da su varijable koje opisuju promenljive u ovom istraživanju merene na osnovu subjektivnih procena ispitanika. Takođe, uspostavljene veze i odnosi među promenljivih bi se mogle preciznije opisati kroz longitudinalna (ponovljena) istraživanja, za koje generalno pravilo važi da se kvalitativni i kvantitativni podaci prikupljaju tokom ponovljenih istraživanja. Na osnovu rezultata istraživanja, uviđa se mogućnost razmatranja i drugih modela i koncepata istraživanja. Rezultati ovog istraživanja, ukazuju da bi buduća istraživanja trebalo da uključe i ostale varijable, kao što su radna uspešnost i posvećenost, delegiranje i ovlašćivanje, motivacija, nagrade i kazne i međusobno poverenje i dr.. Ovo istraživanje reprezentuje vrednosti i liderske osobine koje su zastupljene među ispitanicima u vojnoj sredini.

### **10.2. Praktične implikacije**

Postoje mnoge praktične implikacije za ovu studiju. Lideri utiču na pojedince, grupe, i čitava društva. Učešće lidera u svim organizacionim aktivnostima i rad grupe čini se da raste sve većom brzinom. Vojnici su sada specijalizirani profesionalci u svom radu i samostalni su u kreiranju svoje vojničke karijere. Liderstvo, može igrati ključnu ulogu u životu mlade osobe. Uz visoke standarde koji važe za vojne sredine, važno je naučiti pojedinca i poštovanju vrednosti kao što su: poštenje, otvorenost, hrabrost, patriotizam, razvoj samosvesti i autentičnosti..... Vrednosti, kao skup izuzetno poželjnih osobina, zauzimaju značajni prostor oficira i sugerišu nam o kakvom se lideru zaista radi i kakvo je njihovo ponašanje, što direktno utiče na krajnje ishode.

### **10.3. Pozitivno modeliranje**

Buduće pravce u istraživačkim poduhvatima bi trebalo usmeravati ka pozitivnom modeliranju, jer je ono prepoznato kao primarni metod putem kojeg autentični lideri motivišu sledbenike da se postignu vrhunski rezultati i organizacioni ciljevi (Gardner i dr., 2005). Koncept pozitivnog modeliranja se sastoji od osnovnog metoda kojom

autentični lider, svojim primerom iskazuje pozitivne vrednosti, motive, ciljeve, emocije i ponašanje sledbenicima (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Smatra se da pozitivno modeliranje je kritično za zasnivanje i održanje autentičnih odnosa unutar organizacije (Luthans & Avolio, 2003), kojih karakteriše iskrenost, poverenje i odanost (Gardner, & et al., 2005). Pozitivno modeliranje proizvodi i ponašanje koje inspiriše sledbenike da se upuste u samoputovanje radi samookrića koje na kraju daje poželjne i pozitivne ishode (Gardner, & et al., 2005). Autentični lideri kroz pozitivno modeliranje promovišu i podstiču samosvest, samosavlđavanje, socijalnu svest, socijalne veštine, i „samoregulišu svoje ponašanje da bi se postigli ciljevi koji su u delu izvedeni iz i podudarni su sa onima koje zastupa autentični lider“ (Gardner, & et al., 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Peterlin, Penger & Dimovski, 2009). U suštini, pozitivno modeliranje omogućava sopstveni razvoj i razvoj sledbenika (Gardner & et al., 2005) i smatra se da je neverovatno poželjno organizaciono ponašanje.

