

Dr Duško Vejnović  
Dr Dragan Koković

RAZVOJ I UPRAVLJANJE LJUDSKIM  
RESURSIMA  
-odabrane teme-

**Autori:**

Prof.dr Duško Vejnović, redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci  
Akademik prof.dr Dragan Koković, redovni profesor Univerziteta u Novom Sadu

**Izdavači:**

Udruženje nastavnika i saradnika Univerziteta u Banjoj Luci, Banja Luka  
Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja, Banja Luka

**Recenzenti:**

Prof.dr Ostoja Đukić, redovni profesor Univerziteta u Banjoj Luci  
Prof.dr Boro Tramošljanin, vanredni profesor Univerziteta u Banjoj Luci

**Glavni i odgovorni urednik:**

Prof.dr Vaso Bojanić  
Tin Vejnović, dipl.ecc.master

**Lektor:**

Mr Žaklina Komosar

**Za štampariju:**

Petar Vukelić, inženjer grafičke tehnologije

**Štampa:**

Grafopapir, Banja Luka

**Grafička obrada:**

Grafopapir, Banja Luka

**Tiraž:**

500

## Predgovor

Pred vama je knjiga *Razvoj i upravljanje ljudskim resursima-odabrane teme* u kojoj su prioritetno odabrane i obrađene teme kao što su: razvoj ljudskih resursa, socijalni kapital i ljudski resursi, specifičnost ljudske prirode i ljudskih potencijala, menadžment znanja, intelektualni kapital, komunikacija i ljudski resursi, poslovna komunikacija, pojam, značenje, karakteristike i ciljevi poslovne kulture, grupe, grupna dinamika, stilovi vođenja ljudskih resursa, kolektivne predstave i rukovođenje, organizacija i ljudski resursi, rukovođenje, konflikti i strategija rješavanja konflikata, moralne vrijednosti i poslovna etika, pravci i dometi bezbjednosnog menadžmenta i moralno zlostavljanje na radnom mjestu-mobing.

Knjige su kao i ljudi, sudbine im često ne zavise od njih samih, društveni je kontekst presudniji od samoga teksta. Tome usudu, dakako, nije mogla umaći ni ova knjiga. Autori su za istraživanje imali ideju da multidisciplinarnim pristupom obrade razvoj i upravljanje ljudskim resursima. Nadahnuće gotovo nikad ne kuca na vrata onoga koji ne radi. Nепrekidna aktivnost duha, koju karakteriše saznanje i uočavanje problema uz prisustvo intuicije najbolja su garancija da će do ideje doći. Opšte poznata je misao u akademskoj zajednici... da ljudi koji smatraju da se bave naučno-istraživačkim radom, a ne rade istraživačke projekte i ne objavljuju knjige i radove, najčešće nemaju šta da kažu. Sve važne ideje u nauci rođene su iz dramatičnog sukoba između stvarnosti i naših pokušaja da je shvatimo. Naučnik može iznenada da ugleda svjetlost, ili prije prvi treptaj svjetlosti, ali samo poslije dugog i neprekidnog razmišljanja. Pisanje knjige, udžbenika, pomoćnog udžbenika ili skripte veoma je složen i odgovoran zadatak u naučnoj, akademskoj zajednici. Udžbenik za studente uvijek smo smatrali nužnošću, ali istovremeno vrstom pedagoške skučenosti. Nezahvalno je ogromna znanja različitih autora iz različitih naučnih disciplina sažeti u udžbenik. Za to su potrebne godine, znanje, smjelost, mudrost i umijeće. Ako udžbenik nije uput za širi i dublji uvid u izvornu misao i literaturu, postaje opasan, posebno za one koje upućuje i zarobljava samo u tu materiju; znanje crpljeno samo iz jedne knjige okiva čovjeka i njegovu misao, ono je kao put bez skretanja koji vodi samo u jedan ishod – u dogmu. Udžbenik koji ne izaziva i ne otvara duhovne apetite postaje dogmatsko štivo. A dogma je uvijek nasilje nad mišljenjem.

Napisati udžbenik je osnovna obaveza univerzitetskog nastavnika prema studentima kako bi zajednički dali veći doprinos izučavanju određenih socioloških, filozofskih, ekonomskih, defendoloških, etičkih, komunikoloških i drugih tema. Određujući se prema načinu javnog agažmana intelektualaca naš se utjecaj mora očitovati preko knjiga, tumačenja objektivne stvarnosti i doprinosa narodnom obrazovanju. Mi bismo prije svega trebali biti savjetodavci i vaspitači. U stanju duhovne pomutnje u kojoj živimo, to je najkorisnija uloga.

Imajući u vidu činjenicu da je nauka stalan, izrazito društveni proces u kome svako novo saznanje treba da se na aktivan, stvaralački način povezuje s onim što se već znalo ili pretpostavljalo; upravo u toj tijesnoj vezi s poznatim, ovi rezultati pojedinačnog istraživanja dolaze punije do izražaja. Pri tom treba imati na umu da je zasnivanje istraživanja u uporednom okviru, čak i sam na osnovu postojećih izvornih podataka, vrlo često preduslov širih teorijskih sinteza.

Mnogobrojni pojedinci i ustanove pružili su nam u raznim oblicima svoju pomoć u toku rada. Svima im se iskreno zahvaljujemo, a posebno izražavam zahvalnost svima onima koji su svojim stavovima i ozbiljnim kritičkim primjedbama doprinijeli da razvijemo svoja gledišta o pojedinim društvenim problemima koje smo ovdje iznijeli. Svaka kritička primjedba i dobronamjerna sugestija od strane stručne i naučne javnosti i korisnika ove knjige autorima je dobro došla.

**Lav Tolstoj je često isticao... da treba zauvijek odbaciti pomisao da se piše bez ispravki. Prerađivati tri ili četiri puta - i još je malo.** Mi smo se vodili ovom velikom porukom, i pozivamo čitaoce i sve dobronamjerne da nam se pridruže sa zapažanjima, prijedlozima, primjedbama i sugestijama.

Banja Luka, Novi Sad, 2.08.2014.

**Autori**

# SADRŽAJ

<b>1. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA .....</b>	<b>11</b>
1.1. Pojam društvenog razvoja .....	11
1.2. Kako odrediti ljudske resurse? .....	13
<b>2. SOCIJALNI KAPITAL I LJUDSKI RESURSI.....</b>	<b>15</b>
2.1. Ljudski kapital i ljudski resursi .....	19
2.2. Kulturni kapital i ljudski resursi .....	20
2.3. Simbolički kapital i ljudski resursi .....	22
2.4. Obrazovni kapital i ljudski resursi.....	23
2.5. Tržište znanja – seljenje (odliv) ljudskog i obrazovnog kapitala .....	26
<b>3. SPECIFIČNOST LJUDSKE PRIRODE I LJUDSKIH POTENCIJALA .....</b>	<b>31</b>
3.1. Stvaralaštvo i ljudski resursi.....	31
3.2. Obrazovanje i ljudski resursi .....	34
3.3. Obrazovanje i obučavanje .....	37
3.4. Učenje i ljudski resursi .....	40
<b>4. MENADŽMENT ZNANJA.....</b>	<b>47</b>
4.1. Definicija znanja .....	47
4.2. Nosioci znanja .....	49
4.3. Proces upravljanja znanjem.....	50
4.4. Lanac znanja.....	54
4.4.1. Interni i eksterni faktori .....	56
4.5. Važnost upravljanja znanjem .....	58
4.6. Prelazak iz „klasične“ organizacije u organizaciju „znanja“ .....	59
4.7. Skladištenje podataka (Data warehousing) .....	63
4.7.1. Proces integriranja podataka (ETL procesi).....	64
4.7.1.1. Ekstrakcija podataka.....	65
4.7.1.2. Transformacija podataka .....	65
4.7.1.3. Punjenje skladišta podataka.....	65
4.8. Rudarenje podataka (Data Mining) .....	67
4.9. Poslovna inteligencija.....	70
4.9.1. Pojam i obilježja koncepta poslovne inteligencije .....	70
4.9.2. Potrebe za ugradnjom sistema poslovne inteligencije.....	71
4.9.3. Važnost kvalitete prikupljenih podataka .....	72
4.9.4. Korisnici sistema poslovne inteligencije .....	73
4.9.5. Alati poslovne inteligencije.....	74
4.10. Perspektive menadžmenta znanja.....	75
<b>5. INTELEKTUALNI KAPITAL.....</b>	<b>77</b>
5.1. Definicija intelektualnog kapitala .....	77
5.2. Klasifikacija intelektualnog kapitala .....	79
5.2.1. Humani kapital (Human Capital – HC).....	79

5.2.2. Strukturni kapital .....	81
5.2.2.1. Organizacioni strukturni kapital .....	81
5.2.2.2. Potrošački kapital .....	83
5.2.2.3. Relacioni kapital .....	84
5.3. Upravljanje intelektualnim kapitalom .....	84
5.3.1. Faze upravljanja intelektualnim kapitalom .....	86
5.4. Stvaranje vrijednosti – svrha poslovanja .....	88
5.5. Mjerenje intelektualnog kapitala .....	90
5.6. Potrebe i motivacija – dinamički aspekti ljudskih resursa .....	93
5.7. Činioci motivacije ljudskih resursa .....	99
<b>6. KOMUNIKACIJA I LJUDSKI RESURSI .....</b>	<b>104</b>
6.1. Priroda komunikacije .....	104
6.2. Opšta razmatranja komuniciranja u okvirima komunikologije .....	108
6.3. Interpersonalno komuniciranje .....	110
6.4. Razlike između interpersonalnog komuniciranja u običnom neformalnom i poslovnom svijetu .....	110
6.5. Ambijent kao komunikator .....	111
6.6. Komuniciranje u grupama .....	111
6.7. Javno komuniciranje .....	112
6.8. Organizacijsko komuniciranje .....	113
6.9. Masovno komuniciranje .....	113
6.10. Poslovni stil .....	114
6.11. Pojam komunikacije .....	115
6.12. Proces komunikacije .....	115
6.12.1. Selekcija informacija .....	116
6.12.2. Kodiranje .....	116
6.12.3. Prenos poruke .....	116
6.12.4. Primanje poruke .....	117
6.12.5. Dekodiranje .....	117
6.12.6. Uspostavljanje povratne sprege .....	117
6.13. Verbalna i neverbalna komunikacija .....	118
6.13.1. Verbalna komunikacija .....	118
6.13.2. Neverbalna komunikacija .....	121
6.13.2.1. Sistem neverbalnog komuniciranja .....	127
6.13.2.2. Ponašanje i funkcije neverbalnog ponašanja .....	132
6.13.2.3. Kanali neverbalne komunikacije .....	132
6.13.2.4. Urođena osnova izražavanja .....	137
6.13.2.5. Razlike između kultura .....	137
6.13.3. Usmena komunikacija .....	140
6.13.4. Pisana komunikacija .....	140
6.13.5. Teškoće u komunikaciji .....	141
6.13.6. Teškoće efikasne komunikacije u organizaciji .....	141
6.13.7. Prevazilaženje komunikacionih barijera .....	142
6.14. Nenasilna poslovna komunikacija .....	142
6.14.1. Pojam nenasilne poslovne komunikacije .....	144
6.14.1.1. Opažanje .....	144

6.14.2. Kako izaći na kraj sa nezgodnim klijentima? .....	147
6.14.2.1. Kako da unaprijedimo usluživanje klijenata? .....	147
6.14.3. Kako izaći na kraj sa nezgodnim šefovima? .....	148
6.14.4. Kako izaći na kraj sa nezgodnim saradnicima? .....	149
6.14.4.1. Efikasno vođenje sastanaka .....	149
6.14.5. Kako izaći na kraj sa nezgodnim službenicima .....	150
6.14.6. Kako izaći na kraj sa omalovažavanjem na rasnoj i etničkoj osnovi? .....	152
6.15. Organizaciona kultura .....	152
6.16. Poslovna kultura .....	156

## **7. POJAM, ZNAČENJE, KARAKTERISTIKE I CILJEVI POSLOVNE KULTURE.....160**

7.1. Značenje izraza kultura i poslovna kultura .....	160
7.1.1. Kulturološke discipline .....	162
7.1.2. Osobnosti kulture - simboli, jezik, norme, vrijednosti .....	163
7.1.2.1. Simboli .....	163
7.1.2.2. Jezik .....	163
7.1.2.3. Norme .....	163
7.1.2.4. Vrijednosti .....	164
7.2.1. Osnove kulture .....	164
7.2.1.1. Ljudski rad (stvaralaštvo) .....	164
7.2.1.1. Kulturne univerzalije .....	165
7.2.2. Kultura kroz istoriju .....	165
7.2.2.1. Primitivno društvo .....	165
7.2.2.2. Stara Grčka .....	165
7.2.3. Kultura i civilizacija, društvo i kultura .....	166
7.2.4. Kulturni oblici .....	166
7.2.5. Razlike unutar kulture: potkultura i kontrakultura .....	167
7.2.6. Kulturni procesi, etničke skupine i manjine .....	169
7.2.6.1. Kultura triju sistema .....	170
7.2.6.2. Poslovna kultura .....	170
7.3. Karakteristike poslovnih kultura .....	172
7.4. Ciljevi kao dio poslovne kulture .....	173
7.5. Jezik kao osnov poslovne kulture .....	174
7.6. Građenje i širenje poslovne kulture .....	175
7.7. Organizaciona kultura i upravljanje vremenom .....	175

## **8. GRUPE.....177**

8.1. Priroda grupe .....	177
8.2. Klasifikacija grupa .....	180
8.3. Nastanak i formiranje grupa .....	182
8.4. Struktura grupe .....	183
8.5. Grupne norme, statusi i simboli .....	183
8.6. Grupna kohezija .....	185

<b>9. GRUPNA DINAMIKA .....</b>	<b>188</b>
9.1. Imitacija.....	188
9.2. Sugestija.....	189
9.2.1. Simpatija i antipatija.....	190
9.3. Identifikacija.....	191
9.4. Socijalni pritisak.....	191
9.5. Socijalna facilitacija i inhibicija.....	194
<b>10. STILOVI VOĐENJA LJUDSKIH RESURSA.....</b>	<b>195</b>
10.1. Stilovi vođenja.....	197
<b>11. KOLEKTIVNE PREDSTAVE I RUKOVOĐENJE.....</b>	<b>204</b>
11.1. Stereotipije.....	204
11.2. Predrasude.....	205
11.3. Glasine.....	207
11.4. Sujevjerje.....	209
<b>12. ORGANIZACIJA I LJUDSKI RESURSI .....</b>	<b>213</b>
12.1. Menadžment ljudskih resursa.....	221
12.2. Lični imidž i imidž organizacije.....	225
<b>13. KONFLIKTI I STRATEGIJA RJEŠAVANJA KONFLIKATA .....</b>	<b>226</b>
13.1. Pojam i vrste konflikata.....	227
13.1.1. Unutrašnji konflikti.....	231
13.1.2. Prevažilaženje unutrašnjih konflikata.....	234
13.1.3. Konflikti na relaciji menadžer-radnik.....	236
13.1.4. Interpersonalni konflikti.....	240
13.1.5. Konflikti u malim grupama.....	241
13.1.6. Prednosti konflikata.....	242
13.1.7. Negativni efekti konflikata.....	243
13.1.8. Neslaganje na prihvatljiv način.....	244
13.1.9. Vođenje pregovora i strategija rješavanja konflikata.....	246
13.2. Posljedice konflikata i njihovo rješavanje.....	248
<b>14. MORALNE VRIJEDNOSTI I POSLOVNA ETIKA .....</b>	<b>253</b>
14.1. Poslovna etika.....	253
14.2. Značaj poslovne etike.....	254
14.3. Značaj granice u određenju poslovne etike.....	256
14.3.1. Pojam poslovne etike.....	257
14.4. Temeljna obilježja u poslovnoj etici.....	257
14.5. Veliki mislioci o etici i moralu.....	257
14.6. Poslovna etika i civilizacijski kulturološki modeli u svijetu.....	258
14.7. Uzroci pojavljivanja etičkih problema u poslovanju.....	259
14.8. Pojedinac između ličnog i poslovnog morala.....	259
14.9. Korupcija i etično poslovanje.....	260
14.10. Etika u globalnoj ekonomiji.....	261
14.11. Menadžeri za moral i dobra praksa - indeks etičkih kompanija.....	262



14.12. Menadžment ljudskih resursa i etika .....	265
14.13. Menadžment ljudskih resursa i poslovna etika.....	268
<b>15. PRAVCI I DOMETI BEZBJEDNOSNOG MENADŽMENTA.....</b>	<b>271</b>
15.1. Opšta razmatranja.....	272
15.2. Razvoj teorije o organizaciji i menadžmentu .....	273
15.3. Mjesto bezbjednosnog menadžmenta u organizaciji.....	275
15.4. Funkcija i zadatak bezbjednosnog menadžmenta.....	277
15.5. Bezbjednost informacija.....	280
15.6. Kadrovi kao element organizacije bezbjednosnog menadžmenta .....	283
15.6.1. Definisane kadrovskog popunjavanja .....	285
15.6.2. Upravljanje ljudskim resursima sa stanovišta teorije sistema .....	286
15.6.3. Faktori koji utiču na kadrovsko popunjavanje .....	288
15.6.4. Zahtjevi položaja i oblikovanje radnih mjesta.....	290
15.6.5. Vještine i lične crte koje moraju posjedovati zaposleni radnici .....	292
15.6.6. Usklađivanje kvalifikacija sa zahtjevima radnih mjesta.....	292
15.6.7. Proces izbora kadrova, tehnike i instrumenti odabira.....	292
15.6.8. Orijentacija i socijalizacija tek zaposlenih radnika .....	294
15.6.9. Varijabilnost policijske funkcije .....	295
15.6.10. Uticaj političkih procesa i političkih organizacija na kadrovsko upravljanje.....	298
15.6.10.1. Uopšte o odnosu policije i politike.....	298
<b>16. MORALNO ZLOSTAVLJANJE NA RADNOM MJESTU -MOBING ....</b>	<b>301</b>
16.1. Mobing u međunarodnim odnosima.....	305
16.2. Da li je moguća komparacija pojmova? .....	307
16.3. Vrste i faze mobinga.....	309
16.3.1. Vrste mobinga .....	309
16.3.2. Faze mobinga .....	310
16.4. Zlostavljači i žrtve .....	311
16.5. Posljedice mobinga.....	313
16.5.1. Pitanje pravne zaštite mobing ponašanja.....	313



# 1. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

## 1.1. Pojam društvenog razvoja

Razvoj i napredak, kao poboljšanje položaja ljudi, spadaju, počev od XVIII-og vijeka u paradigmatičke temelje onoga što se samo po sebi razumije, u evropskoj i američkoj kulturi. Pri tom, pojam napretka sugerirše shvatanje o nekoj linearnoj progresiji, o provođenju jednog samokretanja čovečanstva koje je po svojoj suštini usmereno prema "napred" ili prema "gore".

Razvoj je pokušaj *prevazilaženja opšte prihvaćenih standarda i iluzija* koje opravdavaju postojeću strukturu.<sup>1</sup> Procesi razvoja podrazumijevaju *pojavu novog "društvenog karaktera"* i mentalnog sklopa koji mnoge ljude tjera na otpor, zbuñjenost i tjeskobu. Sve to utiče da *proces društvenog razvoja postaje složen*, a promjene moraju da budu češće i rafiniranije. One zahtijevaju odvažne, odane ljude, voljne da žrtvuju svoju karijeru.

Ima mišljenja da je pojam razvoja zastarjeo, ne samo na epistemološkom nivou, već i na nivou stvarnosti; *razvoj se vrlo često pretvara u parolu* pri čemu se stvarnost zaboravlja. O razvoju se pokušava, ponekad, govoriti kao o nečemu apsolutno nezavisnom, naročito u industrijskim sistemima i "državama blagostanja". To je *ideologija koju istraživači nazivaju "razvojističkom"*.

Često se postavlja pitanje da li je industrijalizacija uvijek vodila u napredak i da li ljudi, u savremenom industrijskom (postindustrijskom) društvu, žive srećnije i zadovoljnije nego u tradicionalnim agrarnim društvima?

Najjači argument koji se poteže u korist industrijalizacije bio je podizanje opšteg *standarda života*. Danas se niko ne bi odrekao dostignuća tehničke civilizacije i svega onoga što olakšava rad i život. Prednosti industrijskog sistema su tako očigledne – smatraju tehnološki optimisti – da skoro nema potrebe da se postavlja pitanje u vezi s njima.

S druge strane, nije zanemarljivo upozorenje pesimista i kritičara industrijske civilizacije i vještačke sredine, njihova sumnja u blagodat tehničkog svijeta. Ta argumentacija polazi od stava da je postojeći materijalni napredak u osnovi nepotreban. Orijeñtacija samo na ovu vrstu napretka smanjuje kvalitet života i intenzivitet kvaliteta doživljaja. "Time što se poboljšao materijalni, mjerljivi životni standard što se, dakle, poboljšalo snabdijevanje individua hranom, odjećom i predmetima domaćinstva, što se poboljšalo njihovo zdravstveno stanje itd. ili što su se smanjili troškovi za to, dakle recimo dužina radnog dana, ne znači još da je prema ovom relativiranju, neosporno došlo do toga da se čovjek osjeća bolje. Brzo se uspostavi novi nivo normalnog, tako da prošlost, doduše, izgleda kao doba kad su se ljudi morali odricati mnogo toga čega se mi sad ne bi odrekli, ali time nije rečeno da je sadašnjost, ukupno uzevši, srećnija."<sup>2</sup> Tehničke inovacije i ekonomski rast, zadovoljavanje određenih potreba pomjerili su se na viši nivo. To je uslovalo da se

---

<sup>1</sup> Vidjeti: A. Braun, *Izazov obrazovanju, Svijet bez granica*, Globus, Zagreb, 1979., str. 106.

<sup>2</sup> Vidjeti: Ralf Peter Ziferle, *Neprijatelji napretka – napredak i industrijalizacija*, III program Radio Sarajeva, br. 66-67/1989, str. 338.

predstava o napretku tako učvrstila u svijet modernog društva da se preko nje ne može jednostavno preći.

Studije o društvenim promjenama (social change) i razvoju (development studies) gotovo da su najbrojnije u sociološkoj literaturi od II svjetskog rata do danas; još više ova konstatacija vrijedi za studije ekonomskog rasta (economic growth) i razvoja (economic development) u ekonomskoj nauci.<sup>3</sup>

Ekonomski razvoj i industrijalizacija nastupali su galopirajuće, često se osvrćući na hor glasova sumnji u blagoslove kojima su ih oni darivali. Na pitanje da li je industrijalizacija dovela do napretka čovječanstva i da li ljudi u modernom industrijskom društvu žive zadovoljnije, punije i srećnije u poređenju sa agrarnim društvima, za pripadnika industrijskog društva odgovor je jasan: Ko bi se odrekao dostignuća tehničke civilizacije i ko bi želio da živi bez onoga čime moderno društvo olakšava rad, bez elektriciteta, tekuće vode i medicine? Ko bi poželio da se vrati u hladnu seosku izbu, bez prozorskih okana, oskudnu, osvijetljenu dimljivim lučem, da živi u stalnom strahu od gladi i bolesti, bez automobila, televizije i frižidera? Zar prednosti industrijskog sistema nisu toliko vidljive da skoro i nema potrebe postavljati pitanja o tim prednostima?

Mjeren kvantitativno, razvoj je uvijek uključivao više materijalnih dobara, više dohodaka, više očuvane prirode, više demokratije i slobode. Međutim, razvoj ne uključuje samo kvantitativne promjene i rast, nego i kvalitativne karakteristike i vrijednosne dimenzije (progres, regres). Otuda i sežu *ideje o relativnosti razvoja, ali i o njegovoj univerzalnosti, ukoliko postoje neke opšteprihvaćene vrijednosti*. Da je svaka dimenzija napretka relativna, najbolje svjedoči napredak u smislu porasta blagostanja i zadovoljavanja onih potreba, čija je relativnost u istorijskom poređenju sasvim očigledna. Tako, na primjer, higijenske uslove u kojima su živjeli čak i pripadnici višeg plemstva u srednjem vijeku, svaki zatvorenik u nekoj industrijskoj zemlji, smatrao bi potpuno nemogućim i nedostojnim za čovjeka. Naravno bilo bi apsurdno misliti da se srednjovijekovni grof osjećao neugodnije od onoga ko se danas nalazi u dobro zagrijanom zatvoru.

Materijalni napredak podiže nivo prema kojem se orijentišu i artikulišu ljudske potrebe. Nekada se povećanje nivoa života može platiti smanjenjem kvaliteta života. Misao o totalnoj relativnosti u vezi sa blagostanjem "govori protiv toga da se sukcesija kulture shvata u smislu nekog "napretka". Ipak, ovdje su mogući prigovori u korist koncepcije napretka. Možemo sebi predstaviti jedan rastući kontinuum takvih nivoa koji se veoma razlikuju po svom fizičkom kvalitetu ali su za svakoga savremenika po sebi razumljivo normalno stanje. U tome se, ipak, sigurno može gledati nekakav napredak i to ne samo u formalnom smislu. Prelaz sa jednog ranijeg nivoa na neki kasniji dešava se prema mjerilu potreba na ranijem, tako da se, iz njegove perspektive, ovaj prelaz osjeća kao poboljšanje.<sup>4</sup> Sve dok se govori o zadovoljavanju potreba, dobrom osjećanju i sreći, svaka kritika napretka, kao i njegova odbrana, dovodi do velikih teškoća.

Druga teškoća u konstruisanju socijalnih indikatora još je teža i kontraverznija: ako se žele utvrditi ključne dimenzije društvenog razvoja za koje

---

<sup>3</sup> S. Šuvar, *Marginalije o sociologiji razvoja i ekonomskog rasta*, u *Vrijeme i iskušenja*, Oslobođenje, Sarajevo, 1988., str. 261-263.

<sup>4</sup> R. P. Ziferle, isto, str. 340.

treba konstruisati indikatore, neophodno je da postoji prihvaćena, ali konzistentna *teorija društvenih promjena*. Društvena promjena je uvođenje novih elemenata u društvenu strukturu; ovi procesi izazivaju drugačije društvene interakcije, drugačije funkcionisanje društvenog sistema, promjene u položaju elemenata strukture. Društvena promjena se manifestuje kao *razlika između dvaju ili više stanja istog sistema* odvojenih nekim vremenskim intervalom, pa se kao akva može izraziti u vidu stepena na kontinuumu kumulacije i razlike kasnijeg stanja s prethodnim.

Radikalnije društvene promjene uvijek podrazumijevaju *promjenu strukture i institucija*, promjenu "ukalupljenih vrijednosti", društvenog karaktera *društvene psihologije i duha* društva uopšte. Po mišljenju Ivana Ilića društvene promjene obuhvataju reorganizaciju društvene strukture koja se opaža kao "subverzija ili revolucija. U pitanju je revizija čovjekove stvarnosti i nova definicija svijeta na način primjeren toj stvarnosti. Razvojni proces je pokušaj da se stvori jedna sredina i onda obrazuje po skupoj cijeni da bi se njeno stvaranje isplatilo".

Promjene su neutralne; one su stalne, a napredak i razvoj nisu. Napredak je *vrijednosno obojeni* pojam, dok su promjene vrijednosno neodređene. Ima mišljenja da treba praviti *razliku između napretka i razvoja*, gdje bi se razvoj, slično promjeni, definisao neutralno, a napredak vrijednosno, u smislu da ono što je vrijedno za jednog ne mora biti vrijedno za drugoga. Prosvijećenost, razvoj i napredak odlika su i specifičnog evropskog gledanja na stvari. Razvoj pretpostavlja određene ciljeve i razlozi promjena upravo leže u želji da se postigne određena svrha. Pitanje razvoja zahtijevaju odgovore i razrješenja slijedećih dilema.

1. Kakvi treba da budu pravci i modeli razvoja (ekonomskog, političkog, kulturnog, obrazovnog itd.) da bi se ubrzale promjene i društveni razvoj?
2. Ko je nosilac ekonomskog, političkog i kulturnog razvoja? Ko su subjekti tih promjena?
3. Kakvi su postojeći institucionalni mehanizmi i da li omogućuju razvojne procese ili se osjeća, figurativno rečeno, "razvojna bol"?

## **1.2. Kako odrediti ljudske resurse?**

Slogan resursi se vrlo često koristi u preduzetničkim i poslovnim krugovima. Riječ resurs obuhvata *kapital, opremu i ljude* koji predstavljaju osnov i krvotok svake organizacije.

Ljudski resursi se upotrebljavaju u nekoliko različitih dimenzija. Prvo, oni predstavljaju segment ljudske organizacije koji je zadužen za projektovanje, uvođenje, eksploataciju, održavanje i razvoj sistema i procesa čija je svrha da zaposleni individualno, kolektivno i optimalno doprinose ostvarenju ciljeva organizacije, pa se zbog toga vrlo često upotrebljava i pojam *vođenje ljudskih resursa*. Druga dimenzija ljudskih resursa obuhvata sve vještine kojima moraju da vladaju zaposleni u organizaciji u skladu sa svojim ulogama, koji su zaduženi za koordinaciju, odnosno vođenje drugih zaposlenih, nezavisno od svog hijerarhijskog položaja. Treća se odnosi na sve zaposlene u organizaciji (stariji izraz – kadrovi, kadrovanje) koji se danas upotrebljava nešto rjeđe (Ivković, D. Str. 80-81).

Ima mišljenja da je plodonosniji stari pojam *kadrovi* u smislu ukupnih *ljudskih potencijala* (uostalom čovjek je biće mogućnosti). Ljudski potencijal jedan

je od sinonima za izraz ljudski resursi. Mnogi ga smatraju manje prihvatljivim od izraza ljudski resursi, ističući da su izrazi poput resursa i kapitala prikladniji za fizičke (npr. energija, vozni park, zalihe, oprema, nekretnine i sl.) ili finansijske vrijednosti, nego za ljudske. Autor ovog rada smatra da treba dati prednost ljudskim potencijalima, jer je čovjek biće mogućnosti koje uvijek mora imati ontološku privilegiju.

Kreativnost predstavlja slobodu; *njoj su strane nadzori, pritisci i nalozi*. Oni jednostavno nisu u skladu sa ljudskom prirodom, suštinom čovjeka. "Upravljanje ljudima" može dovesti do potpune kontrole ljudske ličnosti. Manipulacija je uvijek moguća pogotovo kad ciljevi zaposlenih i organizacije nisu u saglasnosti.

Pojam *ljudski resursi* je relativno nov i vrlo često nailazi na otpor i zbuđenost koja smatra da čovjek uvijek mora imati *ontološku privilegiju* i da se ne može svoditi na ogoljeni resurs, "oruđe koje govori" (Aristotel). Sam pojam *nije ni u duhu našeg jezika*, iako upućuje na ljude kao ključ razvoja. U savremenom društvu ne postoji sumnja da *kvalitet* neke organizacije i granice njenog uspjeha i *razvoja* određuju ljudi. To predstavlja najveću prednost na konkurentskim tržištima. Uspješno i kreativno upravljanje kadrovskim potencijalima postaje prioritet savremenog menadžmenta.

Razvijene zemlje mjenjaju *poslovnu filozofiju* i okreću se čovjeku i njegovim kreativnim potencijalima, *znanju i ekspertskoj moći* kao najvažnijim proizvodnim i razvojnim resursima. Osnovna pokretačka snaga postaje preduzetnička inteligencija, stvaralačka imaginacija ljudi, "*industrija znanja*". Opstanak organizacije zavisi od prave iskorišćenosti ljudskog uma.

Snaga i uspješnost organizacije sve manje zavisi od mašina, opreme i kapitala a sve više od *kvaliteta kadrova, količine i politike pameti*.

Za ove procese se vrlo često upotrebljava pojam vođenja ljudskih resursa, koji je takođe manje precizan, jer sve veći broj autora stoji na stanovištu da se ljudima ne upravlja, nego se oni vode. Zbog toga pojam vođenja ljudskih resursa označava skup aktivnosti koje u organizaciji, uz podršku odgovarajućih sistema i procesa imaju za cilj da zaposlene mobilišu i usmjere za optimalno ostvarivanje ciljeva organizacije.

Koncepcija i sredstva upravljanja i vođenja ljudskih resursa u potpunosti se razlikuju od onih koje primjenjuje tradicionalna kadrovska administracija. Oni pomažu menadžmentu u područjima koje tradicionalna kadrovska služba ne obuhvata, tj:

- usmjeravanje njihove pažnje na upravljanje predmetima vezanim za ljude, tako da oni budu na istom nivou kao i pažnja koju posvećuju upravljanju ostalim funkcijama u organizaciji, kao što su proizvodnja, pravo, prodaja ili finansije;
- u tome da se na ljude gleda kao na kapital, a ne samo trošak;
- u promjeni njihovog načina djelovanja, od nadziranja ka osposobljavanju i povećavanju odgovornosti saradnika s jednosmjernog kontrolisanja na preuzimanje obostranih obaveza, ciljeva i odgovornosti i
- promjeni njihovog razmišljanja iz okvira kolektivnog prema individualnom, tj. od uravnilovke i automatizma i razlikovanja pojedinaca (Iveković, D. Str. 248-249.)

Savremeni menadžeri treba da budu spremni i razvijaju novu orijentaciju u tretiranju radne snage, na taj način što će poštovati njihove individualne razlike. Najbolji menadžeri se i prepoznaju po tome što utiču i poštuju iskustvo razlike, podstiču raznolikost, što doprinosi da se značajno poveća produktivnost i konkurentna prednost radne snage.

Osnovno pitanje formuliše se u okvirima novih razmišljanja: Kako razviti preduzetničke *sposobnosti, interes* i klimu u kojoj *inovacije i stalne promene* postaju osnovni zadatak? Znanje, inovacije i ulaganje u obrazovanje postaju ključni faktor razvoja. Stvara se "*nova aristokratija znanja*" koja zamjenjuje "aristokratiju talenata" industrijske revolucije. Prosto rečeno, "genije je pobijedio talenta". Složenost tehnologije i visoka sofisticiranost proizvoda i usluga čini organizacije mnogo osjetljivijim na nedostatak kvalitetnih ljudi. Sve to uslovljava da se *investira u ljude* (obrazovanje) i to postaje najvažnija razvojna investicija. Stalno učenje, obrazovanje i reobrazovanje postaje permanentna potreba. Samo konstantno obrazovanje i *trening* može osigurati osnovu na brze promjene, neophodnu adaptaciju i razvoj. Dobar *program za prilagođavanje* stvara uslove za dugoročnu produktivnu vezu između radnika i preduzeća.

Model ljudskih resursa ukazuje:

- organizacija posjeduje materijalne, finansijske i ljudske resurse;
- najvažniji su ljudski resursi;
- zaposleni posjeduju skrivene mogućnosti (potencijale i sklonosti koji drijemaju u tradicionalnoj organizaciji rada);
- *preporuke*: zadatak rukovodioca je da temeljno upozna zaposlene, otkrije njihove sposobnosti, znanja i motive - ukupne potencijale, uskladi ih i usmjeri ka ostvarivanju ciljeva organizacije i
- da stvara ambijent za ispoljavanje sposobnosti, uvećavanje i *primjenu* znanja, vještine zaposlenih. (D. Vujić; st. 9).

Ukupan razvoj organizacije se sve više posmatra kao način povećanja i poboljšanja znanja, vještina saznanja, razvoj ukupnih potencijala i sposobnosti zaposlenih, promjene stavova, vrijednosti, aspiracija i ponašanja zaposlenih. Na značaju dobijaju širenje "*preduzetničkog duha*" i orijentacija na promjene. Tome je usmjeren i sistem motivacije koji uz materijalnu situaciju osigurava autonomiju, samoaktualizaciju, individualni rast i razvoj.

## **2. SOCIJALNI KAPITAL I LJUDSKI RESURSI**

Rasprave o kapitalu najčešće se susreću u ekonomskim istraživanjima, ali se govori i o drugim vrstama kapitala. Širenje pojma kapitala na neka druga polja veoma je značajno i heuristički plodonosno za istraživanje obrazovnih procesa.

*Ekonomski kapital* odnosi se na posjedovanje ekonomskih dobara kao što su imovina, dionice ili ulaganja. Ova vrsta kapitala se odmah i direktno pretvara u novac i može biti institucionalizovana u obliku vlasničkih prava. *Kulturni kapital* i kulturni resursi uključuju obrazovne kvalifikacije i istaknutost u svijetu umjetnosti i nauke. Kulturni kapital, pod određenim uslovima, može postati ekonomski kapital i biti institucionalizovan u formi obrazovnih kvalifikacija. *Socijalni kapital* odnosi se na socijalne mreže (prijatelji, porodica, kolege sa posla). U tom smislu, socijalni

kapital predstavlja skup preovlađujućih neformalnih normi neke zemlje i ima snažan uticaj na tok obrazovanja. *Simbolički kapital* se zasniva na prestižu, ugledu, poštovanju i "ostalim vrijednim akreditacijama". Simbolički kapital poprima sve tri vrste prethodnih kapitala.<sup>5</sup>

Primjetno je da mnogi sociolozi, kao i ekonomisti, nisu oduševljeni zbog sve šire upotrebe izraza socijalni kapital. Sociolozi ga vide kao nastojanje i želju ekonomista da dominiraju društvenim naukama, a ekonomisti ga smatraju nejasnim konceptom koga je teško ili gotovo nemoguće kvantitativno izraziti.<sup>6</sup>

„Društveni kapital nije, kako se nekad predstavlja, rijetko kulturno blago koje se prenosi s generacije na generaciju i koje se nikad ne može obnoviti ukoliko se izgubi. Prije bi se reklo da se on stvara spontano i da ga ljudi stvaraju sve vrijeme dok se bave svojim svakodnevnim poslom. Stvaran je u tradicionalnim društvima i stvaraju ga iz dana u dan pojedinci i firme u modernom kapitalističkom društvu.“<sup>7</sup>

Imajući u vidu da se pod socijalnim kapitalom podrazumijeva mjera socijalne kohezije, kooperativnost u društvenim odnosima, kao i norme etike i poštenja, mjerenje ukupnih kohezivnih i kooperativnih odnosa nije nimalo lak zadatak. Ovim konstatacijama treba dodati da se u tranziciji, poput naše, pozitivni socijalni kapital teško uspostavlja u nekim većim razmjerama.

Postoje dvije vrste definicija u pristupu proučavanja socijalnog kapitala. Prva grupa definicija vidi socijalni kapital kao svojstvo mreža i zajednice i stavlja naglasak na institucije, norme i odnose, posebno povjerenje i participaciju, koji oblikuju kvalitet socijalnih interakcija u društvu i doprinose socijalnoj koheziji. Druga grupa definicija posmatra socijalni kapital kao svojstvo pojedinaca i njihovih odnosa. U ovom stanovištu, naglasak je na društvenoj nejednakosti i njenoj reprodukciji, pošto je Burdije smatrao da vrijednost veza nekih pojedinaca zavisi od broja veza koje oni mogu aktivirati u obliku kapitala (kulturnog, socijalnog, ekonomskog) koji posjeduje svaka veza.

Polazeći od ovog stanovišta, može se reći da je socijalni kapital dobro koje je nejednako distribuirano, ali i mehanizam koji može da izaziva dalju nejednakost.<sup>8</sup>

Socijalni kapital se odnosi na brojne resurse koji su dostupni preko naših ličnih socijalnih i poslovnih mreža. Uključuje resurse kao što su: informacije, naučne i obrazovne ideje, poslovne prilike, materijalna dobra (finansijski kapital), moć, emotivna podrška, povjerenje, saradnja, itd. Pojedinci koji izgrađuju i koriste socijalni kapital su produktivniji od onih koji ne žele koristiti moć socijalnog kapitala. Ako se tome doda da je socijalni kapital *jedan od temelja i bedema demokratičnosti*, onda nije čudo što se o ovoj temi sve češće piše i raspravlja.

---

<sup>5</sup> Fanuko, N. (2008). Kulturni kapital i simbolička moć: tri aspekta Burdijeove teorije ideologije. U zborniku: *Obrazovanje u kontekstu tradicije*. Split, strana 13. Takođe, vidjeti u: Milošević, B. (2007). *Socijalni i/ili sociokulturni kapital: saznanji dometi i moguća upotreba pojma u analizama i objašnjenjima tranzicije srpskog (i crnogorskog) društva*. Novi Sad, strana 197-214.

<sup>6</sup> Fukujama, Frensis. (2004). Društveni kapital. U: *Kultura je važna*. Beograd: Plato.

<sup>7</sup> Fukujama, Frensis. (2004). *Isto*, strana 179.

<sup>8</sup> Tomanović, S. (2007). Socijalni kapital. Odrednica u *Sociološkom rečniku*. Beograd: Zavod za udžbenike, strana 530-531. Socijalni kapital "se odnosi na društvene procese i mreže koji uključuju zajedništvo normi, vrednosti i shvatanja, zahvaljujući kojima se olakšava saradnja unutar ili između grupa." Takođe vidjeti: Prokopijević, M. (2002). Social Capital During Transition. *Sociološki pregled*, No. 3-4: 255-273.



Izgrađivanje mreža važan je *način učestvovanja* u svjetskim događajima. "Gradnja mreža omogućava svakome od nas da daje doprinos drugima. Ako tako činimo, ubiremo ne samo osobene koristi iz naših mreža, nego i pretvaramo svijet u bolje životno okruženje, jer ga činimo povezanijim".<sup>9</sup>

Za izgrađivanje i korišćenje socijalnog kapitala neophodne su promjene u obrascima ponašanja (postupcima) i u stavovima. Obrazovni programi su ključna mjesta gdje ljudi uče nove postupke. Obrazovanje je važna komponenta ljudskog kapitala i zemlje se razlikuju po njihovom nivou i kvalitetu. Za razliku od ljudskog kapitala koji pretpostavlja ulaganje u pojedinca, socijalni kapital je svjedočanstvo da se *to ulaganje može ostvariti jedino kroz odnose sa drugima*. Na taj način socijalni kapital omogućava stvaranje ljudskog kapitala. Uspjeh je socijalan jer zavisi od naših odnosa sa drugima. Sve komponente uspjeha, koje obično smatramo individualnim – utkane su u socijalne odnose i mreže. Prirodna nadarenost, inteligencija, obrazovanje, napor i motiv postignuća, nisu samo odlike pojedinca već se razvijaju, oblikuju i izražavaju u odnosima s drugim ljudima. Svako komuniciranje posredstvom pisane riječi pretpostavlja mnoge ljudske odnose u obrazovanju. Uvijek se uči posmatranjem drugih kroz interakciju. Zbog toga atribut "socijalno" u socijalnom kapitalu ukazuje da ti resursi nisu lična imovina i ne posjeduje ih nijedan pojedinac. *Resursi se ogledaju i žive unutar međudnosa* (socijalnih mreža).

Određnica "kapital" ističe da je socijalni kapital – kao ljudski i finansijski kapital – produktivan: možemo s njime stvarati vrijednosti, obavljati stvari, postići svoje ciljeve, ispuniti svoje životne misije i dati doprinos svijetu. No nije dovoljno tvrditi da je socijalni kapital "produktivan". Bez njega niko ne može uspeti, čak ni opstati. Pogrešno je mišljenje da se može živjeti bez socijalnog kapitala i da je dovoljno samostalno naprezanje kao recept za dolaženje do uspjeha. Većina istraživača smatra da takva vjerovanja i stavovi "imaju korijene u *individualizmu*: kulturno uslovljenom vjerovanju da svako ili uspije ili propadne na osnovu svojih vlastitih napora i sposobnosti".<sup>10</sup> Taj je mit toliko snažan i potiskuje svaku raspravu o uspjehu pomoću socijalnog kapitala. Ima mišljenja da je korisno revidirati uticaje o presudnom značaju individualizma. Nov način razmišljanja i promjena mišljenja *oslobađa nas mita o individualizmu* i ponovo u prvi plan ističe moć socijalnog kapitala u obrazovanju i u ostvarivanju ličnog poslovnog uspjeha. Džems K Coleman je nazvao individualizam "široko raširenom fikcijom u modernom društvu". Ta je fikcija u predstavi da se društvo sastoji od prostog zbira samostalnih pojedinaca od kojih svaki djeluje na ostvarivanju samostalno određenih ciljeva, kao i da se funkcionisanje socijalnog sistema sastoji iz kombinacije tih djelovanja samostalnih pojedinaca.<sup>11</sup>

Džejms Coleman je postavio naučne temelje studija o socijalnom kapitalu i njegovim efektima. U svojim istraživanjima on je uočio nizak procenat napuštanja škole u katoličkim i drugim srednjim školama na vjerskoj osnovi. Učenici državnih

---

<sup>9</sup> Baker, W. (2004). *Socijalnim kapitalom do uspeha*. Zagreb: Mate, str. 205. Šire o tome vidjeti: Koković, D. (2006). Kulturni kapital kao predmet sociologije obrazovanja. *Socijalni kapital i društvena integracija* (prir. Tripković, M.). Novi Sad: Filozofski fakultet u Novom Sadu, Odsek za sociologiju, strana 191-201.

<sup>10</sup> Baker, W. (2004). *Socijalnim kapitalom do uspeha*. Zagreb: Mate. Str.2.

<sup>11</sup> Baker, W. (2004). *Isto*, str. 7.

srednjih škola su tri puta više napuštali školu od učenika iz katoličke srednje škole, učenici iz ne-katoličkih privatnih škola su više nego dvostruko češće napuštali školu. Zbog toga je ovaj istraživač postavio hipotezu da uspjeh katoličke škole nije u posebnim karakteristikama njenih učenika, već u *društvenoj strukturi koja obuhvata školu*: “roditelji učenika imaju višestruke međusobne veze, kao pripadnici iste lokalne crkve i kao roditelji djece koja su školski drugovi. I takve roditeljske zajednice pružaju društvene resurse učenicima koji su pod rizikom i izoluju školu od pritiska da se oslabi njihovo bazično građivo”.<sup>12</sup>

Ukratko, ovaj istraživač je upozorio na to da nikad ne možemo precijeniti važnost uključivanja mladih u zajednice odraslih (porodica, lokalna zajednica, itd.).

Obrazovno usavršavanje ima svrhu da istovremeno izgradi ljudski i socijalni kapital koji su povezani sa ljudskim potrebama. Sadržaj i potrebe treba da budu glavni razlozi za učešće u takvim programima ali uvijek treba razmišljati o *potencijalima za izgrađivanje mreža*. Još su sociometrijska istraživanja utvrdila da ljudi u malim grupama koriste socijalni kapital za povjerenje i saradnju. Jakob Moreno je smatrao da sociometrijska revolucija može zamjeniti socijalnu ako se akcenat stavi na lične i socijalne mreže i ako se afirmiše istinsko drugarstvo i prijateljstvo. Priznanje obrazovanja kao socijalnog kapitala je poželjno. Sagledavanje ljudskog kapitala u obrazovanju vjerovatno će se promijeniti. Identitet edukacije se mjenja iz procesa kroz koje građani prolaze u određenom razdoblju svojih života kako bi postao manje individualizovan i centralizovan. Čak i najstručniji pojedinci mogu biti i ostati rigidni ukoliko zapostavljaju socijalni kapital i socijalne mreže.

Socijalni kapital u velikoj mjeri oblikuje razvoj obrazovanja. Mnoga istraživanja su pokazala činjenicu “da povjerenje, mreže i norme reciprociteta unutar porodice, škole, među vršnjacima i široj društvenoj zajednici, utiču u širokom spektru na šanse i opcije dijeteta, a samim tim na njegovo ponašanje i razvoj. Iako se prisustvo socijalnog kapitala vezuje za različite pozitivne ishode, posebno u obrazovanju, većina istraživača je težište stavljala na loše stvari koje se događaju djeci koja žive i uče u krajevima sa deficitom socijalnog kapitala. Implikacije su jasne: društveni kapital spriječava da se dobroj djeci dogode loše stvari”.<sup>13</sup> U istraživanjima se ukazuje na činjenicu da je socijalni kapital u korelaciji sa dobrim rezultatima za djecu i učenike, ali to ne znači “da je društveni kapital uzrok takvih rezultata, i obrnuto, da deficit u društvenom kapitalu usmjerava djecu ka pogrešnim putevima u životu. Osim u vezi sa pitanjem društvenog kapitala, države se međusobno razlikuju i u mnogim drugim stvarima koje mogu uticati na dobrobit djece – nivou obrazovanja roditelja, nivou siromaštva, strukturi porodice, rasnom sastavu, itd”.<sup>14</sup>

Burdijeova istraživanja socijalnog i kulturnog kapitala imala su veliki uticaj na savremeno sagledavanje veze ekonomskih i kulturnih procesa.

---

<sup>12</sup> Patnam, R. D. (2008). *Kuglati sam – slom i obnova američke zajednice.*, Novi Sad: Mediterran Publishing. Strana 397. Takođe videti: Coleman, J.S. (1988). Social capital in creation of human capital. *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp.95-120. Reprinted in Dasgupta&Serageldin (Eds) (1999.).

<sup>13</sup> Patnam, R. D. (2008). *Isto*, strana 388.

<sup>14</sup> Patnam, R. D. (2008). *Isto*, strana 389.

Oslanjajući se na Burdijea, može se tvrditi da resursi uopšte, stavovi i norme, kao i poverenje i uzajamnost ali i društvene infrastrukture kao što su mreže i udruženja, ne mogu opravdano da se shvate kao socijalni kapital po sebi. Društveni odnosi mogu ali i ne moraju da olakšavaju pojedinačno i kolektivno djelanje – i prema tome da funkcionišu kao socijalni kapital - što zavisi od specifičnog konteksta u kojemu su generisani. Nadalje, ako priroda socijalnog kapitala zavisi od konteksta, pristupi društvenim resursima nisu posredovani pravično niti su jednako raspodijeljeni - kao što Burdije otvoreno priznaje. Da bi se društveni odnosi preobratile u socijalni kapital, neophodna je percepcija o tome da specifičan resurs postoji, kao i određeni oblik društvenog odnosa koji pojedincu ili grupi omogućava pristup tom društvenom resursu.<sup>15</sup>

Značaj socijalnog kapitala i njegovi korisni efekti ostaju čak i ako se izuzme mnoštvo drugih faktora koji mogu uticati na obrazovni uspjeh u državi (bogatstvo, nejednakosti u društvu, obrazovni nivo odraslih, kultura siromaštva, ulaganje u obrazovanje, plate nastavnika, veličine odjeljenja, struktura porodice, vjerska pripadnost i obim privatnog sektora obrazovanja).

## 2.1. Ljudski kapital i ljudski resursi

Pojam ljudskog kapitala je omiljeni pojam kod teoretičara ljudskih resursa i agencija za zapošljavanje. Kao što je poznato, kapital opstaje zahvaljujući živom radu i neki radikalni kritičari s pravom postavljaju pitanje: može li on u sebi imati bilo šta ljudsko?

Ljudski kapital je radna snaga zaposlenih, ukupnost *fizičkih snaga* (istrajnost, spretnost), *moralnih* (hrabrost, dosljednost, lična i profesionalna savjest), *intelektualnih* (opšte i specijalno znanje, mašta, inteligencija), *estetskih* (ukus, talenti) i *socijalnih* (sposobnost empatije, smisao za ljudske odnose i pregovaranje) sposobnosti koje zaposleni mogu iznijeti na prodaju na tržište rada (Alen Bir).

Ljudski kapital čini *know how* (znati kako), *vještine i sposobnosti pojedinca*, *sva umijeća koja ljudi unose u svoj rad*. Posebnu dimenziju ljudskog kapitala čine inovativnost i sposobnost vođstva.

Oni koji radnu snagu opisuju izrazom ljudski kapital hoće i žele da ubijede sebe i zaposlene radnike da svako od njih, sa svojom radnom snagom, *nosi u sebi kapital*, tj. cjelinu resursa koje on najbolje može procijeniti, održavajući i povećavajući njihovu sposobnost kroz stalno obrazovanje, profesionalno obrazovanje, karijeru, brigu za sopstveno zdravlje, duhovnu djelatnost i dokolicu, lične odnose, itd.

Čovjek u svakom aspektu svog postojanja sebe treba da shvati kao potencijalni centar akumulacije novčanog bogatstva po ugledu na ekonomski kapital i kapitalističko preduzeće. Na svakome je, dakle, da se ponaša kao kapitalista čiji je "*kapital*" ništa drugo do njegova sopstvena ličnost. Svi su kapitalisti, svi su preduzetnici.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Zbornik radova *Posle Tokvila: Debata o građanskom društvu i društvenom kapitalu u uporednoj perspektivi*. Sremski Karlovci, Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića. 2004. Strana 53.

<sup>16</sup> Bir. A. (2007). *Ljudski kapital*. Le Monde, izdanje *Nin*, strana 23.

Koncept ljudskog kapitala ističe, dakle, izuzetan značaj znanja, obrazovanja, veština i sposobnosti ljudi (radne snage) pretvarajući ih u kapital. Obrazovanje naročito podiže produktivnost rada i preduzetničke sposobnosti. Smatra se da investicije u obrazovanje donose nekoliko puta veće efekte za povećanje proizvodnosti od investicija u opremu. Specifičnost ovog oblika kapitala jeste da ulaganje u njega, bez obzira na to ko ulaže (društvo, preduzeće, pojedinac), postaje individualno vlasništvo pojedinca koji doprinosi bogatstvu zajednice i društva. Ljudski kapital se danas smatra najvažnijom dimenzijom *intelektualnog kapitala*.

Konceptija ljudskog kapitala doživljava brojne kritike. Smatra se da je veliki cinizam ili neznanje govoriti o kapitalu (dakle, o mogućnosti vrijedovanja bogaćenja) u vezi sa radnom snagom, onih čiji se broj sve više povećava i koji su osuđeni na nezaposlenost, privremeni rad, sivu ekonomiju, pa čak i na isključivanje iz društveno-ekonomskog života. "Taj cinizam i neznanje imaju za cilj da ljude ubijede da su, ako ostanu bez posla, ili se nađu na robiji privremenog posla, sami odgovorni za takvo stanje; to je zato što nemaju ništa vrijedno za prodaju ili zato što ono što imaju nisu umjeli da prodaju po pravoj cijeni. Na taj način se *od njih skrivaju sve strukture* koje se nalaze u osnovi jedne raspodjele i isto tako nejednakog prisvajanja materijalnih, društvenih, duhovnih i simboličkih resursa, zbog čega u našem društvu ljudski kapital mladog čovjeka iz siromašnih krugova ima malo šanse da se izjednači sa ljudskim kapitalom njegovog bogatog vršnjaka".<sup>17</sup>

Ideja ljudskog kapitala *rastvara sve društvene odnose i dovodi do voluntarizma* koji se sažima u popularnoj izreci: "dovoljno je htjeti, pa da se može". Ljudski kapital onima koji su zaposleni služi da ih ubijedi kako zaposlenje duguju svom ljudskom kapitalu. Konceptija ljudskog kapitala, iako u osnovi ima ideju obrazovanja, znanja, vještina i sposobnosti, *skriva uslove koji omogućuju postojanje kapitala*: eksploataciju radne snage u obliku najamnog odnosa, pretvaranje radne snage u robu, lišavanje radnika sredstava za proizvodnju. "Nazvati kapitalom ono što istovremeno predstavlja suprotnost i glavni generator kapitala, znači *obrnuti sve odnose kapitalističke proizvodnje* i učiniti ih neshvatljivim; drugim riječima, to znači naglavce postaviti stvari".<sup>18</sup>

Uzimajući u obzir ove protivrječnosti, mnogi istraživači radije govore o *ljudskom potencijalu* koji vidi čovjeka kao biće mogućnosti sa svim svojim potencijalima i kreativnim sposobnostima. U vidu se, dakle, ima ukupna ljudska intelektualna i psihička energija.

## 2.2. Kulturni kapital i ljudski resursi

Kulturni kapital je pogodno *analitičko sredstvo* za izražavanje specifičnih društvenih struktura koje reprodukuju nejednakosti u obrazovnim procesima. Priroda kulturnog kapitala zavisi od mogućnosti pristupa društvenim resursima koji nisu pravično raspodijeljeni. Kulturni kapital predstavlja korisno sredstvo za otkrivanje načina na koje pojedinci grupe i društva proizvode, posreduju i *upotrebljavaju neekonomske resurse*. Ovakvo određenje kulturnog kapitala označava da, u

---

<sup>17</sup> Bir, A. (2007). *Isto*, strana 23.

<sup>18</sup> Bir, A. (2007). *Isto*, strana 23.

različitim društvenim uslovima, ekonomski resursi predstavljaju samo jedan podsistem.<sup>19</sup>

Kulturni kapital obuhvata različite resurse: jezičku kompetenciju, opštu kulturnu svijest, estetske preferencije, informacije o školskom sistemu i obrazovna svjedočanstva. Burdije termin kulturni kapital koristi u istraživanjima obrazovanja, gdje je taj oblik kapitala određen i povezan s "pedagoškom akcijom": kulturni kapital čine kulturna dobra prenesena različitim porodičnim "pedagoškim akcijama".<sup>20</sup> Burdije tvrdi da dečca iz srednje klase od svojih roditelja dobijaju kulturni kapital, nasljeđe kao što su kulturna i jezička kompetencija, koje im kasnije osigurava uspjeh u školovanju.

„Kako se taj kulturni kapital ne prenosi na djecu iz radničke klase, školski sistem ocjenjivanja, koji se čini neutralnim i objektivnim, zapravo legitimiše ekonomsku nejednakost između društvenih klasa pozivanjem na ideološki pojam prirodnih sposobnosti... Burdije se u *Distinkciji*<sup>21</sup> služi kulturnim kapitalom kako bi razlikovao razne dijelove vladajuće klase. Dio vladajuće klase čija moć proizilazi iz kulture (prije svega preko obrazovnih postignuća) uvijek će biti podređena dominantnoj ekonomskoj klasi i zbog toga Burdije njihov klasni položaj opisuje kao „dvosmislen“. Njihova obrazovna postignuća i kulturne dispozicije odvajaju ih od radničke klase, ali ipak ne pripadaju u potpunosti dominantnoj ekonomskoj klasi. Pojam kulturnog kapitala važna je komponenta Burdijeove analize hijerarhijske strukture ukusa.“<sup>22</sup>

Kulturni kapital je plodonosan za istraživačku praksu jer pruža mogućnost da se utvrdi serija pokazatelja za različite stepene učešća u kulturnom životu. Zajedno sa ekonomskim i simboličkim kapitalom, kulturni kapital spada u one resurse koje članovi društva koriste za održavanje svog cjelokupnog habitusa.

Kulturni kapital se spominje u novijim sociološkim istraživanjima, naročito u radovima Pjera Burdijea. Preuzimajući izraz kapital, koji se običajno vezuje za ekonomsku sferu društvenog života, Burdije je taj pojam proširio i dao značenje koje proizilazi iz njegovog osnovnog shvatanja društva i kulture. U novom značenju, *kulturni kapital predstavlja nešto što je akumulirano tokom nekoliko generacija u vidu predstava, znanja, sposobnosti, tumačenja i prepoznavanja značenjskih slojeva realnosti, a što se društvenim nasljeđem prenosi na nove generacije.*

Kulturni kapital znači ukupnost predstava i znanja pomoću kojih ljudi mogu lakše da učestvuju u društvenom, kulturnom i obrazovnom životu. Ima mišljenja da

---

<sup>19</sup> U analizama kulturne reprodukcije i kulturnog kapitala korisno je uvesti i koncept „simboličkog nasilja“. Ideju simboličkog nasilja prvi je lansirao Pjer Burdije i on se odnosi na nametanje kulture vladajuće klase potčinjenim grupama i, posebno, procesa u kome se te potčinjene grupe primoravaju da vladajuću kulturu priznaju kao legitimnu, a vlastitu kao nelegitimnu (Berk, 2002: 93). Simboličko nasilje se najčešće pominje u vezi sa školom i pedagoškim činom. Škola vrlo često zna vršiti prinudu, pretvarajući pedagoško djelovanje u simboličko nasilje. Vlast simboličkog nasilja je svaka vlast koja umije nametnuti značenja kao legitimna. Na taj način se stvarnoj moći pridodaje simbolička sila.

<sup>20</sup> Bourdieu P., Passeron J.C. (1977). *Reproduction in Education, Society and Culture*. London: SAGE. Strana 30.

<sup>21</sup> Burdije, P. (2013). *Distinkcija*. Podgorica: CID.

<sup>22</sup> Navedeno prema: Aberkrombi, N; Hil, S; Tarner, B.S. (2008). *Rječnik sociologije*. Zagreb: Jesenski i Turk. Odrednica: *kulturni kapital*, strana 183.

se na posjedovanju kulturnog kapitala zasnivaju osnovne društvene nejednakosti. Ovo su na najbolji način pokazali Burdije i Paseron u sociološko-kulturološkoj analizi koja je pokazala ulogu kulturnih prepreka u napredovanju tokom studija. U različitom socijalnom porijeklu studenata sadržane su velike kulturne prepreke koje je najteže savladati jer su povezane sa odsustvom kulturnog kapitala. Neuspjeh nekog studenta tokom studija najčešće je rezultat trostrukog nepovoljnog dejstva: *nepovoljne kulturne atmosfere u porodici, nerazumjevanje uslova koje mu nameće obrazovna ustanova i odsustvo samopouzdanja*.<sup>23</sup>

Osnovna pitanja u vezi sa kulturnim kapitalom i kulturnom reprodukcijom mogu se formulisati na slijedeći način: Postoji li reprodukcija školskih nejednakosti? Da li te nejednakosti škola ublažava ili naglašava? Na koji način školska hijerarhija (hijerarhija školskih sposobnosti) utiče na poredak društvenih kvalifikacija?

### 2.3. Simbolički kapital i ljudski resursi

U savremenim diferenciranim društvima simbolički kapital predstavlja bilo koju vrstu kapitala – ekonomskog, kulturnog, socijalnog, moralnog itd. koji se ne može spoznati samo kao kapital i ne može se misliti niti izraziti u ekonomskim kategorijama, već isključivo u kategorijama časti, ugleda, prestiža ili autoriteta (npr. diplomac se shvata kao stvar prestiža, a ne kao stvar ekonomskog ili kulturnog investiranja).

Simbolički kapital počiva na opšte poznatoj legitimnosti posjedovanja navedenih vrsta kapitala kao i na nesvjesnim pobudama za sticanje određenih vrsta kapitala.

Ova vrsta kapitala se povezuje sa razmetljivom potrošnjom i životnim stilovima. Još je Veblen tvrdio da je ekonomsko ponašanje elite, tzv. “dokoličarske klase”, iracionalno i rasipničko, i motivisano surevnjivošću i markantnim uzdržavanjem od svakog rada.

U novije vreme francuski sociolog Pjer Burdije je nastavio taj pristup potrošnji kao dio opšteg proučavanja strategije pomoću koje se ljudi međusobno razlikuju. Slično Veblenu, on tvrdi da je ekonomska snaga u prvom redu *snaga da se čovjek distancira od ekonomske nužde*, zato nju uvijek obilježava razmetljivo trošenje, rasipanje i raznovrsni oblici bezrazložne raskoši. Upadljivo rasipanje je, u stvari, sredstvo kojim se ekonomski kapital pretvara u politički, društveni, kulturni ili simbolički kapital.

*“Simbolički kapital je kredit; to je moć pridana onima koji su stekli dovoljno priznanja da mogu biti u položaju da nametnu priznanje”* (P. Burdije). On je jednako važan kao i ekonomski kapital, jer se svaka (a naročito ekonomska) aktivnost mora predstaviti kao legitimna, dakle u simboličkom obliku.

- Simbolički kapital je često *nevidljiv*, odnosno u sjenci, teško ga je spoznati i on prikriva interesnu osnovu društvenih odnosa, prikazujući je kao da je oslobođena svih interesa.

---

<sup>23</sup> Nemanjić, M. (2007). Kulturni kapital – odrednica u *Sociološkom rečniku* Beograd: Zavod za udžbenike, strana 276.

- Predstavlja oblik moći koja nije percipirana kao moć, nego kao legitiman zahtjev za priznanjem, pokornošću, poslušnošću ili služenjem drugima.
- Simbolički kapital je na neki način transformisan i time *prikriven oblik fizičkog, ekonomskog kapitala*. On proizvodi svoje pravo dejstvo ako, i ukoliko, prikriva činjenicu da potiče iz materijalnih oblika kapitala koji su takođe u posljednjoj analizi izvor njegovih učinaka.<sup>24</sup>

## 2.4. Obrazovni kapital i ljudski resursi

Obrazovni kapital je koncept koji ističe izuzetno značenje obrazovanja, znanja, vještina i sposobnosti ljudi (radne snage) za ekonomski razvoj, tretirajući ih kao kapital. Ulaganje u razvoj obrazovnog kapitala smatra se alternativom investicijama u materijalne faktore proizvodnje. Jedan od najvažnijih oblika investiranja jeste obrazovanje koje podiže produktivnost rada i preduzetničke sposobnosti. Smatra se da investicije u obrazovanje donose nekoliko puta veće efekte za povećanje proizvodnje od investicija u opremu. Specifičnost tog oblika kapitala je da ulaganje u njega bez obzira na to ko to čini (društvo, preduzeće, pojedinac) postaje individualno vlasništvo pojedinca koje doprinosi bogatstvu preduzeća i društva.

Teorija obrazovnog kapitala nastala je u okviru šireg koncepta kapitala koji je na jedan sistematski način razradio sociolog Pjer Burdije. Za njegov koncept kapitala pojedini istraživači ističu da je to “još jedna provokacija”. Iako je Burdijeova koncepcija slična nekim Marksovim idejama i pojmovnim određenjima (usredsređivanje na moć i dominaciju), njegovo shvatanje kapitala nije zasnovano na marksističkoj ideji eksploatacije i višku vrijednosti. Burdije je ponudio novo kulturno objašnjenje postignuća i uloge obrazovanja u društvu. Za razliku od teorije o kulturnoj depriviranosti, on uvodi pojam kulturnog kapitala, ali ne polazi od pretpostavke da je kultura viših društvenih klasa u bilo kom pogledu superiornija od radničke kulture. On samo dokazuje da je za neuspjeh radničke klase kriv obrazovni sistem a ne njihova specifična kultura. Kulturna reprodukcija kao što je istaknuto, podrazumijeva reprodukciju kulture vladajućih klasa koje imaju „moć da nameću značenja kao legitimna“. Shvatanje vladajuće klase o sopstvenoj kulturi kao superiornoj, prema mišljenju Burdijea, je sasvim proizvoljno, jer ne postoje objektivni kriterijumi koji bi to dokazali. O vladajućoj kulturi Burdije govori kao o kulturnom kapitalu, zbog toga što se ona uz pomoć obrazovnog sistema može pretvoriti (prevesti) u bogatstvo i moć, odnosno u ekonomski i društveni kapital. Kulturni kapital je nejednako raspoređen u vertikalnoj strukturi društva i to predstavlja glavni razlog razlika u obrazovnom postignuću pripadnika različitih klasa. Učenici koji potiču iz viših klasa imaju prednost jer su od početka socijalizovani u dominantnoj kulturi.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> U analizama obrazovanja i kulturnog kapitala, korisno je uvesti i koncept “simboličkog nasilja”. Ideju simboličkog nasilja prvi je lansirao Pjer Burdije i ona se odnosi na nametanje kulture vladajuće klase potčinjenim grupama i, posebno, procesa u kome se te potčinjene grupe primoravaju da vladajuću kulturu priznaju kao legitimnu, a vlastitu kao nelegitimnu. Vidjeti takođe i: Berk, P. (2002). Istorija i društvena teorija. Beograd: Ekvilibrijum, strana 93.

<sup>25</sup> Haralambos, M; Holborn, M. (2002). *Sociologija – teme i perspektive*. Zagreb: Golden Marketing, strane 836-838.

Ovaj poznati francuski sociolog polazi od šireg opsega tipova rada (socijalni, kulturni, politički, religijski, porodični, itd.) koji čine resurse moći koji se pod određenim uslovima mogu “konvertovati” jedan u drugi. Burdije istražuje način na koji pojedinci i grupe akumuliraju, investiraju, konvertuju različite vrste kapitala, kako bi održali i poboljšali svoj položaj u određenom društvenom sistemu.<sup>26</sup>

Teorija obrazovnog kapitala odnosi se na tumačenje nejednakosti u obrazovanju, “raskrinkavanje” površinskih promjena i ukazivanje na *zaobilazne puteve koji maskiraju stabilnost klasnog sistema*. Nepravедnost društvenog sistema ne može da istrajava bez konstantne legitimacije koja se dobija od kulturnih značenja koja su pribavili oni koji imaju moć; *krajnja prinuda dolazi upravo iz one sfere gdje smatramo da smo najslobodniji*.

Teorija o obrazovnom kapitalu posebno ukazuje na to da obrazovne prepreke nisu samo društvene i ekonomske prirode. Socijalno porijeklo određuje obrazovnu uspješnost ili njeno zakašnjenje, tačnije blokiranje. Kako bi se bolje sagledali ovi problemi, uveden je pojam *obrazovne privilegije*, pojam koji se kasnije transformisao u obrazovni kapital. Na taj način je najbolje uočeno da pored društvenih i ekonomskih privilegija, postoji i obrazovni kapital kao i određeni stavovi i obrasci ponašanja prema školi i kulturi koji se prenose s generacije na generaciju i koji su različiti za različite društvene grupe (kulturna reprodukcija).

Obrazovni kapital čine *saznajni i ideološki* elementi. Djeca iz viših klasa su privilegovana jer su prije dolaska u školu snabdijevana obrascima “slobodne edukacije” – znanjima i upoznavanjem sa kulturnim dobrima (djelima). “Ovi obrazovni resursi, iako se njihov sadržaj ne uključuje u predmete i sadržaje koje prenosi škola, ipak imaju direktnu školsku upotrebljivost: snabdijevaju pojedinca jednom opštom predispozicijom za učenje; sačinjavaju jednu vrstu *uvježbanosti stečene izvan škole* a koja direktno utiče na školski uspjeh.”<sup>27</sup>

U takvom okruženju, *elita znanja postaje i socijalna elita*, a oni koji otpadaju postaju nocioci nižih društvenih uloga u podjeli rada i pripadnici nižeg sloja.

- Najpovoljnije bi bilo da sva djeca imaju optimalne uslove za razvoj svojih potencijala, da ne zavise od porodice i društvene grupe kojoj se pripada.
- Orijentacija na tzv. “nadoknađujuće obrazovanje” da se prevaziđe materijalni i kulturni hendikep nije uvijek dala dobre rezultate.
- Mnogi smatraju kako bi naglasak trebalo da bude na jedinstvenoj školi – da se djeci obezbjedi sličan životni start za profesionalni izbor. Ovaj koncept ne može u potpunosti da odstrani hendikepe ili prednosti koje potiču iz porodično-klasne kulture i različitih položaja. Zbog toga mnogi istraživači smatraju da su potrebne veće mjere solidarnosti.

Razumijevanje kulturnih procesa, sadržaja i tvorevina ne pripada direktno obrazovanju, već komuniciranju sa tim sadržajima (na primjer posjeta muzejima, bibliotekama, muzičkim koncertima itd.). Dijete iz privilegovane porodice siste-

---

<sup>26</sup> Fanuko, N. (2008). *Kulturni kapital i simbolička moć: tri aspekta Burdijeove teorije ideologije*. Zbornik radova: *Obrazovanje u kontekstu tranzicije*, ur. Šime Pilić. Split: Hrvatski pedagoško-književni zbor, strana 13-45.

<sup>27</sup> Fragudaki, A. (1999). Teorije društvene nejednakosti u školi. *Teme* 1-2: 73-88.



matski se upoznaje sa kulturnim dobrima visokog kvaliteta. Ono je već rođeno sa “Žigom izabranog”. Isto tumačenje o izabranosti nastavlja da vrši škola, odnoseći se prema “vlasnicima” obrazovnog kapitala kao da su inteligentniji i sposobniji. Tako škola propagira postojeće stanje i “individualnu harizmu” *prenoseći privilegije školskog uspjeha već privilegovanima*.

“U knjizi *Homo academicus* (1984.), Burdije je ispitivao dosjee učenica u elitnoj djevojačkoj gimnaziji koji su, pored primjedbi o napretku učenica, uredno bilježili profesiju roditelja, i ukazao na očiglednu vezu obrazovnog nivoa roditelja – što Burdije naziva njihovim kulturnim kapitalom – i talenata koji se pripisuju učenicama. Učenice sitnog građanskog porijekla (siromašni su već bili eliminisani) obično su dobijale epitete “nespretni”, “neukusni”, “poslušničke”, “trapave” i “jednostavne”. Na kraju skale, kćeri hirurga i profesora su se opisivale atributima “su-vjerene”, “suptilne”, “kultivisane” i “neusiljene”.<sup>28</sup>

Burdijeova teorija obrazovnog kapitala doprinjela je boljem *shvatanju unutrašnjih i nevidljivih mehanizama* koji djeluju unutar obrazovnog sistema i koji podstiču reprodukciju društvenih nejednakosti putem škole. Njegova teorija objedinila je te nevidljive, naročito društvene mehanizme školske nejednakosti i demistifikovala neke sociološke metode koje su šire bile prihvaćene kao neosporne.

Teorija obrazovnog kapitala naglasila je determinističku ulogu nevidljivih struktura kao proizvoda ljudske prakse. Ona je imala veliki uticaj i doprinjela je da se izbjegne ekonomski redukcionizam uz uspješno nadgrađivanje simboličkih aspekata društvenog života.

Slogan „Ljudski resursi“ se vrlo često koristi u preduzetničkim i poslovnim krugovima. Riječ resurs obuhvata kapital, opremu i ljudske potencijale koji predstavljaju osnov i krvotok svake organizacije.

Ljudski resursi (*Human Resources*) jesu ukupni ljudski potencijali u jednom društvu, jednoj regiji, jednoj opštini, grani djelatnosti, kompaniji i slično; to su fizičke, fiziološke, psihičke, duhovne i druge ljudske vrijednosti; njihova vidljiva i latentna potencijalna energija; njihova kultura, već stečena znanja, umjenja, navike, sposobnosti (*know-how*), njihov ukupni civilizacijski domet.<sup>29</sup>

Postoji velika uznemirenost po pitanju upotrebe ljudskih resursa koji još nisu prepoznati.

„Radi interesa industrijske ekonomije i akademskog dostignuća, prihvatamo nepotpuni oblik obrazovanja. Traćimo ili uništavamo veliki dio onoga što ljudi imaju da ponude tako što ne uspejemo da prepoznamo vrijednosti toga. Usput, ugrožavamo ravnotežu u ljudskoj prirodi, tako što ne procijenjujemo pravilno u kojoj mjeri različiti elementi naših sposobnosti izdržavaju jedni druge i obogaćuju ih. Opasnost postoji, i još je u potpunosti nismo svjesni. Obrazovanje i obučavanje su ključ budućnosti, ali se ključ može okrenuti na dvije strane. Okreni ga na jednu i zaključaš resurse, i oni će postati nedostupni čak i onima kojima pripadaju. Okreni ga na drugu, i oslobodićeš resurse i ponuditi ljude jedne drugima. Kompanije,

---

<sup>28</sup> Burdije, P. (2007). Sociologija je borilački sport. U: *Fragmenta Philosophica*. Beograd: Karpos, strana 142.

<sup>29</sup> Takođe vidjeti u: Šljukić, M. (2009). *Sociološki pristup u istraživanjima uticaja obrazovanja na razvoj „ljudskih resursa“ u savremenim procesima transformacije rada*. Magistarski rad, odbranjen na Filozofskom fakultetu u Novom Sadu.

zajednice i nacije koje uspiju u tome, u budućnosti će izbalansirati svoje udžbenike samo tako što će razriješiti složenu jednačinu ljudskih resursa.<sup>30</sup>

Pojam ljudski resursi je relativno nov i vrlo često nailazi na otpor i zbunjenost jer se smatra da čovjek uvijek mora imati ontološku privilegiju i da se ne može svoditi na ogoljeni resurs, „oruđe koje govori“ (Aristotel). Sam pojam nije ni u duhu našeg jezika, iako upućuje na ljudske potencijale, orijentiše na ljude, kao ključ razvoja. U savremenom društvu ne postoji sumnja da kvalitet neke organizacije i granice njenog uspjeha i razvoja određuju ljudi. To predstavlja najveću prednost na konkurentskim tržištima. Uspješno i kreativno upravljanje kadrovskim potencijalima postaje prioritet savremenog menadžmenta. U okviru ekonomskih istraživanja, najčešće se govori o *upravljanju ljudskim resursima* i pod tim se podrazumijeva traganje za najadekvatnijim i najboljim načinom da se „upravlja ljudima“, da se oni iskoriste na najbolji mogući način. Upravljanje ljudima uvijek pruža mogućnost manipulacije i zbog toga se ljudski resursi ne mogu poistovjećivati sa pojmom „humani kapital“ koji se takođe sreće u naučnim raspravama i koji bi naravno pretpostavljao drugačiji pojmovni sadržaj.

Danas se kao sinonim za obrazovni kapital upotrebljava izraz *intelektualni kapital*, a takođe i pojam znanje. Ono se ističe kao najvažniji resurs i vodeći činioc u modernoj kompjuterski integrisanoj proizvodnji i svakoj drugoj djelatnosti savremenog informacijskog društva.

*Ljudski potencijali* jesu ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Kad je riječ o ljudskim potencijalima neke organizacije, čine ih svi zaposleni sa svojim znanjima, vještinama i sposobnostima. Danas se smatraju najvažnijim poslovnim i razvojnim resursom i temeljnim izrazom konkurentске sposobnosti i prednosti.

## **2.5. Tržište znanja – seljenje (odliv) ljudskog i obrazovnog kapitala**

Procesi globalizacije i migraciona kretanja doprinjeli su da svijet postane veliko tržište znanja, što je uslovalo da se organizuje svojevršni „lov“ na mlade talente. „Lov na mozgove“ (*Headhunting*) označava postupak kojim pojedinac ili organizacije koje se time profesionalno bave, traže kadrove ciljnog profila radi zapošljavanja na određenim radnim mestima.

Glavne karakteristike ovog procesa su:

- djeluje proaktivno, jer ima u vidu samo izabrane pojedince – potencijalne kandidate za koje na osnovu raspoloživih informacija smatra da ispunjavaju zahtjeve za određeno ciljno mjesto;
- traži samo kandidate za najviša radna mjesta u organizaciji klijenata;
- ciljnim kandidatima pristupa direktno, samo ponekad preko oglašavanja u medijima;

---

<sup>30</sup> Hartli, Dž. (2007). *Kreativne industrije*. Beograd: Clio, strane 309-310.

- razgovor nastavlja s kandidatima koji nakon prvog kontakta pokazuju interes da saznaju više o radnom mjestu na koje se potraga odnosi;
- u užu izbor stavlja kandidate za koje je u razgovorima stekao uvjerenje da odgovaraju zahtjevima ciljnog mjesta;
- kandidate iz užeg izbora predstavlja klijentu koji potom, zajedno sa onim koji traži za kadrovima, sa njima vodi dalje razgovore do svoje odluke o izboru.

