

Доц. др Срђан Никезић, доцент
Природно математички факултет Универзитета у Крагујевцу
Доц. др Срђан Владетић, доцент
Правни факултет Универзитета у Крагујевцу
Мр Јелена Вучковић, асистент
Правни факултет Универзитета у Крагујевцу

UDK: 005

ЛИДЕРСКЕ КОМУНИКАЦИЈЕ: УСЛОВ ЗА ЕФИКАСНО ЛИДЕРСТВО

***Апстракт:** Ефикасан лидер мора бити у стању да на ефикасан начин комуницира, јер комуникација је размена и проток информација и идеја, са једне особе на другу, која укључује пошиљаоца, пренос идеје или информације до пријемника. Организациона структура треба да омогући процес комуницирања. У свом раду лидер је оријентисан на «ствари» и информације у вези «ствари». Да би се то успешно остварило нужна је ефикасна организација процеса комуницирања и спремност чланова да међусобно комуницирају. За директоре и високо руководство у привреди, партијама, јавном сектору, у свим развијеним индустријским земљама, вештина ефикасног комуницирања је особина коју мора да поседују. Лидери већину свог времена проводе у комуникацијама са својим сарадницима или окружењем. Комуникација подразумева међусобно разумевање лидера и следбеника, односно слушалаца, што захтева лидерску самосвест, као и повећање свести о потребама других, односно развијену емотивну интелигенцију. Код етичког кодекса врло је важно да лидерски спољашњи став у процесу комуникације буде компатибилан са његовим унутрашњим карактером.*

***Кључне речи:** лидерство, комуникације, ефективност и ефикасност, емотивна интелигенција, етички контекст, информације.*

Увод

Комуникација је, размена и проток информација и идеја са једне особе на другу, која укључује пошиљаоца, пренос идеје, информације или знања до пријемника.¹ Ефективна комуникација се успоставља само ако прималац тачно разуме информације или идеје које је пошиљаоц намеравао да пренесе. Многи од проблема који се јављају у организацији или окружењу директан су резултат неуспешног процеса комуникације, који доводи до забуне и пропасти добрих планова, циљева и задатака.² Једна од ранијих студија о лидерској комуникацији показала је да лидери проводе већину свог времена у комуникацијама. Комуникације заузимају 70-90% времена лидеру сваког дана.³ Мобилним телефонима, мејлом и текстуалним порукама, ако би се иста студија урадила данас, проценат би био још већи. Количина времена коју лидер проведе у комуницирању наглашава важност комуникационих вештина за лидера, посебно оног који жели да напредује. За таквог лидера комуникације представљају лидерски приоритет за руковођење организацијом, партијом или компанијом у јавном или приватном сектору, као и у успостављању контакта са спољним окружењем: медијима, купцима, добављачима, државом, стејкхолдерима итд.⁴ Процес комуницирања састоји се из пет елемената а то су: комуникатор, порука, медијум, прималац (receiver) и повратна спрега. Другим речима: ко, шта коме, на који начин, и са којим ефектом.⁵ Комуницирање је, дакле, процес преношења информација и разумевања путем употребе заједничких симбола. Заједнички симболи могу да буду вербални и невербални.⁶ Shannon, Weaver и Schramm описали су општи модел комуницирања који може да се користи у свим ситуацијама.⁷ Основни елементи комуникационог модела су: комуникатор, енкодер, порука и медијум, декодер, и прималац.⁸

Комуницирање је виталан процес сваке структуре. Комуницирање обезбеђује одговарајућој организационој структури да ефикасно извршава своје

1 U.S. Army Military Leadership, FM 22-100, Government Printing Office, Washington, DC, 1983.

2 Mistry K., Jagers J., Lodge A., Alton M., Mericle J., Frush K., Meliones J., *Using Six Sigma Methodology to Improve Handoff Communication in High Risk Patients*, Advances in Patient Safety: New Directions and Alternative Approaches. Vol. 3. Performance and Tools. AHRO Publication, Rockville, 2008.

3 Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.

4 Baret D., *Leadership Communication*, McGraw-Hill, New York, 2006.

5 Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., *Organizations: behavior, structure, processes*, Business Publications, 1982, pg. 532.

6 Ibid, pg. 532.

7 Ibid, pg. 533.

8 Стефановић Ж., Менаџмент, Економски факултет у Крагујевцу, 2003, стр. 225.

здатке, а лидеру да доноси праве одлуке. Квалитет лидерских одлука, између осталог, зависи од расположивих информација, од ефикасности комуникационог система и спремности следбеника да сарађују у систему комуницирања. Сваки следбеник (у организацији, у партијској структури, медијима, државним институцијама, итд.) је комуникатор (и прималац) чије су поруке од значаја за функционисање целокупног система.

Повезаност лидерства и комуникација

Лидерство се може дефинисати на разне начине, али већина истраживача се слаже да су лидери појединци који управљају, руководе, мотивишу и инспиришу друге. Они су мушкарци или жене који утичу на друге у организацијама или заједницама. Лидери имају способност да убеди друге да их следе како би се остварили циљеви које су лидери дефинисали. Они, истовремено, контролишу и целокупну ситуацију побољшавајући перформансе организације како би се остварили зацртани резултати.⁹

Кроз ефикасну комуникацију лидер води следбенике. Добра вештина комуницирања омогућава, негује и ствара разумевање и поверење неопходно да се подстакну други да следе лидера. Без ефикасне комуникације, менаџери остварују мало. Без ефикасне комуникације менаџер не може да постане ефикасни лидер.¹⁰

Ефикасно комуницирање омогућава менаџеру да оствари своју лидерску позицију у организацији или заједници. Једна од првих Харвардских студија школе бизниса као један од кључних елемената потребних да се оствари успех наглашава и значај комуникација полазећи да лидер који жели да напредује на послу „је у стању да комуницира, доноси важне одлуке, и ствари уради са и преко људи“.¹¹ Што је комуникација ефикаснија и ефекти у остваривању циљева преко и са другим људима су већи.

Комуникациони процес

Изучавање комуникационих процеса важно је јер омогућава обезбеђење ланца разумевања између свих учесника интегрисаних у организацију од врха до дна, односно од дна до врха, прожимајући процес кроз целокупну организациону структуру.

