

LIDERSTVO I KOMUNIKACIJA U SUVREMENOM POSLOVANJU

LEADERSHIP AND COMMUNICATION IN MODERN BUSINESS

Alena Kahrmanović
Univerzitet u Zenici
Zenica
Bosna i Hercegovina

REZIME

U ovom radu je dat prikaz uloge komunikacije u funkcioniranju organizacije, odnosno definiranje poslovne komunikacije kao jednog od ključnih faktora za ostvarivanje ciljeva i rezultata organizacije. Osim vrsta, oblika i metoda poslovne komunikacije, ukazano je na značaj postizanja kvalitetne komunikacije u vodstvu, odnosno ispunjavanju misije „biti lider“. U okviru suvremenog poslovanja i naučnih postignuća u oblasti komunikacija, od iznimnog je značaja spoznaja Simona Sineka, koji je kodificirao način komuniciranja i ponašanja velikih vođa i organizacija, nazvavši ga „Zlatni krug“. Ova ideja objašnjava zašto neki ljudi ili neke organizacije mogu inspirirati, a neke ne. Ovaj rad će biti od koristi posebno onima koji žele unaprijediti svoje poslovanje ili postati istinske vođe svoje organizacije.

Ključne riječi: komunikacija, organizacija, vodstvo.

ABSTRACT

This paper presents an overview the role of communication in the functioning of an organization, i.e. defining business communication as one of the key factors for achieving goals and results of organization. Besides types, forms and methods of business communication, the importance of achieving quality communication in leadership, i.e. fulfilling the mission of "being a leader" was pointed out. Within the framework of modern business and scientific achievements in the field of communications, the knowledge of Simon Sinek, who codified the way of communication and behavior of great leaders and organizations, calling it the "Golden Circle", is extremely important. This idea explains why some people, or some organizations can inspire, and some cannot. This text will be useful especially to those who want to improve their business or become true leaders of their organization.

Keywords: communication, organization, leadership.

1. UVOD

Kako je svrha komunikacije izražavanje i zadovoljenje ljudskih potreba, manifestacija čovjekovog procesa mišljenja kroz sistem znakova koji predstavlja kod (*jezik*), svojstven samo čovjeku kao razumnom biću, tako komunikacija u okviru organizacija predstavlja jedan od ključnih faktora utjecaja na ostvarivanje poslovnih ciljeva i rezultata. Ti poslovni rezultati se ne odnose isključivo na obim proizvodnje, profitabilnost, investicije, već ima snažan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih, posvećenost izvršavanju poslovnih zadataka, dijeljenje ideja i strategija, i na kraju, samo rangiranje organizacije u okvirima suvremenog poslovanja.

Još od vremena industrijske revolucije pa do dvadesetih godina XX vijeka, sveukupna potražnja je premašivala proizvodnju. U ovakvoj proizvodnoj eri, potražnja je bila sigurna, pa je glavna

briga u poslovanju bila proizvodnja, a ne tržište. Od tridesetih pa do pedesetih godina XX vijeka počelo se vjerovati da se poslovni uspjeh sastoji u takmičenju i nadmetanju oko prodaje proizvoda. Još uvijek glavno pitanje nije bilo utemeljeno na onome šta kupac želi, već kako kupca pridobiti da kupuje proizvode? Kao što je u proizvodnoj eri sva pažnja fokusirana na povećanje produktivnosti rada i na usavršavanje proizvodne tehnike, u prodajnoj eri u središte pozornosti ulazi unapređenje prodaje (promocija), koje se bazira na upotrebi komunikacijskih vještina. Pedesete godine XX vijeka promoviraju eru tržišta, a u njoj odlučujuću ulogu imaju potrebe i želje kupaca, a ne samo ciljevi proizvođača kao ranije. Odjednom se i poslovno okruženje počelo mijenjati velikom brzinom. Tržište je postalo prezasićeno raznim robama i uslugama, te je takvo stanje automatski i kupce učinilo zahtjevnijima i dovelo do pojave razmišljanja o novim načinima poslovanja i komuniciranja. [1]

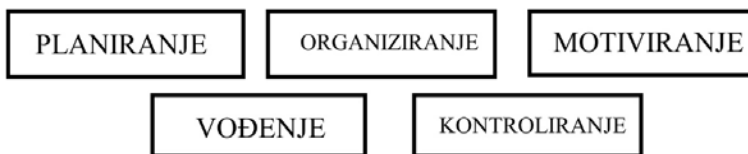
2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Komunikacija unutar organizacije se definira često kao namjerna razmjena mišljenja, ideja i informacija, kako bi grupa koordinirano postigla određene ciljeve i izvršila podjelu posla koji treba da se obavi. Komunikacijski proces koji se odvija u organizaciji predstavlja značajnu aktivnost, tj. proces koji je suština menadžmenta ljudskih resursa. Naime, u svakoj organizaciji, održavanje procesa efikasne komunikacije je najvažnije.