Mnoge organizacije raspolažu profesionalnim „tragačima za kadrovima“ koji su specijalizovani za pojedine struke, npr. za finansije, informatiku, prodaju, ljudske resurse i slično. Vrlo često se ovo traganje sprovodi diskretno, bez znanja javnosti ali i bez znanja njegovih zaposlenih, posebno u slučaju da se za mjesto za koje se sprovodi nalazi neko koga poslodavac namjerava da premjesti ili ukloni sa tog mjesta. Diskretnost potrage je u interesu kandidata koji ne želi da se njegov poslodavac uznemiri pojavom oglasa (ponekad kandidat razmišlja na potpuno suprotan način – on baš želi da njegov poslodavac zna kako je on tražen na tržištu, jer bi to moglo da poveća vjerovatnoću za njegovo unaprijeđenje i nagrađivanje).<sup>31</sup>

Slogan „odliv mozgova“ je slikoviti izraz za odliv vještina do kojeg dolazi zbog odlaska talenata iz neke sredine. Odliv mozgova se najčešće definiše kao odlazak profesionalnih kadrova iz jedne zemlje, ekonomskog sektora ili oblasti u druge, obično zbog bolje zarade i uslova života. Razvijene privrede se suočavaju sa velikom potražnjom za obrazovanim pojedincima. Mladi ljudi odlaze u druge države jer tamo očekuju ne samo veća primanja, nego i bolje uslove za svoj rad i razvoj u profesionalnoj karijeri. Migracije se mogu odvijati unutar iste države, odnosno iz ekonomski manje razvijenih oblasti u razvijene centre, a takođe i iz ekonomski manje razvijenih zemalja u visoko razvijene zemlje. Naročito su uočljive migracije visokostručnih i naučnih kadrova. Ekonomisti, sociolozi, psiholozi i vladini službenici sve češće ukazuju na značaj ovog fenomena, ističući najvažnije uzroke i posljedice. Sugerise se vladinim institucijama na moguće pogubne posljedice na ekonomiju i politiku određene zemlje.<sup>32</sup> Razvijene zemlje prave posebnu analizu bilans stanja na relaciji odliva mozgova (*brain drain*) i priliva mozgova (*brain gain*).

Odliv mozgova ima nekoliko oblika:

- odlazak mladih ljudi u druge države, ne samo zbog zarade nego i boljih uslova za svoj razvoj u profesiji i karijeri; ovo je najčešća definicija odliva mozgova;
- prelazak kod drugog poslodavca, protiv čega sve više organizacija nastoji da se zaštiti, kako bi zadržale ključne kadrove (radnike);
- premeštaj ili napredovanje pojedinca unutar iste organizacije: radnik koji poseduje dragocjena znanja postavlja se na neko drugo radno mjesto, pri čemu njegov nasljednik ne može tako brzo steći ili raspolagati takvim znanjima;

<sup>31</sup> Iveković, D. (2006). HR Menadžment – pojmovnik. Novi Sad: Adizes, str. 48.

<sup>32</sup> Šire vidjeti: Grečić, V., Kutlača, Đ.G., Matejić, V.Č., Mikić, O. (1996). *Migracije visokostručnih kadrova i naučnika iz SR Jugoslavije*. Beograd: Savezno ministarstvo za razvoj, nauku i životnu sredinu, Institut „Mihajlo Pupin“ – centar za istraživanje razvoja nauke i tehnologije i Institut za međunarodnu politiku i privredu.

- odlazak u penziju za organizaciju je nekad preuranjen i može rezultirati nestankom dragocjenih vještina koje se ne mogu tako lako nadoknaditi.<sup>33</sup>

U istraživanju o migraciji visoko stručnih kadrova i naučnika iz Savezne Republike Jugoslavije, uočeni su raznovrsni oblici i dimenzije ovih procesa:

- *Brain gain*: koristi koje zemlje u koje visokostručni kadrovi i naučnici dolaze i koji se ostvaruju bez troškova za školovanje i obuku. U pitanju su najčešće kadrovi u najboljem životnom i radnom dobu.
- *Brain waste*: šteta koja nastaje kada se emigranti i visokostručni kadrovi i naučnici ne zapošljavaju u djelatnostima gdje mogu da iskažu svoje potencijale, zbog čega se javlja gubitak za zemlje iz kojih odlaze kao i za zemlje u koje dolaze.
- *Brain re-gain*: situacija kada se potencijal visokostručnih kadrova koji su emigrirali u nekom obliku koriste i u zemljama iz koje su došli, uključujući mogućnost povratka i reaktiviranje potencijala u svojoj zemlji.
- *Brain flight*: označava masovni odlazak visokostručnih i naučnih kadrova iz zemlje.

Istraživanja i objašnjenja o odlivu mozgova uključuju analizu *šireg determinističkog spleta*: 1) socio-ekonomsku sredinu iz koje potiču emigranti; 2) sredinu (odredište) u koje dolaze; 3) prepreke bilo kog porijekla. Jednostavnije rečeno, sve činioce možemo podijeliti na *spoljašnje* i *unutrašnje*. *Spoljašnji* privlače ljude da se usele, a *unutrašnji* ih podstiču na iseljavanje.

Evropska unija i SAD su zemlje u koje visokostručni i naučni kadrovi najčešće odlaze. Navodi se podatak da u tim zemljama radi 35.000 obdarenih doktora nauka, koji su rođeni u nekoj od afričkih zemalja. Mnoge zemlje liče na ove afričke, a visoko razvijene zemlje poput SAD-a, neprekidno ostvaruju vanbudžetske uštede koje su posredno uzete u obzir kroz očekivani priliv mozgova, zasnovan na praćenju aktuelnih trendova, zahvaljujući najrazvijenijim zemljama svijeta koji školuju te kadrove.<sup>34</sup> Već je istaknuto da postoji i model „cirkulacije mozgova“ (*brain circulacion*). On označava proces u okviru koga se daroviti kadrovi obrazuju i spremaju u visoko razvijenim zemljama, a kasnije se vraćaju u zemlju zbog boljih mogućnosti za dalji razvoj. Na taj način, čak i male, ali razvijene zemlje, preko kadrova koji su uz osnovno dobili i internacionalno obrazovanje, proširuju svoje tržište. Oni na taj način rješavaju potrebe za tom vrstom kadrova, koji treba da širi tržište u zemlji gdje je internacionalno obrazovanje stečeno. Odliv visokonaučnih kadrova je rezultat tržišta znanja i bolje ponude koju nude visoko razvijene zemlje ne samo u pogledu zarade, boljeg kvaliteta života, već i bolje mogućnosti za obrazovanje djece i mogućnosti da se nađe sigurniji posao. Jednostavno rečeno, obrazovanje postaje značajan kanal društvene uzlazne pokretljivosti.<sup>35</sup>

U istraživanju *Omladina Srbije pred izazovima budućnosti*, autora Dragana Popadića, Srećka Mihajlovića i Nade Bogdanović, a koje je sprovedeno 2003. godine, iznijeti su zanimljivi, ali upozoravajući podaci o njihovom položaju u

<sup>33</sup> Iveković, D. (2006). HR Menadžment – pojmovnik. Novi Sad: Adizes.

<sup>34</sup> Pušonja, M. (2005). Upravljanje ljudskim resursima, odliv mozgova ili nešto treće. U: *Poslovna inteligencija*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo, strana 231.

<sup>35</sup> Pušonja, M. (2005). *Isto*, strana 232.

našem društvu ali i budućim aspiracijama. Razlozi za njihovu emigraciju nisu vezani samo za egzistencijalne uslove, već više do izražaja dolaze karijera, sticanje dobrog obrazovanja i dobro plaćen posao. Zanimljivo je da su se promijenila i najpoželjnija odredišta – 90-tih godina su to bile SAD i Kanada, a sada je to Evropa (62 odsto ispitanih, pri čemu naročito prednjači Italija).

Postoje najraznovrsniji činioci koji utiču na odliv intelektualnog kapitala. Potražnja za nekvalifikovanom radnom snagom opada, a migracija visokokvalifikovane i stručne radne snage ima tendenciju rasta. U istraživanjima se ističe da na to utiču najmanje dva razloga:

- U svim zemljama ekonomski razvoj će zahtijevati specijalistička zanimanja i znanja i iskusne kadrove. Pošto je njihovo školovanje veoma skupo, mnoge zemlje će i dalje pribjegavati „uvozu“ takve radne snage („radnika znanja“).
- Privredna aktivnost se kroz kretanje visokostručne elite obogaćuje, jer ova vrsta migracije ima funkciju transfera znanja iz jednog dijela svijeta u drugi.<sup>36</sup>

Nažalost, manje razvijene zemlje „dobrovoljno“ finansiraju globalne projekte i time još više doprinose bogatstvu razvijenih zemalja.

Kada je u pitanju naša zemlja, rezultati su više nego zabrinjavajući: samo posljednjih godina, zemlju je napustilo više od 20.000 stručnjaka sa tendencijom da se taj odlazak poveća. Na taj način, razvijene zemlje dobijaju čist proizvod spreman za iskorišćavanje (eksploataciju). To im daje mogućnost da jedan dio budžeta nikad ne prikazuju, jer školovanje „pridošlica“ ne pada na teret građana koji u njima žive (vaspitanje i školovanje stotina hiljada stanovnika drugih država za šta nisu izdvojile nikakva sopstvena sredstva).

Odliv mozgova ima značajne posljedice u oblasti ekonomije i razvoja, socijalne posljedice, posljedice u oblasti kulture, demografske posljedice i svakako određene političke implikacije. Kad je u pitanju obrazovna politika i politika zapošljavanja, ona je veoma značajna za „seljenje visokoobrazovnih kadrova“. U već pomenutom istraživanju, *Migracije visokostručnih kadrova i naučnika iz Savezne Republike Jugoslavije*, date su određene preporuke u vezi sa *obrazovnom politikom* i *politikom zapošljavanja*, kako bi se ovi procesi bar donekle smanjili.

U smislu *Obrazovne politike*:

- Obaviti reformu obrazovnog sistema u cilju usklađivanja obrazovanja sa potrebama privrednog i ukupnog razvoja i mogućnostima zapošljavanja, odnosno, uključivanja VSKN (visokostručnih kadrova i naučnika), posebno mladih, u NI (naučno-istraživački) rad i privredni razvoj zemlje;
- Omogućiti uključivanje istaknutih VSKN iz dijaspore u obrazovni sistem u zemlji kao gostujućih profesora, istraživača konsultanata, savjetnika po pozivu i sl., odnosno, trajno angažovanje najkompetentnijih na univerzitetu;
- Obezbediti fleksibilniji odnos univerziteta prema angažovanju VSKN iz dijaspore, a posebno prema VSKN koji se vraćaju iz inostranstva sa stranih univerziteta;

---

<sup>36</sup> Grečić, V., Kutlača, Đ.G., Matejić, V.Č., Mikić, O. (1996). *Isto*, strana 10.

- Inicirati u kontaktima sa univerzitetima uvođenje posebnog priznanja našim istaknutim naučnicima iz inostranstva kao počasnih i angažovanje kao viziting profesora na univerzitetima u zemlji;
- Stimulisati politiku lakšeg i bržeg međusobnog priznavanja diploma, posebno sa zemljama u kojima radi veći broj naučnika i stručnjaka našeg porijekla i
- Podsticati angažovanje naših istaknutih VSKN u inostranstvu kao mentora mladim istraživačima pri usavršavanju u zemlji i inostranstvu, ili kao savjetnika naših privrednih organizacija.

U smislu *Politike zapošljavanja*:

- Obezbjediti promjenu radnog statusa i kolektivnih ugovora u cilju profesionalnog i materijalnog podsticaja, da se potencijal VSKN u potpunosti koristi;
- Obezbjediti finansijska sredstva iz budžeta za pripravnički staž svih visokoškolaca i
- Uskladiti politiku zapošljavanja i penzionisanja sa potrebama razvoja NI djelatnosti u zemlji i uključivanja mladih u NI rad.<sup>37</sup>

Migracija visokostručnih kadrova iz manje razvijenih zemalja, rezultat je slabog povezivanja obrazovnih institucija sa ekonomskom aktivnošću ali i njihovom udaljenošću od vladajućih grupa i grupa na vlasti. Ne treba zaboraviti da ni u jednoj zemlji nema institucije koja više omogućava povećanje i širenje sposobnosti za racionalno razmišljanje od obrazovnih institucija. Kada bi se obrazovanju omogućilo da igra glavnu ulogu u javnim istraživanjima, prirodnom pratiocu visokoškolskog i profesionalnog obrazovanja, onda bi njegova efikasnost u okviru ekonomskog razvoja bila veća.<sup>38</sup>

Jedna od značajnih tema menadžmenta ljudskih resursa predstavlja fluktuacija radne snage i odliva kadrova. To je danas tipična i svakodnevna pojava koja je povezana sa ukupnim privrednim i društvenim razvojem. U osnovi svakog kretanja radne snage, kao što je ukazano u prethodnim razmatranjima, nalazi se potreba da se zadovolje određene socijalne, ekonomske, kulturne i druge potrebe, ali i interesi pojedinca. *Strukturalne promjene* koje se dešavaju u privredi, značajno utiču na pokretljivost i mobilnost ljudskih potencijala. To kretanje je povezano sa otvorenošću društva i njegovih institucija. Ta pokretljivost se dešava zbog težnje ljudi da prevaziđu *razlike koje proizilaze iz nerazvijenosti* i drugih uslova ljudskog življenja. U proučavanju seljenja ljudskih resursa, veoma su bitni slijedeći procesi: geografske migracije ljudskih potencijala, kretanje ljudskih potencijala koje je uslovljeno privrednim razvojem i strukturalnim promjenama, cirkulacija ljudskih potencijala na društveno-političkim javnim funkcijama, međunarodna migracija ljudskih potencijala.

Seljenje ljudskih potencijala je uslovljeno objektivnim („nevoljnim“) ili subjektivnim („voljnim“) činiocima. Nadoknada odliva ljudskih potencijala može biti *interna* i *eksterna*. Prva podrazumijeva zamjenu kadrova u okviru organizacije

<sup>37</sup> Navedeno prema: Grečić, V., Kutlača, Đ.G., Matejić, V.Č., Mikić, O. (1996). *Isto*, strane 78-79.

<sup>38</sup> Dedijer, S. i Jequier, N. (1991). *Doba preduzetničke inteligencije*. Beograd: Fineks, strana 13.

(drugih odjeljenja), a druga prijem novih kadrova iz obrazovnog sistema ili drugih organizacija.

### 3. SPECIFIČNOST LJUDSKE PRIRODE I LJUDSKIH POTENCIJALA

#### 3.1. Stvaralaštvo i ljudski resursi

Čovjeka karakteriše *promjenljiva okolina*, koja ima tendenciju da se stalno proširuje, za razliku od životinje koja živi u nepromjenljivoj i prirodno datoj okolini. Okolina se samo dijelom odnosi na život koji žive životinje, jer čovjek stvara *vještačku* okolinu prema kojoj zauzima i određenu distancu. Njegova radoznalost prerasta u potrebu za znanjem i istraživanjem. Čovjek jedini posjeduje takvu sposobnost i potenciju i realizuje je pomoću govora i tehnike saznavanja stvari. Razvijajući ideju pojave, transcendira stvarnost. Čovjek može da pita i za ono što je iza pojava, da formira *ideju* kako stvari po sebi, tako i ideju istinske stvarnosti.

Za čovjeka se kaže da je biće nedostatka ('deficitarno biće'). Čovjek se po svojoj suštini ne iscrpljuje, ne zadovoljava samo svojim faktičkim stanjem, već ni svom ukupnošću prirodnih svojstava i mogućnosti koje ga čine. Razlog ovom nezadovoljstvu treba tražiti u neostvarivanju onoga što je ontološki i suštinski nužno za određenje čovjeka.

Stvaralaštvo se najčešće definiše kao "uzorna, djelotvorna snaga u čovjeku, po kojoj može da ostvari nove tvorevine na području tehnike, umjetnosti, nauke i uopšte civilizacije i kulture"<sup>39</sup>. Stvaralaštvo je *otkrivanje osnovnih procesa u prirodi i kulturi, to je kreativno mišljenje, invencija, sposobnost domišljanja u iznalaženju nekog originalnog rješenja*. To ne znači da 'obični ljudi', iako ne daju genijalna rješenja, nemaju sposobnost stvaralačkog i kreativnog mišljenja. Po mišljenju Berđajeva, stvaralaštvo je "nastajalo iz nesavršenosti i nedostatka. Suviše savršeni prestaju da stvaraju."<sup>40</sup>

Pojam stvaralaštva podrazumijeva dva atributa: *novo i značajno*. Ono što se stvara je novo, a novo otvara puteve koji proširuju ljudske mogućnosti. U mnogobrojnim istraživanjima se polazi od ideje da stvaralaštvo pripada samo manjini, da je privilegija dokolice i slobodnog vremena. O stvaralaštvu se može misliti kao o nekom izuzetnom činu koje čovječanstvu daje nešto novo i korisno, ali i kao o običnoj svakidašnjoj stvari, kao načinu mišljenja i akcije, koji je u krajnjoj liniji povezan sa učenjem i mjenjanjem ne samo sebe već i sopstvene situacije.

Tako se dolazi do osnovnog razilaženja između onih koji smatraju da je stvaralaštvo nešto tajanstveno, dar svojstven samo geniju i onih koji vjeruju da se ono može demistifikovati, odnegovati, čak demokratizovati. Stvaralaštvo je dar svojstven svim ljudima, nerazdvojan od ljudske prirode kao što je dar govora. U stvari, *ne sukobljavaju se suprotna gledišta o stvaralaštvu, već različite ideje o*

---

<sup>39</sup> V. Filipović (red.): *Filozofski rječnik*, str. 317.

<sup>40</sup> Isto, str. 135.

*ljudskoj prirodi*. Ako razložimo navedena stanovišta, onda se rasprave o prirodi stvaralaštva mogu svesti na slijedeće dileme:

- Da li stvaranje pripada samo *odabranima* i da li je to *sfera izdvojene duhovnosti* (može li se govoriti o 'čistom stvaralaštvu' kao takvom)?
- Da li je samo *stvaralaštvo u kulturi i umjetnosti pravi i autentični* oblik stvaranja?
- Pripada li stvaralaštvo isključivo *sferi slobodnog vremena*, ili klica stvaralaštva može da se začne i u najtegnijem *ljudskom radu*?
- Da li je potrebno naglašavati *slobodu stvaralaštva* ako je, po definiciji, sloboda svojstvena činu stvaranja?

Naša kultura *nije uvijek naklonjena kreativnosti*. Kako nam djeca rastu mi podstičemo konformizam, nemamo dovoljno razumijevanja za njihovu znatiželju i originalnost. Djecu učimo pravilima, mjerama i standardima koje moraju da poštuju – i to je dobro. Ali ih isto tako učimo (iako najčešće implicitno) da nema potrebe da svoj um unaprijeđuju preko granica tih pravila, mjera i standarda. Kako bi smo bili sigurni da djeca to shvataju, stavljamo ih u učionice i fudbalske timove i uniformišemo ih.<sup>41</sup>

Navedeni obrasci su već viđeni i liče na svojevrsnu sterilizaciju uma koja nas prati kroz čitav život. *Kultura* nekada na čudan način određuje i *razvrstava kreativnost*. Povlači se jasna *linija između onih od kojih se kreativnost očekuje i svih ostalih čija nas kreativnost uopšte ne interesuje*. Kreativnost je rezervisana samo za elitu (slikari, pjesnici, muzičari, pisci, vajari, arhitekti, dizajneri). Ostale, obične profesije, po definiciji to nisu. Vrlo često smo spremni da dodjelimo oznaku "kreativan" onima koji su za to plaćeni (ili traže da budu plaćeni), a ne dopuštamo da je nose oni koji niti traže, niti su za to plaćeni.

Opravdano se ukazuje da je ovakav stav, vrijednovanje i razvrstavanje, nepravedno ne zbog toga što među tzv. kreativcima ima onih koje tako ne nazivamo, u stvari, izuzetno kreativne. Radniku koji razmišlja i nudi najkreativniju ideju obično se kaže da nastavi sa radom za koji je plaćen i da poštuje opis svoga posla.

Otpor kreativnim idejama javlja se između obrazovanja i okruženja ali i između različitih oblasti obrazovnih procesa. *Kreativnost i inovacija zahtijeva visok stepen rizika* i nije za one koji igraju na sigurno. Taj rizik se može izbjeći ako se odrekemo traganja za inovacijama.

Kreativni potencijal leži u većini ljudi, ali ukoliko ga ne izazovemo on će ostati uspavan. Kreativnost je sposobnost da *se posmatranje, činjenice ili mišljenja kombinuju na jedan nov način i pretvaraju u koncept koji možemo da prenesemo drugima*. Treba istaći da velika izloženost opservacijama, činjenicama i mišljenjima unaprijeđuje kreativnost. Što je izloženost veća to su veće i mogućnosti da se nađu nova (kreativna) rješenja. Kreativnost se ne rađa iz samovanja, ona se hrani utiscima i razmjenom mišljenja sa drugim ljudima (rezultati istraživanja, grupne diskusije, multidisciplinarna istraživanja).<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> V. Mesdag: *Razmišljajte marketinški*, str. 194.

<sup>42</sup> V. Mesdag, isto, str. 198.



Stvaralaštvo zadovoljava dublje slojeve ljudskih potreba i emocionalno 'boji' ljudske aktivnosti na putu njihovog zadovoljavanja, preobražavajući cjelokupnu ljudsku stvarnost. Uočavajući da *stvaralaštvo može biti ontološka, društvena i antropološka kategorija*, Stefan Moravski dolazi do zaključka da iz ovih pretpostavki proizilazi da je pojam stvaralaštva povezan sa promjenom, razvojem, napretkom (usavršavanjem), odstupanjima od razvojnih zakonitosti: "Prema tom shvatanju,  *kreativno je ono što je originalno*, što zahtjeva rizik misli i svježinu predstava, a takođe i ono što je rezultat kolektivne mudrosti i odoljeva djelanjima koja ruše tradiciju i odoljevaju zubu vremena."<sup>43</sup>

Mada stvaralaštvo uvijek znači nešto kvalitativno novo, ono nije svuda tamo gdje se javlja novina. *Nije stvaralačko sve što je novo*; da bi bila stvaralačka, novina se mora dokazivati sagledavanjem suštine; ona nam mora pomoći *da vidimo sebe ili svijet na jedan nov način*. S tim sagledavanjem oslobađa se i energija koja preobražava čovjekov stav i, u krajnjoj liniji, čovjekovo ponašanje. To, samo po sebi, izdvaja stvaralaštvo od novine.

Stvaralaštvo je otkrivanje osnovnih procesa u prirodi i kulturi, to je kreativno mišljenje, invencija, sposobnost domišljanja u rješavanju problema. To ne znači da 'obični ljudi', iako ne daju genijalna rješenja, nemaju sposobnost stvaralačkog mišljenja. U užem smislu rezultat kreativnog mišljenja jeste određeni pronalazak ili rješenje (naučnog) problema, ali u najširem značenju to je zapravo aktivan i stvaralački odnos prema sebi, prirodnom i društvenom okruženju, za razliku od pasivnog, indiferentnog i repetitivnog odnosa. Kreativni odnos prema okolini uvijek rezultira progresivnim promjenama, koje su veoma važne za društveni napredak.

U mnogim istraživanjima porede se elementi igre (*sloboda, izdvojenost, neizvjesnost, neproductivnost, propisanost i fiktivnost*), i potvrđuje se da ih suočavanje sa elementima stvaralaštva 'približava u njihovim sličnostima i udaljava u njihovim različitostima':

- *sloboda je sinonim za stvaralaštvo* koje predstavlja 'stalno razmicanje društvenih okvira slobode';
- stvaralaštvo je *izdvojeno*, neponovljivo, samosvojno;
- *neizvjesnost* je odlika stvaralaštva; ona je 'neočekivani izazov', 'područje avanture', 'traganje za novim horizontima';
- *neproductivnost* je obilježje koje 'ne može pristati uz stvaralaštvo'; stvaralaštva ne bi bilo ako ne bi imalo produktivni karakter;
- stvaralaštvo *nije propisano*; ako bi bilo tako, pali bi u zamke tradicionalizma u kojem bi se ono nepovratno ugasio i iščezlo;
- stvaralaštvo je samo *uslovno fiktivno*; tek kad se predmet nasluti, a da nije prisutan, i kad se na osnovu onoga čime se raspolaže stvori nešto novo, može se govoriti o stvaralaštvu; poput igre, stvaralaštvo je izazov i potreba za afirmacijom.

Odgovarajuća stvaralačka klima njeguje nekonformističko ponašanje, a to znači podsticanje različitog mišljenja. Ako tome dodamo da grupe i organizacije često teže konformizmu, pojedinac, koji je svjestan svog originalnog mišljenja,

---

<sup>43</sup> S. Moravski: *Sumrak estetike*, str. 262.

nalazi se pred dilemom: da se prilagodi grupi ili da dođe u sukob sa njom. Zbog toga, za stvaralaštvo je od neprocjenjivog značaja otvorenost grupa, organizacija, pa i cijelog društva.

### 3.2. Obrazovanje i ljudski resursi

U sociološkoj i pedagoškoj literaturi često nalazimo misao kako vaspitanje mora da prožima čitavo društvo. Međutim, po tradiciji škola je dio društva umjesto da je središte društva i kulture. Vrlo često se previđa da vaspitanje obuhvata dva sasvim različita i podjednako neophodna procesa: *socijalizaciju i individuaciju*. Obrazovanje se najčešće svodi na uopštene slogane kao što su: prenošenje kulturnih vrijednosti, duhovni razvoj, ovladavanje osnovnim vještinama življenja u svijetu, ostvarivanje potencijala, stvaranje korisnih članova društva itd. Mnogi istraživači upozoravaju da bi bila šteta "da predvidimo mogućnost vaspitanja kao sredstvo za sticanje *mudrosti*; da omalovažavamo usvajanje *znanja* radi zadovoljavanja radoznalosti, bez nekog drugog motiva sem želje da znamo; i da izgubimo poštovanje prema *učenju*" (T. S. Eliot).

Obrazovanje je nešto što pojedinac postiže učenjem. Ono je aktivno, lično vođena stvar. Postoji dualizam između znanja kao nečeg spoljašnjeg, ili, kao što se često kaže objektivnog, i znanja kao nečeg čisto unutrašnjeg, subjektivnog, psihičkog. Postoji s jedne strane skup gotovih istina i s druge strane strane gotov duh snabdijeven moći za saznanjem – samo ako hoće da je iskoristi, za šta on čudnovato ima malo volje. Razlika između materijala i metode o kojoj smo često govorili, jeste vaspitni ekvivalent ovog dualizma. Socijalno uzevši, ova razlika ima veze sa suprotnošću između slobodnog napredovanja pojedinca i njegove zavisnosti od danih autoriteta. Vaspitanje je sistem postupaka procedura i sredstava kojima se postiže da ljudsko biće svojim ponašanjem, prosuđivanjem, odnošenjem i opredjeljenjem postane član zajednice. Kad se pretjera u specifikaciji vaspitanja, previše se ističe razlika između vaspitanja i obrazovanja. Vaspitanje je primarno, i njega karakteriše usmjerenost, namjera i idejnost. Svrha je vaspitanja oživotvorenje duhovnog i po tome se vaspitanje uzdiže iznad dresure, drila ili spremanja za jednu funkciju. Vaspitanje je dakle središnji pojam, obuhvatan i superioran nad ostalim. Bez njega obrazovanje i obučavanje gube pedagošku vrijednost; umjesto obrazovanja volje, uma, ruke i srca nastaje dresura, mehaničko funkcionisanje i adaptiranje. Prenos ne može ići tako da se čovjek jedno vrijeme vaspitava, zatim obrazuje, a onda obučava. Sve se to ostvaruje istovremeno, u cjelini.

Vaspitanje i obrazovanje usko su isprepleteni, tako da u svakom vaspitanju ima obrazovanja, tj. usvajanja iskustava i njegove kritike, razvijanja sposobnosti diferenciranog učenja i vrijednovanja, distanciranog djelovanja, kontrole vladanja i odnosa prema okolini, usmjeravanja prema postavljenim ciljevima. Takva čovjekova usmjerenost biva sve odlučnija na određenom stepenu normalnog razvoja, specifična funkcija vaspitanja prerasta u samovaspitanje i postepeno u obrazovanje. Bez navikavanja na pravila nema kulture; navikavanje se postiže obrazovnim djelovanjem. Na taj način, obrazovanje predstavlja unutrašnju pretpostavku kulture. Kad se na školu i unutrašnji sistem gleda kao na istorijski zatečene društvene činjenice čija struktura ne dolazi u pitanje, to dovodi do

mješanja njihovog tehnološki nužnog i funkcionalnog uređenja, njihove društvene, proizvodne uloge sa emancipatorskom funkcijom.

Emancipacija obrazovanja podrazumijeva jasnu odbranu ideje opšte kulture i to, prije svega, njenim ožvljavanjem, zato što se ideja opšte kulture, po mišljenju Alena Turena, ne može više definisati kao u prošlosti. Ne radi se više o tome da se obožavaju djeca koja su nosioci univerzalnog značenja; naprotiv, treba steći sredstva (među njima poznavanje dijela iz prošlosti), da se obavi analiza međudejstva između znanja i svih aspekata društva i kulture. Opšta kultura ne može se definisati drukčije nego kao razumijevanje akcije koju društvo sprovodi putem znanja.

Kritika školskog sistema je kritika autoritarne socijalizacije. Osnovni zadatak tako shvaćene socijalizacije je da se pripremi pojedinac koji će učestvovati u postojećem društvu i predstavljati sastavni dio procesa održavanja proizvodnih i društvenih odnosa. Socijalizacija se najčešće svodi na vježbu za uspješno snalaženje u postojećem društvu, koje se smatra najboljim mogućim društvom. Evidentno je da takvo shvatanje koči i onemogućuje emancipaciju i razvoj individualnosti. Porodično vaspitanje prvobitno utiče na individu u smislu prilagođavanja autoritetu; taj uticaj se realizuje putem straha koji se ukorijenjuje porodičnim vaspitanjem, a kasnije se prenosi na strah od autoriteta, od raznovrsnih agenasa, a sve to predstavlja ogromnu prepreku svakoj vrsti emancipacije. Spremnost na poslušnost daleko je od svake emancipacije i ima ne samo pedagoške već i društvene posledice.

U *Oksfordskom rječniku*, između ostalog, piše da je vaspitanje proces podizanja mladih osoba, da je to kultura ili razvoj sposobnosti, formiranje karaktera. Svakako, rječnik vam kaže ukratko ono što već znate i nijedan rječnik ne čini više od toga. Kad se opet, s druge strane, pokušavaju da odrede *ciljevi* vaspitanja, najčešće se iznosi na vidjelo ono za šta se vjeruje da je bila nesvjesna svrha i na taj način se *značenja pripisuju istoriji predmeta*; ili se pak formuliše ono što možda nije bio cilj ili je samo na mahove bio *stvarni cilj u prošlosti*, ali cilj koji će usmjeravati razvoj u budućnosti.

Drugi prikaz cilja obrazovanja jeste onaj koji ga sagledava u okvirima političkih i *društvenih promjena*.

Ideal obrazovanja jeste *potpuna demokratija*, koja uzgred rečeno nije definisana; a ako se i dostigne potpuna demokratija, postavlja se pitanje šta je slijedeći ideal u obrazovanju! Neki kažu da je cilj vaspitanja *izmirenje individualne jedinstvenosti sa društvenim jedinstvom*, da priprema pojedinca koji su potrebni za određenu svrhu i vrijeme. Za druge vaspitanje je u funkciji *stvaranja sreće*, srećnijeg djetinjstva i boljeg života.

Obrazovanje se ne može posmatrati izolovano i usmjereno je na to:

1. *da osposobi pojedince da sami zarađuju za život;*
2. *da preuzme neku od postojećih uloga ali i da se osposobi za buduće uloge;*
3. *da ih pripremi da odigraju svoju ulogu kao građani demokratije;*
4. *da im omogući da razviju svoje latentne sposobnosti koje imaju po prirodi.* Ove ciljeve moguće je posmatrati i s druge strane: kako vaspitanje koje priprema za igranje uloge, posebno u demokratiji,

opravdava isključivanje najosnovnije ljudske vještine – *vještine razmišljanja* (Edvard de Bono).

5. Kako ćemo se odnositi prema prosječnim i izuzetnim pojedincima? *Hoćemo li na jednak način tretirati nejednake?*
6. Koju ćemo metodu u budućnosti izabrati: *govor ili razgovor?* Od toga zavisi da li će nam komunikacija biti "krnja", nasilna ili nenasilna. *Vaspitanje je dugi put na kome se postaje čovjek.* Ono zahtjeva uzajamno razumijevanje i saradnju među ljudima, vaspitač vaspitava vaspitanika, ali i vaspitanik utiče na vaspitača. Ipak to je najčešće *jednosmjernan proces – samo oduševljen može da oduševi.* Na odraslima je teret vaspitanja. Oni su okosnica društva i trebalo bi da budu bolje ili bar potpunije vaspitani. Na njima je teret vaspitanja.

Vaspitanje treba *ne samo da nauči nego i da oduči.* Dositej je napisao čuvenu rečenicu: *"Lasno bi bilo naučiti ljude onome što ne znadu, ali nekader se nađe neko ko će ih odučiti od onoga što znadu"*. U ime tolerancije, vaspitanik ima pravo da s punoljetstvom prihvati ili odbaci navike svojih prethodnika.

Priča se o *kopernikanskom obrtu* u vaspitanju, a prave se mali koraci. Učenici i učenice moraju postati *važniji od vaspitanja*, a to je već pitanje *obrazovne personalizacije i obrazovne emancipacije.*

Pred društvom je opredjeljenje za *ciljnu ili vrijednosnu racionalnost* u obrazovanju, afektivno ili tradicionalno činjenje (delanje).

1. *Ciljna racionalnost* jeste efikasno sredstvo socijalne kontrole, ali ona kontroliše sve neposredne korisnike. Kontrolise ih mahom zato što ih *ograničava* putem programirane rutine usmjerene na izvršavanje zadatoga. Akteri su zaglibljeni u parcijalnost i teško izranjaju iz fah idiotizma, bilo ekspertskeg ili ideološkog. Može da bude podsticajno proispitivanje ove racionalnosti i to sa aspekta vrijednosne racionalnosti.
2. *Vrijednosna racionalnost* širi okvire objektivnih mogućnosti djelovanja jer dopušta da se sagledavaju mnoge "slijepe mrlje". U odnosu na ciljnu racionalno trebanje vrijednosno je mnogo opsežnije.

Svaka rasprava o ciljnoj racionalnim potrebama vaspitanja koja prećutkuje ili zamagljuje vrijednosti *vodi direktno u manipulaciju.*

Potrebna je samostalan izbor među alternativama definicija sebe samog, ali i sopstvenih odnosa sa svijetom. Veoma je važna *kritičnost*, sposobnost da se kaže "ne" raznim tipovima *naloga i nadzora i stereotipnim produkcijama subjektivnosti.*

Kritičnost je spremnost na sukobljavanje pa i rješenost na pobunu. Alternative koje su na razne načine bile otvorene prigušene su. No i one treba da budu konstruktivne:

- Potrebno je da pređemo sa destruktivne vrste razmišljanja *na konstruktivniju vrstu.*
- Potrebno je da *umjesto rasprave primjenimo i istraživanje neke teme.*
- Potrebno je da prestanemo da suviše cjenimo kritičko razmišljanje i da damo prednost *konstruktivnom razmišljanju.*
- Potrebno je da budemo jednako vješti u *analizovanju i projektovanju.*

- Potrebno je da radimo na *idejama* isto koliko na informacijama. Nije dovoljno samo analizirati podatke.
- Umjesto da budemo *opsednuti istorijom*, potrebno je da se *brinemo za budućnost*.
- *Operativnost* treba da nam bude važna isto koliko i *znanje*.
- Potrebno je da istinski shvatimo da je *kreativno razmišljanje* ozbiljan i bitan dio procesa razmišljanja.
- U obrazovanju prosječnom poklanjamo više pažnje u odnosu na izrazito kreativne.
- Potrebno je da ne obraćamo pažnju samo na *logiku postupka* već i na *logiku percepcije*, i da kako kaže Edvard de Bono, pređemo sa "logike kamena na logiku vode".<sup>44</sup>
- Potrebno je *da pređemo sa bistrine na mudrost*. Percepcija je osnova mudrosti.

Kad je u pitanju status obrazovanja danas, riječ je o slijedećem:

1. Kao reakcija na dril i dresuru javila se *antipedagogija ili pedagogija relativnosti* koja kaže da je sve dopušteno i da sve prolazi pa i nasilje, agresija, kult vrhovnih silnika itd.; pedagogija relativnosti jeste *čedo postmoderne*.
2. Promjenjena *kontekstualna ravan* traži novo obrazloženje vaspitanja; odgovornu i obrazloženu školu.
3. To obrazloženje mora zahtijevati prevazilaženje tromosti, trošnosti, sterilnosti i emocionalne opuštenosti.

"Ne treba podsjećati da je školsko obrazovanje najznačajnija forma prenošenja kulturne baštine mladim naraštajima. Nažalost, ono je bilo i ostalo najveća žrtva ideološkog redukcionizma. Danas školsko obrazovanje nije u stanju da prati značajne promjene u društvenoj i kulturno-naučnoj sferi, pa ostaje u istorijskom i ideološkom međuprostoru, sa sadržajem i nivoima nastave koji nikoga ne zadovoljavaju. U toku svog školovanja, za par godina, đaci su morali da mjenjaju geografska i istorijska znanja o svojoj zemlji. Postojeći školski sistem, programi, školski udžbenici već predstavljaju obrasce zaostalosti i nesavremenosti. Čitav obrazovni sistem traje pukom inercijom. Danas, kada ciljevi života prestaju da budu jasni, kada se nijedan naraštaj ne priprema s uvjerenjem o svojoj karijeri ili svojoj sredini, ovakvo obrazovanje daleko je od potreba budućeg društva i budućeg naraštaja" (D. Mićunović).<sup>45</sup>

### 3.3. Obrazovanje i obučavanje

Iskustvo u učenju koristi se sve češće da bi se povezao pojam obučavanja i obrazovanja. Treba podsjetiti da se pod *učenjem podrazumijevaju svi oni procesi od rođenja do smrti, kojima jedinka uobličava svoje ponašanje i svoje duhovne sklonosti pod dejstvom iskustva*.

<sup>44</sup> Edvard de Bono, *Ja sam u pravu, ti grešiš*, Narodna knjiga Alfa, Beograd, 1995. str. 231.

<sup>45</sup> Obrazovanje i društvo u *Filozofija minima*, Filip Višnjić, Beograd, 2001., str. 301.

Obrazovanje se zasniva na četiri stuba: *učenje za znanje, učenje za rad, za zajednički život, učenje za postojanje.*

- *Učenje za znanje* je kombinacija opšteg obrazovanja i specijalizacije odnosno ovladavanje malim brojem predmeta. Ono pretpostavlja i "učenje učenja" kako bi se iskoristile sve vrijednosti i mogućnosti koje pruža permanentno obrazovanje.
- *Učenje za rad* je sticanje ne samo stručnih vještina već i mogućnost snalaženja u raznovrsnim situacijama, učenje za kooperaciju i timski rad. Ova vrsta učenja može poprimiti formalne, neformalne i alternativne oblike.
- *Učenje za zajednički život* je razumijevanje drugih ljudi, drugačijih načina i stilova življenja, *učenje za dijalog i toleranciju*, samopoštovanje vrijednosti pluralizma. Učenje za zajedništvo pretpostavlja i sposobnost da se ovlada određenim konfliktima.
- *Učenje za postojanje* usmjereno je na razvoj ličnosti i individualnih potencijala uopšte. To je učenje za istinsku komunikaciju; u prvi plan izbija raznolikost, i samostalnost i samoinicijativa. Ovaj vid učenja podrazumijeva eksperimentisanje na svim planovima društvenog života (kulturni, estetski, sportski, itd).<sup>46</sup>

*Učenje uvijek označava promjenu ponašanja* i ovakva definicija služi da se proces učenja razlikuje od prostog bubanja. Učiti činjenice je jedno, a pamtiti sve posve drugo. Zato svako učenje u punom smislu riječi pretpostavlja slijedeće komponente: 1) *znanje ili razumijevanje*, šta i kako treba raditi; 2) stav ili *emocionalno reagovanje* neke osobe na određeni zadatak; i 3) *vještinu ili sposobnost* koordiniranja oka, uma i tijela u složenu radnju, pri čemu se može lako i vješto izvršiti zadatak; vještina se definiše kao jedan organizovan i koordinisan sklop mentalne i (ili) fizičke aktivnosti koji je povezan sa nekim objektom ili drugim izloženim informacijama i obično uključuje promjene. "Vještina se izgrađuje postupno, tokom ponavljanja, obučavanja ili drugog iskustva. Ona predstavlja niz i svaki njen dio zavisi od prethodnog i utiče na slijedeći".<sup>47</sup>

*Razlika između obrazovanja i obučavanja* može se napraviti na osnovu slijedećih kriterijuma: Obučavanje je sistematsko razvijanje sklopa ponašanja koji čine stavovi, znanja i vještine i koji se zahtjeva od pojedinca da bi na odgovarajući način izvršio dati zadatak ili posao. Ono je šesto uključeno u dalje obrazovanje, ili je povezano sa njim.

Jedno od mogućih razrješenja distinkcije između obrazovanja i obučavanja ogleda se u posmatranju ovih procesa kao *dva aspekta nastave koji se međusobno ne isključuju*. Sličnost koja stoji u osnovi raznovrsnih definicija glagola "obučavati" i "obrazovati" je "razviti ili formirati pojedinca putem systemske instrukcije". Čini se da termin "instrukcija" može da se odnosi na opšte operacije koje se tiču kako obučavanja, tako i obrazovanja.<sup>48</sup>

Obrazovanje u cjelovitom procesu preobražavanja odvija se takoreći neprimjetno, povezano sa vaspitanjem i obučavanjem i onda kad se njima ne upravlja. Ono traje još dugo i poslije prestanka spoljašnjih mjera. *Obrazovanje se danas svodi na određene isječke iz društvene stvarnosti u kojoj čovjek živi.* Otuda se ono

<sup>46</sup> Šire vidjeti: Ž. Delor, *Obrazovanje – skrivena riznica*, Beograd, 1996., str. 75-87.

<sup>47</sup> T. Staton, *Uspješno podučavanje*, Panorama, Zagreb, 1965., str. 10.

<sup>48</sup> R. Stemers, Dž. Patrik, *Psihologija obučavanja*, Nolit, Beograd, 1980., str. 10.

dalje širi otvarajući smisao za oblike i vrijednosti. Učenost se ne smije identifikovati sa obrazovanošću pa prema tome, nije imanentna obrazovanju.<sup>49</sup> Za razliku od vaspitanja *obučavanje nije okupirano formiranjem etičke ličnosti, niti je usmjereno na usavršavanje čovjeka u čitavom njegovom personalnom biću – cjelini*. Obučavanje obuhvata čovjeka samo u jednoj od njegovih dispozicija, ili sposobnosti potrebnih za određenu funkciju. Onaj koji *vaspitava utiče na razvoj cjelovite ličnosti*, cijelokupnog čovjeka, na njegovo moralno izgrađivanje. Obrazovanje treba da razvije sve dispozicije, unutrašnje potencije i kreativne snage. Obučavanje izaziva i *stavlja u funkciju samo određene dispozicije*, koje, od samog početka, upravlja *prema tačno utvrđenoj svrsi*. Najefikasnije je npr. obučavanje cirkuskog artista koji od ranog djetinjstva izdvaja određene dispozicije, akumulira vještine, neprekidno uvježbava uz ograničavanje drugih, manje značajnih, sekundarnih aktivnosti. On postaje čovjek jedne dimenzije, jer ima pred očima stalno samo jednu, što jednostavniju vještinu, koju će izvoditi pred publikom.

Profesionalizam, danas, pretpostavlja obučavanje. To je dovelo do preneglašnosti uske specijalizacije, na račun širih dugoročnih perspektiva o tome šta treba učiti. Razlika između obučavanja i obrazovanja se pobrkala. U školama i na univerzitetima se, naravno i obučava i obrazuje. To se međusobno ne isključuje. Ali to nije jedno isto. Obuka sprema čovjeka za neki konkretni posao. *Obrazovanje doprinosi da čovjek shvati značaj onoga što radi. Obučavanje teži da bude privremenog karaktera, a obrazovanje da bude trajnije*. Obrazovanje pomaže čovjeku da se pripremi za neko unosno zanimanje, da bude obavješten i da vodi razuman život. Pritisak na tržištu rada može dovesti da prevagne iskušenje da se na stvari gleda kratkoročno. *Škole i univerziteti moraju se orijentisati da zauzmu dugoročan stav*, jer su oni, među institucijama, jedino opremljeni za tako nešto (D. Gardner). Vaspitanje i obrazovanje se odlikuju aktivnim odnosom prema osmišljavanju i vrijednovanju. Njihov cilj je *kultivisanje raznovrsnih potreba i interesovanja*, izgrađivanje ličnih kriterijuma. Obučavanje forsira specijalne dispozicije na nivou maksimalne tehničko-funkcionalne efikasnosti, perfekciju određene vještine i spretnosti. Stav prema ljudskoj, društvenoj i središnjoj moralnoj vrijednosti ličnosti ne mora imati u obučavanju nikakvu ulogu: obučavanje može biti slijepo i gluvo s obzirom na čovjekov razvoj.<sup>50</sup> Svaka obuka se prilagođava određenoj vrsti rada; ona može da stvori "fah idiote", "vesele robote". Da bi se ovo izbjeglo *zahtjeva se njeno udruživanje sa vaspitanjem i obrazovanjem*. Zahtjev je najbolje formulisao Albert Vajthed: "Antiteza između tehničkog i opšteg obrazovanja je varljiva. Adekvatnog tehničkog obrazovanja ne može biti ako istovremeno nije opšte obrazovanje, kao što nema opšteg obrazovanja koje nije istovremeno i tehničko. A to znači da nema obrazovanja ako ne pruža istovremeno tehničku i intelektualnu viziju. Jednostavno rečeno, obrazovanje treba da *osposobi mladog čovjeka za nešto što će dobro znati i dobro raditi*. To prisno jединство teorije i prakse doprinosi jednom i drugom"

---

<sup>49</sup> Vidjeti: M. Petančić, isto, str. 66-67.

<sup>50</sup> M. Petančić, isto, str. 69.

### 3.4. Učenje i ljudski resursi

Jedan od osnovnih psiholoških procesa na kome počiva razvoj ličnosti jeste proces učenja. Svakodnevno značenje termina učenje vezuje se za *svjesnu, namjernu aktivnost usmjerenu ka sticanju znanja i vještina*.

Kada pojedinac nauči da manipulira loptom, ili kada nauči novu lekciju, ili počne da se ponaša drugačije - on se izložio nekoj *promjeni* u odnosu na staro stanje. Otuda je učenje uvijek vezano za neku promjenu.

Poznavanje činjenica je polazna tačka da se izmjeni ponašanje pojedinca, ali samo *znanje nije dovoljno*. Dječak npr. može znati pravila košarke, ali to nije jedina pretpostavka da će igrati dobro.<sup>51</sup> Iz navedenih razloga treba istaći da učenje u pravom smislu riječi zahtjeva tri komponente: 1) *znanje* ili razumijevanje, šta i kako treba raditi, 2) *stav* ili emocionalno reagovanje osobe na određeni zadatak, 3) *vještinu* ili sposobnost koordiniranja oka, uma i tijela u složenu radnju pri čemu osoba može lako i vješto izvršiti zadatak (T. Staton; 9-10).

Mnogi istraživači ističu da se najčešće *laičko* i *klasično psihološko* poimanje učenja u velikoj mjeri poklapaju. Prema tradicionalnom i užem shvatanju, učenje sadrži slijedeće karakteristike:

- ona je svjesna, namjerna, cilju usmjerena *aktivnost*;
- cilj te aktivnosti je sticanje *znanja i vještina* i
- učenje je najčešće vezano za *ponavljanje* (S. Radonjić; 1999. 16.).

Da se laičko i klasično psihološko poimanje učenja u velikoj mjeri poklapaju, svjedoči priča o Indijancu koji je, želeći da nauči svoga sina kako se upotrebljava luk i strijela, isticao, prije svega, važnost akcije i ličnog vježbanja. »Vježbaj gađanje što više možeš uporno je zahtjevao. Nemoj da se zadovoljavaš time da posmatraš druge«. Ubrzo mu je skrenuo pažnju da ne baca svoje strijele, a da se ne brine o rezultatima; treba da pomno provjeri svoje rezultate, djelotvornost svakog udarca. To će mu omogućiti ispravljanje gađanja i neprestano poboljšanje ulova. Savjetovao mu je da se ne žuri i ne rasipa svoje snage. Na kraju je rekao da se njegovi uspjesi moraju manifestovati na prirodan način i prema njegovim sposobnostima.

Tako govoreći, Indijanac je samo jednostavnim rečima izložio tri fundamentalna principa učenja koji se moraju uvažavati na apsolutan način ako se želi da učenje bude djelotvorno. Rečeno prociznim, naučnim jezikom, 1. Učenje, da bi bilo uspješno i djelatno zahtjeva *aktivno učešće* subjekta u toku samog procesa učenja; učenik uči samo ono što radi. 2. Vrlo je važno da pojedinac *uvijek bude informisan o svojim uspjesima i neuspjesima*. Tada se dobija ono što se u psihologiji naziva »jačanje« ispravnih ponašanja na štetu onih koja su kontraproduktivna.

---

<sup>51</sup> Isto tako mogu se znati pravila sigurne vožnje ali to nije odlučujuće da će se voziti sigurno jer:

1. možda ne zna primijeniti pravila na situacije koje iskrstavaju na autoputu;
2. možda nikad nije razmišljao o povezivanju pravila sa onim što sigurno čini u vožnji, nego je samo razmišljao o pravilima kao o riječima koje je morao naučiti napamet;
3. možda zna pravila, ali im se ne pokorava jer ne uviđa da su zaista važna, odnosno nema motivacije da primjenjuje pravila;
4. možda zna da su pravila važna, ali se više i radije uzbuđuje pri njihovom kršenju;
5. možda i ne pomišlja na pravila kad je za volanom;
6. možda ne vlada vještinom primjenjivanja pravila na rad automobila.



3. Pojedinaac treba da napreduje slobodno u *ritmu koji odgovara njegovim sposobnostima*.

Priča o Indijancu odaje kako principi učenja nisu novi. Učenje gradiva, njegovo ponavljanje uz pokušaj da se razumije i zapaliti, predstavlja prototip čovjeka koji uči. Svaki laik će odgovarati da učenje obuhvata ove procese. »Kod učenja *motornih vještina*, onaj koji uči najprije pažljivo posmatra. To posmatranje je dalje praćeno pokušajima da se radnja samostalno izvede. Izvođenje radnje prati instruktorova ocjena ili samoocjena o uspješnosti i valjanosti izvedene radnje. Posmatranje, samostalno izvođenje radnje i ocjena valjanosti ponavljaju se sve dok se motorna vještina ne izvede na zadovoljavajući način. I ovdje su svijest, namjera, usmjerenost cilju (sticanje vještine) i ponavljanje bitne karakteristike psihološkog procesa« (S. Padonjić; 17).

Učenje je trodimenzionalan proces i svaka od tri dimenzije mora se na odgovarajući način razvijati. Održavanje ravnoteže između tri dimenzije veoma je važno, a uspjeh u učenju zavisi od toga jesmo li održali ravnotežu.

1. *Učenje je relativno trajna promjena*. Razlikujemo kratkotrajne i dugotrajne promjene. Učenje je vezano samo za ove promjene koje nisu prolazne prirode, nego za sobom ostavljaju izvjestan trag, tj. traju izvjesno vrijeme nakon aktivnosti koja ih je proizvela.
2. *Učenje je progresivna promjena*. Ovdje progresivnost ne shvatamo samo kao kvantitativnu promjenu u pozitivnom pravcu, jer učenje može podrazumijevati i negativnu promjenu (kao npr. sticanje neadaptivnih oblika ponašanja - npr. pušenje). Progresivnost se ovdje odnosi na kvantitativnu promjenu u bilo kom pravcu - pozitivnom ili negativnom.
3. *Učenje je promjena nastala kao rezultat neke prethodne aktivnosti individue*. Ovdje se misli i na spoljašnju aktivnost (ponašanje) ali i na čisto unutrašnju, mentalnu aktivnost (mišljenje ili opažanje, itd.). Dakle, učenje je uvijek rezultat nekog vježbanja, iskustva, tj. prakse. (S. Radonjić; 18-22).

Bitno je još napraviti *razliku između pojmova učenje i sazrijevanje*, jer se ova dva termina vrlo često brkaju. I učenje i sazrijevanje predstavljaju *razvoj*, ali je razlika u tome što je sazrijevanje spontan, prirodan proces uslovljen razvojem organizma (npr. javljanje seksualnog nagona u doba puberteta), dok učenje predstavlja razvoj koji zavisi od učešća, tj. aktivnosti same jedinice.

Pokretači aktivnosti učenja, tj. *motivacija za učenje* može biti spoljašnja i unutrašnja.

Spoljna motivacija goni individuu na aktivnost zbog dostizanja nekih spoljašnjih ciljeva koji su van procesa samo-učenja. To može biti materijalna dobit, ocjena, nagrada, kazna (tj. izbjegavanje kazne), saradnja, takmičenje, itd. Učenje je ovdje sredstvo da bi se dosegao neki privlačan cilj. Dakle, učenje ima instrumentalni karakter.

Kod unutrašnje motivacije, individua obavljanjem određene aktivnosti postiže unutrašnje zadovoljstvo. Dakle, ne uči zbog vrijednog cilja, već sam proces učenja doživljava kao pozitivno - subjektivno potkrepljenje. Faktori koji utiču na ovu vrstu motivacije su interesovanje, stepen aspiracije, radoznalost, pozitivan stav prema toj aktivnosti i slično.

Mnogi psihološki faktori djeluju na učenje. **1.** Osim pomenute *motivacije* koja predstavlja *želju za učenjem*, koja zahtjeva: a) da znamo šta treba naučiti i b) da razumijemo zašto je učenje stvarno važno, veoma su bitni **2. Koncentracija** – usmjeravanje pažnje na određenu situaciju učenja. Obična pažnja se razlikuje od dinamičke koncentracije. Učenje se ubrzava rastom koncentracije. **3. Reagovanje.** Kad intenzivno živite i mislite u situaciji učenja onda je to *reagovanje*. **4. Organizacija** je slaganje dijelova u smisleni mozaik (ideja cjeline). **5. Shvatanje** je posljednji korak u procesu učenja. Ogleda se u primjećivanju značaja onoga što se uči, razumijevanje primjene onoga što se naučilo. Stvari, činjenice i procesi se moraju *razumjeti, a ne samo pamtiti*. **6. Ponavljanje** je najbolji čuvar naučenoga. Ono je "protiv otrov" zaboravljanju ali mora biti promišljeno i svrsishodno.

Kao posebno bitan faktor učenja izdvajaju se *spособnosti*. Ranije se mislilo da postoji jedna opšta sposobnost (tj. opšta inteligencija) koja je odgovorna za sve radnje, tj. za svako učenje. Današnja istraživanja potvrđuju da ne postoji jedna opšta sposobnost, već više takvih, *međusobno nezavisnih sposobnosti*. Pomenućemo jedno takvo istraživanje relativno novijeg datuma (Gardner, 1983.). On smatra da se inteligencija sastoji od sedam sposobnosti koje su samo blago povezane. To su lingvistička inteligencija (tj. verbalna); logičko-matematička; specijalna; verbalna; interpersonalna (tj. socijalna); intrapersonalna i tjelesno-kinestetička - koja podrazumijeva savršenu kontrolu i koordinaciju tijela (kao npr. kod sportista). U osnovi svih ovih sposobnosti stoji jedan zajednički faktor koji sve ove intelektualne sposobnosti blago povezuje. Dakle, kod jedne iste osobe jedna od ovih sposobnosti može biti jako izražena, a druga ne mora (kao npr. vrhunski sportista koji se ne snalazi u interpersonalnim relacijama). Još jednom treba istaći da se socijalna inteligencija javlja u dva oblika: a) razumjevanje sebe: osjećaj sopstvenog identiteta (odvojenost od okoline), razumjevanje sebe i svojih potreba; b) razumjevanje drugih, razumjevanje tuđih potreba. Učenje je tegoban proces i mnogi činioci utiču na njegov tok.

U kratkoj rekapitulaciji, S Radonjić, naš poznati psiholog ističe:

1. Učenje je *promjena u ponašanju ili promjena individue* koja se pod određenim uslovima može manifestovati u ponašanju. On smatra da su u ove dve definicije sadržani različiti metodološki stavovi. Fenomen latentnog učenja sugerise da *učenje treba razlikovati od djelatnosti* (izvedbe), tj. da se učenje ne mora uvijek izraziti u vidljivom ponašanju, jer može biti skriveno. Otuda pojam učenja treba definisati kao *promjenu individue* koja se pod određenim uslovima može manifestovati u spolja vidljivom ponašanju.
2. Za razliku od promjena u ponašanju koje su uslovljene raznim spoljašnjim i unutrašnjim činiocima (motivacija, bolest, umor, farmakološka sredstva) i koje promjene traju i koliko dejstva tih činilaca, učenje je *trajna ili relativno trajna* promjena individue. Ističe se relativno trajanje pošto se promjena vremenom može izgubiti (zaboraviti).
3. Za razliku od promjena tjelesne prirode koje su po svojoj prirodi opšte, učenje je *specifična promjena* vezana za djelatnost u određenim situacijama, ali je ta promjena kod individue *relativno specifična*.
4. Učenje je promjena individue u njenom ponašanju. Međutim, učenje se može manifestovati kao svjesno doživljavanje, što znači da se promjene

u individui mogu *izraziti u njenom doživljavanju aktivnosti*. Ovdje se pod aktivnosti podrazumijevaju kako spolja vidljive aktivnosti tako i čisto mentalne aktivnosti, dok se pod doživljajem podrazumijeva pasivna, receptivna stanja svijesti (u čisto fenomenološkom smislu) koja se ne karakterišu postojanjem namjerne i cilju usmjerene aktivnosti.

5. Za razliku od sazrijevanja "učenje se sastoji u promjenama koje su *rezultat prethodne aktivnosti individue* (one koje su spolja vidljive ali i čisto mentalne aktivnosti).
6. Intenzivna doživljavanja mogu biti izvor vrlo važnih promjena. Zato je učenje *rezultat prethodnog doživljavanja i prethodne aktivnosti* individue. Doživljaj i aktivnosti su u funkciji razlikovanja intenzivnih i značajnih pasivnih doživljaja od aktivnih, cilju usmjerenih mentalnih aktivnosti (str. 35-36). Doživljaj učenja, po Rodžersu, uključuje:
  - opažanje sebe na drugačiji, realniji način;
  - prihvatanje, u većoj mjeri, sebe i sopstvenih osjećanja;
  - samopouzdanje pojedinca;
  - slobodno izražavanje osjećanja prema drugima;
  - toleranciju prema tuđim osjećanjima;
  - nesputavanje slobode drugih osoba.

Učenje je, očigledno, lično, emocionalno doživljavanje.

Postoji velik broj pokušaja da se napravi jedna opšta podjela oblika učenja. Osnovni razlog neslaganja među istraživačima je u tome što kriterijum diobe nije nikada dobro definisan, pa uslijed toga, dolazi do poklapanja pojmova ili sama podjela bude neiscrpna. Na ovom mjestu ćemo dati jednu podjelu učenja koja se bazira na *opisu ponašanja u određenim spoljašnjim uslovima* (tzv. operacionalno definisani oblici učenja). To su:

1. *klasično uslovljavanje* - jedan od najprostijih oblika učenja. Ovdje se sticanje nove reakcije zbiva bez namjere subjekta - automatski. To je najprimitivniji oblik učenja i više je svojstven životinjskom nego ljudskom učenju. Neka draž koja u početku sama ne izaziva određenu reakciju, može vremenom početi da izaziva tu reakciju ako se nekoliko puta istovremeno daje sa drugom draži koja tu reakciju bezuslovno izaziva. Npr. davanje injekcije u ambulanti uslovljava strah kod djeteta od "ljudi u bijelom" i ono plače pred svakim ko ima bijeli ogrtač ili odjelo jer se boji injekcije koju povezuje sa bijelim odjelom. Npr. *bezuslovna, prirodna ljudska reakcija* je da se na iznenađan, jak zvuk javi emocija straha (ovdje je dakle, jak zvuk *bezuslovna draž* jer izaziva reakciju). Neka *neutralna draž* (npr. crvena boja) sama po sebi ne izaziva nikakvu reakciju. Međutim, ako se nađe više puta u vremenskom dodiru sa bezuslovnom draži (jak zvuk), čovjek počinje da ima reakciju straha i na crvenu boju - do tada neutralnu. Strah od crvene boje sada je naučena, uslovljena reakcija.
2. *Instrumentalno učenje* se odlikuje namjerom i aktivnošću i zato se smatra nešto višim oblikom učenja od klasičnog uslovljavanja. Aktivnost je ovdje *instrument* dolaženja do cilja. Organizam pravi mnogobrojne pokrete, pokušaje i greške kako bi neki svoj cilj zadovoljio. Ako jedan

od tih pokušaja, makar i slučajno, dovede do cilja (zadovoljenja potrebe), organizam će da učvrsti to ponašanje i tada kažemo da je radnja naučena. Na ovaj način ljudi stižu veliki broj osobina ličnosti. Npr. ako jedan sportista uviđa da jedino agresivnim ponašanjem dobija meč (dostiže svoj cilj); on će nastaviti da se ponaša na taj način.

3. *Učenje razlika.* Zasniva se na diskriminaciji (razlikovanju) što predstavlja jednu od osnovnih operacija u svakom ponašanju i učenju. Organizam uči da razlikuje draži, kako bi zadovoljio svoje potrebe izborom odgovarajuće, tačne draži (npr. dijete uči u kojim situacijama je agresivnost dozvoljena, a u kojima nije, tj. kažnjava se).
4. *Učenje putem uviđanja.* Ovdje već vidimo učešće viših kognitivnih procesa u procesu učenja. Zasniva se na uočavanju postojanja određenih odnosa u datoj situaciji, tj. uči se putem rješavanja problemskih situacija i uviđanja odnosa u njoj. Takvo jedno novonaučeno ponašanje se generalizuje i na slične situacije. U osnovi ovog učenja, dakle, leži viđenje situacije na nov način, tj. viđenje sredstva i cilja u novim odnosima. U stvari, riječ je o *učenju putem mišljenja*.
5. *Učenje po modelu.* U ovaj oblik učenja spadaju:
  - učenje identifikacijom (pojedinaac se identifikuje sa modelom, tj. uzorom - npr. usvaja stavove i vrijednosti modele kao svoje sopstvene).
  - Učenje imitacijom (za razliku od identifikacije, gdje postoji afektivna veza sa modelom i uglavnom se pojedinac identifikuje sa cijelom ličnošću svog uzora; imitacija podrazumijeva “kopiranje” samo nekog segmenta tvrdog ponašanja i ne podrazumijeva nikakv emocionalni odnos sa uzorom).
  - Učenje uloga (podrazumijeva učenje onog ponašanja koje je očekivano od pojedinca na određenom položaju. Tako se npr. uči kako treba postupiti, kako emocionalno odreagovati ili kakve stavove treba imati kada se zauzima određeni položaj. Tako se npr. od ljekara očekuje specifično ponašanje, od sportiste takođe, itd.).

Problematikom učenja po modelu najčešće se bavio A. Bandura.

Šematski prikaz Bandurinovog učenja izgleda ovako:

ponašanje modela - proces pažnje - proces retencije - motorna reprodukcija  
- motivacija - ponašanje subjekta

1. *Proces pažnje.* Ljudska pažnja je selektivne prirode, te otud ljudi ne podržavaju sve i svakog - *imitiraju se određene osobe i određene osobine tih osoba*. Dakle, samo ono za šta smo zainteresovani, tj. prema čemu imamo pozitivan stav. Na šta će se paziti, odnosno šta ćemo imitirati, zavisi od osobina samog modela, ali i od osobina subjekta. Šta se sve imitira? Bandura govori o tri nivoa imitacije. Prvi je imitacija sasvim specifičnih motornih radnji ili verbalnih izraza (čisto ponavljanje). Drugi nivo je “imitacija višeg reda” gdje subjekti apstrahuju opšta svojstva uzornog ponašanja i onda su u stanju da se ponašaju kao njihov model u sasvim novim situacijama u kojima nikad nisu posmatrali svoj uzor (npr. sportista koji za ličnu grešku isforsira agresivnu reakciju na sudiju, jer smatra da bi i njegov uzor isto to

uradio). Treći nivo je tzv. stvaralačka imitacija. Ovdje osoba u svom ponašanju spaja, kombinuje u jednu cjelinu karakteristike većeg broja uzora i na taj način u svom ponašanju ostvaruje novu, originalnu cjelinu (sopstveni stil).

2. *Proces retencije*. Retencija (zadržavanje) je uslov za učenje po modelu. Ono što se zapamti postaje osnov imitativnog ponašanja. Sam sadržaj se pamti ili u simboličkom obliku ili u obliku vizuelnih ili auditivnih predstava.
3. *Proces motorne reprodukcije*. Posmatrano ponašanje uzora se na kraju motorno izvodi. Subjekt već raspolaže izvesnim motornim komponentama; a posmatranjem uzora on uči kako da te već postojeće komponente spoji u novu cjelinu. Ako, pak, subjekt nije u mogućnosti da izvede (ponovi) radnju uzora, to se dešava zbog toga što:
  - subjekt nije fizički zreo za izvođenje te radnje;
  - nije dovoljno dugo i dovoljno pažljivo posmatrao uzora i
  - subjekt nekad objektivno ne može da vidi sve one unutrašnje uslove koji upravljaju radnjama uzora.
4. *Motivacioni procesi*. Bandurina teza je da su potkrijepljenja, odnosno uspjesi i nagrade, priznanje i slava koju dobija uzor najvažniji pokretači (motivi) imitacije. Npr. uzor mladog sportiste je neki vrhunski sportista koji uživa novac, slavu, divljenje i poštovanje drugih ljudi. Dakle, on pod određenim uslovima i za određeno ponašanje dobija potkrijepljenje. Kod mladog sportiste iz našeg primjera to stvara očekivanje da će i on pod tim istim uslovima i za isto ponašanje dobiti isto to potkrijepljenje (novac, slavu, poštovanje), a to očekivanje djeluje motivaciono i dovodi do imitacije ponašanja uzora.

Krajem devedesetih godina prošlog vijeka, i na prostorima Bosne i Hercegovine se sve više osjećao trend globalizacije i snažni vanjski uticaji i pritisci koji utiču na poslovne subjekte u privredi. Suočeni smo s konkurencijom na svim područjima poslovanja, i poslovni subjekti su prinuđeni koristiti sva svoja dobra i raspoložive potencijale.

Ovaj rad nastao je kao moja želja da skrenem pažnju na ovu veoma značajnu komponentu ekonomskog razvoja, a naročito u okvirima Bosne i Hercegovine, u kojoj je izražen trend odliva kadrova, zbog niza problema sa kojima se susreću zemlje u tranziciji.

Od svih dobara koja im stoje na raspolaganju, najdragocjenije u razvijenom poslovnom svijetu danas, je znanje, tj. intelektualni kapital. Organizacijska znanja i potencijali čine osnovu intelektualnog kapitala organizacije. Može se uopšteno konstatovati da su znanja koja ljudi posjeduju puno veća nego što se koriste u poslovnom svijetu. Ta se znanja mogu mjeriti i uračunati u dio ukupne vrijednosti organizacije. Naročito u Bosni i Hercegovini, ta znanja često stagniraju ili se gube radi neodgovarajućeg tretmana, u smislu daljnjeg učenja i povećanja kompetencija. Znanja se, u pravilu, gube prilikom odlaska pojedinca iz poslovnog sistema radi nedovoljne saradnje.

Prelazak razvijenih zemalja i dijela zemalja u razvoju u „ekonomiju znanja“ rezultovalo je povećanoj svijesti o znanju kao ključnoj poluzi za rast nacionalne

ekonomije. Upravljanje znanjem putem primjene koncepta poslovne inteligencije je sastavni element strategije uspješnih globalnih poslovnih sistema, kao i državnih institucija razvijenih zemalja. Primjena koncepta i tehnologije poslovne inteligencije omogućava kvalitetnije rješavanje upravljanja organizacijom. Poznavanje savremenih trendova i menadžerskih alata i njihove primjene u privredi, neophodno je za razvoj, a naročito za sticanje konkurentne prednosti, te za opstanak i napredovanje subjekata na tržištu.

Da bi se domaćim poslovnim sistemima omogućio ravnopravan status i izlazak na domaće i svjetsko tržište, pred državne institucije nameće se obaveza da, u što kraćem roku, unaprijede informaciono – komunikacionu infrastrukturu, uz primjenu koncepta poslovne inteligencije. Primjena koncepta poslovne inteligencije, kao i svaka druga novina, predstavlja izazov, a ponekad i otpor određenih interesnih skupina, bilo u preduzeću ili u pojedinim tradicionalno inertnim strukturama u državnim institucijama.

Namjera mi je ovim radom naglasiti i pokušati prikazati prednosti koje donosi primjena modernih menadžerskih alata, koje proučava i razvija savremena ekonomska i informaciona nauka, konkretno prikazati prednosti koje donosi prihvatanje koncepta i praktične primjene znanja i intelektualnog kapitala.

Poslovni subjekti nalaze se u okruženju izrazito jake konkurencije i razvijenih distribucionih kanala, a roba i usluga je više nego što je potrebno. Da bi se opstalo u tom okruženju, treba težiti samom vrhu. Potrebno je „znati“ kako opstati u takvom okruženju, kako pripremiti planove i na osnovu njih donositi prave odluke. Tako se nametnula potreba za korištenjem takvih upravljačkih alata i tehnologija, koji omogućuju brzo korištenje svih dostupnih podataka i informacija unutar i izvan poslovnog sistema organizacije. Prema dostupnim informacijama, danas jedna tipična organizacija analizira samo deset posto podataka koje prikupi. Upravo „pametno“ iskorištavanje intelektualnog kapitala daje šansu Bosni i Hercegovini da se u što kraćem vremenu približi razvijenim državama kojima prirodno teži, u okviru Evropske unije.

Cilj rada je definisati predmet istraživanja kako ga proučava i definiše literatura iz ekonomske i informacione nauke. Dakle, prvo ću dati jedan opšti prikaz o znanju, šta je znanje, vrste znanja, najčešća podjela, nositelji znanja i šta se podrazumijeva pod pojmom upravljanje znanjem, te važnost upravljanja znanjem, kao najvažnijim pokazateljem uspješnosti. Drugi dio rada obuhvatio je definisanje intelektualnog kapitala, klasifikaciju i mjerenje intelektualnog kapitala.

Današnje vrijeme donosi svakodnevno nove i brze promjene okoline, kojima se treba što prije prilagođavati. Velike mogućnosti i širok spektar ponude softverskih alata za pomoć pri obavljanju važnih poslova planiranja i donošenje poslovnih odluka, među kojima je i značajno iskorištavanje intelektualnog kapitala, znatan broj domaćih privrednih subjekata ne prepoznaje i ne koriste još u zadovoljavajućoj mjeri. Stoga, mišljenja sam, da ova tema ima značajnu težinu, a istovremeno predstavlja izazov.

## 4. MENADŽMENT ZNANJA

### 4.1. Definicija znanja

Veoma često u domaćim medijima, kada se raspravlja o privrednim temama, često možemo pročitati ili čuti riječi *znanje i upravljanje znanjem*. U kontekstu tih rasprava sve više se ističe uloga znanja, kao bitna mogućnost u rješavanju problema u privredi današnjice. Slično je i sa naučnim skupovima, na kojima se raspravlja o savremenom menadžmentu, na kojima se rješavaju pitanja opstanka privrednih subjekata u veoma nesigurnom poslovnom okruženju. Uz termin znanje i upravljanje znanjem, često se upotrebljava pojam *intelektualni kapital i poslovna inteligencija*, kao i činjenica da se svijet nalazi na prelazu između informatičkog društva u društvo znanja. U stručnoj literaturi veoma rijetko se definiše pojam znanja, dok se pojam upravljanje znanjem (engl. knowledge management) veoma često obrađuje. Jasno nam je da teško možemo reći da je naše društvo u istoj ravni sa svjetskim trendovima, te to ne umanjuje značaj i potrebu da se ne izučavaju i koriste metodologije koje obuhvataju upravljanje znanjem.

Pred našim društvom stoji zadatak, da iz nedovoljno apsolvirane industrijske ekonomije uskočimo u zahuktalu ekonomiju znanja, u kojoj informacija predstavlja jedan od najvažnijih resursa, a informatička i komunikaciona tehnologija su osnovne pokretačke sile.

Naglašena uloga znanja u novije vrijeme, posljedica je značajnih strukturnih promjena u razvoju ekonomije, koju karakteriše prelazak u savremenu informatičku ekonomiju, čiji glavni resursi nisu materijalna dobra, već njihovo mjesto preuzima ekonomija znanja.

U doba industrijske revolucije ljudsko znanje prilagođavalo se radu strojeva, procesima i proizvodima, a glavna uloga znanja bila je u funkciji povećanja produktivnosti ljudskog rada. Velike korporacije masovnom proizvodnjom bile su glavna pokretačka industrijska ekonomija. Politika poslovanja usmjeravala se na povećanje opsega proizvodnje, što je dovelo da danas ponuda znatno premašuje potražnju (prema nekim informacijama i do 30%). Danas, najviše dodatnih vrijednosti u nekom proizvodu proizilazi iz znanja, a ne iz ugrađenih materijala. Posljedica toga je da se sve više prodaje inteligencija, a ne sirovina i materijali. To nas navodi na činjenicu da moramo mijenjati ustaljene načine poslovanja i ponašanja.

Prelazak iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja karakteriše nekoliko bitnih koraka: informacija postaje važan resurs, a informacione i komunikacione tehnologije postaju temeljna infrastruktura. Razvojem tih tehnologija dolazi do znatnog ubrzanja poslovanja, čime dolazi do skraćivanja proizvodnih i poslovnih ciklusa. Glavni činioци u trgovini postaju kupci, koji pomno biraju proizvode, pa samo najkvalitetniji proizvodi imaju šansu na tržištu. U tom cilju kompanije permanentno moraju ulagati u svoje zaposlenike, ako žele da stvaraju novo znanje i time poslovni uspjeh. U takvom okruženju, gdje je sirovina ili materijal sve manje važan, a na tržištu se sve više prodaje „inteligencija“, znanje postaje osnovna životna potreba. Svjetsko globalno tržište usmjereno je na potražnju, stvaranje i pohranjivanje znanja, pri čemu znanje postaje dio organizacionih procesa i organizacione kulture, pa se može govoriti o upravljanju znanjem, kao jednoj od bitnih poslovnih funkcija.

Znanje (Knowledge) su informacije koje imaju vrijednost u interakciji s humanim kapitalom.<sup>52</sup>

Znanje možemo definisati kao nematerijalni resurs, koji se sastoji od intuicija, iskustva, vještina i učenja potrebnih za stvaranje novih vrijednosti. Za nabrojano se može reći da predstavlja opšte karakteristike znanja, ali još jedan element igra bitnu ulogu u primjeni i korištenju znanja, a to je ljudska kreativnost koju, u različitim mjerama, posjeduje svaka individua.

Prema autoru koji se među prvima bavio pitanjima kreiranja i korištenja znanja, Michaelu Polanyiu,<sup>53</sup> znanje možemo podijeliti na:

- ❖ Eksplicitno (engl. Explicit knowledge) i
- ❖ Tiho ili iskustveno znanje (engl. Tacit knowldege).

*Eksplicitno znanje* je uobličeno u oblik informacije, koje se lako mogu prenositi, najčešće u obliku knjiga i drugih materijala, a dostupno je u procesu obrazovanja. Suprotno tome, *Tiho ili iskustveno znanje* je povezano sa svakom ličnošću i nosi pečat ličnih uvjerenja, ideja, kreativnosti, unutrašnjih vrijednosti pojedinca i na tim elementima razvijenih vještina svake individue. U slučaju da se koristi, ima veoma visoku vrijednost, veću od eksplicitnog znanja i organizaciji omogućuje konkurentске prednosti, u suprotnom nema vrijednosti. Ujedno, ono i predstavlja razliku između organizacija, koliko „toga“ jedna organizacija posjeduje i koristi u tržišnoj utakmici.

Ovaj stav postavlja problem na šta, kako upravljati znanjem u organizaciji, kako zabilježiti iskustveno znanje, ono je dinamično, mijenja se, raste. Razvijanje sposobnosti organizacije da iskustveno znanje učini dostupnim i da ga dijeli unutar svoje strukture, čini funkciju upravljanja znanjem. Sigurno je jedno, zasad ne postoji način kojim se u potpunosti može upravljati znanjem te vrste, no moguće je uz pomoć određenih alata i tehnika da se dio iskustvenog znanja identifikuje i kvantifikuje tako da ono postane dostupno i drugima u organizaciji. Ovaj proces kreira novu kategoriju znanja u organizaciji, implicitno znanje, a karakteristika mu je da je specifično za određenu organizaciju i ne može se preslikati u druge organizacije.

Pored navedene podjele, znanje se, prema materiji, može podijeliti na:<sup>54</sup>

- ❖ činjenično znanje,
- ❖ proceduralno znanje i
- ❖ znanje za prosuđivanje.

---

<sup>52</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

<sup>53</sup> Frappaolo, C., „Knowledge management“, Capstone Publishing, Oxford UK, 2002.

<sup>54</sup> Vidović S., „Upravljanje znanjem“, InfoTrend, Zagreb, br. 107, 2003.





Slika 1. Klasifikacija znanja prema materiji

Činjenično znanje čine podaci i informacije, proceduralno znanje predstavljaju tehnike, kao što su algoritamski i heuristički postupci, i koriste se u ekspertnim sistemima ili od strane stručnjaka za rješavanje određenih problema. Znanje za prosuđivanje omogućava vrijednovanje ograničenja i bitno je za menadžment prilikom procesa planiranja radi postavljanja ostvarivih ciljeva u planovima. Na slici 1. dat je grafički prikaz klasifikacije znanja prema supstanci.

## 4.2. Nosioци znanja

Izraz znanje koristi se dosta površno, kao sinonim za informacije, podatak, inteligenciju ili mudrost. Da bi u potpunosti razumjeli znanje, trebamo definisati termine: podatak i informacija.

Podatak predstavlja objektivni (međusobno neosporan) prikaz o nekom zbivanju ili stvari. Podatak je vidljiva razlika između alternativnih stanja i sistema. U ekonomskom kontekstu ga najčešće koristimo za strukturni zapis neke transakcije.<sup>55</sup>

Organizacija pohranjuje podatke u informacijski sistem, kako bi zaposlenicima omogućili njihovo korištenje. Svaka firma treba podatke, samo je pitanje koja i koliko. Prevelik broj podataka samo otežava identifikaciju i razumijevanje onih podataka koji su za organizaciono djelovanje bitni. Treba shvatiti da su podaci goli prikaz stanja, koje ne uključuje procjene ili interpretacije i stoga nije stimulans za djelovanje. Podatak je, dakle, nužna sirovina za izvođenje informacije.

Informacija predstavlja podatak kojem je korisnik pridodao značenje, relevantnost i kontekst.<sup>56</sup> Ona uspostavlja vezu između stvari ili zbivanja i informisane osobe, koju oplemenjuje i oblikuje. Podatak, dakle preobražavamo u informaciju kada mu damo vrijednost koristeći ga za intelektualnu operaciju (npr. kalkulaciju, kontekstualizaciju, kategorizaciju, korekciju). Učinak informacije je da

<sup>55</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

<sup>56</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

modifikuje očekivanja osobe koja istu prima, te da potvrđuje ili mijenja njegovu percepciju. Pri upravljanju informacijama razlikujemo kvantitativni i kvalitativni aspekt. Prema kvantitetu to je sposobnost povezivanja i transakcije, dok prema kvalitetu, gleda se na korist i informativnost.

Kada je pojedina slika što ju je stvorio pojedinac pogodnija za razumijevanje od drugih, ona postaje model stvarnosti i preuzima se od prethodnog izvora znanja. Preuzeta slika može biti ista ili slična stvarnosti, tako da ta sličnost postaje mjera kvalitete znanja. Taj proces modelovanja i prenošenja znanja predstavlja polazište svih procesnih obilježja znanja. Prema mjestima izvora znanja, kad je u pitanju organizacija, nositelji znanja obuhvataju organizaciono znanje, eksplicitno znanje pojedinca, znanje u tehnologiji (aplikacije, računari, mreže) i znanja vanjskih izvora.