⁹ Baret D., *Leadership Communication: A communication Approach for Senior-Level Managers*, Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing, 2006, pg. 385-390.

¹⁰ Ibid, pg. 385-390

¹¹ Bowman W., Jones W., Peterson A., Gronouski A., Mahoney M., *What helps or harms promotability?* Harvard Business Review. 42(1), 1964, pg. 6-18.

Комуникација је оно што лидер покушава да уради разговарајући са следбеницима. За комуникациони процес неопходно је дефинисати неколико појмова и њихову улогу:

Мисао-информација постоји у уму пошilhaоца. Може да буде концепт, идеја или осећај.

Кодирање-порука се шаље до пријемника речима или неким другим симболима.

Декодирање-пријемник преводи речи или симболе у концепт или информације које може да разуме.

Током преношења поруке, прималац декодира два елемента: садржај и контекст. Садржај представљају неке актуелне речи или симболи поруке-говорне или писане речи комбиноване у фразе које чине сематичку и граматичку целину. Прималац поруке може и наједноставнију поруку користити и интерпретирати различито од основног значења поруке. Речи које имају различито значење такође могу збунити примаоца поруке. Заједнички симболи могу да буду вербални и не вербални.

Контекст је начин којим се порука испоручује познат и као парајезик-то су невербални елементи у говору као што су: тон гласа, поглед у очима пошilhaоца, говор тела, гестови рукама, као и стање емоција (љутња, страх, несигурност, самопоуздање, итд.) које се може детектовати. Иако су примарни начин комуникације, речи су често недовољне да би се исказала осећања, ставови и намере пошilhaоца. Говор тела и знаци који се шаљу могу, често, да буду поузданији од онога шта се прича. Сигмунд Фројд је тврдио да „не постоји смртник који је способан да сакрије тајну. Ако су му уста нема, он прича врховима прстију, издаја цури из сваке његове поре“. Lillian Glass вештину дешифровања невербалних знакова дефинише кроз процес савладавања четри „комуникацијске шифре“, односно на основу говора, лица, тела и гласа.¹²

Контекст може погрешно да се схвати и да прималац више верује оном што види, него оном што је чуо. Контекст је ипак моћни комуникатор који нам помаже да разликујемо једни друге. Често се невербалном понашању верује више од вербалног. Бихејвористички приступ полази од претпоставке да се у процесу комуникације саговорник највише може оценити преко израза лица, које је, по истраживањима, најважнији елемент невербалне комуникације, јер око 55% те комуникације чини мимика лица. Краткотрајне спонтане промене у изразу лица као што су покрет ока, ширење или скупљање зеница, изненадне боре на челу, нехотичан смех, су невербални елементи из којих се могу прочитати намере, ставови, циљеви, жеље и будуће реакције саговорника. Дешифровање погледа саговорника је, некад, прецизније од дектетора лажи, јер очи имају сопствену емоцију, у њима се види радост и туга, умор, страхови и сумње. Очи имају

12 Glass L., *I know what you're thinking: Using the four codes of reading people to improve your life*, Wiley, 2003.

„сопствену вољу“ и не могу се натерати да лажу. Говор саговорника може да буде добра основа за утврђивање његовог карактера. Лакоћа и једноставност у говору или оптерећење говора страним изразима, компликованим речима и фразама може да да важне податке о саговорнику. Ако саговорник стално оговара друге, а слабо прича о себи, у питању је несигурна, али амбициозна личност. Особа која омаловажава друге покушава себе да покаже као особу вредну пажње. Они који превише истичу себе, да су паметни и најбољи, нарцисодне су личности које желе да буду у центру пажње. Особине гласа говоре о стању особе, о њеном душевном здрављу као и о њеним скривеним намерама. Интезивне емоције врло је тешко сакрити и оне се најлакше примећују у гласу. Љутња, бес и узбуђење мењају боју гласа и ритам говора. Код лажи често долази до успореног начина говора, док се срећа исказује кроз убрзан ритам говора. Идеалан говор је онај који није ни превише брз, ни превише спор. У говору најбољи утисак се оставља ако се 3,5 речи изговори у секунди. Ритам говора треба да буде једноличан, без превеликих осцилација, али са наглашавањем битних детаља у излагању или комуникацији. Говор тела може да покаже симпатије или антипатију према слушаоцу. Начин на који стојимо показује шта мислимо о саговорнику. Нагињање према саговорнику је знак симпатије, а удаљавање или окретање леђа показује знак несимпатије, али и непристојности. Самоуверени говорници стоје усправно, док се некомпетентност показује погуреним држањем тела. Руке на куковима показују љутњу говорника, да није најбоље расположен, и да својим ставом прети, док говорник који руке држи иза леђа је отворен, сигуран у себе, безбрижан. Људи са рукама у џеповима, који ходају погнуто склони су депресији. Ноге је теже контролисати од руку.¹³

Често се истиче како је руковање један од веома битних детаља у невербалној комуникацији, а најновија истраживања то и потврђују. Резултати студије, која је спроведена на 2000 особа, показали су да многи због слабог стиска руке остану и без запослења, јер тако остављају лош утисак на послодавца. Истраживање је показало да сваки четврти човек има слаб стисак руке, због чега често не пролази добро на разговорима за посао. Код послодавца влада мишљење да ове особе имају мањак самопоуздања, да су нервозне и затворене. Слаб стисак открива збуњену и расејану особу, недовољно сигурну у себе. Руковање је битан део у пословној комуникацији, јер стисак руке открива нечију храброст, поузданост, искреност, али и здравствено стање. Чврсто руковање оставља добар утисак на потенцијалне партнере, али није пожељно имати претерано чврст стисак, јер се у том случају оставља утисак претерано амбициозне особе која воли да доминира. Руковање је одраз културе, понашања и поверења, и зато стисак треба да буде умерен, испраћен благим смешком и гледањем у очи. Предуго руковање указује на досадну, захтевну и напорну особу, па и о томе треба водити рачуна. Довољно је да се руком климне 2-3 пута, и при

13 Ibid.

томе не треба користити обе руке, као што често чине политичари, јер такво понашање делује неукусно и претерано. Основно правило је да се увек рукује десном руком, јер и у најопуштенијим ситуацијама испружена лева рука одаје утисак неозбиљности и неодговорности.