## LITERATURA

- Adižoš, Isak.* (2005). Upravljanje promenama, Adižoš menadžment konsalting, Novi Sad; Grmeč – Privredni pregled, Beograd.
- Ađić, S.* (2004). Lider u marketing, Ekonomski institut,.
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M.* (2012). Radical authentic leadership: co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly* 23: 118–131.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K.* (2009). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*, 2nd ed. London: Sage.
- Andrew, Stark.* (1998). *Harvardska poslovna revija*.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O.* (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98: 573-582.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L.* (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., & Luthans, F.* (2006). The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth. New York: McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R.* (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J.* (2009). Leadership: current theories research and future directions. *Annual Review of Psychology* 60(1): 421–449.
- Babbie, E.* (2010). *The Practice of Social Research* (12th ed.). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Bahtijarević-Šiber, F.* (1999). „Menadžment ljudskih potencijala“, Zagreb.
- Bass, B. M.* (1985). „Leadership and Performance Beyond Expectations“. New York: Free Press.
- Bass, B. M.* (1990). „Theory, research and managerial applications“. New York: Free Press.
- Bass, B. M.* (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.* (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational change and development*, (pp 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.* (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: 49-80. New York: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.* (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P.* (1999). Ethics character and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly* 10: 181–217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y.* (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. & Bebb, M.* (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, 73-87.
- Bennett, R.* (1997). *Management*, 3th edition, London: M&E Pitman.
- Bennis, W. G.* (2007). The challenges of leadership in the modern world - Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62, 2–5.
- Berlogar, J.* (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vesnik.
- Black, S.* (1993). *The Practice of public relations*. London: Kogan Page.
- Bresnen, M. J.* (1995). All things to all people? Perceptions attributions and constructions of leadership. *The Leadership Quarterly* 69: 495–513.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S.* (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20: 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K.* (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A.* (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Burns, J. M.* (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Byron, K.* (2008). „The Communication and Miscommunication of Emotion by Email“, *Academy of Management Review*, Vol.33, Issue 2.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., Lehman, D. R.* (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 141-156.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F.* (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Caza, A., & Jackson, B.* (2011). Authentic leadership. In: Bryman A, Collinson D, Grint K, et al. (eds) *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage, pp. 352–364.
- Chibber M. L.*, (1994), „Drevna učenja o liderstvu“, M&M International Publishers, New Delhi.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B.* (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 227-240.
- Cohen, J., & Cohen, P.* (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cunliffe, A. L.* (2009). The philosopher leader: on relationalism ethics and reflexivity a critical perspective to teaching leadership. *Management Learning* 40(1): 87–101.



- Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (2000). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- D'Aprix, R. (2009). „Communicating strategy in financial melt down“, *Strategic Communication management*, Vol.13, Issue 1.
- Dimovski, V., Grah, B., Penger, S. & Peterlin, J. (2010). *Authentic Leadership in Contemporary Slovenian Business Environment: Explanatory Case Study of HERMES SoftLab*, *Organizacija*, 43(5), 214-223.
- Dobrijević, G. (2005). „Složenost poslovnog komuniciranja u multikulturalnom okruženju“, *Magistarski rad odbranjen na Ekonomskom fakultetu, Univerzitet u Beogradu*.
- Drucker, P. F. (1998). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Plume
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). *Methodological fit in management field research*. *Academy of Management Review*, 32, 1155-1179.
- Duban, S. (1961). *Human relation in Administration*, Englewood Cliffs.
- Dujanić, M., Sundać, D., Zrilić, N. (1997). „Fleksibilnost i adaptibilnost: novi pokazatelji uspešnosti poslovanja“, *International Business Consulting Center, Zagreb*.
- Dorđević, B. (2000). *Zasto je liderstvo umetnost*, *Ekonomika, Niš*.
- Eigel, K., & Kuhnert, K. (2005). *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. *Monographs in Leadership and Management* 3: 357–385.
- Fairhurst, G.T., & Grant, D. (2010). *The social construction of leadership: a sailing guide*. *Management Communication Quarterly* 24(2): 171–210.
- Ferrara, A. (2009). *Authenticity without a true self*. In: Vannini P and Williams JP (eds) *Authenticity in Culture, Self and Society*. Farnham: Ashgate, pp. 21–35.
- Fiske, A. P. (1992). *Four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations*. *Psychological Review*, 99, 689-723.
- Ford, J. & Harding, N. (2011). *The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership*. *Leadership* 7(4): 463–479.
- Frančesko, Mirjana, (2005). „Kako unaprediti menadžment u preduzeću“, *Beograd*.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F, et al. (2005). „Can you see the real me?“ *A self-based model of authentic leader and follower development*. *The Leadership Quarterly* 16: 343–372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). *Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?*. *The Leadership Quarterly*, 20, 466-482.
- Gardner, W.L. & Schermerhorn, J.R. Jr. (2004). *Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership*. *Organizational Dynamics* 33(3): 270–280.
- Gardner, Howard. & Laskin, Emma. (1996). *LEADING MINDS*. Basic Books, USA, str. 8.