### 4.3. Proces upravljanja znanjem

Menadžment znanja je nešto više od pukog prikupljanja informacija i njihovog ubacivanja u kompjutersku bazu podataka. Pravilan menadžment znanja omogućuje pojedincima, na svim nivoima organizacije pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje njihovih zadataka, dajući doprinos ispunjenju sveukupnih ciljeva organizacije.

U modernoj ekonomiji najvrijednijim resursom današnjeg poslovanja smatra se ljudsko znanje, stoga upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu savremenog menadžmenta.

Menadžment znanja opisuje se kao najefektnije korištenje intelektualnog kapitala nekog posla. On uključuje povezivanje mozgova odgovarajućih ljudi, kako bi razmjena, rezonovanje i zajedničko djelovanje postali gotovo instinktivni i dio svakodnevnog rada. Menadžment znanja se vezuje za tzv. organizacije koje uče. Prema Davidu Garwinu<sup>57</sup>, takva organizacija je uvježbana za stvaranje, prikupljanje i transfer znanja i modifikovanje ponašanja, kako bi došlo do određenog znanja i vizija. Gotovo sve kompanije na njima svojstven način koriste menadžment znanja.

Primjenom koncepta menadžmenta znanja u praksi, organizacije, generalno gledano, teže da postignu dva cilja:<sup>58</sup>

- ❖ kreiranje novog znanja radi ubrzanja inovacija i obezbjeđivanja konkurentske prednosti na tržištu i
- ❖ dijeljenje postojećeg znanja u organizaciji, radi povećanja njene efikasnosti.

Sigurno je da sposobnost neke organizacije da uči i da se mijenja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da posjeduje.

Iako prve studije i praksa menadžmenta znanja sežu unazad tek jednu deceniju, interesovanje za ovu oblast je od tada u značajnom porastu. Uporedo sa velikim brojem akademskih knjiga i članaka, praksa menadžmenta znanja se rapid-

---

<sup>57</sup> Jeremy Hope, Tony Hope, *Competing in the Third Wave – The Ten Key Management Issues of the Information Age*, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1997., str. 67

<sup>58</sup> Manojla Zrnić, *Obrazovanje za menadžment (skripta)*, Banja Luka College, Banja Luka, 2007.,

no razvija zahtijevajući uključivanje eksperata iz različitih disciplina kao što su ekonomija, menadžment, sociologija, psihologija, filozofija, menadžment informacijskih sistema.

Menadžment znanja je strateška primjena kolektivnog znanja kompanije za stvaranje profita i povećanje udjela na tržištu. Imovina ili vrijednost znanja (ideje, koncepti), stvaraju se kompjuterizovanim prikupljanjem, čuvanjem, podjelom i usmjeravanjem korporativnog znanja. Napredne tehnologije omogućuju istraživanje korporativne svijesti radi stvaranja novih proizvoda zasnovanih na znanju. Ukoliko se znanje upotrebljava na pametan i strateški način, onda donosi čiste profite.

Iako ne postoji univerzalna definicija menadžmenta znanja, iz analize definicija koje se pojavljuju u literaturi može se zaključiti da svaka definicija menadžmenta znanja sadrži nekoliko integralnih dijelova:<sup>59</sup>

- ❖ korištenje dostupnog znanja iz spoljašnjih izvora;
- ❖ ugradnja i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama;
- ❖ predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima;
- ❖ promocija porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih;
- ❖ prenos i korištenje znanja kroz cijelu organizaciju;
- ❖ procjena koristi dobijenih primjena znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije.

Upravljanje znanjem predstavlja proces koji se odnosi na identifikaciju znanja, organizovanje, pohranjivanje i distribuciju znanja i iskustva pojedinaca i grupa u okviru organizacije. Opšti cilj upravljanja znanjem je povezati one koji trebaju znanje sa izvorima znanja u organizaciji, kao i usklađivanje transfera znanja. Konkretni cilj upravljanja znanjem predstavlja proces utvrđivanja i analize raspoloživog znanja, kako bi se ispunili zadani ciljevi poslovanja organizacije.

Takođe, upravljanje znanjem podrazumijeva konstantni proces obnove znanja u organizaciji i time se ono u svojoj biti razlikuje od drugih pristupa. Reinžinjeringu osnovni cilj je uspješno rješavanje nekog zadanog problema u što kraćem vremenskom razdoblju, cilj procesa upravljanja znanjem je kontinuirana inovacija i modifikacija postojećeg znanja da bi organizacija bila sposobna održati korak s dinamičnim tržišnim okruženjem.

Osnovni model upravljanja znanjem čine tri nivoa:<sup>60</sup>

- ❖ nivo znanja,
- ❖ nivo podataka i
- ❖ nivo djelovanja.

Ovi nivoi djelovanja obuhvaćeni su sa pet ključnih procesa:

- ❖ informacionim procesom,
- ❖ dokumentacionim procesom,

---

<sup>59</sup> Manojla Zrnić, *Obrazovanje za menadžment (skripta)*, Banja Luka College, Banja Luka, 2007.,

<sup>60</sup> Karmen Jelčić, „*Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

- ❖ komunikacionim procesom,
- ❖ procesom primjene i
- ❖ procesom učenja.

*Nivo znanja* predstavlja nedokumentiranu implicitnu bazu organizacije i odnosi se na područje, gdje u obliku komunikacije dolazi do socijalne interakcije. Tu spada i memorija zaposlenih.

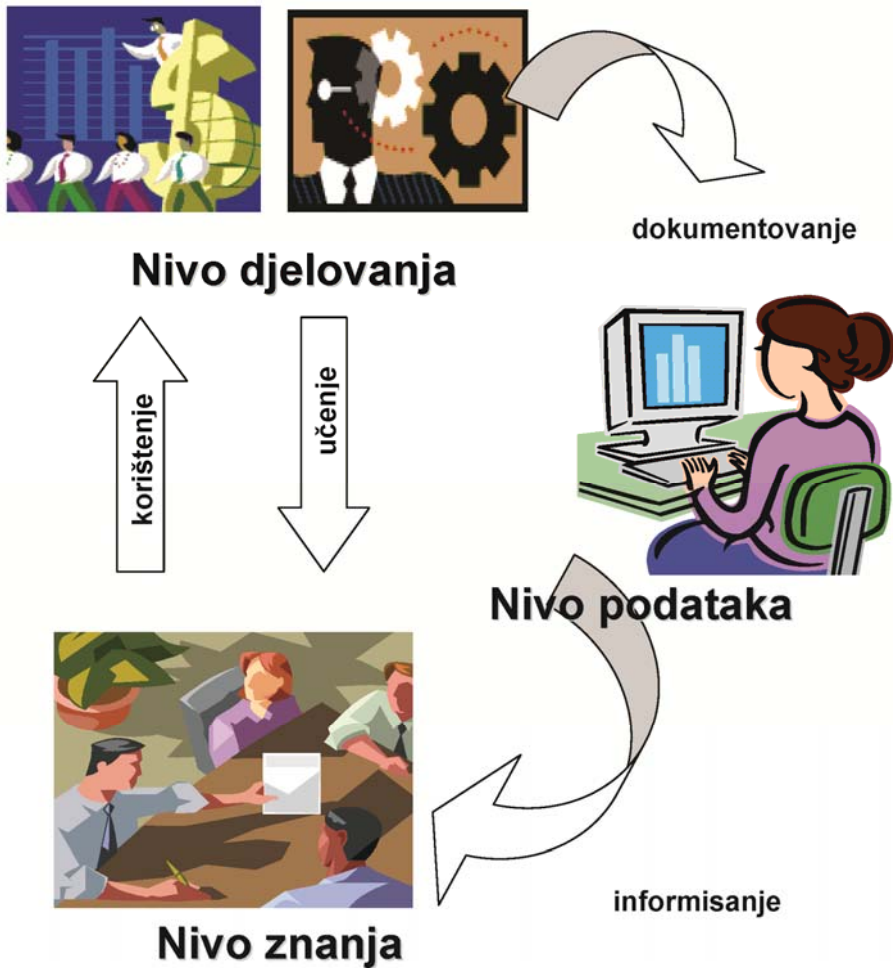
Na *nivou podataka* nalaze se svi podaci organizacije koji predstavljaju dokumentovano tzv. eksplicitno kolektivno znanje.

Oba nivoa povezana su procesima dokumentovanja i informisanja. Putem konteksta i informacija, zaposleni iz podataka generišu implicitna znanja, dok se kroz dokumentovanje implicitno znanje ponovo pretvara u podatke i postaje eksplicitno.

Treći nivo je *nivo djelovanja*, na kojem se odvija proces razvoja znanja i primjene znanja u procesima stvaranja vrijednosti. Tokom korištenja, znanje se na nivou djelovanja pretvara u konkretna djela koja stvaraju vrijednost za organizaciju. Spoznajni proces (uspostavljanje uzročno-posljedičnih veza) nakon provedenih akcija omogućava učenje, čime se proširuje postojeće korporaciono znanje. Na nivou djelovanja samo odgovarajući oblik procesa može garantovati da znanje, stečeno putem spoznaje iz prošlih projekata, bude na raspolaganju za nove projekte.

Upravljanje znanjem za ova tri nivoa odvija se: na nivou podataka ključna aktivnost je prije svega poticanje i podupiranje komunikacije i povezivanja podataka putem informacione tehnologije. Nasuprot tome se na nivou znanja samo kroz odgovarajuću organizaciju i organizacionu kulturu može postići kvalitetna razmjena i širenje, odnosno povezivanje znanja.

Na nivou djelovanja samo odgovarajuće oblikovanje procesa može garantovati da znanje, stečeno putem spoznaje iz prošlih projekata, stoji na raspolaganju timovima, koji učestvuju u izradi novih projekata.



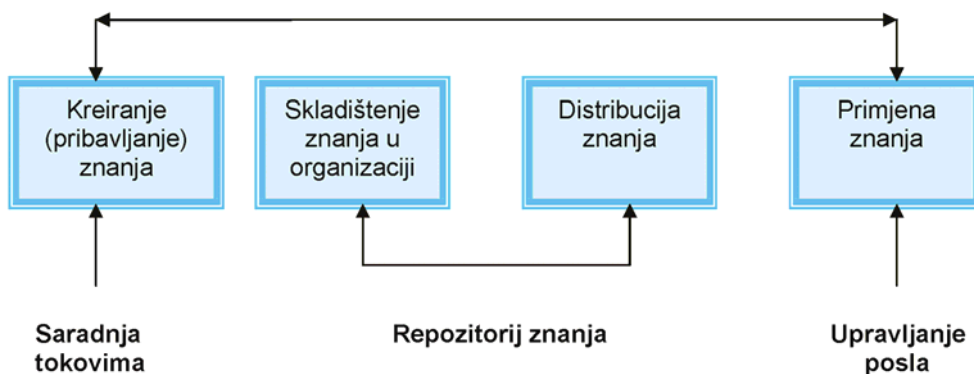
Slika 2. Osnovni model upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem obuhvata: analizu postojećeg znanja, definisanje ciljeva znanja, generisanje i razvoj novog znanja, prenos znanja (razmjena i širenje), korištenje znanja, te mjerenje i vrijednovanje znanja.

Proces upravljanja znanjem sastoji se od nekoliko faza i to: pribavljanje (kreiranje) znanja, skladištenje znanja, distribucija znanja i, na kraju, primjena znanja. U organizaciji kojoj je cilj kontinuirana obnova znanja, tzv. „learning organization“, taj proces je stalan i cikličan.<sup>61</sup>

Slika 3. prikazuje ključne faze procesa upravljanja znanjem, iz koje se jasno da uočiti da između faza postoji slijednost, kao i to da je taj proces cikličan.

<sup>61</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.



Slika 3. Ključne faze procesa upravljanja znanjem

#### 4.4. Lanac znanja

Za uspješno odvijanje procesa upravljanja znanjem u organizaciji, bitno je poznavanje koncepta, pomoću kojeg je prikazan niz međusobnih interakcija bitnih u kreiranju organizacionog ciklusa inovacija znanja, tzv. lanac znanja (eng. knowledge chain), koji su uveli autori Koulopoulos, Toms i Spinello u istraživanju za njihovu knjigu „Corporate Instinct“.<sup>62</sup> Lanac sadrži četiri elementa koja čine bit korisnosti upravljanja znanjem. To su:

- ❖ unutrašnja svjesnost organizacije (eng. internal awarness),
- ❖ unutarašnja reaktivnost (eng. internal responsiveness),
- ❖ vanjska svjesnost (eng. external awarness) i
- ❖ vanjska reaktivnost (eng. external responsiveness).

*Unutrašnja svjesnost organizacije* predstavlja sposobnost brze procjene njene ključne kompetencije i ukupnih vlastitih vještina. Problem se može javiti kod onih organizacija čija djelatnost se odvija po tačno određenim pravilima u okviru funkcijske strukture. One, u pravilu, svoju ključnu kompetenciju vežu samo uz postojeće proizvode ili usluge, ne uviđajući pri tom i važnost poznavanja vlastitih znanja, vještina i sposobnosti bitnih za daljnji razvoj. One svoj fokus usmjeravaju na postojeće proizvode, na ono što su već napravile, dakle na prošlost, a ne na ono što su u stanju napraviti.

Slijedeći element lanca znanja odnosi se na *unutrašnju reaktivnost*, koja se očituje u sposobnosti organizacije da iskoristi svoja znanja i ključne kompetencije na način da ih što brže ugradi u novi proizvod ili uslugu i ponudi kupcima na tržištu. U praksi se događa da su organizacije svjesne stanja u vanjskom okruženju, a da pri tom ipak nisu u stanju pravovremeno reagovati na promjene i zahtjeve vanjskog okruženja, odnosno pravovremeno pokrenuti i iskoristiti znanja i vještine, premda ih već posjeduju.

*Vanjska svjesnost* ili svijest o okolini koja okružuje organizaciju predstavlja njenu sposobnost da što tačnije procjeni položaj svojih proizvoda ili usluga na tržištu, da pravovremeno uočava tržišne trendove, želje i navike kupaca, da

<sup>62</sup> William Shockley III, *Planning for Knowledge Management, Quality Progress, USA, March, 2000. str. 57*

prepoznata opasnosti koje joj prijete od novih aktivnosti konkurenata, da vodi brigu o institucionalnim ograničenjima, novim propisima itd. I, ono što je vrlo bitno, uz aktivnosti tradicionalnog ispitivanja tržišta, da ima sposobnost pravovremene procjene budućih zahtjeva tržišta.

*Vanjska reaktivnost*, može se okarakterizovati kao sposobnost organizacije da se prilagođava zahtjevima tržišta brže i uspješnije od njenih konkurenata. Ova sposobnost je bit konkurentske prednosti i pitanja opstanka na tržištu.

U tabeli broj 1 dat je prikaz elemenata lanca znanja s aktivnostima koje se odvijaju u dvije vrste organizacije, onima koje prihvataju koncept upravljanja znanjem, tzv. organizacijama koje stalno „uče“ i onima s tradicionalnim pristupom.

**Tabela 1. Aktivnosti u organizaciji vezane uz pojedine elemente lanca znanja**

	UNUTRAŠNJA	VANJSKA
SVJESNOST	<b>Organizacije koje stalno „uče“</b>	
	kolektivna svijest o snazi i slabostima unutar i kroz funkcijske strukture, iskustva se otvoreno prenose, fokus je na kompetencijama i talentima, a ne na proizvodima	unaprijed razmišlja o mogućim konkurentima, kontinuirano otklanja prepreke i istražuje inovativne pristupe za osvajanje novih klijenata
	<b>Tradicionalna organizacija</b>	
	slaba unutrašnja svijest, rukovođenje strogo hijerarhijski prema određenoj funkcijskoj strukturi, statična politika i procedure, znanje se ne dijeli, fokus je na postojećoj proizvodnji.	oslanjanje na postojeće robne marke, ne pridaje se dovoljna pažnja na istraživanja novih mogućnosti za zadržavanje postojećih i osvajanje novih kupaca, vrlo mali napori u aktivnostima predviđanja kretanja tržišta.
	UNUTRAŠNJA	VANJSKA
REAKTIVNOST	<b>Organizacije koje stalno „uče“</b>	
	sposobna je odmah koristiti sve svoje vještine na osnovu provedene interne procjene svojih resursa i procjene novih zahtjeva i mogućnosti na tržištu	fokus usmjerava na nove proizvode – usluge kupca, koje su rezultat njena znanja i dodane vrijednosti proizvodu, premda ih tržište još nije artikuliralo i neizvjestan je povrat uloženi sredstava.

Tradicionalna organizacija	
<b>REAKTIVNOST</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p>nove ideje „guše“ se zbog oslanjanja na unaprijed utvrđene procedure i strogi hijerarhijski stil donošenja odluka, u okviru rigidne organizacijske strukture</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p>dugi period između inovacionih ciklusa, nerazvijeni distribicioni kanali sa standardizovanim proizvodima</p> </div> </div>

U današnje vrijeme kompanije koje nastoje postati ili ostati tržišne vođe, trebaju voditi računa o prethodno navedenim elementima i izgrađivati svoju vlastitu infrastrukturu upravljanja znanjem. Pri tome, potreba za novim znanjem, treba biti jedan od strateških prioriteta poslovanja, prepoznat i prihvaćen od najvišeg nivoa menadžmenta. U tom smislu potrebno je izgraditi organizacionu kulturu, te razvijati mehanizme za dijeljenje znanja. Kad je stvoren okvir koji potiče razmjenu znanja, potrebno je analizirati i definisati jaz između raspoloživog i potrebnog znanja, a nakon toga razvijati mehanizme i metriku procjene i reprodukcije znanja. U tom smislu organizacije moraju pronaći metode i tehnike otkrivanja, prikupljanja, pohranjivanja, reprodukcije i dopunjavanja znanja. Krajnji cilj je postići zajedničko djelovanje kombinacijom procesiranja podataka i informacija uz pomoć informacionih tehnologija sa kreativnim i inovativnim sposobnostima svojih zaposlenika. Ovaj put možemo govoriti o „lancu vrijednosti“ koji podrazumijeva stalnu transformaciju sirovih podataka u informacije i znanja s krajnjim ciljem donošenja kvalitetnih poslovnih odluka.

#### **4.4.1. Interni i eksterni faktori**

Arian Ward<sup>63</sup> napravio je kategorizaciju internih i eksternih faktora koji čine menadžment znanja. Time je, u stvari, dao početne osnove organizacionog znanja.

---

<sup>63</sup> William Shockley III, *Planning for Knowledge Management, Quality Progress, USA, March, 2000. str. 57*



**Tabela 2. Početne osnove organizacionog znanja**

Interno znanje	Eksterno znanje	Znanje zaposlenih
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kultura i istorija kompanije</li> <li>❖ Strateški pravci (na nivou kompanije i na nivou odjeljenja)</li> <li>❖ Organizacije, partneri i ostali formalni odnosi</li> <li>❖ Interesne grupe i ostali neformalni oblici veza</li> <li>❖ Pojedinci - Ko je u čemu ekspert?</li> <li>❖ Procesi</li> <li>❖ Proizvodi i usluge</li> <li>❖ Sistemi i alati</li> <li>❖ Patenti i tehnologije</li> <li>❖ Pisana i nepisana pravila</li> <li>❖ Kako ih pronaći</li> <li>❖ Kako ih upotrijebiti?</li> <li>❖ Kako uspjeti?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Potrošači, tržišta, potrebe, želje, aktivnosti na tržištu</li> <li>❖ Konkurencija, aktivnosti, tržište, poznate prednosti i slabosti</li> <li>❖ Zakoni i pravila koji imaju uticaja na organizaciju</li> <li>❖ Promjene u tehnologiji poznate i planirane</li> <li>❖ Dobavljači i promjene (planirane i potencijalne)</li> <li>❖ Globalne promjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jezik i poznata kulturna iskustva</li> <li>❖ Zanimanja i ostala iskustva zaposlenih</li> <li>❖ Obuka i obrazovanje</li> <li>❖ Profesionalne sklonosti i članstva u raznim sekcijama, klubovima, asocijacijama ...</li> </ul>

Menadžment znanja može biti tako jednostavan kao da se posjeduje lista priznatih eksperata ili komunicira sa jednim od njih, da bi se pronašlo najbolje rješenje. Menadžment znanja je sposobnost da se u relativno kratko vrijeme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata, ili nekim drugim informacijama važnim za uspjeh kompanije.

Organizacija i pojedinci često prikupljaju više informacija nego što im je potrebno da donese odluku. Informacije koje mogu biti korisne organizaciji (kao što je broj potrošača koji se ne vraćaju zbog slabe usluge ili lošeg kvaliteta) obično se ne prikupljaju, jer se teško dolazi do njih. Menadžment znanja omogućuje takvu vrstu prikupljanja podataka, koja će omogućiti da se dođe do kvalitetne informacije.

Menadžment znanja ne treba posmatrati kao novu samostalnu menadžment strategiju koja treba da zamjeni reinžinering, kvalitet ili timski rad. Menadžment znanja organizaciji pruža druge alate za poboljšanje mogućnosti, nudeći zaposlenima pravovremeni pristup važnim informacijama. Ukoliko se upotrijebe

napredne tehnologije, proces postaje daleko brži. Kompjuteri i Internet omogućuju razmjenu i usmjeravanje znanja na način koji nije moguć u sistemu zasnovanom na papirologiji. Moćne mašine za pretragu omogućuju globalno pretraživanje podataka u potrazi za informacijama.

Ovo lijepo zvuči u teoriji, ali u praksi menadžment znanja može biti van sposobnosti mnogih menadžera i njihovih zaposlenih. Menadžment znanja zahtjeva sposobnost da se analiziraju, a potom efikasno ciljaju prave vrijednosti znanja i primjene u poslovanju. To podrazumijeva da zaposleni moraju biti sposobni da realizuju slijedeće zadatke:

- ❖ da traže relevantne vrijednosti znanja,
- ❖ da sortiraju one najvažnije,
- ❖ da ih usmjeravaju,
- ❖ da analiziraju koja znanja treba primjeniti za postizanje maksimalnog efekta i
- ❖ da pravovremeno reaguju.

Sposobnost da se korektno analizira, a potom strateški djeluje, vjerovatno je najznačajnija spona između menadžmenta znanja i profita. Ovaj faktor je, takođe, problematičan, jer u najvećem dijelu zavisi od čovjekovih vještina.

Menadžment znanja koristi aspekte menadžmenta promjena, benchmarkinga i drugih menadžment tehnika. Koncept "*čaja*" ili koncept "*brainstorming*", okuplja pojedince da riješe određen problem, tako što će uz diskusiju i brzu razmjenu ideja doći do određenog broja rješenja od kojih će, za sigurno, neka biti kvalitetna. Sa menadžmentom znanja pojedinci mogu da daju kvalitetan doprinos, a da im to nije osnovni zadatak u grupi. Takođe, tamo gdje reinžinjerung teži da popravi neki proces ili da restruktuisanjem razvije grupu u efikasniju jedinicu, menadžment znanja će biti od pomoći prije, ali i za vrijeme i poslije restruktuisanja. Menadžment znanja je živahan proces koji uključuje veliki broj informacija i koji prikuplja i procesuiru znanje.

## 4.5. Važnost upravljanja znanjem

Nije potrebno posebno naglašavati da danas konkurentna prednost kompanije zavisi od toga koliko uspješno ona upotrebljava znanja svojih zaposlenika i naročito kako brzo može naučiti i usvojiti nešto novo. Prema procjenama<sup>64</sup>, najveći dio znanja, između 50 i 95%, i to eksplicitnog i iskustvenog, prenosi se usmenom, direktnom komunikacijom. Pritom se velik dio znanja izgubi, pa uglavnom kompanije upotrebljavaju oko 20% svog organizacijskog znanja. Naravno da je danas važno pronaći i zadržati ostatak neiskorištenog znanja u kompaniji i pretvoriti ga u intelektualni kapital. Sistemsko prikupljanje i upotreba znanja u cilju generisanja novih ideja postiže se stvaranjem odgovarajućeg okruženja u kojem upotreba novih informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) znatno olakšava savladavanje tog problema.

---

<sup>64</sup> Spremić, M., „Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa“, *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 9/2001

Sposobnost kontinuiranog generisanja novih ideja i stvaranje inovativnih proizvoda karakteristika je uspješnih kompanija. Za njih inovacija predstavlja dio strategije poslovanja. One posjeduju odgovarajuću modernu ustrojstvenu organizacionu strukturu i menadžment koji potiče inovativno ustrojstvo. Osnova kreativnosti i inovativnosti postiže se i stvaranjem timova koji se sastoje od ljudi različitih profila, što je preduslov za kreiranje različitih pitanja i generisanje novih ideja. S obzirom da se do inovacije u pravilu ne dolazi u kratko vrijeme, bitno je da menadžment ne očekuje brze rezultate, već da sistemski usmjerava i razvija zacrtanu politiku, te podupire aktivnosti bitne za praktično provođenje upravljanja znanjem kao što su.<sup>65</sup>

- ❖ poticanje kreativnosti, timskog rada i istraživačkog pristupa poslovanju;
- ❖ organizovanje neformalnih događaja i stvaranje neformalne radne okoline;
- ❖ održavanje sastanaka na kojima se razvijaju stajališta, ideje i znanje;
- ❖ organizovanje rasprava i radionica;
- ❖ primjena benchmarking tehnika, brainstorminga i sl. metoda;
- ❖ ulaganje u istraživačke studije i razvoj;
- ❖ redovno analiziranje poslovnih procesa;
- ❖ samostalno razvijanje novog znanja ali i kupovanje znanja;
- ❖ organizovanje treninga i ostalih vidova obrazovanja zaposlenika;
- ❖ stvaranja projektne dokumentacije;
- ❖ učenje iz završenih projekata;
- ❖ provođenje „cost-benefit“ analize projekata;
- ❖ upotreba znanja izvan organizacije (knjige, studije, naučne institucije);
- ❖ prikupljanje, pohranjivanje i analiza informacija o kupcima, dobavljačima i partnerima;
- ❖ razvijanje preduzetničke organizacijske kulture;
- ❖ motivisanje zaposlenika nagrađivanjem, fondovima i slično i
- ❖ razvijanje odgovarajuće tehnološke infrastrukture - informacionog sistema znanja uz upotrebu Interneta.

#### **4.6. Prelazak iz „klasične“ organizacije u organizaciju „znanja“**

Nova ekonomija podrazumijeva postojanje "nove" organizacije, koja će svojom strukturom moći odgovoriti na promjene u okruženju, mora biti fleksibilna da bi se prilagođavala promjenama u hodu. Takva organizacija zahtijeva "plići" pristup u strukturisanju, a nasuprot njih su klasične organizacije sa duboko ukorijenjenom strukturom, nesposobna za brze reakcije koje zahtijevaju dinamične promjene trendova na tržištu. Ovakav pristup zahtijeva postojanje određene tehnološke infrastrukture u organizaciji, poput postojanja zrelog informacionog sistema i odgovarajuće, mrežne arhitekture sa osloncem na tehnologiju Interneta. Uz ove elemente mora postojati stalna spremnost na radikalne promjene u strukturi

---

<sup>65</sup> Spremić, M., „Upravljanje znanjem od teoretskog modela do praktičnog pristupa“, *Računovodstvo, revizija i financije*, br. 9/2001,

organizacije i poslovnih procesa. Svakako, ove promjene ne smiju biti cilj same sebi, već moraju biti u funkciji tehnološkog praćenja trendova, u suprotnom, prečesto provođenje reinžinjerina može, takođe, dovesti do potpune neefikasnosti, odnosno do situacije u kojoj organizacija neće biti u stanju ispunjavati ni ciljeve koji joj omogućavaju opstanak na tržištu.

Uobičajen pristup promjenama jeste reinžinjerin poslovnih procesa. Preduzima se radi razvijanja sposobnosti organizacije da kreira konkurentske prednosti i odgovarajuću tržišnu poziciju. Smatra se pogodnom metodom da odgovori sadašnjem vremenu i zahtjevima koje globalni procesi postavljaju pred privredna društva. Obuhvata skup postupaka, ideja, načela, kao osnove za dizajniranje poslovnih procesa u organizaciji koji donose suštinske, kvalitativne promjene. Reinžinjerin poslovnih procesa podrazumijeva sistemski pristup u cilju radikalnog unaprijeđenja poslovnih procesa organizacije. Obično se fokusira na nekoliko ključnih poslovnih procesa koji su bitni za uspjeh organizacije u njenoj privrednoj grani. To su procesi koje je organizacija u svojoj strategiji identifikovala kao kritične za postizanje poslovne uspješnosti i liderske pozicije na tržištu.<sup>66</sup> Sam proces reinžinjerina se fokusira na troškove, kvalitet i brzinu, vodeći računa da se zadovolje slijedeći kriteriji:

- ❖ *temeljnost*, postavljajući pitanje zašto organizacija nešto radi na način na koji to baš sad radi i pokušavajući da utvrdi kako treba raditi,
- ❖ *korijenitost*, znači osmišljavanje novoga od početka bez doradivanja/prerađivanja postojećeg,
- ❖ *radikalnost*, promjene provoditi skokovito, a ne "step by step".
- ❖ *procesna usmjerenost*, umjesto bavljenja zadacima treba se fokusirati na aktivnosti koje ulaze pretvaraju u izlaze.

Bit reinžinjerina jeste promjena dosadašnjih pravila ponašanja u organizaciji i uvođenje novih inventivnijih rješenja u ključne procese u organizaciji, a ne kozmetičko poboljšanje i dosljednija primjena postojećih. Govoreno jezikom procenata, nije cilj reinžinjerina poslovnih procesa popraviti sliku za 10-20% posto, već se očekivani rezultati izražavaju sa više stotina procenata.

Različiti su motivi koji pokreću organizacije da provedu reinžinjerin poslovnih procesa, lideri na tržištu žele da sačuvaju svoju poziciju i da povećaju jaz između sebe i konkurencije, a konkurentske organizacije, opet, žele da stignu lidere na tržištu. Razlog za poslovni proces može biti i uvođenje novih tehnologija, posebno informacionih, čiji udio u proizvodima ima stalni trend rasta, što se ogleda u skraćanju vremena razvoja, proizvodnje i distribucije proizvoda, povećanje kvaliteta, što ima direktnog uticaja na kreiranje konkurentske prednosti i očuvanje liderske tržišne pozicije. Neke organizacije se odlučuju na poslovni proces tek kada im "loše krene", kada su prinuđeni osmisliti novu poslovnu strategiju, takve organizacije u poslovni proces natjera prijetnja nestanka sa tržišta.

Organizacije sposobne da brzo reaguju na tržišne promjene se uklapaju u koncept nove ekonomije. Reakcije organizacije se ne ogledaju samo u redizajnu poslovnih procesa, već i kroz restruktuisanje unutrašnje organizacije. Najprisutniji postojeći strukturni koncept jeste funkcionalna organizaciona struktura, za koju je

---

<sup>66</sup> Panian Ž. Klepac G., „Poslovna inteligencija“, Masmedia, Zagreb, 2003.

karakteristično da se pojedini poslovni procesi koncentrišu unutar odgovarajućih organizacionih jedinica, kao što su: istraživanje i razvoj proizvoda, poslovi nabavke, proizvodnja, prodaja, finansije, ljudski resursi i slično. Karakteristika funkcionalne organizacije jeste striktna podjela poslova između organizacionih jedinica, a pojedini poslovi se izvršavaju samo u jednoj organizacionoj jedinici. Ovakav način organizovanja praktikuju, uglavnom, mala ili srednja preduzeća koja najčešće proizvode jedan proizvod ili uslugu.

Usložnjavanje uslova privređivanja zahtijevaju od organizacija prilagođavanje sve težim zahtjevima, u smislu potpunijeg iskorištavanja ljudskog potencijala u okviru organizacije. Striktna podjela poslova između organizacionih jedinica ne dozvoljava najproduktivnije korištenje pomenutog resursa, a pogotovo kad je na pojedinim poslovima potrebno angažovati tim sastavljen od ljudi iz različitih organizacionih jedinica neophodnog za nesmetano odvijanje određenih radnih procesa. Smatra se da ovakvim zahtjevima može udovoljiti procesna organizaciona struktura, koja se temelji na poslovnom procesu kao osnovnom kriteriju za formiranje radnih timova umjesto na poslovnim funkcijama. Procesna struktura otklanja slabosti ispoljene kod funkcionalne organizacione strukture, tako da okuplja ljude iz pojedinih poslovnih funkcija u procesne timove, koji izvršavaju konkretne poslove u okviru radnog procesa.

S vremena na vrijeme, javlja se u organizaciji potreba za angažovanjem multidisciplinarnih timova, radi izvršavanja poslova u vidu projektnih zadataka. U tom slučaju se uspostavlja projektna organizaciona struktura u okviru postojeće klasične organizacije. Ona predstavlja privremeni organizacioni oblik do završetka projekta. Za projektnu organizaciju je karakteristično da je orijentisana na izvršenje projekta u zadatom vremenskom i troškovnom okviru projekta.

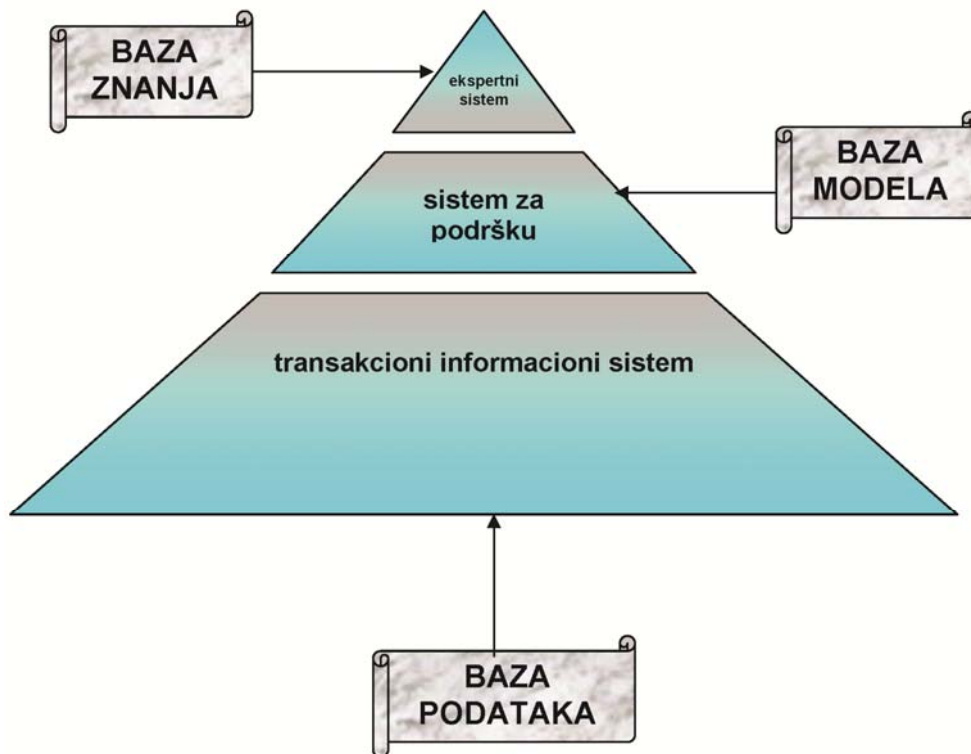
Važno je reći da organizacija koja posjeduje znanje, otvorenost prema promjenama, novim tehnologijama, ne treba da se ograničava na organizacijsku strukturu postavljenu u vrijeme njenog formiranja, već treba da je razvija u zavisnosti od potreba i zahtjeva tržišnog okruženja i da je prilagođava uslovima poslovanja.

Suštinu poslovanja organizacije ne čini sama tehnologija koju posjeduje, objekti, sredstva i zaposleni, već, u sve većem obimu, znanje koje je u ljudima i u tehnologiji, sredstvima i procesima. Radi se o uzajamnom procesu u kojem je organizacija ta koja svoju strukturu mora prilagođavati promjenama. Temelj savremenog poslovanja čine sve više procesi, a ne funkcionalna podjela zadataka oslonjenih na krute strukture unutar organizacije. Proces je skup aktivnosti koje se izvršavaju u svrhu stvaranja vrijednosti za kupca, te organizacije moraju identifikovati ključne poslovne procese i definisati lanac odgovornosti za upravljanje njima. U takvom ambijentu u organizaciji, orijentisanoj na promjene, procesima je potrebna tehnologija, prije svega informaciona tehnologija i organizacija u tom dijelu treba biti spremna da primi tu tehnologiju.

Razlog uvođenja informacionih sistema u početku poslovanja organizacije je, uglavnom, bio da zadovolji potrebu za korištenjem informacija, koje su rezultat transakcionih obrada podataka i da postigne veću produktivnost organizacije. Uloga informacionih sistema da pruža podršku, danas je dostupna na svim nivoima, na nivou cijele organizacije, pojedinih radnih grupa i pojedinca, kao činioca u poslovnom procesu. Sistem transakcione obrade podataka predstavlja osnovu za nad-

gradnju na naprednije sisteme. Tržišno uspješne organizacije njeguju kulturu razvoja i ugradnje dostignuća savremenih informacionih tehnologija, svjesne kakav uticaj one imaju na njihovu uspješnost.

Slika ispod prikazuje elemente informacionog sistema organizacije.



Slika 4. Elementi informacionog sistema organizacije

Kada govorimo o *transakcionom informacionom sistemu*, imamo u vidu obradu zaliha i osnovnih sredstava, praćenje proizvodnje, prodaje, evidenciju zaposlenih, obradu plata, module koji su nekad nazivani i "konfekcijski". Urađene su prema standardu koji je pristajao mnogim organizacijama, a evidentirali su događaje koji su se već dogodili. Tokom godina informacioni sistemi evoluiraju i počinju se specijalizirati u različite sisteme za podršku odlučivanju, da bi danas govorili o aplikacijama podržanim od strane baza znanja i metodama vještačke inteligencije koje kreiraju simulacije i oponašaju eksperte. Dakle, kod informacionih sistema izdvajamo transakcione informacione sisteme, sisteme za podršku odlučivanju i ekspertne sisteme. Postoje i šire podjele od navedene, što spada u lične pristupe pojedinih autora, no za okvir ovog rada dovoljna je ova podjela.

Transakcioni informacioni sistem je klasični informacioni sistem, koji u organizaciji podržava svakodnevne poslovne aktivnosti i transakcije, poput računovodstvenih promjena, prijem i izdavanje robe sa skladišta, primanje narudžbi i sve ostale funkcije organizacije. Omogućava detaljne izvještaje, preglede transakcija koje se odnose na konkretne poslovne aktivnosti u organizaciji. Pogodni su samo za operativni nivo upravljanja u organizaciji, no tokom vremena u njima se

kumuliraju informacije, koje na višem nivou obrade omogućavaju prikaz određenih trendova, na primjer, prikaz prodaje određenog proizvoda u traženom vremenskom periodu. Na taj način stiče se uvid u cjelovitije poslovanje organizacije, a informacioni sistem je nadograđen u odnosu na transakcioni.

Iz kompletno razvijenog transakcionog sistema, koji pokriva svaku poslovnu funkciju u organizaciji, dobijamo pojedine elemente bitne za sisteme za podršku odlučivanju. *Sistemi za podršku odlučivanju* se, uglavnom, vezuju za stratešku podršku odlučivanju i strateški nivo upravljanja organizacijom, međutim u praksi taj uticaj se produžava i na niže nivoe upravljanja. To je moguće zato što moduli prvenstveno koncipirani za podršku strateškom odlučivanju, sadrže i segment za podršku odlučivanju na nižim nivoima menadžmenta, praveći, na taj način, most između viših i nižih nivoa upravljanja. Svaka nit poslovanja mora imati svoj neprekinuti slijed od najnižeg do najvišeg nivoa u organizaciji, u suprotnom lanac odgovornosti bi imao jazove koji su nedopustivi u ambijentu tržišno uspješne organizacije, pa čak i više od toga, ako ima ambiciju da bude lider na tržištu. Svrha sistema za podršku odlučivanju jeste pružanje kvalitetnih informacija menadžmentu u cilju podrške donošenju odluka, pri čemu su informacije rezultat obrade realnih podataka transakcijskih podsistema organizacije.

Svaki ovaj sistem se može posmatrati kao specifičan sistem koji objedinjuje elemente rudarenja podataka (data mining), regresione analize, vještačke inteligencije, vještina menadžmenta i svega drugog, neophodnog za postizanje cilja. Neosporno je da sistemi za podršku odlučivanju ispunjavaju složenije zadatke u odnosu na transakcione informacione sisteme i da se u funkcionisanju oslanjaju na baze podataka, upitne jezike, generatore izvještaja, sisteme za finansijsko modelisanje, grafičke i statističke softverske module itd. Na svoj način sistemi za podršku odlučivanju uvode inteligentnije metode u informatički podržane procese u organizaciji.

Slijedeći element naprednog informacionog sistema je oličan u *ekspertnim sistemima*. Za razliku od transakcijskih baza i baze modela sistema za podršku odlučivanju, posjeduju bazu znanja organizovanu na svojstven način i metode za "učenje" i nadopunjavanje baze, čineći ih sposobnim za predviđanje i analizu "šta ako", za područja na koja se odnose ekspertni sistemi. Ekspertni sistemi predstavljaju najvišu evolucionu fazu informacionih sistema i čine najvrijednije sredstvo za podršku upravljanju poslovnom organizacijom.

#### **4.7. Skladištenje podataka (Data warehousing)**

Zbog složenih uslova poslovanja, podaci koji se generišu u organizacijama se multiplikuju i pohranjuju u transakcione baze podataka koje dostižu terabajte podataka. Zbog veličine baza, nije ih moguće pretraživati u realnom vremenu, niti dobiti jezgrovit izvještaj na postavljene zahtjeve. Već ranije je naglašen značaj informacija za poslovanje organizacije, imajući prvenstveno u vidu pravovremenost dobijanja informacija i njihovu konciznost, radi ostvarivanja konkurentskih prednosti organizacije. Iz navedenog proizilazi da se od današnjih informacionih sistema poslovnih organizacija očekuje da osiguraju informacije, čiji sadržaj, brzina pristupa informacijama i način prezentovanja odgovaraju konkretnim potrebama menadžera u procesu odlučivanja. Pomenute transakcione baze su zasnovane na klasičnom principu, relacioni model koji obezbjeđuje ažurno stanje poslovnog sis-

tema, no u takvim bazama se određenim podacima nakon ažuriranja gubi trag, a za donošenje pravilnih poslovnih odluka potrebno je imati uvid i u vremenski redosljed zbivanja poslovnih događaja, pa tako koncipirane baze ne predstavljaju zadovoljavajuće rješenje. Radi toga je razvijen novi koncept organizovanja podataka u skladišta podataka. Skladište podataka sadrži podatke prikupljene iz različitih izvora, istorijske podatke o poslovanju iz transakcionih baza organizacija i podatke iz okruženja, a dizajnirano je tako da omogućava pretragu podataka, on-line analitičku obradu, izvještavanje i podršku odlučivanju.

Od brojnih definicija skladišta podataka, definicija Williama H Inmon-a predstavlja cjelovit pristup temi. Prema ovom autoru *"skladište podataka predstavlja subjektivno usmjeren (subject-oriented), integrisani (integrated), vremenski uslovljen (time-variant) i sadržajno nepromjenjiv (non-volatile) skup podataka, a krajnji cilj mu je podrška menadžmentu pri donošenju odluka."*<sup>67</sup>

*Subjektivna usmjerenost podataka* znači da se oni organizuju oko predmeta poslovanja, na način da sadrže informacije o tačno određenim predmetima u okviru funkcionalnih područja (prodaja, nabavka...), umjesto o tekućim operacijama organizacije (narudžbe, isporuke i sl.)

*Integrisanost podataka* koji se prikupljaju iz različitih izvora i pohranjuju u standardizovanom formatu, konzistentni i prezentabilni na dosljedan način.

*Vremenski uslovljeni* – svi podaci u skladištu podataka su vezani i identifikuju se uz određeni vremenski period, što odgovara njihovom istorijskom karakteru, a ujedno odražava koncept poslovne inteligencije da temeljito predviđanje budućih događaja nije moguće provesti bez poznavanja prošlih događaja. Iako su podaci u skladištu podataka iz prošlosti, oni su usmjereni ka budućnosti.

*Sadržajna nepromjenjivost*, pak znači da su podaci u skladištu nakon pohranjivanja nepromjenjivi, što ima odraza na buduće zahtjeve, odgovori će uvijek biti isti za jedan period bez obzira na frekvenciju i vremensku dimenziju zahtjeva.

Uloga skladišta podataka je da svim zainteresovanim ovlaštenim osobama u organizaciji stavi na raspolaganje informacije koje su do tada bile "zaključane" u transakcionim/operativnim bazama podataka, zajedno sa podacima iz vanjskih izvora, a koje su relevantni za donošenje upravljačkih odluka (podaci o konkurentima, demografski podaci, trendovi i sl.). Dakle, skladištenje podataka je kontinuiran proces, koji zahvata ogromnu količinu podataka iz raznih izvora oblikovanih na svrsishodan način, pri tome mora zainteresovanim osobama omogućiti pouzdan, brz i jednostavan pristup u svako doba i mora posjedovati fleksibilnost da bi moglo da služi organizaciji na njenom strateškom putu.

#### **4.7.1. Proces integrisanja podataka (ETL procesi)**

Najobimniji posao u aktivnostima skladištenja podataka predstavljaju procesi integrisanja podataka kako iz operativnih baza podataka, tako i iz drugih izvora i organizovanje njihovog sadržaja. Tim aktivnostima se bavi skup procesa pod imenom ETL procesi (extraction, transformation i loading). Samim ETL procesima prethode određene aktivnosti na formatiranju, usklađivanju i čišćenju podataka, što znači da ulazne podatke treba standardizovati u jedinstveni format.

---

<sup>67</sup> Panian Ž. Klepac G., „Poslovna inteligencija“, Masmedia, Zagreb, 2003.



Usklađivanje je potrebno radi izbjegavanja redundancije podataka, a čišćenje podrazumijeva uklanjanje pogrešnih podataka nastalih u ranijim procesiranjima i drugim informacionim sistemima (uklanjanje netačnih, nekonzistentnih i nekompletnih podataka). Karakteristika ETL procesa je izbor odgovarajućih alata koje koristimo u pojedinim dijelovima u zavisnosti od procjene kvaliteta ulaznih podataka. Radi djelotvornog izbora alata potrebno je znati karakteristike podataka koji se skladište i prema potrebi birati ETL alate koji su jači u jednom ili drugom procesu.

#### 4.7.1.1. Ekstrakcija podataka

Ovaj proces se odvija u pozadini redovnih poslova, minimalno opterećujući redovne operativne poslove. Pristup ekstrakciji, odnosno izboru alata za ekstrakciju, treba da karakteriše brzina zahvatanja podataka i djelotvornost, u smislu izbjegavanja redundancije podataka. Prirodan izbor je da se za zahvatanje izaberu samo podaci koji će se koristiti u aplikacijama poslovne inteligencije.

#### 4.7.1.2. Transformacija podataka

U okviru ETL procesa najveći potrošač vremena je postupak transformacije podataka, nekih 80% od ukupnog vremena za ETL procese. Razlozi za to leže u:

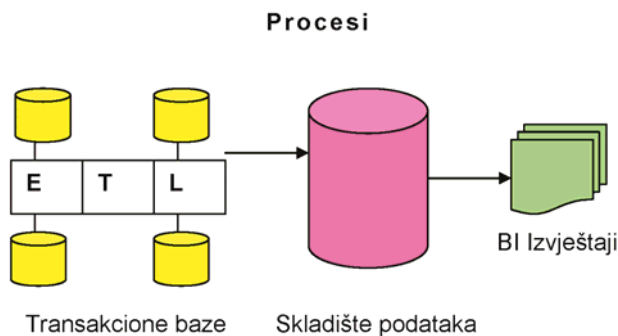
- ❖ *neKonzistentnosti podataka* koja se javlja prilikom njihovog kopiranja, pri čemu kopija nije u potpunosti vjerna originalu;
- ❖ *nepodudarnost primarnih ključeva podataka* iz izvornih datoteka sa onima koje koristi aplikacija poslovne inteligencije;
- ❖ *netačne vrijednosti podataka*, što se rješava u fazi čišćenja podataka postavljanjem odgovarajuće logike čišćenja;
- ❖ *različiti formati podataka*, npr. datum sa računa ili broj računa banke nije u istom formatu, kako ga očekuje alat poslovne inteligencije, te ih treba podesiti;
- ❖ *problem sinonima i homonima*, ponekad se isti podaci pojavljuju pod različitim nazivima (sinonim) ili se različiti podaci pojavljuju pod istim nazivom (homonim), u oba slučaja potrebno ih je uklanjati i
- ❖ *"skrivena procesna logika"*, kada se koriste podaci iz tzv. Legacy aplikacija, pri čemu su nejasni odnosi između podataka niti ima ko da ih rasvijetli, pa ih treba transformisati u poznati tip odnosa.

#### 4.7.1.3. Punjenje skladišta podataka

Govoreći o podacima potrebnim za skladište podataka organizacije, a imajući u vidu njihovu namjenu u konceptu poslovne inteligencije, sigurno da podaci porijeklom iz transakcionih baza organizacije nisu dovoljni za tu svrhu, tako da je nužno, pored izvornih podataka, u skladišta podataka pohranjivati i istorijski podatak iz arhiva organizacije i drugih izvora. To doprinosi da se za punjenje baza koristi više vrsta ETL programa, kao što su programi za inicijalno punjenje, za punjenje istorijskih podataka i programi za dopunjavanje prema utvrđenom rasporedu (inkrementalno punjenje). Kada je bilo riječi o transformaciji podataka, rečeno je da se mora voditi računa o određenim neusaglašenostima koje se mogu javiti u tom postupku, na ovom mjestu se konkretizuje misao i govorimo o

inicijalnim programima za čišćenje i usklađivanje živih podataka (tekući podaci iz transakcionih baza) radi eliminisanja grešaka. Nakon toga, kao produžetak aktivnosti, moramo koristiti drugačije programe za čišćenje i usklađivanje istorijskih podataka iz ranije razmotrenih razloga (format, logička povezanost i sl.) Posljednji po redu su programi za inkrementalno punjenje podataka koji se aktiviraju pošto inicijalni programi završe svoje aktivnosti na čišćenju i usklađivanju podataka. Inkrementalni programi su aktivna komponenta koja prema utvrđenom rasporedu vrši dopunjavanje skladišta podataka od zadnjeg zapisanog stanja, tako da se izbjegava dupliranje podataka i slične greške.

Slika ispod prikazuje tok ETL procesa, kao važne spone u kreiranju skladišta podataka i preduslova za razvoj i primjenu poslovne inteligencije.



*Slika 5. Tok ETL procesa*

Za arhitekturu skladišta podataka može se reći da generalno prati uobičajenu arhitekturu informacionih sistema, ali ima i svojih specifičnosti, pa tako imamo:

- ❖ Dvoslojnu arhitekturu sa zajedničkim centralnim skladištem podataka. Skladište podataka je velikog obima i složene kompozicije podataka, što mora biti praćeno i širokom lepezom aplikacionih zahtjeva. Ovakva arhitektura je troškovno zahtjevna i traži iznad prosječan angažman ljudskih resursa.
- ❖ Dvoslojnu arhitekturu sa distribuiranim skladištima podataka. Karakteristika ovog tipa je postojanje većeg broja nezavisnih lokalnih spremišta podataka namjenjenih za podršku pojedinačnim aplikacijama u organizacionim jedinicama. Ovaj model je jednostavnije izgraditi i njegovo korištenje je jednostavnije, ali ima i nedostatke koji se odražavaju u:
  - Komunikacionim problemima između organizacionih jedinica, što mu umanjuje vrijednost u situacijama koje zahtijevaju međusobnu komunikaciju i kolaboraciju više organizacionih jedinica.
  - Povećanje opterećenja baza transakcionih sistema (narušava se princip procesa u pozadini koji ne ometaju primarne transakcije).
  - Lokalno skladište ili data-mart podržava samo jednu aplikaciju, pa naknadno povećanje broja aplikacija koje koriste isto skladište podataka postaje problematično.
  - Autonomija koju data-mart-ovi imaju otežava uvid u pravo stanje informacija na nivou čitave organizacije.

- ❖ Troslojnu arhitekturu. Model se sastoji od većeg broja data-mart-ova i jednog centralnog skladišta podataka koje korespondira (dvosmjerna komunikacija) sa lokalnim skladištima, omogućavajući tako integritet i usklađenost podataka. Troslojni model obezbjeđuje veću tačnost informacija bez obzira na izvor. Prevazilazi komunikacione probleme između organizacionih jedinica, smanjen angažman posebno obučenog osoblja (informatičara), povećana skalabilnost i proširivost platforme za skladištenje podataka i ujedno ostavlja otvorenom mogućnost korištenja vanjskih aplikacija.

#### 4.8. Rudarenje podataka (Data Mining)

Pojam data mining (rudarenje podataka) je povezan sa skladištima podataka, a označava pretraživanje podataka i otkrivanje znanja u bazama podataka, akcentat mu je na poslovni, a ne na tehničko-tehnološki aspekt.

Često se na rudarenje podataka gleda kao na finalnu manifestaciju procesa skladištenja podataka. Rudarenje podataka predstavlja proces pronalaženja trendova, zakonitosti, modela i odnosa među podacima, do kojih dolazimo uz pomoć alata za rudarenje podataka. Alati za rudarenje daju odgovore na poslovna pitanja, za čije rješavanje tradicionalnim metodama je potrebno mnogo više vremena. Pretraživanje baza podataka otkriva nove matrice ponašanja kupaca, konkurencije, što omogućuje donošenje proaktivnih odluka baziranih na znanju (knowledge-driven decisions). Razvoj metoda koje se danas koriste u okviru pojma rudarenje podataka počinje 70-tih i 80-tih godina prošlog vijeka, a od sredine 90-tih pojam rudarenje podataka objedinjuje skup metoda i postupaka, koje za cilj imaju otkrivanje zakonitosti u masi podataka.<sup>68</sup>

Tehnike rudarenja predstavljaju rezultat dugog procesa istraživanja i razvoja statističkih algoritama. Ovaj evolucionni proces započeo je zajedno sa kompjuterskom obradom podataka i traje u kontinuitetu, uporedo sa razvojem informacionih tehnologija i to:

- ❖ sve moćnijom multiprocesorskom tehnologijom (Moore-ov zakon),
- ❖ tehnologijom za masovno prikupljanje podataka i
- ❖ stalno rastućim brojem algoritamskih tehnika za rudarenje podataka.

Na putu od poslovnih podataka do informacija poslovne inteligencije, svaki novi korak je sagrađen na prethodnom. Napredak tehnologija omogućava da se istorijski podaci u skladištima podataka koriste za izradu modela koji osvijetljavaju kretanja sistema u prošlosti i izvlače konkretne zaključke i na tom osnovu predviđaju buduća kretanja poslovnog sistema u određenom vremenu. Radi se o dinamičnom pristupu istraživanja podataka (data exploration), kojim se iz velike količine podataka dolazi do skrivenih podataka od značaja za pribavljanje novih informacija i otkrivanja znanja temeljenog na podacima i stvaranje nove poslovne vrijednosti.

---

<sup>68</sup> Žalac, N., "Rudarenje podataka i njihovo pretvaranje u znanje", *Hrvatska gospodarska revija*, Zagreb, 2000., br. 6

Otkrivanje znanja rudarenjem podataka se odvija kroz nekoliko faza ili koraka:<sup>69</sup>

- ❖ *selekcija podataka* – u prvom koraku se odabire ciljani skup podataka na kojima će se provesti postupak otkrivanja znanja, odnosno vrši se izbor baza podataka, varijabli i uzoraka podataka. (demografski podaci, podaci o prodaji i sl.)
- ❖ *pročišćavanje podataka* – u ovoj fazi se podaci zahvataju sa raznih računara i baza, zatim se čiste i uparaju,
- ❖ *redukcija i projekcija podataka* – ovdje se vrši transformacija podataka iz transakcionih baza podataka i ostalih izvora u višedimenzione baze. Npr. na primjeru maloprodaje, dimenziona baza se sastoji iz dimenzije vremena, dimenzije maloprodajnih objekata i dimenzije kupaca,
- ❖ *određivanje metode rudarenja* – u posljednjem koraku vrši se izbor najprikladnije metode rudarenja podataka, npr. metoda klasifikacije, klaster metoda, analiza potrošačke korpe i sl.

Kruna niza prethodnih aktivnosti jeste pravilna interpretacija i izvođenje zaključaka kao rezultat procesa otkrivanja znanja.

Kvalitet dobijenih izvještaja kao rezultat rudarenja podataka je u direktnoj zavisnosti od kvaliteta podataka. Opet, kvalitet podataka zavisi od stepena razvijenosti informacionog sistema organizacije i razvijenosti sistema skladištenja podataka koji obuhvata sve relevantne attribute koji se planiraju koristiti u analizama. U njima su podaci već čisti, integrisani i potpuni.

U zavisnosti od potreba organizacije i odabrane strategije, koriste se i različite metode rudarenja podataka, koje nisu privilegija jednog područja društvene aktivnosti, već se koriste svugdje gdje se raspoložuje sa velikom količinom podataka, na osnovu kojih se žele otkriti određene veze, pravilnosti i zakonitosti (u medicini, mikrobiologiji, genetici, mehanici i sl.) Najčešće je u upotrebi nekoliko metoda u procesu rudarenja:

- ❖ *Regresiona metoda*. Koristi se za opisivanje veza između varijabli od primarnog interesa (prodaja, račun) i tzv. prediktorskih varijabli, odnosno kada se na osnovu postojećih vrijednosti vrši predviđanje budućih vrijednosti. Poznate su linearna regresija, višestruka regresija, polinomna regresija itd. No, za većinu problema se ne može primijeniti jednostavna linearna regresiona metoda. Postoje kategorije koje je teško predvidjeti, kao što je obim prodaje, kretanja vrijednosti na berzi ili pad proizvodnje, jer te vrijednosti zavise od mnogostrukih varijabli, pa se za te slučajeve primjenjuju druge metode poput stabla odlučivanja ili neuronskih mreža.
- ❖ *Metoda klasifikacije*. Ovdje ubrajamo metode za svrstavanje posmatranih pojava u jednu od prethodno definisanih klasa ili grupa. Metoda klasifikacije identifikuje zajedničke karakteristike, koje označavaju grupu kojoj pripada svaki pojedinačni slučaj.

---

<sup>69</sup> Žalac, N., "Rudarenje podataka i njihovo pretvaranje u znanje", *Hrvatska gospodarska revija*, Zagreb, 2000., br. 6

- ❖ *Metoda klastera.* Za razliku od klasifikacije, klaster metoda predstavlja postupak kojim se vrši grupisanje objekata sličnih karakteristika, sa ciljem pronalaza grupa koje se znatno razlikuju jedna od druge, dok su članovi unutar grupa vrlo slični jedni drugima. Ovdje nemamo prethodno definisane klase, niti atribute po kojima će se podaci svrstavati u grupe klastera. Za provođenje klaster metode postoje različiti algoritmi, od kojih ćemo navesti: K-means i Hijerarhijsko klasterisanje, i nećemo ih dalje opisivati. Karakteristika svih algoritama je da rade samo sa numeričkim vrijednostima, kada se u proces analize uvrste i nenumeričke varijable, prethodno treba izvršiti transformaciju nenumeričke u numeričke vrijednosti. Metoda se koristi za početno segmentiranje tržišta, kao i za praćenje trendova i u drugim situacijama.
- ❖ *Neuronske mreže.* Ili, nelinearni modeli predviđanja, omogućuje modelisanje velikih i kompleksnih problema, koji uključuju stotine varijabli i mnogobrojne interakcije. Treba naglasiti da postoje biološke neuronske mreže, koje su neuporedivo kompleksnije od matematičkog modela, koji se koristi u praksi prema funkcionalnoj šemi. Neuronske mreže nije lako interpretirati, pošto zahtijevaju sveobuhvatan trening za osposobljavanje, osim u slučajevima rješavanja "malih" problema.
- ❖ *Stablo odlučivanja.* Predstavlja način klasifikacije atributa u odnosu na zadatak ciljnu varijablu. U slučaju stabla odlučivanja, interpretacija rezultata je lagana.
- ❖ *Metode za analizu veza.* Ovdje spada i metoda za analizu potrošačke korpe, služe za analizu kombinacija proizvoda koji se često kupuju zajedno. Glavni cilj ove metode je otkrivanje zakonitosti kupovine skupina proizvoda u trgovačkim centrima, a može se iskoristiti za povećanje prodaje. Suština metode se sastoji u otkrivanju asocijativnih pravila, koja ukazuju koji se parovi proizvoda i sa kojom vjerovanoćom kupuju zajedno.
- ❖ *Genetički algoritmi.* Koriste se kao tehnike za rješavanje problema optimizacije, npr. kreiranje rasporeda rada u smjenama i sl.

Znanja otkrivena u procesu rudarenja podataka prezentiraju se u obliku izvještaja ili se formalizuju i pohranjuju u sisteme zasnovane na pravilima. Neki sistemi poput neuronskih mreža su sposobni osim pravila prihvatiti dinamičke modele. Sistemi zasnovani na pravilima se mogu podijeliti na tradicionalne ekspertne sisteme i sisteme zasnovane na neizrazitoj logici.<sup>70</sup>

Na tržištu postoji veliki broj firmi koje nude softver za rudarenje podataka različitih namjena i stepena specijalizacije. U današnjim tržišnim uslovima, poslovni procesi generišu ogromne količine podataka, pa baze dostižu veličinu koja se mjeri terabajtima, pri čemu se jaz, između mogućnosti prikupljanja podataka i analize podataka, stalno povećava. U tako "nakrcanoj" bazi se skrivaju informacije od strateškog značaja za organizaciju. Uspješno rudarenje podataka je uslovljeno sa dva činioca, pravilno integrisano skladište podataka i dobro razumijevanje i

---

<sup>70</sup> Žalac, N., "Rudarenje podataka i njihovo pretvaranje u znanje", *Hrvatska gospodarska revija*, Zagreb, 2000., br. 6

poznavanje procesa poslovanja nad kojim se želi primjeniti postupak rudarenja podataka, kao i broj kadrova koji raspolažu sa analitičkim vještinama.

Primjena rudarenja podataka nije ograničena na uska područja poslovanja, primjenjuje se u proizvodnji, telekomunikacijama, bankarstvo, finansije, osiguranje, maloprodaja i druga, pri čemu je najkorisnija tamo gdje postoji prijetnja poplave podataka.

## 4.9. Poslovna inteligencija

### 4.9.1. Pojam i obilježja koncepta poslovne inteligencije

Postoji više definicija pojma poslovne inteligencije, koje se razlikuju, zavisno od autora, a isto tako i od polazišta s kojeg se navedeni pojam posmatra. Pojam poslovne inteligencije predstavlja osnovnu tehnološku infrastrukturu koja poslovnim subjektima omogućuje potpuno upravljanje informacijama i time postizanje veće fleksibilnosti na tržištu.

U složenim poslovnim sistemima svijest o korisnosti prihvatanja koncepta poslovne inteligencije raste svakim danom, a time raste i potreba za uvođenjem informacionih sistema, koji su sposobni podržati takve trendove. Pomoću alata poslovne inteligencije, organizacije efikasnije povezuju ljude sa njihovim poslovanjem, sa kupcima, dobavljačima i partnerima, omogućavajući uvid u ogromnu količinu kompleksnih podataka.<sup>71</sup> Ističu se slijedeći tipovi alata:

- *Alati za upite* predstavljaju programske pakete, koji omogućavaju korisnicima postavljanje upita o matricama ili detaljima na koje se podaci odnose;
- *Alati za rudarenje podataka*, koji omogućavaju automatsko pretraživanje karakterističnih matrica ili korelacija među podacima i
- *Softver za multidimenzionalne analize* ili pozantiji kao OLAP (Online Analytical Processing).

Primjena koncepta poslovne inteligencije omogućava poslovnim sistemima korištenje samo onih informacija koje su im, u određenom vremenu, potrebne za donošenje poslovnih odluka, a iskazane su na način koji im najviše odgovara. Istovremeno, ako se koncept primjenjuje na pravi način, smanjuje se količina podataka i informacija, kojima se zaposlenici u poslovnim sistemima izlažu uz istovremeno povećanje kvaliteta tih informacija.

Stoga je glavna namjera koncepta poslovne inteligencije generisanje što kvalitetnijih informacija, potrebnih poslovnim sistemima za donošenje pravih poslovnih odluka. Time se daje moć onim sistemima koji je primjenjuju, da podstiču i stvaraju pozitivne promjene u svom okruženju.

---

<sup>71</sup> Panian Ž. Klepac G., „Poslovna inteligencija“, Masmedia, Zagreb, 2003.

#### 4.9.2. *Potrebe za ugradnjom sistema poslovne inteligencije*

Današnje poslovanje karakteriše zagušenje poslovnih sistema enormnim količinama podataka i informacija internog i eksternog karaktera. Primjena koncepta poslovne inteligencije omogućava organizacijama korištenje samo onih informacija koje su im u određenom vremenu potrebne za donošenje poslovnih odluka, u obliku koji im odgovara. Dalje, primjena poslovne inteligencije smanjuje količinu podataka kojima su zaposleni izloženi uz istovremeno povećanje kvaliteta informacija. Iz ovoga proizilazi da je glavna namjera koncepta poslovne inteligencije generisanje što kvalitetnijih informacija potrebnih u procesu donošenja odluka.

Karakteristika poslovne inteligencije da je proaktivna, potiče iz operativnih podataka i orijentisana je na isporuku informacija korisnicima prema njihovim preferencijama.

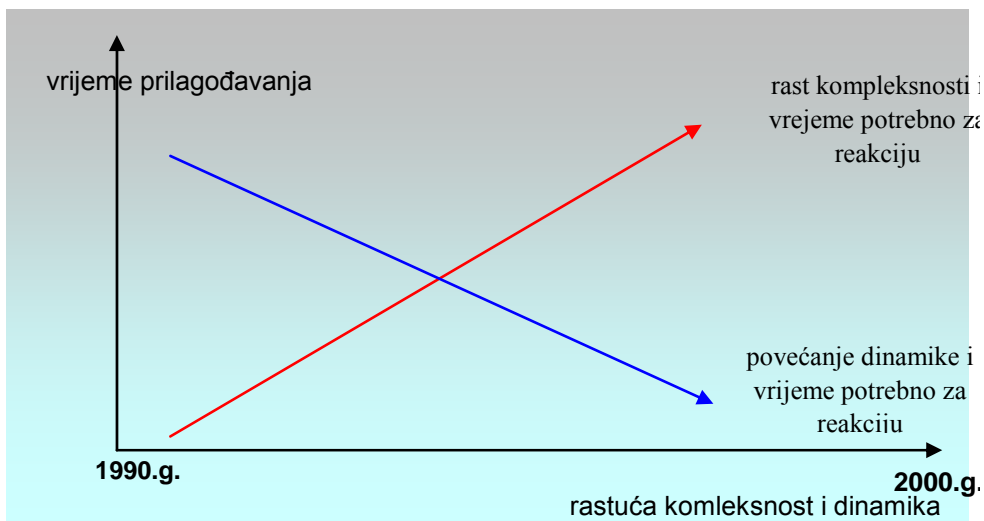
Posjedovanje prave informacije je danas osnovni preduslov za preživljavanje organizacije u turbulentnim uslovima koji vladaju na tržištu. Ona omogućava organizacijama pravovremeno povlačenje odgovarajućih poslovnih poteza. Prema procjenama, tipična organizacija danas analizira samo 10% prikupljenih podataka. Implementacijom sistema poslovne inteligencije, organizacija može koristiti i preostale podatke iz svih izvora transformišući ih u kvalitetne informacije. Primjena koncepta poslovne inteligencije omogućava organizaciji i:<sup>72</sup>

- ❖ analizu ponašanja kupaca i dobavljača;
- ❖ određivanje ko su ključni kupci, dobavljači i troškovi;
- ❖ gdje i kod kojih kupaca nastaje poslovni rezultat;
- ❖ djelotvornije pregovaranje sa kupcima i dobavljačima;
- ❖ analizu djelotvornosti upravljanja;
- ❖ lakše predviđanje budućih trendova i
- ❖ uvid u ponašanje pojedinih tržišnih segmenata.

Uvođenje sistema poslovne inteligencije u naprednim organizacijama se javlja kao potreba zbog sve jače tržišne utakmice, razvijenih distribucionih kanala i ponude roba i usluga, koja znatno premašuje potražnju, prema nekim istraživanjima i 30-tak% više od stvarnih potreba. Alati poslovne inteligencije omogućavaju organizaciji da brzo reaguje na prijetnje koje dolaze iz okruženja. Još jedan razlog za primjenu poslovne inteligencije jeste zadržavanje postojećih i privlačenje novih kupaca, pri čemu je pronalaženje novih kupaca višestruko skuplje od zadržavanja postojećih.

---

<sup>72</sup> Panian Ž. Klepac G., „*Poslovna inteligencija*“, *Masmedia*, Zagreb, 2003.



*Slika 6. Potreba za sistemima poslovne inteligencije*

Na slici broj 6, prikazan je odnos rastuće kompleksnosti i dinamike poslovanja, te vremena potrebnog organizaciji za reakciju na navedene prijetnje koje joj dolaze iz okoline.

Ako se fokusiramo na zahtjeve koji proizilaze iz stanja na tržištu, potreba za uvođenjem koncepta poslovne inteligencije javlja se prvenstveno zbog zadržavanja postojećih i pronalaženja novih kupaca. Poznato je da je pronalaženje novih kupaca višestruko skuplje od zadržavanja postojećih. U današnje vrijeme materijalnog obilja, kupac se ponaša kao kralj ili čak poput diktatora. Kupci koji nisu zadovoljni kvalitetom određenog proizvoda u pravilu će ga izbjegavati i neće ponoviti kupnju. Štaviše, svaki od nezadovoljnih kupaca obavijestit će i određeni broj drugih osoba o svom nezadovoljstvu.

Prema rezultatima istraživanja Harvard Business Review-a, ako organizacija uspije smanjiti odlazak kupaca konkurentima za 5%, može udvostručiti svoju zaradu. Istraživanja Gartner Group u 2004. pokazuju da samo 20% velikih kompanija iskorištava 50% prikupljenih podataka u cilju povećanja konkurentske prednosti, što nas navodi na to da prihvatanje koncepta poslovne inteligencije predstavlja mogućnost koju će veliki broj poslovnih sistema što prije prihvatiti, ukoliko žele opstati na tržištu.

#### **4.9.3. Važnost kvalitete prikupljenih podataka**

Glavni zadatak koncepta poslovne inteligencije je prikupljanje što kvalitetnijih informacija, jer samo pomoću takvih informacija organizacija ima šansu pravovremeno reagovati i donositi prave poslovne odluke. Različiti razlozi utiču na to da kvaliteta podataka nije na nivou koji bi osigurali kreiranje kvalitetnih informacija, prije svega jer organizacija podatke prikuplja iz različitih izvora. Bitno je da u kompaniji postoji svijest da nekvalitetni podaci mogu negativno uticati na poslovanje organizacije.



Četiri osnovne kategorije kvalitete podataka, koji direktno utiču na donošenje poslovnih odluka u preduzeću.<sup>73</sup>

- ❖ standardizovanost,
- ❖ podudarnost,
- ❖ verifikovanost i
- ❖ proširivost.

*Standardizovanost* – karakteriše da različita interpretacija istih pojmova, može dovesti do toga da se podatak prilikom unošenja u bazu podataka ne prepozna kao identičan podatak, već kompjuter shvati kao različit podatak (npr. izraz „cijena proizvodnje“ i „proizvodna cijena“). Da bi se izbjegla takva pogreška, preporučuje se standardizacija podataka.

*Podudarnost* – karakteriše neplanirano udvostručavanje podataka, nastale zbog različitih varijacija prilikom registracije određenih podataka (npr. imena, prezimena i adrese kupca), pri čemu se male varijacije ne prepoznaju kao identične, već ih pohranjuju u bazi podataka kao da se radi o tri različita kupca. Primjenom savremenih softverskih alata moguće je uočiti podudarnost.

*Verifikovanost* – podrazumijeva da se postupkom verifikacije ili uspořádivanja, utvrđuje podudarnost bilo kojeg podatka s nekim poznatim izvorom, koji služi kao šablon. Verifikacija se odnosi na sve tipove podataka, tekstualne, brođane, uzorke zvuka, slike digitalizovanih potpisa, multimedijjskih podataka itd.

*Proširivost* – podrazumijeva da upotrebom sofisticirane informacione tehnologije danas je moguće dodavati nove podatke postojećem skupu podataka, kao i mijenjati vrijednost postojećih podataka, te ih na taj učiniti korisnijim za primjenu.

Osim za donošenje pravih poslovnih odluka, kvalitetni podaci važni su i za kontinuirano odvijanje proizvodnog procesa. Prvenstveno korištenje podataka mora biti što jednostavnije. Danas se sve više koriste ona softverska rješenja, koja korisnicima omogućuju pristup putem preglednih grafikona.

Može se reći da je najvažniji kriterij uspjeha za sistem poslovne inteligencije jednostavnost i brzina rada za krajnjeg korisnika, koji omogućuje brzo do-laženje do željenih rezultata uz sigurnost i tačnost.

Na kraju, potrebno je naglasiti da se obradom kvalitetnih podataka dolazi do informacija neophodnih savremenom upravljanju za prognoziranje u stvarnom vremenu. Veoma je važno da organizacija precizno utvrdi i razgraniči kojim podacima mogu pristupiti samo određeni zaposlenici, a kojima se mogu koristiti svi zaposlenici, da ne bi došlo do zloupotreba ili do sukoba interesa.

#### **4.9.4. Korisnici sistema poslovne inteligencije**

Organizacije koje u svojim poslovnim aktivnostima primjenjuju koncept poslovne inteligencije, uspostavljaju bolju kontrolu nad informacijama u odnosu na one koje ne koriste njene prednosti, te donose kvalitetnije odluke, stvaraju konkurentsku prednost i nove oblike prihoda. Mnoge srednje i velike kompanije već su ugradile i koriste sistem poslovne inteligencije za upravljanje važnim procesima u okviru organizacije.

---

<sup>73</sup> Panian Ž. Klepac G., „Poslovna inteligencija“, Masmedia, Zagreb, 2003.

Koncept poslovne inteligencije danas se uspješno primjenjuje u mnogim poslovnim područjima i industrijskim granama, a naročito u bankarstvu, malo-prodajnim trgovačkim lancima, logističkim aktivnostima, osiguravajućim društvima, itd. Predviđa se da će se prednostima koje pruža poslovna inteligencija u skorjoj budućnosti koristiti i fizička lica – da bi unaprijedili kvalitet svog života.

Širenje ideje i ugradnja sistema poslovne inteligencije u različita područja državne uprave i javnih ustanova, znatno će olakšati život svakog pojedinca. Pojednostavljenje administriranja u poreznom sistemu, zdravstvenom osiguranju, socijalnoj brizi itd. pridonijeće smanjenju troškova i podizanju kvaliteta života uopšte. Pri tome je bitno da ponuđači alata poslovne inteligencije vode brigu o jednostavnosti upotrebe sistema, da bi se mogao što brže širiti broj korisnika. Tako će razvoj alata poslovne inteligencije omogućiti da, umjesto određenog broja analitičara, koji svoje kompletno radno vrijeme provode analizirajući podatke, svi menadžeri i profesionalno osoblje provode mali procent radnog vremena analiziraju podatke sami.

#### **4.9.5. Alati poslovne inteligencije**

Sa stanovišta informatičke infrastrukture, sistem poslovne inteligencije započinje sa izgradnjom skladišta podataka kao centralnom bazom organizacije, u koju se slivaju svi podaci internog karaktera (nastali u organizaciji) ili podaci iz vanjskih izvora. Proces punjenja skladišta je objašnjen ranije, a ono što nas nakon toga zanima je mogućnost analize. Eksploatacija i vizualizacija podataka se vrši uz pomoć multidimenzionalne analize ili korištenje OLAP (On-Line Analytical Processing) alata. Skraćenica OLAP podrazumijeva kategoriju aplikacija i tehnologije, namijenjenu za skupljanje, upravljanje, obradu i prezentaciju multidimenzionalnih podataka namijenjenih analizama za potrebe upravljanja. OLAP alati se međusobno mogu jako razlikovati, stoga je bitno da pri akviziciji alata u njihovom vrijednovanju, u cilju izbora najpovoljnijeg rješenja, učestvuju i korisnici i informatički stručnjaci. Modeli OLAP su lagano razumljivi, pa korisnici ne moraju vladati posebnim analitičkim vještinama. Takođe, karakteriše ih velika brzina rada, što ima efekta na efikasnost ukupnih napora kod donošenja odluka. Spektar mogućnosti, koje obuhvataju OLAP alati je veoma širok, kreće se od jednostavnog pretraživanja, preko proračuna do visoko diferenciranih i sofisticiranih analiza, kao što su vremenske serije i kompleksno modelisanje. Time oni obuhvataju kompletan slijed, koji počinje podacima, a završava poslovnom inteligencijom.

Prednost koju pružaju mehanizmi OLAP alata je i provođenje ad-hoc analiza, pored rutinske i periodične analize i na osnovu njih produkovanih papirnih izvještaja. Ad-hoc analiza omogućava generisanje odgovora u stvarnom vremenu, koje je izraženo veoma malim vremenskim jedinicama do nekoliko minuta i tekstualnom i grafičkom obliku, koji je pogodan za upotrebu.

Na tržištu je danas moguće naći nekoliko varijanti OLAP alata:

- ❖ *Relacioni OLAP alati*, u njihovoj osnovi se nalaze relacione baze podataka i za razliku od multidimenzionalnih, vjerno odražava stvarni svijet. No, u slučaju promjena koje proizvođač alata želi uraditi, moguća je otežana primjena standardnih upitnih jezika (SQL), koji je blizak korisnicima, kao i neke druge interakcije sa bazom podataka.

- ❖ *MOLAP alati*, za razliku od ROLAP-a njihova baza podataka nije izgrađena na standardnom modelu (relacionom), već je prilagođena u n-dimenzione matrice strukture. To čini ove alate teško prilagodljivim promjenama u veličini sistema, kojeg se želi pomoću njih pratiti i analizirati.
- ❖ *Desktop OLAP alati*, predstavljaju jednostavne OLAP alate, nižih cijena i prilagođeni su skromnijim performansama desktop računara. Namjena im je da zadovolje potrebe pojedinačnih korisnika.
- ❖ *HOLAP alati*, su hibridni proizvod, pomoću kojeg je moguće izvoditi multidimenzionalne analize simultano iz podataka koji se nalaze u multidimenzionalnim skladištima podataka i relacionih baza, što predstavlja kombinaciju MOLAP i ROLAP alata.

OLAP alati su prisutni na tržištu više od deset godina, a kao najpoznatiji proizvođači navedenih alata su kompanije: Cognos, Microsoft, Oracle, SAS, IBM, Busines Objects, Aplix, Hyperion Solution itd.

#### 4.10. Perspektive menadžmenta znanja

Postavlja se pitanje zašto nam je potreban menadžment znanja? Danas sa sigurnošću možemo reći da su osnovni faktori, koji objašnjavaju potrebu proučavanja i integrisanja menadžmenta znanja u savremeno poslovanje slijedeći:<sup>74</sup>

- ❖ Tržišta su sve više kompetitivna, a brzina nastajanja inovacija je u porastu;
- ❖ Redukcija osoblja rađa potrebu da se neformalno znanje zamijeni formalnim;
- ❖ Pritisak konkurencije redukuje radnu snagu, koja zadržava dragocjeno poslovno znanje;
- ❖ Vrijednost vremena posvećenog iskustvu i usvajanju znanja je smanjena;
- ❖ Rano penzionisanje i porast mobilnosti radne snage dovode do gubitaka znanja;
- ❖ Promjene u strategiji mogu rezultovati gubitkom znanja u određenoj oblasti;
- ❖ Većina poslova je zasnovana na informacijama;
- ❖ Organizacije se takmiče na osnovu znanja;
- ❖ Proizvodi i usluge su sve više kompleksne, obdarene značajnom informacionom komponentom;
- ❖ Potreba za permanentnim učenjem je neizbježna realnost.