Први утисак је увек важан, а често и пресудан за даље разговоре о послу. Најновија истраживања показују да је довољно само неколико секунди да креирамо слику о некоме, и да при томе, није важна комуникација речима, већ очима, покретима и држањем. Поруке које шаљемо при првом сусрету не треба да буду контрадикторне, изговорене речи да буду у супротности са изразом лица или говором тела. Интуиција, као збир свих претходних искустава, представља предуслов да прве импресије у комуникацијама буду позитивне или негативне. Врло често, први утисак у комуникацији може да буде подложен и нашем тренутном финансијском, емоционалном и неком другом ситуацијом која може да утиче да немамо довољан контакт са реалношћу, и да у особи са којом комуницирамо тражимо сарадника који треба да нам помогне да пребродимо негативну ситуацију. Прва импресија може да буде оптерећена и нашим ранијом представом о неком, на кога особа коју упознајемо, личи или нас подсећа. Таква сличност може бити физичка, али може да буде и побуђена неким гестом, бојом гласа, начином на који се смеје. Тада наша импресија није реалистична, већ је под утиском неког кога већ знамо. Брзо прихватање, отвореност, некритичност или антипатија, одбијање или претерана критичност углавном су последице нереалистичне представе, која је одговорна за погрешан први утисак и погрешну процену особе коју упознајемо. Људи су често склони генерализацијама и тражењу сличности, али је то, на жалост, и чест извор грешака у процени саговорника.

Невербални сигнали који често нисмо ни свесни садрже скривену психолошку поруку на коју околина реагује много пре и много интензивније него на вербалну. Начин представљања у пословној комуникацији треба да омогући лидеру да уочи адуте саговорника као што су: тачност, искреност, љубазност, спонтаност, спремност за учење, емпатију, прецизност и дисциплину.¹⁴

Поједини лидери верују да је довољно да у комуникацији издају налоге следбеницима и да је процес комуникације преношења поруке завршен. Проблем се јавља када следбеници погрешно разумеју поруку. Порука није ни саопштена, ако је следбеници нису правилно декодирани. Двосмерна комуникација или повратна информација неопходна је у комуникационом процесу. Повратна информација обавештава лидера да су следбеници разумели поруку, ниво њене важности и шта треба да ураде са њом. Комуникација је размена, а не само наредба, јер обе стране морају да учествују у позитивном завршетку размене информација које су од кључног значаја за организацију или друштвену заједницу.

¹⁴ Крсмановић Д., Моћ првог утиска, Новости, Београд, 11. март 2012.

Баријере за ефикасно комуницирање

Комуникација је трансмисија одређеног значења са једне особе на другу особу или више других људи, вербална или невербална. Комуникација између једне особе са другом се обично описује као једноставан троугао састављен од контекста, пошиљаоца, поруке и примаоца.

Ово је облик једноставне и идеалне комуникације. Код ове комуникације, по правилу, нема неспоразума или лошег комуницирања. Пошиљалац разуме контекст поруке и изабраће одговарајући медији, како би послао поруку коју ће прималац разумети, баш у контексту који је пошиљалац желео. У стварности сметње које настају у процесу комуницирања имају за последицу кашњење у преношењу порука и доношењу одлука. Отуда је нужно да сви елементи процеса комуницирања буду усклађени и оријентисани на «сарадњу» и отклањање уочених сметњи и недостатака. Нужно је, на почетку, установити адекватан оквир комуникационог односа и да се кроз процес комуницирања прослеђују управо поруке, чији је обим, садржај, значај и сврха у оквиру познатог и прихваћеног дијапозона. На неки начин, то подразумева извесно слагање «поља искуства» онога ко шаље и прима поруке и слагање «поља искуства» процеса кодирања и декодирања - у систему комуницирања.¹⁵

Поред ових баријера појављују се још и: селективно слушање, вредност закључивања, извор кредибилитета, семантички проблеми, филтрирање, језик у групи, статусне разлике, притисак времена и комуникациона преоптерећеност.¹⁶

Селективно слушање, настаје из више разлога, али пре свега због тога што је примљена порука супротна ономе што желимо и ономе што верујемо. Селективно слушање настаје и због чињенице да у систему комуницирања нема довољно отворености за нове идеје и поруке или између лидера и следбеника нема довољно поверења. Селективно слушање блокира систем комуницирања и ствара погрешну слику о стварном стању у организацији, партији... Селективно слушање може да створи уверење да је све уреду иако, то стварно није. Систем комуницирања је «болестан», ако учесници у њему само слушају оно што желе да чују.

Вредност закључивања, игра значајну улогу у релаксираном систему комуницирања између лидера са следбеницима у организацији и ван организације. Вредност закључивања може да се заснива на процени комуникатора (лидера) од стране онога ко прима информацију, искуству које има са пошиљаоцем информација, или антиципирање значења примљених

¹⁵ Arsovski S., Nikezić S., *Leadership communications and quality*, 5th International Conference "SCIENCE AND HIGHER EDUCATION IN FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT", High Business-Technical School of Uzice, Serbia, 2012.

¹⁶ Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., *Organizations: behavior, structure, processes*, Business Publications, 1982, pg. 544-548.

порука. Осим тога, вредност закључивања зависи од искуства учесника у комуницирању, од сигурности које имају у послу, и услова у којима се шаљу и примају информације. Склоност ка негативној вредности закључивања има за последицу неефикасан систем комуницирања, који блокира акције лидера. Истина и поверење међу учесницима система комуницирања играју значајну улогу у развоју кредибилитета. Прималац порука треба да верује лидеру - да верује његовој речи, идеји или акцији.

Систем комуницирања, одвија се уз помоћ заједничких симбола. Међутим, како исте речи могу да имају различито значење за различите људе то може да изазове појаву семантичких проблема. Таква врста "неразумевања", има за последицу неефикасан систем комуницирања између лидера и следбеника.