- George, B., Sims, P., McLean, A.N., et al.* (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review* 85(2): 129–138.
- George, W.* (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goffee, R. & Jones, G.* (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review* 83(12): 86–94.
- Graham, J., Nosek, B. & Haidt, J.* (2006). Explicit and implicit moral judgments of liberals and conservatives: how deep is the “moral values” divide? Manuscript in preparation, University of Virginia.
- Graham, Jesse., Haidt, Jonathan., Koleva, Sena., Motyl, Matt., Iyer, Ravi., Wojcik, Sean P. & Ditto, Peter H.* (November 28, 2012). *Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism*. *Advances in Experimental Social Psychology*, Forthcoming.
- Greener, T.* (2010). *What do Managers do? – Understanding organisation*, Tony Greener & Ventus Publishing ApS.
- Gregor, M.* (1964). *The human side of enterprise*, Reading in manager psychology (Levit and Dondi).
- Grubić-Nešić, L.* (2005). *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad.
- Grubić-Nešić, L.* (2008). *Znati biti lider*. Novi Sad: AB Print
- Hadžić, O., Majstorović, N., Nedeljković, M.* (2009). „Percepcija podrške rukovodioca, dimenzije ličnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom“, *Psihologija*, Beograd, (Časopis društva psihologa Srbije).
- Haidt, J.* (2006). *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*. New York: Basic Books.
- Haidt, J.* (2007). The new synthesis in moral psychology. *Science* 316: 998–1002.
- Haidt, J., & Bjorklund, F.* (in press, 2008). Social intuitionists answer six questions about morality. In W. Sinnott-Armstrong (Ed.), *Moral psychology*, vol. 2: *The cognitive science of morality*.
- Haidt, J., & Hersh, M. A.* (2001). Sexual morality: The cultures and reasons of liberals and conservatives. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 191-221.
- Haidt, J., & Joseph, C.* (2004). Intuitive ethics: How innately prepared intuitions generate culturally variable virtues. *Daedalus*, Fall, 55-66.
- Haidt, J., & Joseph, C.* (2007). The moral mind: How 5 sets of innate moral intuitions guide the development of many culture-specific virtues, and perhaps even modules. In P. Carruthers, S. Laurence, and S. Stich (Eds.) *The Innate Mind*, Vol. 3. New York: Oxford, pp. 367-391.
- Haidt, J., Koller, S., & Dias, M.* (1993). Affect, culture, and morality, or is it wrong to eat your dog? *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 613-628.
- Haidt, Jonathan & Jesse, Graham.* (2006). When morality opposes justice: Conservatives have moral intuitions that liberals may not recognize. University of Virginia.

- Hannah, S. T., & Avolio, B. J.* (2010). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal*, 62: 291-310.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R.* (2010). Moral Maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G.* (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds), *Authentic leadership and practice: Origins, effects, and development*: 43-82. Amsterdam: Elsevier.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F.* (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20: 897-919.
- Henrich, J., & Gil-White, F. J.* (2001). The evolution of prestige: Freely conferred status as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and human behavior*, 22, 165-196.
- Hinner, M. B.* (2002). „Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?“ *Freiberg Working Papers*, No. 13.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J.* (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6: 43-54.
- Ilies, R., Morgensen, F.P., & Nahrgang, J.D.* (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 26: 373–394.
- Janičijević, N.* (2005). „Organizaciona kultura i menadžment“, *Ekonomski fakultet*.
- Janičijević, N.*, (1997). *Organizaciona kultura*, Ulix, Novi Sad, str. 158.
- Jensen, S.M., & Luthans, F.* (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees attitudes. *Leadership and Organization Development* 27(8): 646–666.
- Jesse, Graham., Jonathan, Haidt., & Brian, A. Nosek.* (2009). Liberals and Conservatives Rely on Different Sets of Moral Foundations. *Journal of Personality and Social Psychology*, , Vol. 96, No. 5, 1029–1046.
- Jokić, Dragoslav & Anđelka, Mikić.* (2005). „Komunikologija biznisa“, Beograd.
- Jovanović, M. Živković, M. Cvetkovski, T.* (2007), „Organizaciono ponašanje“, Megatrend.
- Judge, T. A, Piccolo, R. F, Ilies, R.* (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.
- Judge, T. A, Piccolo, R. F.* (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W.* (1998) Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review, *Jurnal of Applied Psychology*.
- Judge, T. A., Cable, D. M.* (2004). The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 428–441.