Porast broja radnika sa znanjem mijenja odnos moći u samoj organizaciji i stvara nove tenzije i odgovornosti između menadžera i radnika. Radnici sa znanjem ne rade više samo za novac, niti na njih mogu uticati tradicionalni privlačni finansijski paketi. Prioriteti lojalnosti se takođe mijenjaju. Prvo se javlja lični razvoj, zatim profesionalna lojalnost, a tek na kraju lojalnost prema poslodavcu.

---

<sup>74</sup> Manojla Zrnić, *Obrazovanje za menadžment (skripta)*, Banja Luka College, Banja Luka, 2007.

Danas predlažu zamjenu tradicionalnog ugovora o zaposlenju novim tzv. *moralnim ugovorom*. Po tom novom ugovoru, svaki zaposleni preuzima odgovornost za pružanje svog maksimuma. Za uzvrat, top menadžment preduzima određene akcije, kako bi obezbjedio svojim zaposlenima slobodu da odaberu zaposlenje, a ne da se stvara osjećaj kod zaposlenih da budu sretni što uopšte imaju posao. Top menadžment to čini nudeći svakom zaposlenom mogućnost za konstantnim učenjem i obučavanjem, kako bi povećao svoje šanse da pronađe zaposlenje van kompanije. U isto vrijeme stvaraju stimulatívno interno okruženje, koje, ne samo da omogućuje zaposlenima da koriste svoje vještine radi poboljšanja konkurentnih prednosti kompanije, već ih motivišu da ostanu u kompaniji i pored otvorene mogućnosti da odu.

Ovaj novi moralni ugovor naglašava da znanje i donošenje odluka ne zavisi samo od top menadžmenta već mora biti podijeljeno sa svim zaposlenima. Zaposleni sve više moraju da vode računa o svom obrazovanju i da obezbjede da njihov razvoj i znanje budu samostalni i da mogu da doprinesu razvoju organizacije. Nove odgovornosti proističu iz ovog nepisanog ugovora. Zaposleni moraju da se ponašaju kao preduzetnici i kao oni koji takođe utiču na donošenje odluka. Ne mogu više da čekaju da odluke donose samo njihovi šefovi. Eliminacija gubitaka i rada koji ne stvara novu vrijednost, kao i poboljšanje procesa i pružanje usluga potrošačima sada postaju njihova odgovornost, pa čak i ako takva poboljšanja znače gubitak posla kolege.

Proizvođači zapošljavaju bolje obrazovane radnike na poslove koji su znanjem intenzivni. Prije 1947. godine, personalna služba Forda nije se trudila ni da zapiše koji stepen obrazovanja novozaposleni imaju. Danas između 30% i 40% novozaposlenih u automobilskoj industriji imaju barem neku vrstu višeg ili visokog obrazovanja, odnosno dva puta više nego što je to bio slučaj prije samo deset godina.

Kancelarijski posao je, takođe, transformisan. Bežični, izrazito brzi kompjuteri, zamijenili su mehaničke elemente rada, koji su posao činili nepodnošljivim (prepisivanje pisama, ručno sabiranje beskrajnih računa itd.). Danas sekretarice tvrde da im samo elektronska pošta štedi do dva sata dnevno čekanja da kompjuter odštampa koverte i pisma, da pošalju faks ili fotokopiraju razna dokumenta. Rezultat toga jeste manje sekretarica. Značajniji rezultat toga jeste da one više nisu sekretarice. Umjesto što sabiraju račune one pomažu u njihovom analiziranju. Umjesto što prepisuju pisma one vrše istraživanja. Umjesto što ugovaraju sastanke one organizuju konferencije. Više se ni ne nazivaju sekretaricama. Novi izraz koji se koristi je *poslovni asistent* ili *poslovni sekretar*.

U Švedskoj, nekada socijalističkom društvu, javna politika smatrala je da nije pošteno plaćati menadžere srednjeg nivoa manje nego njihove šefove, već je platni spisak bio ujednačen. Šveđani su potom smatrali da se učenje ne isplati i mali broj njih se odlučio za više ili visoko obrazovanje. Javio se odliv mozgova, a Šveđani koji su završili najbolje škole počeli su da traže posao van zemlje. Radi se o slijedećem: ukoliko obrazovani radnici dobijaju veće plate, manje ljudi ostaće neobrazovano.

Mnogi poslovi će i dalje da zahtijevaju velike i skupe mašine. Međutim u doba intelektualnog kapitala najvrijedniji dijelovi tih poslova biće najosnovniji ljudski zadaci: stvaranje, osjećaj, prosuđivanje i izgradnja odnosa.

U menadžmentu znanja, standardne definicije podataka, informacija i znanja, pokazuju da su ovi pojmovi blisko povezani i da proističu jedan iz drugog. Podaci su sirove, nepovezane činjenice. Informacije su podaci koji imaju određeno značenje ili odnos.

Znanje je informacija koja podržava čovjeka i vodi ga ka akciji. Akcija se definiše kao nešto što osjećamo, mislimo i radimo.

Postavlja se pitanje u čemu treba vidjeti perspektivu menadžmenta znanja. Menadžment znanja se može definisati samo uz pomoć tri komponente: procesa, ljudi i informacione tehnologije.<sup>75</sup> Izazov je konstruisati hibrid menadžmenta znanja u kome se koriste ljudi i mašine na komplementarni način. Tehnološko orijentisana shvatanja moraju prihvatiti da postoji važan aspekt ljudskog znanja, koji ne može biti tretiran kao informacija unutar kompjuterskog sistema. Isto tako, shvatanja koja polaze od čovjeka, moraju prihvatiti da informaciona tehnologija i njene tri fundamentalne informacione funkcije (sakupljanje, obrada i komunikacija) igraju i nastaviće da igraju ključnu ulogu u efikasnom menadžmentu znanja moderne organizacije. Dakle, možemo zaključiti da je perspektiva menadžmenta znanja u eliminisanju svih navedenih razlika i uspostavljanju veze između pomenutih perspektiva – menadžment znanja je čovjeku okrenuta filozofija, koja obavezno uključuje i promovise upotrebu i korisnost informacione tehnologije.

## **5. INTELEKTUALNI KAPITAL**

### **5.1. Definicija intelektualnog kapitala**

Preduzeća danas djeluju u veoma neizvjesnoj i nepromjenljivoj okolini i stoga moraju razvijati sposobnosti učenja i prilagođivanja takvim uslovima poslovanja. Te se sposobnosti učenja i adaptacije vežu uz novu ekonomsku kategoriju – intelektualni kapital (IK).

Posljednjih nekoliko godina, intelektualni kapital, u literaturi, zauzima zapaženo mjesto kao osnovni resurs koji kompanijama treba da obezbijedi konkurentnu prednost. Sve kompanije, koje budu naučile da upravljaju znanjem kao alatom budućnosti, mogu sebi da predvide veoma svijetlu budućnost. Znanje je vrijednije i moćnije od prirodnih resursa, ogromnih fabrika ili mnoštva bankovnih računa. U skoro svim poljima poslovanja uspjeh postižu kompanije koje imaju najbolje informacije, ali koje istovremeno znaju najbolje i najefikasnije da ih iskoriste i upravljaju njima.

Dok su fizički i finansijski kapital glavna obilježja industrijske ekonomije, u modernom svijetu biznisa, izvor nove vrijednosti je ono što je dinamično, mobilno, prilagodljivo i neopipljivo. U današnjoj ekonomiji kapital je neopipljiv i sastoji se od imidža, robnih marki, tradicije, odnosa s kupcima, povezanosti s partnerima, iskustva i vještina u poslovanju, te u znanju i sposobnosti zaposlenika. Ti pokazatelji, koji čine neopipljiv kapital danas stvaraju znatno više nove vrijednosti u odnosu na tradicionalne i opipljive pokazatelje. Znanje zaposlenika, njihovo poslovno iskustvo, ideje, inovacije, motivacije, spremnost za timski rad obogaćuje organizacionu kulturu i unaprijeđuje procese unutar kompanije i omogućava stvaranje više novog znanja u odnosu na troškove poslovanja. Tako, najvrijedniji dio kapitala savremenih kompanija postaje neopipljiv i često „nevidljiv“ postojećim računovodstvenim metrikama. Neopipljiva i skrivena

---

<sup>75</sup> Manojla Zrnić, *Obrazovanje za menadžment (skripta)*, Banja Luka College, Banja Luka, 2007.

imovina čini znatan dio vrijednosti modernih kompanija. Međutim nju je teško uočiti i mjeriti, pa u velikom broju kompanije ni ne obraćaju pažnju na taj dio svoje vrijednosti. U računovodstvenom smislu taj dio vrijednosti svodi se na razliku tržišta i knjigovodstvene vrijednosti u trenutku kupnje (engl. goodwill).

Pod intelektualnim kapitalom ne podrazumijeva se gomila doktora zaključanih u nekoj zabačenoj i prašnjavoj kancelariji, niti intelektualna svojina (patenti i prava, mada su oni dio intelektualnog kapitala). Intelektualni kapital je zbir svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentnu prednost.

Putem standardnih metoda, mjerenje vrijednosti još se ne uspijeva prilagoditi novonastalim prilikama, savremene kompanije se trude dovesti u vezu znanje zaposlenika s finansijskim rezultatima kompanije. Time se dolazi do pojma intelektualni kapital. U stručnoj literaturi, pojam intelektualni kapital („*Intellectual capital – IC*“) koristi se kao sinonim za neopipljivu imovinu (neopipljive faktore poslovanja) organizacije, koja značajno utiče na uspjeh poslovanja, no nije eksplicitno izražena u bilansima (eventualno, pod nazivom goodwill).<sup>76</sup>

Izraz „intelektualni“ označava da je izvor tog kapitala intelekt tj. znanje u različitim oblicima, a susrećemo se s njegova dva pojavna oblika:<sup>77</sup>

- ❖ *materijalnim* u obliku planova, nacрта, patenata, licenci, bazama podataka, priručnika, poslovnika, korporacionih standarda, kompjuterskih programa, itd. (*explicit knowledge*).
- ❖ *nematerijalnim*, koji je u glavama zaposlenih (znanje, vizija, sposobnost djelovanja, rješavanja problema, leadership, kultura, iskustvo...), a u literaturi se naziva skrivano znanje (*tacit knoweledge*)

Cilj svake organizacije je da *tacitno*, nematerijalno znanje pretvori u materijalno, eksplicitno znanje, koje tada predstavlja vlasništvo organizacije, i nije otuđivo.

Iako je znanje bilo osnovni izvor dugoročnog ekonomskog rasta još od industrijske revolucije, ono što razlikuje njegovo današnje značenje, kao generatora rasta, jest da je informaciono – komunikaciona tehnologija ubrzala pomak prema ekonomiji znanja, omogućivši da se informacije prenose na veliku udaljenost s niskim troškovima. Godinama se ekonomski razvoj zasnivao na izgradnji infrastrukture i tvornica, opipljivih dokaza razvitka. Savremena proizvodnja sve više poprima neopipljivi oblik, i zasnovana je više na korištenju ideja, informacija i znanja, nego na materijalnim stvarima. Stoga je danas težište stavljeno na razvoju neopipljivog kapitala.

---

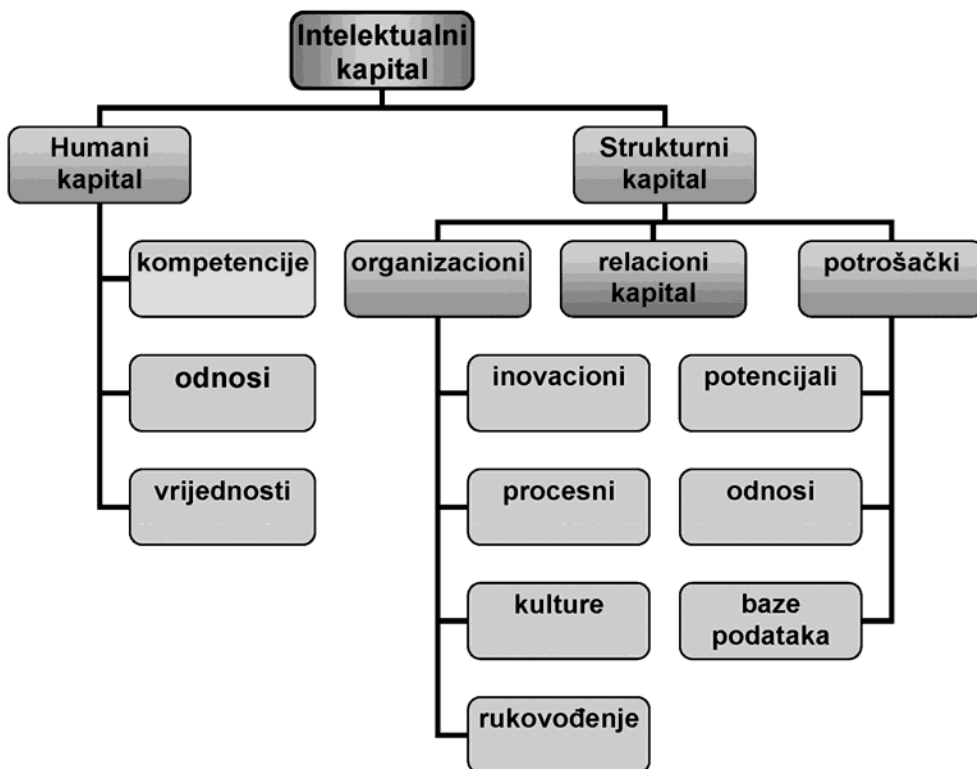
<sup>76</sup> Karmen Jelčić, „*Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

<sup>77</sup> Karmen Jelčić, „*Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

## 5.2. Klasifikacija intelektualnog kapitala

Intelektualni kapital možemo klasifikovati u dva segmenta:<sup>78</sup>

- Humani kapital (*Human Capital – HC*) i
- Strukturni kapital (*Structural Capital – SC*).



Slika 7. Klasifikacija intelektualnog kapitala

### 5.2.1. Humani kapital (*Human Capital – HC*)



Humani kapital čine zaposlenici s cjelokupnim rasponom individualnog i kolektivnog znanja, sposobnosti, mogućnosti, ponašanja, iskustva i emocija. S tim u vezi, valja reći to da zaposlenici sami po sebi nisu poslodavčev humani kapital, nego to postaju tek onda kada svoje znanje i sposobnosti pretoče u djela (usklađena s poslovnom strategijom), koja pridonose stvaranju vrijednosti (materijalne i

...stvaranje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

nematerijalne) za organizaciju (dodana vrijednost, novi klijenti, bolji imidž, uspješnija organizacija, profitabilan proizvod, novi proizvod i poboljšani proizvod).

Pod **kompetencijama** se ponajprije podrazumijevaju stručne sposobnosti zaposlenih, tj. sposobnosti da u datim okolnostima tačno znaju što, kako i kada treba činiti. U organizacijama koje žele poslovati uspješno, kompetencije valja stalno poticati i unaprijeđivati. Osim stručnih kompetencija, važna je tzv. socijalna kompetencija, pod kojom se misli na uspješnost rada s drugim ljudima (npr. način ophođenja i komuniciranja, timski rad, uklapanje u zajednicu), kao i komercijalna kompetencija, koja označava sposobnost zaposlenih da svoje djelovanje usmjeravaju za stvaranje vrijednosti.

Kada govorimo o **odnosima**, mislimo ne ekonomsku kategoriju saradnje. Ekonomski relevantni jesu samo oni odnosi, kojima je krajnja svrha stvaranja vrijednosti. Što zaposlenici s kolegama, klijentima, partnerima ili drugim stručnjacima uspješnije izgrađuju odnose koji imaju svrhe, to će organizacija poslovati bolje. Naime, jedino u interakciji s drugim nastaje sinergijski efekat, a kolektivno znanje višestruko je veće nego znanje pojedinaca. Jedan od oblika relacionog kapitala HC jesu takozvane *communities of practice*, tj. umrežavanje stručnjaka u forum radi kvalitetne razmjene znanja i iskustva pri rješavanju problema, kao i stvaranja nove vrijednosti za organizaciju.

**Vrijednosti** kod humanog kapitala značajno su uslovljene postojećim individualnim i kolektivnim vrijednostima, tj. predodžbama zaposlenih o tome šta se u njihovoj firmi stvarno cijeni i vrijeduje, a šta se smatra nepoželjnim ponašanjem. Mada su često neartikulisane, predodžbe snažno utiču na načine i modele poslovanja, na sredstva i na djelovanje zaposlenih. Vrijednosti sistema čine osnovicu korporativne kulture, jer su direktna posljedica načina na koji se radi i načina na koji menadžeri vode posao. I da ima najbolje kvalifikacije, ni jedan stručnjak ne može se smatrati humanim kapitalom dok svojim prinosom stvaranju vrijednosti ne uspijeva opravdati investicije u sebe (platu, doprinose, treninge, motivacione programe).

U ekonomiji znanja, humani kapital postaje ključni faktor poslovanja, jer se znanje i sposobnosti investiraju u organizaciju. Upravo zbog toga, humani kapital ne treba tretirati kao trošak. Naprotiv, izdatke za platu, troškove treninga, te razne povlastice što ih poslodavac dodjeljuje zaposlenima treba smatrati investicijom.

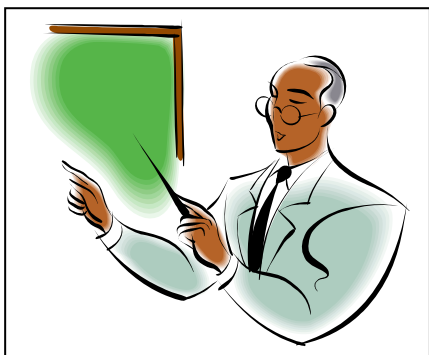
Po logici samog poslovanja, teži se smanjivanju troškova, ali to nikako nije slučaj kada je riječ o investicijama. Ako ulaganje u zaposlene poslodavac smatra investicijama, tada će od njih zahtijevati njihov intelektualni prinos, ali će ga, zato, i cijeliti. To će podstaknuti sve one koji „znaju i žele, a nemaju prilike“, a uzdrmati one koji „imaju priliku a ne žele i ne znaju“. Logično je to što investitor očekuje da će mu se isplatiti ulaganje, koje, doduše, nije isplativo u kratkom roku, ali, zato, dobit od njega znatno je veća nego dobit od ulaganja drugih vrsta.

Odlike humanog kapitala jesu intelektualna sposobnost, sposobnost kombinovanja, umijeće rješavanja problema (znanje), ustrajnost i inicijativa. Sposobni i angažovani ljudi smatraju se ključnom imovinom organizacije jer, dok su u radnom odnosu, njihov intelektualni input i radni rezultati „pripadaju“ organizaciji. No, kako ti ljudi u svakom trenutku mogu otići iz organizacije, njihovo znanje i sposobnosti, na neki način, treba pretvoriti u kolektivno znanje, koje ostaje u trajnom vlasništvu organizacije (npr. u obliku zapisa, podaci o potrošačima, prepričanim



iskustvima, izvještaji, nacrti, programi, savjeti, mentorstvo). Zbog toga, poslovnu je organizaciju potrebno strukturirati na odgovarajući način, pod čime se, u pravilu, podrazumijevaju decentralizacija i veća samostalnost na nižim organizacionim nivoima. Pritom je, takođe, važno njegovati neformalne odnose, jer se na taj način omogućava prenošenje znanja i iskustva, te potiče na preuzimanje rizika i na inicijativnost. Naročito je potrebno osposobiti fleksibilne i umrežene strukture, čime se već zahvata u drugu komponentu intelektualnog kapitala, odnosno u strukturni kapital.

### 5.2.2. Strukturni kapital



Strukturni kapital predstavlja sposobnost organizacije da koristi inovativni i intelektualni potencijal svojih zaposlenika.

On se, najčešće, operacionalizuje kroz informacijski sistem, softver, vještine i iskustva koje organizacija ugrađuje u procese i sisteme. Strukturni kapital je ono što ostane u organizaciji kada njeni zaposlenici napuste svoja radna mjesta po završetku radnog vremena i odu kući. On predstavlja recepte znanja, kojima neko drugi može povećati vrijednosti na dobrobit organizacije.

Kao što je na šemi Klasifikacije intelektualnog kapitala (slici broj 7) uočljivo, razlikujemo dvije vrste strukturnog kapitala: organizacioni i potrošački.

#### 5.2.2.1. Organizacioni strukturni kapital

Organizacioni strukturni kapital je sistematizovana i kodifikovana sposobnost djelovanja organizacije.<sup>79</sup> U njega se ubrajaju: organizaciona struktura organizacije, način rada, upravljački podsystemi, nacrti, sredstva kontrole, informacijski i komunikacioni sistemi, sistemi za upravljanje vrijednostima (finansije, investicije, računovodstvo), razvoj, ophođenje sa zaposlenima, baze podataka, dokumentacija, te intelektualne imovine, patenti, autorska prava, licence itd. Organizacioni kapital u cjelosti je vlasništvo organizacije, a u bilansama se prikazuje samo jedan njegov dio – intelektualno vlasništvo.

Organizacioni strukturni kapital razvrstavamo u:

- ❖ *inovacioni,*
- ❖ *procesni,*
- ❖ *kultura i*
- ❖ *vodenje posla.*

**Inovaciona** sposobnost predstavlja sposobnost organizacije da kontinuirano redefiniira ponudu proizvoda ili usluga, u skladu sa potrebama tržišta. Obuhvata, takođe, sposobnosti organizacije da fleksibilno mijenja strukture, sisteme, procese i načine rada, kada više ne podupiru optimalno stvaranje vrijednosti. U inovacione

<sup>79</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

processe spadaju sitna poboljšanja proizvodnih i uslužnih procesa, koja predlažu svi zaposlenici, ali i djelatnost odjela za istraživanje i razvoj, dizajniranje, marketinške aktivnosti i drugi, koji stvaraju nove primjenjive vrijednosti.

Bitno je kod zaposlenih razviti svijest o tome da se inovativnost u organizaciji, osim u odjelima za istraživanje i razvoj, uglavnom manifestuje putem usavršavanja postojećih struktura, načina rada, postojećeg proizvoda ili usluge. Prema tom je svakome dostupna i nužna vještina. Kako se radi o ključnom faktoru razvoja i napretka, bez sistemskog poticanja inovativnosti, razvoj bi bio prepušten slučaju. Sporadično poticanje ideja, proizvoda, je poželjno, ali nije dovoljno za brz razvoj. Naime, svaki razvoj počiva na inovativnosti, od individualnog nivoa, nivoa organizaciji (tehnologije, proizvodi, procesi), do mezo nivoa (tehnološki i inovacijski centri, komunikacija, kooperacija, rješenja) i makro nivoa (bit inovativnosti na svim nivoima). Bez razvijenog sistema poticanja i nagrađivanja inovativnosti neće biti niti motivacije, kao ni razumijevanja za njenu važnost za razvoj.

Pod **procesni strukturni kapital** podrazumijevamo poslovne procese (sve je proces – proizvodnja, učenje, komunikacija) i tehnike, kvaliteta, kadrovski programi itd., koji povećavaju djelotvornost proizvodnje i izrade proizvoda i usluga (npr. ISO 9000), specifičan način organizacije procesa, komunikacionih kanala.

Pri tome je važno uspostaviti procese stalnog učenja i usavršavanja, što uključuje utvrđivanje stručnih, iskustvenih, te kreativnih potencijala zaposlenika, kako bi se precizno i sistemski odredili potencijali, te pozicije vezane uz daljnje unaprijeđivanje intelektualnog kapitala, odnosno organizacionog znanja.

Iako **kultura** i rukovođenje nisu posebno izdvojeni, u većini modela intelektualnog kapitala, u svim zemljama u tranziciji, predstavljaju kritične faktore poslovanja. Kultura se može definisati kao kombinovani zbir pojedinačnih mišljenja, zajedničkih vrijednosti sistema, stavova, normi i ponašanja.<sup>80</sup> Kultura je faktor koji funkcionise kao poluga za uspješnu realizaciju privrednih napora, a razlikujemo tri aspekta:

- ❖ s aspekta koncepcije posloводства o tome kakva bi kultura **trebala biti**,
- ❖ s aspekta **stvarne kulture** (koja je kolektivni vrijednosni sistem),
- ❖ s aspekta **percepcije klijenata**, partnera i investitora.

Poslovni uspjeh ili neuspjeh te uvođenje novih sistema upravljanja i mjerenja, u mnogome zavise o postojećoj kulturi, koju je najteže promjeniti, jer se sistemski razvijala tokom vremena. Poslodavci moraju to uzeti u obzir i ozbiljno raditi na oblikovanju individualnih i kolektivnih vrijednosti sistema, koji čine temelje rada zaposlenih.

Upravljanje intelektualnim kapitalom obuhvata i stvaranje i poticanje kulture učenja, rada, inovativnosti, uspješne komunikacije i kooperacije, te stalnog unaprijeđivanja. Bez adekvatnog sistema motivisanja i nagrađivanja teško se mogu očekivati pomaci u željenom smjeru. Za transformaciju organizacione kulture, od izuzetne važnosti je koristiti menadžersku metodu upravljanja promjenama (*change management*).

---

<sup>80</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

**Rukovođenje** je most između humanog, organizacionog i potrošačkog kapitala. Uloga top menadžmenta mogla bi se slikovito prikazati na slijedeći način: bez magneta, komadići željeza u kutiji razbacani su i okrenuti svaki u svom smjeru. Doda li se magnet u kutiju, svi komadići dobiće jedinstveni smjer. Na menadžmentu je dakle da, kao magnet, što jasnije postavljaajući i komunicirajući ciljeve, usmjeri organizaciju u odgovarajućem smjeru. Rukovođenje djeluje u cilju stvaranja skladnih i višestrukih efekata između strategije, strukture, sistema i kulture u poslu, na tržištu i radnoj okolini, u kojoj organizacija djeluje.

Bitno je da vođstvo organizacije svoje vizije i misije prenesu na sve zaposlenike. Savremeni pristup razvoju, podrazumijevaju i stvaranje novih vrijednosti, sa realizacijom strateškog plana. No, bez jasno definisane vizije (šta želimo biti i kako želimo izgledati), strategije (kako tamo mislimo stići), ciljeva (šta kada treba učiniti), tome prilagođenog plana akcije (ko šta radi) i identifikacije svakog privrednika sa vizijom i ciljevima (gdje sam ja u tome), nema jasnog usmjeravanja, a time ni prave snage. Pri tome, treba napomenuti da je pojavom budućnosti u dinamičkom smislu relativan pojam u zavisnosti od brzine promjena u okolini. Brojni tržišni izazovi taj zadatak otežavaju, ali bez nje nije moguće opstati, tj. povećati tržišni dio.

#### 5.2.2.2. *Potrošački kapital*

Potrošački kapital je ključni dio strukturnog kapitala organizacije i sastoji se od odnosa s potrošačima (kupci, klijenti, gosti), baze podataka o potrošačima, a u nekim slučajevima proširuje se i na odnose s dobavljačima i partnerima (tzv. relacioni kapital). Potrošački kapital se odnosi na vrijednost, koja potiče iz odnosa s potrošačima (dobavljačima, partnerima), a stvara se kroz kontinuirani odnos s njima. Potrošač je početak i završetak lanca stvaranja vrijednosti (materijalnih i nematerijalnih). Opstanak svih uslužnih i proizvodnih djelatnosti zavisi o potrošačima, a začuđuje koliko se malo pažnje pridaje njihovim zahtjevima, željama i zadovoljstvu.

Iskustva su pokazala, ako usmjerimo organizaciju prema potrošačima, mijenjaju se ciljevi, proizvodi, usluge, organizacija i investicije. To znači da bez fokusa na potrošače nema ciljane i efikasne alokacije resursa, niti maksimalno efikasnog stvaranja vrijednosti. Privrednici, bez kontinuirane analize povratnih informacija od strane potrošača, nemaju pravu predstavu o tome da li su na pravom putu, kako kvalitetno unaprijeđivati postojeće proizvode i usluge, te u kojem smjeru mora ići razvoj novih. Pri tome, valja napomenuti da je američko istraživanje pokazalo kako se mnoge organizacije još uvijek rukovode svojim, internim željama i ambicijama, umjesto željama i ambicijama potrošača.

Kada se organizacija ozbiljno i sistemski bavi potrošačima, tada pravovremeno može reagovati na nove trendove, razvijati inovativne proizvode, osposobljavati i obučavati zaposlene, služiti kao referenca drugima, uticati na imidž.

Dakle, cilj je da kupci budu zadovoljni tako što će se udovoljavati njihovim potrebama. S udjelom dodane vrijednosti, koja se nudi uz kupljeni proizvod ili pruženu uslugu (jedinostvenost rješenja, inovativnost proizvoda, imidž, posebnost doživljaja, nagrada, popust, usluge nakon prodaje) raste i konkurentna sposobnost organizacije. Zbog toga upravljanje odnosima s potrošačima u strateškom i ope-

rativnom poslovanju mora biti isto tako važno, kao i upravljanje ljudima. Štaviše, pojedini teoretičari kupca nazivaju stvarnim korporacionim poslodavcem.

### 5.2.2.3. *Relacioni kapital*

Kako je konkurencija sve oštrija, a potrošači sve zahtijevniji, nužno je u proces planiranja i proizvodnje uključiti što više sudionika iz lanca stvaranja vrijednosti, s ciljem razmjene informacije i znanja, i, time, efikasnije stvaranje vrijednosti i sigurnijeg opstanka na tržištu.

Ako multilateralni odnosi, koji se uspostavljaju radi kvalitetnijeg stvaranja vrijednosti, nisu kvalitetni, tada ne postoji dovoljno snažan sinergijski efekat, koji bi omogućio kvalitetnije i inovativnije privređivanje na državnom, i mjesnom nivou. Kako stvaranje „odnosa“ nije skupa investicija, nema opravdanja za „ne-kvalitetne“ odnose, koji razaraju ili nedovoljno stvaraju vrijednost, u odnosu na mogućnosti organizacije.

Odnosi s dobavljačima i partnerima imaju posebnu ulogu, jer su oni direktni sudionici u sistemu stvaranja vrijednosti za krajnjeg korisnika, odnosno potrošača. Ti sistemi prelaze granice pojedinačne organizacije i omogućavaju povezivanje različitih struka. Osim logističke struke, u pogledu dobavljanja potrebnih resursa, važno je istaknuti povezivanje s distributerima, naročito, velikim trgovačkim lancima. S vremenom, trgovačke kompanije postaju dominantne na tržištu, ali taj odnos mijenja digitalna ekonomija. Ono što obilježava relacioni kapital su: imidž, ugled i brend.

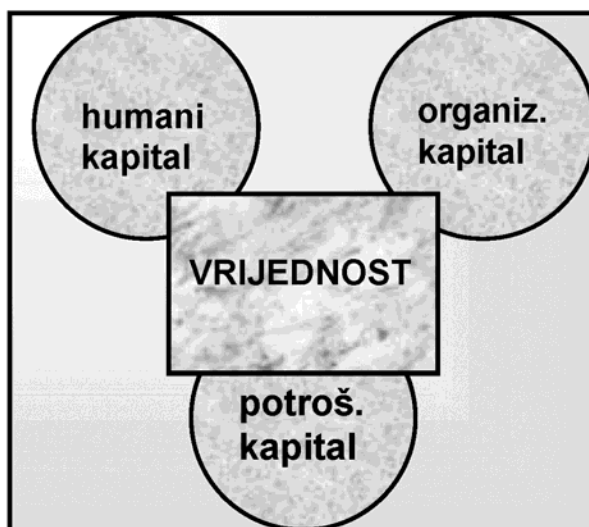
Relacioni kapital sve se češće u modelima vizualizacije intelektualnog kapitala, izdvaja iz strukturalnog kapitala, i pojavljuje se kao samostalna kategorija, koja obuhvata i potrošački kapital.

Pored ovih kategorija, uvrštavaju se i nove kategorije, kao što su *duhovni i kulturni kapital*. Treba imati na umu da postoje razni modeli kategorizacije intelektualnog kapitala, kao i modela mjerenja njegove efikasnosti. Svi oni imaju za cilj da pomognu pri klasifikaciji nematerijalnih faktora poslovanja, kako bi se njima lakše upravljalo.

## 5.3. Upravljanje intelektualnim kapitalom

Vrijednost za organizaciju stvara se interakcijom (interorganizacionim i inerorganizacionim procesima) između podvrsta intelektualnog kapitala. Zbog toga je prijeko potrebno da se stalno unaprijeđuju performanse pojedinih kategorija intelektualnog kapitala, kao i načini njihovog međudjelovanja. Najviše vodstvo organizacije mora uvoditi i podupirati radne metode, koje potiču i podupiru transformaciju individualnih sposobnosti u organizacione vrijednosti, i obrnuto (pri čemu se ostvareni sinergijski efekti podižu sistemski). Osim toga, poslodavac mora stalno uklanjati inhibitorne elemente, koji sprječavaju da se postojeći potencijali organizacije iskorištavaju optimalno.

Koncepcija intelektualnog kapitala i njezina primjena zahtijevaju novu perspektivu strateškog poslovođstva, novu taksonomiju, nove načine upravljanja i nove mjere sistema.



*Slika 8. Skica upravljanja intelektualnim kapitalom*

Stalnim analiziranjem razloga za raskorak koji postoji između zadanih ciljeva, dakle onoga „*što bi trebalo biti*“ i onoga „*što je zapravo postignuto*“, stiču se saznanja na osnovu kojih se mogu odrediti daljnje akcije. Na taj način se slabe tačke uklanjaju stalno i stvara se preduslov za unaprijeđenje performansi.

Upravljanje intelektualnim kapitalom najbolje se može prikazati kroz primjer. Zaposleni pomoću interakcije s drugim stručnjacima (humani kapital – organizacioni kapital) unaprijeđuju znanje i, izbjegavaju već učinjene greške, ako raspoložu odgovarajućom tehničkom infrastrukturom (humani kapital – organizacioni kapital), moći će svoje sposobnosti optimalno koristiti. Na bazi analize povratnih informacija potrošača (potrošački kapital – organizacioni kapital), dolazi se u saradnji s kolegama iz raznih odjela (humani kapital – organizacioni kapital) do novih proizvoda. Iskustva projekta dokumentuju se i pohranjuju u bazu iskustava (humani kapital – organizacioni kapital), kako bi prema potrebi koristile u drugom projektu.

U tu svrhu koriste se projektni menadžment, multifunkcionalni i virtualni timovi. Pri tome se moraju primjenjivati metode i principi upravljanja znanjem, kao poslovodne funkcije.

Upravljanje humanim kapitalom provodi se na tri nivoa, i to:

### **1. Na individualnom nivou:**

Rad pojedinaca najviše poslovodstvo mora uskađivati s ciljevima organizacije. Poslovodstvo mora prepoznavati individualne potencijale i pronalaziti načine kako ih optimalno iskoristavati za postizanje ciljeva organizacije. U to, također, spada usmjeravanje pri usavršavanju i stvaranju radnih uslova koji pogoduju da rad pojedinaca bude efikasniji.

## **2. Na timskom nivou:**

Zavisno o potrebama, najviše poslovodstvo određuje optimalne interdisciplinarne timove i pruža im potrebnu podršku, infrastrukturu i okvirne uslove za rad. Raspon djelovanja je širok, a obuhvata i uklanjanje inhibitornih faktora (predrasuda, netrpeljivosti, vrijeđanja) koji sprječavaju da rad članova tima bude produktivan. Na tom nivou poslovodstvo članovima određuje zadatke.

## **3. Na nivou organizacije:**

Postojeća struktura odnosa u organizaciji (korporaciona kultura) uslovljava strahove, konflikte, motivacije i ponašanje zaposlenih. Djelovanje poslovodstva odnosi se, među ostalim, na sistemsko razmišljanje i kolektivnu percepciju (osjećaj zajednice), konflikt unutar organizacije i sistema (rang, uticaj, moć), motivaciju odjela, odgovornost, interdisciplinarnu korporaciju (prelazeći granice odjela ili projekta). Pritom je važno da se konflikti pretvore u instrument unaprijeđivanja poslovnih i uslužnih procesa, te uspostavi slobodna komunikacija na svim nivoima organizacije.

### **5.3.1. Faze upravljanja intelektualnim kapitalom**

Upravljanje intelektualnim kapitalom odvija se kroz šest faza: <sup>81</sup>

- ❖ Faza 1: Razviti svijesti o važnosti tog resursa,
- ❖ Faza 2: Vizualizovati i kategorizovati intelektualni kapital organizacije,
- ❖ Faza 3: Odrediti način upravljanja ključnim faktorima,
- ❖ Faza 4: Uspostaviti mjerni sistem za performansu intelektualnog kapitala,
- ❖ Faza 5: Uvesti novi sistem izvještavanja i
- ❖ Faza 6: Motivisanje zaposlenih.

#### **Faza 1: Razviti svijesti o važnosti tog resursa;**

Pristup je odozgo prema dolje (top – down). Preko literature, predavanja, rasprava i radionica, svijest se postupno razvija kroz cijelu organizaciju. Jedino onda, ako svi shvate o čemu je riječ i koju to donosi korist (kolektivnu i ličnu), biće spremni da, osim ideja, prihvate i napore oko realizacije.

#### **Faza 2: Vizualizovati i kategorizovati intelektualni kapital organizacije;**

Prijeko je potrebno da to provode multidisciplinarni timovi najvišeg poslovodstva, kako bi se iz raznih perspektiva stekla sveobuhvatna slika stanja. Vizualizovati i kategorizovati intelektualni kapital organizacije znači: <sup>82</sup>

- ❖ kategorizovati nematerijalne faktore u firmi prema šemi Klasifikacije intelektualnog kapitala (slika 7), a onda tu kategorizaciju razraditi detaljnije (npr. socijalni i profesionalni aspekti humanog kapitala);
- ❖ analizirati postojeća stanja intelektualnog kapitala organizacije (snagu, slabost, potencijal, ograničavajuće faktore), kako bi se ustanovili razlozi zašto je stanje organizacije kakvo jeste;

---

<sup>81</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

<sup>82</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

- ❖ odrediti ciljeve i stanje kako se želi postići (uključujući i međufaze);
- ❖ odrediti ključne nematerijalne faktore. U pojedinim privrednim granama, ključni faktori biće drugačiji (npr. Ugostiteljima, osim humanog kapitala uključen je i potrošački kapital);
- ❖ Odrediti prioritete (težište se, u prvom redu, stavlja na glavne stvaraoce vrijednosti u organizaciji);
- ❖ identifikovati kritične faktore (izdvojiti one faktore koje treba unaprijediti prve);
- ❖ uvesti u postojeću strategiju (staviti težište na nematerijalne faktore znači kvalitetno proširiti strategiju tako da upravljanje resursima bude sveobuhvatno);
- ❖ izraditi prikaz (da bi se neopipljivim faktorima upravljalo lakše, potrebno ih je vizualizovati, npr. u obliku nacрта ili grafikona).

### ***Faza 3: Odrediti način upravljanja ključnim faktorima;***

Ne postoji opšti način upravljanja intelektualnim kapitalom. Svaka organizacija jedinstvena je i zato mora sama razraditi svoj individualni način upravljanja intelektualnim kapitalom. Koristeći se postojećim modelima tek kao bazama. U svakom slučaju, okosnica su slijedeći elementi: strategija, kultura, ljudi, tehnologija i tržišno okruženje. U toj fazi komunikacija ide odozdo prema gore (down – top).

### ***Faza 4: Uspostaviti mjerni sistem za performansu intelektualnog kapitala;***

Ono što nije moguće mjeriti time se ne može upravljati. Da bi se uspješno upravljalo neopipljivom imovinom, prijeko je potrebno ugraditi mjerne sisteme za praćenje performanse neopipljivih faktora. Pri tom je kontinuitet najvažniji, bez obzira na to kakvo je polazno stanje (loše ili dobro), jedino neprestano preispitivanje, lociranje slabosti i njihovo uklanjanje vodi prema uspjehu.

### ***Faza 5: Uvesti novi sistem izvještavanja;***

Ako se ne raspravlja o tome što se radi i što je učinjeno, tada od zaposlenih, a ni potencijalnih ulagača, nije moguće očekivati razumijevanje. Da bismo usmjeravali zaposlene, moramo ih obavještavati o tome što se zbiva, kako bi oni svoje djelovanje znali usklađivati sa stanjem. Eksterni izvještaj o intelektualnom kapitalu (npr. u obliku dodatka uz godišnji izvještaj), organizacijama pomaže u tome da pruže detaljniji uvid u napore koji bi trebali omogućiti uspješno poslovanje na dugi rok.

### ***Faza 6: Motivisati zaposlene;***

Mnogi ljudi boje se novog i nepoznatoga, jer se boje da će ih na neki način ugroziti. Što jasnije se prikazu posljedice uvođenja novog sistema, te moguće individualne i/ili kolektivne koristi od toga, to će se lakše zaposleni identifikovati s programom. Pri tom, veliku ulogu imaju motivacioni programi, te otvoreno suočavanje s mogućim strahovima. To je jako važno, jer, u ekonomiji, znanje svaku godinu do dvije, dolazi do radikalnih strukturnih transformacija.

Zbog toga uprave organizacije moraju donijeti odgovarajuću viziju, misiju, strategiju, politiku i odrediti kratkoročne ciljeve, te ih disperzirati unutar cijele poslovne organizacije.

## 5.4. Stvaranje vrijednosti – svrha poslovanja

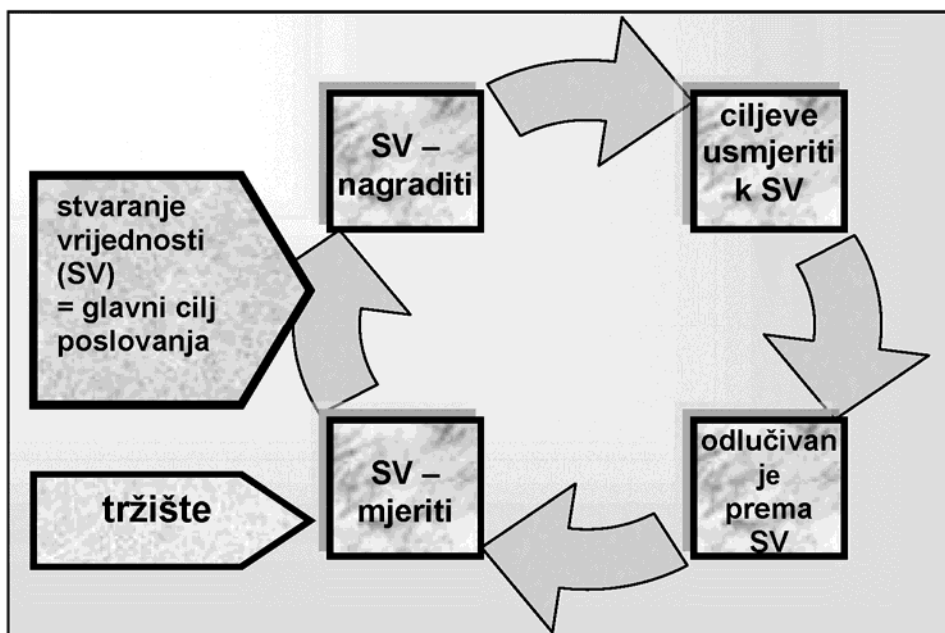
Upravljanje intelektualnim kapitalom ne smije biti samo sebi svrhom, nego uvijek mora biti usmjereno na to da stvara vrijednost. U današnje vrijeme, poslovna je logika takva da organizaciju moramo osposobljavati da raste i da stvara vrijednost na dugi rok. Poteškoća je u tome što se uz pomoć uobičajenih pokazatelja poslovne uspješnosti, kao što su porast ukupnog prihoda, tržišni udio, tehnološko vodstvo, tok novca i dobit, zapravo ne dobivaju podaci o tome, stvaraju li organizacije vrijednost dioničarima i vlasnicima ili ne stvaraju. O stvaranju vrijednosti može se govoriti onda kada organizacija stvara više od onoga što se investira u resurse. Zbog toga je u vlasnikovu interesu da poslovna strategija bude usmjerena prema tom cilju i da mjerni sistem odražava sposobnost posloводства da taj cilj i ostvari. Naime, zbog sve jačeg pritiska i odgovornosti prema vlasniku i zaposlenima, težište se stavlja na stvaranje vrijednosti kao na novi kriterij poslovne uspješnosti (istraživanja na berzama pokazuju da postoji uska veza između kvalitetnog stvaranja vrijednosti i tržišne vrijednosti organizacije). Svrha je da se sposobnosti unaprijeđuju na dugi rok, i to ulaganjem u resurse (pogotovo u humani kapital, koji u savremenom poslovanju postaje ključni faktor stvaranja vrijednosti) i pojačanom mobilizacijom unutarnjih potencijala organizacije, prije svega nematerijalnih.

Osnovna pretpostavka za upravljanje stvaranja vrijednosti unutar organizacije jeste ta da je sve prinose stvaranju vrijednosti, ali i njezinu razaranju, moguće mjeriti jednocifreno i pripisati odgovornima. To često iziskuje da se učini nova organizaciona podjela. Osim toga, procesi planiranja i odlučivanja moraju biti usmjereni prema stvaranju vrijednosti, a odgovornost i odlučivanje potrebno je spustiti na sve niže nivoe, jer vrijednost se stvara ili uništava podjednako i na najvišim i na najnižim nivoima.

U teoriji i praksi tradicionalnog poslovanja po načelu „kupi jeftinije, prodaj skuplje i razlika je tvoja zarada“, koje su prevladavale u industrijskoj epohi, pridavala se golema važnost praćenju troškova.

Novi pristup, međutim, definiše poslovanje kao stvaranje vrijednosti (Value Added and Wealth) i koji je daleko kompleksniji od prethodnog.





Slika 9. Stvaranje vrijednosti

Kao što slika 9 pokazuje, da bi se stvorili prihodi potrebno je vezu s kupcem postaviti na viši nivo. Bitno je shvatiti da je materijalni oblik stvaranja vrijednosti (prihod) uslovljen nematerijalnim oblicima stvaranja vrijednosti. Organizacija koja potiče, na prvi pogled, neopipljive, ali dugoročne efikasne akcije, koje doprinose stvaranju nematerijalne vrijednosti, zabilježiće i povećanje materijalne vrijednosti. Ključ je u stvaranju uzročno posljedične veze između dva oblika stvaranja vrijednosti.<sup>83</sup>

Moglo bi se reći da je jedan od glavnih izazova za menadžment stvaranja uslova za uspješno generisanje nematerijalne vrijednosti (znanje, usluge, iskustva, beneficije, brzina, kvalitet, ugled) i njegovu transformaciju u materijalne oblike (prihod, profit, dodana vrijednost, dionice tržišna vrijednost).

Sistemska i ciljano upravljanje stvaranjem vrijednosti predstavlja da je ta koncepcija u organizaciji čvrsto usidrena kao nadređeni cilj poslovanja. Mora se svakodnevno „živjeti“ na svim nivoima poslovanja, poticati, nagrađivati, mjeriti i komunicirati.

Orijentacija prema stvaranju vrijednosti dugoročna je i ne uključuje kratkoročno podizanje profita. Cilj je dugoročno unaprijeđivanje sposobnosti organizacije da stvara vrijednost, a ostvaruje se investiranjem u resurse, pri čemu je danas intelektualni kapital ključni faktor. Pri tome je nužno dijagnostifikovati i stalno poboljšavati lanac dodane vrijednosti (value added chain).

<sup>83</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

## 5.5. Mjerenje intelektualnog kapitala

Mjerenje, dokumentiranje i evidentiranje, sastavni su dijelovi svakog poslovanja. Bez mjernog sistema, nema orijentacije ni u globalnom biznisu. Postavlja se pitanje, kako kvantifikovati, izmjeriti intelektualni kapital?

Poznata je izreka Petera Druckera, jednog od najpoznatijih konsultanata današnjice: „*ne može se upravljati onime što se ne može mjeriti*“<sup>84</sup>. Vrijednost intelektualnog kapitala je jednaka budućoj konverziji, te neopipljive imovine u finansijsku dobit organizacije.

Zaposlenici se moraju osposobiti za samostalno mjerenje, odnosno praćenje realizacije organizacionih ciljeva, uz utvrđivanje vlastitog doprinosa. Vidljiva imovina organizacije i finansijski kapital, uspješno se mjeri i bilansiraju, jer je tradicionalni sistem mjerenja, zasnovan na masi, okom vremena razrađen do savršenstva. Za savremeno poslovanje, osim finansijskih parametara, bitne su i informacije o performansama intelektualnog kapitala.

Udio znanja u novoostvorenoj vrijednosti sve je veći, no ta njegova uloga pri ostvarenju vrijednosti nije adekvatno zabilježena niti vrijednovana u finansijskim iskazima poslovanja organizaciji. Takođe, zabrinjava već navedeni jaz između knjigovodstvene vrijednosti organizaciji i njihove tržišne vrijednosti, koje se posebno negativno odražava na informacijski i znanjem intenzivne djelatnosti (software, dizajn, ...), pri čemu su razmjeri od 1:10 (u korist tržišne vrijednosti dionica) već uobičajene.<sup>85</sup>

S obzirom na taj trend, dva su ključna pitanja:

- ❖ koju informacionu vrijednost imaju tradicionalni finansijski izvještaji za postojeće i potencijalne investitore, upravu organizacije, zaposlene i dioničare?
- ❖ kako mjeriti intelektualni kapital i njegov doprinos?

Na prvo pitanje najbolji odgovor pruža iskustvo iz međunarodne privredne prakse, iz koje je problematika i proizašla. Ukratko rečeno, postoje monetarni i nemonetarni mjerni sistemi, koji su primjenjivi na raznim nivoima poslovanja, unutar organizacije kao i na makro nivou.

Prema K. Erik Sveibiju, poznatom stručnjaku na području mjerenja, postoji osnovna klasifikacija:<sup>86</sup>

**Direktna IK metoda:** procjenjuje se novčana vrijednost nematerijalne imovine, pri čemu se identifikuju razne komponente. Nakon identifikacije, pristupa se vrijednovanju tih elemenata, ali pojedinačno ili u agregiranom stanju.

**Metode tržišne kapitalizacije:** vrijednost IK izračunava se tako da se uzme razlika između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti.

**Povrat od uložnog:** u određenom razdoblju ostvarena prosječna dobit / dodana vrijednost (prije oporezivanja) dijeli se sa prosječnom materijalnom /

---

<sup>84</sup> Časopis SEF, *List studenata Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, godina III, broj 6.*

<sup>85</sup> Karmen Jelčić, „*Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

<sup>86</sup> Karmen Jelčić, „*Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom*“, Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.

nematerijalnom imovinom. Rezultat je firmin povrat od uloženog, koji je moguće usporediti sa prosjekom branše.

**Sistemi uravnoteženih pokazatelja (BSC, Balanced Scorecard):** razne komponente neopipljive imovine ili IK identifikuju se na bazi čega se stvaraju indikatori koji se iskazuju putem sistema uravnoteženih kartica ili u obliku grafova.

Švedska osiguravajuća organizacija Skandia je pokušala dati odgovor na izazove kvantifikacije kroz svoj model mjerenja intelektualnog kapitala. Model se zasniva na ideji da je stvarna vrijednost organizacije jednaka njenoj mogućnosti da ostvaruje svoju poslovnu viziju i strategiju koje iz te vizije proizilaze. To su finansijski faktori, faktori vezani uz kupce, procesni faktori, ljudski faktori, te faktori obnove i razvoja. Finansijski faktori ukazuju na rezultate proteklog poslovanja, faktori vezani za kupce, te procesni (npr. prosječna starost opreme, udio opreme starije od 5 godine u ukupnoj opremi) i ljudski faktori, ukazuju na sadašnje stanje poslovanja, dok faktori obnove i razvoja (udjel novih kupaca i korisnika, nove tehnologije, vremensko trajanje resursa, proces specijalizacije zaposlenika), prikazuju firminu snagu za prilagođavanje budućim promjenama.<sup>87</sup>

Ljudski faktor je najznačajnija komponenta uspješnog poslovanja i on povezuje sve ostale komponente.

Treba napomenuti da je jedna od najprihvaćenijih mjernih metoda u svijetu VAIC<sup>TM</sup> (Value Added Intellectual Coefficient) – metoda mjerenja uspješnosti intelektualnog kapitala, koju je izumio prof. dr. Ante Pulić.<sup>88</sup> Ona se ogleda u činjenici da je primjenjiva od najmanjih organizacionih jedinica, njenih filijala, na nivou organizacije, unutar privrednog sektora, pa sve do nivoa nacionalne privrede. To znači da na svim tim nivoima može precizno pratiti uspješnost intelektualnog kapitala u stvaranju vrijednosti.

Metoda se zasniva na dva ključna faktora: intelektualnom i finansijskom kapitalu. Oba se tretiraju ravnopravno, kao investicija, i u funkciji su stvaranja vrijednosti, tj. nastoji se utvrditi koliko je nove vrijednosti stvoreno po uloženoj jedinici jednog od ovih resursa. Zbirom ovih indikatora dobiva se jedinstven pokazatelj ukupne efikasnosti organizacije ili njene intelektualne sposobnosti, VAIC<sup>TM</sup>. Svi podaci, koji su potrebni za VAIC<sup>TM</sup>, nalaze se u standardnim poslovnim izvještajima, stoga je ova metoda posebno zanimljiva, jer omogućava menadžmentu direktan uvid u efikasnost korištenja resursa.<sup>89</sup>

Pored ovih, postoji i mnoštvo drugih metoda, koje imaju isto tako više – manje, različite prednosti i nedostatke.

Osnovni cilj ovog rada bio je usmjeren na prikaz procesa upravljanja organizacionim znanjem i intelektualnim kapitalom, primjenom koncepta poslovne inteligencije. Koncept poslovne inteligencije, kao proces prikupljanja podataka i njihovo pretvaranje u informacije i korisno novo znanje, potreban je menadžmentu pri donošenju poslovnih odluka. Naime, u vrijeme industrijske revolucije, ljudsko znanje prilagođavalo se radu mašina, postojećim procesima i proizvodima, a glavna uloga znanja bila je u funkciji povećanja produktivnosti ljudskog rada. To je vrije-

---

<sup>87</sup> Časopis SEF, *List studenata Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, godina III, broj 6*

<sup>88</sup> Karmen Jelčić, „Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom“, *Centar za intelektualni kapital, Zagreb, 2004.*

<sup>89</sup> Časopis SEF, *List studenata Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, godina III, broj 6*

dilo u vrijeme masovne proizvodnje i dok su proizvodi lako pronalazili kupca na tržištu.

Međutim, danas, kad ponuda znatno premašuje potražnju, dolazi do toga da konkurentnu prednost ne čini velika količina proizvoda, već, prvenstveno, njihova kvaliteta. A, u kvalitetne proizvode, osim osnovne sirovine, ugrađuje se sve više znanja. Tako dolazi do prelaska iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja.

Prelazak u ekonomiju znanja karakteriše nekoliko važnih koraka: informacija postaje najvažnijim resursom, a informaciono – komunikaciona tehnologija postaje osnovnom infrastrukturom. Isto tako, glavni faktori koji nameću uslove poslovanja danas su kupci i krajnji korisnici, koji biraju samo najkvalitetnije proizvode, pa samo proizvodi s dodanom vrijednošću u koju je ugrađeno novo znanje prolaze na tržištu.

Uz eksplicitno znanje, koje je već pohranjeno u knjigama i može se usvojiti procesom obrazovanja, te upotrijebiti i ugraditi u proizvod u obliku nacрта, tehničkih specifikacija, standardiziranog dizajna, puno interesantnije je tzv. iskustveno znanje. Ovo znanje bogatije je od opšteg eksplicitnog tipa, ali do njega nije lako doći. Ono uključuje nedodirljive faktore, kao što su instinkt, lično uvjerenje i stečene vještine. Ako kompanija uspije prikupiti tako znanje svojih zaposlenika i dalje ga upotrebljavati, ono ima veliki značaj i u pravilu joj donosi nove vrijednosti i predstavlja značajne elemente konkurentne prednosti.

Iako znanje predstavlja nematerijalni resurs, moguće ga je skupljati, skladištiti i prenositi govorom, tekstom i slikom. Znanje se može vezati uz čovjeka i organizaciju, a njegova realizacija se odvija kroz uspostavljanje sistema upravljanja znanjem. Danas je u poslovnom svijetu već široko razvijena svijest da je ukupno znanje u organizaciji puno veće od onog koje se koristi u procesima organizacije.

Ukupno organizaciono znanje, koje čini značajan potencijal organizacije, može se mjeriti. Ono predstavlja intelektualni kapital organizacije i dio je ukupne vrijednosti organizacije. Zadnjih decenija, kompanije su svoj interes usmjeravale na investiranje u informacionu tehnologiju, koja se fokusirala prvenstveno na eksplicitno znanje, jer ga je bilo puno lakše skupiti i prenositi. Kako se u modernoj ekonomiji znanje smatra najvažnijim resursom današnjeg poslovanja, upravljanje znanjem predstavlja nezaobilaznu komponentu savremenog menadžmenta. Upravljanje znanjem predstavlja stalni proces obnove znanja u organizaciji, a sastoji se od nekoliko faza: pribavljanje / kreiranje znanja, skladištenje, distribucija i, na kraju, primjena znanja. U organizaciji, kojoj je cilj kontinuirana obnova znanja, tzv. „organizacija koje stalno uči“, taj proces vrijednosti je stalan i cikličan. Za razliku od industrijske ekonomije, u kojoj fizički i finansijski kapital predstavljaju glavna obilježja, u današnjoj ekonomiji kapital je neopipljiv i sastoji se od imidža organizacije, robnih marki, povezanošću s partnerima, odnosa s kupcima i od znanja i sposobnosti zaposlenika. Znanje zaposlenika, njihove ideje, poslovno iskustvo, motivacija i timski rad čine najvrijedniji dio kapitala savremenih kompanija. Radi se o neopipljivoj i skrivenoj imovini koju je teško uočiti i mjeriti, pa velik broj kompanija još uvijek ne obraća pažnju na taj velik dio svoje vrijednosti. Savremene kompanije se trude dovesti u vezu znanja zaposlenika s finansijskim rezultatima kompanije. Time se dolazi do pojma intelektualni kapital, a odnosi se na ukupnu intelektualnu imovinu i intelektualni potencijal kojim se organizacija koristi za stvaranje nove vrijednosti. Tržišni mehanizmi sve više pogoduju stvaranju samih

tržišnih znanja, koja omogućavaju kupcima i prodavačima znanja razmjenu robe na osnovu tržišno utvrđenih cijena. Pri tome je znanje, za razliku od ostalih roba, karakteristično da se upotrebom ne troši, već, naprotiv, njegova vrijednost raste direktno s upotrebom.

Danas nije potrebno posebno naglašavati da za uspješno poslovanje, kompanije pored odabira najpovoljnijeg oblika organiziranja radnih procesa, moraju znati pravilno iskoristiti poslovne informacije, iz unutrašnjeg i vanjskog okruženja. Razvojem informacione tehnologije dolazi do afirmacije kvalitetnih, neopipljivih parametara, kao što su ideje, inovacije, intelektualni kapital i znanje, te njihova povezanost s kupcima. Danas tehnologija omogućava skupljanje i skladištenje znanja i stvaranje novih znanja neophodnih za daljnji razvitak poslovanja. Uspješne organizacije prilikom kreiranja poslovne strategije analiziraju i utvrđuju elemente, koji bitno pridonose stvaranju konkurentske prednosti i osiguravaju rast i razvoj organizacije. Tako organizacije koje „uče“ stavljaju znanje i zajedničko učenje u prvi plan, kao temelj svoje budućnosti

Skladištenje podataka predstavlja kontinuirani proces planiranja, građenja i prikupljanja podataka iz različitih izvora, te njegovog korištenja, održavanja, upravljanja i stalnog unaprijeđenja. Osnovna funkcija skladištenja podataka je skupljanje podataka i stvaranje usmjerenih informacija, a jedna od uloga skladišta je i razvijanje i korištenje znanja zasnovanog na podacima.

Samu strukturu skladišta podataka čine dva osnovna dijela, a to su podaci i mehanizmi manipulacije tim podacima. Finalna manifestacija skladištenja podataka predstavlja proces rudarenja podataka. Evolucija rudarenja podataka započela je još kad su poslovni podaci prvi put uskladišteni u kompjuter, a nastavlja se kontinuirano s unaprijeđenjem pristupa podacima.

Primjenom koncepta i uz pomoć alata poslovne inteligencije omogućuje se poslovnim korisnicima uvid u ogromnu količinu kompleksnih podataka. Koncept poslovne inteligencije podrazumijeva proces prikupljanja raspoloživih internih i eksternih podataka, te njihovo pretvaranje u kvalitetne informacije, koje služe kao pomoć menadžerima pri donošenju poslovnih odluka.

Bitno je navesti da organizacije koje u svojim poslovnim aktivnostima primjenjuju koncept poslovne inteligencije uspostavljaju bolju kontrolu nad informacijama, u odnosu na one koje ne koriste njene prednosti, donose kvalitetnije odluke, i time stvaraju konkurentsku prednost i nove oblike prihoda.

## **5.6. Potrebe i motivacija – dinamički aspekti ljudskih resursa**

Većinu aktivnosti pojedinci preduzimaju zbog nekog razloga. Na svaku aktivnost nešto nas *pokreće* i to se naziva motiv. Pokretačka snaga motiva je *motivacija* (motivus, movere – pokretati). Motivaciju čine faktori koji *pokreću*, *organizuju*, *usmjeravaju* i određuju *intenzitet* trajanja aktivnosti. Ona obezbjeđuje da se ljudi ponašaju na *poželjan način*. Konkretnije, motivacija je *proces započinjanja nekog ponašanja i njegovog usmjeravanja*. Određeno ponašanje se ispoljava kad pojedinac utvrdi da mu se to *isplati*, kad postiže cilj koji *zadovoljava njegovu potrebu*. U svakoj organizaciji zaposleni će biti motivisan da izvršava zaduženja u onoj mjeri u kojoj to zadovoljava njegove lične potrebe.

Motivacija je veoma *složena*; lične potrebe uveliko se razlikuju od jedne do druge osobe, a čak i *kod iste osobe tokom određenog vremena*. Problemi motivacije postaju komplikovani i teži kako naš životni standard i obrazovni nivo rastu.

Od nagona i motiva zavise namjere i usmjerenost pojedinca. Njegove namjere mogu varirati s obzirom na 1. *pravac*, tj. *ono što zapravo pojedinac želi raditi i kako shvata svoj zadatak*; 2. *intenzitet*, tj. koliko je motivisan da nešto uradi; 3. *trajanje*, tj. *vrijeme kroz koje je sposoban da se koncentriše na određeni cilj*.

Motivi se najčešće dijele na *primarne* (biološke) i *sekundarne* (socijalne). Biološki se javljaju kao reakcija na poremećaje biološke ravnoteže organizma (glad, žeđ itd.). Poremećaji biološke ravnoteže izražavaju se kao biološke *potrebe* koje izazivaju aktivnosti organizma usmjereni prema zadovoljavanju tih potreba. Te su reakcije naslijeđene i *organizam ih ne mora sticati učenjem*. Socijalne potrebe se uče i rezultat su *socijalizacije*. To ne važi samo kad je u pitanju potreba za društvenošću. Čini se da je to jedna od temeljnih bioloških potreba – čovjek je prevashodno, po svojoj prirodi, društveno biće. Zadovoljavanje socijalnih potreba stiče se *učenjem*. Treba istaći da svoje biološke potrebe čovjek ne zadovoljava na sasvim biološki način (npr. glad, stanovanje, itd.). Ove potrebe su u velikoj meri *socijalizovane* jer se čovjek hrani na određen način, gradi stanovišta po posebnom obrascu i stilu.

Motivacija označava pobudu, interes i mobilizaciju pokretačkih snaga. Zato se i kaže da je *potreba osnovna pokretačka snaga čovjeka*. Svaka ljudska djelatnost ima u vidu zadovoljavanje neke potrebe, usredsređenost ka nekom cilju. *Potreba* uvijek označava *unutrašnji kontekst motivacije*, dok bi *cilj* predstavljao njen *spoljašnji aspekt*.

Motivacija je *proces započinjanja nekog ponašanja i njegovog usmjeravanja*. Pojedinac ispoljava i nastavlja određeno ponašanje kada utvrdi da li se to isplati, odnosno kad takvo ponašanje postiže cilj koji zadovoljava njegovu potrebu. Kad je riječ o radnoj organizaciji ili sportskom klubu, pojedinac će biti motivisan da izvršava zaduženja u onoj mjeri u kojoj to zadovoljava njegove lične potrebe.

Motivacija je takvo stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili *motivima*, a usmjereni su prema postizanju nekog *cilja*, koji spolja djeluje kao podsticaj na ponašanje. Organizam nije, dakle, samo gurnut u aktivnost unutrašnjim porivima već ga spolja podstiču i "povlače" neki spoljašnji predmeti i situacije.<sup>90</sup> Motivi nisu samo organski nego i psihološki činiooci, koji su u funkciji ostvarivanja određenih ciljeva. Pod uticajem motivacije su ne samo ponašanje, nego i druge psihičke funkcije (opažanje, pamćenje, učenje, mišljenje, itd.).

Motivacija nije jedini regulator smjera ponašanja jer i *učenje* ga takođe usmjerava, ali motivacija sigurno pojačava to ponašanje. *Osjećanja* takođe aktiviraju ljudski organizam, pa stoga neki psiholozi upozoravaju na sličnost

---

<sup>90</sup> Izraz "motivacija" u psihologiji je uglavnom zamjenio stariji pojam "volje", koji nije bio dovoljno operacionalizovan i čak je ubrajao u nejasnu kategoriju "moći". Sve što čovek svjesno radi, čini to jer je motivisan da tako radi. Čak i kad nas neko prisili da radimo "protiv svoje volje", i onda radimo tako jer smo odlučili da to radimo, jer je takvo rješenje još uvijek bolje od alternative. Pri tome, svakako, to ne znači da smo srećni i da nas to što radimo veseli (npr. kad trener kazni igrača i odredi da trenira s drugim timom).

motivacije i osjećanja, a neki čak smatraju da pojam motivacije uopšte nije ni potreban. U pojam motivacije spada veliki broj izraza kao npr. potrebe, porivi, želje, težnje, što često dovodi do nesporazuma jer između ovih pojmova postoje izvjesne razlike i različite interpretacije. U tom pogledu jedan autor (Kakuska), možda najrazornije ukazuje na poteškoće kad kaže da bi definicija "motiv je potreba ili želja, povezana s namjerom postizanja nekog cilja", isto tako mogla glasiti "motiv je motiv" jer se u prvoj definiciji pojavljuju četiri riječi koje su međusobno zamjenjive, jer znače isto: motiv, potrebu, želju, namjeru čak i cilj (i novac može biti motiv).

*Pogrešno je identifikovati motiv i motivaciju.*<sup>91</sup> Uzroci motivacije mogu biti i iracionalni. Nelogičnim i iracionalnim uzrocima suprotstavljaju se *svjesni* motivi pojedinca. Motivacija je povezana sa motorikom, psihomotoričkim jedinstvom čovjeka. Ona nam svedoči o prioritetu određene akcije i istrajnosti da se u toj akciji postigne što veći uspjeh. *Motivacija je cjelokupnost procesa koji pokreću pojedince na aktivnosti da bi postigli određene ciljeve, dok su motivi unutrašnji činioci koji pokreću i usmjeravaju te aktivnosti, određujući im sadržaj, trajanje i snagu.*

Ljudske potrebe u društvu se socijalizuju i diferenciraju.<sup>92</sup> U osnovi svake ljudske djelatnosti nalaze se mnogi nagoni porivi ili motivi, pa tako i ekonomske

---

<sup>91</sup> Istraživači smatraju da treba jasno odrediti i druge pojmove koji su bliski ili su u vezi sa motivima (Hrnjica, 185):

- *Instikti* su *urođeni* oblici ponašanja koji su izazvani određenim stimulansima i koji treba da zadovolje osnovne biološke funkcije organizma.
- *Nagoni* su podstaknuta stanja organizma vezana za *fiziološke potrebe* koje pokreću organizam na aktivnost. U opisivanju podsticaja ljudi pretežno se koristi pojam nagona, dok se pojam instikta češće koristi u opisivanju podsticaja životinja.
- *Potrebe* ukazuju na *odsustvo ravnoteže* (homeostaze) u organizmu i pretežno se ispoljavaju u povećanoj ili produženoj aktivnosti i napetosti.
- *Satisfakcija* je stanje koje nastaje kad je potreba zadovoljena.
- *Gratifikacija* je subjektivno stanje i reakcija na zadovoljenu potrebu.
- *Podsticaji* su objekti i situacije koji izazivaju javljanje motiva, odnosno da dođe do njihove aktualizacije.

<sup>92</sup> Gordon Olport smatra da "većina danas omiljenih teorija motivacije ima zajedničku pretpostavku, naime da cjelokupno ponašanje teži ukidanju stanja razdraženja i uspostavljanju ravnoteže, ili rečeno tehničkim rječnikom, *redukciji nagona*. Iako im se temeljna terminologija razlikuje, ove teorije drže da cjelokupna nadražljivost, cjelokupno stremljenje, cjelokupna napetost imaju svoj izvor u poremećaju organske ravnoteže. Što je poremećaj veći to je prešnja potreba da se napetost smanji. Mi učimo načine kako da se oslobodimo napetosti uz najmanji mogućan utrošak energije. Pošto smo na taj način uspješno smanjili napetost, težimo da u sličnim okolnostima neravnoteže ponovimo isti oblik ponašanja. Neke teorije naglašavaju negativan pol afekta (izbjegavanje bola i neugodnosti), a neke pozitivan (postizanje prijatnih posljedica). Svi instikti, kaže Frojd, teže prijatnosti. Frojovski i bihevioristički modeli su u osnovi slični, kao i sve teorije koje drže da mirovanje, zadovoljstvo ili prijatnost predstavljaju cilj radnje. – Ovaj model ljudske motivacije u mnogo čemu se ne može osporiti. Ništa nije očiglednije od činjenice da naši nagoni (glad za kiseonikom, hranom, seksualnim kontaktom) zaista predstavljaju neodložne zahtjeve za smanjivanjem napetosti. Pa ipak, što više o ovome razmišljamo to više raste naša sumnja da govorimo samo o jednoj polovini problema. Iako mi nesumnjivo učimo uobičajene radnje smanjivanja napetosti, mi takođe počinjemo da mnoga naša prošla zadovoljstva smatramo bezvrijednim kao lanjski sneg. Iako želimo postojanost, mi takođe želimo raznovrsnost. Iako učimo pouzdane načine smanjivanja napetosti, mi takođe napuštamo stare navike i upuštamo se u rizik i tragamo za novim oblicima vladanja. Do izrastanja može doći jedino ako preuzimamo rizik i prihvatimo promjene. Ali preuzimanje rizika i promjena krcati su novim i često neizbježnim napetostima koje mi, s gnušenjem, odbijamo da izbjegnemo. Otud izgleda da formula, koja se čini

(potreba za hranom, odjećom, stanom). Ali, na te primarne *biološke* potrebe nadovezuju se razne *socijalne i personalne* potrebe, koje iako su sekundarne, jer posuđuju svoju energiju od primarnih, mogu igrati značajnu ulogu u životu čovjeka (potreba za društvenim ugledom, takmičenjem, ličnim isticanjem, vođenjem itd.). Ljudske potrebe se u društvu *socijalizuju i diferenciraju*.

Mnogi nisu pravilno razumjeli motivaciju uzimajući je kao nešto drugostepeno, kao metod "rafiniranog ophođenja sa ljudima" radi dopunskih rezultata određene djelatnosti. Međutim, davno je dokazano da je svakom čovjeku i grupi svojstvena određena *motivaciona struktura*; čovjekovi motivi obrazuju određeni sistem.

U mnogim istraživanjima motivacija ili motivi definišu se kao ono ponašanje koje proizilazi iz neke *nepravilnosti* između organizma i okoline do kojeg dolazi ili *pod uticajem nezadovoljenih potreba ili spoljašnjih uticaja koji remete ravnotežu organizma*. Napori koje vrši organizam, da bi uspostavio ravnotežu izazvani su unutrašnjim nagonima i spoljašnjim pobudama (potreba za hranom je nagon, a hrana pobuda za gladnog čovjeka). Spoljašnje pobude mogu biti pozitivne (nagrada) ili negativne (kazna). Ali bez obzira da li su pozitivne ili negativne, one utiču na smjer našeg delovanja, mijenjaju motive i stavove u našem ponašanju.

Ispitivanje motiva je važno da bi smo mogli ocjeniti koje su namjere pojedinca i sa kakvom je snagom spreman da se za njih zalaže. Motiv predstavlja dinamičku osnovu sportske djelatnosti.

Djelovanje nekog motiva kod čovjeka ogleda se u stanju *napetosti i neuravnoteženosti* koje organizam nastoji da ukloni. Zadovoljavanje potrebe smanjuje napetost, a nemogućnost zadovoljavanja je održava i dalje, što izaziva razne negativne i neugodne posljedice (razdražljivost, agresivnost, depresija). Nezadovoljavanje potreba, u svakom slučaju, stvara izvjesnu neuravnoteženost, koja vremenom smanjuje čovjekovu sposobnost prilagođavanja na okolinu, a sve to utiče na radost i kvalitet življenja.

Kad je u pitanju napetost, sa prethodnom konstatacijom ne slažu se neke činjenice, jer ljudi su često motivisani za doživljavanje napetih situacija (napr. avanturistički stil života, gledanje filmova strave i užasa).

Kad se razmišlja o motivaciji, važno je imati u vidu da ljudska bića uvijek imaju više *različitih potreba*.

Jedna od najpoznatijih, najznačajnijih i najšire prihvaćenih teorija, zasnovanih na shvatanju da su potrebe osnovni faktor motivacije je teorija A. Maslova o *hijerarhiji potreba*. Ona pripada *sadržajnim teorijama* jer se temelji na nabranjanju osnovnih čovjekovih motiva, za razliku od procesnih teorija koje se bave pitanjem kako dolazi do odluke u nekom motivacijskom procesu.

---

dovoljno prikladnom za smanjivanje nagona, ne važi kada motivacija više nije stvar segmentnih nagona ili oportunističkog prilagođavanja, već sadrži u sebi osobeno stremljenje" (G. Olport; 82-83). Psihološki pristup potrebama obično polazi od Maslovljeve humanističke teorije ličnosti. On je smatrao da svaki čovjek ima životne ciljeve kojima teži i koje želi ostvariti. Struktura ličnosti podrazumijeva određene motivacijske mehanizme koji podstiču na ostvarivanje životnih ciljeva. Dostizanje ciljeva dovodi do privremenog zadovoljstva i rađa nove želje i nove životne ciljeve. U takvoj situaciji ličnost postoji kao sistem neprekidne dinamičke ravnoteže (A. Maslov; 83).



On je predložio sljedeću hijerarhiju potreba:

- *fiziološke potrebe* – osnovne potrebe u ljudskoj egzistenciji (prirodne potrebe za hranom, vodom, vazduhom, snom). Ukoliko nisu zadovoljene mogu da ugroze biološku egzistenciju čoveka;
- *potreba očuvanja tjelesnog integriteta*;
- *sigurnost* – osjećanje sigurnosti na poslu, u porodici, u društvu kome čovjek teži kad zadovolji fiziološke potrebe;
- *društvenost* – potreba za društvenošću, za pripadanjem grupi, potreba za komuniciranjem, kretanjem porodičnog života i sl.;
- *uvažavanje* – potreba za poštovanjem, statusom, društvenim prestižom;
- *samopotvrđivanje* - mogućnost afirmacije pojedinca, postizanje egzistencijalnog smisla i sl.

Maslovljeva teorija se zasniva na principu da je motivaciono dejstvo svake sljedeće više grupe potreba dolazi do izražaja tek pošto su zadovoljene niže grupe potreba. Potrebe višeg nivoa ipak mogu uticati na zadovoljstvo poslom koji se obavlja iako neke od potreba nižeg hijerarhijskog reda nisu zadovoljene.

"Fiziološke potrebe kad su nezadovoljene, vladaju organizmom, stavljajući u svoju službu sve kapacitete i organizujući ih tako da se što uspješnije obavljaju. Relativno podmirenje ih suzbija i dozvoljava sljedećem, višem nizu potreba u hijerarhiji da se pojavi, vlada i organizuje ličnost, tako da ona umjesto da bude, npr., opsjednuta glađu sada postaje zaokupljena sigurnošću" (A. Maslov; 107). Ova hijerarhija vrijedi za zdravog čovjeka. Što su neke potrebe niže u hijerarhijskoj organizaciji, *to su one sličnije za više ljudi*, ali se razlike povećavaju kad je riječ o zadovoljavanju potreba višeg nivoa: *otuda se ljudi razlikuju prema motivima i životnim ciljevima*. U Maslovljevoj hijerarhiji, zadovoljavanje potreba koje se na hijerarhijskoj ljestvici nalaze na nižem mjestu (npr. fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću) može se postići uklanjanjem faktora nezadovoljstva kao što su glad i hladnoća, dok *potrebe višeg nivoa zahtijevaju uključivanje faktora zadovoljstva*.

U okviru razmatranja sadržajnih teorija motivacije koje polazi od hijerarhije motiva pominje se i Herzbergova »*higijenska*« *teorija motivacije*. Po njemu, motivaciju određuju dvije vrste faktora: *faktori zadovoljstva* i *faktori nezadovoljstva*. Npr. faktor nezadovoljstva može da bude mala plata, buka, nesnosna vrućina. Međutim, uklanjanjem ovih potreba nezadovoljstva *ne pretpostavlja automatsku motivaciju* i želju za radom. Da bi smo bili motivisani, potrebno je u svakodnevni rad unijeti još jedan činilac – *faktor zadovoljstva* (npr. da zaposleni odlučuju o standardima i ciljevima, u vrijednovanju rezultata i nagrađivanju).

Svakako da pojedinac ne može biti motivisan ako su mu zadovoljene samo fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću. Pogrešno je misliti da se potrebe višeg nivoa javljaju tek poslije zadovoljenja potreba nižeg nivoa. Svih pet vrsta potreba je uvijek prisutno. Mada je važno i zadovoljavanje potreba nižeg nivoa (tj. uklanjanje faktora nezadovoljstva) za motivaciju je neophodno obezbjeđivanje faktora zadovoljstva koji se sastoji u *zadovoljavanju potreba višeg nivoa*.

Faktore zadovoljstva brže uočavamo nego faktore nezadovoljstva o kojima najčešće nemamo jasnu predstavu jer su povezana sa strategijom preživljavanja. Faktori zadovoljstva su važniji i teže se prepoznaju.

Prema toj teoriji zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi *jednog* kontinuuma; na veće ili manje zadovoljstvo djeluju unutrašnji faktori (npr. zanimljivost posla, priznavanje zasluga u radu), dok je manje ili veće nezadovoljstvo uslovljeno nekim spoljašnjim faktorima (npr. načini rukovođenja, buka na radnom mjestu i sl.). Motivacija koja svoje porijeklo ima u faktorima izvan individuuma (npr. nagrade, različite beneficije, premije i sl.), a ne u unutrašnjim pobudama, naziva se *ekstrinzička* motivacija (npr. ako učenik uči za ocjenu a ne iz interesa). *Intrinzička* motivacija je ona motivacija kod koje je potreba nastala iz unutrašnjih pobuda, a zadovoljstvo proizilazi iz same te aktivnosti ili njenog značenja, a ne zbog spoljašnjih razloga (npr. zbog nagrade ili straha od kazne).<sup>93</sup>

Jednostavnije rečeno, različiti unutrašnji faktori (»motivatori«) npr. zanimljivost posla mogu dovesti do zadovoljstva; ako oni ne postoje nema zadovoljstva – ali to ne znači da ne postoji nezadovoljstvo. Naprotiv, nepostojanje povoljnih spoljašnjih faktora kao što su radni uslovi, međuljudski odnosi i drugo, koji se nazivaju »higijenskim« faktorima dovode do nezadovoljstva; ako oni postoje, onda nema nezadovoljstva što ne znači da postoji zadovoljstvo (B. Pec; 138).