Филтрирањем се задржава део поруке који може да буде важан у процесу доношења одлука; или се део порука задржава да би се остварила одређена контрола над информацијама, да би се манипулисало са следбеницима који немају одређену поруку.

Језик групе, који се користи код професионалних тимова, појединих експерата, може да лимитира процес комуницирања, тако што га «затвара» и што није погодан за разумевања или коришћење од стране појединих група и чланова група. Поједине фразе, изрази, речи или асоцијације користе се у групи као уобичајан начин међусобног комуницирања и разумевања, али нису погодни за пренос и као порука за друге учеснике.

Статусне разлике, најчешће се «обележавају» различитим симболима који се преносе кроз систем комуницирања. Примаоци могу да изражавају извесну одбојност на такве симболе, што може да утиче на ефикасност комуницирања. Осим тога, извесна одбојност може да настане због статусних разлика и привилегија које оне саме по себи носе. То омета систем, успорава пренос информација и утиче на резултате рада и одлучивања. У клими оштрог истицања и позивања на статусне разлике (ауторитет позиције), систем комуницирања може да функционише у «форми» директиве, високог формализма и контроле учесника. Одржавање такве климе у комуникацији појачава комуникациони геп међу учесницима и води дисфункционалним последицама које прете уништавању комуникационог процеса.

Кратко време и оптерећеност учесника у систему комуницирања утиче на његове ефекте. «Згуснуто» време отежава пријем, пренос и разумевање појединих порука. Искакање појединих учесника у процесу комуницирања, по правилу, надокнађује се накнадним укључивањем што отежава комуницирање. Отуда је нужно формално прописивање улога и начина деловања и дисциплина у успостављање и очувању система комуницирања. Велики број добијених порука прети да доведе појединце у ситуацију да нису у стању да их апсорбују.¹⁷

¹⁷ Стефановић Ж., Менаџмент, Економски факултет у Крагујевцу, 2003, стр. 230-231.

Ништа није тако једноставно да не може бити погрешно схваћено. Све што спречава разумевање поруке је препрека за комуникацију. Поред наведених постоје и физичке и психолошке баријере:

Култура, прошлост и пристрасност - Лидери често дозвољавају да њихова прошла искуства промене значење поруке. У суштини, лидери морају да своју културу, прошла искуства и непристрасност користе као позитивне перформансе у комуникационим процесима, стварајући позитивну атмосферу за нове организационе продоре на тржиште путем квалитета, нових технологија и новог ресурсног односа према следбеницима и окружењу.

Бука - Јасну комуникацију често може да омете бука из саме организације или окружења. Пошиљалац и прималац морају бити у стању да се концентришу на поруку које шаљу једни другима.

Интроспекција - Често може бити пресудан фактор за добро комуницирање. Позитивно фокусиран лидер доприноси коректном комуникационом процесу, а негативно фокусирање лидера на самог себе, а не на организацију и следбенике, може довести до конфузије и сукоба. Неки од фактора који доводе до тога су дефанзивност (осећај да је лидер угрожен), супериорност (осећање супериорности у поседовању експертске и референтске моћи), и его (осећај лидера да је у центру активности и моћи).

Перцепција - Следбеници перципирају лидерски начин говора, јасноћу, тачност и на основу тога одлучују да прихвате или не прихвате комуницирање са њим. Такође, лидерски изнети ставови утичу на спремност следбеника да слушају и подрже лидера. Следбеници, на жалост, често, не критички прихватају ставове лидера са високим статусом у хијарархији, а не прихватају ставове лидера са ниским статусом.

Порука - Врло често лидерска порука наилази на сметње када је фокусирана на чињенице, а не на идеју. Семантичке сметње настају када се користи реч другачија од очекиване. На пример, ако се фокусирамо на реч председник компаније и цитирамо његове изјаве, а не на речи «председничких идеја», следбеници погрешно могу да прате речи председника компаније, а не његову суштинску поруку.

Окружење - Бритка, атрактивна особа, необично позитивна и елоквентна може да буде препрека за преношење позитивне и јасне идеје или информације.

Замагљивање - Често следбеници лидерске информације прихватају без икаквих баријера, иако оне могу бити недоречене, конфузне и доводе до тога да неке раније коректне информације изгубе вредност.

Стрес - Када су под стресом: проблем око посла, отпуштања, смањења плата, промена радног места и др., следбеници негативно утичу на процес комуникација. Оно што видимо или верујемо у датом тренутку може за запослене да буде погрешно, односно под утицајем јаког психолошког оптерећења. Процес

комуникације није исти као у нормалним условима. Све је на преиспитивању: веровања, вредности, знања, искуства и циљеви организације.

Све ове баријере могу се посматрати као филтери којима се порука од пошиљаоца, пролазећи кроз наведене филтере стиже до пријемника. Задатак лидера је да преко филтера превазиђе баријере кроз активно слушање и повратну информацију, односно међусобно комуницирање између лидера и следбеника које је двосмерно и стално.¹⁸

Активно слушање и повратне информације

Чути и слушати у комуникационом процесу нису иста ствар. Чути је чин перцепције звука и односи се на пријем слушних стимуланса.

Слушање је селективна активност која подразумева пријем и тумачење слушних стимуланса. Истовремено то је и активност дешифровања звука у одређено значење. Слушање се може поделити у две основне категорије: пасивно и активно. Пасивно слушање је само мало већа активност од чујног процеса: прималац поруке има мало мотивације да пажљиво слуша, као када слуша музику која га интересује, телевизијски програм који је занимљив за њега или када жели да буде љубазан са неком особом или запосленима.

Људи изговоре од 100 до 175 речи у минути, али могу да слушају од 600 до 800 речи у минути. Ефективан лидер, док слуша запослене или комуницира на састанку, може већи део времена, као разлику између броја речи које може да слуша у минути и броја изговорених речи, користити за размишљање о другим стварима, иако, практично, слуша сарадника.