- Judge, T. A., Colbert, A. E., Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 542–552.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 107–127.
- Kahai, S. S., Sosik JJ, Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50, 121–146.
- Kapor, Nila., Stanulović & Petar, Vrgović. (2009). „Komunikologija za menadžere“.
- Karanović, Z. (2010). Počnite dan s osmehom, *Politika*, broj 34378.
- Karnegi, Dejl. (2006). Kako lako i brzo savladati govorničku veštinu, *Politika: Narodna knjiga*, Beograd.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In A. Tesser, J. V. Wood & D. Stapel (Eds.), *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*: 31-52. New York: Psychology Press.
- Kotter, J. P. (2000). *A Force for Change, How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York.
- Kugler, Matthe., John, T. Jost & Sharareh, Noorbaloochi. (2014). Another Look at Moral Foundations Theory: Do Authoritarianism and Social Dominance Orientation Explain Liberal-Conservative Differences in “Moral” Intuitions? Springer Science&Business Media, New York.
- Kulić, Z. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd.
- Kulić, Ž. (2010). „Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim“, Megatrend.
- Ladkin, D., & Taylor, S.S. (2010). Enacting the ‘true self’: towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly* 21(1): 64–74.
- Lalić, Danijela. (2010). Doktorska disertacije, „Socijalne mreže u funkciji unapređenja internih odnosa sa javnošću“, Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu.
- Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. In: Cameron KS, Dutton JE and Quinn RE (eds) *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler, pp. 241–261.
- Maksvel, Džon & Džim, Dornan. (2005). *Kako da postanete osoba sa uticajem*, Algoritam, Beograd.
- Mandić, Tijana. (2003). „Komunikologija-psihologija komunikacije“, Clio, Beograd.
- Marković, Marina. (2003). *Poslovna komunikologija*, Clio, Beograd,.
- Mašić, B., Lončarević, R., Džordžević-Boljanović, J. (2007). „Menadžment: principi, koncepti i procesi“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- McPheat, S. (2010). *Leadership Skills*, MTD Training & Ventus Publishing ApS.
- Mihailović, D., Kovačević I. (2008). „Poslovna komunikacija i karakteristike zaposlenih menadžera“, FON, Beograd.

- Mihić, L.J.* (2011). „strukturalno modelovanje razlika aritmetičkih sredina: polne razlike na latentnim dimenzijama pozitivnog i negativnog afektiviteta“, *Primenjena psihologija*, 2011/4, str: 377-392.
- Miljević, M.* (2010). „Poslovna etika i komuniciranje“, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Northaus, P.* (2008). *Liderstvo*, Datastatus, Beograd.
- Northouse, P.*(2008). *Leadership-Theory and Practice*, SAGE..
- Nussbaum, M.* (1992). *Tragedy and self-sufficiency: Plato and Aristotle on fear and pity*. In J. Annas (Ed.), *Oxford studies in ancient philosophy*: 107-160. New York: Oxford Press.
- Osredečki, E., Naklada, E.* (2000). *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*, Samobor.
- Pecujlija, M., Azemovic, N.*, (2011). *Leadership and productivity in transition*. XV International Scientific Conference on Industrial Systems (IS'11) Novi Sad, Serbia, September 14.–16. 2011.
- Pecujlija, M., Azemovic, N., Azemovic, R.* (2011). *Leadership and productivity in transition: employees' view in Serbia*, *Journal of East European Management Studies*, 16, 3, 251-263.
- Pecujlija, Mladen., Misic-Pavkov, Gordana. & Popovic, Maja.* (2014). „Personality and Blood Types Revisited: Case of Morality“. *Neuroethics*.
- Petković, M., Jančićević, N., Bogičević, B.*, (2002). „Organizacija-teprija, dizajn,ponašanje,promene“ Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.
- Rakas, S.* (2004). *Sociologija menadžmenta, Megatrend*, Beograd.
- Ratković-Njegovan, B., Pečujlija, M.* (2008), „Organizaciona socijalizacija“, Novi Sad.
- Roche,M.* (2010). *Learning authentic leadership in New Zealand: A learner-centered methodology and evaluation*. *American Journal of Business Education*.
- Rot, N.* (2010). „Psihologija ličnosti“, *Zavod za udžbenike*, Beograd.
- Schein, E.* (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossev Bass, San Francisco, str. 163.
- Shweder, R. A., Much, N. C., Mahapatra, M., & Park, L.* (1997). The "big three" of morality (autonomy, community, and divinity), and the "big three" explanations of suffering. In A. Brandt & P. Rozin (Eds.), *Morality and health* (pp. 119-169). New York: Routledge.
- Simpson, S.* (2012). *Top Ten Leadership Skills – Book 1*, Ventus Publishing ApS.
- Sparrowe RT.* (2005) *Authentic leadership and the narrative self*. *Leadership Quarterly* 16: 419–439.
- Spassena. P. Koleva., Jesse. Graham, Rav,i Iyer. Peter, H. Ditto & Jonathan, Haidt.* (2012). *How five moral concerns (especially Purity) help explain culture war attitudes*. January 12th.
- Stojanovic, Aleksic, V., Šapic, S., & Erić, J.* (2010). *Efektivnost liderskih stilova* “*Ekonomski horizonti*, 12, (1) str. 79-88.