Teorije očekivanja pripadaju tzv. procesnim teorijama motivacije. One smatraju da se naše odluke o tome kako ćemo u nekoj situaciji reagovati zasnivaju na našem doživljaju vjerovatnoće da neki cilj možemo postići i zbog njegove privlačnosti. Intenzitet motivacije za postizanje nekog cilja je rezultat vjerovatnoće da će neko naše zalaganje imati učinak, da će taj učinak dovesti do nekog ishoda i vrijednosti za nas. Npr. vjerovatnoća da ću svojim zalaganjem i upornim treniranjem postati dobar sportista i da ću dobiti mjesto u prvoj ekipi. Ako je bilo koji od ovih faktora jednak nuli, i krajnji rezultat je nula tj. nema motivacije.

U novije vrijeme pažnju istraživača privukla je *teorija pravednosti* kao suprotnost da se svi ljudski motivi i potrebe mogu svesti na dimenzije »ekonomskog čovjeka«. »Homo economicus« je motivisan da izvrši neku promjenu samo onda ako doživljava da je odnos »moj dobitak«, »moje ulaganje« *veći ili manji* od odnosa »njegovo ulaganje«, »njegov dobitak« (pri čemu je taj drugi bilo koja osoba iz njegove okoline sa kojom se pojedinac upoređuje). Ako ne postoji jednakost između ta dva odnosa, pravednost nije ostvarena pa pojedinac nastoji da poveća svoje ulaganje ili dobitak ili smanji tuđi dobitak.

Teorija pravednosti samo djelimično spada u procesne teorije; percepcija »nepravednosti« je mehanizam motivacije, i to samo u situaciji upoređivanja s drugim ljudima. Procesne teorije uspješno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija – da ne mogu odgovoriti na pitanje *zašto ljudi često u životu rade stvari, koje im nisu drage*, tj. nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Na ovo pitanje bi se moglo odgovoriti na slijedeći način: nekoga jako može privlačiti neko zanimanje

---

<sup>93</sup> Dejvid MekKlilend je poznat po teoriji socijalne motivacije. On ističe da je njegova osnovna teorija motivacije bila i ostala *teorija očekivanja*. »Ako sa stopostotnom sigurnošću očekujete da se nešto dogodi, na ishod ne reagujete ni sa kakvim posebnim uzbuđenjem. On samo potvrđuje vaša očekivanja i može jedino da vam izazove dosadu. Dejstvo može da bude unekoliko negativno, ako vam se isto očekivanje u više mahova potvrđuje. Što se tiče motivacije poput one za *postignućem*, čini mi se nesumljivim da uvijek postoji neslaganje između onoga što očekujete i onoga što se događa. Ako je neslaganje neveliko, zabavlja vas, privlači vam pažnju i izaziva vas, čini vam tu osobitu situaciju privlačnijom. Ako se ishod suviše razlikuje od očekivanja, privlačite se. Tako je motivacija za pristupanjem, odnosno izbjegavanjem, u osnovi sa opisanom biološkom pojavom« (D. Mc Klilend).

ili djelatnost; pojedinac može smatrati da sa uspjehom može npr. završiti neki manje konjunkturan fakultet, ali ako ne vjeruje da će moći dobiti posao odlučice se za neke druge studije jer je konačni rezultat povoljniji u tom drugom slučaju (B. Pec; 455).

## 5.7. Činioci motivacije ljudskih resursa

Postoje različita shvatanja o pokretačkim snagama ljudske aktivnosti. Ima mišljenja da se ljudsko ponašanje i aktivnost može objasniti relativno ograničenim, organskim potrebama. Za razliku od bioloških motiva *socijalni motivi se stiču učenjem* i zadovoljavaju se isključivo u interakciji sa drugim ljudima. Na taj način socijalni motivi predstavljaju dinamičku snagu društvenog ponašanja.

N. Rot daje blaže odredbe socijalnih motiva: **a)** to su motivi koji se mogu zadovoljiti samo *direktnim kontaktom* sa drugim ljudima, direktnom interakcijom s drugim osobama, **b)** oni *pokreću na socijalno ponašanje*, predstavljaju pokretačke snage za interakciju među ljudima više nego motivi, **c)** oni ne počivaju na biološkim potrebama da se otkloni neki nedostatak ili odstrani neki suvišak u organizmu, već na *psihološkim potrebama*, tj. takvim potrebama čije nezadovoljenje ne dovodi do temeljnih poremećaja, ali se doživljava kao stanje napregnutosti kojeg se čovjek želi osloboditi, **d)** oni su u *različitom* stepenu razvijeni kod članova jednog ili više društava. (N. Rot; 219).

Kod socijalnih motiva obično se ističu dve vrste potreba: *potreba za društvom i potreba za priznanjem u društvu*. Pojedini socijalni motivi mogu biti toliko snažni i u stanju su da ugroze vitalne, biološke motive. Primjeri za to mogu biti štrajk gladu, herojsko djelo, vjerski fanatizam i sl. u kojima se život izlaže najvećoj opasnosti sve do žrtvovanja.

*Motiv postignuća* se manifestuje kroz stalnu težnju da se postigne uspjeh da se dosegne jedan određen nivo kvaliteta, da se prevaziđu postojeći standardi koji služe kao izvesno mjerilo vrijednosti koje sam akter ili neko drugi odredi. Motiv za postignućem se manifestuje u težnji da se sopstvenim naporom uspije u nečemu i istakne pred ostalima. Ogleda se u težnji za postizanjem ciljeva koji su teže dostupni, a naponi da se ostvare vrijedni ciljevi praćeni su jakim doživljajem uspjeha i neuspjeha. Dejvid Mek Kliland ga je definisao »kao želju da se nešto uradi dobro«, bolje od drugih ili bolje nego što smo to radili ranije. Iako se motiv postignuća vezuje za istraživanja D. Maklilenda, na postojanje takvog motiva ukazivao je i Henri Marej, koji, u okviru svoje *liste potreba* posebno mjesto pridaje »postizanju« – motivu postignuća. Po njemu, motiv postignuća je *postizanje nečeg što je teško, rukovođenje, rukovanje ili organizovanje fizičkih predmeta, ljudskih bića ili ideja*. Ono što je moguće činiti čini se brže i nezavisnije. Motiv postignuća uključuje *pobjeđivanje prepreka, postizanje visokog kvaliteta, isticanje, nadmetanje sa drugima i njihovo nadmašivanje*. Ovaj motiv *povećava samopoštovanje* pomoću uspješne upotrebe talenta (K. Hol, G. Lindzi; 214).

Motiv za postignućem počiva na *pretpostavljenoj potrebi za postignućem*, usvojenim standardima koji predstavljaju nivo željenog ličnog dostignuća, onoga što se smatra vrijednim i motivacionom stanjem koje *pobuđuje i osnažuje* napore da se zadovolji lično postavljenim zahtjevima. Ovaj motiv je u nekim kulturama i

društvenim sistemima izuzetno razvijen (npr. savremena zapadna društva), dok je veoma slabo izražen u ne tzv. primitivnim društvima. Čovjek "nasljeđuje strukturu pogodnosti" "ako ste crni nasljeđujete slabije izgleda, i to u svakom pogledu. To nema nikakve veze s vašim genima; *ima sa društvom*. Ako postavite sebi neke ciljeve, razumne ciljeve za mladog čovjeka, a zatim bivate sistematski osujećivani u njihovom ostvarivanju, ne zbog vlastitog nedostatka sposobnosti, već prosto zato što ste crni, onda vaša *motivacija za postignućem splašnja*. To je drukčija vrsta nasljeđa" (D. Maklilend).

Kulture se međusobno razlikuju po stepenu *rizika*, području na kome rizikuju. Razlike su ogromne od kulture do kulture i, čak u našoj sopstvenoj kulturi, od pola do pola. Uzrok tih velikih razlika je postojanje *kulturnih obrazaca* o tome šta tipično rade muškarci a šta žene. Žene mogu rizikovati umjereno i stremiti uspjehu na društvenom polju, dok muškarci mogu rizikovati više, i to na tehničkom području, sportu itd.

Istraživači, koji su se bavili ovim problemom, zaključili su da pojedinci kod kojih je razvijen motiv za postignućem, vole umjeren rizik, i postavljaju sebi visoke zahtjeve, *ali ne prevelike kako bi mogli da uživaju u uspjehu*. Pojedinci kod kojih je razvijen motiv za postignućem pokazuju bolji uspjeh u školi, sportu, više planiraju svoje postupke na duži rok, postavljaju sebi veće zahtjeve, ali ipak ne toliko visoke da ih ne bi mogli ostvariti, skloniji su preuzimanju rizika – ali opet ne prevelikog, više su otporni prema pritisku i teže se konformiraju (N. Rot; 96-97).

Motiv za postignućem je u tjesnoj vezi sa vaspitanjem, naročito porodičnim. Pojedince koje su u ranom djetinjstvu vaspitavale ambiciozne, takmičarski nastrojene majke imaju u većem stepenu razvijen motiv za postignućem od drugih. Djeca kod koje je ranim vaspitanjem podsticana nezavisnost i antikonformizam imaju izraženiji motiv za postignućem od djece kod koje je suzbijana potreba za autonomijom i razvijena zavisnost od autoriteta.

Motiv postignuća je rezultat šireg determinističkog spleta; može se dešifrovati samo ako se u obzir uzmu uslovi življenja, porodično vaspitanje, kulturni kontekst, sistem vrijednosti.

Povećanje motivacije zavisi od niza faktora koji su izvan naše kontrole (porodica, grupa vršnjaka, komšije, škola), a uticali su na motivaciju. Oni su se već desili i može se reći da su dio prošlosti sportiste. Samo u sadašnjosti možemo nešto da promjenimo. Ono što se koristi za povećanje motivacije učenika u velikoj mjeri je primjenljivo na sportiste. Istraživanja motivacije kod darovitih pojedinaca polaze od šest faktora koji imaju moć da uvećaju napore učenika i njihovu namjeru da uče. Ti faktori su: stepen zabrinutosti, nijanse osjećanja, uspjeh, interesovanje, poznavanje rezultata i unutrašnja-spoljašnja motivacija (B. Drašković; 105).

1. *Stepen zabrinutosti*. Nekada se smatralo da su svaka zabrinutost i stres nepoželjni. Sada se zna da je umjeren stepen zabrinutosti plodotvoran i od važnosti za ulaganje napora pojedinca. Kad sve dobro funkcioniše nema interesovanja za promjene i inovacije. Npr. u sportu, samo ako se zainteresujete za nove tehnike, ili da neki drugi trener ima bolje rezultate ili vas uzimaju u obzir za unaprijeđenje ili vam uprava kluba ukazuje da nije sve kako treba – počinjete da tražite načine da povećate efikasnost. Ako se uđe u "filozofiju brige", ako ona postane suviše velika, onda se energija može skrenuti sa trenerskog razvoja na brigu o

samodokazivanju ili, čak, o opstanku. Isto važi i za igrače. Njihovu zabrinutost povećavate ili smanjujete kad vičete ili ih podržavate. Razlika između uspješnog trenera i manje uspješnog je i u tome što prvi *svjesno ili namerno uvećava ili ublažava zabrinutost ekipe ili igrača* kada je potrebna promjena stepena zabrinutosti da bi se povećao napor pri treniranju, isto kao kod učenika pri učenju.

2. *Nijanse osjećanja* se protežu u rasponu od prijatnog, neutralnog pa sve do neprijatnog. U učenju, treniranju ili obučavanju volja se povećava ako je situacija prijatna i ako se očekuje uspjeh. Zdrav razum i istraživanja nas upućuju da svaku sredinu treba učiniti što prijatnijom jer je veća vjerovatnoća da će se postići uspjeh. I neprijatne nijanse mogu biti u funkciji aktiviranja ("Ako to ne završite biće neprijatnih posljedica"). Kad je u pitanju škola, većina nastavnika se ustručava da koristi neprijatne nijanse osjećanja. Iako su takva osjećanja efikasna u stimulanju motivacije mogu imati i kontraproduktivne (neželjene) propratne efekte. Učenik može naučiti ali i takođe početi da izbjegava taj sadržaj ili tog nastavnika u budućnosti. "Iako treba da budemo svjesni da ponekad koristimo moć neprijatnih nijansi osjećanja (kad prijatna ne djeluju), takođe bi trebalo da izbjegnemo moguću efekat poslije učenikovog izbjegavanja tako što ćemo se vraćati na prijatne nijanse osjećanja čim učenici pokažu motivaciju za učenje" (B. Drašković; 107-108). Svi koji se bave učenjem, obučavanjem, treningom treba da procjene i odrede da li će u pogledu motivacije biti produktivniji da osjete prijatne, neprijatne ili neutralne nivoe osjećanja. Neutralne nijanse osjećanja nemaju pogonsku snagu motivacije, ali su ta osjećanja "korisna da se prekine neproduktivna i neprijatna situacija kako bi smo kasnije mogli da se vratimo na zadatak i prijatna osjećanja".
3. Treći faktor koji povećava motivaciju je *osjećanje uspjeha*. Da bi se osjetio uspješnim, čovjek mora da uloži trud i doživi izvjestan stepen neizvjesnosti u vezi sa ishodom: Ne osjećamo se uspješnim kad smo radi ostvarenja cilja uložili mali napor. "Uspješno dostignuće možete shvatiti kao i intelektualno preskakanje prepreke. Skok uvis može biti lakši ili teži kako se prepreka spušta ili podiže. Za olimpijskog šampiona treba je postaviti iznad nivoa na kom se logično predviđa uspjeh. Preskakanje nije izvjesno, zahtijevaće napor. Šampion će biti izazvan da pokuša i osjetiće se uspješnim ako je preskoči. Ako je prepreka isuviše nisko, čak i ako šampion skoči (mada je vjerovatno da se neće mučiti) *neće biti osjećanja uspjeha*, zato što je *postojala izvjesnost* da će je preskočiti. Šampioni ne preskaču prepreku koju bilo ko može da preskoči" (B. Drašković; 109). I u sportu uspjeh zavisi od težine zadatka i od trenerove sposobnosti da obučavanje sporiste učini uspješnijim. Što se češće doživi uspjeh, to je veći optimizam u pogledu budućih pokušaja. S druge strane, što je više neuspjeha u prošlosti, manja je želja za novim pokušajima i upuštanje u nove rizike. Da bi se zaštitili neće ni pokušati jer nisu motivisani. Sva tri prethodno navedena faktora (*zabrinutost, nijanse osjećanja i uspjeh*) nisu izolovani već djeluju zajedno i međusobno su povezani.

4. *Interesovanje* – uzimanje učešća u nečemu – nije urođeno već se stiče. Treba stalno *inovirati* određene sadržaje jer to povećava pažnju. Isticanje novog, upečatljivog i neočekivanog je bitna pretpostavka intenziviranja interesovanja. "Važno je upozoriti da stvari *ne treba toliko učiniti novim* ili živopisnim da se učenici usredsrede samo na novinu, a ne sadržaj. Učenike (a ponekad i nas) novina toliko zaintrigira da zaboravimo da je razlog zbog koga je uvedena u tome da se savlada ono što nije novina i povećava učenikova motivacija (B. Drašković; 112).
5. *Poznavanje rezultata*. Ako ne znamo šta smo uradili, rezultate svoga učinka, onda nemamo nove podsticaje (stimulanse) i unutrašnje zadovoljstvo. Motivacija će uvijek biti veća ako se dostignu i ako se poznaju rezultati. Samo poznavanje rezultata nije dovoljno. Mora se znati šta se radi dobro, šta treba poboljšati i, najvažnije šta treba da uradimo da bi smo poboljšali ono što radimo i koja je vjerovatnoća da nešto možemo poboljšati i koliko smo motivisani da ostvarimo to poboljšanje.
6. *Unutrašnja i spoljašnja motivacija*. Unutrašnja motivacija je uživanje u radu i djelatnosti koja se obavlja. "Unutrašnja motivacija nije sveta, a spoljašnja nije grijeh. Obe su efikasne". Razlika je u tome što spoljašnja motivacija ima u vidu, prije svega rezultat, postignuće ili rekord i ona može nestati poslije prestanka aktivnosti. Unutrašnja motivacija je subjektivno zadovoljstvo i ona se samoreprodukuje (samoobnavlja). Već smo istakli da spoljašnja motivacija čim se postigne cilj, skoro da nestaje. Tačnije, motivacija nije više cilj a npr. prestaje. Jedino je izuzetak ako ste, dok ste ulagali napor *bili zabrinuti za ishod a ipak ste doživjeli prijatno osjećanje* što ste uspješni i smatrate da je sve bilo zanimljivo i interesantno, povezano sa vašim životom. Još ako ste bili upoznati sa rezultatima "postoji vjerovatnoća da ste uživali u cijelom procesu i *vaša je motivacija sa tačke kontinuma potpuno spoljašnje prešla na tačku potpunounutrašnje*. Motivisani ste da uradite "još nešto" zato što ste uživali" (B. Drašković; 115).

Postoji zabrinutost ako preovlađuje samo spoljašnja motivacija, bez obzira na djelatnost koju obavljamo. Slava, rekord, rezultat, postignuće, "oreol" efekat predstavljaju "samo dio 'uspješnog' uspjeha". Takav uspjeh ni izdaleka nije cijela istina. Stvarno djelovanje prethodnog uspjeha u obavljanju svake djelatnosti je u velikoj motivacionoj vrijednosti uspješnog ponašanja. Ako je motivacija snažna nema olakog "predavanja".

*Pohvala* je veliki stimulans i predstavlja lakši i uobičajeni metod u cilju postizanja boljih rezultata. Priznanje je jedan od najmoćnijih stimulansa koji podstiče pojedinca na akciju. Nije mali broj rukovodilaca koji su se vaspitavali u uslovima kad su ruganje i pokuda bili dominantni obrasci. Nije slučajno da autoritativni rukovodioci zaboravljaju na pohvale jer su rano shvatili da su ljudi, koji posjeduju autoritet i vlast najčešće kritički raspoloženi i hladni. Određeni model društvenog življenja i ponašanja prenio se na rukovodioce i mogao bi se formulirati na slijedeći način: nikad ne hvali onoga ko dobro uradi, ali zato uvijek kudi kad se radnja loše obavi.

Vremena se mijenjaju a sa njima valja mijenjati i obrasce ponašanja rukovodilaca. Zahvaljujući istraživanjima u oblasti sporta i životnim primjerima dokazana je velika zavisnost između pozitivne ocjene (pohvale) i poslovnih rezultata.

Današnji moderni rukovodilac koristi pohvale ali često nema izgrađen obrazac za njihovu realizaciju. Tako npr. pohvale se dijele na osnovu individualnih simpatija, u nepravilnoj formi (nezainteresovano, sa zakašnjenjem itd.). Ima rukovodilaca koji još uvijek smatraju da pohvale imaju negativne posljedice što je pogrešno. Treba samo znati koristiti ih u određeno vrijeme i na pravom mjestu.

Ispitivanje poriva i motiva je važno da bi se mogle ocijeniti koje su namjere pojedinca i sa kolikom snagom je spreman da se za njih zalaže. Motivi predstavljaju dinamičku osnovu radnog i poslovnog morala. Njihovo djelovanje može se ilustrirati na slijedeći način:

<i>pobuda</i>	<i>motivi</i>	<i>rezultati</i>
dobra plata	ekonomska sigurnost	povećana proizvodnja
premija	ekonomska sigurnost, slava	rezultat (rekord)

Mnogi psiholozi ljudski život upoređuju sa takmičenjem u trčanju gdje je jedini cilj i jedina nagrada za učesnika – biti ispred svojih konkurenata. A motivacija je volšeban obrazac za to.

Djelovanje nekog motiva ili poriva u čovjeku ogleda se u stanju *napetosti* ili *neuravnoteženosti*, koje organizam nastoji ukloniti. Zadovoljavanje potrebe smanjuje napetost, a nemogućnost zadovoljavanja je održava i dalje što izaziva razne neugodne posljedice u ponašanju čovjeka (razdražljivost, agresivnost, depresiju). Nezadovoljavanje potreba očigledno stvara izvjesnu neuravnoteženost, koja vremenom smanjuje čovjekovu sposobnost prilagođavanja na okolinu, čime opada i radost u životu i radu (R. Supek).

U socijalnoj psihologiji motivacije razlikuju se *pozitivne* i *negativne* sile. Npr. želja je pozitivna, a strah negativna sila koja odbija pojedinca od izvjesnih objekata i uslova.

“Postoje mnoge razlike između tih pozitivnih i negativnih sila: mogu ih pratiti sasvim različita osjećanja i ponašanja koje one pokreću izgleda na prvi pogled sasvim različito. Ipak, oba? Tih sila imaju slično – ili možda identično značenje: oba se smatraju *kao sile koje pokreću i podržavaju ponašanje*. Iz tog razloga, u mnogim različitim teorijama i motivaciji podvode se i pozitivne i negativne sile pod jedan isti izraz: npr. motiv, nužda, potreba... (D. Kreč, R. Kračfeld, L. Balaki; 71).

Čovjek ne osjeća, ne misli i ne djeluje jedino prema neposrednim potrebama, nego u skladu sa svojim težnjama, sa ciljevima koje želi dostići. Zato je bitan *nivo težnji* (Olport) koje čovjek želi ostvariti. Što je neko sebi postavio viši cilj, lakše će podnijeti sadašnje stanje. Ljudsko zadovoljstvo i nezadovoljstvo posljedica je ljudskih ambicija. Ovo se odnosi na lične motive djelovanja. Ljudi su prilično realisti u pogledu svojih želja sa onim što nije tako teško dostići sopstvenim

zalaganjem. Međutim, svaki čovjek želi mnogo toga što je u najvećoj mjeri neostvarljivo za njega. U svakodnevnom životu nivo težnji odgovara ciljevima koje postavlja određeni sloj s obzirom na svoj socijalni status.

## 6. KOMUNIKACIJA I LJUDSKI RESURSI

### 6.1. Priroda komunikacije

Proces prenošenja ili razmjene apstrakcija, kao što su ideje ili shvatanja pomoću simbola, naziva se komunikacijom. Obično se koristi jezik, mada to nije obavezno, jer postoji i neverbalna komunikacija. Komunikacija je suštinski element u bilo kojoj kooperativnoj aktivnosti. Ona podrazumijeva proces pomoću kojeg ljudi pokušavaju da se sporazumiju prenošenjem simboličkih poruka. Ona ima najveći značaj za motivaciju i koordinaciju onih koji su uključeni u visoko specijalizovane i međusobno zavisne djelatnosti.

Za komunikaciju uopšte kažemo da predstavlja **jezikom i nejezičnim sistemima posredovane interakcije** između dvaju ili više govornih subjekata. Takođe kažemo da je svrha komunikacije u tome da se govorni subjekti na osnovu raspoloživog jezičkog znanja sporazumijevaju o stvarima, pojavama i drugim bićima, da se na osnovu važećih komunikacijskih normi sporazumijevaju o međusobnoj interakciji, zatim da se sporazumijevaju o **predjezičnim i postjezičnim psihološkim stanjima** i prpratnim radnjama svakog govornog subjekta ponaosob. Dakle, za komunikaciju uopšte važno je to da je njena svrha sporazumijevanje između dva ili više govornih subjekata u pogledu jezičkim znanjem iskazanih informacija, radnji i osjećanja.<sup>94</sup>

Svaka komunikacija sadrži bar tri elementa: prvo, ona podrazumijeva ljude; razumjeti komunikaciju znači razumjeti kako se ljudi odnose jedni prema drugima; drugo, komunikacija podrazumijeva sporazumijevanje, što znači da ako ljudi žele da komuniciraju, moraju da usaglase definicije termina koje koriste; treće, komunikacija podrazumijeva simbole – gestovi, zvuci, znaci, riječi, mogu samo da predstavljaju ili približe one ideje koje treba da prenesu.<sup>95</sup>

Komunikacija je proces prenošenja informacija od izvora do primaoca, pri čemu u ulozi izvora može da se javi pojedinac, određene grupe ili institucije. Isto važi i za primaoca poruka.

Treba razlikovati *informaciju kao sadržaj* o određenom događaju, zbivanju, procesu ili pojmu koji nam otklanja neku neodređenost, pomoću koje uvećavamo naše saznanje, od komuniciranja kao *procesa razmjene informacija* (sadržaja informacija) među ljudima i sredstava pomoću kojih se sve to obavlja.

*Komuniciranje je proces razmjene informacija.* Razmjena se može odvijati na individualnom nivou između pojedinca i različitih društvenih grupa i grupa međusobno. Ovo je naročito značajno za sport kao i za ambijent koji se stvara oko njega. Takođe treba imati u vidu strukturalne karakteristike sportske komunikacije i njene determinante.

---

<sup>94</sup> Milorad Pupovac, *Politička komunikacija*, August Cesarec, Zagreb, 1990. ,strana 27.

<sup>95</sup> Stoner, A.F.Dž., Friman R.E. i Gilbert, D.R. Menadžment, Želnid, Beograd, 2000.



Komuniciranje je *proces svrsishodnog i razumljivog prenosa ideja, misli i osjećanja koji vlada našim životima* i obuhvata skoro svaki vid ljudskog ponašanja. Oko 80% svog vremena provodi se u komunikaciji. Ona se toliko smatra *univerzalnom* da se obično uzima zdravo za gotovo.

Komunikacija nije jednostavan već *složeni proces*. Testovi su pokazali da prosječna osoba zadržava samo polovinu od onoga što čuje, a kroz 48 sati ta cifra pada na 20%.

*Svi problemi nastaju i rješavaju se u procesu komunikacije sa subjektima koji su za nas bitni.*

Značajno je *upravljanje procesom komunikacije* (P. R.) a sve u cilju poboljšanja percepcije o nama samima kod grupa koje su nam važne. Zato je potrebno znati prenijeti *dobre vibracije* i rasprodati na pravi način reputaciju (imidž).

Iako su riječi vrlo važne za komuniciranje, istraživanja ukazuju da je formalno značenje riječi zaslužno za *samo 10%* komunikacije. Ostali dio komunikacije ne prenosi se verbalno već neverbalno (rukama, licem, položajem tela, gestikulacijom). Neverbalna komunikacija je svojevrsni *nijemi jezik i govor tijela*.

Mnoge stvari se implicitno prenose putem *kretnji, izraza ili tonom govora*, što nije moguće izraziti riječima. Neverbalna komunikacija je emocionalni jezik, manifestacija ljudskih emocija. Npr. iskusni trener stalno pokušava da otkrije neke emocionalne odzive svojih ljudi.

Sociolozi i socijalni psiholozi smatraju opravdanim da se prihvati pojam komunikacije kao uža. Komunikacija uvijek pretpostavlja interakciju, vid interakcije koji ima specifično obilježje – opštenje putem znakova. Bez komunikacije nema ni javljanja naklonosti ili nenaklonosti, kao što je nemoguća i grupna interakcija. Komunikaciju je zato opravdano smatrati vrstom interakcije.

Za svaku vrstu komunikacije, pa i one u organizacijama, bitno je:

1. *motivacija* za interakciju i komunikaciju pri čemu treba imati u vidu opšte i posebne motive koji dovode do kontakta i interakcije;
2. veoma je bitan *sadržaj* interakcije i komunikacije kao povezane aktivnosti koja može imati dva vida: *saradnju i takmičenje*;
3. *odnosi učesnika* u interakciji i komunikaciji, pa i u onoj u sportu, mogu biti *odnosi demokratičnosti nasuprot dominaciji, odnosi tolerantnosti nasuprot netolerantnosti, odnosi saglasnosti nasuprot sukobu, prijateljstva nasuprot neprijateljstvu*;
4. *uzajamni uticaji* u interakciji i komunikaciji mogu se ogledati u vidu *potkrepljivanja, imitiranja, ubeđivanja, pokoravanja* itd.
5. veoma su bitna *sredstva kojima se osigurava moć o uticaju u grupnoj interakciji i komunikaciji* (nagrađivanje, kažnjavanje, djelovanje stručnog autoriteta, korišćenje zakonske moći, moć informacije itd.). Sve je ovo od velikog značaja za komuniciranje u sportu;

6. za komunikaciju je *posebno značajan tok, uslovljenost neke epizode na njeno odvijanje*, ponašanje jednog učesnika u sportskom kolektivu na druge učesnike. Veoma je značajan *način donošenja odluka*.<sup>96</sup>

Komunikacija sa aspekta položaja gdje odlučujući značaj pridaje *hijerarhizaciji odnosa*. No i taj odnos, bez obzira na hijerarhiju, mora biti usklađen.

Komunikacija je specifičan vid emocionalnog kontakta. Svijest o grupnim prinadležnostima, solidarnosti, uzajamnoj pomoći, podstiče emocionalno reagoвање i razmjenu. Komunikacija je, što je sociološki veoma bitno, akcija, *društveni odnos, verbalno i neverbalno angažovanje* da se utiče na sagovornika u želji da se zadovolje određene potrebe i interesi, ostvare određeni ciljevi.

Komunikacija, način komuniciranja zavisi od niza karakteristika – socijalnog statusa, demografskih karakteristika (pola, zanimanja, profesionalnog statusa, nagrađivanja i kažnjavanja).

Socijalno statusne i demografske karakteristike su faktor uspješnog ili neuspješnog komuniciranja, pogotovo kad se posmatraju u vezi sa *socijalnim konfliktima*. Konflikt je znak prekida istinske komunikacije, neka vrsta bjekstva od načina da se komunikacija realizuje na ljudski način.

Zadatak je psihologa, sociologa i drugih specijalista da utiču na cjelinu unaprijeđenja komunikacije. Unaprijeđenje komunikacije pretpostavlja unaprijeđenje slijedećih procesa:

- *unaprijeđenje kvaliteta odnosa;*
- *unaprijeđenje profesionalizma;*
- *unaprijeđenje radnog morala i*
- *povećanjem društvenog angažovanja svih učesnika u radu.*

Veliki sistemi su teži za postizanje komunikacije. Kao društveno biće čovjek je najsretniji kad pripada maloj grupi. Najbolji osjećaji pojedinaca razvijaju se u okvirima primarnih grupa kojima pripadaju.

Određeni stavovi motivi (motiv postignuća) i ideali mogu biti uslovljeni kulturom ali se, ipak, u znatnoj mjeri nameću pojedincu ili prenose na njega preko primarnih grupa u ovom slučaju sportskog kolektiva.

U komunikacijama u radu potvrđeno je pravilo koje glasi: *ako se želi bitno izmjeniti ljudsko ponašanje* (bar na perifernim područjima ličnosti) *težište valja staviti na grupu, a ne na pojedinca*. Ponašanje se mijenja u skladu sa kodeksom grupe. Unutrašnja organizacija predstavlja vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. Ona obuhvata nekoliko nivoa:

1. cjelokupna unutrašnja organizacija mora biti posmatrana kao *sistem međusobno povezanih grupa, položaja i uloga svih vrsta;*
2. međusobno, ponekad, *komuniciraju ljudi koji pripadaju "klikama" ili klanovima.*

Komunikacija u organizacijama se odvija od menadžmenta prema zaposlenima i obrnuto, od zaposlenih prema menadžmentu.

Primjeri komunikacije od menadžmenta prema zaposlenima:

---

<sup>96</sup> Videti: D. Koković, *Sociologija obrazovanja*, Matica srpska, Novi Sad, 1994., str. 454-455.

- informisanje zaposlenih o strateškim i operativnim ciljevima organizacije, koje spada u oblast internog informisanja;
- upoznavanje zaposlenih s njihovim poslovnim ciljevima i rasprava o tome čime treba da se bavi – upravljanje radnom uspješnošću;
- pružanje povratne informacije zaposlenima o njihovom funkcionisanju u poslovnom procesu, čime se bavi i upravljanje radnom uspješnošću;
- reagovanje na odstupanje zaposlenih od očekivanog načina djelovanja, čime se bavi – upravljanje ponašanjem zaposlenih.
- Primjeri komunikacije od zaposlenih prema menadžmentu:
- prikupljanje primjedbi, kritika i prijedloga pojedinih zaposlenih;
- pojedinačni razgovori viših nivoa menadžmenta sa zaposlenima na njihov zahtjev o njihovim teškoćama i problemima, što je regulisano – politikom otvorenih vrata;
- prikupljanje mišljenja, uvjerenja, stavova i osjećanja zaposlenih o različitim elementima odnosa poslodavac-zaposleni, što se postiže i anketiranjem zaposlenih (Iveković, 2006: 68).

U svakom slučaju veoma je bitan odnos koji postoji između pojedinaca i njihovih grupa. Ne treba zaboraviti *da je grupa posebna cjelina, a ne prosti zbir pojedinaca*. Ono nije prosti zbir reakcija njenih članova.<sup>97</sup>

Komuniciranje u grupi *zavisi od položaja* koji pojedinac poseduje. Položaj je mjesto koje pojedinac zauzima unutar grupe; uloga označava ponašanje koje je primjerno položaju, *koji se očekuje u komunikaciji* od onih ljudi koji zauzimaju određene položaje. Prestiž predstavlja nešto lično što pojedinac dodaje svom statusu i svojoj ulozi. Zahvaljujući položaju može porasti lični prestiž. To znači da pojedinac želi da se u komunikaciji sa spoljašnjim okruženjem prizna činjenica *da se on razume u svoj posao*, da ga dobro obavlja i to ne samo povećanjem zarada kroz premije nego i priznanjem ostalih isključivih prava.

U razmatranju uloge statusa u komuniciranju potrebno je praviti razliku između *funkcionalnog* ("pravnog statusa") i *nefunkcionalnog* (izvedenog). Prvi se *zasniva na ličnoj spretnosti*, na znanju, vještini i fizičkim svojstvima pojedinca, dok je drugi izvedeni rezultat određenog mjesta i *položaja unutar spoljašnje hijerarhije* (član upravnog odbora, predsjednik sindikata, itd.).

Svaki čovjek priželjkuje da slobodno odlučuje u svim pitanjima svoje karijere i u drugim pitanjima za koje se smatra nadležnim, a savjet i vođstvo u onim situacijama kojima, po svom uvjerenju, nije dorastao.

Iako se svaki rad ne može izvršavati po sopstvenoj želji, ocjeni i volji, ipak bi valjalo *unijeti više slobode u međusobnim odnosima i komunikaciji*.

Ako se komunicira nenasilno mnogo je vjerovatnije da će ljudi biti *voljni da sarađuju i izađu u susret našim potrebama*. Dio treninga u nenasilnoj komunikaciji odnosi se na to da čovjek nauči da izrazi sebe tako da to *bude jasno onome kome se obraća*. Pošto čuje potrebe svoga sagovornika, treba da jasno izrazi svoja osjećanja i potrebe.

---

<sup>97</sup> Videti: J. A. C. Brown, *Socijalna psihologija*, Privreda, Zagreb, 1962., str. 93.

## 6.2. Opšta razmatranja komuniciranja u okvirima komunikologije

Iako veoma mlada i u nekim oblastima nedovoljno istražena, komunikologija je velikim dijelom establišana i nauka od izuzetne važnosti za oblast poslovanja i cjelokupan dijapazon koji definiše poslovnu kulturu. Naime, njene već definisane grane i oblasti krucijalne su upravo za mnoge vidove poslovne komunikacije i odnosa unutar nje. Komunikologija se bavi istraživanjem, definisanjem i praktičnom analizom i elaboracijom komuniciranja u svim segmentima društva, te na ovaj način posjeduje i određena nepisana pravila, zakone i vrlo relativne definicije u okvirima komunikacije u poslovanju.

U svom najužem smislu, iako upravo zbog relativno kratkog perioda izučavanja i kompleksnosti u terminologiji relativno neprihvaćena i strana, kao nauka, komunikologija se bavi izučavanjem komunikacijskih kodova i vidova, suštinom, sadržajem, svrhom samog komuniciranja, ambijentom i okolnostima pod kojim se odvija komunikacija, te nesagledivo velikim psihološkim i socijalnim efektima i okolnostima koji posredno ili neposredno utiču na samo komuniciranje. Jednostavnije, komunikologija je metakomunikativni medij, nauka koja se bavi percepcijom, analizom i donošenjem fleksibilnih paradigmi, definicija, shvatanja i stavova u okvirima svakog oblika ljudske komunikacije, kao i mnogim drugim aspektima koji mogu da predstavljaju katalizatore u procesu ljudske komunikacije.

Najbitniji princip za shvatanje komunikologije kao nauke jeste činjenica da ova društvena nauka ne djeluje po klišeju striktnih pravila, nego da njene definicije i „zakone” određuju mnogobrojne paradigme, odnosno veliki broj različitih mišljenja i stavova uokvireni pod određenim strujama. Shodno ovome, najveći broj „opšteprihvaćenih” definicija i stavova u komunikologiji polazi od američke teorije komuniciranja, tzv. vladajuće paradigme u komunikologiji.

Premda u globalu jasni i definisani, zadaci komunikologije u samoj suštini praktične upotrebe su u mnogome podložni promjenama upravo zbog konstantnog razvoja društva, civilizacije i tehnologije koja diktira mnoge, ponekad i kardinalne promjene u komunikaciji. Iz tog razloga i sama komunikologija, kao nauka, sa svim svojim oblastima i područjima istraživanja, funkcioniše u neprestanom sistemu izmjena i dopuna.

„Savremeno društvo je bremenito i njemu specifičnim problemima komunikativne prirode. S jedne strane, temeljne društvene promjene koje se na nivou strukture dešavaju svuda u svijetu utiču na komunikativne procese i mijenjaju smisao i ciljeve komuniciranja. S druge strane, tehnološke promjene mijenjaju načine i sisteme komuniciranja savremenog čovjeka, nagomilavaju se novi, još veći i kompleksniji. Na primjer, poruke koje se prenose novim medijima su neizmjereno brže, raznovrsnije, dostupnije mnogo većem broju primaoca i, u tehničkom smislu, mnogo kvalitetnije. Ali te poruke su za primaoca sve indirektnije i apstraktnije, odnosno udaljenije od njegove neposredne stvarnosti, te sadrže i sve manje dijaloških i spoznajnih kvaliteta. Poimanje i istraživanje ovih i mnogih drugih fenomena savremenih komunikativnih procesa je, naravno, jedan od zadataka savremene komunikologije.”<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Aleksandar Bogdanić, *Komunikologija vodeća paradigma*

Kao nauka u kojoj se najviši akcenat stavlja upravo na socijalni i psihološki odjek komunikacije među ljudima, komunikologija je neizbježan kanal preko kojeg se najbolje može upoznati komunikacija u okvirima poslovne dimenzije. Ljudska komunikacija doživljava osjetnu transformaciju u poslovnom svijetu, od neposredne i refleksne do formalne i idejno temeljnije, te je iz ovog razloga komunikologija neophodna da definiše određene kodekse ponašanja i razmjene informacija i iskustava u okvirima poslovne kulture, te da te iste kodekse opravda i objasni.

Izučavanju međuljudske komunikacije može da se pristupi na različite načine, te da se stoga područja kojima se komunikologija pojedinačno bavi podijele na različite načine i po različitim principima i poimanjima tih određenih vidova komunikacije „Težnja različitih tradicija, škola i teorija za afirmacijom, iz istorijskih razloga, u američkoj naučnoj i univerzitetskoj sredini je u određenoj mjeri rezultirala u dominaciji jednog teorijsko-metodološkog pravca, univerzalizaciji njegovih pogleda, i svojevrsnom udomljavanju, ili marginalizaciji ostalih pravaca. U okviru savremene teorije komuniciranja postoji niz teorijskih, tematskih i metodoloških pitanja i cjelina koje se izučavaju na načine koji, uslovno rečeno, najbolje odgovaraju pojedinim temama i kontekstima. Naravno, sve te subdiscipline i teme mogu opet da se posmatraju i izučavaju iz ugla širih, teorijsko-metodološki različitih okvira - paradigmi.”<sup>99</sup>

Kao i mnogi drugi aspekti, grane komunikologije nisu precizno određene i uokvirene. Međutim, oslanjajući se na vladajuću paradigmu, pa okvirno i na mnoge druge škole koje se bave komunikacijom, područja istraživanja u komunikologiji su podijeljena na: interpersonalno (individualno), interpersonalno, komuniciranje u malim grupama i masovno komuniciranje.

Interpersonalno komuniciranje zasniva se na komunikaciji između dva ili više komunikatora, u opuštеноj, ležernijoj, prisnijoj atmosferi, u kojoj lica komuniciraju u najširem polju tematike. Tzv. „jedan na jedan” komunikacija je najkompleksnije područje diskursa koji proučava komunikologija. Ona je često veoma prisna i otvorena, a, s druge strane, veoma manipulativna i komplikovana. U okvirima poimanja, elaboracije i definisanja interpersonalnog komuniciranja postoji najveći broj različitih mišljenja i studija, tako da je ovaj segment komunikologije, iako najviše obrađivan, zbog svoje psihološke i socijalne perspektive, najapstraktniji i najrelativniji.

Komuniciranje u malim grupama zasniva se na komunikaciji između malog broja osoba okupljenih oko zajedničkog cilja i ideje. Ovo je najproduktivniji oblik komunikacije, pogotovo kada se radi o komunikaciji koja za svoju posljedicu ima određen poslovni ili akademski smisao. U okvirima nauke, komunikacija u malim grupama je veoma zastupljena i smatra se da je veoma iskrena i otvorena, ali istovremeno od izuzetnog značaja po pitanju informativnog karaktera u svrhu razmjene ideja i iskustava.

Masovno komuniciranje se smatra najzastupljenijim i njemu je u komunikologiji, kao i u mnogim drugim srodnim naukama, naročito u posljednjim decenijama, posvećeno najviše pažnje. Naime, u polju masovnog komuniciranja zastupljena je jednosmjerna komunikacija odrješениh ideja, informacija i stavova. U nju se ubraja i komunikacija putem medija, što joj pridaje dodatnu važnost. Zbog

---

<sup>99</sup> Aleksandar Bogdanić, *Komunikologija vodeća paradigma*

svoje jednosmjernosti smatra se veoma spekulativnim i manipulativnim vidom komuniciranja, te su iz tog razloga stavovi i mišljenja po ovom pitanju veoma podijeljena.

Područja istraživanja u komunikologiji u svakodnevnom komuniciranju bitno se razlikuju od posmatranja tih vidova komunikacije u poslovanju.

### **6.3. Interpersonalno komuniciranje**

Najbitnije odlike interpersonalnog komuniciranja svakako su mali broj sagovornika, visok stepen psihičke bliskosti i prisnosti, te najviši stepen brzine odgovora (odnosno *feedback*-a). Kako Larry L. Barker podvlači u svojoj knjizi „Communication”, ovo je uz intrapersonalno komuniciranje (odnosno komunikacija sa samim sobom) najosnovniji, ali isto tako i najvažniji oblik komunikacije, te najbitnije i najkompleksnije polje u okvirima komunikoloških istraživanja.<sup>100</sup>

Interpersonalno komuniciranje se odvija između dvoje ljudi u uslovima koji dozvoljavaju da se razvija konstantan dijalog, razmjena gestikulacija (neverbalno komuniciranje), te u uslovima koji dozvoljavaju veoma malu fizičku udaljenost.

Teme interpersonalnog komuniciranja mogu da budu raznolike. Naime, komunikatori mogu da razgovaraju u krugu od bezbroj tematika u zavisnosti od njihove veze, odnosno vrste njihovog odnosa. Spektar tema u interpersonalnom komuniciranju je najveći. Na ovaj način može da se razgovara od najprisnijih tema, preko svakodnevnih ležernih, te poslovnih ili s edukativnim naumom, pa do nekih filozofskih i onih od globalne važnosti. Sadržaj komunikacije, kako je i pomenuto određuje kontekst, tj. odnos, povod i uslovi u kojima se komunikatori nalaze. Ovi činioci takođe utiču i na način na koji će se komunikacija desiti, na prisnost, količinu elemenata neverbalne komunikacije, retoriku, dikciju i dinamiku govora, govor, odnosno jezik u suštini i mnoge druge aspekte interpersonalnog komuniciranja.

### **6.4. Razlike između interpersonalnog komuniciranja u običnom neformalnom i poslovnom svijetu**

Upravo zbog odnosa saučesnika u komunikativnom procesu, te zbog konteksta, ambijenta i uslova u kojima se nalaze komunikatori, interpersonalno komuniciranje na polju *običnog* svakodnevnog života bitno se i u mnogome razlikuje od profesionalnog formalnog, odnosno poslovnog interpersonalnog komuniciranja.

Razlike su mnogobrojne, od atmosfere, odnosno ambijenta (tj. prostora, odnosno boja, namještaja, mirisa...) u kojem se komunikatori nalaze, individualne vizuelne komunikacije (stila oblačenja, boja, urednosti ili neurednosti, formalnosti ili neformalnosti u nastupu...), neverbalne komunikacije (kontrolisane ili nekontrolisane gestikulacije, izrazu lica, pogleda, stavu... ) pa do jezika i dikcije, odnosno samog dijaloga. Ipak, najbitnija razlika između ove dvije vrste interpersonalnog

---

<sup>100</sup> Larry L. Barker, *Communications*

komuniciranja upravo je psihološki aspekt i socijalni pristup u odnosu između sagovornika. Neformalnost, opuštenost i rasterećenost je ono što odlikuje najuspješniju interpersonalnu komunikaciju između ljudi i što je u najvećem dijelu odvojeno od formalnosti, užtogljenosti, krutosti i hladnoće u poslovnoj interpersonalnoj komunikaciji.

Za uspješnu poslovnu komunikaciju čija je svrha ostvarenje akademskih ili poslovnih ciljeva u najboljim uslovima komunikacije „jedan na jedan” postoje određena „nepisana pravila”. Bez obzira na činjenicu da komunikatore u većini slučajeva povezuje jednak cilj i da bi trebalo da funkcionišu na jednakom nivou, da razmišljaju jednako, razgovaraju, ponašaju se i razmišljaju na isti način i bez određenog kodeksa, to u najvećem broju poslovnih odnosa nije slučaj, tako da moraju da postoje određeni „zakoni” o govoru, jeziku, oblačenju, ambijentu itd.

Naime, nošenje odijela i kravata ne znači голу eleganciju i formalnost. Pored toga, ono koliko toliko uniformiše poslovni svijet i dovodi ga na isti nivo, na taj način uspostavlja ravnopravnost u poslovnoj komunikaciji. Dalje, jezik redukovano žargonima i vulgarnostima svakako nije samo učtivi način da se postigne komunikacija, nego je sredstvo kojim se razvija poslovna terminologija (u mnogim slučajevima – stručna terminologija) i na taj način postježe razumijevanje između komunikatora, odnosno poslovnih saradnika.

Pored „ispoliranog” jezika, „elegantnijeg” oblačenja, te kontrolisane neverbalne komunikacije, jedan od bitnijih aspekata interpersonalnog, ali i komuniciranja u malim grupama, u poslovnom svijetu, svakako je ambijent, odnosno izgled i komunikativne poruke koje šalje sam enterijer ili eksterijer u kojem se komunikacija odvija.

## **6.5. Ambijent kao komunikator**

Najčešća lokacija u kojoj se odvijaju poslovni razgovori je kancelarija jednog od saučesnika u poslovnom interpersonalnom komuniciranju (podrazumijeva se i za komunikaciju u malim grupama). Način uređenosti te prostorije, raspored namještaja, mirisi, boje, očuvanost, te urednost ili neurednost govore mnogo o vlasniku te prostorije, njegovom poslovnom, ali i svakodnevnom životu i, u svakom slučaju, o uspješnosti i razvoju komunikacije koja će se odvijati u njoj.

Npr. veliki kancelarijski sto sa kožnom foteljom za vlasnika, te manje fotelje i stolice za stranke sugerišu određenu hijerarhiju i automatski narušavaju uspješnost komunikacije. Neurednost može da znači rad, trud i posvećenost, ali svakako može da objašnjava i bahatost i probleme u poslovanju. S druge strane pretjerana središtenost, tamnije i monotonije boje kancelarije mogu da šalju poruku da se radi o preobiljnoj zatvorenoj osobi, nesposobnoj za komunikaciju, što opet narušava samo komuniciranje.

## **6.6. Komuniciranje u grupama**

Ova vrsta komuniciranja odvija se u grupama od tri ili više učesnika (ne preko deset-petnaest u najgorem slučaju) koje povezuje isto interesovanje, problem ili cilj. Komunikacija u malim grupama najbolji je i najproduktivniji sistem kada se

radi o ostvarivanju određenih ciljeva, od kojih se najčešće ističu poslovni, akademski i atletski. Iako se komunikacija između sudionika uspostavlja mnogo teže nego u interpersonalnom komuniciranju upravo zbog broja komunikatora, mnogo je produktivnija iz razloga jer posjeduje veći broj individualnih kvaliteta, odnosno stavova, zaključaka i mišljenja, te na ovaj način dobija mnogo više na raznovrsnosti u informativnom, idejnom i naučnom smislu i zbog toga je mnogo efikasnija i često brža u izvršavanju nekog zadatka ili dostizanju nekog cilja.

Osnovne razlike koje diferenciraju komunikaciju u malim grupama od interpersonalnog komuniciranja su, posmatrajući osnovne parametre po kojim se generalno određuju razlike između vrsta komunikacije u komunikologiji, veći broj komunikatora (odnosno učesnika u komunikaciji), manji nivo fizičke blizine i prisnosti i sporiji proces odgovora, odnosno posredniji protok reakcije.

Kada se govori o uspješnosti u poslovanju neizbježno je istaći najbolji način za ostvarenje svih ciljeva, a to je svakako – rad, odnosno komunikacija u malim grupama. Kada se komunikacija u malim grupama svede na poslovni kontekst, onda ona svakako dobija svoju najefikasniju i najispravniju dimenziju. Naime, kako za svoju ulogu i ima interakciju između troje ili više ljudi koje povezuje isti cilj, komunikacija u malim grupama idealno je oružje u poslovnom svijetu. Njenu uspješnost i efikasnost uslovljava, s jedne strane, veći broj sagovornika od interpersonalne komunikacije, te na taj način i veći broj ideja, iskustava, mišljenja, planova, pa i brža i lakša izrada samog plana, a s druge strane, manji broj sagovornika nego u masovnom komuniciranju, odnosno u poslovnom svijetu rada u većim grupama, što opet pospješuje kvalitet komunikacije, odnosno daje mnogo kvalitetnije rezultate i doprinosi ostvarenju ciljeva.

Komunikacija u malim grupama danas je opšte zastupljen segment komuniciranja, sa svojim mnogim prednostima i manama. Ipak, kada se radi o poslovanju i izvršavanju nekih zadataka, ona je u svakom slučaju najproduktivniji recept.

## **6.7. Javno komuniciranje**

Ovaj vid komunikacije uzima se više kao pod dio masovnog komuniciranja, ali je kada se radi o poslovnim okvirima veoma bitan segment za individualno izučavanje. Naime, ova vrsta komuniciranja prilično je jednosmjerna i najčešće se zasniva na „monolozima”, tj. zasniva se na držanju govora, lekcija ili propovijedi, te se stoga naziva javno komuniciranje.

Kako je pomenuto, ova vrsta komunikacije je najčešće jednosmjerna, što takođe zavisi od konteksta u kojem se drži govor, od broja slušaoca i njihove upućenosti u temu i mnogih drugih faktora. Dalje, javno komuniciranje po broju komunikatora (uzimajući da su u ovom slučaju komunikatori slušaoci) ispred je komuniciranja u malim grupama, stepen fizičke udaljenosti i prisnosti je niži nego u komuniciranju u malim grupama, a mogućnost i pojava odgovora je najčešće veoma mala. Ovaj vid komunikacije, koliko god da je nekvalitetan po pitanju uspješnosti komunikacije, kada se njena uspješnost posmatra po razmjeni poruka između komunikatora (odnosno komunikaciji u suštinskom smislu), s druge strane je veoma koristan, a naročito u poslovnom svijetu. Naime, javno komuniciranje služi da se većem broju ljudi saopšti neka informacija, mišljenje i stav i često se koristi u



poslovne i akademske svrhe. Ovaj vid komunikacije u tim svijetovima štedi vrijeme i napor i stoga je veoma zastupljen.

## 6.8. Organizacijsko komuniciranje

U posljednjih nekoliko godina ovaj vid komunikacije doživljava veliki razvoj i u smislu upotrebe (tj. rasprostranjenosti komuniciranja na nivou organizacije), a samim tim i u smislu komunikološkog istraživanja. Organizacijsko komuniciranje ima veći broj učesnika u komunikaciji, fizički i kontakt uopšte su na dosta manjem nivou, a *feedback* je gotovo nepostojeći.

Ova vrsta komuniciranja se javlja takođe kao podvrsta i definisana je u okvirima organizacija, udruženja, kompanija itd, a u funkciji je propagande određenih stavova i mišljenja u službi ciljeva organizacije, odnosno udruženja. Komunicirajući na ovaj način postaje sve jednostavnije plasirati određene politike i ideje nekog određenog društva, tj. plasman ideja na veoma manipulativan način, bez velike šanse da se ta ideja ospori, odnosno da se da bilo kakva reakcija na pomenuta mišljenja i stavove.

Organizacijsko komuniciranje svakako je najrasprostranjenije u poslovnom svijetu, jer se ono upravo i zasniva na ideji propagande određenih poslovnih politika unutar preduzeća i - organizacija. Kako Larry Barker podvlači, ova vrsta komunikacije predstavlja „*revoluciju u polju menadžmenta*”. „Kao rezultat ovog novoestabliiranog interesa u maksimiziranju efikasnosti komunikacije na radnim mjestima, školama, vladinim i nevladinim organizacijama i ostalim udruženjima pojavljuje se sveopšti interes u pronalaženju načina da se dosegnu stadijumi većeg uticaja na klijente, povećaju vladalačke, odnosno liderske sposobnosti, izgrade efektivni autofunkcionalni timovi, produktivniji i profitabilniji uslovi za rad i atmosfere i optimizira razmjena informacija”<sup>101</sup> (Larry L. Barker, „Communication”) U ovom slučaju, Barker veoma dobro objašnjava suštinsku manipulativnu svrhu organizacijskog komuniciranja tako što podvlači da organizacije najčešće imaju lanac komandne sposobnosti i odgovornosti sa nekoliko *vrhovnih* menadžera, a često i samo sa pojedincem koji sam donosi odluke i kontroliše komunikaciju.

## 6.9. Masovno komuniciranje

Najmanipulativniji i oblik komuniciranja koji daje najviše prostora za špekulacije i kontrolu, svakako je masovno komuniciranje. S druge strane, danas, upravo zbog medija, ovo je postao najrasprostranjeniji oblik komunikacije među ljudima i postoji veliki strah humanista da će masovno komuniciranje postati osnova komunikacije danas, čak i ispred interpersonalnog komuniciranja. Najčešći oblik masovnog komuniciranja su radio, televizija, novine, nosači zvuka, knjige i ostale pisane forme, internet itd. Kao što podvlači Barker „Masovno komuniciranje je svugdje. Teško je isključiti ga, pa makar i na minutu”. On dalje dodaje da su karakteristike masovnog komuniciranja veliki broj receptora poruke, reprodukcija

---

<sup>101</sup> Larry L. Barker, *Communications*

poruke, izuzetno brza distribucija i pošiljka poruke i povoljnost za konzumente te poruke.

Kada se radi o stepenovanju ovog oblika komuniciranja po parametrima određenim u knjizi G.R. Millera „The Current Status of Theory and Research in Interpersonal Communication”, masovno komuniciranje ima najveći broj učesnika u komunikativnom procesu (naravno, najveći dio učesnika upravo su oni koji primaju poruku, ali nisu u mogućnosti da je šalju), najniži stepen mentalne, psihičke i fizičke prisnosti i najniži stepen, odnosno apsolutno nikakvu mogućnost odgovora, odnosno reakcije receptora poruke koja se šalje.<sup>102</sup>

Iako u svakodnevnom životu prilično „ozloglašena” zbog opasnosti koju predstavlja za interpersonalno komuniciranje, odnosno za život uopšte u mnogim segmentima, masovna komunikacija za poslovni svijet je neizbježna, tačnije upravo taj poslovni svijet zasniva se na masovnoj komunikaciji (reklamama, protokom informacija, manipulativnim propagandama, bazama i dostupnosti podataka itd) i bez nje u savremenom svijetu ne bi mogao ni da postoji.

## 6.10. Poslovni stil

Generalno, komunikacija u poslovnom svijetu uslovljena je kodeksima, formalna i rezervisana, s malo socijalne prisnosti, najviše koncentrisana na suštinu tematike koja se odlikuje poslovnim ciljevima. Iz ovog razloga u okviru komunikacije u globalu razvio se poseban segment posmatranja komunikacijske problematike u poslovanju i on se najčešće definiše kao poslovni stil. Ipak, pod imenom poslovni stil pojavljuju se mnoge varijacije u shvatanju, najviše zbog raznolikosti opisa poslovne komunikacije. U suštini, probano elaborirajući pojam, on označava formalnu komunikaciju s ciljem ostvarivanja nekog zadatog poslovnog - cilja. „Poslovni stil označava širok i pomalo neodređen pojam. Poslovni stil i izraz (u govornom smislu), uopšteno se može definisati kao: verbalno opštenje u smislu obavljanja određene profesionalne djetlatnosti.”<sup>103</sup> („Poslovna komunikacija”, Marina Marković) Kao ovakav, kako je i istaknuto, poslovni stil ima određene zakone po kojima funkcioniše komunikacija u njegovim okvirima. Naime, najveći dio tih „nepisanih pravila” u poslovnom komuniciranju zasniva se na preciznosti i jasnoći izraza, te niskom stepenu marginalne svakodnevne tematike u sadržaju, kao i apsolutnu suzdržanost po pitanju emotivnih začina i isticanja individualnih karakteristika saučesnika u toj komunikaciji. U knjizi „Poslovna komunikacija” Marine Marković osnovne odlike poslovnog stila su: jasnost, konciznost, tačnost, živost u izlaganju i skladnost tog izlaganja.

Područje poslovnog stila određuje i shodne norme u jezičkom izrazu, konkretno u načinu govora i iskazivanja određenih ideja i stavova. Kako objašnjava Marina Marković, „Jezičke norme poslovnog stila podrazumijevaju poštovanje književnih normi, ili normi književnog izražavanja” koje odgovaraju ovom stilu. To su:

---

<sup>102</sup> *The Current Status of Theory and Research in Interpersonal Communication* - G.R. Millera,

<sup>103</sup> Marina Marković, *Poslovna komunikacija sa bontonom*, Clio, Beograd, 2003. godina

- 1) *gramatička norma* - usmjerava ka pravilnom izražavanju u govoru i pisanju,
- 2) *leksička norma* - ima primaran zadatak očuvanja same prirode jezika,
- 3) *ortoepska norma* - određuje pravilan izgovor riječi, pravilno naglašavanje i izražajnost u govoru i
- 4) *stilistička norma* - vrši odabir retoričkih sredstava u ostvarivanju uspješne komunikacije.

Jezik u poslovnom stilu sastoji se iz dva ravnopravna dijela: svakodnevni kolokvijalni terminološki sistem i stručni terminološki sistem. Iako je poslovni svijet doslovno prebogat stručnom terminologijom, ovakav način izražavanja često ima veoma negativne posljedice. Naime, prilikom prevelike upotrebe stručnih riječi i izraza, nerijetko dolazi do konfuznosti i nesporazuma u samoj suštini ciljne svrhe.

## 6.11. Pojam komunikacije

Pod komuniciranjem (komunikacijom) u najopštijem smislu riječi se veoma često podrazumijeva prenošenje podataka ili informacija putem određenih "simbola"<sup>104</sup>. Međutim, komuniciranje nije samo "prosto" slanje podataka, odnosno informacija. Riječ je o procesu razmjene informacija koje razumiju dva ili više lica koja međusobno komuniciraju, odnosno proces u kome pošiljalac predaje primaocu poruku o kojoj postoji međusobno razumijevanje. Dakle, komuniciranje nije bilo kakav proces prenošenja informacija, već proces razmjene informacija koje ne razumije samo lice koje šalje određenu informaciju već i lice kojemu je data informacija namijenjena.

Komunikacija je potrebna za:

- Uspostavljanje i provođenje ciljeva preduzeća,
- Razvoj planova za njihovo ostvarivanje,
- Organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način,
- Izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije,
- Vođenje, usmjeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi i
- Kontrola ostvarenja.

## 6.12. Proces komunikacije

Komunikacija se ostvaruje vršenjem brojnih i raznovrsnih aktivnosti. Ove aktivnosti, ukupno posmatrano čine proces komunikacije.

Proces komunikacije se sastoji od sljedećih faza:

- 1) Selekcija informacija,
- 2) Kodiranje,

---

<sup>104</sup> Wright, P.M., Noe R. A., *Managment of Organizationas*, Irwiah/McGraw – Hill, Boston – New York, 1996.

- 3) Prenos poruke,
- 4) Primanje poruke,
- 5) Dekodiranje i
- 6) Uspostavljanje povratne sprege.

### **6.12.1. Selekcija informacija**

Selekcija informacija se u literaturi naziva i formiranje ideje<sup>105</sup> i predstavlja prvu fazu procesa komunikacije. To je i razumljivo, jer svrha komunikacije nije prenošenje informacija kojima lider raspolaže, već samo onih koje su u datom momentu po mišljenju menadžera, relevantne za informisanje<sup>106</sup>, odnosno usmjerenje akcije sljedbenika kao primaoca poruke.

Prilikom selekcije menadžer mora voditi računa da izabere informacije za koje je siguran da će biti (odnosno da mogu biti) razumljive za izvršioce, jer, u protivnom neće se postići očekivani efekti procesa komunikacije.

### **6.12.2. Kodiranje**

Kodiranje (šifrovanje) je aktivnost biranja simbola pomoću kojih će poruka biti poslana<sup>107</sup>. Poruke se moraju kodirati jer se one mogu prenositi samo putem simbola.

Kodiranje poruke može se vršiti korišćenjem dviju vrsta simbola: verbalnih (pisanih i usmenih) i neverbalnih (gestova, mimike ili intonacije). Izborni simboli moraju u potpunosti reprezentovati poruku, odnosno “nositi” informaciju koju poruka sadrži. Istovremeno, izborni simboli moraju po svojim karakteristikama biti takvi da imaju isto značenje i za menadžera i za izvršioca, kao primaoca poruke. To se postiže korišćenjem standardnih simbola - simbola čije značenje je propisano, odnosno čije značenje je dogovoreno između subjekata komunikacionog procesa. U protivnom, komuniciranje će biti otežano a njegovi efekti neće biti na željenom nivou.

### **6.12.3. Prenos poruke**

Prenos poruke se vrši putem komunikacionih kanala. Komunikacioni kanal je put kojim se kreće poruka od pošiljaoca do primaoca. Menadžeri mogu da koriste brojne komunikacione kanale za prenošenje poruka: konverzijom “licem u lice”, telefonom, memorandumom, telefaksom, telegramom itd.

Različiti komunikacioni kanali imaju različite performanse. Među njima su posebno značajne pouzdanost, brzina prenosa poruke, povratni uticaji u kanalu, mogućnost čuvanja poruke itd.

---

<sup>105</sup> Higgins, J. H., *The Management Challenge*, Macmillan College Publishing Company, New York, 1994.

<sup>106</sup> Stoner, J., A. F. Freeman, R. E., Gilbert, Ad. R. (Jr.) *Management* (Prevod), Beograd, 1997.

<sup>107</sup> Wren D. A., Voich D., *Menadžment – Proces, struktura, ponasanje*, Grmeč, Beograd, 1994.

#### **6.12.4. Primanje poruke**

Riječ je o izuzetno složenom procesu koji vrši primalac poruke – proces u kome njegova raznovrsna čula sjedinjenja opažaju poruku i o tome izvještavaju mozak.

Efikasnost procesa komuniciranja zavisi u velikoj mjeri od načina (i rezultata) primanja poruke. Da bi primanje poruke bilo na zadovoljavajućem nivou potrebno je:

- Prvo, da je primalac sposoban (fizički i mentalno) da primi poruku, i
- Drugo, da je primalac u potpunosti koncentrisan na ovu aktivnost (aktivno slušanje).

Aktivno slušanje je proces koji podrazumijeva takvo ponašanje primaoca poruke u kome on svoja čula u potpunosti usmjerava na primanje poruke, sve dok se poruka ne primi u cjelini.

#### **6.12.5. Dekodiranje**

Dekodiranje (dešifrovanje) poruke se može definisati kao proces koji za rezultat treba da ima određenu informaciju (spoznaju) o sadržaju koji nosi data poruka.

Dekodiranje je veoma složen proces. Ovo stoga, što on po svojoj suštini predstavlja proces “intelektualne” obrade svih podataka od kojih je poruka sačinjena u cilju sticanja spoznaje o karakteristikama sadržaja poruke, odnosno o informacijama koje poruka (pre)nosi.

#### **6.12.6. Uspostavljanje povratne sprege**

Povratna sprega ima izuzetan značaj u procesu komuniciranja, i to ne samo za menadžere, već i za izvršioce.

Kada je riječ o menadžerima, povratna sprega ima mogućnost da:

Prvo, vrše “verifikaciju” poruke što podrazumijeva dobijanje spoznaje o razumijevanju poruka,

Drugo, dobiju zahtjeve za dodatnim informacijama, i

Treće, daju dodatne informacije - u obliku davanja odgovora - i to sve do momenta potpunog razumijevanja poruke.

Kada je riječ o izvršiocima, njima povratna sprega omogućava:

- Prvo, informisanje lidera o razumijevanju poruka,
- Drugo, ispostavljanje zahtjeva za dodatnim informacijama, i
- Treće, davanje sugestija u cilju redefinisiranja primljene poruke ili poboljšanja komunikacije u budućnosti.

Proces uspostavljanja povratne sprege je sekvenca komunikacije kojoj se prvobitni primalac poruke transformiše u davaoca nove poruke, a prvobitni pošiljalac transformiše u primaoca poruke. Ona ima slijedeći tok: kodiranje - prenos – dekodiranje i sve performanse komunikacije o kojima je bila riječ.

## 6.13. Verbalna i neverbalna komunikacija

### 6.13.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija<sup>108</sup> je komunikacija koja se ostvaruje putem riječi. Uspješna verbalna komunikacija predstavlja upotrebu pravih riječi u pravo vrijeme i na pravi način. Riječi se mogu prenositi u usmenoj i/ili pisanoj formi. Svaki od navedenih oblika komunikacije ima svoje performanse, specifičnosti, dobre i loše strane.

Moderna lingvistika smatra da je jezik “posrednik između misli i zvuka”, tako da se tok verbalnog komunikacijskog procesa može prikazati grafički:



Glasom mogu da se izraze osnovne, primarne emocije kao: krik, smijeh, plač, a jezik je fiksirani vid govora, ali podliježe mnogim promjenama u zavisnosti od različitih faktora kao što su :

- pravila sintakse i leksike,
- psihološki i sociološki faktori i
- individualan i lični pristup.

Mnoge grane lingvistike upravo proučavaju svojstva pojedinih aktivnosti tokom govornog čina, kako aktivnost govornog aparata, tako i tok dinamike konverzacije. Tako, na primjer, akustička fonetika proučava fizička svojstva glasa putem analize intonacije, artikulacije, frekvencije glasa. Dostignuća psiholingvistike upućuju na korelaciju između jezičkog opštenja i složenih psiholoških procesa. Primaran zadatak verbalnog dijela ovog procesa, jeste saznavni momenat. Kada se govori o retorici i besjedništvu danas, nije dovoljno pominjati samo klasične definicije i terminologiju. Vještinu verbalnog komuniciranja treba posmatrati sa stanovišta praktičnog dijela govornog procesa, u pokušaju da se govor uobliči i formira u moderan, savremen, adekvatan izraz. Javni govori, govor u javnosti pretpostavljaju izrazitu odgovornost spram izgovorene riječi.

S toga se, zbog veoma složenih zahtjeva u odnosima sa javnošću, vještina govorenja izučava na tri osnovna načina:

- teorijski,
- praktično i
- empirijski.

*Teorijski pristup* podrazumijeva: sticanje obrazovanja u datoj struci, ali i širenje fonda znanja u drugim oblastima, prikupljanje materijala, baze podataka i određene literature, obradu informacija na specifičan, kreativan način, takođe uključuje sačinjavanje koncepta, kreiranje sopstvenog stila i koncepcije u izlaganju. Teorijsko istraživanje jezika, prije svega, znači upoznavanje sa gramatikom, sintaksom i akcentologijom. Jezik je osnovno sredstvo sporazumijevanja i podra-

<sup>108</sup> Više o ovoj temi u knjizi Marina Marković: *Poslovna komunikacija sa bontonom*, Clio, Beograd, 2003. god., str. 22-51.

zumijeva jezičku kulturu i kulturu govora uopšte, poznavanje ortoepskih i ortografskih pravila kao što su: razlikovanje pojedinih glasova, akcenata, dužina, pravopisa. Govorna djelatnost se izučava kroz afirmativno, efektno komuniciranje, koje ističe jednostavnost i prirodnost govornog akta, ali i primjenu specifične tehnike - slikanje riječima.

*Praktičan pristup* predstavlja praktično-stručno usavršavanje putem vježbanja: sticanje glasovne kondicije i vokalne ekspresije, oblikovanje govornog procesa, dinamika konverzacije, itd. Govorni čin u praktičnom smislu uključuje i : sposobnost logičkog izlaganja, sažimanje ili proširivanje govornog čina, ekonomičnost u izlaganju, kao i elokventnost, mogućnost gradiranja i slično. Ovaj pristup podrazumijeva izučavanje i uvježbavanje konverzacijskih maksima i analizu konverzacije, proučavanje zapisa, snimaka i govora, mnogobrojne vježbe. Praktičan pristup obuhvata proučavanje opštih i posebnih osobina glasa i govora, govornih konstanti, kao i književnih i stilskih figura.

*Empirijski pristup* predstavlja komunikaciju sa različitim strukturama i grupama, uočavanje potreba klijenata, prihvatanje pozitivnih iskustava uspješnih poslovnih partnera i saradnika, stvaranje otvorenog ,radoznalog pristupa informacijama. U ovom složenom procesu, značajan je posebno kreativan momenat u prenošenju poruka i informacija. U tom smislu treba obratiti pažnju na:

- saznajni (kognitivni) dio ovog procesa - fokusiranje teme, argumentovano i kompetentno izlaganje, dinamiku konverzacije, izbor određenih znakova i kodova;
- izgrađivanje ličnog stila, sticanje govorne i jezičke kulture uopšte;
- usklađivanje govornog čina sa znacima neverbalne komunikacije koji prate složene procese fonacije, govora i komunikacije.

U zavisnosti od profesije, kreira se specifična strategija u mnogim segmentima marketinga, pa i u oblasti odnosa sa javnošću, javnog govora i istupanja u javnosti.

Izbor govornih znakova, razlikuje se u odnosu na oblast koja je u kontaktu sa javnošću; u zavisnosti od društvenih odnosa i jezički sistem se mijenja. Politički govor razlikuje se u izboru sredstava po sadržaju i strukturi govora, variranju govornih konstanti, upotrebi stilskih figura, itd, od npr. besjede branioca na sudu, profesora u amfiteatru ili menadžera prodaje. U ovom smislu može se govoriti o jezičkim i govornim obrascima karakterističnim za svaku pojedinu oblast.

#### *Vidovi saopštavanja*

U verbalnom komuniciranju, mogu se uočiti dva osnovna vida saopštavanja, a to su:

- monološka i
- dijaloška forma.

*Monolog* kao tip saopštavanja isključuje okrenutost govornika KA sebi. Naprotiv, govor je intenzivno upućen ka slušaocima, ličnim angažovanjem i zalaganjem govornika. Monološko kazivanje zahtijeva izrazitu kontrolu dinamike govornog čina, „unutrašnje” slušanje i praćenje reakcija sagovornika ili slušalaca.

Stoga, govor izražen u monološkoj formi, postavlja pred govornika nekoliko zahtjeva:

- jasan, koncizan i živopisan tok izlaganja;
- isticanje teme, fokusa govornog čina;
- odabir govornih konstanti (i vokalnu ekspresiju);
- podešen tempo izlaganja;
- momenat improvizacije;
- poentiranje;
- zaključak.

U monološkom kazivanju, postoji povratna reakcija koja se može, tokom govornog čina uočiti kao: nerazumijevanje, negiranje, razumijevanje, slaganje, suprotstavljanje, otpor prema iznijetim idejama i programima i sl. U trenutku uočavanja reakcije, nastupa momenat improvizacije. Da bi se uočile sve moguće reakcije, potrebna je izuzetna psihološka spremnost i sposobnost posmatranja i predviđanja. Momenat kreativnog, spontanog, elementi humora, u znatnoj mjeri pospješuju monološko kazivanje.

*Dijalog* je u poslovnom okruženju, osnovni oblik komuniciranja. Dijalog u savremenom društvu, predstavlja formu kojoj se teži. U razgovoru učestvuju najmanje dvije osobe, a složenost ovog procesa povećava se sa brojem učesnika i sagovornika.

Dijalog sadrži:

- osnovni koncept - izlaganje teme,
- momenat slušanja,
- razmjenu mišljenja,
- pregovaranje ( primjena metoda i tehnika pregovaranja ),
- kontrolu sagovornika,
- ubjeđivanje (kontrola konverzacije) i
- mogućnost zaključivanja.

U procesu komuniciranja, značajan faktor je slušanje. Ponekad se u toku živog komuniciranja zaboravlja sagovornik; govornik zadivljen sopstvenim idejama i izlaganjem, ostaje u svojoj auri i tok dijaloga se gotovo prekida. Sukob u pregovorima može nastati uslijed neslušanja ili pogrešnog čuvenja sagovornika.

Koncentracija energije i pažnje samo na tok sopstvene besjede, vodi osiromašenju komunikacijskog čina i “zatvaranju” dijaloga. Spremnost da se prekine sopstveno izlaganje, sasluša primjedba, prigovor ili pitanje, ukazuju na sigurnog, koncentrisanog, pripremljenog, kompetentnog govornika. Aktivno slušanje sagovornika iskazuje pažnju i poštovanje, pokazuje respekt i želju da se sasluša druga strana u dijalogu.

Razgovor, konverzacija, dijalog je način razmjene mišljenja, a ciljevi vođenja dijaloga su različiti: saznajni momenat, prenošenje informacija, razmjena ideja, pregovaranje, ubjeđivanje, dokazivanje, argumentacija, postizanje dogovora. Rezultat kreativnog pristupa govornom činu jeste sloboda govora, uvažavanje tuđeg mišljenja i poštovanje pravila govora u javnosti.



### 6.13.2. Neverbalna komunikacija

Ljudi imaju sposobnost da grade simbole, da upotrebljavaju jezik, ali jezik nije jedino i najefikasnije sredstvo sporazumijevanja. Mnogi istraživači upozoravaju na relativnost jezika, na ograničenost njegove moći. Bez korišćenja neverbalne komunikacije različita stanja pojedinca ne bi bila ni ispoljena ni registrovana, mnogi sadržaji bi ostali nesaopšteni, ili bi bili saopšteni znatno nepotpunije. Neverbalna komunikacija je živo svjedočanstvo da su postupci ljudi često od većeg značaja nego njihove riječi. To je komunikacija bez riječi, 'nijemi jezik' koji se ostvaruje izrazom lica, gestom, pokretom, položajem tijela, tjelesnom distancom, pogledom, tonom glasa. Slanje i primanje neverbalnih signala obavlja se neprestano tokom komunikacije sa drugim ljudima, pri čemu često nismo ni svjesni koje sve signale šaljemo, dok smo istovremeno u velikoj mjeri svjesni signala drugih ljudi (mada njihovo primanje i tumačenje ne mora uvijek biti ispravno). Neverbalno komuniciranje naročito dolazi do izražaja kod slanja signala svidanja ili nesvidanja (dopadanja ili nedopadanja). Mnogi signali koji se koriste u procesu neverbalne komunikacije uglavnom su specifični, mada postoje neke ekspresije, mimike lica i gestovi koji su zajednički mnogim kulturama (npr. izražavanje radosti, žalosti, srdžbe, iznenađenja, straha...).

Istraživanja su pokazala da 'govor tijela' može često da protivrječi govornom jeziku. Smijeh i plač pripadaju repertoaru neverbalnog ponašanja. U pogodnim okolnostima skoro sve takve automatske reakcije mogu se iskoristiti za prenošenje kulturno usvojenih poruka. Po konvenciji plač znači tugu, smijeh znači radost, poljubac znači ljubav. Međutim, plač i smijeh mogu pripadati i istom kontekstu (na svadbi od djevojke rodine očekuje se da svoj gubitak izraze suzama, dok se od mladoženjine rodine očekuje da svoju radost izraze smijehom). "Stvari se još više komplikuju zato što je ispoljavanje emocija često podvrgnuto najstrožijim tabuima, pa se ono što se prikazuje može sasvim razlikovati od onoga što se osjeća. Štaviše, dvosmisleno može biti i ono što se osjeća."<sup>109</sup> Primjeri za ovo su u, nekim kulturama, zabrane muškarcima da plaču ili ženama da ispoljavaju svoje emocije. Dvosmislenost, dakle, može važiti za sve fizičke reakcije.

Neverbalna komunikacija se ogleda u izrazu lica (facijalna ekspresija), pokretu, tjelesnom dodiru, u odstojanju pri razgovoru sa drugim, u usmjeravanju i zadržavanju pogleda. Tu spada način odjevanja i ukrašavanja, hod i način pozdravljanja, način slušanja sagovornika itd. Neverbalna ponašanja nisu samo neizbježni pratioci govora nego i znakovi koje druge osobe registruju i koji im nešto kazuju o osobi koja govori i onome što govori. Isto tako, ona se odnose i na predmete: oblikovanje, izgled odjeće, oruđa, umjetničkih predmeta itd.; neverbalni znaci uključuju korišćenje elemenata okoline kao što su boje, svjetlost, arhitektura, prostor. Istraživači neverbalnih znakova i sistema komunikacije nabrajaju njihova specifična svojstva i prednosti:

- neverbalnim znakovima moguće je *izraziti* neke pojave koje je verbalnim znakovima teško postići;
- osjećanja i emocije se lakše i *tačnije prenose* neverbalnom radnjom;

---

<sup>109</sup> E. Lič: *Kultura i komunikacija*, str. 71.

- neverbalnim znacima se postiže snažnije saopštavanje, jer jasnije i oštrije *ističu* neku odluku ljudi, nego riječi; oni su manje kontrolisani, pa stoga često otvorenije govore o osobi koja ih manifestuje;
- iz toga slijedi da je neverbalna komunikacija u većoj mjeri *oslobođena od obmane i zabune* u odnosu na verbalnu komunikaciju;
- *nagovještaji se prikladnije prenose* neverbalnim obrascima;
- neverbalna komunikacija je *dopunski kanal uzajamne interakcije*, jer pojačava verbalno izlaganje, dopunjava ga i mijenja;
- konačno, komunikaciji možemo dati novu dimenziju, ako joj dodamo neverbalne naznake o tome kako bi primalac poruke trebalo da je protumači.

Signali se više osjećaju nego što se čuju i vide. 'Govor tijela', izrazi ljudskog lica i gestovi svojevrsan su *emocionalni jezik*.

*Pogled* može biti radoznao, nemiran, vatren, upitan, prekoran, zabrinut, čežnjiv, strog, pun prijetnji, podmukli, nemilosrdni, grub, hladan, lukav itd. Poznat je psihološki rat pogledima i prijeteća razmjena poruka, agresivni impulsi i prijeteća upozorenja. Ne kaže se slučajno da hladan pogled 'prikiva za mjesto' i da 'pogledom siječe kao nožem'. U pitanju je pogled pun mržnje, gorčine i otrova, hladnoće koja parališe. Simbolički *pokreti* naročito dolaze do punog izražaja. Tijelo sportiste, njegovo držanje i manifestacije nije ništa drugo do odašiljanje određenih signala i uspostavljanje komunikacije.