Dva američka autora, istaknuta u svijetu poslovne komunikacije, Bovee i Thill objašnjavaju, kako je poslovnu komunikaciju samo prije desetak godina uveliko karakterizirao izdavački i radiotelevizijski pogled. Kompanije su eksterno plasirale pažljivo pripremljenu poruku masovnoj publici, na koju ona rijetko ili nikako nije imala priliku odgovoriti. S druge strane, klijenti i druge zainteresirane strane su imali vrlo malo mogućnosti ili načina da se međusobno povežu, postavljaju pitanja jedni drugima, dijele informacije i nude podršku. Interne komunikacije su slijedile tipični ustaljeni model pod parolom “mi govorimo, a vi slušate”, u kojem menadžeri s viših nivoa rukovođenja daju direktive podređenim zaposlenicima s nižih nivoa preduzeća. Međutim, zahvaljujući izuzetnom napretku tehnologije i naporima različitih inovatora, čitav niz novih tehnologija je omogućio i inspirirao novi pristup poslovnoj komunikaciji. [2]

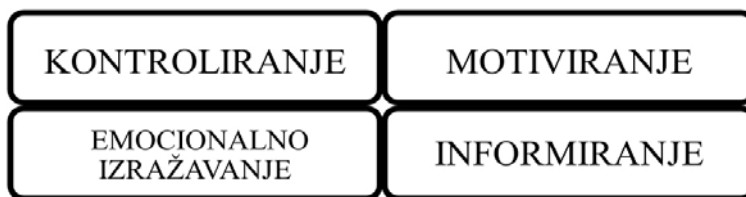
Osnovni pojmovi koji određuju pojam poslovne komunikacije su kultura i strategija. Kultura prema mnogim komunikolozima predstavlja najkompletniji sistem, *kod* komunikacije, jer uključuje niz specifičnosti, nacionalnih vrijednosti i drugih razlika. Postojanje strategije i njena implementacija znači konkurentsku prednost organizacije.

Pet je osnovnih funkcija menadžmenta, koje se oslanjaju na proces komuniciranja i determinirane su procesom komunikacije: planiranje, organiziranje, motiviranje, vođenje, kontroliranje (Slika 1.):



Slika 1. Funkcije menadžmenta

Komunikacija unutar organizacije ima četiri osnovne funkcije: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje, informiranje (Slika 2.):



Slika 2. Osnovne funkcije komunikacije unutar organizacije

Nijedna od navedenih funkcija komunikacije nije manje ili više važna, s obzirom na to da organizacija treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov napredak, usavršavanje i rast zajedno sa organizacijom, osigurati osjećaj slobode da članovi tima izraze svoje osjećaje – strahove, zabrinutost, nezadovoljstvo, te omogućiti donošenje odluka.[3]

Ključno pitanje o poslovnoj komunikaciji je kako smo razumjeli poruku. Uvijek treba imati na umu da su pošiljalac i primalac dvije odvojene i različite individue, koje imaju vlastita uvjerenja, ograničenja, sisteme vrijednosti, te između njih često može doći do komunikacijskog šuma odnosno smetnje u komunikaciji, što može iskriviti poruku. Osim toga, pogrešno je vjerovati da se poslovna komunikacija svodi samo na razmjenu poslovnih informacija, podataka, činjenica i koordinaciju poslovnih aktivnosti s ciljem završavanja zadataka i postizanja ciljeva organizacije. Poslovna komunikacija podrazumijeva mnogo više i kompleksniji je proces nego što se čini. Naime, društveni odnosi tj. međuljudske komunikacije, stvaranje prijateljstava, prijatne radne atmosfere, stvaranje povjerenja i prihvaćanja, samo su neki od proizvoda društvene komunikacije u organizacijama.

2.1. Oblici i metode komuniciranja u organizaciji

Osnovna dva oblika komunikacije u organizaciji razlikujemo na osnovu medija koji koristi za prijenos poruke: formalna i neformalna. Formalnu komunikaciju definiramo kao unaprijed planiran proces prijenosa informacija, govorom ili u pisanom obliku, usklađeno s potrebama organizacije i može da bude vertikalna i horizontalna.