- Tomić, Zoran (2008.) „Odnosi s javnošću, teorija i praksa”, Synopsis, Zagreb.
- Torrington, Darek. Laura. Hall, & Stephen. Taylor, (2004). „Menadžment ljudskih resursa“, Beograd , prevela Biljana Lalović.
- Trebješanin, Ž. (2008). Rečnik psihologije, Stubovi kulture, Beograd.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32: 951-990.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973) *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vujaklija, M. (1988). *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, str. 823.
- Vujić, D. (2009), „Upravljanje ljudskim resursima“, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Walsh, J. P., & Rivera, G. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16, 57-91.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1275-1286.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34: 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of positivity and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32: 43-24.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, DOI: 10.1016/j.obhdp.2010.11.002.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., et al. (2008) Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34(1): 89–126.
- Walumbwa, F.O., Wang, P, Wang, H., et al. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. *The Leadership Quarterly* 21(5): 901–914.
- Weick, K. E. (1991). The nontraditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2, 116-124.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Winter, R., Sarros, J., & Tanewski, G. (1997). Reframing managers' control orientations and practices: A proposed organizational learning framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 5, 1, 9-24.

*Yammarino, F. J.* (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*: 26-47. Thousand Oaks, CA: Sage.

*Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A., et al.* (2008). Authentic leadership and positive organizational behaviour: a meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly* 19: 693–707.

*Yukl, G.* (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

*Yukl, G.* (1998). *Leadership in Organizations*, fourth edition, Prentice- Hall, Upper Saddle Rivers N.J.

*Yukl, G., Gordon, A, Taber T.* (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership &Organizational Studies*, 9, 15–32.



## PRILOG

### *Prikaz instrumenta za ispitivanje – UPITNIK*

### **„Uticaj vrednosti i liderskih osobina pripadnika vojnoorganizacionih sistema na zadovoljstvo internom komunikacijom“**

#### **Poštovana/Poštovani,**

Pred Vama se nalaze upitnici koji su sačinjeni za svrhu naučnog istraživanja i sadrže stavove o moralnim vrednostima, dimenzijama autentičnog liderstva i elemenata zadovoljstva internom komunikacijom. Cilj je da se sazna više o participaciji i uticaja vrednosti morala na dimenzije autentičnog liderstva, i njihovog uticaja na zadovoljstvo internom komunikacijom u vojnoorganizacijskim sistemima. Istraživanje nema komercijalni karakter. Rezultati će se koristiti za podsticaj i razvoj naučno-istraživačkog rada. Vaši odgovori su od velike važnosti i nadam se da ćete odvojiti nekoliko minuta vremena, kako biste popunili upitnike. Molimo Vas da sva pitanja pažljivo pročitate, odgovorite na sva pitanja poštujući sopstvena osećanja i osećanja prema organizaciji, a zaokruživanjem jednog od brojeva iza svake tvrdnje pokažete stepen svoje saglasnosti sa njom. U ovim upitnicima nema tačnih i pogrešnih odgovora. Vaši iskreni odgovori su najbolji mogući.

**Upitnik je u potpunosti anoniman.** Rezultati će se koristiti samo u naučne svrhe, zbog čega je potrebno da Vaši odgovori budu kvalitetni i potpuni. Vaši odgovori će biti posmatrani samo od strane dole potpisane osobe.

**Hvala Vam na trudu i vremenu koje odvajate za ispunjavanje ovog upitnika!**

Ukoliko imate dodatnih pitanja u vezi sa ovim upitnikom, postupkom ili rezultatima istraživanja obratite se elektronski, na adresi:

*e-mail:* [sreten1970@gmail.com](mailto:sreten1970@gmail.com).