*Teritorijalnost* može biti svojevrsni upozoravajući signal, simbol vlasti kojim se obilježava svoja teritorija. Čovjek je, između ostalog, i 'teritorijalna životinja'. On uvijek omeđuje svoj prostor i daje na znanje da je 'zabranjen pristup' posjedu (zemljištu, kući, vili, vikendici). Životinje takođe brane svoju teritoriju koja obuhvata određeni prostor, bilo da je na zemlji, u vodi ili u vazduhu. Uvek je žešća reakcija i otpor kad se brani svoja teritorija, nego kad se borba vodi na neutralnoj teritoriji. U knjizi *Otkrivanje čovjeka* Desmond Moris ističe da je smisao svih vrsta teritorijalnosti da pomognu kontrolisanje interakcija na određenom prostoru, kao i da se izbjegnu kontakti sa nepoželjnim osobama. Svi ljudi, kao i životinje, kao da nose oko sebe neku vrstu 'prostorne aure', koju smatraju neprikosnovenom. Ulazak u nju bilo koje druge osobe ili jedinice, ukoliko to nije dozvoljeno, izaziva neprijatnost, koja može da ide do osjećanja ugroženosti. Zato su moguće odbrambene reakcije; ljudi po pravilu imaju potrebu za blizinom drugih, ali istovremeno ne žele da im drugi budu preblizu.<sup>110</sup>

Teritorijalnost pravi *odstojanje između jedinki* u jednom staništu, tako da svaka od njih ima odgovarajući udio u podjeli hrane. "Da bi jedan ovakav poredak uspješno funkcionisao, nije neophodno voditi stvarne borbe za teritorije, pod uslovom da pripadnici jedne vrste mogu međusobno da se sporazumijevaju. Komunikacija se od vrste do vrste veoma različito ostvaruje, pa može biti pomoću čula vida, čula sluha, čula mirisa ili na neki drugi način."<sup>111</sup> U značajnoj knjizi sa ovog područja, koja je objavljena pod naslovom *Prostorna rasprostranjenost u odnosu na ljudska ponašanja*, Vin-Edwards zastupa tezu da su se kod svih viših

<sup>110</sup> Uporedi – N. Rot: *Socijalna interakcija 1*, str. 61.

<sup>111</sup> E. Stor: *Ljudska agresivnost*, str. 51.

životinjskih vrsta razvila društva u kojima je neki oblik *konvencionalnog* nadmetanja zamjenio neposrednu borbu za hranu. Po njemu, društvo je manje ili više trajno udruživanje susjeda nastalo na ovaj način. Pomenuti autor ide tako daleko da društvo definiše kao "organizaciju koja je u stanju da obezbijedi konvencionalno nadmetanje". Ovakva ideja ruši stanovište da je 'bratska ljubav' osnovna spona u ljudskom društvu. Društvo se, u stvari, razvilo *kao odbrana od agresije*; životinje i ljudi se uče kako da komuniciraju, da ne bi došlo do međusobnog istrijebljenja i uništenja.<sup>112</sup>

Teritorijalnost može uticati da se poveća anksioznost (tjeskoba) ili razvije ljubaznost i prijateljska raspoloženja. Nije netačno ako se kaže da je seosko stanovništvo ljubaznije od usamljene i anonimne gomile, koja zbog gustine i tjeskobe na malom prostoru podstiče ogorčenje i netrpeljivost među svojim pripadnicima.

Simbolička odbrana prostora u sportu najvidljivija je u *sumo* rvanju: cilj takmičenja je izbacivanje protivnika iz kruga. Ako se ima u vidu popularnost ovog sporta, statusni simbol i ugled koji stiču pobjednici, onda postaje očigledno koliko je sport pod uticajem elementarnih kulturnih obrazaca i neverbalnog ponašanja.

*Položaj prema drugome* je takođe oblik neverbalne komunikacije. Može se biti nasuprot sagovornika i partnera, gledati jedan drugom u lice. Svi položaji izražavaju odnose među ljudima koji komuniciraju. Zauzimajući određene položaje, učesnici u komunikaciji stavljaju do znanja kakav je njihov odnos. Položaj prema drugom podrazumijeva različite distance. Edvard Hol govori o četiri vrste distance. Prva je *intimna distanca*. Bliža faza ove distance označava neposredni dodir kakav je zagrljaj ili zaštita sopstvenog tijela. Obično je izraz velike psihološke bliskosti osoba u interakciji i komunikaciji. Najneposrednija blizina označava blizak i prislan odnos izuzev fizičkog obračuna ili pojedinih borilačkih sportova, gdje se podrazumijeva fizički kontakt koji ne mora uključivati mržnju prema protivniku. Intimna distanca obuhvata udaljenost od 15-45 cm. Druga je *personalna distanca* i ona obuhvata udaljenost od 45-80 cm. To je udaljenost koju u komunikaciji održavaju oni koji se dobro poznaju i najčešće diskutuju teme od ličnog značaja. Sa strancima se obično drži veća distanca od ove. Treći oblik je *društvena distanca* i ona se odvija na daljini od 1,20 m. do približno 4 metra. Postoji samo 'govor očiju'. Aktivnosti, komunikacija i uzajamni odnosi koji se odvijaju na ovoj distanci nemaju lični karakter. Četvrta je *javna distanca*. Kod nje interakcija ima formalni karakter i u njoj gestovi i držanje tijela dobijaju na značaju. (Videti – E. Hol: *Nemi jezik*.)

Poznati su primjeri dvoboja, koji prije predstavljaju ritualno odmjeravanje snaga, nego opasne okršaje. Dobro su znani 'gestovi predaje' čiji je cilj da zaustave napade snažnijih životinja. Ritual rukovanja je simbol kojim se pokazuje da nemamo agresivne namjere. Zato se uvijek pruža desna ruka, pošto se u njoj obično drži oružje. Klanjanje ili klečanje na koljenima je takođe gest predaje i zaštita od moguće dalje agresije.<sup>113</sup>

*Glasovne crte*: za ovu oblast se kaže da je paralingvistička i obuhvata akcentat, kvalitetne osobine glasa, intonaciju itd. O tome najbolje svjedoči izreka: nije to što si kazao, već način na koji si kazao. Intonacijom naglašavamo rečenicu,

---

<sup>112</sup> Uporedi – isto, str. 50.

<sup>113</sup> Uporedi – E. Stor: *Ljudska agresivnost*, str. 53-54.

ponekad tvrdnju preokrećemo u pitanje, pri čemu se još dramatičniji efekat postiže ponavljanjem i naglašavanjem različitih riječi.

'Jezik' ili 'govor tijela' može nagovještavati najrazličitije reakcije, ali isto tako i pripadnost određenom društvenom sloju ili klasi, što identifikujemo preko specifičnog držanja.

Neverbalna poslovna komunikacija<sup>114</sup> odnosno neverbalni signali pokazuju misli i emocije, stavove i osobine. Oni su takođe i podrška verbalnoj komunikaciji ili zamjena za nju. Pokreti otkrivaju, govore o raspoloženjima i stanjima, omogućavaju da se izrazi slaganje ili neslaganje, pristajanje ili odbijanje. Kroz neverbalnu komunikaciju, a na osnovu psiholoških značenja gestova, bude se uspavani instinkti i intuicija, razvija osjećaj za druge ljude, osjetljivost i fleksibilnost.

Većina savremenih istraživanja na polju komunikologije, danas pokazuje da je neverbalna komunikacija presudna u pravom kontaktu. Čak 60% kompletnog utiska, pogotovo prilikom upoznavanja (prvi utisak), formira se na osnovu neverbalne komunikacije. Ovaj momenat nalazi se u domenu intuitivnog, nesvjesnog. To se jasno može uočiti kada ne postoji baza podataka na osnovu koje se može unaprijed formirati izvjestan sud o ličnosti; treba se osloniti na funkciju, znake i značaj neverbalne komunikacije.

U mnogim slučajevima neverbalni signali su u prednosti nad verbalnim, zato što su, donekle, lišeni predrasuda. Neverbalno sporazumijevanje oslobađa stege koje nameću riječi i pažnje (ili nepažnje) koja se u svakom trenutku poklanja riječima. Opštenje pokretom obraća se nesvjesnom, intuitivnom, iskonskom. Gestovi su slobodniji i spontaniji od riječi (osim kad nisu uvježbani u manipulativne svrhe).

Još u antičkoj Grčkoj i Starom Rimu uočeno je, kako u teoriji, tako i u praksi, da vještina govorenja ne počinje samo na dobro odabranom sadržaju, efektnoj temi i načinu verbalnog izražavanja, već i na drugim znacima u domenu neverbalnog opštenja (pokret, gest, poza, stav). Verbalni i neverbalni dio komunikacijskog čina treba pažljivo uskladiti u onom smislu, o kome je tako davno, a ipak aktuelno do današnjih dana, govorio Vilijem Šekspir. Poznati lik iz istoimene Šekspirove tragedije, Hamlet, govori o potrebi da se usklade pokret i riječ (u glumačkoj umjetnosti). Težnja je svakog govornika da uskladi osnovna sredstva izražavanja - glas i pokret, riječ i gest, iskaz i pozu. Pokret ponekad nastoji da dopuni, objasni, ilustruje tekst.

Izbor sredstava neverbalne komunikacije zavisi od prostora, okoline, raspoloživog vremena, broja sagovornika ili slušalaca. Obraćanje širem auditorijumu na većem prostoru zahtjeva veći, širi gest, no dijalog sa jednim sagovornikom u manjem prostoru. Političke besjede, npr. ili govori u amfiteatru, zahtijevaju pažljiv izbor pokreta, gestova, poza i njihovo usklađivanje sa govornim činom.

Pošto gestovi i odaju (izdaju), razlikovat će mo, u ovoj studiji, tri nivoa neverbalne komunikacije:

---

<sup>114</sup> Više o ovoj temi u knjizi Marina Marković: *Poslovna komunikacija sa bontonom*, Clio, Beograd, 2003. god., str. 52-72.

- Svjesna,
- Nesvjesna i
- Manipulativna.

*Svjesna neverbalna komunikacija* predstavlja svjesno i kontrolisano kretanje u odnosu na :

- sagovornika,
- verbalni tok i
- određeni prostor.

Ovaj vid komuniciranja ne znači uvježbavanje pokreta do savršenstva, i ako se ponekad primjenjuju vještine uvježbavanja pokreta da bi se koristile prilikom složenih pregovora. Svjesno upravljanje pokretom i sopstvenim tijelom, zauzimanje određenog položaja u prostoru i slobodno, spontano kretanje u prostoru, znači kontrolisan odabir potencijalnih neverbalnih signala. Neverbalna komunikacija izražava misli i osjećanja, ukazuje na ponašanje i osobine, crte karaktera; može biti dopuna verbalnoj komunikaciji ili zamjena za nju; predstavlja i niz prihvaćenih oblika ponašanja i standarda (u domenu bontona - pozdravljanje, dočekivanje, ispraćanje, primanje gostiju itd.). To su načini izražavanja socijalnog statusa, pripadnosti, itd. Svjesno koristiti pokrete gledanja, slušanja, gestikuliranja, mimičke pokrete, kretanje u prostoru, znači slati poruke primaocu, signalizirati i „zračiti” čitavim tijelom i bićem.

Poslovni ljudi treba da poznaju određene standarde, a od lične kreativnosti i mašte zavisi kako će ih pojedinac upotrijebiti i transformisati na svoj način. Standard, npr. propisuje kako se sjedi - prave, ravne kičme, ni previše zavaljen, niti na ivici stolice. Podrazumijevaju se i pokreti ustajanja, pozdravljanja, dočekivanje klijenta. Umjerena gestikulacija se koristi prilikom držanja prezentacija, a kada se prezentacija drži za sasvim uzak krug slušalaca, na malom prostoru, gestovi su još svedeniji. U većim prostorijama, upotrebljavaju se vizuelna sredstva: video bim, grafoskop, kamera, kompjuterska prezentacija i sl. U velikim salama se koriste mikrofoni, dijele brošure i prezentacioni materijal, pa se pokreti i položaj tijela u prostoru, prilagođavaju zadatim okolnostima. U ovim slučajevima treba “zaposliti” tijelo da ispuni određeni prostor. Situaciona analiza je presudna, a zavisi od broja sagovornika, mjesta održavanja događaja i raspoloživog vremena.

*Nesvjesna neverbalna komunikacija* kod koje pri procesima fonacije i govora, dolazi do niza voljnih i nevoljnih pokreta, pokreću se, prije svega, disajni mišići - udisači i izdisači, potom mišići u usnoj duplji, što znači i aktiviranje muskulature lica; prisutna je manuelna gestikulacija kao i niz drugih pokreta. Dah je sam po sebi pokret i glas je pokret. Vibriranjem glasnica u grkljanu stvara se ton, pokretanje mišića usne i nosne duplje aktivira rezonatore i zvuk se oblikuje. Muskulatura glave, lica, fleksibilni i fiksirani rezonatori, učestvuju u produkciji i emisiji glasa u prostoru. Osnovni mimički pokreti su izrazni pokreti, koji su pod uticajem mišićnih grupa lica i organa za oblikovanje glasa.

Pored ovih pokreta koji se čine svjesno, voljno, ali i pod uticajem nervnog impulsa (disanje, formiranje glasa) javljaju se i ponavljaju i oni drugi, manje poželjni, nesvjesni pokreti ili prisilne kretnje, prateći pokreti koji često nevoljno „učestvuju” u komunikaciji. Mrštenje, oblizivanje, gutanje pljuvačke, podizanje obrva, micanje, trzanje usana - pokreti su koji se čine nesvjesno, mimo volje i

odluke. Izrazito negativnu pojavu predstavljaju tzv. tikovi -neprijatni, sitni, učestali, nevoljni pokreti. Prisilne radnje kao micanje, pretjerana gestikulacija, „šaranje” pogledom, rasijan pogled, bacanje pogleda ovamo-onamo, nervozno okretanje, ometaju verbalnu komunikaciju i odaju nesigurnu zastrašenu osobu, ili pak, osobu potpuno nepripremljenu za razgovor ili nastup.

Postoje detalji u odijevanju i ponašanju koji odaju čovjeka, a na koje, ako se prepoznaju kao „plakat” koji oslikava i odaje ličnost, može da se utiče. Prenaglašena šminka, npr. odaje pretjeranu želju za dopadanjem. Isticanje i nošenje nakita često označava razmetanje, šarene čarape uz klasično muško odijelo, odaju nemarnost i rasijanost. Ovo su detalji koji upozoravaju na izvjesnu nesigurnost koja se prikriva spoljašnjim ukrašavanjem ili pak, nehatom. A nemarnost u ponašanju, odijevanju, kretanju, ukazuje na nedovoljnu koncentrisanost.

Znaci neverbalne komunikacije odaju, takođe, stanja i osjećanja ličnosti. Ova činjenica ponekad može veoma dobro da djeluje na komunikacijski čin a isto tako da bude štetna u trenucima donošenja važnih odluka, prilikom pregovora i sl.

Razumije se da je spontani, unutarnji život tijela pokazatelj ličnosti, karaktera, emocija, ali se nikada ne treba osloniti samo na ovu vrstu reakcija u poslovnom okruženju. Mnoge složene situacije mogu da blokiraju nervni sistem i kretnje tada postaju:

- usiljene,
- usplahirene,
- stegnute,
- pretjerane i
- nervozne.

S toga, uvijek treba da postoji samokontrola i svjesno “upravljanje” , vladanje pokretima i tijelom.

*Manipulativna neverbalna komunikacija* se sa namjerom uvježbava do savršenstva da bi se prezentovala određena šema ponašanja koja treba da djeluje prirodno i opušteno. Ovakvo ponašanje često pruža sagovorniku ili pregovaračima, u složenom procesu pregovaranja, pogrešnu sliku, namjernu dezinformaciju i ostavlja željeni, planirani utisak, radi postizanja određenih ciljeva. Cilj proračunatog ponašanja je da zbuni, blokira, zavede sagovornika. Ove oblike ponašanja najčešće možemo uočiti prilikom polemičkih diskusija, rasprava na sastancima ili u sudu, susretima i pregovorima državnika ili lidera velikih kompanija. Prilikom ovih posljednjih susreta, posebna pažnja obraća se rasporedu prilikom sjedenja, podjeli mjesta u prostoru, položaju tijela u prostoru i sl. Obično se „brani” sopstvena teritorija, tako što jedan tim u pregovorima sjedi sa jedne, a drugi tim sa druge strane velikog stola. Kada se pregovori odvijaju u kancelarijama, pregovarači mogu da sjede:

- jedan naspram drugog (kraće strane pravougaonog stola),
- jedan pored drugog,
- u dijagonali i
- veoma udaljeno - jedan naspram drugog (duže strane pravougaonika).

Upravo načini raspoređivanja sagovornika u prostoru pokazuju „dobar ton”, u slučajevima kada sagovornike dočekujemo toplo, prijateljski, gostoljubivo, srdačno.

Raspored u prostoru se često koristi i sa obrnutom namjerom, kada su u pitanju važni pregovori, kupovina velikih kompanija i sl. Tada se sa namjerom pregovarač postavlja u podređen položaj, izborom mjesta i načina sjedenja ili stajanja, odabirom određene stolice.

Koriste se različiti oblici ponašanja, koji ponekad nisu dio ustanovljene šeme poslovnog bontona. Savjet je da se uvijek pokuša sa određenim prećutnim dogovorom i sporazumom u smislu primjene modela poslovnog ponašanja i standarda. Ukoliko sagovornici ili klijenti koriste i neke druge oblike ponašanja u pregovaranju, tada se uključuju dodatni psiho-socijalni elementi, posebno navođenje i ubjeđivanje. Neverbalna komunikacija je u ovim momentima presudna. Studiranje i posmatranje ponašanja, odijevanja, kretnja sagovornika, može da ukaže na činjenicu da li je ovaj, nestandardan oblik ponašanja slučajan ili je, pak, smišljen i proračunat. Tada se neverbalna komunikacija kreće u sferi svjesnog, promišljenog, izvrježbanog, uigranog.

Osnovni signali prilikom uspostavljanja kontakata jesu glasovna ekspresija, znaci odobravanja i položaj tijela: KA i OD sagovornika.

Dobar odnos verbalne i neverbalne komunikacije omogućava aktivno učešće u komunikaciji na nivou svjesnog i nesvjesnog. Elegancija i atraktivnost u kretanju i oblačenju, nesvjesno unaprijed budi želju da se sa osobom stupi u kontakt, da se upozna i zadrži, produži opštenje.

#### *6.13.2.1. Sistem neverbalnog komuniciranja*

Sastoji se od niza pokreta i poza kao što su:

- usmjeravanje pogleda,
- mimička ekspresija - izraz lica,
- slušanje,
- pokreti rukama,
- pokret u prostoru,
- položaj (postura) tijela u prostoru i
- raspored grupa u prostoru.

*Usmjeravanje pogleda* - pogled ka sagovorniku ili auditorijumu kome se posvećuju misli i osjećanja, pokret je kome se ne pridaje dovoljna pažnja u svakodnevnoj konverzaciji. Možda se nedovoljno razmišlja o gledanju kao trajnom pokretu koji u potpunosti odaje jednu ličnost. Gledanje predstavlja usmjerenost KA sagovorniku i označava da je objema stranama u dijalogu stalo do komunikacije, da obuhvatajući pogledom sagovonika, zaista ga i vidimo (kao što pažljivo slušamo). Fiksiranje pogledom, međutim, predstavlja ne slobodno, grčevito ponašanje, kao i lutanje pogledom - ne fokusirano gledanje.

Prilikom upoznavanja, prepoznavanja, ponovnog viđenja, kontakt očima je signal na osnovu koga se partneru daje na znanje da se želi ostvariti kontakt i da je došlo do čina prepoznavanja.

Isto tako ne gledanjem, odnosno prekidom kontakta oči u oči, poručuje se sagovorniku da je došlo do prekida veze. Skretanje pogleda označava prekidanje kontakta i ponekad se koristi da bi se oslobodilo od neželjenog sagovornika. Nesvjesno treptanje, miganje, lutanje pogledom, odaje nekoncentrisanu ili uplašenu osobu. Zjenični signali kako ističu psiholozi jesu indikatori promjena raspoloženja; širenje i skupljanje zjenica su znaci koji mogu da nagovjeste sukob, konflikt, simpatiju, i sl. Postoji niz načina na koji se gledamo. Pogled može biti leden ili podražavajući, odsutan ili koncentrisan, može se sijevati očima ili gledati u suprotnom pravcu i sl.

Gledamo jedni druge prilikom:

- upoznavanja,
- pozdravljanja,
- razmjene informacija,
- aktivnog slušanja,
- pokazivanja interesovanja i pažnje i
- posmatranja reakcija sagovornika.

Posebno je značajno povezivanje pokreta gledanja i slušanja. Kada se sagovornik sluša, onda se više gleda. Fokusiranjem se postiže neprekidno gledanje, ne skidanje pogleda sa sagovornika. Dok se govori, pogled može da šeta: gore-dole, lijevo-desno, pravo.

*Mimička ekspresija - izraz lica* - prvi kontakt uspostavlja se gledanjem, a osnovni utisak se stiče uočavanjem izraza lica koji također doprinosi boljem razumijevanju. Stoga su otvorena, prijateljska, nasmijana lica, privlačnija od zatvorenih, natmurenih nepokretnih lica. Treba uvijek zadržati otvoren, prijateljski izraz na licu. Prijateljsko lice pokazuje želju za razumijevanjem i podržavanjem drugih; izrazom lica se nagovještava slaganje ili neslaganje, razumijevanje ili nerazumijevanje. Mrštenje, nabiranje čela, su pokreti koji odaju neraspoloženje, nerazumijevanje ili sumnju i neslaganje. Stiskanje usana je poseban grč koji ističe nesigurnost ili agresivno ponašanje. Namršteno lice, skupljene obrve i odsutan pogled mogu da pokažu neprijateljski stav i time odbiju ljude.

Statistike govore da mišići na licu načine hiljade pokreta dok gledamo, smijemo se, plačemo, govorimo i sl. Izraz lica je obilježje ličnosti; lice može da djeluje kao svijetlo, tamno, ledeno, neprozirno, prijateljsko, itd. Mimički pokreti su izrazni gestovi kao pokreti očiju, jagodica, usana, mišića obraza, itd. Kada se fotografišu ili grafički prikažu, ovi pokreti odaju nevjerovatne promjene raspoloženja, izražavaju različita stanja, predstavljaju reakcije ili izražavaju emocije. Na nekim licima se sve može vidjeti: emocije i misli, raspoloženje i stanje duha. Druga lica su gotovo nepomična, kao maska.

Izrazni gestovi kao smijeh ili osmijeh, čine komunikaciju neusiljenom, prijatnom, prirodnom, ali samo u slučaju kada preovladavaju zaista iskreni, vedri tonovi i dobro raspoloženje. U slučaju da se lična nesigurnost prikriva neprekidnim osmijehivanjem ili željom za dopadanjem, ovaj niz pokreta može da se pretvori u grč, u masku osmijeha, a kompletan utisak odaje osobu sklonu "komunikacijskom flertu". Osmijeh, naravno, ne mora da znači samo pokret razvlačenja i širenja usana. Može se smijati očima i čitavim licem. Grč osmijeha je bolje izbjeći. Ukoliko



osmijeh zaista nije iskren, prirodan i spontan, onda nije potrebno činiti pokrete koji prave masku osmijeha. Izraz lica može da odaje dobro i pozitivno raspoloženje.

Pokreti glavom, prije svega, izražavaju odobravanje ili odricanje. Mnogo se češće odobrava, tj. klima glavom gore-dole dok se sluša sagovornik. Ponekad, čak nesvjesno pokrećemo glavu blago na desno i lijevo ili mašemo glavom u smislu odricanja. Time odmah dajemo sagovorniku na znanje da se ne slažemo sa njim.

*Slušanje* - kao dio komunikacijskog čina omogućava da se saslušane poruke razumiju i otkrije njihovo značenje. Slušanje može biti: *unutrašnje i spoljašnje*.

Unutrašnjim uhom osluškuje se zvučanje i odjek sopstvenog glasa i riječi (misli), a spoljašnje uho se razvija u odnosu na svijet koji nas okružuje.

Čin slušanja omogućava da se :

- sagovornik u potpunosti razumije,
- informacija adekvatno primi i dekodira,
- otkrije način na koji sagovornik saopštava poruke,
- osmisli i postavi ključno pitanje i
- sagovornik ili govornik podrži.

U osnovi aktivnog čina slušanja nalazi se potreba za razumijevanjem i koraćanjem ka zajedničkom cilju. Kada se pažljivo sluša, pokazuje se interesovanje za ljude, ukazuje im se pažnja i saosjećanje. Prije svega, ističe se razumijevanje njihovih želja i potreba. Kada se partneri aktivno slušaju u bilo kojoj vrsti komunikacije, stiču međusobno povjerenje, lakše se sporazumijevaju i rješavaju neki problem. Neverbalnim znacima, izrazom lica, položajem tijela KA sagovorniku , pokretima odobravanja, treba pokazati sagovorniku da je pažljivo saslušan. Ovi pokreti preuzimaju funkciju verbalne aktivnosti; njima se uspostavlja kontakt i pokazuje razumijevanje.

Slušanje može biti narušeno ispoljenom agresivnošću koja dolazi sa bilo čije strane. Agresivnost je uvijek posljedica stavljanja jedne od strana u komunikaciji na prvo mjesto, isticanjem pojedinca koji smatra sebe centrom pažnje i pokušava da nametne svoje teme i ideje.

*Pokreti rukama* - šakama, prstima su izraziti pokreti koji se nesvjesno ili svjesno čine pri razgovaranju, informisanju, objašnjavanju. Rukama, šakama se slika, crta ono što se objašnjava, gotovo pantomimski podvlačeći pokretom određeni iskaz. Manuelna gestikulacija je značajna, ali i pretjerana gestikulacija ometa tok komunikacije. Pokret može da skrene pažnju sa riječi, sa teme i verbalnog dijela procesa, sa informativnog toka, te se fokus lagano gubi u neprekidnom kretanju. Izvjesne osobe imaju izrazitu , čak pretjeranu gestikulaciju tokom govora. Neki ljudi drže ruke sasvim opuštene ili prekrštene na grudima, a sreću se i osobe koje su gotovo nepomične i nepokretne u toku čina govorenja ili slušanja.

Pokreti upiranja prstom, lupanja šakom, unošenja sagovorniku u lice djeluju kao agresivno ponašanje, kojim se ne može, kao snagom volje i pozitivnom energijom, privući i ubijediti sagovornik. Gestikulirajući pokreti treba da budu u skladu sa verbalnim činom , da naglašavaju riječ ili budu zamjena za nju. Odsječen pokret rukom (šakom), može da prekine dijalog, monolog i sl. Psiholozi posebno izdvajaju manuelnu gestikulaciju i objašnjavaju značenje pokreta rukom, šakom,

prstima, objema rukama, rukom koja se pokreće iz lakta, ramena, itd. Tako se ističe, na primjer, da:

- dlanovi okrenuti na gore označavaju da je sagovornik spreman i otvoren za razgovor - približavanje,
- dlanovi okrenuti ka dole znače zatvaranje, odbijanje dijaloga – udaljavanje,
- taktiranje šakom ili šakama znači potenciranje i naglašavanje određene riječi ili rečenice,
- šake okrenute dlanovima jedan naspram drugog predstavljaju signal razmišljanja - oklijevanje,
- polusavijena šaka, dlanom prema grudima znači upućivanje na sebe, ka sebi,
- dlan otvoren prema sagovorniku sa poluispruženom rukom u laktu znači zaustavljanje sagovornika.

Govor prstiju je također veoma zanimljiv i može da signalizira određena stanja, kao npr. nemirni prsti izražavaju nesigurnost, nervozu; isprepleteni prsti - zamišljenost; rašireni - sigurnost, samopouzdanje. Stegnuta pesnica znači bijes, ali i strah. Ruke, odnosno šake, treba da budu mirno položene na stolu ili na krilu, na ručkama stolice ili fotelje. Time se naglašava opušten i udoban položaj osobe koja je sigurna u sebe i zauzima prirodan stav i držanje.

*Pokret u prostoru* - treba da bude promišljen, organizovan i kontrolisan. U zavisnosti od veličine prostora i povoda okupljanja, mijenja se izbor pokreta, poza i kretanje u prostoru. Kretanje u prostoriji veličine kancelarije je svedeno, za razliku od niza pokreta prilikom držanja, npr. prezentacija ili predavanja u velikim salama, amfiteatrima, itd. Treba voditi računa o neprekidnom održavanju kontakta očima sa auditorijumom, bez obzira na broj slušalaca. Usklađivanje manuelne gestikulacije od primarnog je značaja i u pogledu ovih pokreta treba da postoji izrazita kontrola i samoposmatranje prilikom pripremanja nastupa.

*Položaj tijela u prostoru* smo do sada razmatrali pojedinačne šeme pokreta ili kretanje u prostoru. Međutim, aktivno kretanje sastoji se od niza pokreta koji dovode do poze, odnosno do promjene položaja, mjesta i pravca kretanja.

U pokretu treba da učestvuju svi mišići, a ne samo mišići, na primjer, vrata ili šake. Kada cijelo tijelo učestvuje u pokretu, onda kompletna osoba djeluje u akciji. U tom smislu kao primjer mogu poslužiti vježbe dramskih umjetnika, glumaca, koji su naučili da “govore” cijelim tijelom, a ne samo određenim mišićnim grupama. Interesantno je posmatrati i muzičare. Pokret, gest ne polazi iz šake, već iz ramena, a rame je povezano sa gornjim dijelom tijela.

Kontrola pokreta podrazumijeva i opažajni momenat, tj. uočavanje na kom su rastojanju ljudi i predmeti, a takođe i brzinu vršenja određenih pokreta. Moguće je odrediti vrstu pokreta značajnu za pojedine dijelove komunikološkog procesa, kao i brzinu promjene poze ili mjesta nalaženja, odnosno položaja tijela u prostoru. Tačnost sa kojom se pokreti, poze i promjena položaja izvode, odaje ne samo sklad i sigurnost, već uvjerava sagovornika u pouzdanost osobe sa kojom se stupa u različite vrste odnosa. Nesnalaženje u prostoru, odnosno izbor pogrešnog položaja ili mjesta i načina sjedenja, stavlja pojedinca u podređen položaj iz koga ne može da reaguje, niti da se aktivno uključi u proces komunikacije. To je posebno izraženo na

većim skupovima ili tokom pregovora, na poslovnim sastancima, koktelima i društvenom životu vezanom za posao. Povlačenje u sebe i izolacija od grupe u prostoru, stavlja osobu u podređen, inferioran i zapostavljen položaj.

Kontrola pokreta podrazumijeva ponavljanje, odnosno ne ponavljanje određenih gestova. Ponavljanje pokreta značajno je kada ulijeva sigurnost govorniku i sagovorniku. Međutim, ponavljanje pokreta se može pokazati i suvišno, kao prisilna kretnja. Neki pokreti mogu da uplaše sagovonika, da ga umrtve i parališu ili pak, da ga navedu na agresivno ponašanje. U tom slučaju, valja izbjegavati pokrete koji dovode do sličnih reakcija. Postoje također i predvidljivi pokreti - obrasci, kao prilikom pozdravljanja, upoznavanja ili susreta starih poznanika i prijatelja - grljenje, ljubljenje i sl. Uvrijedljivo je ukoliko se odbiju predvidljivi, predviđeni - protokolarni ili smjerajući pokreti. No, naravno da treba odbiti (na što diskretniji način, shodno analizi okolnosti) nametljive, pretjerano srdačne ili neartikulisane pokrete sagovornika. U tom smislu treba vrlo koncentrisano pratiti reakcije osobe sa kojom se komunicira. Čak na izvjesnoj udaljenosti u prostoru mogu se uočiti smjerajući pokreti ili promjena poze. Treba, također, voditi računa o starosnim granicama, hijerarhiji, odnosu polova - to su vodiči, putokazi za predviđanje pokreta i položaja tijela u prostoru.

Kontrola pokreta znači da se namjerno zauzima tuđi položaj tijela. Ovi pokreti predstavljaju preslikavanje, kopiranje, imitiranje tuđih pokreta ili položaja tijela. To se ponekad događa i nesvjesno. U želji da se sagovornici razumiju, primaju se određeni oblici ponašanja, čak i nesvjesno. Često se kaže da poslije određenog broja godina provedenih zajedno, supružnici ili prijatelji počinju da liče. Da bi se razumjeli, partneri u bilo kom procesu, privatnom životu ili poslovnom okruženju, teže da se približe jedni drugima. S toga, povremeno preslikavaju nečije pokrete ili citiraju tuđe riječi usvajajući ih kao svoje. Razumije se da je ovo sasvim normalna psihološka reakcija ukoliko se ne postavi uzor koji se želi imitirati. Eho držanja se često koristi u toku pregovaranja, kada se želi proniknuti u misli i planove druge strane. Ponekad se eho držanja koristi da bi se izazvala negativna reakcija - da se sagovornik izbacila iz ravnoteže preuzimanjem njegovog sopstvenog modela ponašanja.

Kontrola pokreta može se pratiti po fazama razvijanja pokreta:

- započinjanje pokreta - smjerajući pokreti,
- trajanje pokreta - određivanje brzine pokreta,
- naglašavanje ili zadržavanje pokreta,
- završetak pokreta i
- prelazak u drugi pokret ili pauza.

Posebno je složen proces kontrole pokreta kada se obavljaju dva ili čak tri posla istovremeno. U praksi su, nažalost, ovakve situacije veoma česte, a neki ljudi mogu da funkcionišu u poslu samo na ovaj način. Sistem podjele pažnje veoma je naporan, a istovremeno iskazuje i nepoštovanje ličnosti. U ovim situacijama javljaju se i nevoljne radnje, kao izraz nervoze, napetosti i umora ili neprilagođenosti datim uslovima. Čest je i veoma uvrijedljiv slučaj kada se klijent ostavi da čeka, i ako je došao najavljen, tačno u zakazano vrijeme. Time je vrijeme pojedinca zloupotrijebljeno i on gubi povjerenje.

Predviđeno i dogovoreno vrijeme, mora u potpunosti biti posvećeno jednoj osobi ili jednom poslu. (Upravo zbog toga se izučavaju govorne konstante i izrazni pokreti. Može se govoriti nešto brže i koristiti energični, ubrzani pokreti). Položaj tijela je uvijek usmjeren ka sagovorniku jer se time stavlja do znanja da se održava kontakt i da su svi slijedeći pokreti usmjereni ka njemu, kao i raspoloživo vrijeme. Ponekad je uvrijedljivo “izigravanje” prezaposlene osobe, što se posebno ispoljava na planu neverbalne komunikacije.

*Raspored grupa u prostoru* - može biti spontano, što je u poslovnoj komunikaciji rjeđa pojava ili određeno, zadato različitim pravilima. Spontano okupljanje i grupisanje može se uočiti prilikom odvijanja društvenog života vezanog za posao, prilikom putovanja, održavanja višednevnih seminara, ekskurzija, itd. Pa čak i tada je grupisanje na izvjestan način predvidivo i može, u rukama dobrog organizatora da bude režirano, a da djeluje spontano i improvizovano.

U drugim slučajevima, kretanje i raspoređivanje u prostoru je uslovljeno profesijom, zadacima, ciljevima. Drugačije se organizuju grupe na poslovnom sastanku ili na konferenciji, a sasvim drugačije na pregovorima, kada se očekuje sprovođenje zadatog kretanja u prostoru. Prilikom organizovanja konferencija, velikih prezentacija, pregovora, najveća briga organizatora, zapravo jeste u osmišljavanju prostora, njegovom popunjavanju i oplemenjivanju. U suprotnom, dolazi do haosa, nesnalaženja i nezadovoljstva učesnika i gostiju. Pravila bontona se, prilikom raspoređivanja u prostoru, moraju poštovati kako prilikom pregovora, tako i na svečanom ručku ili banketu.

#### *6.13.2.2. Ponašanje i funkcije neverbalnog ponašanja*

Ono što ljudi kažu nije uvijek i ono što misle. Komunikacija je osnova za sve međuljudske odnose.

Komuniciranje je jedan od ključnih pojmova našeg vremena. Ljudi neprestano komuniciraju, radeći to čak i kada su sami. Komunikacija je mnogo više od razmjene riječi, misli ili ideja. Komunikacija je cjelokupno ponašanje i uključuje međusobno uticanje u polju ostvarenog interpersonalnog odnosa. Interpersonalno komuniciranje uključuje verbalno i neverbalno ponašanje, spontano, uvježbano i planirano ponašanje i ono nije stručno nego razvojno i uključuje direktnu povratnu vezu, odvija se u skladu sa unutrašnjim i vanjskim pravilima, uključuje uvjeravanje i rezultat je uspostavljenog odnosa.

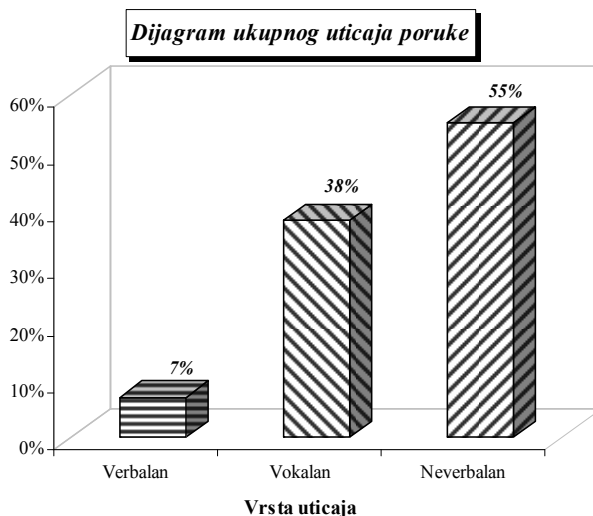
Komunikacija se takođe odvija pomoću određenog broja znakova, jezika, a na neverbalnom nivou putem mimike, gestikulacija i držanja tijela. Komunikacija nije samo govor, nego cjelokupno ponašanje, a svaka komunikacija utiče na ponašanje.

#### *6.13.2.3. Kanali neverbalne komunikacije*

Glavni kanali neverbalne komunikacije su vizuelna komunikacija (gledanje, kontakt očima, viđenje), izraz lica, govor tijela (dodir, držanje tijela, gestikulacija rukama, klimanje glavom), lični prostor i predstavljanje sebe. Najvažnijim aspektom neverbalnog ponašanja smatra se vizuelna interakcija, pri čemu je viđenje važnije od gledanja i kontakta očima, jer daje pristup brojnim neverbalnim

znakovima. Stoga je veoma važno, prilikom pregovaranja, voditi računa o načinu ponašanja, odnosno o načinu na koji reagujemo na određene ponude sa druge strane, te pokazujemo li svojim neverbalnim ponašanjem drugoj strani da smo inferiorni odnosno nadmoćni. Veoma važno je da ni jezikom, a ni neverbalnim načinom ne pokažemo drugoj strani da smo na kraju pregovora izašli kao pobjednik. Verbalni način komunikacije je lakše naučiti, odnosno uvježbati, ali je puno teže sakriti svoje osjećaje, kontrolisati određene pokrete rukama, prikriti izraz lica kada smo zadovoljni, odnosno nezadovoljni određenom situacijom.

Albert Merabijan, početnik u istraživanju govora tijela 1960-ih, utvrdio je da je ukupan uticaj poruke 7% verbalan (samo riječi), 38% vokalan (ton glasa, promjena tona i ostali zvuci) i 55% neverbalan.



Antropolog Rej Berdvestel bio je prvi koji se bavio proučavanjem govora tijela kao neverbalne komunikacije - „kinezije”, kako ju je on nazvao. On je iznio slične procjene koje je ustanovio Merabijan gdje je, po njemu, verbalna komponenta razgovora licem u lice iznosila manje od 35% i da se preko 65% komunikacije odvija neverbalnim putem.<sup>115</sup>

Izgleda gotovo nevjerovatno da se govor tijela, tokom hiljadama godina naše evolucije, aktivno proučava tek negdje od 1960-ih, te da su ljudi postali svjesni ove činjenice nakon objavljivanja knjige „Govor tijela” Alana Piza iz 1978. godine.

S aspekta evolucije, govor je odnedavno postao dio komunikacionog repertoara i on uglavnom služi za saopštavanje činjenica i podataka. Glumci iz doba nijemog filma, poput Čarlija Čaplina, bili su početnici umijeća govora tijela, a taj dio komunikacije je bio jedini moguć vid komunikacije na ekranu. Glumačko umijeće vrijednovalo se na osnovu toga kako je osoba (glumac) umjela da koristi gestove i tjelesne signale u komuniciranju sa publikom. U današnje vrijeme, putem televizije, uveseljava nas svojim gegovima neverbalne komunikacije Mister Bin.

Pojavom zvučnog filma i savremenih tehnologija, na neverbalni aspekt glume je stavljen sve manji naglasak, tako da glavnu riječ vode oni glumci koji posjeduju dobro verbalno i neverbalno umijeće komuniciranja sa publikom.

<sup>115</sup> Alan i Barbara Piz, *Definitivni vodič kroz govor tijela*, Beograd, 2005. godine, str. 24.

*Priroda ne poznaje podsmijeh.  
Ona je uvijek istinska, uvijek ozbiljna, uvijek jednaka:  
uvijek u pravu, a greške i mane su čovječije.*

Johan Wolfgang fon Gete

Ljudi najveći dio svog vremena provode u komunikaciji sa drugim ljudima. Međutim, pri govornom komuniciranju, svaku poruku, osim samih riječi, čine još dvije komponente: *korištenje glasa* (ton glasa, njegova boja, brzina govora, glasnoća, izgovor, pauze u govoru) i *govor tijela* ( izraz lica, klimanje glavom, osmijeh, rukovanje, gestikulacije ).

Ljudi se pri interakcijama, licem u lice, ponajviše usredsrede na svoje riječi, pa zaboravljaju kako pri tom njihovi pokreti, stavovi, izraz lica kazuju svoju priču. Neverbalna komunikacija sastoji se od mnoštva znakova od kojih svaki ima svoje značenje. Mi svakodnevno komuniciramo pomoću tih znakova i čitamo ih kod drugih sagovornika, a da toga često nismo ni svjesni. U većini slučajeva ne znamo nama svojstvene pokrete i izraze lica. Mnoge gestove apsorbujemo iz socijalne sredine u kojoj živimo i oni se tokom našeg života snažno modifikuju nesvjesnim podraživanjem društvenih običaja. I urođeni su izražaji često drastično modifikovani pod društvenim pritiscima. Ljudska strast vježbanja pokreta je tolika da su u prošlosti pokušavali naučiti „govorničku gestikulaciju,” uprkos činjenici da su malom broju ljudi potrebne takve instrukcije. Pri svakoj interakciji šaljemo signale, a ti signali utiču na osobe oko nas. Što smo društveno umješniji, to bolje kontrolišemo signale koje upućujemo.

Do ovakvog prenosa dolazi zbog nesvjesnog oponašanja emocija koje vidimo na nekom drugom, pomoću nesvjesne motoričke mimikrije njihovih izraza lica, gesta, tona i drugih neverbalnih izraza emocija.

Neverbalna komunikacija puno je važniji i kompleksniji aspekt međuljudske interakcije nego što se to na prvi pogled može učiniti. Većina istraživača se danas slaže da se riječi koriste prije svega za saopštavanje informacija, dok se govor tijela, kao neverbalni oblik komunikacije, koristi za pregovaranje oko interpersonalnih stavova i u nekim slučajevima, kao zamjena za verbalne poruke. Na primjer, žena može da uputi muškarcu „ubitačan pogled” i tako mu, bez da otvori usta, saopšti vrlo jasnu poruku.<sup>116</sup>

Kada govorimo o novim tehnologijama i neverbalnoj komunikaciji, činjenica da e-biznis modeli u sebi objedinjuju i „front” i „back end office” aplikacije čini samu srž, pokretačku snagu modernog poslovanja koje s jasnim i čvrstim osnovama nove poslovne strategije potpomognute informacijskom tehnologijom bezrezervno redefiniira tradicionalni poslovni model, postavljajući jasan cilj maksimalizacije vrijednosti koju primaju klijenti, te profita koji se ostvaruje, u klijentima usredotočenom, poslovnom okruženju.

Za sve kompanije koje prihvate ovakvu filozofiju poslovanja e-biznisa prvenstveno znači strukturne promjene. Pokretna snaga koja stoji iza ovih nastojanja jeste činjenica da se svakodnevno sve više pojedinaca i kompanija

---

<sup>116</sup> Alan i Barbara Piz, *Definitivni vodič kroz govor tijela*, Beograd, 2005. godine, str.24.

povezuje elektronskom tehnologijom, mobilnom bežičnom tehnologijom koristeći sve pogodnosti jeftinog, brzog i sve pouzdanijeg oblika digitalnog komuniciranja s ciljem pristupanja informacijama bilo kada, bilo gdje i svima na način personalizirane online usluge. Da bi se u tome uspjelo neophodno je držati se nekoliko zakonitosti koje nameće Internet poslovanje:

- Tehnologija se shvata kao uslov i pokretač i izvor, te prestaje biti temelj pri shvatanju poslovne strategije;
- Mogućnost usmjerenja strukture informacije, te mogućnost uticajna i kontrole protočnosti informacije, predstavlja dramatično snažniju i troškovno efektivniju uslugu nego što to jeste prenos i proizvodnja fizičkih proizvoda;
- Nemogućnost odbacivanja dominantnih, zastarjelih poslovnih dizajna često vodi u poslovnu propast;
- Korištenjem e- commerce firme mogu slušati svoje klijente, te postati: ili „najjeftiniji“, „najbolji za cijelu porodicu“ ili „biti jednostavno najbolji“;
- Naprednu tehnologiju ne treba koristiti samo za stvaranje proizvoda, već i za inovacije, zabavu, te povećanje sveukupnog doživljaja koji okružuje proizvod: od odabira, naručivanja, do preuzimanja i postprodajne usluge;



*Slika 10. Nove tehnologije i neverbalne komunikacije*

- Poslovni dizajn budućnosti stalno povećava korištenje konstantnih inovacija i unaprijeđenje e-biznisa modela da bi što bolje odgovorili potrebama klijenata;
- Cilj novih poslovnih dizajna u kompanijama je stvaranje fleksibilnih udruženja koja ne samo da smanjuju troškove, već čine klijente mobilnijima i spremnijima za nove projekte i
- Mogućnost planiranja e-biznisa je brzo, te njegova provedba koju treba izvršiti predstavlja ključ uspjeha, pri čemu je nemilosrdnost u izvršavanju normativ.

Jedan od osnovnih preduslova koji omogućavaju socijalnu interakciju jeste mogućnost komunikacije. Verbalna se komunikacija odnosi na stvarne riječi koje se koriste pri razgovoru. Smatra se da je osnovna funkcija jezika izvještavanje o idejama, događajima i stvarima koje nisu neposredno prisutne.

Neverbalna komunikacija je svo međuljudsko ponašanje osim izgovorenih riječi. Bilo da je verbalna ili neverbalna, komunikacija se odvija pomoću znakova. Znaci su, uz neke uslove, šta god bilo, ako za primaoca poruke imaju neka značenja, odnosno dekodiraju se u „značenje”.



*Slika 11. Oblik neverbalne komunikacije*

Jasno je da će karakteristike primaoca, kao i socijalni kontekst determinisati značenje koje će on pridati nekom primljenom znaku. No kada je riječ o neverbalnom ponašanju, znakovi predstavljaju društvene norme koje se podrazumijevaju.

Da bi se ponašanje interpretiralo kao komunikativno, potrebna je prisutnost tri obilježja. To su pošiljalac, poruka i primalac, odnosno koder, kao i dekode. To znači da u interakciji između dvoje ljudi, jedna osoba (koder) prenosi poruku (kod) koji zajednički razumiju oba učesnika, a tumači je druga osoba (dekoder).



*Slika 12. Interakcija između dvoje ljudi*



Namjere i svjesnost kodera nisu nužni preduslovi, budući da neverbalno često prenosimo i ono što ne želimo, ili ne namjeravamo otkriti o sebi. Neke su naše radnje mehaničke i pružaju vrstu informacija na koju ni mi ni oni oko nas nisu svjesno upozoreni. Višimo neku radnju i ona je zapažena. Njeno značenje je pročitano, ali ne naglas.

Kad „emitovanje raspoloženja“ postaje svjesno, ono se može kontrolisati. Razlika između verbalne i neverbalne komunikacije načinjena je jer se misli da svaka od njih ispunjava različite funkcije. Verbalna komunikacija, u formi jezika, bolja je za prenošenje logičkih ili apstraktnih ideja. Neverbalna komunikacija vrši tri funkcije:

- regulisanje mehanizma socijalne interakcije,
- izražavanje stavova i
- izražavanje emocionalnih stanja.

#### *6.13.2.4. Urođena osnova izražavanja*

Većina osnovnih komunikacijskih signala ista je širom svijeta. Kada su srećni, ljudi se osmijehuju; kada su tužni ili ljuti, mršte se ili mrgode. Klimanje glavom se gotovo univerzalno koristi sa značenjem „da“ (potvrdnim). Izgleda da je posrijedi vid obaranja pogleda i urođeni gest, budući da ga koriste i ljudi koji su rođeni slijepi. Odmahivanje glavom lijevo-desno, sa značenjem „ne“: (negativnim); takođe je univerzalan i kako izgleda, gest koji se uči u najranijem djetinjstvu. Kada se beba dovoljno nasisala počinje da vrti glavom lijevo-desno da bi odbila bradavicu ili cuclu. Kada je dovoljno jelo, malo dijete odmahuje glavom lijevo-desno da bi zaustavilo sve naredne pokušaje da mu ubace kašiku u usta, a na taj način brzo nauči da gest odmahivanja glavom upotrebljava da bi pokazalo neslaganje ili negativan stav.<sup>117</sup>

Kao univerzalan gest, u svim kulturama, jeste primjer slijeganja ramenima koji služi da pokaže da osoba ne zna ili ne razumije šta joj govorite. Ovaj višestruki gest ima tri glavna dijela:

1. izložene dlanove koji pokazuju da se ništa ne skriva u rukama,
2. podignuta ramena koja štite grlo od napada i
3. podignute obrve, koje predstavljaju univerzalan pozdrav koji signalizuje potčinjenost.

#### *6.13.2.5. Razlike između kultura*

Sve kulture trotoarom hodaju istom stranom kojom voze na drumovima, a to znači da Britanac, Australijanac, Južnoafrikanac ili Norvežanin voze ili hodaju lijevom stranom, dok Italijani, Njemci, Francuzi,... voze i hodaju desnom stranom, pa kada se oni nađu na jednom šetalištu često se dešava da nalijeću jedni na druge upravo iz naprijed navedenog.

Usljed široke rasprostranjenosti novih tehnologija, televizije, interneta i filma u kojima dominiraju Amerikanci, mlađi naraštaji u svim kulturama razvijaju generički oblik sjevernoameričkog govora tijela.

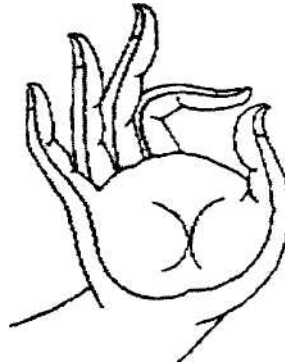
---

<sup>117</sup> Alan i Barbara Piz, *Definitivni vodič kroz govor tijela*, Beograd, 2005. godine, str. 33.



*Slika 13. Oduševljenje, Kosovski Albanci i KFOR*

Na primjer, šezdesetogodišnji Australijanac identifikovat će britanski gest dva podignuta prsta kao uvredu, dok će ga australijski tinejdžeri vjerovatno protumačiti kao broj dva, a kao glavni vid uvrede prepoznaće američki gest podignutog srednjeg prsta.



*Slika 14. Zapadnjaku ovo znači "OK", Francuzu "nula", Brazilcu "uvreda"*

U većini zemalja krug napravljen palcem i kažiprstom se prepoznaje kao gest koji znači "OK", čak i ako se lokalno nije koristio (bar nije sa tim značenjem).<sup>118</sup>

Značenje "OK" zajedničko je svim zemljama engleskog govornog područja, s tim što se to značenje ubrzano širi i tamo gdje se govori drugim jezicima uslijed rasprostranjenosti američkog televizijskog programa i filmova.<sup>119</sup>

Ovaj znak u nekim zemljama kao što su Francuska i Belgija znači "nula" ili "ništa". U Japanu ovaj znak znači "novac", dok kod Turčina i Brazilaca ovim znakom možete uvrijediti nekoga.

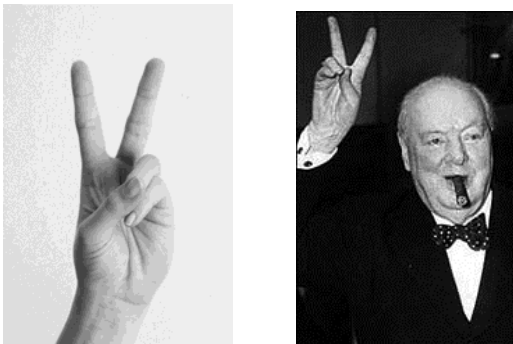
<sup>118</sup> Alan i Barbara Piz, *Definitivni vodič kroz govor tijela*, Beograd, 2005. godine, str. 123.

<sup>119</sup> Alan i Barbara Piz, *Definitivni vodič kroz govor tijela*, Beograd, 2005. godine, str. 131.



*Slika 15. Ovo može da znači “dobro je”, “jedan” ili uvreda*

U većini zemalja gdje je snažan Britanski uticaj, ovaj znak ima više značenja. Tako ovaj znak može značiti “OK”, zatim na putevima ga često koriste autostoperi, pokazujući da im je potreban prevoz. Košarkaške sudije podižu palac kada počinju brojati pet sekundi ispod reketa, tako da tada ovaj znak znači broj jedan. Kako je to najjači prst na ruci on može označavati snagu, nadmoć ili u kombinaciji sa drugim prstima on označava superiornost.



*Slika 16. Amerikancu ovo znači “dva”, Njemcu “pobjeda”*

Ovaj znak je Winston Čerčil u toku Drugog svjetskog rata upotrebljavao kao znak pobjede, tako da još uvijek ovaj znak u nekim zemljama znači “pobjeda”, a u Velikoj Britaniji može značiti i kao znak uvrede.

Dakle postoje upadljive, površne razlike između ljudskih kultura, ali iza njih se ponekad kriju mnoge osnovne sličnosti, a takođe i u okviru iste kulture, kao što smo naprijed vidjeli, postoje različita tumačenja istih znakova.

Specifični rituali pozdravljanja možda se moraju naučiti, ali potreba da se vrši neka vrsta vidljivog izražavanja naklonosti pri susretu ili rastanku zajednička je svim ljudima. Najuobičajniji način pozdravljanja australijske, novozelandske, njemačke i američke kulture, a vrlo čest slučaj i na našim prostorima je, da se rukuje na dolasku i prilikom odlaska.



*Slika 17. Rukovanje kao način pozdravljanja*

Većina evropskih kultura u toku dana će se više puta rukovati. Njemci i Francuzi, prilikom rukovanja jednom ili dva puta protresu ruku, Britanci će to učiniti tri do pet puta, a Australijanci pet do sedam puta. Dokazi pokazuju da se kod pozdrava obično koristi “bljesak obrvama” i, što se smatra univerzalnim znakom.

Takođe je globalno rasprostranjeno pokazivanje razlike u statusu u malim grupama, gdje radnje vodećih pojedinaca upadljivo odskaku od radnji njihovih sljedbenika.

Istraživanja su pokazala da djeca rođena gluha i slijepa pokazuju osnovne izraze lica za izražavanje smijeha, osmijehivanja, plakanja, iznenađenja i bijesa. Te se radnje vrše nezavisno od učenja, zbog čega moraju biti urođene.

### ***6.13.3. Usmena komunikacija***

Usmena komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje putem govora. Ovaj način komunikacije se koristi samostalno ili kao oblik komunikacije koji se koristi u cilju dopunjavanja pisanog ili neverbalnog oblika komunikacije. Efikasna usmena komunikacija je cilj kome moraju da teže svi akteri procesa komunikacije.

### ***6.13.4. Pisana komunikacija***

Pisana komunikacija je oblik verbalne komunikacije koji se u praksi manje koristi od usmenog. Riječ je o komunikaciji koja se ostvaruje putem riječi i/ili simbola koji u pisanoj formi cirkulišu u organizaciji ili između organizacije i njenog okruženja.

Pisana dokumentacija se zasniva na različitim dokumentima, rečenicama, riječima ili simbolima koji se prenose putem memoranduma, pisama, interneta i drugih medija kojima se prenose riječi ili simboli .

Dobre strane, odnosno prednosti pisane komunikacije su njihova opipljivost, povjerljivost i veća trajnost, i pošiljalac i primalac imaju ih evidentirane, poruke mogu biti “uskладиštene” na neodređeno vrijeme i ako postoje nedoumice oko sadržaja poruke na njih je moguće davati primjedbe.

Loše strane, odnosno nedostaci pisane komunikacije su evidentne, a radi se o tome da pisanje mora biti preciznije, njihovo korišćenje zahtijeva znatno vrijeme, odnosno više vremena nego govorne.

#### **6.13.5. Teškoće u komunikaciji**

Proces komunikacije prate brojne i raznovrsne teškoće, smetnje i devijacije strukturalnog i funkcionalnog porijekla. Sve one negativno utiču na efikasnost komunikacionog procesa, zbog čega se u literaturi nazivaju barijere efikasnog komuniciranja.

Barijere opšteg karaktera:

- Dvosmislenost poruke,
- Buka (u okruženju),
- Udaljenost aktera,
- Jezik,
- Žargon,
- Nedostatak interesa primaoca,
- Nedostatak znanja i
- Nedostatak vremena.

Psihološke barijere:

- Razlika u percepcijama,
- Emocije,
- Strah i
- Nepovjerenje.

Kulturne barijere:

- Status,
- Stereotip,
- Prva impresija,
- Različita očekivanja i
- Prerano zaključivanje.

#### **6.13.6. Teškoće efikasne komunikacije u organizaciji**

Komunikacija u organizaciji je proces u kome učestvuju dva subjekta - pošiljalac i primalac i odgovarajući komunikacioni kanal, odnosno medij. To je razlog da efikasno komuniciranje na relaciji menadžeri – izvršioци može imati barijere u njihovim komunikacionom sposobnostima i načinu njihovog ponašanja, s jedne i performansama organizacije i funkcionisanju komunikacionih mreža, odnosno kanala, s druge strane. Sve one jednom riječju u literaturi se definišu kao:

- individualne barijere i
- organizacione barijere.

*Individualne barijere* - Za efikasno komuniciranje menadžeri, u svojstvu pošiljaoca i izvršioци, u svojstvu primalaca poruke moraju imati relevantne sposobnosti (znanja i vještine) za komuniciranje, te psihički biti u stanju ostvariti

komunikacionu spregu , odnosno proces – moraju se ponašati na “pravi način”, u suprotnom one mogu biti (veoma značajne) barijere efikasne komunikacije.

*Organizacione barijere* - Konstitucija komunikacione mreže mora imati performanse koje su potrebne za efikasno komuniciranje kako komunikacija koja se odvija u organizaciji kao cjelini, tako i za svaki pojedinačni akt komuniciranja. U suprotnom, dakle ako organizaciona konstitucija organizacionih mreža nema sve neophodne kvantitativne i kvalitativne performanse, ona može biti značajna barijera efikasne komunikacije.

### **6.13.7. Prevazilaženje komunikacionih barijera**

Prevazilaženje komunikacionih barijera je potreba i obaveza svih a naročito nosilaca odgovornosti za uspostavljanje efikasnog komunikacionog sistema. To između ostalog, podrazumijeva i preduzimanje aktivnosti za prevazilaženje komunikacionih barijera koje istovremeno predstavljaju “branu” ponavljanja starih i nastanak novih barijera u komunikaciji.

Kao najefikasnije, praksa je verifikovala slijedeće:

- Definisanje principa za prevazilaženje komunikacionih barijera,
- Određivanje metoda i tehnika za prevazilaženje komunikacionih barijera,
- Preduzimanje svih aktivnosti koje su neophodne za prevazilaženje komunikacionih barijera i
- Uspostavljanje efikasnog feedbacka-a.

### **6.14. Nenasilna poslovna komunikacija**

*Nenasilna poslovna komunikacija* predstavlja viši nivo poslovne kulture koji se zasniva na iskrenosti i jasnosti učesnika u komunikaciji, na nastojanju pošiljaoca da poruku prenese uz dobrovoljno primanje od strane primaoca, u nastojanju učesnika u komunikaciji da ostanu humani. Poslovna kultura nalaže da startujemo od toga da učesnik ili partner u komunikaciji ne mora da bude upućen u nenasilnu komunikaciju. Jedno od ključnih polazišta nenasilne poslovne komunikacije je da sagovornika prihvatimo onakvim kakav on jeste.

Komunikacija je forma verbalnog i neverbalnog opštenja, interakcije na simboličnom planu i razmjena informacija među ljudima pomoću znakova i simbola.<sup>120</sup> Ljudi su biološki prisiljeni da komuniciraju, odnosno komunikacija postaje biološka potreba da se poruke primaju i emituju. Komunikacija olakšava uzajamno prilagođavanje i pruža pomoć na taj način što omogućava koordinaciju komplikovanih poslova. Komunikacija u mnogome zavisi od kulture u kojoj je čovjek odrastao. Čovjek u svojoj matičnoj kulturi stiče osnovna pravila i norme kada je u pitanju komunikacija. Informacije se prenose usmeno a primaju po izboru. Poslovna komunikacija kao i svaki drugi oblik komunikacije se ostvaruje u skladu sa određenim pravilima i normama. Elementi komunikacije su pošiljalac, primalac, poruka odnosno informacija koja se prenosi, medij prenošenja koji podrazumijeva kanale i sredstva prenošenja. U poslovnom životu je veoma važno kako slušamo i

---

<sup>120</sup> Dragan Koković: *Pukotine kulture*, Prosveta, Beograd, 1997. god., str. 218.

govorimo, kako vodimo službene razgovore, kako stvaramo odnose sa saradnicima, kako se borimo za realizaciju svojih potreba, kako uvjeravamo i utičemo na druge. Istraživanja pokazuju da se svega 7% značenja u komunikaciji prenosi verbalnim porukama, dok se ostalih 93% prenosi neverbalnim i paraverbalnim znakovima, kojih često nismo ni svjesni<sup>121</sup>. Stoga za efikasnu komunikaciju postaje izuzetno važno ovladati onim što predstavlja slijepu pjegu u komunikaciji. I dok na primjer u Velikoj Britaniji ili Njemačkoj djeca od osnovne škole uče kako komunicirati, kako izložiti svoje mišljenje, kako argumentovano braniti svoj stav, kako uvjeriti sagovornika, u našim krajevima većina mladih stručnjaka i menadžera nije imala prilike usavršavati svoje komunikacijske vještine. Poslovna komunikacija, iako veoma važna u poslovnom procesu, predstavlja najmanje shvaćen oblik poslovanja, koji treba u budućnosti najviše unaprijediti. Ne samo u privrednim organizacijama, već i u poslovanju javnih administracija, vojske, bolnica, državnih službi i svih glavnih institucija modernog društva, komunikacija treba da zauzima centralno mjesto. Postoji nekoliko tipova komunikacije koji se sreću u poslovnom svijetu:

1. *prvi tip komunikacije* predstavlja primanje i davanje instrukcija koje uključuje efektivno delegiranje od jedne do druge osobe. Najveći problemi u poslu nastaju upravo zbog grešaka nastalih na ovom području;
2. *drugi tip komunikacije* predstavlja dijeljenje informacija i raspravljanje o istima, što uključuje i obučavanje ljudi za određene zadatke. Nedovoljno dobra komunikacija na ovom segmentu uzrokuje nepodobno izvršavanje zadataka ili njihovo neizvršavanje;
3. *treći tip komunikacije* predstavlja davanje korekcija ljudima koji su dužni čovjeku podnositi izvještaj iz razloga da bi dobili znanje i oruđa putem kojih će bolje obavljati svoj posao. Sposobnost davanja dobrih korekcija je ključna disciplina u poslovanju i
4. *četvrti tip komunikacije* bavi se rješavanjem problema i donošenjem odluka oko sastanaka i diskusija. Ovaj oblik komunikacije predstavlja najvažniji oblik u poslovnoj komunikaciji. Osoba koja je zadužena za provođenje poslovne komunikacije ove vrste mora biti sposobna ne samo iznijeti svoja centralna stajališta već i jasno razumjeti značenje onoga što prenosi.

Postoji nekoliko komunikacijskih vještina:

- vještina govora,
- vještina slušanja i
- vještina pisanja.

Komunikacija se sastoji iz dva elementa:

- ❖ razumjeti druge i
- ❖ biti razumljiv.

Najefikasniji komunikatori su one osobe koje prihvataju 100% odgovornost za oba elementa komunikacije, dakle da razumiju druge i da se njih razumije. Ali ovo nije tako jednostavno. Zašto? Zato što je čovjek većinom okupiran oko toga da

---

<sup>121</sup> [www.preduzeće.biz](http://www.preduzeće.biz)

drugi njega razumiju, te zbog toga ulaže vrlo malo truda u to da on razumije druge. Ovakav način komuniciranja dovodi do nepoželjne komunikacije i slamanja iste. Ono od čega polazi svaka efektivna komunikacija zove se jasnoća. Nedostatak jasnoće je element koji je odgovoran za gotovo sve probleme koje čovjek ima s drugim ljudima. Osoba koja je sposobna koristiti jasnoću u svom životu izuzetno je efektivna. U trenutku kad čovjek prenosi drugome važne informacije treba usporiti, te biti što je moguće više jasniji i detaljniji. Čovjek se treba izjašnjavati do te mjere u kojoj će moći biti siguran da ga druga strana u potpunosti razumije.

Zlatno pravilo u komunikaciji glasi: **”Prvo teži razumijevanju druge strane, a tek tada da te razumiju.”**<sup>122</sup>

Od navedenih dijelova poslovne komunikacije, jedan od vrlo bitnih je davanje korekcija. To znači da ako čovjek želi obavljati svoj posao na prikladan način i razvijati ga kako bi dosegao visoke potencijale organizacije, treba davati ljudima korekcije tj. ukazati im šta čine dobro te gdje bi se mogli poboljšati.

Mnogima je veliki problem dati korekciju ili kako je neki zovu “konstruktivna kritika”. Da bi se olakšao ovaj zadatak, čovjek se treba fokusirati na ponašanje i izvedbu umjesto na samu osobu. Vrlo je bitno da osoba ne izražava svoje emocije već ono što primjećuje. Na taj način ostavlja drugoj strani mnogo prostora za objašnjenja i interpretacije.

#### **6.14.1. Pojam nenasilne poslovne komunikacije**

Da bi smo ostvarili nenasilnu poslovnu komunikaciju nužno je da partnera ili stranku prihvatimo sa svim njegovim ili njenim vrlinama i manama. Isto tako, moramo poći od teze da ni mi nismo savršeni, da se i neke naše slabosti prelamaju kroz poslovnu komunikaciju, a da toga nismo ni svjesni. Da bi smo imali jasan uvid u svoju poziciju i poziciju partnera u nenasilnoj komunikaciji nužno je da se pozabavimo komponentama modela nenasilne komunikacije koju nudi Maršal Rozenberg:

- opažanje,
- osjećanje,
- potrebe i
- zahtjev.

##### *6.14.1.1. Opažanje*

Opažanje se odnosi na konstatovanje činjenica. Opažanje može biti dvojako:

- opažanje sa atribucijom ( osuđivanjem, procjenjivanjem) i
- opažanje bez atribucije.

*Opažanje sa atribucijom* podrazumijeva da smo opaženo ponašanje ili pojavu okarakterisali svojim atributima, da smo ono što opažamo osudili ili okvalifikovali kao dobro ili zlo, da smo uz opažanje dali svoju procjenu. Pri ovom opažanju najčešće koristimo moralističke sudove koji naše suđenje usmjeravaju na to, ko je kakav. Na primjer, možemo reći “on je pun predrasuda” ili “ona je sebična”. Takav opažač najviše govori o sebi, radi se o osobi koja ima potrebu za

---

<sup>122</sup> Božo Milošević: *Umjeće rada*, Prometej, Novi Sad, 2004. god., str. 35.



nametanjem osjećaja krivice, za prebacivanjem vlastitog osjećaja krivice na druge, za etiketiranje.

Poznato je da osuđivanje ljudi vodi ka nasilju. Kada sretnemo ljude čije ponašanje nam se ne sviđa ili nam se nešto kod njih ne dopada, reagujemo tako što njima pripisujemo mane. Na taj način vršimo klasificiranje ili svojevrsno osuđivanje ljudi. Istraživanjem profesora Harveja sa Kolorado univerziteta u SAD-u ukazuje se na kulturne razlike među nacijama u pogledu korištenja riječi koje klasifikuju ljude. Došao je do zaključka da neke nacije imaju mnogo više riječi koje osuđuju ljude, a druge da imaju više riječi koje govore o ljudskim potrebama (Harvey, 1961).

Pokazalo se da ima mnogo više nasilja u zemljama koje imaju frekventniju upotrebu riječi koje osuđuju ljude nego u zemljama u kojima se govori o potrebama ljudi. Iz ovoga izvodimo pretpostavku da je viši nivo poslovne kulture u zemljama u kojima se ljudi orijentišu na potrebe drugih.

Poređenje je vrsta suđenja. Kada poredimo ljude oko sebe podliježemo jednoj pritajenoj moći mišljenja koje nas podsvjesno kontroliše. Den Grinberg kaže da ako sebe zbilja želimo učiniti jadnim, onda treba da se što češće poredimo sa drugima (Rozenberg, 2002. str. 26.), poredeći se sa drugima osoba često iznalazi niz komponenti koje idu na vlastitu štetu.

Tako npr. ako poredimo svoje tinejdžersko doba sa onim šta je u to doba postigao Wolfgang Amadeus Mozart, vidjećemo da nam slijedi frustracija ili osjećaj manje vrijednosti. Druga vrsta su superiorna poređenja u kojima tragamo za manje uspješnim od nas. I u tom slučaju slijedi negativan osjećaj lažne supremacije. Neki ljudi se porede po kriterijumu fizičke ljepote, po odijevanju, načinu hoda i na bezbroj drugih načina. Sve to čovjeka ne vodi u efikasnu i nenasilnu komunikaciju već u samoosudevanje i jad, blokade vlastitih pozitivnih emocija, u blokadu saradnje sa ljudima oko nas.

*Opažanje bez atribucije* podrazumijeva da konstatujemo činjenice ali bez kvalifikovanja, bez suđenja ili ocjenjivanja. Kada konstatujemo ono što vidimo, što čujemo ili osjetilima možemo evidentirati, mi opažamo bez atribucije, ali kada opaženom pridajemo kvalifikaciju, tada sudimo.

Npr.

- Danas sam potrošio pola mjesečne zarade i
- Danas sam potrošio pola mjesečne zarade, to je zaista mnogo.

Jasno je da se u prvom primjeru radi o opažanju bez atribucije, a da se u drugom primjeru vrši atribucija izrazom “zaista mnogo”. Ljudi nas drugačije doživljavaju kada iznosimo opažanje sa atribucijom u odnosu na opažanje bez atribucije. “Kada pomiješamo opažanje sa procjenjivanjem, međutim, smanjujemo vjerovatnoću da će drugi čuti poruku koju im upućujemo” (ibidem, str.34). Čim iskažemo attribute ljudi očekuju da čuju kritiku i spremni su da se odupru, da se brane.

U nenasilnoj komunikaciji trebamo svoje attribute spakovati u obrazac “+ - + “ plus , minus, plus. Šta to znači, prvo treba da damo opažanje bez atribucije, a zatim ako već moramo, dajemo atribuciju, i na kraju ponovo iznesemo opažanje bez procjene.

Primjer u Tabeli ilustruje opažanje pomiješano sa atribucijom i opažanje oslobođeno atribucije.

**Tabela 3. Primjeri opažanja sa atribucijom i opažanja bez atribucije**

<b>Izvor atribucije</b>	<b>Opažanje sa atribucijom</b>	<b>Opažanje bez atribucije</b>
Lični aršin	Ti si suviše brbljiv	Svaki tvoj telefonski razgovor traje više od 20 minuta
Pežorativnost	Stalno oklijevaš	Ti učiš tek pred ispit
Kategoričko predviđanje	Sigurno ćeš postati alkoholičar	Piješ već četvrtu čašu
Kategoričko kvalifikovanje	Ovi ljudi su neuredni	Primijetio sam mnogo smeća u ovom naselju
Konačno suđenje	On je loš fudbaler	Na zadnjih deset utakmica nije postigao pogodak
Estetsko kategorisanje	Ona je tako ružna	Većina ljudi misli da je ona ružna

Viši nivo poslovne kulture podrazumijeva opažanje bez atribucije, podrazumijeva da ljude prihvatimo onakvima kakvi jesu, ali da svoje vrijedovanje iskažemo bez atribucije, odnosno da atribuciju spakujemo između dvije realne kvalifikacije. Za ovaj čin treba nam znanje o tome kako razlikovati atribuciju od opažanja bez atribucije.

Da li smo primorani da se baskćemo sa bijesnim, neučtivim, dosadnim, agresivnim ili emocijama obuzetih ljudi? Da li kući da odlazimo pod stresom, jer smo cijelog dana imali posla sa upravo takvim osobama? Ako je tako, možda ćemo, ako se dovoljno edukujemo i naučimo kako da riješimo ovaj problem, da kontrolišemo svoje raspoloženje, tako što nećemo dozvoljavati drugima da na nas prenose svoja neprijatna osjećanja. Naučimo kako da kontrolišemo vlastitu ljutnju i stres i steknemo psihološka znanja tako što ćemo poboljšati svoje umijeće postupanja sa ljudima.

U biznisu (pogotovo onim vrstama biznisa koji se bave pružanjem usluga) polako se uči da je važno imati službenike koji su u stanju da izađu na kraj sa svim mogućim tipovima nezgodnih ljudi i situacija. Za takvim službenicima vlada velika potražnja.

Nezgodni ljudi su oni koji pokušavaju da nas:

- natjeraju da izgubimo hladnokrvnost,
- primoraju da radimo stvari koje ne želimo,
- spriječe da radimo ono što želimo ili moramo,
- primjenom prinude, manipulacije ili drugih nepoštenih metoda natjeraju da osjećamo krivicu ako se ne povinujemo njihovim željama,
- navedu da osjetimo anksioznost, uznemirenost, frustraciju, gnjev, depresiju, neljubaznost, inferiornost, poraz ili neko drugo neprijatno osjećanje i
- tjeraju da radimo i njihov dio posla.

#### **6.14.2. Kako izaći na kraj sa nezgodnim klijentima?**

Za neke od nas najproblematičniji ljudi i oni koji nas najviše razbjesne jesu klijenti i mušterije. Kompanije obično zabranjuju svojim službenicima da istom mjerom uzvraćaju na neprijatno ponašanje klijenata. Rezultat su često službenici puni frustracije i stresova.

Oni koji rade u prvim redovima i predstavljaju svoju kompaniju, podložni su gubljenju hladnokrvnosti. To je naročito slučaj kada su primorani da telefonom ili lično raspravljaju sa ljutim ili nezadovoljnim klijentima. Klijenti koji imaju problem umiju da budu razdražljivi, neučtivi, nestrpljivi, uporni, emocionalni ili agresivni. Često se odlučuju da svoj gnjev iskale na predstavniku kompanije. Kako ćemo se poslije toga osjećati zavisi od načina na koji postupimo u vezi sa njihovim problemom. Neki klijenti cijene ljubaznost službenika koji predstavljaju kompaniju. Jedna od stvari koje zaposleni katkad zaboravljaju jeste da je *”mušterija uvijek u pravu”*. Na nesreću mnogi ljudi rade u uslužnoj djelatnosti samo zato što se tu našlo slobodno radno mjesto, a ne pitaju se “da li ja volim da uslužujem ljude”? Da li mi je stalo da im dan poslije susreta sa mnom bude ljepši?” Ako je odgovor ne - bolje da napuste posao. Način usluživanja klijenata nije važan samo onima u prodavnicama i restoranima. Sve organizacije koje postoje u društvu moraju da uslužuju klijente na primjeren način. Neljubaznost, nepoštovanje, ravnodušnost, spora usluga, nepoznavanje usluga koje kompanija pruža, greške i neprijatno ponašanje odbijaju klijente i ostavljaju loš utisak. Na taj loš utisak klijenti će reagovati tako što više neće da zalaze tamo. Klijente privlače mjesta na kojima im se uzvraća najpozitivnijim osjećanjima. Način na koji se službenici ponašaju prema mušterijama mnogo je važniji od sveg novca koji kompanija ulaže u oglašavanje i izgradnju imidža.<sup>123</sup>

##### **6.14.2.1. Kako da unaprijedimo usluživanje klijenata?**

Ako odvojimo neko vrijeme za razmišljanje o načinima na koje možemo da pružamo bolje usluge i činimo klijente srećnima, postići ćemo uspjeh ma gdje god radili.

---

<sup>123</sup> Prof. dr Marina Marković, *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, Clio, Beograd, 2003.godine.

Da bi bili uspješni službenici u nekoj kompaniji treba da što više saznamo o toj kompaniji i kako ona najbolje služi svojim klijentima. Da bi bili dobro obavješteni treba da znamo:

- čime se sve kompanija bavi,
- ko su ključni članovi personala,
- zašto kompanija posluje na način na koji posluje,
- koje usluge ili proizvode nudi,
- koja su najčešća pitanja ili problemi i
- kako najefikasnije da pomognemo klijentima.

Iako je klijent ljut i dolazi do nas sa napadnim stavom treba da ga dočekamo na dostojanstven način, sa osmijehom na licu, sa “dobar dan, izvolite, šta ste trebali, kako mogu da vam pomognem”, da saslušamo klijenta i ako ima neku potrebu koja nije zadovoljena i da smatra kako mi možemo makar da pokrenemo proces rješavanja njegovog problema, a prije svega da se pozabavimo njegovim osjećanjima. Da suosjećamo sa njegovim problemom, da kažemo na primjer “ne krivim vas što se nervirate, da se to meni desilo osjećao bih se potpuno isto”. Da ga pažljivo saslušamo ne izbjegavajući kontakt pogledom, povremeno klimajući glavom i dajući mu druge signale da uživa našu nepodijeljenu pažnju. Postavljajući mu pitanja kako bi se upoznali sa njegovim problemom, i povratnim informacijama pokažemo da smo razumjeli njegove probleme (ili uzrok njegove ljutnje), iako nismo u mogućnosti da riješimo problem treba da ga uputimo na drugo mjesto, koje je adekvatno za rješavanje njegovog problema znajući da bi mu tamo pomogli. I svakako ćemo “možda” uspjeti izbjeći nasilnu komunikaciju ili silu, “možda”, jer ima svakakvih tipova ljudi koji da dođu da riješe svoje probleme idući preko reda, upadaju bez ikakve najave, dolaze pijani, prostački se ponašaju, galame, narušavaju rad službenika, iako želimo da pomognemo u rješavanju problema.

#### ***6.14.3. Kako izaći na kraj sa nezgodnim šefovima?***

Može da postoji hiljadu razloga zašto ne uživamo u svom poslu. Jedan od mogućih uzroka nezadovoljstva poslom jeste loše rukovođenje. Neki pojedinci bivaju izabrani na rukovodeće mjesto zbog toga što posjeduju veliko znanje o poslu koji obavljaju. Međutim, nije rijedak slučaj da pojma nemaju o tome kako se motivišu ljudi.

*Agresivan šef* - u idealnom svijetu svi bi šefovi bili pozitivno samopouzdana (a ne pasivni ili agresivni), prijatni, puni podrške, efikasni, taktični, kao i dobri poznavaoi ljudske prirode.