Активно слушање је слушање са сврхом. У току комуникационог процеса добијају се значајне информације, разумеју мотиви комуникације запослених и брзом интеракцијском разменом решавају проблеми. Лидер активним слушањем може да перципира како се друге особе осећају, покаже подршку запосленима и конципира упутства. То од лидера захтева пажљиво слушање саговорника, његово активно присуство, коришћење и леве и десне стране мозга, да би разумео поруке пошиљаоца. Зато је потребна иста или већа количина енергије него када се говори. То захтева од лидера да чује различите поруке, разуме њихово значење, а затим да да повратне информације.¹⁹

Унапређењем система комуницирања и стварањем личних комуникационих преференција лидер стиче моћ. Моћ настаје оног тренутка када разлика између социјалних актера није једнака. Поједни чланови у процесу

18 Arsovski S., Nikezić S., *Leadership communications and quality*, 5th International Conference "SCIENCE AND HIGHER EDUCATION IN FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT", High Business-Technical School of Uzice, Serbia, 2012.

19 Lyne de Ver H., *Conceptions of Leadership*, Developmental Leadership Program, University of Bristol, 2009.

комуникације имају инфериоран положај и зависе од лидера који располаже користима, односно одређеним ресурсима. Чланови који имају информације (ресурсе) имају и моћ. На тај начин, могу да произведу жељено понашање других појединаца. Са становишта комуникационог процеса, информације су услов за одржање и развој лидерске моћи. Отуда, лидери истовремено имају контролу над другим социјалним актерима или социјалним групама, као и контролу над информацијама, па преминутоме и одређену, врло значајну, моћ. Централизацијом комуникационог система, лидер располаже ресурсима и од њега зависи начин и услови рада у организацијама, партијама, државним институцијама и др. Лидер је, дакле, центар моћи, са највећим и пресудним утицајем на систем рада и понашање других људи и социјалних актера.²⁰

Да би стекао моћ, као референтну и експертску категорију и улогу демократе, лидеру је потребно да поседује, као активни слушалац, следеће особине:

У контакту са сарадницима више времена проводи слушајући него причајући.

Не завршава реченицу следбеника.

Не одговара питањем на питање следбеника.

Свестан је предрасуда, јер их сви имају и мора да их контролише.

Никада не постаје преокупиран сопственим мислима када други говоре.

Препушта сарадницима да говоре. Не доминира састанцима.

Прави план реакције на говоре следбеника, и говори када су сви завршили са излагањем, не прекидајући друге.

Обезбеђује повратне информације, на коректан и професионалан начин, не прекидајући непрестано сараднике.

Анализира све релевантне факторе, пита сараднике око отворених проблема, пролазећи током састанка све спорне тачке и на крају сумира суштинске поставке.

Усмерава састанак или разговор на теме о којима сарадници причају, а не на оно шта их интересује.

Води кратке белешке о току састанка. То тражи и од сарадника концентришући их на тему.²¹

Невербалним и вербалним одговорима на поруке успоставља се информативна веза између комуникатора. Повратном информацијом се парафразирају речи пошиљаоца као потврда разумевања суштине поруке. Још

20 Nikezić S., Purić S., Bojić B., Grabovica E., *Leadership and power: source and effects*, 12th International Conference „RESEARCH AND DEVELOPMENT IN MECHANICAL INDUSTRY“ RaDMI 2012, SaTCIP (Scientific and Technical Center for Intellectual Property) Ltd. and High Technical-Mechanical School Trstenik, Vrnjačka Banja, Serbia, 2012.

21 Lyne de Ver H., *Conceptions of Leadership*, Developmental Leadership Program, University of Bristol, 2009.

Confucius (Kung Fu Tzu) је рекао: «Када нешто знаш, реци да знаш, када нешто не знаш, кажи да не знаш. То је знање.» Климање главом или стезање песница, оборене обрве или спуштен поглед показују да прималац није разумео лидерску поруку.

Carl Rogers наводи пет главних категорија повратне информације, независно од редоследа у којем се најчешће дешавају у свакодневним разговорима. Често у комуникацијама лидери или следбеници закључују пре него што покушају да разумеју:

Проценом: Закључују о вредносном суду, доброты или сврсисходности изјаве саговорника.

Интерпретацијом: Парафразирањем се покушава објаснити значење изјаве друге особе.

Подстицањем: Покушавају да помогну или подсети другог саговорника.

Сондирањем: Покушавају да добију додатне кључне информације, настављају дискусију или разјашњавају суштину.

Разумевање: Покушавају да утврде комплетно значење и мишљење саговорникових изјава.²²

Циљ лидерске комуникације са следбеницима је да у дневним брифинзима разумеју следбенике, пре него што покушају да процене шта они говоре. Пре састанка лидер треба да разреши дилему: да ли је стекао поверење, поштовање и подршку следбеника? Да би то остварио неопходно је да успостави ефикасан систем комуницирања кроз читаву организациону структуру, као и ефикасан систем комуницирања са окружењем, добављачима, купцима, медијима, финансијским институцијама, државним органима и др. Одлучујућу улогу у комуникационом процесу има створено узајамно поверење које треба да буде у функцији спровођења промена, наручито ако су оне радикалне и са драстичним последицама.²³

У приступу унапређења процеса комуникације, лидер треба да користи позитивне и истините податке и информације како се не би десило да манипулише сарадницима и преноси им двострука значења стварајући конфузију. Комуникациони процес је процес узајамног поверења како би се остварио заједнички циљ и постављена лидерска визија. Лидер у обраћању сарадницима користи вештину причања која се заснива на следећем:

Када говори или објашњава нешто сарадницима или запосленима, лидер треба да пита слушаоце да ли га прате.

²² Rogers C., *Freedom to Learn: A View of What Education Might Become*, Charles E. Merrill Publishing, 1969.

²³ Nikezić S., Vladetić S., *Effective leadership and quality: portal for the implementation of the four elements concept leadership-Xerox case study*, 6th International Quality Conference, University of Kragujevac, Faculty of Engineering, Kragujevac, Serbia, 2012.

Лидер треба да обезбеди услове да следбеници имају прилику да се изјасне или поставе питања.

Лидер треба да покуша при говору да се стави у стање следбеника, да размотри њихова осећања приликом сопственог говора.

Треба да буде јасан у излагању онога о чему говори.

Лидер погледом на сараднике може да утврди позитиван или негативан став према сопственом говору.