***S Poštovanjem,***

***MSc Sreten Cvetković***  
e-mail: [sreten1970@gmail.com](mailto:sreten1970@gmail.com).  
tel: 064 / 3533 - 673

***Hvala Vam na saradnji!***

**A) Podaci o ispitaniku**

<p>1. <u>Pol:</u>          Ženski..... 1          Muški ..... 2</p>	<p>2. <u>Uzrast:</u>          Upisati.....</p>
<p>3. <u>Stručna sprema:</u>          Niža stručna sprema..... 1          Srednja stručna sprema..... 2          Viša stručna sprema..... 3          Visoka stručna sprema..... 4          Završena Karijerna usavršavanja (komandno-štabno, general-štabno, visoke studije bezbednosti i odbrane) ili poslediplomske studije (specijalista, master, magistar, doktor nauka)..... 5</p>	<p>4. <u>Godine rada na sadašnjem radnom mestu:</u>          Upisati.....</p>
<p>5. <u>Zvanje / čin ispitanika:</u>          Upisati..... 0          Vojni službenik..... 1          Državni službenik..... 2          podoficir..... 3          oficir: ..... 4</p>	<p>6. <u>Koji posao obavljate?</u>          Posao-Rukovodioca.....1          Posao-Izvršioca.....2</p>
<p>7. <u>Koliko ste zadovoljni svojim poslom?</u>          Vrlo nezadovoljan(a) .....1          Nezadovoljan(a) .....2          Uglavnom nezadovoljan(a) .....3          Niti nezadovoljan (a) niti zadovoljan (a)...4          Uglavnom zadovoljan(a) .....5          Zadovoljan(a) .....6          Vrlo zadovoljan(a) .....7</p>	<p>8. <u>Šta se, u proteklih 18 meseci, dogodilo s Vašim nivoom zadovoljstva s poslom?</u>          Ostao je isti .....1          Povećao se .....2          Smanjio se.....3</p>

**B) Autentično Liderstvo – Upitnik za samoprocenu autentičnosti****Brojevi imaju sledeće značenje:**

- 1 – uopšte se ne slažem
- 2 – uglavnom se ne slažem
- 3 – neodlučan(na) sam
- 4 – uglavnom se slažem
- 5 – potpuno se slažem

Red. br.	Pitanje	Odgovori				
		1	2	3	4	5
1.	Ja mogu navesti svoje tri najveće slabosti	1	2	3	4	5
2.	Moji postupci odražavaju moje osnovne vrednosti	1	2	3	4	5
3.	Ja saslušam i tuđe mišljenje pre donošenja odluka	1	2	3	4	5
4.	Ja otvoreno delim svoja osećanja sa drugima	1	2	3	4	5
5.	Ja mogu navesti svoje tri najveće prednosti	1	2	3	4	5
6.	Ja ne dozvoljam da me kontroliše pritisak grupe	1	2	3	4	5
7.	Ja pažljivo saslušam i ideje onih koji se ne slažu sa mnom	1	2	3	4	5
8.	Ja drugima dopuštam da me upoznaju ko sam zaista ja kao osoba	1	2	3	4	5
9.	Ja tražim povratne informacije kao način razumevanja kakav sam ja kao osoba	1	2	3	4	5
10.	Drugi ljudi znaju kako stojim na kontroverznim pitanjima	1	2	3	4	5
11.	Ja ne dajem prednost svom gledištu na račun drugih	1	2	3	4	5
12.	Ja retko predstavljam svoje “lažno” lice drugima	1	2	3	4	5
13.	Ja prihvatam osećanja koje imam o sebi	1	2	3	4	5
14.	Moj moral me vodi u poslu kao lidera	1	2	3	4	5
15.	Ja slušam veoma pažljivo ideje drugih pre donošenja odluke	1	2	3	4	5
16.	Ja priznajem svoje greške drugima	1	2	3	4	5

**C) Autentično Liderstvo – Upitnik za proveru autentičnosti****Brojevi imaju sledeće značenje:**

- 1 – uopšte se ne slažem
- 2 – uglavnom se ne slažem
- 3 – neodlučan(na) sam
- 4 – uglavnom se slažem
- 5 – potpuno se slažem

Red. br.	Pitanje	Odgovori				
		1	2	3	4	5
1.	Moj lider govori tačno šta on / ona misli	1	2	3	4	5
2.	Moj lider priznaje greške kada su napravljene	1	2	3	4	5
3.	Moj lider ohrabruje sve da govore šta misle	1	2	3	4	5
4.	Moj lider govori samo istinu	1	2	3	4	5
5.	Moj lider pokazuje emocije u skladu sa osećanjima	1	2	3	4	5
6.	Moj lider demonstrira verovanja koja su u skladu sa akcijama	1	2	3	4	5
7.	Moj lider donosi odluke zasnovane na njegovim / njenim ključnim vrednostima	1	2	3	4	5
8.	Moj lider zahteva od vas da zauzmete mesto koje podržava vaše ključne vrednosti	1	2	3	4	5
9.	Moj lider donosi teške odluke zasnovane na visokim etičkim standardima	1	2	3	4	5
10.	Moj lider traga za mišljenja koja se suprotstavljaju dobro čuvanim pozicijama	1	2	3	4	5
11.	Moj lider analizira relevantne podatke pre nego što donese odluku	1	2	3	4	5
12.	Moj lider pažljivo sasluša različita mišljenja pre nego i dođe do zaključka	1	2	3	4	5
13.	Moj lider uvek zahteva povratne informacije da bi unapredio interakciju sa drugima	1	2	3	4	5
14.	Moj lider transparentno opisuje kako drugi vide njegove / njene sposobnosti	1	2	3	4	5
15.	Moj lider zna kada je vreme da preispita svoju poziciju na važnim pitanjima	1	2	3	4	5
16.	Moj lider pokazuje razumevanje kako određene akcije utiču na druge	1	2	3	4	5