U stvarnom svijetu, međutim, šefovi ispoljavaju uobičajen raspon ljudskih mana i slabosti. Šefovi koji se služe agresivnim ponašanjem da bi potčinili i kontrolisali svoje osoblje predstavljaju najveću teškoću za zaposlene.

Agresivni šefovi nisu savladali osnove dobrog rukovođenja. Zaposlene ne možeš da prisiliš da dobro rade, već da ih navedeš na to.

Loša produktivnost osoblja slijeduje šefu koji:

- javno kritikuje i grdi svoje radnike,
- primorava ih da rade previše i predugo,

- stalno kritikuje i nemoguće ga je zadovoljiti i
- kritikuje ljude, umjesto njihovo ponašanje.

Ako smo uvrijeđeni od strane šefa i ako mislimo da bi razgovor o problemu bio od pomoći, treba da upotrebimo povratne informacije kojima ćemo svom šefu dati do znanja na koji način nas pogađa njegovo ponašanje. Za to je naravno potrebna hrabrost ali barem ćemo znati da smo se potrudili da popravimo stvari. Razgovor o njegovom agresivnom ponašanju obavimo u četiri oka sa šefom. Mnogi šefovi su malo ili nimalo osposobljeni za rukovođenje, pa to umije da bude veoma frustrirajuće iskustvo. Najčešće ne umiju da podijele zaduženja, kako da discipliniraju potčinjene, niti kako da motivišu različite tipove zaposlenih. Ako imamo ovakvog šefa, možda bi trebalo da preduzmemo aktivne korake i predložimo kompaniji da ga pošalje na obuku u rukovođenju. Važan faktor koji utiče na odnos koji imamo sa svojim šefom jeste naš vlastiti stav prema tuđem nadziranju našeg rada. Umjetnost rada pod tuđim nadzorom sastoji se od sposobnosti da prihvatimo sugestije koje će nam pomoći da poboljšamo svoj učinak. Bez obzira da li nam te sugestije dolaze u grubom obliku, kao kritika ili u blažem obliku, kao ispravke ili instrukcije, moramo da naučimo da ih prihvatimo na pozitivan način.

#### ***6.14.4. Kako izaći na kraj sa nezgodnim saradnicima?***

Izlaženje na kraj sa nezgodnim saradnicima može da bude prilično komplikovan problem, jer može da im se učini da pokušavamo da im “šefujemo” ukoliko pokušamo da ih navedemo da promjene svoje ponašanje, a pri tom ne postupimo baš najsrećnije. Većina zaposlenih želi da radi dobro i da bude važna za svoju kompaniju. Ljudi koji se posvete tome da obavljaju svoj posao na najbolji mogući način postavljaju visoke standarde vlastitom učinku i zaslužuju pravo da se veoma ponose svojim radom. Njihovo dosljedno profesionalno ponašanje donosi im i povjerenje i poštovanje njihovih šefova, klijenata i kolega.

Profesionalizam naših radnih kolega će u velikoj mjeri određivati da li je naša radna sredina kolegijalna ili ne. U većini kompanija, poslovi koje ljudi obavljaju međusobno su zavisni, i efikasnost i produktivnost svakog radnika obično su na neki način vezani za to koliko dobro drugi igraju svoje uloge u kompaniji. Neprofesionalno ponašanje jednog zaposlenog može da utiče na efikasnost mnogih. Mada većina nas najviše voli “da živi i da pušta druge da žive”, kad neefikasnost saradnika utiče na naš vlastiti učinak, korisno je znati šta se može preduzeti da bi se problem riješio. Ako imamo saradnike koji ne obavljaju svoj dio posla, ali zato primaju više nego što zaslužuju i ako mislimo da je tako najjednostavnije da riješimo taj problem, porazgovaraćemo sa šefom. Kompanije koje primjenjuju sistem “plaćanja po zaslugi” rijetko se suočavaju sa ovim problemom. Ljudi umiju da primjenjuju razne taktike kako bi izbjegli svoju odgovornost, kao npr. kašnjenje i konstantno odsustvo sa radnog stola.

##### ***6.14.4.1. Efikasno vođenje sastanaka***

Metode predsjedavanja sastancima unekoliko se razlikuju od onih za opšte kontaktiranje sa saradnicima i kolegama, jer nam pozicija predsjedavajućeg daje izvjestan autoritet u odnosu na ostale zaposlene. Međutim, mada predsjedavajući ima određenu moć koju ostali članovi grupe nemaju, postoji opšta saglasnost u pogledu toga da najuspješniji predsjedavajući ne šefuju na sastancima. Njihov

posao je da svima omoguće da daju svoj stručni doprinos i da obezbijede da se svrha sastanka postigne u za to određenom vremenu.

Ako smo nekad predsjedavali sastankom, tada znamo koliko je teško postići obe ove stvari istovremeno. Želimo da sve teče glatko i bez zastoja, a da pri tom ne propustimo nečiji vrijedan doprinos. Želimo da podstaknemo ljude da kažu šta imaju, kontrolišući istovremeno one koji prijetu da preuzmu sastanak. Postoji mnoštvo tehnika koje pomažu da se izborimo s posebnim problemima do kojih dolazi na satancima.

Ukoliko se usred sastanka rasplamsaju strasti, posao predsjedavajućeg je da istakne tačke u kojima se svi slažu i svede na minimum one o kojima ne može da postigne dogovor. Možemo da skrenemo pažnju ostalih na dnevni red sastanka ili da ponavljamo pitanja koja su u direktnoj vezi sa temom. Ukoliko sumnjamo, prije nego što sastanak počne, da će doći do sukoba, unaprijed porazgovaramo sa tim osobama. Zamolimo ih da svoja međusobna neprijatna osjećanja ostave pred vratima sobe za sastanke.

#### **6.14.5. Kako izaći na kraj sa nezgodnim službenicima**

*Shvatanje uloge šefa* - uloga šefa sadrži pet<sup>124</sup> suštinski važnih elemenata. Osoba koja ima status šefa odgovorna je za :

*Podjelu zaduženja.* Mnogi šefovi doživljavaju neuspjeh zbog toga što im nedostaje sposobnost da pravilno podijele zaduženja osoblja.

Ta zaduženja izgovaraju se na slijedeći način:

- Mora da se uradi odmah. Ako radim sam, ne mogu da uradim svoj posao i još tri druga u isto vrijeme. Dva puta duže bi mi trebalo da obučim nekog drugog i onda provjerim da li ga je obavio kako valja!
- Ovo je važan posao koji samo ja mogu da obavim.
- Bojim se da moje osoblje neće uspjeti da obavi ovo.
- Ja ovo umijem bolje od bilo koga drugog.
- Neću da dopustim da moji službenici misle da sam ja gonič robova.

Iza ovih objašnjenja leže mnogi skriveni razlozi. Šefovi ne dijele zaduženja u dovoljnoj mjeri jer se plaše da im se kontrola otme iz ruku i ako se njihovo osoblje "pokvari" to se direktno odražava na njih. Boje se da ne izgube posao. Neki šefovi misle da njima neće preostati ništa da rade, budu li suviše zaduženja prenijeli na osoblje. Drugi izraz za to je: "šta ako neko od mojih službenika postane bolji od mene?"

Mnogi šefovi nisu ni svjesni koliko je podjela zaduženja važan faktor. Nesposobnost da stvore uspješno osoblje može da dovede do toga da oni sami budu izostavljeni prilikom popunjavanja nekog odgovornijeg radnog mjesta. Dokazivanje da je neko spreman da preuzme njihovo mjesto jeste jedan od načina da pokažu da su zreli za unaprijeđenje.

*Kontrolisanje odvijanja posla.* Ovo radimo da bismo bili sigurni da će zaposleni dobro obaviti svoj posao. Provjeravamo kvalitet i kvantitet obavljenog posla i vrijeme potrebno za njegovo izvršavanje.

---

<sup>124</sup> Prof. dr Marina Marković, *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, Clio, Beograd, 2003.godine.

*Procjena učinka.* Vi ili ja (ako se stavim u ulogu šefa) i niko drugi treba da budemo odgovorni za procjenu učinka svih svojih službenika. To ne bi trebalo da radi direktor, jer on nije direktno odgovoran za njihov rad. Direktor bi mogao da pregleda zaključke, ali šef vrši procjenu svih službenika čiji je pretpostavljeni.

*Disciplinovanje potčinjenih službenika.* Pošto je najzad, osoblje ono koje stvara dobru ili lošu sliku o nama, disciplinovanje je mjera kojom korigujemo probleme koji iskrsnu u radu i ponašanju. Međutim, zbog potencijalne opasnosti od tužbi zbog “neosnovanog otpuštanja” mnoge kompanije danas praktikuju da otpuštanje zaposlenih ide preko onih koji su specijalno obučeni u toj oblasti.

*Angažovanje vlastitog osoblja.* Kad god je moguće budimo maksimalno uključeni u zapošljavanje ljudi koji bi trebalo da rade kod nas. Ako smo na različitim talasnim dužinama, nama i našem osoblju može da bude veoma teško da funkcionišemo kao tim. Ako imamo zaduženje da zapošljavamo osoblje, nemojmo donositi odluku sve dok ne obavimo razgovor sa svim kandidatima. Na taj način odluka će se zasnivati na konkretnijim informacijama.

Kako ispunjavamo svoju dužnost šefa? Ako smo odgovorni samo za prve dvije dužnosti, nalazimo se na poziciji “prvog među jednakima”. Ona za nas nikako nije pobjednička. Ako nemamo odgovornost da procjenjujemo učinak i disciplinujemo osoblje, sve što nam slijedi jeste dužno poštovanje naših službenika i jedva nešto malo kontrole nad ishodom njihovog rada: Ako nemamo tu vrstu kontrole nad svojim službenicima, a oni ne rade dobro svoj posao i ako nas je naša kompanija stavila u takav položaj, porazgovarajmo sa svojim direktorom i zatražimo od njega da nam dodijeli prve četiri dužnosti. Ukoliko naš zahtjev bude odbijen, zatražimo da direktor preuzme podjelu zaduženja i kontrolisanja odvijanja posla, te objasnimo razloge koji su nas natjerali na to.

#### *Motivisanje zaposlenih*

Biti šef jeste mnogo više od podjele zaduženja, kontrolisanja odvijanja poslova, procjenjivanja učinka i disciplinovanja zaposlenih. Rukovođenje ljudima je umijeće koje u velikoj mjeri zavisi od toga koliko dobro umijemo da motivišemo ljude. Prilikom motivisanja osoblja moramo da vodimo računa da ne dođe do “EFEKTA PIGMALION”. Ako smatramo da je službenik pametan i ako je sposoban za nezavisno razmišljanje, onda se tako prema njemu i ponašajmo.

Nažalost, ako smatramo da je službenik lijen ili da nerado prihvata nove ideje (ili ima neke druge nepoželjne atribute), onda se prema njemu ponašamo upravo tako.

Neke ljude motiviše njihovo sopstveno interesovanje za posao. Druge motivacije su želja ili potreba za novcem, nagradama, statusom, boljim uslovima rada, mogućnošću unaprijeđenja, priznanjem za dobro obavljen posao i drugo.

Sasvim je normalno što svi volimo da nas pohvale i odaju nam priznanje kad dobro obavimo svoj posao. To je najbolji mogući motiv. Imajmo na umu da nije moguće motivisati baš sve, neke ljude jednostavno je nemoguće motivisati. Kada je riječ o nezadovoljnim radnicima, počnimo tako što ćemo im precizno objasniti šta očekujemo od njih. Zatim im pružimo priliku, obilje prilika da poboljšaju svoj učinak. Ukoliko odbiju da se povinuju, zamijenimo ih dobrim radnicima. Ima previše odličnih ljudi koji čekaju zaposlenje da bi kompanije trošile vrijeme i novac na neradnike, koji demotiviraju sve oko sebe.

#### 6.14.6. *Kako izaći na kraj sa omalovažavanjem na rasnoj i etničkoj osnovi?*

U koliko kompanija poštuje zakon, njena radna snaga je mješavina pojedinaca koji potiču iz različitih sredina. Ako je uobičajeno omalovažavanje na rasnoj ili etničkoj osnovi protiv nekog od radnika, šefova, klijenata ili stranaka, znači da je uprava kompanije loša, jer ignoriše ili toleriše takvo ponašanje. Uvrijedljivo ponašanje je loša reklama za kompaniju, a prije svega izaziva probleme među zaposlenima. Šale na račun nekoga drugog uopšte nisu šale. Direktori ne bi smjeli da se svjesno šale na račun nečijeg porijekla ili fizičkog izgleda, niti da opraštaju takvo ponašanje svojih radnika. Ne možemo znati kako takva šala može da utiče na nekog na psihičkom nivou. Omalovažavanje pripadnika druge rase ili etničke grupe potiče od predrasuda. Predrasude se zasnivaju na stereotipnim stanovištima i generalizovanju grupe i pokazuju nedostatak poštovanja prema ljudima kao pojedincima.<sup>125</sup>

Šefovi bi svojim otvorenim neodobravanjem svakog klevetanja na rasnoj i etničkoj osnovi morali jasno da pokažu stav uprave prema predrasudama. Takođe, trebalo bi da pozovu na razgovor osobu koja na takav način uvrijedi nekoga. Mada ta osoba može da insistira da su njeni komentari bili sasvim bezazleni, šefov odgovor bi mogao da glasi: "možda ti nisi mislio loše, ali je to što si rekao imalo vrlo štetan efekat, zato u buduće drži svoje misli za sebe". Ako se problem nastavi, šef bi morao da kaže: "procjene učinka pokazuju kako se zaposleni slažu s drugim zaposlenima i klijentima. Ne bih volio da u tvoj radni dosije moram da unesem da tebi to nikako ne ide od ruke. Međutim, ako i dalje nastaviš sa svojim ponižavajućim primjedbama, biću prinuđen da ti dam pisanu opomenu. Da li si me razumio"?

### 6.15. Organizaciona kultura

Kultura je način ophođenja ljudi jednih prema drugima; ona je tradicija, obrazac ponašanja, način života, standard na koji činimo i obavljamo određene djelatnosti.

Antropološko shvatanje kulture je pretpostavka da bi se govorilo o organizacionoj kulturi. Ovo stanovište se utemeljuje na ideji da nema područja sa kojim se kultura ne bi mogla dovesti u vezu. Skoro sve oblasti svakodnevnog življenja moguće je i treba kultivisati (rad, slobodno vrijeme, stanovanje, političko ponašanje, rukovođenje, ishrana, itd.). Otuda govor o kulturi rada, slobodnog vremena, stanovanja, političkoj kulturi, organizacionoj kulturi, kulturi rukovođenja, saobraćajnoj kulturi, itd. Susret rada, organizacije, kulture i rukovođenja mora da bude plodonosan, ako ni zbog čega onda bar da se izbjegne stil rukovođenja koji svoje finale završava „lupanjem šakom o sto“.

U najvećem broju organizacija, kultura je **rezultat slučaja**; rijetko se razmišlja o kulturi ili stilu preduzeća, a kultura je izuzetno važna za kompaniju, jer ona unaprijeđuje komunikaciju među zaposlenima i pomaže da se uobliči predstava o kompaniji, predstava koja je itekako značajna u kontaktu sa konkurencijom na

---

<sup>125</sup> Prof. dr Marina Marković, *Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom*, Clio, Beograd, 2003.godine.



tržištu. Pošto je kultura važna, neophodno joj je posvetiti pažnju i da se shvati kako se na nju može uticati i da se ona može mijenjati.

Kultura je veoma bitna za svakodnevno ponašanje čovjeka unutar organizacije i načinom na koji on stvara organizaciju. Između naše i drugih kultura postoje važne razlike s obzirom na shvatanje vrijednosti rada. Kultura određuje stilove i osjećaje s obzirom na organizaciju. „Čovjek organizacije“ o kome je pisao Viljem Vajt, kakvog poznaje Amerika, nije svojstven načinu života mnogih zemalja. Kultura uveliko utiče i na način kako se procijenjuje rad na nižim nivoima organizacije. Oštra razlika između poslova može predstavljati veliku smetnju u ekonomskom razvoju neke zemlje. Značenje rada i preduzetništva ne može se posmatrati izvan kulturnog konteksta. U SAD-u, preduzetnici kažu da ne žele ljude koji posao rade za njih. Oni traže čovjeka koji pripada poslu, a ne posao čovjeku. Zahtijeva se da posao zaokupi cijelog čovjeka, da ga drži u „kandžama“ i „čeljustima“, uveče prije spavanja i ujutru kada se sprema na posao. A kad posao u potpunosti zaokupi čovjeka, uspjeh je neizbježan.

Odavno je uočeno da je kultura posebno pogodan termin za određivanje društvenih promjena. Ona izražava i pokazuje kako se transformišu stavovi, vrijednosti, načini življenja, forme odnosa, strukture značenja, koje su ljudi koristili da objasne šta se događa u njihovim životima.

Posljednjih godina, ljudi koji rade u velikim organizacijama sve više dolaze u poziciju da budu uključeni u program *kulturne promjene* u okviru pokušaja da preduzeća postanu efikasnija, djelotvornija i produktivnija. Sve više je radova o organizacionoj kulturi, što svjedoči kolika se prednost daje kulturi u vođenju savremene organizacije. U mnogobrojnim istraživanjima kultura zadobija privilegovano mjesto; smatra se da ona formira način na koji ljudi misle, osjećaju i djeluju u organizaciji. Sve jasnije se uviđa da se problem sastoji u *mjenjanju normi stavova i vrijednosti* kako bi se ljudi osposobili da daju pravi i neophodni doprinos uspjehu svoje organizacije.

Tačno određenje kulture koja egzistira u nekoj organizaciji može biti vrlo teško. Međutim, postoje pokazatelji i sredstva pomoću kojih se može odrediti organizaciona kultura. To su najrazličitiji simboli, odnosno dokazi o postojanju organizacione kulture, kao što su: statusni simboli, tradicija, istorija, ceremonije, rituali, priče, jezik, žargon i fizička okolina.

Organizaciona kultura predstavlja *sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja koji određuju organizaciono ponašanje i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih čine*.

*Efekti* organizacione kulture mjere se kroz njen uticaj na opažanje, mišljenje, vjerovanje, vrijednovanje, stavove itd.). *Način nastanka* ukazuje na njenu socijalnu interakciju i zajednička iskustva. Relativna *stabilnost* ogleđa se u njenom obnavljanju i prenošenju putem socijalizacije. *Jedinstvenost* organizacione kulture ukazuje da svaka grupa i organizacija ima svoju specifičnu kulturu.

O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenja znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tokom nekog razdoblja, što znači da je organizaciona kultura prilično stabilna i da se ne mjenja lako i brzo. Ona često određuje ton organizacije i uspostavlja pravila ponašanja ljudi koja se podrazumijevaju. Srž svake organiza-

cione strukture čini skup bitnih karakteristika koji postaje kolektivna vrijednost („kolektivni um“), uvažena od svih članova organizacije. Uloga kulture u organizacijama ogleda se prije svega u tome što svojim članovima pruža osjećaj identiteta i pomaže da se izgradi osjećaj predanosti organizaciji. Njena funkcija jeste da precizira standarde ponašanja. Organizaciona kultura se može djelimično i vezivati za osnivače organizacija. S druge strane, organizaciona kultura često niče iz iskustva koje organizacije imaju sa spoljašnjim okruženjem, pri čemu se ne smije zaboraviti da se organizaciona kultura razvija iz kontakta koje grupe pojedinaca razmjenjuju unutar organizacije. Shvatanja, vrijednosti, etika, životni stilovi, karakter izvršnih direktora i karakter podređenih stvaraju kulturu svake organizacije. U nekim organizacijama kultura se lako vidi i ona kreira imidž po kojem je organizacija poznata u zemlji i inostranstvu. Organizaciona kultura može kreirati pozitivan ili negativan imidž, zavisno od toga o kakvoj organizacionoj kulturi je riječ. Moguće je razlikovati više vrsta organizacione kulture: 1. *jasna i nejasna*; 2. *jaka i slaba*; 3. *dominantna i supkulturalna*; 4. *dobra i loša*; 5. *participativna i neparticipativna*.

U današnjim istraživanjima organizacione kulture, sve aktuelnije postaje pitanje *da li postoji jedna ili više kultura u organizaciji*.

Istraživači razlikuju tri pristupa u sagledavanju strukture organizacione strukture. Prvi uočava perspektivu *integracije* koja podrazumijeva postojanje jedne monolitne i homogene kulture. Drugi uočava perspektivu *diferencijacije* i po njemu organizacija predstavlja složen sistem velikog broja subkultura. Treći ističe, u skladu sa postmodernim društvom, ideju *fragmentacije* po kojoj je organizaciona kultura sistem potpuno nezavisnih i nepovezanih vrijednosti, gdje se ne vide niti dominantne kulture niti subkulture.

Generalno uzeto, kod ljudi postoji tendencija da dijele vrijednosti i da imaju veći broj zajedničkih stavova sa ljudima iz sopstvene oblasti poslovne aktivnosti ili iz radnih grupa u kojima konkretno djeluju, nego sa ljudima iz drugih djelatnosti ili dijelova organizacije. Za ove posebne grupe se kaže da imaju različite *supkulture* – odnosno *kulture koje postoje samo u odedenim dijelovima organizacije i ne protežu se na cjelokupnu organizaciju*. One se u principu razlikuju prema posebnim djelatnostima unutar organizacije (tj. vrsti posla kojom se ljudi bave) ili razliku čini geografski faktor (npr. fizička udaljenost ljudi). Tako su izvjesna istraživanja pokazala da unutar jedne organizacije može da postoji i po nekoliko subkultura koje određuje radna, profesionalna i funkcionalna podela.

Postojanje supkultura ne znači da se negira jedinstvena *dominantna* kultura koja čini sveobuhvatni imidž organizacije. Dominantna kultura organizacije uvijek reflektuje njene osnovne vrijednosti, dominantne percepcije koje su prihvaćene od cjelokupne organizacije. Iako članovi određenih supkultura *uvažavaju dodatne vrijednosti*, podrazumijeva se da u cjelini prihvataju osnovne vrijednosti organizacije. Skup supkultura i između njih uspostavljenih odnosa definišu kulturu; supkulture ne treba smatrati prostim zbirom potpuno izdvojenih kultura, već su one oblik mini kultura koje postoje u okviru veće dominantne kulture.<sup>126</sup>

U istraživanjima se govori o *mehaničkoj* i *organskoj* supkulturi. Prva se odnosi na podsisteme sa pretežno standardizovanim, formalizovanim i unaprijed

---

<sup>126</sup> Dž. Grinberg, R. A. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Beograd, 1988, str. 493.

programiranim tokovima, dok se druga javlja onda kad su poslovni zadaci složeniji i u kojima se traži relativno visok stepen inovativnosti. Za organske supkulture karakteristična je kreativnost, timski rad, uhodana struktura komunikacija i velika osjećajnost za okruženje.

Jedna od najvažnijih organizacionih promjena jeste *promjena kulture i kulturnih obrazaca*. Tradicionalni birokratski model organizacione strukture se mijenja i oblikuje se novi obrazac sa preduzetničkim osobinama pod nazivom *preduzetnička kultura*. Ovaj proces nije jednostavan jer ga otežava saznanje o „nevidljivosti“ pojedinih elemenata organizacione kulture koji se teško mogu operacionalizovati i kvantifikovati. Ipak, ostaje stav da kulturu treba mijenjati postepeno, sekvencu po sekvencu. Pri tome se naglašava pravilo da ne treba odbaciti sve što je staro.<sup>127</sup>

Organizacije se ne razlikuju samo po ljudima koji rade u njima. Mnogo je veći broj činilaca nego što je razlika u ljudima. Primjetno je da organizacije stabilno postoje nezavisno od određenog broja i sklopa ljudi na koje se oslanjaju. Ova stabilnost se postiže zahvaljujući, u velikoj mjeri, organizacionoj kulturi koja se najčešće shvata kao *saznajni okvir stavova, vrijednosti, normi i ponašanja i očekivanja zajedničkih za sve članove organizacije*. Kad se jednom formiraju i utvrde, ovi obrasci postaju relativno stabilni, vršeći snažan uticaj na organizaciju i ljude koji u njima rade. Na taj način organizaciona kultura postaje uvažena od svih članova organizacije.

U istraživanjima se ističu mnogobrojne karakteristike organizacione kulture:

- Organizacije se razlikuju u pogledu *spremnosti da odgovore na potrebe* kupaca i radnika (podrška kvalitetu, uslugama).
- Razlike su vidljive i u pogledu *podrške novim idejama radnika* koje oni žele da plasiraju. Negdje se zahtijeva i preporučuje šta treba *tačno reći*, dok druge organizacije gaje obrazac da se bude svoj, *nezavisan* i da pojedinac prilikom obavljanja zadataka prezentira svoje ideje. Neke organizacije žele direktne pregovore (face to face) dok druge, kad je situacija neizvjesna, traže posrednike (Japanci, npr.).
- Organizacije se razlikuju po spremnosti da *preuzmu rizik* („kultura izazova i rizika“). Neke se upuštaju isključivo u sigurne investicije, druge su sklone riziku. A kao što je poznato nema profita bez rizika i inovacija.
- Razlike među organizacijama su vidljive u njihovoj *otvorenosti prema postojećim modelima komunikacije*. U nekima se od radnika očekuje da *slobodno donose odluke* i da stupaju u kontakt sa ljudima koji im mogu pomoći da obave posao. Npr. poznata je tradicija IBM-a da funkcioniše u okviru *utvrđenih kanala komunikacija* i da je moć koncentrisana u rukama nekolicine ključnih ljudi (mada je i kod njih primjetna promjena ove prakse i ulazak u nove obrasce decentralizacije).

Organizaciona kultura obuhvata vidljive i nevidljive obrasce formirane, otkrivene i razvijene u određenoj organizaciji i *u funkciji je spoljne adaptacije* i

---

<sup>127</sup> M. Petković, „Organizacione osobine preduzetničke firme“, Zbornik *Marketing u umetnosti*, Beograd, 1993, str. 209.

*unutrašnje integracije*. Ovi obrasci se *podstiču, preferiraju, razvijaju i prenose* na nove članove organizacije kao ispravan način percepcije, razmišljanja i osjećanja za iste probleme.

Da bi se istakao značaj organizacione kulture ukazuje se na analogiju organizacije sa ledenim brijegom u vodi. Njen vrh koji čine *formalno vidljive* komponente organizacije i njene strukture (tzv. „tvrdi elementi“) obuhvataju 30%, dok 70% brijega pod vodom čini *nevidljiva, neformalna* organizacija. Ti „meki“ elementi najčešće se formulišu kao korporacijska ili organizaciona kultura. A kao što je poznato santa leda može uspješno ploviti samo dok je nose njeni nevidljivi elementi. Nevidljiva strana kulture prisutna je i u njenoj definiciji koja naglašava da je organizaciona kultura implicitna, nevidljiva, informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja. Ona osigurava integritet ličnosti i određuje *specifičan identitet* prema unutra i prema spolja, dajući okvir za svrhu, misiju i kontinuitet delovanja pojedinca i organizacije. Njena svrha je unifikacija socijalne dimenzije organizacije.

Organizaciona kultura obuhvata i *bazične vrijednosti*, vjerovanja, norme i običaje koji utiču na *način organizovanja, ispoljavanja autoriteta, izbor i razvoj kadrova, sistem nagrađivanja i motivacije ljudi, stepen formalizacije, standardizacije postupaka, način kontrole* itd. Organizacije se bitno *razlikuju po tipu kulture* koju razvijaju, usklađenosti sa drugim komponentama organizacije. Preduzetničke uspješne organizacije karakteriše *dominantnost i koherentnost* njihove kulture. Snažna organizaciona kultura usmjerava odluke i ponašanja, nudi i osigurava informacije o poželjnom i neophodnom ponašanju. Preduzetnička uspješna organizacija mogla bi se označiti pojmom *kreativne kulture, kulture usmjerene na promjene*. Osnovni moto te kulture je: „biti tamo gdje je akcija“ i „kreirati budućnost“. Novije studije ističu kao odlike organizacione kulture visok *senzibilitet za okolinu*, naročito potrošače, *orijentaciju na inovacije, decentralizaciju, spuštanje autoriteta i moći prema dole*, usmjerenost na *akciju, eksperimentisanje*, ohrabrivanje pokušaja i pogrešaka, interno *takmičenje* (kompetitivnost), pružanje smisla, *autonomije* i maksimalno *korišćenje kreativnih sposobnosti* pojedinca, *povjerenje* u odnosima, *neformalnost, orijentaciju na uspjeh* i rezultate, *tolerantnost na pogreške* i neuspjehe i uopšte visoku stvaralačku atmosferu koja mijenja postojeću. Kultura organizacije podrazumijeva *misionarsku viziju*. Od presudnog značaja postaje njen *sadržaj* (obraci, vjerovanja, vrijednosti, stavovi, norme ponašanja, simboli) i *socijalni karakter* (da postoji samo u okviru grupa, organizacija, zajednica, profesija, slojeva itd.).

## 6.16. Poslovna kultura

Temeljni ideološki stav preduzetničkog društva u ranijem periodu ogledao se u svođenju kulture na pozorište, koncerte, galerije, biblioteke, na pasivnu dopunu. Nova teorijska i antropološka inicijativa na području sociologije kulture zahtijeva na ponovo vraćanje i *uvođenje kulture u svijet realnog i poslovnog života* koji je, po svojoj funkciji, estetika bila pozvala da negira i sakrije. Kultura nije samo „estetički katalog“, već mnogo više od toga. Preduzetnička društva to počinju shvatati i korigovati svoj raniji tvrdokorni stav o poziciji kulture u odnosu na organizaciju. Veoma je bitno da li postoji potreba za poslovnom kulturom, tačnije, kolika je potreba da se ima za

kultivisanjem menadžmenta, biznisa, organizacije, korporacije? Ukoliko se poznaje relativna snaga i moć svake potrebe, pa i kulturne, veće su mogućnosti predviđanja za savremenu organizaciju. Teorija potreba primjenljiva je na svim nivoima. Naravno, uvijek je potrebno imati u vidu vrijednosnu obojenost svake potrebe.

*Poslovna kultura* danas postaje sve više interdisciplinarni fenomen. U pitanju je složen sklop odnosa i obrazaca ponašanja. Tako, na primjer, ekonomija proučava segment proizvodne kulture, teorija organizacije organizacionu kulturu, lingvistika mjesto jezičke kulture u poslovnim odnosima, socijalna psihologija kulturu međuljudskih odnosa. Sociologija kulture istražuje *kontekst poslovne kulture*, razlike u komunikacijskom porijeklu, uzroke smetnji u poslovnom komuniciranju i nerazumijevanje među pripadnicima različitih kultura. Poslovna kultura se može izučavati u okviru jedne zajednice ili šireg kulturnog kompleksa. Međutim, heuristički je najplodotvorniji uporedni metod i *sagledavanje poslovne kulture kao interkulturnog fenomena*.

Poslovna kultura je širi pojam od organizacione kulture. Osim toga što utiče na činioce proizvodnje u neposrednom procesu rada, ona obuhvata i usklađivanje ostalih obrazaca u poslovanju. Poslovna kultura utiče na ostvarenje različitih poslovnih funkcija kako bi se što uspješnije ostvarili ciljevi poslovne organizacije.

Poslovna kultura je *kod nas bila zapuštena*, u odnosu na zemlje koje su imale razvijenu industriju i poslovnu kulturu. U tim zemljama istraživana je društvena, kulturna i poslovna klima, obrasci ponašanja, vrijednosti, norme i pravila, verbalno i neverbalno ponašanje, stilovi rukovođenja, raspodjela moći, rješavanje sukoba, odnosi između individualizma i kolektivizma itd. Posebno je istraživana poslovna motivacija i poslovna politika u kontekstu određene kulturne klime.

Poslovna kultura uključuje *kulturu društva, organizacionu kulturu, kulturu proizvodnje, kulturu potrošnje, kulturu marketinga i etiku poslovne kulture*.<sup>128</sup>

- (a) *Kultura društva* utiče na poslovni duh. Veza između modernog društva i poslovne kulture ogleda se u sociološkoj i organizacionoj podudarnosti koja pulsira između njih. Uticaj kulturnih faktora – kulturni determinizam – sve više privlači savremene mislioce u odnosu na ekonomske i političke činioce, koji su do sloma marksizma bili isključivi kriterijumi svih društvenih fenomena.

Kultura društva ima presudan uticaj na poslovanje i organizacioni duh: 1) kulturne vrijednosti su pretpostavka za razvoj institucionalnih osnova u poslovanju; 2) kultura utiče na obrazovanje i način obrazovanja; 3) ona je povezana sa ekonomskom strukturom i ekonomskim razvojem; 4) kultura utiče na način na koji se pretpostavljeni ponašaju i grade obrasce prema organizaciji i svojim saradnicima.<sup>129</sup>

Naglasak na kulturi u sociologiji i društvenim naukama bio je aktuelan 50-ih godina prošloga vijeka. Nakon tog svojevrsnog buma, interesovanje je splasnulo. Proučavanje kulture obnovljeno je u posljednjih 20 godina, nastupanjem tranzicije. Istraživanja su usmjerena na stvaranje novog obrasca razvoja, poslovanja i organizacije, u čijem središtu se našlo pitanje poslovne i organizacione kulture. Sve je više onih koji podržavaju tezu da kultura utiče na ekonomski razvoj i kon-

<sup>128</sup> Lj. Rajić, „Poslovna kultura“, *Dijalog*, jesen–zima 1995, str. 34.

<sup>129</sup> F. Bahtjarević-Šiber, *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 1990, str. 85.

kurentnost, ali i upozorenja da globalizacija podrazumijeva kulturnu tranziciju i transmisiju u procese koji podstiču homogenizaciju kulture i pomažu zemljama u tranziciji da prevaziđu kulturne i regionalne slabosti. Problem nastaje kad se sa uopštenih, globalnih kulturnih osobenosti pređe na konkretne ekonomske prilike. Poslovna kultura je najbolje svjedočanstvo da ono što može biti pozitivno u nekim okolnostima, može postati potpuno neefikasno, pa čak i kontraproduktivno u drugim okolnostima.

Sve je prisutnije podsticanje promjena da bi se bolje razumjelo šta u sopstvenoj kulturi stoji kao prepreka na putu tranzicije i razvoja. Pored dobro razvijene teorije i praktičnih smjernica, neophodne su i „čvrste profesionalne veze između onih koji proučavaju kulturu i onih koji stvaraju i sprovode politiku“ (L. Klitgard).

Krajnji rezultat istraživanja trebalo bi da budu smjernice za promjenu vrijednosti i stavova, uključujući i praktično djelovanje. Takva istraživačka djelatnost obuhvatala bi šest osnovnih elemenata: 1) tipologiju vrijednosti (stavova); 2) odnose između kulture i razvoja; 3) odnos između vrijednosti, politike i institucije; 4) kulturnu transmisiju; 5) mjerenje vrijednosti (stavova); 6) procjenu inicijativa za kulturne promjene.<sup>130</sup>

Kultura nikad ne djeluje izolovano i samostalno. U pitanju je poludeterministički splet koji, za razliku od ekonomskih analiza i njihove sklonosti, smatra „da jedan valjan razlog treba da bude dovoljan“, pri čemu se zaboravlja da su determinante složenih procesa mnogobrojne i međusobno povezane. Monokauzalna i jednodimenzionalna objašnjenja nisu dobra. Ako su neke vrijednosti sputane u jednoj kulturi ili načinu života, mogu naći pogodne uslove negdje drugdje.

(b) *Organizaciona kultura* predstavlja način na koji pojedinci i organizacije vide događaje i kako na njih reaguju. U organizacijama s demokratskim tipom rukovođenja i demokratskim okruženjem, ideje se slobodno razmjenjuju, razvija se osjećaj povjerenja. Međutim, postoje organizacije koje karakteriše nepovjerenje i nedostatak zajedništva. Unutar organizacije klima poslovanja je pod uticajem pravila i propisa, karakteristika i načina upotrebe tehnologije, stilova rukovođenja (npr. autokratski, participativni ili lese-fer stil, odnosno slobodni pristup). Stilovi vođenja i rukovođenja predstavljaju sposobnost da se drugima prikaže vizija, da se motivišu kako bi postigli određeni cilj. To se predstavlja na različite načine, tako da je organizaciona kultura, u stvari, segment određenog načina življenja i postupanja. Organizaciona kultura je na našem podneblju relativno nepoznat pojam. Ova činjenica je veoma važna, jer je pojam organizacione kulture asocirao na prisustvo umjetničkih i kulturnih događaja u organizaciji (tzv. manifestna kultura), pa kod mnogih ljudi postoji odbojnost prema takvom vidu kulture („kakve veze ima kultura sa organizacijom!“). Organizaciona kultura zavisi od okruženja. Efikasne privredne strategije i njihovo uspješno prilagođavanje okruženju javljaju se u okviru veoma promjenljivih subkultura. Ekonomski dinamizam moguće je, između ostalog, objasniti upravo kulturama koje omogućavaju nastanak vlastitih

---

<sup>130</sup> L. Harison, S. Hantington, *Kultura je važna*, str. 37–38.

sistema vrijednosti, novih institucionalnih odnosa, povjerenja i takmičenja, obrazaca ponašanja i postupanja.<sup>131</sup> Za organizacionu kulturu vezuju se mobilizacijski potencijali i stvaralački aspekti. Uvođenje bilo koje uspješne strategije zahtijeva utemeljenje elemenata organizacione i poslovne kulture.

- (c) *Proizvodna kultura* je u masovnoj industrijskoj proizvodnji formirana na tradicionalan način – uz pokretnu traku i serijsku proizvodnju. To je uslovalo njenu homogenizaciju, neelastičnost i krutost. Nova proizvodna kultura shvata da privredu ne čine samo radna mjesta i plaćeni rad. Postepeno se napušta usko ekonomska definicija ličnog uspjeha. Novac, svakako, i dalje donosi ugled, ali do izražaja dolaze i druge karakteristike, kao što su samopouzdanje, cjelovito obrazovanje i identifikovanje sa organizacijom.
- (d) *Kultivacija marketinga* je značajan domen poslovne kulture. Strategija se ogleda u uvažavanju kulture kao načina života, u stvaranju kulturnih temelja povjerenja. Važnost kulturnih činilaca u izgradnji i utemeljenju motivacije na izazove potrošnje postaju u nekim slučajevima presudni. *Kultura potrošnje* se u velikoj mjeri oblikuje na marketingu kao novoj filozofiji življenja.
- (e) Poslovna kultura je neodvojiva od *moralnog kodeksa*. Ostaje pitanje da li sistem koji se rukovodi isključivo ličnim interesom može da se uskladi sa etikom. Proces tranzicije mijenja i moralna uvjerenja. Savremeni interesi za moralnu odgovornost poslovnih preduzeća ne mogu se zasnivati na moralnim uvjerenjima srednjeg vijeka.

Tranzicija i modernizacija nose sa sobom i druge nezaobilazne obrasce ponašanja, koji su ranije bili nepojmljivi. Zaživljavaju nova vrijednovanja biznisa, počinje se govoriti o *biznis kulturi*, preispituju se duboko usađena shvatanja da je biznis nešto nepoželjno, nepošteno i krajnje nedostojno. Drugačije se i nije moglo misliti kada se zna da je prethodni sistem obrazovanja, kod nas, u potpunosti zanemarivao svijet biznisa i menadžmenta. Kada se o njima i govorilo, bilo je to najčešće izraženo nekritički i *neodmjerenim antibiznis intonacijama*. *Kulturi rukovođenja* takođe nije u dovoljnoj mjeri poklanjana pažnja. I tu nastupa preorijentacija i vrijeme preokreta. Sve više se uviđa da susret bilo kog oblika djelatnosti, kulture i rukovođenja mora da bude plodonosno, ako ni zbog čega drugog, ono bar da se izbjegne onaj nama poznati stil rukovođenja koji je svoje finale najčešće završavao lupanjem šakom o sto. Kultura rukovođenja nije i ne može biti rezultat slučaja. Ona je izuzetno značajna jer *unaprijeđuje komunikaciju*. Zato je neophodno vraćanje i uvođenje kulture u svijet realnog života. Kritika menadžmenta kroz medije najčešće se zadržavala na tezi da bi svijet biznisa morao svjesno da prihvati svoju društvenu odgovornost, da pokaže veću brigu za životnu sredinu i da se ponaša poštenije. Mada je opravdana svaka dobronamjerna kritika, *mediji su, bar kada je u pitanju naša stvarnost, imali tvrdokorni ideološki stav o pitanjima biznisa i menadžmenta*. Problemi nisu sagledavani u cjelini, što je

---

<sup>131</sup> N. Janićijević, *Organizaciona kultura*; M. Gudić, „Strategija, kultura, povjerenje – da li će kultura određivati ekonomsku sudbinu preduzeća i društva?“, *Direktor*, 2/1998, str. 22–26.

dovodilo do nesporazuma i zabluda, pri čemu se zanemarivala izuzetna korist koju bi društvo imalo od menadžmenta i biznisa.

## **7. POJAM, ZNAČENJE, KARAKTERISTIKE I CILJEVI POSLOVNE KULTURE**

### **7.1. Značenje izraza kultura i poslovna kultura**

Pojam „kultura” potiče od latinske riječi „cultus” koja znači gajenje, njegovanje, u prvobitnom značenju obrađivanje zemlje. U današnjoj upotrebi riječ „kultura” se ne odnosi i ne veže isključivo za obrađivanje zemlje, već joj je pripisano znatno šire pa i drugačije značenje. Prvi teoretičar koji je zaslužan što je proširio pojam kulture od „obrađivanja zemljišta” na duhovni i intelektualni nivo je Ciceron. On je govorio o „cultura animi” odnosno o „kulturi duše” ili „kulturi duha” nazivajući filozofiju „kulturom duha” (philosophia cultura animi est). Pojam kulture se prvi put javlja u staroj Grčkoj u VII-om i VI-om vijeku p.n.e. Postoji mnogo važnih, međusobno sličnih ali i različitih definicija kulture. Prema većini autora kultura je skup procesa, promjena, i tvorevina koje su nastale kao posljedica materijalne i duhovne intervencije ljudi u prirodi, društvu i ljudskom mišljenju; ona je takva da uključuje znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, pravo, običaje i bilo koju drugu sposobnost koju je čovjek stekao kao član društva postajući ličnošću.

Ali baš kao što svaki skup ima svoju funkciju, tako je i kultura više od skupa svojih znanja, običaja, vjerovanja, i religijskih shvatanja. Djelovanje jednog na drugo je uzajamno, i da bi se u potpunosti shvatilo jedno, mora sve da se shvati. Komponente jedne kulture su međusobno zavisne i čine povezanu cjelinu. Ako se jedan dio promijeni, to nužno utiče i na ostale.

Neka od temeljnih obilježja svake kulture jesu: svjesni i stvaralački karakter, društvenost, istorijska tvorevina, dinamičnost, kontinuitet, kumulativnost, organizovanost, otvorenost, međudruštveni karakter itd.

Kultura je svjesna tekovina a njeno ponašanje je svjesno ponašanje, sa određenim smislom za subjekt, i ona je stvaralačkog karaktera, element društva, u njemu se stvara i u njemu postoji. Ona je kontinualnog karaktera, prenosi se s generacije na generaciju čuvajući ono što je stvorilo čovječanstvo tokom duge istorije. Kultura je i ono što podrazumijevaju antropolozi - način života određenog naroda koji živi na jednom mjestu, a može se vidjeti u njegovoj umjetnosti, njegovom društvenom sistemu, njegovim običajima i navikama, njegovoj religiji. Svakako, postoje više i niže kulture, više se razlikuju po diferencijaciji funkcija, pa se može govoriti o nižem i višem kulturnom nivou društava i, konačno, može se govoriti o pojedincima kao izuzetno kulturnim.

Kada je riječ o sadržaju kulture, postoje određena gledišta o ovom fenomenu kulture. Prema jednom, marksističkom fundiranom gledištu, struktura globalnog društva se može podijeliti na:

- ekonomsku strukturu, ili realnu osnovu društva,
- pravno-političku nadgradnju i
- oblike društvene svijesti.



U suštini, društvo predstavlja strukturalnu cjelinu sastavljenu od društvene osnove i društvene nadgradnje. Društvena osnova je onaj dio društva kojeg čine proizvodne snage (rad, predmeti rada, sredstva za rad). Društvena nadgradnja predstavlja tzv. „duhovnu proizvodnju”, sastavljenu iz organizacije, institucija, odnosa i svijesti individua i društvenih grupa. Marksističko gledište svakako nije jedino, ali je jedno od sociološki relevantnih gledišta koja se bave analizom strukture društva. Postoji više gledišta o sadržaju kulture. Ona kažu da se kultura sastoji od saznanja, normi, vrijednosti, pravila, simbola, ideja, materijalnih tvorevina...

Još jedno od njih ukazuje nam da se sastoji od:

- instrumentalne oblasti,
- saznajne oblasti,
- simboličke oblasti i
- normativne oblasti.

Kultura ima određene funkcije, kako u odnosu na svoje članove, tako i u odnosu na društvo i svijet u kome se to društvo nalazi.

Prvo, kultura ima funkciju oblikovanja i mijenjanja prirode. Kultura omogućava ili onemogućava promjenu i preoblikovanje prirode. Naime, čovjek je biće rada i biće potreba i on radom mijenja prirodu. Primjer ove funkcije kulture je najjasniji u srednjem vijeku.

Drugu funkciju kulture označili bismo kao komunikativnu funkciju. Kao što je poznato, čovjek je biće komunikacije, odnosno komunikativno biće, a kultura je nezamisliva bez prenošenja ideja, znanja, vještina, tradicija itd. Čovjek komunicira putem sredstava kao što su jezik, govor, simboli, gestovi. Njih je moguće razumjeti samo u okviru kulture u kojoj su nastali. Tako npr. u kineskoj kulturi plaženje jezika označava čuđenje, širenje očiju - gnjev, grebanje ušiju i obraza radost. U našoj kulturi to nije tako. Eskimi su npr. imali običaj da gostu koji se nalazi na prenoćištu, pored dobrodošlice, ponude i suprugu. Smatrali su to izrazom gostoljubivosti ne osjećajući se prevarenim, iznevjerenim i ljubomornim. Kod nas bi se ovaj čin smatrao preljubom vrijednom zgražanja i moralne osude.

Treću funkciju kulture označićemo kao funkciju čuvanja i akumuliranja kulture. Važno je da se kultura čuva, prenosi, proširuje. Ono što je karakteristično za čovjeka je to da se osnovni elementi kulture ne prenose putem biotičkog programa, već da se akumulacija i čuvanje kulture temelje na individualnoj i društvenoj memoriji, pamćenju i usmenoj predaji (u tradicionalnim društvima).

Četvrta funkcija kulture bi bila funkcija zaštite jer kultura pruža zaštitu svojim članovima oblikujući materijalne, psihološke i simboličke modele zaštite pojedinaca i grupa.

Petu funkciju kulture nazivamo normativnom funkcijom. Za opstanak jednog društva, društvenih grupa i individua, te kulture društva, neophodno je postojanje normi i vrijednosti kojima se regulišu oblici ponašanja individua.

Šestu funkciju nazivamo funkcijom katarze i projiciranog emocionalnog pražnjenja. Kultura društva određuje i odvaja dopuštene od nedopuštenih te normalne od nenormalnih oblika ponašanja. Ona takođe i nastoji da zbog pritiska dopusti smirivanje emocionalnih tenzija i napetosti koje nastaju zbog društvenih i „kulturnih” pritisaka na pojedinca.

Međutim, koliko god elementi kulture i funkcije kulture bili značajni i obavezujući za sve članove društva, ipak svi članovi ne pridaju jednaku važnost i značenje tim elementima i sadržajima kulture. Uzmimo npr. monogamiju kao element kulture koji ima univerzalno kulturno značenje u nekom društvu u kojem ipak postoje brakovi koji nisu monogamijski. Ili, na primjer služenje vojnog roka je u mnogim društvima univerzalni element kulture, ali ipak i u takvim društvima postoje pojedinci koji odbijaju služenje vojnog roka te, tako odbacuju univerzalni element kulture. Naravno, zbog opstanka, društvo nastoji da ovakve i slične oblike devijantnog ponašanja sankcioniše.

Pripadnici svake kulture su vezani za svoje vrijednosti, vjerovanja, običaje i norme. Taj stav zovemo etnocentrizmom ili kulturocentrizmom. Tuđa kultura se procjenjuje sa stajališta vlastite, tj. sa stajališta da je naš način života, mišljenja i osjećanja normalan i ispravan. Etnocentrizam često izaziva sukobe pa se treba okrenuti kulturnom relativizmu, razmotriti ponašanje ljudi iznutra, sa stajališta njihovih vrijednosti, vjerovanja i motiva, sa stajališta njihove kulture.

### **7.1.1. Kulturološke discipline**

Nauku o kulturi pratio je razvitak naučnih disciplina kao što su: istorija kulture, arheologija, etnografija, antropologija, kulturna morfologija, etnologija, itd.

*Etnologija.* Rad na terenu na disciplini zvanoj „etnologija”, doveo je američke etnografe da spoznaju da sve zajednice znaju rješavati svoja životna pitanja, urediti život, i da su svjesne važnosti kulture. Tako su došli do zaključka da ne postoje više i niže, bolje i lošije, već jednostavno različite kulture.

Nakon difuzionističkih otkrića o postojanju različitih kulturnih cjelina, kultura počinje proučavanje u praktične svrhe. Od početka 30-tih godina XX-og vijeka kulturološka teorija će se baviti ustrojstvom, funkcionisanjem i kulturalizacijom. Na toj osnovi u Engleskoj će se pojaviti socijalna, a u SAD kulturna antropologija.

*Antropologija.* Proučava ponašanje čovjeka, način na koji to ponašanje gradi. Kao interdisciplinarni integralni pojam antropologija je nauka o društvenom karakteru i društvenim činjenicama, opšta nauka o čovjeku i njegovom svijetu. Dvije su osnovne grupe antropologije: kulturna i socijalna antropologija. Međutim, u Evropi će mnogi antropologijom smatrati fizičku antropologiju, antropologiju čiji je predmet organska priroda čovjeka.

Kulturna antropologija i kulturni antropolozi stavljaju akcenat na kulturne elemente što se prenose sa pokoljenja na pokoljenje, na vrijednosti, oblike ponašanja, običaje i sl. Neki kulturnu antropologiju nazivaju i psihološkom, zbog neposrednog uticaja psihologije na nju. Za razliku od socijalnih antropologa kulturni antropolozi vide i uvažavaju kulturne promjene.

Socijalna antropologija isključivo je okrenuta praktično-političkom cilju. Nauka mora biti praktična. Socijalni antropolozi gledaju na kulturu kao na društvene proizvode i u funkciji grupa (za zadovoljenje potreba). Za njih kultura služi biološkom održavanju grupe i ujedinjenju pojedinca. Socijalna antropologija se poziva na Dirkema, na njegovo stajalište da su magija i religija, društveni izraz društvenih potreba. On izvodi kulturu iz „biološke” činjenice. U suštini, ni kulturni ni socijalni antropolozi ne vide kulturu kao autonomnu, posebnu stvarnost.

## **7.1.2. Osobnosti kulture - simboli, jezik, norme, vrijednosti**

### **7.1.2.1. Simboli**

Komunikacija nije svojstvena samo ljudima. Međusobno komuniciraju i životinje. Ali, razlika među tim komunikacijama je u činjenici da je ljudska komunikacija simbolička, dakle zasnovana na simbolima. Kako, međutim definisati simbol? Neki ga definišu kao znak sa posebnim značenjem. Međutim, između simbola i znaka se ne može staviti znak jednakosti iako i jedan i drugi imaju određeno značenje. Odnos između znaka i značenja koje on prenosi je strogo fiksiran. Npr. saobraćajni znak ima tačno određeno značenje. Za razliku od toga, odnos između simbola i značenja koje on prenosi nije strogo utvrđen. Naprotiv, simbol može poprimiti sasvim novo, ili više novih značenja od onih koje je imao. Simbol je bitno obilježje jedne kulture koje joj daje specifično značenje i po kojima se ona razlikuje od drugih kultura. Kukasti krst je u indijskoj kulturi simbol života i sreće. U evropskoj je on, međutim, simbol nacizma. Prema tome, nije dovoljno reći da je simbol znak sa određenim značenjem. Simbol je fenomen kojem je društveno, odnosno kulturno, pripisano određeno značenje. On se uvijek pojavljuje umjesto nečega drugog. Zastava i grb npr. simbolišu državu, njen su reprezentant, pojavljuju se umjesto nje.

### **7.1.2.2. Jezik**

Jezik je sistem govorne, simboličke komunikacije koji je sastavljen od riječi i rečenica. On je i sredstvo izražavanja mišljenja, ali i sredstvo izražavanja emocija. No, budući da je i sastav govorne, simboličke komunikacije, jezik je i glavno sredstvo socijalizacije kakva karakteriše samo čovjeka. To znači da je jezik prirodno svojstvo čovjeka, i to čovjeka kao društvenog bića. Drugim riječima, on ima i socijalnu funkciju. Osim što je sredstvo komuniciranja, on je i sredstvo izražavanja prijateljskih i neprijateljskih raspoloženja, pokazatelj socijalnog statusa. Uz to, jezik može biti i veoma snažan instrument i sredstvo manipulacije - političke ili svake druge.

### **7.1.2.3. Norme**

Društveni život bitno uređuju brojni i raznoliki društveni procesi, odnosno povezana djelovanja ljudi, kako u porodici tako i u školi, privrednoj organizaciji, kulturnoj i državnoj instituciji, svuda gdje se odvija organizovan društveni život. Svi ti društveni procesi se odvijaju po odgovarajućim normama ili pravilima. Šta su norme? Kako ih definisati? Društvene norme su pravila koja postavlja samo društvo, a koja određuju ponašanje ljudi u društvu, nezavisno da li se radi o međusobnim odnosima pojedinca, pojedinca prema društvenoj grupi, ili između društvenih grupa. Društvena norma je, pored toga što je upućena na „ono što treba”, na svijest i volju čovjeka, određena i stvarnošću. Njome se, dakle, od čovjeka može tražiti samo ono što je u postojećoj stvarnosti moguće. Kad se uzmu u obzir ovi elementi za pojmovno određenje, može se reći da su društvene norme pravila, upute, propisi, za ponašanje ljudi u društvu, koja su upućena na volju i svijest ljudi, a u društveno datoj stvarnosti postavlja ih samo društvo kako bi istu stvarnost mijenjalo prema društveno željenom stanju. Tako npr., u društvu postoje određene norme oblačenja (muškaraca - muška odjeća, žena - ženska odjeća, odjeća za starije i mlade). Norme oblačenja određuju i šta se treba oblačiti u određenim prilikama: vjenčanja,

svadbe, sahrane i sl. Kako se može pogriješiti i ne shvatiti norma oblačenja, navešćemo primjer misionara koji se našao pred gologrudim Afrikankama. Pocrvenivši od stida, poručio je pošiljku brushaltera i požurio da ih preda Afrikankama. Ali, ženama koje nisu razmišljale niti se ponašale u skladu sa normama oblačenja koje vrijede na Zapadu, nikako nije bilo jasno čemu brushalteri služe. Na misionarevo iznenađenje, brushaltere su stavile na glavu zavezavši ih ispod brade. Mislile su da se njima pokriva glava.

#### 7.1.2.4. Vrijednosti

Bez vrijednosti ljudi ne bi mogli živjeti, bez njih se društvo ne bi moglo razvijati. Vrijednosti su pitanje kojim se filozofi i sociolozi rado bave. Za Sokrata je, na primjer, najviša vrijednost dobro, za Platona sreća, za Sartra slobodna ličnost itd. Koliko je vrijednost predmet interesa filozofa i naučnika pokazuje i podatak da postoji nauka o vrijednostima - akseologija. „Vrijednosti su apstraktne ideje o tome šta je dobro, ispravno, poželjno.”<sup>132</sup> Vrijednosti treba razlikovati od normi. Naime, norme su pravila, propisi, upute, za ponašanje i djelovanje ljudi u društvu. Vrijednosti se, međutim, zadovoljavaju time da budu apstraktna mjerila za prosuđivanje ljudi s obzirom na shvatanje dobrog, ispravnog, poželjnog itd. Postoje neke vrijednosti koje su univerzalne, dakle iznad vremena i prostora, koje se često označavaju pojmom „više” vrijednosti. To su npr. istina, pravednost, humanost... Naspram njih su njihovi antipodi: laž, zlo, nepravednost, nehumanost... Jedna od klasifikacija, koja proizilazi iz prethodnog grupiranja vrijednosti, polazi od pet osnovnih tipova vrijednosti. To su: spoznajne (razlikovanje istinitog i lažnog), moralne (dobra i zla), utilitarne (korisnog i nekorisnog), pravno-političke (pravednog i nepravednog).

#### 7.2.1. Osnove kulture

U smislu svojih osnova, kultura ima dvostruko značenje:

1. s jedne strane rezultat je praktične djelatnosti čovjeka, što se izražava u materijalnim i duhovnim tvorevinama,
2. s druge strane ona je akumulirano bogatstvo i sistem tradicionalnih vrijednosti.

Šire rečeno, kultura je uslovljena sa više faktora<sup>133</sup>:

- ljudski rad (stvaralaštvo),
- geografski faktor,
- biološki faktor,
- ekonomski faktor,
- opšt društveni faktor i
- posebni faktori.

##### 7.2.1.1. Ljudski rad (stvaralaštvo)

Rad je veoma značajna kategorija za razumijevanje nastanka i razvoja kulture. Tu dolaze do izražaja stvaralačka priroda čovjeka i njegovo učestvovanje u društvenom životu. Čovjek je svjesni tvorac koji stvara nešto novo. Stvorio je niz tvorevina materijalne i duhovne prirode, uključujući i kulturu. Ona je

<sup>132</sup> Slavo Kukić, *Sociologija*, Sarajevo-Publishing, 2003 god., str. 74.

<sup>133</sup> dr Milan D. Turjačanin, *Sociologija kulture*, Filozofski fakultet Banja Luka 1996. god, str. 35.

radnostvaralačkog karaktera zato što ima osnov u ljudskom radu. Prema sofisti Prodiku zemljoradnja je polazna tačka razvoja kulture. Ekonomski temelj naše civilizacije čini obrada zemlje i pripitomljavanje životinja.

Što se tiče posebnih faktora, ovdje bi došle razne prirodne ili društvene kataklizme i potresi (ratovi, zemljotresi, poplave, suše, paljevine) (npr. Rima, Aleksandrijske biblioteke) koji unazađuju određenu kulturu, dovode je u krizu ili označavaju njen kraj.

#### *7.2.1.1. Kulturne univerzalije*

Ovaj pojam se odnosi na najopštije tipove ponašanja koje nalazimo u svim kulturama. Oni su svojstveni svim poznatim kulturama i na osnovu njih je teško razlikovati različite kulture. To su npr. jezik, običaji, umjetnost itd. Antropolog George P. Murdock<sup>134</sup> sastavio je listu od 88 kulturnih obilježja za koje smatra da se nalaze u svim kulturama. Tu su se našli: jezik, vjerski običaji, sistem srodstva, zabrana incesta, umjetnost, ples, pravila higijene, darovanje itd. Ovako gledano, ne postoje nikakve razlike među kulturama niti mogućnost njihovog upoređivanja.

#### *7.2.2. Kultura kroz istoriju*

Iz kulturne istorije znamo da kulture propadaju, nestaju, iščezavaju veoma često sa rasama, plemenima i narodima koji su njihovi nosioci. Za problem razvoja kulture od značaja su dva pitanja:

- ❖ činioci od kojih zavisi razvoj kulture, njenih pojedinih dijelova i
- ❖ vrijeme njenog nastanka.

Kultura je nastala kada je nastao čovjek kao primat, koji može da govori i upotrebljava simbole. Vrijeme njenog nastanka datira prije nekoliko miliona godina, kada je čovjek počeo da upotrebljava artikulisan govor. Svoj vrhunac je dostigla prije 1000-te godine p.n.e (a negdje i prije) i nastavila je da se razvija sve do danas.

Srednjevjekovna misao nije znala za promjenljivost ni za prelaze, već samo za čvrst i stalan bezvremenski poredak. Ovdje se susrećemo sa religioznim značenjem kulture.

##### *7.2.2.1. Primitivno društvo*

Pripadnik ovog društva oštro razlikuje člana svoje grupe od onog po strani. Svaka grupa je imala svoje moralne zakone koji su se primjenjivali samo na članove te grupe.

##### *7.2.2.2. Stara Grčka*

Prvi kulturolog u evropskoj istoriji i najznamenitiji grčki putnik Herodot, zatim Platon i Aristotel, i njihovo učenje da je čovjek izvan zajednice samo životinja, doprinjeli su razvoju nauke o kulturi kao predstavnici jedne humanističke, filozofske, umjetničke i intuitivne civilizacije.

Za razliku od njih rimsko razdoblje (osim Tacita), nije dalo nikakav doprinos nauci o kulturi, a ostavili su Evropi jedno loše nasljeđe. Tit Lukrecije Kar

---

<sup>134</sup> mr Nenad Fanuko, *Sociologija*, Školska knjiga, Zagreb 1994. god., str.34.

u filozofskom spjevu „O prirodi stvari „(De rerum natura),<sup>135</sup> izlaže prvo gledanje na kulturu u evropskoj istoriji. Pravi periodizaciju ljudske istorije koja biva obnovljena u XIX-om vijeku.

Neki istoričari i etnolozi u XVI-om i XVII-om vijeku počeli su pisati o kulturnim „ostacima” ranijeg razdoblja. Viko (italijanskog filozofa istorije) valja uzeti za prvog utemeljitelja istorijske hijerarhije, on raspravlja o porijeklu zakona, umjetnosti, nauke, među starim narodima. Kasnije, njegovu liniju slijede mnogi istoričari i pravници: A. Ferguson, Tejlor, L. Vajt, A. Smit, Herder, Hegel... Ali posebno značajno mjesto za nauku o društvu a time i za nauku o kulturi pripada Ogistu Kontu (1798-1857)<sup>136</sup> koji je odnio pobjedu nad prirodno-naučnim pristupom ljudskom društvu.

### **7.2.3. Kultura i civilizacija, društvo i kultura**

Pojam „civilizacija” potiče od latinske riječi „civilis” što znači učtiv, uglađen, i „civilisatio” - prosvijećenost, uglađenost, obrazovanost. „Termin je nastao u XVIII-om vijeku, a uveli su ga francuski prosvjetitelji, posebno Volter, da objave dolazak novog svijeta prosvijećenosti i napretka, društva zasnovanog na principima razuma i nove pravедnosti, epohu građanstva.”<sup>137</sup> Isprva se odnosi na mogućnost usavršavanja ljudske prirode, da bi početkom XIX-og vijeka označavao najviši nivo razvitka materijalne i duhovne kulture. Riječ civilizacija se upotrebljava u različitom i mnogostrukom značenju. Često označava polje društvenih pojava različitih od prirode, koje su religioznog, moralnog, naučnog, estetičkog karaktera. Formiranje i preciziranje ovog termina datira od političke prakse kolonijalizma. Narodi se dijele na „divlje” i „civilizovane”. Ovi drugi, naročito superiorni Zapad nastoje da pomognu neevropskim narodima da dostignu nivo „civilizovanih”. Izraz civilizacija nema isto značenje kod različitih nacija u Evropi (Francuza, Engleza, Njemaca).

Prema većini autora kultura i društvo nisu dvije nezavisne realnosti, već dva aspekta jedne ljudske realnosti. Prema njima ni jednu društvenu pojavu nije moguće objasniti bez relacije prema kulturi. Moguće je razgraničiti kulturne procese i elemente kulture, s jedne strane, od društvenih procesa i elemenata društvene strukture, s druge strane, ali bez razdvajanja društva i kulture. Kulturu tretiraju kao komponentu cjelokupnog društvenog života, koja prodire u sve njegove pore.

### **7.2.4. Kulturni oblici**

Pored osnovne podjele kulture na duhovnu i materijalnu, izdvojicemo još neke njene oblike:

*Elitna kultura.*<sup>138</sup> Elitna kultura je sinonim takozvane visoke, rafinirane kulture. Ona podrazumijeva i specifičan kulturni proizvod ali i specifične konzumente. Posjeduje i određenu dozu ozbiljnosti sadržaja kojim se bavi jer je to visok nivo vrijednosti kakav mogu imati samo ozbiljna umjetnička djela u domenu

<sup>135</sup> dr Milan D. Turjačanin, *Sociologija kulture*, Filozofski fakultet Banja Luka, 1996. god., str. 38.

<sup>136</sup> dr Duško Vejnović, *Sociologija - odabrane teme*, MUP RS, Banja Luka, 2004. god., str. 38.

<sup>137</sup> dr Duško Vejnović, *Sociologija - odabrane teme*, MUP RS, Banja Luka, 2004. god., str.361.

<sup>138</sup> Slavo Kukić, *Sociologija*, Sarajevo - Publishing 2003. god., str.77.

književnosti, filma, muzike, arhitekture, slikarstva, kiparstva, filozofije i ostalih sfera života. S druge strane, specifični su pobornici ove kulture. To su osobe istančanog ukusa koje dubinu i ljepotu pronalaze u najbanalnijim stvarima oko njih. Ali, taj tip publike najčešće nije stvaratelj kulturnih vrijednosti. Nju prije svega karakteriše konzumiranje visokovrijednog kulturnog proizvoda, ali i usmjerenost na njegovu zaštitu od trgovine.

*Masovna kultura.* Još jedna odlika modernog društva. Ona se prenosi velikim masama ljudi iz malobrojnih središta putem masovnih sredstava komunikacije. U modeliranju svijesti savremenog modernog čovjeka učestvuju sredstva informisanja koja pružaju bogate informacije o svemu šta se događa planeti, svim dužinama i širinama. Tu spadaju novine, radio, TV, časopisi, kompjuteri, knjige, telefoni. Dolazeći svakodnevno i neizbježno u dodir s prvim sredstvima informisanja, individua spoznaje i formira kriterijume, stavove, mišljenja. Masovnoj kulturi nije prioritet stvarna vrijednost nego odnos masovnog potrošača prema ponuđenom kulturnom proizvodu. Kulturni se proizvod stvara mehanički i u serijama, proizvodi se s ciljem da donese profit, a ne da postigne kulturni doživljaj. U proizvodima masovne kulture često prevladava termin „kič”. To je zapravo „negativan efekat proizvoda masovne kulture, zamjena za istinsku kulturu, koja nastaje kao rezultat pojačane kulturne potražnje, od onih koji su umjesto vrijednosti prave kulture na koje su bili „neosjetljivi” - tražili nešto novo.”<sup>139</sup> Kič je obično zanimljiv, jeftin i brzo osvaja tržišta.

*Politička kultura.*<sup>140</sup> Ona je onaj dio opšte kulture jednog društva koji obuhvata sistem vrijednosti, stavova, uvjerenja, stilova, sklonosti i obrasce ponašanja u odnosu na politiku i politička pitanja. Politička kultura se stiče, razvija i mijenja. Pripadnici neke političke zajednice, kroz proces političke socijalizacije stiču osnovne norme političke kulture. Politička kultura u Bosni i Hercegovini je uglavnom spontana i automatski preuzeta tradicija koja se sporo mijenja i nameće pripadnicima jedne zajednice i zato se ona teško može programirati i nametati spolja. Ona pripada tipu složenih, fragmentarnih kultura.

### **7.2.5. Razlike unutar kulture: potkultura i kontrakultura**

Potkulturom nazivamo „skup normi, vrijednosti i obrazaca što razlikuje neku skupinu ljudi u društvu od ostalih članova društva.”<sup>141</sup> To je, u stvari, grupa koja je izgradila sopstvena kulturna obilježja, mimo kulturnih univerzalija koje ima svaka kultura. „Živopisna ilustracija za to su amiši, vjerska sekta u Americi (o kojima je i snimljen film), nastali u Švicarskoj i Njemačkoj tokom XVI-og vijeka. Zbog progona mnogi su emigrirali u Pennsylvaniju početkom XVIII-og vijeka. Oni doslovno interpretiraju Bibliju i odbijaju moderne standarde oblačenja, morala, zabave, automobila, školovanja, a visoko cijene fizički rad. Amiši su vrlo zadovoljni svojim odbacivanjem svjetskih standarda i drže da su vrlo posebni zbog svog odvajanja od svijeta.”<sup>142</sup> Postoji mnoštvo potkultura unutar dominantnih kultura kojima one pripadaju.

<sup>139</sup> Slavo Kukić, isto, str. 78.

<sup>140</sup> dr Duško Vejnović, *Sociologija - odabrane teme*, MUP RS, Banja Luka, 2004. god., str. 297.

<sup>141</sup> mr Nenad Fanuko, *Sociologija*, Školska knjiga Zagreb, 1994. god., str. 36.

<sup>142</sup> mr Nenad Fanuko, isto, str. 36.

*Magija.*<sup>143</sup> Magija je oblik uticanja na prirodu, nerealnim sredstvima koja ne poznaju realne, uzročne veze u procesu na koji se želi uticati. Prema efektu koji se želi postići, obično se dijeli na „bijelu” i „crnu” magiju. Prva je ona kojom vrač želi da postigne pozitivne, korisne efekte a drugom se naprotiv, proizvodi neko zlo. Magija iziskuje poznavanje i posjedovanje određenih sposobnosti, sposobnost postizanja određenog efekta pogledom, riječima, formulom, predmetima, napravama...

*Religija.*<sup>144</sup> Još jedan od najstarijih kulturnih fenomena koji se opire jasnoj definiciji. Različito je razumijevanje ove čovjekove prakse. Čovjek koji ne ide u crkvu kaže se da je nereligiozan što apsolutno ne mora da znači, i obrnuto, da je religiozan onaj koji je posjećuje. Religija obuhvata vjerovanje koje kaže da postoje natprirodna i sveta bića koja su stvorila svijet i koja njime upravljaju. Religiozan čovjek osjeća divljenje i strahopoštovanje prema ovim bićima. Sociologija se, konkretno, interesuje za posljedice religijskog vjerovanja po život ljudi (npr. prinošenje žrtve). Postoji više stepena u razvoju religije:

- animizam (vjerovanje u duhove i njihovo upravljanje stvarima i događajima);
- totemizam (totem je simbol u vidu predmeta koji štiti cijeli rod od zla);
- politeizam i monoteizam (vjerovanje u jednog i više bogova).

Takođe, postoje i različite vrste<sup>145</sup> religija:

- jevrejstvo, prva faza nastanka je Biblijsko jevrejstvo sadržano u Starom zavjetu koje sadrži istoriju jevrejske zajednice kroz više milenijuma, a druga nastaje poslije razaranja Jerusalimskog hrama;
- budizam, osnivač je Sidarta Gotama ili Buda, on nalaže da je sve prolazno i nepostojano, postoje dvije grane budizma - hinajana i mahajana, središta budističkog života su pagode i manastiri;
- hrišćanstvo, osnivač je Isus Hristos, Sin Božji, i hrišćani vjeruju samo u njega, jednoga, svoju vjeru izražavaju kroz molitve u svetim hramovima – crkvama i
- Islam, najmlađa svjetska religija, osnivač je Muhamed, sveta knjiga Kuran a stvoritelj i gospodar svijeta je Alah.

*Mit.*<sup>146</sup> Mit je slikovita, zanimljiva priča o stvaranju svijeta koja se nalazi u svim kulturama u prvim fazama njihovog razvoja. On nam govori o postanku našeg roda, ili o postanku nečega uopšte. Mit nije sasvim racionalno mišljenje, nastaje kao posljedica nedostatka u saznanju. Od legendi, bajki i basni razlikuje se po tome što govori o najvišoj nadljudskoj stvarnosti.

*Običaji.* Običaj je normativni obrazac koji obavezuje pojedinca na obavezno ustaljeno ponašanje u određenim situacijama. Za nepridržavanje običaja snose se određene sankcije. Običaj je i tradicija u užem smislu. Zajedno sa vjerovanjima omogućava održavanje društvenog i duhovnog kontinuiteta. U zavisnosti od sadržaja, običaji se mogu podijeliti na: medicinske (očuvanje zdravlja), vjerske

---

<sup>143</sup> dr Duško Vejnović, *Sociologija -odabrane teme*, MUP RS, Banja Luka, 2004. god., str. 374, 375.

<sup>144</sup> dr Duško Vejnović, isto, str. 377.

<sup>145</sup> dr Duško Vejnović, *Sociologija -odabrane teme*, MUP RS, Banja Luka, 2004. god, str 383-390.

<sup>146</sup> dr Duško Vejnović, isto, str 390-392.



(obraćanje ljudi svetim bićima), društveni (regulisanje odnosa društvenih grupa i pojedinaca), pravni (čuvanje tradicionalnog poretka, kažnjavanje krivaca)...

*Kontrakultura.* Ovaj pojam prvi uvodi američki sociolog Milton Yinger (Jinger).<sup>147</sup> Kada su norme i vrijednosti, dakle obilježja kulture neke uže društvene grupe, u nesaglasnosti, raskoraku ili sukobu sa vladajućima, riječ je o kontrakulturi. Članovi ove grupe kritikuju i odbacuju mnoge standarde šire kulture. Neke kontrakulture pokušavaju izmijeniti dominantnu kulturu, a neke se ograničavaju na odbacivanje i povlačenje iz dominantnog načina života. Toj vrsti pripadaju npr. hipiji iz 60-ih i pankeri iz 80-ih. Kontrakultura je tip ispoljavanja potkulture, kontrakulturne norme i vrijednosti su suprotne vladajućim normama i vrijednostima.

### **7.2.6. Kulturni procesi, etničke skupine i manjine**

Oni su pored kulturnih oblika sastavni dio kulturne stvarnosti. Ovi procesi su različiti u organskom i anorganskom svijetu. U organskoj stvarnosti nalazimo procese kakvi su: asimilacija, supstitucija, rađanje, rast, umiranje organizma, dok u kulturnoj nalazimo procese nastajanja, održavanja, oblikovanja, obogaćivanja, širenja, kulturalizacije.<sup>148</sup>

*Kulturne djelatnosti.* Djelatnosti su u svakoj posebnoj kulturnoj zajednici organizovane preko različitih kulturnih oblika. U svakoj kulturi nalazimo, manje ili više, institucionalno vođene djelatnosti. S obzirom na pojedine kulturne zajednice, pojedine kulture preferiraju različite djelatnosti. Npr. Indijci favorizuju duhovne djelatnosti i otuda razvoj zanimljivih vjera i filozofija.

*Kulturalizacija.* Predstavlja značajnu pojavu u oblasti kulture. To je, prema Milanu D. Turjačaninu, kulturni uticaj koji nastaje prilikom kulturnih dodira nekog pojedinca sa jednom ili više kulturnih grupa. Tako pojedinac postaje član neke grupe, kulturne ili društvene uopšte, prihvatanjem određenih normi i vrijednosti.

*Akulturacionija* (međukulturni i međucivilizacijski uticaji). To je proces uzajamnog djelovanja dviju ili više kultura različitih društvenih grupa. Riječ je o vrijednostima kojih se drže pripadnici neke kulture a koji se lako otkrivaju za vrijeme sukoba; dodira dviju kultura za vrijeme akulturacionije. Akulturacioni procesi nisu trenutni akt već oni traju. Primjer akulturacionog procesa u vremenu i prostoru jesu učenici Ćirila i Metodija - prenosili su pismenost u srpske krajeve da bi srpski jezik kasnije postao diplomatski jezik na turskom dvoru.

*Širenje i prenošenje kulture.* Kultura se prenosi s generacije na generaciju putem učenja i vaspitanja, a nove generacije često unose i dodaju nove vrijednosti. Ovaj proces se odvija kontinuirano.

Etničke skupine su društvene skupine koje se međusobno razlikuju u kulturnim obilježjima: jeziku, religiji, istoriji, običajima...Njih vrlo često karakteriše osjećaj uzajamne pripadnosti (solidarnosti). Prema hrvatskom sociologu Zvonku Lerotiću<sup>149</sup>, upravo taj osjećaj zajedništva treba nazvati etnicitetom. Za razliku od etniciteta, nacija je novija pojava, vezana za nastanak građanskog društva. Nacija je „stabilna i posebna globalna zajednica koja sebe konstituiše kao

<sup>147</sup> Slavo Kukić, *Sociologija*, Sarajevo-Publishing, 2003. god., str. 76.

<sup>148</sup> dr Milan D. Turjačanin, *Sociologija kulture*, Filozofski fakultet Banja Luka, 1996. god., str. 112.

<sup>149</sup> mr Nenad Fanuko, *Sociologija*, Školska knjiga Zagreb, 1994. god., str. 37.

politički suvjeran narod i prema tome raspolaže teritorijom, zasebnom kulturom i autonomnim privrednim životom.”<sup>150</sup> Za razliku od pretežno kulturnog karaktera etničkih grupa, nacija je društveno- politička kategorija.

„Manjinska grupa je skupina koja čini manji dio stanovništva u određenom društvu a njeni su pripadnici zbog svojih kulturnih ili prirodnih (tjelesnih) obilježja u nepovoljnijem položaju.”<sup>151</sup> Pošto su manjine često različite od većine, o njima se govori i kao etničkim manjinama. Sociološki gledano, manjina ima slijedeća obilježja:

Kao što je već rečeno, one su u nepovoljnijem položaju jer su im često uskraćena prava koja ima većina (npr. zapošljavanje), razlikuju se od većine pa su izložene diskriminaciji i predrasudama i na kraju, često su izolovane od šire zajednice (njihovi pripadnici npr. žive koncentrisani u određenim gradskim četvrtima). Takođe, njihovi brakovi se sklapaju uglavnom u okviru grupe.

Postoje tri osnovna načina rješavanja međuetničkih odnosa:

- asimilacija - manjina napušta svoje običaje i prihvata obrasce ponašanja, norme i vrijednosti većine,
- melting pot - međusobno miješanje kultura manjine i većine uz nastajanje nove culture i
- kulturni pluralizam - ravnopravan odnos potkultura uz zakonsku zaštitu manjina.

#### 7.2.6.1. *Kultura triju sistema*<sup>152</sup>

Zadatak sociologije kulture je da sociologiju kulture vidi u relaciji sa društvenom kulturom. Društvena kultura, ili onaj njen dio koji je neposredan okvir realizacije simboličke kulture ima tri sistema kulture. Prvi ili primarni, drugi ili institucionalni i treći koga odlikuje posredni kontakt između pošiljaoca i primaoca (sistem sredstava masovne komunikacije). Primarni sistem je svojstven malo-brojnim primitivnim zajednicama, lokalnim seoskim zajednicama i malim grupama i krugovima složenih društava. Institucionalni sistem modifikuje tradicionalne obrasce.

#### 7.2.6.2. *Poslovna kultura*

Poslovna kultura je dio opšte kulture. Jedna od ključnih determinanti opšte kulture je porodica. Pojam kultura ne možemo svesti na prosti manirizam, na “izvini - oprost” manire. Isto tako, poslovnu kulturu ne možemo svesti na poslovnu komunikaciju ili još uži okvir poslovne prepiske.

Kao što kultura vuče svoje korijene iz najdubljih temelja istorije čovjeka, iz njegove društvenosti i njegovog odnosa prema prirodi, tako i poslovna kultura proizilazi iz opšte kulture.

Riječ kultura ima semantičku osnovu u latinskoj riječi colere što znači gajiti, njegovati, uzgajati. Vrlo je širok spektar pojmova izveden iz ovog osnova. Tako razlikujemo kulturu bakterija, kulturu šećerne repe, muzičku kulturu, sportske i

<sup>150</sup> mr Nenad Fanuko, *Sociologija*, Školska knjiga Zagreb, 1994. god., str. 37.

<sup>151</sup> mr Nenad Fanuko, isto, str. 38.