Лидер не треба да игнорише знаке конфузије, галаме и добацавања.

Унапређење позитивне лидерске комуникације

Лидерске комуникације треба да пројектују позитиван имиџ, односно позитиван став унутар организације и ван ње. Харизма је термин који се често користи да опише неког ко има способност да убеди друге да прихвате његове идеје. Она се заснива на ставовима да харизматска личност има посебне особине, наглашену структуру понашања, ослоњену на изворе референтних моћи и утицаја и одређену дискретно испољену склоност да утиче на друге, да их репрезентује и води према реалним и перципираним условима.²⁴ Харизматски лидери имају висок ниво стручности и поуздања, амбицију, вољу и убеђење, шарм и склоност доминацији, отвореност и потребу да делују зарад виших интереса.²⁵

За разлику од харизме, став има квалитет дубине и суштине. Да би се разумело етимолошко порекло саме речи став треба поћи од дефиниције грчког филозофа Аристотела. Став је везан за саму суштину лидерског карактера. Харизма је слична ставу, али разликује се по томе што лидер утиче на следбенике више емоцијом, него разумом. Десном страном мозга и срца, а не левом логичком страном мозга. Харизматски лидери били су Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Ernesto "Che" Guevara... Харизма може да опише лидера, али пошто је став директно везан за његов карактер он боље позиционира позитивне особине које лидер треба да поседује. Пројектовање позитивног става, боље дефинише циљ менаџера који кроз комуницирање тежи лидерству. Позитиван став дугорочно утиче на следбенике и њихово прихватање лидерских порука, док негативан став представља једну од највећих препрека ефикасног комуницирања. Успешна комуникација зависи од успешног лидерског пројектовања позитивног става.

Кређибилитет је један од основних услова који инспиришу следбенике да имају поверење у лидера и прихвате његове циљеве као своје. У истраживању о лидерству James Kouzes и Barry Posner, утврдили су да је кређибилитет један

24 Nikezić S., Увод у организацију и менаџмент, Нови Пазар: Државни универзитет у Новом Пазару, 2009.

25 Nikezić S., Marković S., *Transformational leadership as a factor profound changes*, 11th International Conference „RESEARCH AND DEVELOPMENT IN MECHANICAL INDUSTRY“ RaDMI 2011, SaTCIP (Scientific and Technical Center for Intellectual Property) Ltd., Sokobanja, Serbia, 2011.

од разлога због кога следбеници прихватају лидерско циљево. Кредибилитет је есенцијална основа позитивног става.²⁶ Ефективни лидер мора да има кредибилитет код следбеника да би успешно водио организацију. Кредибилан лидер за следбенике треба да буде оличење знања, ауторитета, поузданости, искрености и узајамног поверења. Знање и ауторитет, лидер стиче напорним радом и положајем у хијерархији организације. Лидери у својим презентацијама о било којој теми од интереса за организацију морају да зраче поверењем, тако што је добро припремљен за излагање, са егзактним чињеницама и знањем у свом излагању. Они, чак могу да створе ауру поштења и поузданости ефектним техникама као што су контакт очима, присност са слушаоцима и добра припремљеност за излагање. Ако су у немогућности да одговоре на питање могу да кажу: «ја не знам, али сазнаћу за вас».²⁷ На тај начин, граде већи кредибилитет и успостављају позитиван став са слушаоцима, односно следбеницима.

За изградњу позитивног става, лидер мора да осети како их други доживљавају. Истраживања о способности лидера да оцене како их други виде показала су да «већина лидера значајно прецењује свој кредибилитет».²⁸ Мало лидера себе види како их други прихватају. Када се две особе сретну, шест људи је практично присутно:

- како свака особа себе види (2 особе),
- како друга особа види прву (1 особа),
- како прва особа види другу (1 особа), и
- међусобна перцепција кроз комуникацију (2 особе).²⁹

На овом примеру се види сложеност перцепције и самоперцепције. Ако у тој комуникацији једна особа жели да утиче на другу, онда је перцепција друге особе пресудна да ли ће доћи до утицаја или не. Посебно је важно да појединац који врши утицај зна да ли је или не тако доживљен.

Ефективни лидери морају да имају исправну перцепцију о томе шта о њима мисле њихови следбеници. Зато је потребан стални развој емотивне интелигенције. Емотивна интелигенција је способност да се разумеју сопствене емоције као и емоције следбеника. Десна мождана страна чува и користи смисаоне обрасце склоне уметности и свој рад заснива на сањарењу сликовитим мислима, бојама, музици и ритму. Код већине људи је успавана. Емотивна

26 Roberts R., (trans). *Rhetorica: The Works of Aristotle*, Vol.11. Oxford: Clarendon Press. Rpt. 1954 in Aristotle, «Rhetoric» and «Poetics» (trans. Roberts & Ingram Bywater). New York: Modern Library, 1924.

27 Baret D., *Leadership Communication: A communication Approach for Senior-Level Managers*, Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing, 2006, pg. 385-390.

28 Conger J., *The necessary art of persuasion*, Harvard Business Review, Vol 76 No 3, 1998, pg. 88.

29 Barnlund D., *Toward a meaning-centered philosophy of communication*, Journal of Communication, Volume 12, Issue 4, 1962, pg. 197-211.

интелигенција (EI) представља организовани ментални одговор десне мождане стране на догађаје, који имају психолошке, искуствене и когнитивне аспекте. Емотивна интелигенција је данас, више него икада, потребна лидерима да би остварили своје визије. Међутим, анализе, посебно код руковођења великим корпорацијама, показују да и код мушкараца и код жена који су лидери у овим корпорацијама ординарно истовремено ради и лева и десна страна мозга. Код ових лидера подједнако се стимулишу информације које стижу из леве стране мозга (логичка размишљања), као и из десне стране (емоције). У мозгу постоји посебан нерв за везу, односно комуникацију између десне и леве стране. Складним радом омогућено је коришћење и логичне интелигенције (IQ) и емотивне интелигенције (EI). Хипокампус је заслужан за стварање емотивних реакција, али се доношење одлука не може засновати само на интуицији, већ и на чињеницама.³⁰

Лидери увек треба да траже искрену повратну информацију о себи од следбеника. На тај начин боље ће разумети и самог себе. Такав приступ донеће лидеру већу самосвест неопходну да прецизније препознаје сигнале следбеника, често не само у њиховим речима, већ и у говору тела и другим реакцијама. Лидери побољшавају своју способност да пројектују позитиван став изградњом позитивне репутације, побољшавајући сопствени професионални изглед, пројектујући веће поверење кроз учење и ефикаснију комуникацију.