- Vertikalna ili silazna komunikacija – odozgo na dolje, što znači prijenos informacija od viših (nadređenih) na niže (podređene) nivoe u organizacijskoj hijerarhiji; te odozdo na gore, što podrazumijeva komunikaciju od nižih na više hijerarhijske nivoe.
- Horizontalna komunikacija povezuje ljude na istim hijerarhijskim nivoima unutar organizacije.

„Najzastupljeniji oblik komunikacije prema zaposlenima jeste verbalna komunikacija (prosjek 2.93), koja je najviše izražena u Irskoj (u prosjeku nešto više od 3.50), koju prati elektronska komunikacija (2.90), najviše izražena u Estoniji i Islandu (3.50). Pisana komunikacija (prosjek 2.77) i timsko obavještanje (2.56) su u visokoj mjeri zastupljeni u organizacijama u Europi, dok je najmanje zastupljeno komuniciranje kroz reprezentativna tijela (sindikate). Finska, Švedska, Norveška i Francuska značajnu pažnju poklanjaju komunikaciji putem sindikata, s obzirom na to da je u njima razvijeno jako sindikalno organiziranje.“ [4]

Osim toga, poslovna komunikacija se realizira u dvije kategorije: interno i eksterno.

- Interna komunikacija je proces komuniciranja koji se odvija među svim zaposlenicima organizacije i ima za cilj realiziranje određenog plana, strategije ili zadatka. Ona se može odvijati vertikalno – odozgo na dolje, vertikalno – odozdo na gore i horizontalno i lateralno (razmjena informacija među zaposlenicima). Kada je riječ o internoj komunikaciji, organizacija može koristiti nekoliko načina: elektronsko komuniciranje (putem e-maila), telefonskim putem, putem biltena ili internog časopisa, korištenjem oglasnih ploča ili displeja i sl.

- Eksterna komunikacija je komunikacija koja se odvija sa subjektima izvan organizacije, i u tom procesu sudjeluju pojedini članovi organizacije. Eksterni sudionici u komunikacijskom procesu mogu biti predstavnici medija/novinari, kupci, izvođači radova, nevladine organizacije, predstavnici državnih institucija, i druge zainteresirane strane.

3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U LIDERSTVU

Pojam liderstva je sve češći kada govorimo o poslovnoj komunikaciji ili o upravljanju organizacijama općenito. No, razumijevanje ovog pojma i nije uvijek sasvim tačno. U ovom dijelu ćemo definirati liderstvo tj. vodstvo, ali i pojasniti važnost komunikacije u ostvarivanju misije *biti lider*.

Simon Sinek je trenutno jedan od najtraženijih govornika na svijetu, autor knjige *Počni sa zašto*, koji je ponudio potpuno novi način razumijevanja poslovanja, liderstva i kvalitetne komunikacije s ciljem postizanja ciljeva i rezultata. Njegov govor na video platformi TED je drugi najgledaniji svih vremena, sa 54,122,771 miliona pregleda. Razlog za sve ovo je taj što Sinekova otkrića imaju nevjerovatan utjecaj na uspjeh bilo koje organizacije.

On je primijetio jednu veoma važnu stvar: često smo toliko opterećeni time ŠTA radimo i KAKO to radimo, da često zaboravimo ZAŠTO to radimo. Ako izgubimo iz vida taj ključni razlog, izgubit ćemo moć da budemo lideri i, što je još važnije, da inspiriramo one oko nas.[5] Kako možete objasniti kada stvari ne idu kako smo pretpostavljali ili kako možete objasniti kada su drugi sposobni ostvariti stvari koje se protive svim pretpostavkama? Na primjer, zašto je Apple toliko inovativan? Godinu za godinom oni su inovativniji od svih svojih konkurenata, a oni su tek kompanija računara. Isti su kao i ostali: imaju pristup istim talentima, istim agencijama, konsultantima, medijima. Onda, zašto se oni čine tako drugačijima? Ili zašto je Martin Luter King vodio Pokret za građanska prava? Nije bio jedini koji je patio zbog nedostatka građanskih prava u Americi. Nije bio jedini veliki govornik. Zašto on? Sinek je došao do spoznaje da nešto drugo igra značajnu ulogu u ostvarivanju misije *biti lider*, i da svi veliki lideri svijeta imaju isti obrazac ponašanja i komunikacije.

2.2. Sinekov Zlatni krug

Kako se pokazalo u Sinekovom istraživanju, sve velike i inspirativne vođe i organizacije širom svijeta, bilo da je riječ o Apple-u, Martinu Luteru Kingu i sl., svi oni su se ponašali i komunicirali na potpuno isti način. I to je potpuno drugačiji način od svih drugih.