**D) UPITNIK ZADOVOLJSTVO INTERNOM KOMUNIKACIJOM ZAPOSLENIH**

Zadovoljstvo dostupnošću, količinom i kvalitetom informacija dobijenim na radnom mestu

1. Ispod je nabrojano više vrsta informacija povezanih s različitim poslovima u organizacijama. Molimo Vas da ocenite koliko ste zadovoljni dostupnošću, količinom i kvalitetom informacija koje dobijate na Vašem radnom mestu, tako da zaokružite broj koji najbolje opisuje Vaše mišljenje.

Red. Br.	Pitanje	1 = izrazito nezadovoljan/a	2 = nezadovoljan/a	3 = donekle nezadovoljan/a	4 = niti zadovoljan/a niti nezadovoljan/a	5 = donekle zadovoljan/a	6 = zadovoljan/a	7 = izrazito zadovoljan/a
1.	Informacijama o posledicama lošeg obavljanja posla	1	2	3	4	5	6	7
2.	Informacijama o tome koliko pridonosim zajedničkom uspehu	1	2	3	4	5	6	7
3.	Informacijama o tome koliko se moj posao ceni unutar organizacije	1	2	3	4	5	6	7
4.	Povratnim informacijama o tome kako obavljam svoj posao	1	2	3	4	5	6	7
5.	Dostupnošću neposredno nadređenog	1	2	3	4	5	6	7
6.	Koliko je moj nadređeni upoznat s problemima s kojima se susrećem na poslu	1	2	3	4	5	6	7
7.	Koliko moj nadređeni razume moje probleme	1	2	3	4	5	6	7
8.	Prepoznavanjem mog potencijala od neposredno nadređenog	1	2	3	4	5	6	7
9.	Dostupnošću kolega	1	2	3	4	5	6	7

10.	Koliko uspešno komuniciram sa članovima svog tima	1	2	3	4	5	6	7
11.	Rezultatima komuniciranja s kolegama	1	2	3	4	5	6	7
12.	Spremnnošću mojih kolega da prime kritiku	1	2	3	4	5	6	7
13.	Brojem odluka koje se donose na osnovu neformalne komunikacije	1	2	3	4	5	6	7
14.	Količinom tračeva u organizaciji	1	2	3	4	5	6	7
15.	Količinom vremena koje provodim u neformalnoj komunikaciji	1	2	3	4	5	6	7
16.	Korisnošću informacija prenesenih neformalnim putem	1	2	3	4	5	6	7
17.	Informacijama o pravilniku o radu	1	2	3	4	5	6	7
18.	Informacijama o prometu, dobiti i finansijskom uspehu organizacije	1	2	3	4	5	6	7
19.	Informacijama o promenama u organizaciji	1	2	3	4	5	6	7
20.	Informacijama o zakonskim propisima koji utiču na poslovanje moje organizacije	1	2	3	4	5	6	7
21.	Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se osećam kao važan deo nje	1	2	3	4	5	6	7
22.	Koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identifikujem (poistovetujem)	1	2	3	4	5	6	7

23.	Koliko komunikacije u organizaciji promoviše organizacijske vrednosti	1	2	3	4	5	6	7
24.	Koliko me komunikacije u organizaciji podstiču u ostvarivanju organizacijskih ciljeva	1	2	3	4	5	6	7
25.	Medijima komuniciranja (pisana obaveštenja, intranet, usmene komunikacije i sl. )	1	2	3	4	5	6	7
26.	Mogućnošću komuniciranja putem savremenih medija	1	2	3	4	5	6	7
27.	Kvalitetom komuniciranja putem savremenih medija	1	2	3	4	5	6	7
28.	Načinom koji drugi biraju za komunikaciju sa mnom	1	2	3	4	5	6	7
29.	Koliko su dobro organizovani sastanci na kojima učestvujem	1	2	3	4	5	6	7
30.	Korisnošću informacija dobijenih na sastancima	1	2	3	4	5	6	7
31.	Primam li informacije važne za obavljanje posla na vreme	1	2	3	4	5	6	7
32.	Trajanjem sastanaka	1	2	3	4	5	6	7