Етички став у лидерским комуникацијама

Лидер може да контролише или развија неке од спољних манифестација за стварање позитивног става о њему, али је то у основи тешко, јер мора да свој основни карактер прилагоди следбеницима са којима комуницира. Проблем у комуникацији је утврђивање правог карактера који поседује лидер. У идеалним случајевима, лидерски спољашњи став је компатабилан са његовим снажним унутрашњим карактером и високим етичким стандардима. Пракса показује да пројектована спољна слика о лидеру није увек реална. Став и етика нису увек компатибилни. Лидер може у комуникацији да пројектује позитиван став, као поштен и поуздан, али иза те пројекције је мало или нимало позитивних етичких стандарда. Токсични лидери вешто могу да поведу следбенике у заблуду и да их преваре. Одсуство поштења и интегритета није увек видљиво слушаоцима. Лидер у комуникацијама треба да испољи позитивне карактеристике да би задобио поверење следбеника: приврженост и образованост, мисионарски дар,

³⁰ Никезић С., Контроверзе лидерства-услов опстанка, Трећи национални конгрес о деци и наталитету, Удружење "Опстанак" и Скупштина општине Ражањ, Ражањ, 2012.

високо постављене циљеве, комуникационе и организаторске способности и екселентне контакте са окружењем.³¹

Ефикасна лидерска комуникација у великој мери зависи од пројектованог става. Лидери морају да имају сопствену одговорност за свој унутрашњи етички стандард. James Kouzes и Barry Posner су у својим истраживањима о лидерству доказали да следбеници или слушаоци који прате лидера у излагању или у остваривању организационих или партијских циљева, прво желе да се увере да је та особа вредна њиховог поверења. Они желе да знају да је лидер искрена и морална личност.³²

Лидери који воде организације и партије морају да се критички осврну на своје личне мотивације и значење изговорених речи. Треба да створе позитиван став о себи код других, да буду етички лидери и да ту етичност докажу кроз учешће у интерперсоналним комуникацијама. Њихов лични етички став мора да кореспондира са «поштењем, хармонијом и међусобном добити за све сараднике, лидера, организацију, заједницу, партију и цело друштво».³³

Лидерски став је можда најважнији алат који комуникатор поседује. У данашњем пословном свету лидерима је због бескрупулозности бизнис пословања тешко да се позитивно позиционирају, као поштени и поуздани. Међутим, то је једини прави пут који лидеру и његовој компанији, партији или организацији обезбеђује углед и имиџ да се посао добро ради са коришћењем нових знања и личног самопоуздања и кредибилитета. Спремност појединаца на отвореност, толеранцију и сарадњу, кључни су аспекти за стварање атмосфере поверења и помоћи члановима организације или партије кроз екселентно функционисање комуникационог система. За унапређење система комуницирања важну улогу имају лидери чије комуникационе преференције треба да буду позитивно оријентисане ка «структури» разменљивих, разумљивих и лако преносивих информација, на начин који не рефлектује статусне симболе, већ стварне потребе и захтеве сарадника.

Значај емотивне интелигенције у лидерским комуникацијама

Значај емотивне интелигенције у лидерским комуникацијама поменут је у раду. Лидерска комуникација подразумева разумевање између лидера и следбеника у свим фазама остваривања зацртаних лидерских циљева и

31 Nikezić S., Bataveljić D., *Elements of leadership in infrastructure management corporation quality in Traval*, 6th International Quality Conference, University of Kragujevac, Faculty of Engineering, Kragujevac, Serbia, 2012.

32 Kouzes M., Posner Z., *Credibility: How Leaders Gain it and Lose it, Why people Demand it*, Jossey-Bass, 1993.

33 Solomon R., *Ethical leadership, emotions and trust: Beyond 'Charisma'*, in *Ethic, the Heart of Leadership*, Wesport, CT: Quorum Books, 1998, pg. 93.

лидерске визије. Позитивно мотивисани следбеници представљају ослонац за остваривање лидерске визије. Међусобно разумевање захтева лидерску самосвест, као и повећану свест о потребама других, односно, укључивање емотивне интелигенције у интерперсоналне односе. Лидерска порука или став могу бити пријемчиви или неприхватљиви за следбенике. Да би порука или став били прихваћени потребно је да «лидер савлада уметност убеђивања следбеника, разумевања шта мотивише друге да слушају и да делују ускладу са лидерским циљевима».³⁴

Без коришћења емотивне интелигенције лидери не могу да комуницирају са другима и ефикасно управљају организацијом, партијом или компанијом. Reuven Bar-On, развио је концепт емотивног количника 1988. године, и дао техничку дефиницију емотивне интелигенције. Емотивни количник (интелигенција) је емотивно социјално знање и способност да:

- Будете свесни, разумете и изразите себе,
- Будете свесни, разумете и успоставите односе са другима,
- Остварите сопствену унутрашњу контролу између јаких емоција и сопствених импулса,

Прилагоде се променама и реше проблеме личне или социјалне природе.³⁵

Дефиниција сугерише потребу да се емоције идентификују, са њима управља у односима са другима, али такође и да оне представљају основу за промене и акцију чиме се показује флексибилност и способност у решавању личних и друштвених проблема у организацији и друштву.³⁶ За лидерске комуникације емотивна интелигенција је посебно важна као вештина развоја стратегије, писања и говора (причања). Емотивна интелигенција (EI) чини 85% онога што разликује ефективног лидера од осталих.³⁷ Емотивна интелигенција омогућава лидерима да у комуникацијама са сарадницима буду ефикасни и од суштинског је значаја за међусобне интеракције и вођење следбеника. Основа сваке интеракције је комуникација. Без комуникације, слике, знакова, говора тела, мејла и личног разговора, нема ни успостављања интерперсоналних веза. Значај вештине ефикасне комуникације кроз емотивну интелигенцију је круцијална, а њена вредност у организацији је непроцењива.³⁸ Знање помаже лидерима да створе позитиван став, који ће их у комуникацији учинити још

34 Cialdini R., *Harnessing the science of persuasion*, Harvard Business Review, Vol 79, No 9, 2001, pg. 72-80.

35 Bar-On, R & Parker, J. D. A., *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, 2000.

36 Baret D., *Leadership Communication: A communication Approach for Senior-Level Managers*, Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing, 2006.