Sinek je kodificirao taj način, koji je od iznimnog značajan za suvremeno poslovanje, i drugi ili druge organizacije tek treba da razumiju i nauče novi način komuniciranja. Nevjerovatna saznanja o razlikama između menadžmenta i lidera reflektira se u pitanju: Da li se iko želi probuditi sa spoznajom da će biti upravljan drugom osobom? Saznanje da smo sredstvo upravljanja ili manipulacije je zastrašujuće. Naše pravo je da volimo svoj posao i da nam organizacija ponudi ambijent u kojem će biti važan život a ne brojke, ambijent u kojem ćemo se osjećati sigurno, poštovano i cijenjeno. A to su više ljudske potrebe koje sljeduju one osnovne: fiziološke potrebe, egzistencijalne potrebe. Sinekov zlatni krug izgleda ovako (Slika 3.):



Slika 3. Sinekov zlatni krug

“Ovo je vjerovatno najjednostavnija ideja na svijetu. Zovem je zlatni krug: Zašto, Kako i Šta. Ova ideja objašnjava zašto neki ljudi ili neke organizacije mogu inspirirati, a neke ne.” [6] Ključna razlika je u tome što uobičajen način komunikacije unutar zlatnog kruga ide izvana prema unutra, od najjasnije stvari do najzamršenije. Inspirativne vođe idu suprotno, iznutra

prema vani, bez obzira koliko su utjecajni, ili čime se organizacija bavi. Apple se koristi kao primjer jer je poznat i svi ga razumiju.

Na primjer, da je Apple kao svi ostali konkurenti, njihova marketinška poruka bi glasila ovako: *Mi pravimo sjajne računare. Oni su lijepo dizajnirani, jednostavni za upotrebu i prijateljski prema korisniku. Želite li kupiti jedan?* – Odgovor bi bio ne. I ovako se kreira većina marketinških poruka, ovako komuniciramo s drugima, prezentiramo ko smo, šta radimo i onda očekujemo neku vrstu ponašanja – kupovinu proizvoda, glasanje i sl.

No, Apple komunicira ovako: *Sve što radimo, mi vjerujemo u promjenu stanja mirovanja. Mi vjerujemo u drugačiji način razmišljanja. Način na koji provociramo stanje mirovanja jest tako što su naši proizvodi lijepo dizajnirani, jednostavni za korištenje i okrenuti ka kupcu. Jednostavno se dogodilo da proizvodimo sjajne računare. Želite li jedan?* [7]

Riječ je o tome da **ljudi ne kupuju ono što radite, oni kupuju zašto to radite**. Cilj nije napraviti posao sa svakim ko treba ono što imate, cilj je napraviti posao s ljudima koji vjeruju u ono što vi vjerujete. Ono što je još zanimljivije, Sinek svoju teoriju nije izmislio kao nešto novo, već je dekodirao biološku postavku. Ne psihološku, već biološku.

Naime, ako se pogleda presjek ljudskog mozga odozgo prema dolje, ono što vidite je da se ljudski mozak u stvari sastoji od tri ključne cjeline koje se savršeno podudaraju sa zlatnim krugom:

- Naš najnoviji mozak, *homo sapiens* mozak, naš neokorteks, se preklapa sa “šta” razinom. Neokorteks je odgovoran za sve naše racionalno i analitičko promišljanje, te jezik kao *kod* komuniciranja.
- Srednje dvije sekcije čine naš limbički sistem, a naš limbički sistem je odgovoran za sve naše osjećaje, poput povjerenja i lojalnosti. Također je odgovoran za ljudsko ponašanje, donošenje odluka, i nema kapacitet za jezik.

Drugim riječima, kada komuniciramo izvana prema unutra, ljudi mogu razumjeti veliki broj kompliciranih informacija, poput brojki, grafikona, činjenica i sl. To jednostavno ne utječe na ponašanje. Kada komuniciramo iznutra prema vani, govorimo direktno dijelu mozga koji kontrolira ponašanje i onda dozvoljavamo ljudima da racionaliziraju sa opipljivim stvarima o kojima govorimo i koje činimo. Otuda dolaze intuitivne odluke. Kada vidimo sve činjenice, podatke, ali osjećamo da nešto nije ispravno, da nije dobro. To se dešava zato što dio našeg mozga koji kontrolira donošenje odluka, ne kontrolira jezik.

Ako ovo primijenimo u poslovnoj komunikaciji, unutar organizacije → cilj nije zaposliti ljude kojima samo treba posao, cilj je zaposliti ljude koji vjeruju u ono u što vi vjerujete. Ako zaposlite ljude samo zato što mogu obaviti posao, onda će oni raditi samo za novac, ali ako zaposlite ljude koji vjeruju u ono u što vi vjerujete, oni će dati sve od sebe da zajedno ostvarite ciljeve i uživati će u tom procesu.