**E) Upitnik moralnih osnova**

**I deo:** Kad odlučujete o tome je li nešto moralno ispravno ili pogrešno, koliko su vam važna sledeća razmišljanja?

Molimo Vas, ocenite svaku tvrdnju koristeći ovu skalu:

[0] = nije nimalo važno (uopšte nije povezano s mojim odlukama o moralnoj ispravnosti)

[1] = neznatno je važno

[2] = donekle je važno

[3] = umereno je važno

[4] = vrlo je važno

[5] = izuzetno je važno (to je jedan od najvažnijih činilaca u mojim odlukama o moralnoj ispravnosti)

R. b.	Pitanje	Odgovori					
		0	1	2	3	4	5
1.	Je li neko emocionalno patio ili nije?	0	1	2	3	4	5
2.	Je li se prema nekim osobama postupalo drukčije nego prema drugima?	0	1	2	3	4	5
3.	Je li neko svojim postupkom pokazao ljubav prema domovini ili nije?	0	1	2	3	4	5
4.	Je li neko pokazao manjak poštovanja prema autoritetu ili nije?	0	1	2	3	4	5
5.	Je li neko narušio norme moralne čistote i pristojnosti ili nije?	0	1	2	3	4	5
6.	Je li neko bio dobar u matematici ili nije?	0	1	2	3	4	5
7.	Je li neko brinuo za slabije i ranjive ili nije?	0	1	2	3	4	5
8.	Je li se netko poneo nepravedno ili nije?	0	1	2	3	4	5
9.	Je li neko napravio nešto čime je izdao svoju grupu ili nije?	0	1	2	3	4	5
10.	Je li se neko ponašao u skladu s društvenim tradicijama ili nije?	0	1	2	3	4	5
11.	Je li neko napravio nešto odvratno ili nije?	0	1	2	3	4	5
12.	Je li neko bio okrutan ili nije?	0	1	2	3	4	5
13.	Jesu li nekome uskraćena njegova/njena prava ili nisu?	0	1	2	3	4	5
14.	Je li neko pokazao manjak lojalnosti ili nije?	0	1	2	3	4	5
15.	Je li neki postupak izazvao kaos ili nered?	0	1	2	3	4	5
16.	Je li se neko poneo na način koji bi Bog odobrio ili nije?	0	1	2	3	4	5

**II deo:** Molimo pročitajte sledeće rečenice i označite svoju saglasnost:

- [0] Potpuna nesaglasnost  
 [1] Umerena nesaglasnost  
 [2] Neznatna nesaglasnost  
 [3] Neznatna saglasnost  
 [4] Umerena saglasnost  
 [5] Potpuna saglasnost

R. b.	Pitanje	Odgovori					
		0	1	2	3	4	5
17.	Saosećanje s onima koji pate je najvažnija vrлина.	0	1	2	3	4	5
18.	Osnovno načelo pri donošenju zakona trebalo bi biti pravedno postupanje prema svima.	0	1	2	3	4	5
19.	Ponosan/na sam na istoriju svoje zemlje.	0	1	2	3	4	5
20.	Sva deca treba da nauče da poštuju autoritete.	0	1	2	3	4	5
21.	Ljudi ne bi trebali činiti odvratne stvari, čak i ako se time nikome ne nanosi šteta.	0	1	2	3	4	5
22.	Bolje je činiti dobre nego loše stvari.	0	1	2	3	4	5
23.	Jedna od najgorih stvari koje čovek može učiniti je da povredi bespomoćnu životinju.	0	1	2	3	4	5
24.	Pravda je najvažniji zahtev za društvo.	0	1	2	3	4	5
25.	Ljudi bi trebali biti lojalni prema članovima svoje porodice, čak i kad oni učine nešto pogrešno.	0	1	2	3	4	5
26.	Muškarci i žene imaju različite uloge koje trebaju obnašati u društvu.	0	1	2	3	4	5
27.	Neke postupke bih proglasio/la neprikladnim na temelju njihove neprirodnosti.	0	1	2	3	4	5
28.	Nikad ne može biti ispravno ubiti ljudsko biće.	0	1	2	3	4	5
29.	Mislim da je moralno pogrešno što deca bogataša nasleđuju mnogo novca, a deca siromaha ne nasleđuju ništa.	0	1	2	3	4	5
30.	Važnije je biti timski igrač nego izražavati sebe.	0	1	2	3	4	5
31.	Da sam vojnik i ne slažem se s naredbom nadređenog, ipak bih poslušao/la jer je to moja dužnost.	0	1	2	3	4	5
32.	Čednost je važna i vredna vrлина.	0	1	2	3	4	5