37 Gary L., *Quoting Goleman in "Becoming a Resonant Leader"*, Harvard Management Update, Vol 7 No 7, 2002, pg. 4-6.

38 Weisinger H., *Emotional Intelligence at Work: The Untapped Edge for Success*, Jossey-Bass, 2000.

убедљивијим. Ослањање на емотивну интелигенцију као извор убеђивања може се у комуникацији показати важнијим од сувопарних докумената, бројки и слика у многим ситуацијама.³⁹

Аргумент, сам по себи, само је један део једначине. Други фактори, исто толико битни, су кредибилитет и способност стварања узајамних позиција поверења са сарадницима, активирање десне стране мозга, којом се обезбеђује динамичка језичка комуникација која аргументе чини апсолутно прихватљивим за следбенике. Лидерски стил, када ситуација то дозвољава, може да варира, али емотивна интелигенција омогућава лидеру да изабере најефикаснији стил за конкретну ситуацију. Лидер треба правилно да процени ситуацију и да у складу са слушаоцима одабере најефективнији и најефикаснији начин излагања. Недостатак емотивне интелигенције може да доведе до комуникационе грешке и проблема у корпоративној култури организације.

Лидер, у начелу, треба да верује својим инстинктима. Емоције је тешко имитирати. Када је лидер задовољан, мишићи који се користе за смех контролишу се преко лимбичког система и других делова мозга, који нису под добровољном контролом. Када нема смеха користи се други део мозга - церебрални кортекс (под добровољном контролом). То је разлог што се незадовољан следбеник, који нема интереса у послу, лажно осмехује. Неки лидери, а и следбеници, науче да све мишиће свог лица, користећи прошла емотивна искуства, користе у приказивању жељених емоција. Лажне емоције лидерима могу нанети више штете него користи.⁴⁰ Лидери се код доношења одлука не могу водити само емоцијама, али их могу саопштавати другима да им помогну у доношењу кључних одлука.

Сређином 60-тих година прошлог века, Paul Ekman је истражујући људске емоције дефинисао шест израза лица: радост, туга, љутња, страх, гађење и изненађење. Иако је у почетку ова подела била спорна, данас је широко прихваћена. Проблем може настати у практичним случајевима:

Лидер излаже добру идеју са реалним циљем који се може остварити и донети профит организацији или успех партији на изборима. Лидер сарадницима представља идеју као сјајну, али гледа на њих намрштено, као да размишља о нечем другом. Идеја је одлична. Лидер је то вербално потврдио, али мрштећи се. Проблем је ако његово испољено осећање треба да евоцира сараднике на исти одговор као и израз његовог лица.

Лидер излаже идеју која не коренсподира са циљевима свих сарадника, већ је мотивисана његовим личним интересима. Осмех и оптимизам у вербалном

39 Conger J., *The necessary art of persuasion*, Harvard Business Review, Vol 76 No 3, 1998, pg. 88.

40 Pinker S., *How the Mind Works*, W. W. Norton & Company, 1997.

излагању могу код сарадника да изазову исте позитивне реакције које виде на лицу лидера.⁴¹

На радним местима, а и у друштву, емоције треба да се деле са великим степеном разумевања између лидера и његових следбеника. Лидер мора да буде узор следбеницима. То значи да све оно што тражи од других мора и сам да поседује. Поверење мора да буде узајамно. Бројна истраживања су показала да је код следбеника кључна реч која их као компонента повезује са лидерима поверење. Без поверења нема ни ефикасности ни ефективности у пословању. Свака ауторитарност има за последицу лоше интерперсоналне односе, међусобне конфликте, а крајњи епилог су демотивисаност, пад продуктивности, рентабилности и економичности и девастација компаније, партије и других организација. Хуманизација односа и присуство емотивне интелигенције где се следбеници посматрају као кључна компонента раста и развоја компаније, партије и друштва, представљају прави пут за позитиван компетитиван приступ тржишту, у друштвеним односима и окружењу у целини.⁴²

41 Ekman P., *Emotions Revealed*, Orion Paperbacks, 2004.

42 Никезић С., *Контроверзе лидерства-услов опстанка*, Трећи национални конгрес о деци и нагалитету, Удружење "Опстанак" и Скупштина општине Ражањ, Ражањ, 2012.

Doc. Srđan Nikezić, PhD

*Assistant Professor,
Faculty of Science, University of Kragujevac*

Doc. Srđan Vladetić, PhD

*Assistant Professor,
Faculty of Law, University of Kragujevac*

Jelena Vučković, LL.M.

*Assistant,
Faculty of Law, University of Kragujevac*

Leadership Communications: Conditions for Effective Leadership

Summary

An effective leader must be able to effectively communicate, because communication is the exchange and flow of information and ideas from one person to another, which includes the sender, ideas or information transmission to the receiver. The organizational structure should facilitate the process of communication. In their work, the leader is focused on "things" and "information about things". In order to successfully accomplish the efficient organization of the communication process and the willingness of members to communicate with each other. For directors and senior management of the economy, political parties, the public sector in all developed countries, effective communication skills, a trait must possess. Leaders of most of their time communicating with their co-workers or circulation. Communication involves mutual understanding and sleddbenika leaders and listeners, which requires leadership self-awareness, and increase awareness of the needs of others, or developed emotional intelligence. In the code of ethics is very important that the external leadership position in the communication process is compatible with its internal character.

Key words: *leadership, communication, efficiency and effectiveness, emotional intelligence, ethical context, information.*