3. LIDERSTVO SE UČI

Ono što je važno razumjeti je da rang, pozicija i mjesto u organizaciji nije odlučujuće da li je osoba lider. Naime, šef ili menadžer može biti osoba čija naređenja zaposlenici izvršavaju samo zato što se to podrazumijeva u okviru funkcioniranja organizacije. To ne mora biti i osoba čija uvjerenja, stavove zaposlenici žele slijediti.

Osim toga, popularan je trend *instant liderstva*, gdje organizacija osigura kurs ili nekoliko časova liderstva za svoje menadžere, koji dobiju certifikate i misle da su lideri. Nažalost, to je pristup i način koji ne donosi efikasne i dugoročne rezultate. Liderstvo se trenira, kao što se postizanje kondicije, snage i forme trenira u teretanama. Ako odete na devetosatni trening, vidjet ćete da ste postigli ništa. Ali ukoliko svakodnevno trenirate barem 30 minuta, vremenom ćete primijetiti da se rezultati postižu.

Da li volite svog partnera? Dokažite to. Dajte broj kojim ćete pomoći nekome da to razumije. Jer kad ste upoznali svog partnera niste ga voljeli. Kažite dan kad se ljubav desila. To je

nemoguće pitanje. Nije da ono ne postoji, ali se lakše dokazuje kroz vrijeme. Liderstvo funkcionira na isti način. Nije riječ o jednom potezu ili događaju, riječ je o akumulaciji mnogih malih stvari koje izvršavate tokom dana. Način komuniciranja na svakodnevnoj bazi je ključan. Ako vjerujete da je to pravi način napredovanja i držite se toga, kao u vezama, treniranju, važan je režim i kontinuitet. Ne može se tačno odrediti dan, ali tako će čovjek sigurno doći u željenu formu. Problem je što se liderstvo često tretira s intenzitetom, umjesto s kontinuitetom. Organizacije organiziraju dvodnevne treninge, angažiraju nekoliko trenera, podijele certifikate, i to se računa kao da su članovi organizacije lideri.

Ne postoji događaj ili stvar koju trebate uraditi da biste postali vođa svoje organizacije. Riječ je o malim stvarima koje se rade u kontinuitetu, posvećeno, svaki dan. Liderstvo možete testirati na banalnom primjeru: ako pitate nekoga kako je, i zastanete jer želite čuti odgovor – to je pokazatelj da ste na dobrom putu da postanete lider, da vam ljudi vjeruju. Takva poslovna komunikacija je kvalitetna komunikacija.

Organizacije koje vode istinski lideri su one iz kojih zaposlenici ne žele ići, čak i u slučaju da dobiju ponudu organizacije koja im nudi veću plaću ili bolje beneficije. Organizacije koje vode lideri su one u kojima se zaposlenici osjećaju sigurno, slobodno i ispunjeno.

Zaposlenici u takvim organizacijama vole svoj posao i vole ambijent u koji svaki dan dolaze.

4. ZAKLJUČCI

Komunikacija je proces koji omogućava menadžerima ili liderima da iskomuniciraju svoje poruke prema zaposlenicima. Osim toga, karakteristike i ponašanja menadžera mogu da budu i potencijalne barijere efikasnog komuniciranja.

Predstavljena znanja o poslovnoj komunikaciji u ovom radu, kao i definiranje lidera, Sinekovog zlatnog kruga, može zasigurno pomoći onima koji žele razumjeti načine uspješne komunikacije u organizacijama.

Oni koji žele postati lideri u svojoj oblasti mogu biti inspirirani i potaknuti da se detaljnije posvete ovoj temi i pronađu svoj put ka uspješnom ostvarenju misije biti lider. Kvalitetna komunikacija u ovom smislu podrazumijeva, ne samo jasnoću poruke, već i empatiju, razumijevanje ljudi, dobru informiranost, razmišljanje i stvaranje ispravnih procjena.

Razvijajući kvalitetnu komunikaciju u poslovnim subjektima povećava se ukupna kvaliteta poslovanja.

5. LITERATURA

- [1] Duraković, J.: Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2019.
- [2] Paunović, M.; Radonjić, A.: Značaj komunikacije u suvremenom poslovanju, Megabiznis, Zaječar, 2018.
- [3] Bovee, C.L.; Thill, J.: Suvremena poslovna komunikacija, MATE, Zagreb, 2012.
- [4] Kulić, Ž.: Upravljanje ljudskim resursima, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2002.
- [5] Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.
- [6] https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=hr#t-488151 , pristup: 20.3.2021.