<sup>152</sup> Antonjina Kloskowska, *Sociologija kulture*, Čigoja štampa, Beograd, 2001. god, str. 211-235.

druge aspekte kulture. Pojam kulture u najopštijem smislu možemo odrediti kao sve ono što su ljudi napravili iza sebe i svijeta, za razliku od prirode kao onoga što je začeto, što raste samo po sebi.

Izveden iz opšteg pojma kulture, pojam poslovna kultura možemo definisati kao dio opšte kulture, kao sposobnost ljudi da svoje odnose humano urede te da svoj odnos prema prirodi usklade sa opštim prirodnim zakonima s ciljem ostvarivanja slobode i nenasilja.

Živjeti u harmoniji sa prirodom i uz uređene socijalne odnose te biti sposoban poslovati sa drugim ljudima, dva su osnovna obilježja poslovne kulture određene društvene zajednice. Beba koja se rodi u nekom plemenu u Africi postaće čobanin, lovac ili će raditi domaćinske poslove kad odraste, a bebe rođene u Evropi biraće između pet stotina najfrekventnijih zanimanja. Socijalizacija je samo dio čovjekove kulture, samo jedan njen aspekt. Odnos prema prirodi i uticaji koji nastaju djelovanjem okoline na čovjeka i čovjeka na okolinu predstavlja drugi važan aspekt svake kulture, a posebno poslovne. Postavlja se pitanje da li je prioritet poslovne kulture u socijalizaciji ili u odnosu čovjeka prema prirodi.

Na prvi pogled je jasno da se radi o lažnoj dilemi, ali ako pogledamo savremene radove o poslovnoj kulturi, vidjećemo da se odnos čovjeka prema prirodi znatno zanemaruje, a u nekim pristupima i potpuno isključuje. Drugim riječima, poslovna kultura je unutrašnja radna sredina kompanije - okvir koji usmjerava svakodnevno ponašanje i odlučivanje zaposlenih i koji vodi njihove aktivnosti ka ostvarivanju organizacionih ciljeva.

Kao nematerijalna sila koja može da ima dalekosežne posljedice na poslovanje, kultura igra nekoliko važnih uloga u organizaciji:

1. Članovima organizacije pruža osjećaj identiteta. Što su zajedničke percepcije i vrijednosti organizacije temeljnije definisane, to su ljudima bliže, tako da se lakše vezuju za misiju organizacije i postaju njen vitalan dio.
  2. Pomaže da se izgradi osjećaj predanosti misiji organizacije. Za ljude je ponekad teško da prevaziđu okvire svojih sopstvenih interesa i sebi često postavljaju pitanje: "Kako će se to odraziti na mene?".
- ❖ Međutim, tamo gdje postoji jaka i sveobuhvatna poslovna kultura, ljudi postaju svjesni da su dio jedne veće, dobro definisane cjeline i da su uključeni u cjelokupnu aktivnost kompanije. Po vrijednostima i obimu veća od bilo kakvog ličnog interesa, kultura podsjeća zaposlene šta je njihova organizacija i šta je čini onim što ona jeste.
  - ❖ Precizira i ojačava standarde ponašanja. Kultura kanališe verbalnu komunikaciju i postupke zaposlenih i upućuje ih šta u određenoj situaciji treba da preduzmu ili kažu. U tom smislu, ona učvršćuje norme ponašanja, kako u pogledu toga šta bi pojedinac trebao da čini u različitim situacijama, tako i to kako bi različita lica reagovala na datu situaciju.

Činjenica da je uticaj poslovne kulture veoma značajan, može da navede na pogrešan zaključak da kultura funkcioniše sama za sebe. Tačno je da ona vrši uticaj na preduzeće iznutra, ali i spoljni uticaj okruženja u kome ona egzistira takođe djeluje na njen rad.

U tom smislu možemo govoriti o okolnostima iz ekonomskog, pravnog, komunikacijsko-informativnog, ideološkog i drugih slojeva okruženja, koji utiču na kulturu javnog preduzeća.

Posebno je značajan uticaj primjene tehnologije - metode koju organizacije koriste kako bi od sirovina (bilo da se radi o materijalnim dobrima, kao što su rude, ili nematerijalnim, kao što su ideje) proizvele različite proizvodne usluge.

Svako ko je u toku svog radnog vijeka promijenio nekoliko organizacija zna da su one svaka za sebe jedinstvene. Čak se i organizacije koje se bave istom vrstom djelatnosti ili koje proizvode ili pružaju slične proizvode i usluge razlikuju u velikoj mjeri. Na primjer, u svijetu maloprodaje, u nekim preduzećima se od zaposlenih traži da budu zastupnici interesa svojih kupaca, da se brinu o pruženoj usluzi i da posvete veliku pažnju zadovoljstvu klijenata. Suprotno tome, na drugim mjestima se od radnika zahtijeva da ispune kvotu prodaje, što bukvalno znači da kupce nagovaraju na nepotrebne kupovine. Razlike među takvim firmama proističu iz njihovih različitih poslovnih kultura. Kultura uključuje set vrijednosti, ideja i stavova homogenih grupa koji se prenose od jedne do druge generacije.<sup>153</sup> Poslovna (organizaciona, korporativna) kultura je skup stavova, vrijednosti, normi ponašanja i očekivanja koji je zajednički za sve članove jedne organizacije. Kada se jednom utvrde, ovi stavovi, očekivanja i vrijednosti postaju relativno stabilni i vrše jak uticaj na sve zaposlene. Drugim riječima, poslovna kultura je unutrašnja radna sredina kompanije - okvir koji usmjerava svakodnevno ponašanje i odlučivanje zaposlenih i koji vodi njihove aktivnosti ka ostvarenju organizacionih ciljeva. Kultura je zapravo ono što rađa i definiše poslovne ciljeve preduzeća. Ona se mora povezati sa drugim organizacionim aktivnostima, kao što su planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrola, jer ukoliko nije povezana sa ovim zadacima, za kompaniju mogu nastati teška vremena.

### **7.3. Karakteristike poslovnih kultura**

Suštinu svake poslovne kulture čini više karakteristika koje postaju kolektivna vrijednost uvažena od svih članova organizacije.

Firme se mogu razlikovati po osnovnim vrijednostima kojima se daje prednost, a najbitnije su slijedeće:

- spremnost da se odgovori na potrebe kupca i radnika,
- podrška data radnicima u plasiranju sopstvene ideje,
- spremnost za preuzimanje rizika i
- otvoren pristup postojećim modusima komunikacija.

Kada se razmišlja o navedenoj problematici, može se postaviti pitanje: "Zbog čega veliki broj ljudi u jednom preduzeću dijeli neke osnovne stavove, vrijednosti i očekivanja?" Postoji nekoliko faktora koji doprinose tome i koji čine bazu iz koje se rađa poslovna kultura.

---

<sup>153</sup> Branimir Pavla Inić, *Menadžment 1*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“, Beograd, 2003. god., str. 470.

Poslovna kultura se može djelimično vezati za osnivače kompanija, koji su često temperamentne ličnosti, sa veoma izraženim vrijednostima i vizijom organizacije kojoj teže i koju žele da ostvare u praksi.

Kao pokretači posla, oni imaju ključnu ulogu u odabiru početnog personala i na taj način se njihovi stavovi i vrijednosti automatski prenose na prve zaposlene u preduzeću. Nakon toga, oni prenose usvojena gledišta na slijedeće generacije radnika i ona opstaju sve dok su osnivači prisutni.

Takođe, poslovna kultura često izrasta iz iskustva koje preduzeće ima sa spoljnim okruženjem. Svaka firma mora da se izbori za svoje mjesto na tržištu. Dok u početku svoje djelatnosti ulaže napore da to postigne, može da zaključi da određene vrijednosti i postupci funkcionišu bolje od drugih.

Na primjer, u jednoj kompaniji se može donijeti odluka da isporuka izuzetno kvalitetnih proizvoda, bez greške, treba da čini srž njenog poslovanja i opredjeljenja sa kojim izlazi na tržište. Time će se povući određeni broj kupaca koji će joj upravo zbog toga dati prednost u odnosu na konkurente.

Rezultat može da bude da se u toj organizaciji vremenom izgradi čvrsto opredjeljenje za postizanje visokog kvaliteta, zajedničko za sve zaposlene. Za razliku od toga, drugo preduzeće može da donese odluku da je najbolji način rada plasiranje proizvoda prosječnog kvaliteta po pristupačnim cijenama.

Rezultat takvog rezonovanja je da se izgrađuje centralna vrijednost kojom se potencira važnost cijene. Kultura preduzeća se kreira na ovaj i na brojne druge načine u interakciji sa spoljašnjim okruženjem.

## 7.4. Ciljevi kao dio poslovne kulture

Svaki pojedinac ima određene, manje i više jasno definisane ciljeve. Slično je i sa državnim, odnosno nacionalnim zajednicama. “Prvobitni čovjek je životinja koja luta. Primitivne ljudske zajednice žive od danas do sutra. Nevolje koje ih mogu zadesiti zbog odsustva planiranja i predviđanja pripisuju višim silama, silama zla ili lošoj sreći”.

Predviđajući svoju budućnost čovjek oslobađa svoje društvene i individualne moći, kontroliše uslove u kojima živi. Nacije koje su spremne da postave stogodišnje ciljeve i da na njima počnu raditi već danas sigurno imaju viši nivo poslovne kulture od nacija koje su se prepustile djelovanju slučaja, sreće ili nepredviđenih okolnosti.<sup>154</sup>

Istorijski gledano, čovjek je svoju budućnost počeo ciljno kontrolisati već uz prvu izgradnju naselja u vrijeme kada je shvatio da mu se isplati graditi naselje koje može da uredi i brani: Ovaj period ljudske istorije *spengler* naziva “drugo doba”, epohu u kojoj čovjek urbanizuje svoju okolinu. “Viši čovjek drugog doba je životinja koja gradi gradove”. Sada se kultiviše čovjekov odnos prema okolini i drugim ljudima koji nazivamo *urbana kultura*.

Urbana kultura donosi čovjeku niz moći i sloboda, sigurnost i socijalnu klimu, ali niz nesloboda koje ugrožavaju kulturu. Ljudi postaju robovi gradova, praiskonska sloboda bića koje nespupatano luta sada se vezuju uz grad, uz jedno

---

<sup>154</sup> Prof. dr Duško Vejnović, *Poslovna kultura*, Banja Luka, 2005. godine.

mjesto i uzak prostor življenja koji uslovljavaju uslovi života u gradu. Nastaju civilizacije. Sa civilizacijom nastupaju klimakteriji.

Prastari korijeni bića sasušuju se u kamenim masama njenih gradova. Svoje ciljeve i svoju perspektivu ljudi vezuju uz gradove, uz uski teritorij, uska pravila življenja koja nudi grad.

Danas imamo milijardu ljudi koji žive u četvorougaoim kavezima koje nazivamo stanovi. Iz tih kaveza mnogi od njih izlaze samo kada moraju, kada imaju obavezu ili da zadovolje elementarne potrebe. Razvila se i *kultura stanovanja*. I ova kultura predstavlja značajan izvor poslovne kulture.

## 7.5. Jezik kao osnov poslovne kulture

Danas govorimo o poslovnom jeziku, o poslovnoj komunikaciji i drugim finesama upotrebe jezika u poslovne svrhe. Za razliku od drugih živih vrsta, čovjek je razvio simbolički način komuniciranja poznat kao jezik. Kao potreba da drugima saopštimo svoje ideje i poruke, da podstaknemo druge na akciju ili razmjenu, jezik je imao prvobitnu formu "govorenja", odnosno prenošenja poruka. Istorijskim razvojem jezik se odvojio od govorenja. "Može se reći da je laž stupila na ovaj svijet kada se jezik odvojio od govorenja".

U poslovnom smislu možemo prepoznati jezik koji ima namjeru da obmane, da putem laži plasira robu i ostvari zaradu. To danas prepoznajemo u formi bezbrojnih reklama za koje možemo reći da su "legalizovana laž". Ova vrsta jezika mogla bi se svrstati u niži nivo poslovne kulture, ili čak u poslovnu nekulturu. Viši nivo poslovne kulture podrazumijeva upotrebu jezika kao jasnog i nedvosmislenog sredstva komuniciranja, u svrhu informisanja partnera i istine.

Pismo kao način komuniciranja podrazumijeva upotrebu adekvatnog jezika. Tako prepoznajemo i poslovnu prepisku ili poslovnu korespondenciju. Pismo je relativno mlada istorijska pojava.

"Jedino mi živimo u civilizaciji u kojoj djeca uče pisati i hodati, smatrajući to učenje kao samo po sebi razumljivo. U svim ranijim kulturama to je bila rijetka umjetnost koja nije bila svakome pristupačna". Poslovna pismenost je istorijski nova pojava. Sada nije dovoljna opšta pismenost već je nužno znati birati riječi, znati protokolarne dimenzije obraćanja, pozdravljanje i druge dimenzije poslovne pismenosti. Pismenost je dio poslovne kulture, ali ne možemo poslovnu kulturu svesti na poslovnu prepisku. Način na koji ljudi pišu, tehnologija koja se pri tome koristi govori o nivou poslovne kulture. Na primjer, prilikom potpisivanja značajnih ugovora i dokumenata važno je kojim penkalom partneri potpisuju dokument. Bilo bi neprilično da neki važan poslovni ugovor direktor velike firme potpisuje jeftinom hemijskom olovkom jer bi time partneru dao do znanja da ne cijeni akt koji potpisuje, a time ni partnera.

Kulture razlikujemo i po dostignutom tehnološkom nivou zapisivanja važnih činjenica. Ljudi su, istorijski gledano, prvo pisali po površini materije. Koristili su glinene pločice, kožu, kamen, papirus, papir itd.. Danas ljudi svoje zapise unose i u unutrašnjost materije.

Informacije se danas upisuju u silicijevu atomsku strukturu. Putem magnetskih intervencija čovjek svoje informacije bilježi u elektronskoj formi. Nivo

kulture jedne nacije danas se mjeri brojem računara po glavi stanovnika, brojem priključaka na internet i slično. Jasno je da imaju prednost i viši nivo poslovne kulture nacije koje efikasnije koriste moderna sredstva prenošenja informacija.

Firme koje nemaju svoj sajt, koje nemaju uređene web stranice i koje se oslanjaju na staromodne načine komuniciranja danas izazivaju podozrenje i imaju ograničene domete.

## **7.6. Građenje i širenje poslovne kulture**

Na koji način se vrijednosti kulture u jednom preduzeću prenose među ljudima tj. kako se zaposleni upoznaju sa njima? U praksi se najčešće koristi nekoliko ključnih oruđa, među kojima su najznačajniji: simboli, priče, žargon, ceremonije i izjave o principima. Organizacije se često oslanjaju na simbole - fizičke predmete koji nose poruke koje su daleko superiornije od njihovog sadržaja. Na primjer, neke kompanije se oslanjaju na impresivne zgrade kako bi nagovijestile snagu i značaj organizacije - poruka je da su velike i stabilne.

Kola u vlasništvu firme imaju isti značaj - dokaz su njene moći i mjesta gdje je moć koncentrisana. Druge kompanije se oslanjaju na slogane, poput npr. „C market - ljepša strana kupovine” ili „Hemofarm koncern - svijet zdravlja”, čime se na simboličan način predstavljaju vrijednosti organizacije i tome slično.

Kompanije veoma često prenose poruke o svojoj poslovnoj kulturi putem priča koje se o njima prepričavaju, bilo zvanično ili nezvanično. Pošto su odraz ključnih aspekata organizacione kulture, priče zaposlenima upečatljivo prenose vrijednosti preduzeća ili ih bar povremeno podsjećaju na njih. One se ne moraju odnositi na neke važne događaje, već su to, prije svega, anegdote koje postaju legende jer su poruke koje nose veoma jasne i efikasne.

*Žargon*, jedinstveni jezik koji se razvija unutar preduzeća i kojim se zaposleni koriste prilikom obavljanja poslova (a koji pridošlicama može da zvuči čudno), faktor je zbližavanja i homogenizuje ljude u okviru organizacione kulture.

Održanju poslovne kulture doprinose različite vrste ceremonija – proslava u čast osnovnih vrijednosti i postavki kompanije. Kao što, na primjer, ceremonijom inauguracije predsjednika započinje nov period predsjedničkih aktivnosti, ili kao što čin vjenčanja simboliše vezu dvoje ljudi, tako i raznovrsne organizacione ceremonije obilježavaju neko važno ostvarenje ili rezultat.

Poslovna kultura se može prenositi i formalnim izjavama o principima. Kako bi svim zaposlenim bili dostupni da se sa njima upoznaju, pojedine kompanije u pisanoj formi iskazuju principe koje poštuju. Postoje i firme koje moralne aspekte svojih kultura proklamuju tako što primjenjuju etički kodeks - specifičnu izjavu o etičkim vrijednostima preduzeća.

## **7.7. Organizaciona kultura i upravljanje vremenom**

Svako društvo shvata vrijeme na svoj specifičan način. To shvatanje je ustanovljeno i usklađeno sa njegovim načinom bivstvovanja i sa njegovim institucijama. Samosvojnost svakog od tih shvatanja proizilazi iz specifičnog odnosa koji postoji između vremena i globalne strukture određenog društva. Da bi

se nešto shvatilo i razumjelo, potrebno je *uklopiti pojmove vremena u skup ideja, institucija i djelatnosti* koje konstituišu osobene predstave u svakom društvu (Alegrija i dr, 1987).

*Vrijeme* je naš najznačajniji resurs i važno ga je u cjelini *iskoristiti*. Vrijeme je prolazno, vremena je uvijek malo – pojedinac osjeća *oštar deficit vremena*.

*Vrijeme* je jedinstven resurs koji *se ne može povećavati*. Kada ga jednom nestane, ne može se ponovo vratiti. Svi imamo istu količinu vremena, koje nam je na raspolaganju 24 časa svakodnevno. Jedino se razlikuje *način na koji ga koristimo*:

- *Vrijeme* se ne može uštedjeti.
- *Vrijeme* se ne može razmjeniti.
- *Vrijeme* se ne može kupiti.
- *Vrijeme* se ne može prodati.
- *Vrijeme* se može samo upotrebiti.

Vrijeme je resurs čiji utrošak **ne može da se nadoknadi**. Grozničava aktivnost ukazuje na strah pred vremenom i njegovim nedostatkom (oštar deficit). Vrijeme zaokuplja pažnju jer se troši neproaktivno. Krasti vrijeme od drugih ljudi je nedopustivo. Ako *poštujete sopstveno vrijeme*, poštovaćete i vrijeme drugih. Ukoliko uvijek kasnite na sastanke, znači da uludo trošite vrijeme drugih ljudi dok čekaju da vi dođete. U različitim dijelovima dana, u pojedinim momentima vašeg života, izgleda vam kao da *vrijeme prolazi* različitom brzinom (npr. psihološko vrijeme). Vrijeme prolazi brzo kad ste zauzeti poslom ili kada se lijepo zabavljate. Kada vam je dosadno ili kada ste ljuti vrijeme vam sporo prolazi.

Upravljanje vremenom je skup postupaka kojima neka osoba pokušava da poveća efikasnost utroška svog vremena. S obzirom na opšta saznanja da je sopstveno vrijeme jedini resurs čiji utrošak se ne može nadoknaditi, ova tema je stekla veliku popularnost i u posljednje vrijeme se objavljuju brojne knjige. Upravljanje vremenom zaokuplja veliku pažnju pojedinaca, uglavnom menadžera, ali i organizacije koje smatraju da njihov menadžment svoje radno vrijeme troši nedovoljno produktivno. Iskustvo u mnogim organizacijama je pokazalo da upravljanje radnom uspješnošću značajno mijenja strukturu radnog vremena menadžera i time u velikoj mjeri povećava njegovu produktivnost. U strukturi utrošenog vremena povećava se udio koji se troši na vođenje, a smanjuje udio utrošen na izvršavanje operativnih zadataka. Danas vjerovatno ne postoji bolji način povećanja produktivnosti vlastitog vremena od upravljanja radnom uspješnošću (Iveković, 2006: 227-231).

Osnov efikasnosti svakog rukovodioca je:

- **evidentiranje** vremena,
- **upravljanje** vremenom,
- **konsolidovanje** vremena.

Postoje četiri glavna uzroka rasipanja vremena:

- Prvi organizacioni uzrok je posljedica **nedostatka sistema i predviđanja** odnosno stalne krize koje se javljaju u završavanju poslova.



- Do gubljenja vremena često dolazi zbog **zapošljavanja velikog broja radnika**; to je situacija kada se ljudi “sapliću” jedni o druge a više vremena se troši na probleme međuljudskih odnosa, na razmirice i svađe.
- Uobičajen način gubljenja vremena je **loša organizacija**; sinonim za nju je prevelik broj sastanaka; sastanci su ustupak nedovoljnoj organizovanosti. Sastanci treba da su izuzetak a ne pravilo.
- Posljednji uzrok rasipanja vremena je **slab protok informacija**.

Da li smo nekada sami sebi postavili pitanje **kakav smo tip** – sa aspekta našeg odnosa prema faktoru vremena.

- Da li smo tip koji dozvoljava sebi da posao završava **u posljednji čas**? – da li se aktiviramo i efektivno djelujemo tek onda kada posao više ne trpi odlaganje i, na kraju, da li tražimo opravdanje u tome da je, i pored svega, nešto ipak urađeno;
- ili smo, možda, tip ljudi koji **prihvataju sav posao na sebe**? stalno imajući osjećaj da su odgovorni za sve, rade puno, zamaraju se jer nešto nisu uspjeli da urade; na kraju su često nezadovoljni sobom, a i posao nije završen u cjelini i dovoljno dobro;
- ili smo, možda, tip onih koji **ne mogu da odbiju** kada ih zamole za nešto? – pretpostavljenima se ionako ne može ništa odbiti, a prema kolegama treba da se ima razumijevanja, jer političko djelovanje ne može bez toga; na kraju, ne trpimo samo mi, već i cijeli posao;
- da li smo tip ljudi koji **mного vole da rade**, ali im u političkom radu često nedostaje mogućnosti? – i pored njihove upornosti ono što predlažu ne prihvata se; takvi samo oduzimaju vrijeme drugima koji moraju da saslušaju neadekvatne ideje i predloge.

## 8. GRUPE

### 8.1. Priroda grupe

Grupa se najčešće definiše kao skup dva ili više lica u interakciji, sa stabilnim zajedničkim odnosima, istovjetnim ciljevima i zajedničkim "mi" (članovi sebe vide kao grupu).

1. Najuočljivija karakteristika društvene grupe je *interakcija*, uzajamno djelovanje koje je vidljivo u međuzavisnom ponašanju i doživljavanju. Članovi grupe utiču jedni na druge, a interakcija između njih može biti *verbalna* (dogovor o različitim poslovima i strategijama) i *neverbalna* (npr. razmjenjivanje osmijeha, manifestacija ljutnje kroz govor tijela itd.). Jednostavno rečeno, članovi moraju da utiču jedni na druge da bi se mogli smatrati ili nazvati grupom.
2. Svaka društvena grupa ima određenu *strukturu*, sistem međusobno povezanih uloga i položaja. Iako se mijenjaju, grupe moraju imati određene stabilne odnose koji drže članove na okupu i navode ih da funkcionišu na zajedničkim i jedinstvenim osnovama.

3. Grupa ima zajedničke *ciljeve, interese i ideale*. Npr. sportska grupa ima svoje ciljeve i izražava zajedničko interesovanje svojih članova. Neke grupe se formiraju zato što članovi, zajedničkim interesom pomažu jedni drugima da ostvare cilj (npr. uprava kluba, treneri i igrači okupljeni su oko jednog zajedničkog cilja i imaju interes koji ih usmjerava ka njemu).
4. Članovi grupe, da bi ona bila istinska, *moraju sebe da vide kao grupu* (zajedničko 'mi'), što znači da pokazuju tendenciju *jedinstvenog nastupanja i reagovanja*, odnosno teže da ih socijalna okolina doživljava kao grupu. S druge strane, grupe se sastoje od ljudi koji prepoznaju jedni druge kao pripadnike grupe i na toj osnovi se prave razlike od onih pojedinaca koji ne pripadaju grupi.

Pored navedenih obilježja grupe, sociološko i socijalno-psihološko izučavanje društvenih grupa, pokušava da da odgovore na slijedeća pitanja:

- Šta je to što je npr. *zajedničko* sportskoj velikoj organizaciji, vojnoj borbenoj jedinici, grupi koja večera, tročlanoj posadi u avionu? Kakva *struktura značenja* preovlađuje u pojedinim grupama i u čemu je specifičnost i "konstrukcija" uloga u takvim grupama?
- Da li se ispunjavanje uloga oslanja na *prinudu ili saglasnost*?
- Kakva je *solidarnost* pojedinih učesnika sa grupom, kako oni opredjeljuju svoj položaj, kakav je njihov *odnos prema pravilima*?
- Koja su tipična *sredstva* što ih različiti učesnici koriste za postizanje svojih ciljeva?
- Kakva je sposobnost različitih učesnika da *drugima nature svoje opredjeljenje* položaja, koliko su pri tom efikasni i kojim se sredstvima koriste?

Većina ljudi u svom životu pripada nekoj grupi u okviru koje se odvijaju mnoge njihove aktivnosti i ostvaruju određeni ciljevi. Struktura grupe i njeno funkcionisanje mogu da djeluju na način njenog rada isto koliko djeluju i karakteristike pojedinca unutar nje. Izvjesno je da grupa bez formalnog statusa i bez vođe ostvaruje drugačije rezultate od grupe koja je hijerarhijski organizovana i sa snažnim vođom na čelu. Postoje značajne razlike između grupa koje postoje radi zajedničkog *ostvarenja izvjesnog cilja* i onih grupa koje postoje jedino da bi članovima omogućile *upražnjavanje izvjesnih aktivnosti*.

Većina istraživača na području socijalne psihologije smatra da je zbir ljudi grupa ako ih, do ostvarenja nekog cilja povezuje sistematsko, *zajednička aktivnost*. To bi značilo da je grupa formirana u vidu *sistema* čiji su elementi uzajamno povezani. Neke grupe se lako mogu sagledati u svjetlu ovog kriterijuma; npr. *košarkaški klub* u kome kapiten, trener, sekretar, sportski direktor i cijeli tim čine niz elemenata, neophodnih za funkcionisanje cjeline čiji je zajednički cilj pobjeda na košarkaškoj utakmici. Druge grupe se ne bi mogle podvesti pod ovu definiciju (npr. grupa prijatelja koji se redovno sastaju da nešto popiju, nemaju drugi zajednički cilj osim da nekoliko časova provedu zajedno). Oni ne čine organizovan sistem jer aktivnosti svih članova nisu povezane. Neke grupe uopšte nemaju spoljašnji cilj. One postoje jedino da bi *razvile afektivne odnose* među svojim članovima (trening grupe u industriji, psihoterapeutske grupe, komune kontra-kulturnih pokreta). O ciljevima grupe može se govoriti samo ukoliko se *ciljevi svih*

njenih članova međusobno podudaraju i ukoliko ti ciljevi mogu da se ostvare jedino kroz ostvarenje grupnog cilja. To se odnosi na sve grupe, jer ako toga nema one ostaju prosti zbir pojedinaca. Npr. u nekoj ekipnoj igri (košarci) jedan igrač više voli da sam da veliki broj koševa i time *ugrozi efikasnost i uspjeh tima*; ili može da igra ispod svojih mogućnosti da bi dala mogućnost ostalom dijelu ekipe. *Način na koji se nagrađuju rezultati može da razori povezanost u stremljenju ka zajedničkom cilju* i da dovede do situacije u kojoj se niz pojedinaca nadmeće u ostvarivanju svojih sopstvenih ciljeva (Dž. Gahagen; 105-106).

Male grupe čine pojedinci i podgrupe, kao i odnosi koji se uspostavljaju između njih. U socijalnoj psihologiji i sociologiji govori se o *društvenim grupama* i *organizacijama*. Pojedinač se sa organizacijom ne susreće sam. Bilo da je radnik, sportista, član rukovodstva ili uprave on se uvijek uklapa u neku grupu. Pripadnici grupe utiče na njegovo prilagođavanje organizaciji čije će djelovanje biti pod uticajem ponašanja grupa unutar nje.

*Psihološku grupu* može činiti grupa dječaka, prijatelja, školskih drugova, susjeda, koji su se okupili u cilju zadovoljavanja određene sportske aktivnosti (fudbal, košarka i sl.). Između njih se uspostavljaju određeni odnosi, a ponašanje jednog člana utiče na druge i obratno.

*Društvena organizacija* se može definisati kao "integrisani sistem uzajamno povezanih psiholoških grupa obrazovanih radi postizanja određenog cilja" (D. Kreč, R. Kračfild, I. Balaki; 4). Sportske organizacije spadaju u ovu vrstu grupa.

Nezavisno, međutim, od veličine, strukture i stepena organizovanosti, u okviru grupa mogu postojati različite podgrupe sa dve uobičajene vrste odnosa: *horizontalnim* i *vertikalnim*. Vertikalni su npr. u sportu odnos igrača prema upravi i treneru, a horizontalni da neki sportisti igraju fudbal, drugi košarku, treći rukomet i sl. Unutar grupa uvijek postoje *kretanje* i *dinamika*. Za grupu je odavno rečeno da je dinamička cjelina, što znači da promjene u stanju jednog dijela uslovljavaju promjenu stanja svakog drugog dijela.

Analiza *stanja* jedne grupe ili predviđanja *promjena* ima određeni redoslijed. Potrebno je, najprije, utvrditi *kakav sistem i kakva priroda uloga postoje u određenoj grupi (organizaciji) i kako teku interakcije* među učesnicima, kako se taj sistem izgradio, kako je rastao i razvijao se, i u *kojoj mjeri izražava zajedničke vrijednosti učesnika*.

Ranija istraživanja su polazila od pretpostavke da ljudi posjeduju, uopšteno, neka ista psihološka svojstva i da će zato isto reagovati na iste okolnosti (npr. reagovanje radnika na tekućoj traci, sportiste kad naiđe na prepreku itd.). Na ovakvim stanovištima je izgrađen model tejlorizma (organizacije rada) i naučnog menadžmenta. Tek kada se pokazalo da postoje značajne *razlike između ponašanja ljudi u organizaciji, i to na osnovu istog stimulansa*, počelo se tragati za dodatnim objašnjenjem; kao kriterijumi se uvode činioци grupne i organizacione sredine. Na temelju ovih dodatnih objašnjenja nastao je tzv. *human relations* pravac, koji uvažava sve činioce *ljudskih odnosa*, kako one u grupi tako i one izvan nje. Čovjek je proizvod cjelokupne svoje sredine i reaguje na cjelokupnu sredinu. U okviru tih reakcija mogu se objasniti motivi i ciljevi članova grupe, njihova očekivanja od drugih, njihove vrijednosti (u kojoj su mjeri te vrijednosti zajedničke drugima i sl.). Bez odgovora na ovakva pitanja nikad se neće shvatiti ponašanje članova grupe (radne, sportske itd.) ili će se dobiti samo klišeji koji su daleko od stvarnosti.

## 8.2. Klasifikacija grupa

U sociološkoj i socijalno-psihološkoj literaturi, postoje najrazličitije klasifikacije društvenih grupa. Kriterijumi su različiti (funkcionalni kriterijum, porijeklo, snaga organizovanosti, priroda odnosa itd). Za potrebe razumijevanja grupnih odnosa u sportu, čini se da je najprimjerenija slijedeća klasifikacija:

1. *Formalne* grupe su zvanične grupe koje funkcionišu po određenim pravilima i principima. Formalne grupe stvaraju organizaciju i zamišljene su tako da usmjere članove ka nekom važnom organizacijskom cilju. U istraživanjima se jedna vrsta formalne grupe naziva *komandnom grupom* – grupa koju određuju veze između pojedinaca koji čine zvanični dio organizacije (tj. oni koji imaju pravo da naređuju drugima). Komandna grupa se najčešće sastoji od supervizora i njima podređenih članova. Formalna grupa u organizaciji može da se oformi i zbog izvršenja nekog specifičnog zadatka. Takva grupa naziva se *radnom grupom* i nju sačinjavaju pojedinci sa specijalnim interesovanjem ili stručnošću za neku oblast bez obzira na njihov položaj u organizovanoj hijerarhiji. Po svojoj organizovanosti i po svojim ciljevima, ove grupe ne moraju predstavljati *socijalne sisteme* kao integrisane, uzajamno povezane psihološke grupe radi postizanja zajedničkih ciljeva. Socijalne sisteme karakteriše visok stepen organizovanosti, jasni ciljevi, upravljanje odnosno vođenje. Razlika između socijalnog sistema i grupe mogla bi se formulisati na slijedeći način: svaki socijalni sistem je grupa, ali svaka grupa nije socijalni sistem. Socijalni sistemi funkcionišu uz pomoć određenih normi i pravila. Ipak, društvena grupa može ponekad funkcionisati kao socijalni sistem (primjer je porodica). Formalna društvena grupa je složena društvena ili sportska organizacija (preduzeće, ustanova, klub) sa svim obilježjima socijalnog sistema (V. Paranosić, L. Lazarević; 22).
2. *Neformalne grupe* nisu zvanične već stihijne i rezultat su slobodne akcije pojedinaca. Neformalne grupe se razvijaju spontano bez ikakvih direktiva od strane rukovodstva i zvanične organizacije. Neformalne grupe sjedinjuje zajednički interes. Npr. grupa zaposlenih može protestovati zato što njihova kompanija zagađuje životnu sredinu; ova grupa se naziva i *interesnom grupom*. Zajednički cilj oko koga se članovi neke interesne grupe okupljaju može da ujedini članove sa mnogih nivoa organizacije. Interesnim grupama se pristupa dobrovoljno bez forsiranja organizacije. Ona izražava zajednički interes. Grupe koje izrastaju na osnovu zajedničkog interesovanja za učešće u sportu, nekoj zabavi ili okupljanja samo razgovara, nazivaju se *prijateljskim grupama*. One se protežu izvan organizacije ili npr. sportskog kluba i pružaju mogućnost da pojedinci zadovolje svoje socijalne potrebe koje su veoma važne za kvalitet života i njihovu dobrobit. Npr. tri radnika koji rade jedan pored drugog na pokretnoj traci mogu kroz razgovor otkriti da imaju zajedničko interesovanje za košarku. Mogu se dogovoriti da vježbaju šuteve na koš poslije radnog vremena. Prijateljske grupe mogu da vežu ljude pomažući im da sarađuju na poslu, od čega organizacija ima potencijalnu

korist (A. Braun). Socijalne organizacije stvaraju nove potrebe kod pojedinaca ali i frustracije koje *moгу biti kompenzovane jedino posredstvom neformalnih odnosa i međudjelovanja*. Po tom principu se unutar organizacije umnožava mnoštvo neformalnih grupa. Neformalne grupa nastaju pod uticajem najrazličitijih okolnosti i bez ikakvih zvaničnih pravila ili principa koji određuju funkcionisanje te grupe. Članovi neformalnih grupa se ne povezuju trajno. Neformalne grupe mogu imati povoljno i nepovoljno dejstvo na ostvarivanje ciljeva, zvanične, formalne grupe. Kohezivnost formalne grupe uslovljena je pretežno formalnim učešćem u postizanju zajedničkog cilja, dok se u neformalnoj spontanoj grupi javljaju izrazito *emocionalni odnosi*. Neformalnu grupu (podgrupu) može npr. činiti grupa igrača koja je nezadovoljna funkcionisanjem kluba formalne grupe. Neformalne grupe se često nazivaju »klikama«.

3. *Primarne grupe* karakterišu odnosi *licem u lice* (face to face). U ovoj grupi odnosi su *neposredni*, ciljevi su zajednički i često idealno postavljeni. Članovi imaju povjerenja jedni u druge, emocionalne afinitete kojih su svjesni. Klasična primarna grupa je porodica, mali klub, društvo prijatelja. Za primarne grupe se kaže da su *privodne*; na taj način se želi naglasiti njihova spontanost.
4. *Sekundarne grupe* se formiraju radi ostvarenja neke izdvojene, pojedinačne potrebe. Odnosi u ovim grupama su racionalni i ne tako spontani kao u primarnim grupama. Ličnost se u sekundarnim grupama ne angažuje kompletno i bez ostatka, ali usklađuje pojedinačne sa grupnim ciljevima. Ukoliko pojedinac u određenoj grupi ne vidi svoje ciljeve i mogućnost zadovoljavanja potreba, on čak može ometati njeno funkcionisanje i uticati da se smanji njena kohezivnost. Primjer sekundarnih grupa su: radne, društvene, političke i sportske organizacije.
5. *Organizovane grupe* su one koje imaju jasno organizacione oblike i sadržaje (simbole, statute i sl.). Organizacija utiče na čvrstinu grupe. Organizovana grupa ne mora imati odlike socijalnog sistema ako joj nedostaju grupni ciljevi i vođenje.
6. *Neorganizovanu grupu* karakteriše spontanost, improvizacija i odsustvo bilo kakve čvrste organizacije. Kod ovih grupa je primjetno odsustvo stabilnosti i kontinuiteta. Prenaglašen je princip trenutnih potreba i mogućnosti.
7. *Otvorene grupe* karakteriše mogućnost slobodnog pristupa (ulaska) u grupu. Otvorena grupa je svaka grupa koja nije limitirana posebnim uslovima ka »regrutovanju« budućih članova. U otvorenim grupama primjetna je fluktuacija njenih članova.
8. *Zatvorene grupe* strogo kontrolišu prijem svojih članova i kod njih se ne može govoriti o mogućnostima slobodnog ulaska u grupu. Nju karakterišu strogi limiti i ispunjavanje određenih zahtjeva da bi pojedinac postao njen član. Zbog čvrstih pristupnih uslova zatvorene grupe funkcionišu po principu formalnih grupa sa skoro nikakvom mogućnošću za fluktuaciju njenih članova. Tipičan primjer zatvorene grupe su gangovi i bande.

### 8.3. Nastanak i formiranje grupa

*Formiranje i razlozi za pristupanje grupama* su mnogobrojni, ali u osnovi svakog udruživanja nalazi se motiv da nam grupa omogućava da *postignemo ono što ne bismo mogli sami*. Nije u pitanju samo "goli" uspjeh, nego i drugi dodatni razlozi (zadovoljavanje zajedničkih interesa i ciljeva, osjećaj sigurnosti i solidarnosti, zadovoljavanje potrebe da se bude sa drugima, zadovoljavanje potrebe za samopoštovanjem i sl.). U osnovi formiranja grupa nalazi se čovjekova psihološka potreba da *bude društven*. Grupe pružaju mogućnost za razvoj prijateljstva i drugih društvenih potreba. Pripadanje grupi može da osnaži *samopouzdanje*, pogotovo grupi koja je uspješna (npr. sportska ekipa, samopouzdanje njenih članova i navijača). Izbor u neku ekskluzivnu grupu (počasni član npr.), podiže samopouzdanje njenog člana i grupe u cjelini.

Novija istraživanja (Ponašanje u organizacijama 267) ističu pet faza u razvoju grupa.

*Formiranje* je faza u toku koje se članovi grupe međusobno upoznaju. Oni utvrđuju osnovna pravila, očekivanja i prihvatljiva ponašanja, u pogledu djelatnosti koja se obavlja (koliko se od njih očekuje napora i rezultata). U ovoj fazi ljudi mogu da budu pomalo zbunjeni i nesigurni u pogledu svog ponašanja u grupi, pogotovo kad preispituju koliko je korisno da budu članovi grupe. Onoga trenutka kad počnu da se smatraju članovima grupe, može se reći da je *faza formiranja završena*.

*Oluja*. Ovu fazu, (vidi se po nazivu) karakteriše *visok stepen konflikata u grupi*. Članovi, u ovoj fazi, znaju da se opiru vođi grupe, da iskazuju međusobna neprijateljstva. Ako se konflikti ne riješe, a članovi grupe se povuku, grupa može da se raspadne. Rješenje konflikta i prihvatanje vođa označava da je faza oluje protutnjala.

*Faza normiranja*. U ovoj fazi članovi rade zajedno na razvijanju prisnih odnosa, osjećanja drugarstva i solidarnosti. Grupa postaje kohezivna, a svijest pojedinca kao člana grupe jača. Osjećanja se ujednačavaju, razvija se živo interesovanje za iznalaženje najpovoljnijih rješenja. Za ovu fazu se može reći da je završena kad članovi grupe?

*Izvođenje*. U toku ove faze grupa je spremna za rad pošto su prethodno razriješena sporna pitanja odnosa i vođstvo u grupi. S obzirom da je došlo do ustaljenog obrasca ponašanja, grupa može da svoju energiju *usmjeri na obavljanje posla*. Još jedanput treba istaći da su pretpostavke za svako djelovanje grupe i obavljanje posla dobri odnosi i prihvatanje vođstva u grupi.

*Raspuštanje*. Ova faza označava prestanak postojanja određene grupe pošto je ostvarila svoje ciljeve (kao što je npr. privremena grupa koja sakuplja dobrotvorna sredstva). S druge strane, grupa se raspušta (dezintegriše) zbog toga što njeni članovi odlaze, ili zbog toga što *norme koje su krasile grupe nisu više djelotvorne*.

Granice između pojedinih faza nisu jasno određene i nekoliko faza može da bude iskombinovano istovremeno, naročito ako se zbog rokova vrši pritisak na

grupu da stupi u akciju. Zbog svoje dinamičke prirode, sve grupe ne moraju da prođu kroz ove faze.

#### 8.4. Struktura grupe

*Struktura grupa* se odnosi na njihovu relativno stabilnu strukturu, međuodnose koji sačinjavaju grupu, karakteristike koje omogućuju funkcionisanje grupe. Najznačajniji aspekti strukture grupe su *uloge, norme, status i kohezivnost*.

*Uloge* obuhvataju očekivano ponašanje (postupanje) kao i različita obeilježja tog ponašanja (npr. šta se očekuje od profesora, lekara, advokata, trenera, kakav je nastup i spoljašnji izgled tih profesija). Jednostavnije rečeno, uloge su *pravila i očekivanja* koja se razvijaju unutar grupe. Za obavljanje uloga moguće je veliki uticaj svojstava koja ima nosilac određene uloge. Ista uloga može dobiti drugačije obeilježje ako je vrši osoba A, a drugačije ako to čini osoba B. Zato je uloga *tipično ponašanje koje karakteriše nekog pojedinca u društvenom i grupnom kontekstu*. Očekivanja u izvršavanju uloga pomažu *da se izbjegne socijalna dezorganizacija* koja bi postojala da ta očekivanja nisu jasno definisana. Ponekad pojedinci mogu biti zbunjeni u vezi sa očekivanjima jer nisu upoznati sa svim obrascima posla koji obavljaju. To može dovesti do nezadovoljstva i zahtijeva da se napusti određeni posao.

Veoma je značajan *proces diferencijacije uloga*. To je proces kad u toku razvoja društvenih grupa njeni članovi počinju da igraju različite uloge u socijalnoj strukturi, što je prirodna pojava. Osoba *orijentisana na zadatak* je obično ona koja više nego bilo ko drugi, pomaže grupi da ostvari svoj cilj. Osoba koja radi na tome da se svi pojedinci u njoj osjećaju prijatno kaže se da igra socio-emotivnu ulogu (*uloga orijentisana na odnose*). Pojedinci koji u grupi vide samo sebe (koji čine za sebe) igraju ulogu *orijentisanu ka sebi*. U skoro svim grupama nalazimo ovakve modalitete ponašanja. Sličnost među grupama može se prepoznati na osnovu istih uloga koje njeni članovi igraju (npr. radne, obrazovne, sportske grupe itd.).

#### 8.5. Grupne norme, statusi i simboli

*Norme* regulišu ponašanja članova grupe. One su neki put veoma kategorične: *moraš*. Sankcija za neispunjenje takve norme je isto što i povrijeda zakona. Neki put je norma blaža: *trebaš*. Povrijeda takve norme povlači sa sobom isključenje iz grupe (što može biti gore nego i povrijeda zakona). Neki put je norma veoma blago obavezna: *trebaš ako možeš*. Neispunjavanje takvih normi ima za posledicu gubitak društvenih ugleda. S obzirom da ove norme nisu pisane, mogu se veoma različito tumačiti (šta je obavezno, kad je nešto samo prikladno, a ne neophodno). Takva lična tumačenja unose velike promjene u način ponašanja.

Norme se razlikuju od pravila upravo po tome što nisu formalne i napisane. Norme regulišu obrasce ponašanja u grupi gajenjem poštenja (moral) odanošću pojedinca prema grupi, ali i jasnim pravilima i diktatima. *Proskriptivne* norme diktiraju ponašanja koja treba prihvatiti, a *deskriptivne* ponašanja koja treba

izbjegavati. Npr. mogu se diktirati norme da se slijedi vođa, da se izbjegne odsustvovanje ili međusobne čarke.

*Nejednakost statusa* vidljiva je u svakoj grupi. Zato je osnovno pitanje do koje mjere formalna razlika u statusu utiče na djelovanje grupe?

Status pokazuje da članovi neke grupe imaju različitu vrijednost u okviru nje i izražava se u pravima i dužnostima. Pozicije u nekim radnim grupama, ustanovama i sportskim organizacijama su formalnog karaktera (npr. direktor neke ustanove, organizacije ili sportskog kluba zarađuje više novca i od njega se očekuje da bolje poznaje rad tih ustanova ili organizacija i da prihvati najveći dio odgovornosti ako poslovi ne krenu kako treba. Ima slučajeva da se grupa složi oko drugačijeg načina uspostavljanja statusa – uspostavljanje statusa na neformalan način. Npr. iako to nije jasno izraženo u pravilima i ugovorima, stariji članovi u grupi ili sportskom timu dobijaju viši status od mlađih, iako su njihove karakteristike, i kvalifikacije identične.

Postoji mnoštvo statusa koje pojedinac zauzima tokom života. Status označava položaj pojedinca unutar grupe, dok *prestíž* predstavlja nešto lično što *pojedinaac sam dodaje svom statusu*. Tako npr. trener uživa određen respekt u klubu koji je formalan i služben, ali stepen njegovog prestiža zavisi od toga da li je dobar ili rđav trener. Razlika između statusa i prestiža važna je zbog toga što se najčešće tvrdi da se profesionalni uspon nastoji postići samo radi višeg statusa. Ono što se stvarno želi postići jeste *položaj na kome može porasti lični prestiž*. Tako npr. inženjer ne želi da postane rukovodilac nego samo još bolji stručnjak, da se prizna činjenica da se on razume u svoj posao i to ne samo povišicom zarade nego i priznanjem ostalih isključivih prava (J. A. C. Braun; 99).

*Društveni status* je položaj ili mjesto koje pojedinac zauzima u određenoj društvenoj hijerarhiji i predstavlja znak njenog uticaja. Treba jasno istaći da društveni status nije društveni položaj koji neko misli da ima, već društveni položaj koji mu pridaju njegovi savremenici na temelju kriterijuma koji za njih imaju određeno značenje. To može biti socijalni pokazatelj, ekonomski položaj, profesija, kvalifikacija, obrazovanje, specifična veština (sportska) itd. i prirodna obilježja (pol, uzrast, lepota, fizička snaga itd.), a takođe prestiž i mjesto u strukturi društvene vlasti.

Drugo značenje socijalnog statusa odnosi se na sveukupnost prava i obaveza individue ili socijalnih grupa koja su povezana sa ispunjavanjem određenih društvenih uloga.

Treće značenje je karakteristično za *socijalnu psihologiju* i označava položaj pojedinca u sistemu međuličnih odnosa a koji je uslovljen njegovim psihološkim uticajem na članove grupe. Značajan je i *sociometrijski status* u grupi koji se konstituiše na osnovu ocjena, mjesta i uloge koju pojedinac zauzima u određenoj grupi. Sociometrijski status se određuje pomoću sociometrijskih metoda (sociometrijski test, sociogram, itd.).

*Statusni simbol* je svaki vidljivi atribut (znak, objekt, riječ ili djelatnost) koji ima funkciju da u očima drugih podstakne individualni ili grupni status, nezavisno od toga da li je to realno dostignuti status ili ne.

Društveni status, ukoliko je on visok prate određena *društvena moć, ugled* i uticaj. U svim društvima cijene se visoki društveni statusi bilo da su rezultat



nasljeđa ili profesije koja se obavlja. Pojedinci nastoje zadobiti što veći status pa se vrlo često govori o "panici zbog statusa".

## 8.6. Grupna kohezija

*Grupna kohezija* se izražava kroz međusobnu privlačnost grupe za njene članove, odanost i privrženost članova grupi, otpornost na razjedinjavanje. Najjednostavnije kohezivnost se može definisati *kao jačina želje članova grupe da ostanu u njoj*. U nekohezivnim grupama članovi grupe se ne dopadaju jedni drugima. *Što je grupa kohezivnija, prijem i ulazak u nju je teži*. Kurt Levin je definisao kohezivnost kao "psihološku silu nametnutu članovima grupe, koja se dijeli na silu koja ih održava u grupi (kohezivnost) i silu koja ih tjera iz grupe". Ustvari, to je cjelokupna sprega snaga koje utiču na članove da ostanu u grupi. Za identifikovanje stepena kohezivnosti koriste se brojni, međusobno povezani indikatori privlačnosti grupe kao cjeline, međusobne privlačnosti članova, osjećaj pripadnosti i identifikacija sa grupom, prihvatanje, kao svojih, grupnih normi i ciljeva (internalizacija).

U istraživanjima se najčešće polazilo od pretpostavke da je za sve grupe (radne, sportske itd.) karakteristična jaka kohezija. Pokazalo se da je to gledište pogrešno jer ima grupa čije je obilježje čvrsta kohezija i onih čiji su članovi oštro podijeljeni dotle da ne mogu zajednički zastupati određeno gledište. Između ovih krajnosti, svakako, postoje varijacije.

U pogledu definicije kohezije istraživači se slažu da su kohezivne one grupe *čiji članovi zajednički djeluju prema ustanovljenom, zajedničkom cilju*. Grupe niske kohezije su one čiji članovi *rijetko kada provode zajedničku grupnu aktivnost*.

Postoje i drugi načini i pristupi mjerenja kohezije. Ona se može ustanoviti iz odgovora radnika na upitnike *s obzirom na njihova osjećanja*. Osjećaju li se oni pripadnicima dobre grupe? Kako bi se osjećali da ih, uz istu platu ili premiju, premjeste u drugu radnu ili sportsku grupu? Grupe u kojima pripadnici *izražavaju pozitivna osjećanja prema grupi a negativne reakcije prema mogućnosti premještaja, smatraju se visokokohezivnima*.

Moglo bi se pretpostaviti da će grupe čiji članovi ističu vrlo pozitivna osjećanja prema grupi, a negativna prema mogućnosti da je napuste, biti one čiji članovi deluju prema istom cilju.

Na grupnu koheziju utiču: lične i socijalne karakteristike pojedinca; struktura poslova i djelatnosti koje se obavljaju; jednak i različit uticaj motivacionih faktora; reakcija uprave na pritisak grupe (V. F. Vajt; 610).

1. *Lične i socijalne karakteristike pojedinca* obuhvataju homogenost i heterogenost socijalnih karakteristika i horizontalnu ili vertikalnu orijentaciju. U istraživanjima se često pretpostavlja da su *ljudi homogenih socijalnih karakteristika više povezani*, od onih čije su socijalne karakteristike heterogene (npr. etnička homogenost). Potvrđeno je da *pripadnici različitih klasa i slojeva*, prilikom komuniciranja nailaze na veće probleme nego onih čije je porijeklo slično. Naravno da ne treba očekivati da će se unutar grupe naći cjelokupni niz slojnih razlika i

porijekla, ali se često nailazi na razlike koje su dovoljne da ih saznaju pojedinci na koje se odnose.

Vertikalna orijentacija se odnosi na sklonost nekih ljudi da prvenstveno traže *priznanje svojih pretpostavljenih*, dok je za horizontalnu značajno *priznanje svojih drugova* – ljudi na istoj organizacionoj ravni.

Ove dvije orijentacije su ekstremne: mnogi se nalaze između ova dva ekstrema u kreću se u oba smjera. *Grupe čiji su članovi orijentisani prema svojim drugovima biće kohezivnije od grupa u kojoj je većina članova orijentisana prema pretpostavljenom* (V. F. Vajt; 612).

U vezi sa ličnim i socijalnim karakteristikama pojedinca istraživači ističu: *pojedinaac koji je odrastao pod strogom i prihvaćenom kontrolom roditelja i ima malo grupnog iskustva biće orijentisan vertikalno*; onaj ko tu kontrolu nije iskusio, *koji je provodio aktivan život u grupi biće orijentisan horizontalno*.

Vertikalna i horizontalna orijentacija grupa zavisi od odnosa rukovodilaca i radnika. Radnik koji osjeća da može uticati i inicirati aktivnost rukovodioca orijentisaće se vertikalno, to je razlika između njega i onoga koji osjeća da to ne može učiniti.

2. *Struktura poslova* i dimenzije kohezije posmatraju se u vezi sa *homogenošću i heterogenošću radne situacije i mogućnostima interakcije*. Poznato je da karakteristike koje sjedinjuju ili dijele ljude obuhvataju: *platu, vještinu, uslove rada i vrstu posla*. Postoji pretpostavka da će akteri na poslovima koji su relativno slični s obzirom na nabrojene činioce, svijet oko sebe (okolinu) *posmatrati istim mjerilima*, što će, svakako, olakšati koheziju grupe i njenu akciju. Obrnuta je situacija kod onih, koji s obzirom na te činioce rade na različitim poslovima; oni će okolinu i svijet oko sebe posmatrati na različit način i kohezija grupe biće otežana.

Pretpostavka je da će pojedinac čija djelatnost i radna situacija omogućava interakciju biti kohezivniji od onoga čija radna situacija to otežava. To ne znači da fizička blizina mora biti glavni faktor. Mnogi ljudi su fizički i prostorno blizu, ali im uslovi mogu otežati interakciju (npr. buka). S obzirom na strukturu poslova istraživači govore o *strateškim i nestalnim* grupama. Strateške su one grupe koje rade zajednički duže vrijeme i svoje interese zastupaju dobro razvijenom strategijom i taktikom. Kod nestalnih grupa postoji mogućnost da nakon perioda prividne apatije izbije iznenadni protest.

3. *Jednak ili različit uticaj motivacionih faktora*. Mnogobrojna istraživanja su pokazala da će motivacioni faktori koji se *jednako odnose na sve* biti u funkciji stimulacije na zajedničku reakciju grupe, dok će oni koji se na pojedine članove *odnose različito*, otežati grupnu akciju. Nejednake plate i premije su klasičan primjer. Međutim, grupa se može ujediniti na različitim osnovama (npr. izostanak plata ili premija).
4. *Reakcije uprave na pritiske grupe*. Uprava preduzeća različito reaguje na pritiske grupe. Zajednička akcija grupe, u velikoj mjeri, *zavisi od ranijih reakcija uprave na takve zajedničke akcije i pritiske*. A ako je neka prethodna akcija urodila plodom (nagrađivanje, povećanje premija i sl.), članovi grupe će biti skloni da i ubuduće zajednički nastupe. Obrnut je

slučaj, sa zahtjevima grupe kojoj nije udovoljeno. Ako su prethodna *iskustva bila mješovita* (kombinacija nagrada i kazni), tada će *stepen kohezivnosti u grupi biti problematičniji*. Veoma je bitna i važnost koju uprava pripisuje radu grupe. Ako je taj rad od izuzetne važnosti za upravu, grupa će to osjetiti i pretpostaviti da će uprava spremnije reagovati na njen kolektivni pritisak, nego što bi reagovala na pritisak grupe čiji rad ne smatra važnim (npr. različit odnos prema štrajku). Međutim, ne mora uvijek uprava popustiti pred kohezionim i organizovanim grupama čiji je položaj važan. "Iskusni rukovodioci su uvidjeli da popuštanje u jednoj prilici simbolički služi kao potencijalna nagrada u slijedećem nastojanju grupe" (V. F. Vajt; 616). Zbog toga uprave određuju svoje politike i akcione programe. Ponekad se može pogrešno zaključiti *da je visok nivo kohezije unutar neke grupe štetan za upravu*. Ne treba poći od pretpostavke do kohezija nužno dovodi do konflikta između grupe i uprave. *Interni konflikt u grupi nije prednost za upravu* ni u situaciji u kojoj između radnika i uprave vlada nesklad (npr. kad radnici unutar grupe ne mogu da se sporazumiju s obzirom na novu normu). Nizak nivo kohezije može stvoriti zbrku i *dezorganizaciju*, što ima za posljedicu neefikasan rad.

Kohezivnost u grupi jača ako je ona *ugrožena spolja* ili zbog jake konkurencije; takođe je jača kohezivnost ako članovi grupe *više vremena provode zajedno*. *Grupe koje su bile uspješnije uglavnom su bile kohezivnije*. Svako voli pobjednika i grupe se ujedinjuju oko njega (pobjednik dobija sve).

Visok stepen kohezivnosti grupa može da ima pozitivne i negativne posljedice. Pozitivna posljedica ogleđa se u tome što ljudi *uživaju da budu članovi grupe, učestvuju u aktivnostima grupa, prihvataju ciljeve grupe* i što kohezivnost utiče da bude nizak stepen odsustvovanja i fluktuacije. Kohezivne grupe su mahom produktivnije i postižu bolje rezultate. Negativne posljedice proističu iz fenomena *grupnog mišljenja*; ono se javlja kad je grupa toliko kohezivna da njeni članovi potencijalno gube iz vida konačne *ciljeve iz straha da ne poremete odnose u grupi*. Negativne posljedice se ogledaju i u tome što članovi grupe mogu da rade protiv njenih interesa (npr. igrači kao kohezivna grupa mogu da sabotiraju svog trenera). Kohezivnost grupe do sada je istraživana uglavnom sociometrijskom metodom koja ima svoje nedostatke i ograničenja.

Neosporno je jedno: pojam kohezivnosti povezan je sa samom grupom i izraz je njene čvrstine koja zavisi od čitavog sistema grupne dinamike kao i od spoljašnjih uticaja na grupu. Grupa je uvijek u *funkcionalnom i socijalnom odnosu sa potrebama čovjeka* koji je u njoj ili namjerava da joj se pridruži. Grupa može biti kohezivna iz više razloga: zbog socijalnih i funkcionalnih privlačenja, zbog ličnosti koja djeluje interakciono i kohezivno, ili zbog činjenice da u grupi *nema podgrupa koje razbijaju njen integritet*. Grupa može biti kohezivna i zbog toga što je *motivaciona struktura u pojedinaca u grupi slična* ili se njihovi ciljevi poklapaju sa ciljevima grupe. *Saglasnost u vrijednostima* doprinosi snažnoj koheziji grupe, dok spoljašnji uticaji mogu uticati pozitivno i negativno na njenu kohezivnost.

## 9. GRUPNA DINAMIKA

Grupna dinamika je pojam koji označava procese, pojave i promjene koje se dešavaju kad pojedinci stupe u interakciju u okviru određene grupe. Pojedini istraživači je definišu kao uzročno-posljedičnu povezanost među pojavama i procesima koji nastaju pri formiranju i funkcionisanju grupa. Grupna dinamika obuhvata istraživanje prirode socijalnih grupa, pravila njihovog nastajanja, djelovanja i raspadanja, interakcije između članova i grupe, odnose među grupama, ali i odnose grupa sa širom socijalnom sredinom.

Grupna dinamika je tradicionalni naziv koji je uveo Kurt Levin za *područje istraživanja procesa i promjena u grupi i među grupama*; pri tom se grupa tretira kao *dinamički sistem*, u kojem međuzavisni procesi i promjene u jednom dijelu cjeline dovode do promjena u drugim dijelovima.

Specifičnost grupne dinamike karakteriše: stavljanje težišta na teorijski značajna empirijska istraživanja, interesovanje za dinamiku i međuzavisnost grupnih pojava i *moćnu promjenljivost nalaza istraživanja u praksi*. Grupna dinamika proučava aktivnosti na osnovu kojih grupa postoji i djeluje, a prije svega one *aktivnosti koje omogućavaju da se grupa održi i da izvršava grupne zadatke i ostvaruje svoje ciljeve*.

Imajući u vidu istraživačke i metodološke razloge, istraživači najčešće razlikuju dvije kategorije procesa u grupi. Prvi dovode do *trajnih* promjena u grupi (socijalizacija, grupe kao agensi socijalizacije). Drugu vrstu grupnih procesa sačinjavaju procesi interakcije koji dovode do *privremenih* promjena u ponašanju pojedinaca, u njihovim međusobnim odnosima i prije svega u izvršavanju grupnih zadataka i realizovanju grupnih ciljeva. Ovih procesa, koji se odvijaju u grupi ima veoma mnogo (procesu uzajamnog opažanja i ocijenjivanja članova grupe, javljanje pozitivnih i negativnih emocija, naklonosti i nenaklonosti jednih članova prema drugima, formiranje ubjeđenja, stavova i stereotipa, korišćenje različitih sredstava moći i uticaja i slično). Najvažniji i najčešći mehanizmi psihosocijalne interakcije koji se javljaju u grupnoj dinamici su: *imitacija, sugestija, simpatija i antipatija, identifikacija, socijalni pritisak, facilitacija i inhibicija*.

### 9.1. Imitacija

Imitacija je podražavanje obrazaca ponašanja i reagovanja drugih pojedinaca. To je situacija kad pojedinac reaguje na isti način kao što je učinio drugi, prije njega. Društvo i grupe se, u velikoj mjeri, sastoje od *inovatora i imitatora, modela* koji se oponaša i *sljedbenika* – pojedinca koji oponašaju. Za imitaciju nije od velikog značaja da li je *svjesna* ili *nesvjesna*.

Imitacija može biti *nehotimična* (npr. "zarazni" plač i smijeh kod nekih oblika masovnog ponašanja) i *hotimična* kad sljedbenik svjesno oponaša svoj model.

Imitacija se najčešće javlja iz slijedećih razloga:

- To je najlakši oblik učenja, jer zahtijeva najmanje napora: svi znaju da je lakše imitirati, nego biti originalan. Ima autora koji osporavaju učenje po

modelu jer smatraju da mi ne učimo imitacijom; zapravo, ljudi se samo uče da imitiraju;

- konformizam igra veliku ulogu u preferiranju imitacije. Biti kao svi, ne štrčati izvan grupe, sasvim dobro se uklapa u model imitacije. Ovo se naročito odnosi na tzv. "podilazeći" konformizam. Konformizam je u društvu i grupi poželjan, nagrađuje se; oni koji ruše prag tipiziranog i koji su snažni kritički duhovi najčešće loše prolaze ili se kažnjavaju. Navedene konstatacije ne znače potpuno eliminisanje konformizma; minimum konformizma mora da postoji zbog toga da ljudi ne bi dolazili u sukobe;
- Identifikacija ima dosta sličnosti sa imitacijom, ali se ova dva procesa i znatno razlikuju prije svega, s obzirom na emotivnu vezanost za model koji se imitira. Kod imitacije ta vezanost nije prisutna jer se imitira neki dio modela (frizure, glas, pokret i sl.), dok identifikacija podrazumijeva cjelinu ličnosti sa kojom se pojedinac poistovjećuje. Identifikacija može biti svjesna i nesvjesna. Uloga imitacije u grupnim procesima je značajna, ali ne i odlučujuća, kako su smatrali neki njeni zagovornici (npr. Gabrijel Tard).

## 9.2. Sugestija

Sugestija je proces koji je vidljiv u grupama i sastavni je dio grupne dinamike. Ona snažno utiče da se prihvate sadržaji onoga koji vrši sugestiju, a da pri tom adekvatni i valjani logički razlozi ne postoje kao temelji koji bi prihvatili i opravdavali takve procese. Jednostavnije rečeno, sugestija je *prihvatanje neke ideje i stava bez racionalnih argumentacija*. Kako će se ovaj proces odvijati zavisi od sugestibilnosti primaoca, od stepena njegove *povodljivosti*.

Razlika između imitacije i sugestije ogleđa se u tome što kod procesa imitacije ne postoji nikakva namjera ili pritisak da se slijedi određen obrazac ili primjer.

Da li će subjekt biti povodljiv ili ne, zavisi od postojanja "kritičke situacije" (Kantril) u kojoj se nalazi pojedinac. On će biti podložan sugestiji:

1. ako nema sopstvenog adekvatnog mentalnog konteksta za interpretaciju događaja;
2. ako je njegov mentalni kontekst tako kruto fiksiran da sugestija automatski taj kompleks pokreće (npr. predrasuda) i pojedinac zbog toga ne provjerava situaciju na sopstveni način.

Jednostavnije rečeno, sugestija će biti efikasna ako pojedinac na koga se vrši sugestija nema dovoljno elemenata za sopstveni sud, ili ako sugestija padne na već plodno tlo (stereotipi, predrasude itd.). Nesigurnost pojedinca, smanjena sposobnost kritičkog razmatranja povećava sugestibilnost pojedinca. Sugestibilnost *nije stalna crta ličnosti, već rezultat trenutne dinamike psiholoških odnosa*. Sugestibilnost kao stabilna crta ličnosti, može se odnositi samo na pojave tzv. *ideomotorne sugestije*, jednostavne sugestije određenih pokreta koji slijede poslije neke senzorne fiksacije.

Treba istaći i postojanje *autosugestije*, kod koje je pojedinac davalac i primalac sugestije: on sebi daje određene pozitivne ili negativne sugestije i po njima djeluje "u prvom redu na podsvjesnom planu aktivnosti". Uočeno je da svaka sugestija može preći u stanje autosugestije, kao i činjenica da davalac sugestije ne mora biti svjestan svoga uticaja.

### 9.2.1. *Simpatija i antipatija*

Simpatija je privlačnost i saosjećanje sa drugom osobom koja se ogleda u doživljavanju emocija sličnih emocijama te osobe. Ova "emocionalna udešenost" je u interpersonalnim odnosima najčešće obostrana tako da podstiče traženje kontakta i interakciju. Zasniva se, između ostalog, na sličnostima u osobinama ličnosti, vrijednostima i uvjerenjima kao i na komplementarnosti potreba. G. Olport je smatrao da su imitacija, sugestija i simpatija "velika trojica" među osnovnim principima kojima se objašnjavaju događaji na području socijalnog života.

U rječnicima socijalne psihologije simpatija označava saosjećanje sa drugima, sa emocionalnim stanjem bliske osobe. Simpatija se javlja kad neko pati sa osjećanjem nelagodnosti, željom i spremnošću da se pomogne onima koji trpe.

Drugo značenje simpatije odnosi se na osjećanje privlačnosti i emocionalne privrženosti prema pojedincu, grupi ili ideji, pri čemu se to osjećanje javlja spontano i često je teško objašnjivo.

Antipatija označava emocionalnu odbojnost, dakle suprotan proces od simpatije. Treba imati u vidu da se ovi procesi mogu javljati kao mješovito-kombinovani obrazac u kome su pomješani simpatija i antipatija.

Uloga simpatije i antipatije u socijalnom životu ogleda se u slijedećem<sup>155</sup>:

1. *U biranju prijatelja*. Selekcija prijatelja može značiti i početak *stvaranja različitih klika* i podgrupa što može uticati na njenu stabilnost i tok interakcije.
2. *U procjeni postupaka* i djelovanja drugih grupa i pojedinaca, pri čemu treba istaći da simpatija i antipatija predstavljaju dimnu zavesu kroz koju ne vidimo pravu sliku grupa i pojedinaca. U ovom slučaju simpatija i antipatija su *izvor prisutnosti*.
3. *U zauzimanju stavova* i podešavanju sopstvene aktivnosti u skladu sa sopstvenim simpatijama ili antipatijama (prema pojedincu, grupi, ideji, ideologiji i sl.).
4. Simpatija i antipatija ulaze u sferu iracionalnosti, u okvir *iracionalnih elemenata* naše svijesti, što njihovo djelovanje čini nezgodnim jer se nalazi izvan svesne kontrole.
5. *Emocionalna obojenost* i doživljaji kod simpatije i antipatije čine da pojedinci koji odabiraju nisu naročito racionalni i potpunom sviješću obdareni pojedinci. Zato dolazi do površnih generalizacija u percipiranju pojedinih osobina ("halo-efekat").
6. Kod simpatija i antipatija djeluje *princip sličnosti*. Pojedinci koji imaju slične interese, stavove i shvatanja, vjerovatno će prije osjetiti posebne

---

<sup>155</sup> Vidi - M. Zvonarević, 339-340.

simpatije. Antipatije će se pojaviti ako su vrijednosti i interesi suprotstavljeni.

7. Iako se logički isključuju, simpatija i antipatija se *ne isključuju psihološki*, jer se mogu javiti mješovita osjećanja.
8. Simpatije i antipatije teže da budu *uzajamne*, tj. da obe strane na njih jednako reaguju. To su doživljaji *istog* psihološkog kontinuuma. Razumijevanje njihove psihosocijalne dinamike važno je za razumijevanje socijalne interakcije.

### 9.3. Identifikacija

Postoje različita shvatanja identifikacije. Ovdje se upotrebljava u smislu psihičkog procesa kojim se osoba *emocionalno povezuje sa drugima*, sa kojima nalazi sličnost i kojima se divi. Snaga identifikacije ogleda se u tome u kojoj mjeri pojedinac *doživljava uspjeh ili neuspjeh grupe* (npr. sportskog tima) kao sopstveni i do koje mjere prihvata grupne vrednosti, stavove, ideale i ciljeve kao svoje.

Pojedinac se identifikuje sa uspješnim institucijama, pojedincima koji su ostvarili određene uspjehe, da bi povećao svoju sopstvenu vrijednost i važnost i da bi ublažio osjećaj manje vrijednosti. Pojedinac vjeruje da se identifikacijom sa nekom slavnom osobom zaštitio od doživljaja neuspjeha.

Identifikacija, koja ima svoj izvor u psihološkoj slabosti i nesigurnosti pojedinca, nije jedini oblik identifikacije koji je važan za razumijevanje grupne i socijalne interakcije. Ona jeste najvažnija i po pravilu je podsvjesna, što znači da pojedinac ne priznaje ni sebi ni drugima da se time brani od osjećanja inferiornosti i neuspješnosti.

Međutim, postoji *svjesna identifikacija* kad se pojedinci svjesno i namjerno identifikuju s drugim pojedincima i grupama, jer oni djelimično ili u potpunosti imaju iste ciljeve kao on ili njegova grupa.

Pojedinci se poslije kraćeg boravka identifikuju sa grupom i njenim ciljevima (npr. zatvorenik je najprije prisilno član grupe, ali se kasnije sa njom identifikuje da bi lakše postigao svoje ciljeve; prinuda se postepeno preobraća u identifikaciju).

*Emocionalna identifikacija* ili *empatija* označava poistovjećivanje sa onima koji doživljavaju tugu, patnju, radost.

Identifikacija može biti i *personalna* i *idealna*. Prva označava identifikaciju s nekim pojedincem u grupi (vođom ili istaknutim članom), dok idealna identifikacija nije povezana sa ciljevima grupe ili ličnostima.

### 9.4. Socijalni pritisak

Socijalni pritisak je vrsta socijalnog uticaja koji proizilazi iz zamišljenih ili stvarnih očekivanja i zahtjeva drugih pojedinaca, njihovih prijetnji i prinude koju vrše. Doživljava se kao obaveza i opasnost za sopstveni integritet i pritisak da se reaguje u skladu sa očekivanjima i zahtjevima, tj. postojećim normama ponašanja. Socijalni pritisak može se ostvarivati prikrivenom ili otvorenom *prinudom* koju

mogu vršiti šira društvena zajednica, javno mnjenje, društvene institucije i grupe na pojedinca ili neku užu socijalnu grupu radi prihvatanja određenih uvjerenja, stavova ili obrazaca ponašanja. Socijalni pritisak može se manifestovati u obliku naredbe, prinude, prijetnje ili savjeta, molbe, prećutnog opšteg slaganja, implicitnog očekivanja i grupne norme.

Socijalni pritisak je efikasno sredstvo za održavanje grupne kohezije, za formiranje i mijenjanje mišljenja i ponašanja pojedinaca. *Konformizam* dovodi do pozitivnih, a suprotno ponašanje do negativnih posljedica.

Socijalni pritisak osigurava minimum discipline i saradnje među članovima grupa, bez kojih grupa ne bi mogla funkcionisati.

Sredstva socijalnog pritiska se mogu podijeliti u dvije velike grupe: *sredstva uvjeravanja* i *sredstva prinude*. U *sredstva uvjeravanja* spada:

- *molba* kao najblaži oblik uvjeravanja da se neko ponaša na određeni način;
- *savjet* je oštiji oblik uvjeravanja u odnosu na molbu jer nije pasivnog karaktera. On podrazumijeva značajnu aktivnost onoga koji savjetuje;
- *preporuka* obavezuje onoga kome je upućena i u tom smislu je oštija od savjeta.

*Sredstva prinude* sadrže elemente prinude u užem smislu i vrše jasno oblikovanje članova, bez obzira da li nose pozitivan ili negativan predznak.

- *Nagrada* za razliku od kazne, ima pozitivni karakter i pozitivni pritisak – ali je i pozitivni pritisak ipak pritisak (npr. velika premija za dobijenu utakmicu u sportu). Postoje različite nagrade koje se najčešće dijele na *moralne* i *materijalne*. Moralne najčešće obuhvataju pohvale i priznanja koja povećavaju ugled članova grupe. Materijalne nagrade čine novčana davanja i druge beneficije koje imaju cilj da poboljšaju materijalni položaj ali i ugled pojedinca. Nekada se materijalna i moralna nagrada kombinuju.
- *Obećanje* je otvaranje perspektive za postizanje moguće nagrade. Slično nagradama, obećanja mogu imati materijalni i moralni vid ispoljavanja. Iznenađuje činjenica da su obećanja uspješno sredstvo socijalne kontrole, pa i onda kad nikada ne dođe do njihovog ispunjenja (predizborna obećanja, premije za pobjede u sportu itd.).
- *Prijetnja* je negativan pandan obećanju. I ovdje važi ista pravilnost kao i u slučaju obećanja: iako se mali broj prijetnji ostvaruje, ipak je dovoljno da se ostvari socijalna kontrola i ostvare određeni učinci.
- *Kazna* je pandan nagradi i ima dvostruku funkciju: a) da posluži kao vaspitna mjera za onoga ko je kažnjen; b) da istovremeno bude prijetnja onome ko je kažnjen, ali i svim drugim članovima grupe kako ne bi učinili sličan prekršaj. Kazne mogu biti *moralne* (ismijevanje, gubitak položaja (degradiranje), grupni bojkot i trajno isključenje iz grupe). *Materijalne kazne* su novčana kažnjavanja, ukidanje raznih finansijskih i drugih beneficija, dok se *fizičke kazne* kreću u rasponu od fizičke izolacije (zatvor), fizičkog zlostavljanja pa sve do fizičke likvidacije. Dokazano je da sigurnost u neizbježnost kazne ima već preventivno djelovanje nego njena oštrina.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> M. Zvonarević; 343



Nagrađivanje i kažnjavanje u sportskom kolektivu najčešće remeti prave, zdrave odnose i komunikaciju. Nije dovoljno da je sistem po kome se u klubu odmjeravaju nagrade i kazne pravičan; *potrebno je da sportisti smatraju pravičnim.*

Prije svega, sistem nagrađivanja i kažnjavanja treba da je lako shvatljiv. Takmičenje u sportu je sasvim drugačije prirode od takmičarskog rada. Nagrađivanje u klubovima ne bi smjelo da bude samo materijalne prirode; valjalo bi voditi računa i o zahtjevima i *željama sportista za samopoštovanjem i priznanjem.* Do sada se u sportu nije pravilno shvatalo kako je – među spoljašnjim podsticajima – *važna pohvala svojih igrača i pretpostavljenih.* Pokazalo se da je *pohvala nesrazmjerno uspješnija od ukora.* U 87,5% slučajeva, prilikom jednog istraživanja pohvale su urodile plodom dok su javni ukori bili efikasniji u 11,9% slučajeva, a u 10,7% slučajeva pokazali su se lošijim. Postoji samo jedan oblik ukora koji donosi više koristi nego štete: to je *lična opomena.* Svaki drugi oblik smanjuje učinak u istoj mjeri u kojoj povrijeđuje samopoštovanje; učinak se smanjuje naročito ako taj oblik ukorijenog čini smiješnim. Poput ukora, kazna je nešto što psiholozi označavaju kao "negativan podsticaj za rad". Ako trener može stimulirati igrače pozitivnim sredstvom, oni će s voljom obavljati posao. Ako im prijeti ili prebacuje da su lijeni oni *moгу početi da "glume" marljivost na treninzima, što je ustvari lažna marljivost.*

Prijetnje i kazne mogu izazvati dugotrajno ogorčenje koje u pojedinim slučajevima može biti opasno za radnu disciplinu cijelog kluba. Psiholozi upozoravaju na slijedeće: "kažnjavanjem i ograničavanjem slobode treba samo jednom započeti i naćićemo se pred nužnošću da izrićemo sve nove i nove kazne; *time ćemo ionako slabu situaciju još više pogoršati.*"<sup>157</sup>

Ovo je najbolji dokaz da lanac kažnjavanja nije rješenje. On je samo znak da je komunikacija u klubu postala defektna.

*Pohvala* je veliki stimulanis za sportiste i predstavlja lakši i uobičajeni metod u cilju postizanja boljih rezultata, mada ih neki treneri rijetko koriste. Priznanje je jedan od najmoćnijih stimulanisa koji podstiče pojedinca na akciju. Nije mali broj trenera koji su se vaspitavali u uslovima kad su rujanje i pokuda bili dominantni obrasci. Nije slučajno da autoritarni treneri zaboravljaju na pohvale jer su rano shvatili da su *ljudi koji posjeduju autoritet i vlast najčešće kritički raspoloženi i hladni.* Određeni model društvenog življenja i ponašanja prenio se na trenere i mogao bi se formulirati na slijedeći način: nikad ne hvali onoga ko dobro uradi, ali zato uvijek kudi kad se radnja loše obavi!!

Vremena se mijenjaju a sa njima valja *mijenjati i obrasce ponašanja trenera.* Zahvaljujući istraživanjima u oblasti sporta i životnim primjerima dokazana je velika zavisnost između pozitivne ocjene (pohvale) i sportskih rezultata. Današnji moderni trener koristi pohvale ali često *nema izgrađen obrazac za njihovu realizaciju.* Tako npr. pohvale se dijele na osnovu individualnih simpatija trenera, u nepravilnoj formi (nezainteresovano, sa zakašnjenjem itd.). Ima trenera *koji još uvijek smatraju da pohvale imaju negativne posljedice što je pogrešno.* Treba samo znati koristiti ih u određeno vrijeme i na pravom mjestu.

---

<sup>157</sup> prema J. Brown, isto, str. 137.

## 9.5. Socijalna facilitacija i inhibicija

Najraznovrsnije psihosocijalne interakcije utiču na ponašanje ljudi. Socijalna facilitacija je naziv za *promjene u motivaciji, aktivnosti i reakciji do kojih dolazi uslijed prisustva drugih*. Izraz je afirmisao Gordon Olport da bi njime označio pojavu da se određene aktivnosti lakše i uspješnije obavljaju zahvaljujući prisustvu publike i drugih izvođača iste aktivnosti. Eksperimentom je dokazano da se u prisustvu drugih *brže, bolje, efikasnije i tačnije* obavljaju one aktivnosti koje su jednostavne i dobro naučene (trčanje, sviranje, dizanje tegova, sabiranje, itd.), dok se složenije aktivnosti koje zahtijevaju mišljenje (rješavanje problema), obavljaju lošije. Ovu pojavu istraživači objašnjavaju *povećanjem napetosti i motivacije*, što u prvom slučaju olakšava izvođenje uvježbane aktivnosti, a u drugom otežava ili inhibira djelatnost koja nije dobro naučena i koja se tek uči. Osim povećanja koje olakšava prisustvo drugih (facilitacija), registrovano je i smanjenje efikasnosti u obavljanju aktivnosti (inhibicija). Socijalna inhibicija je obuzdavanje (zabrana) reakcija i postupaka koji nisu u skladu sa društvenim normama običajima ili pravilima lijepog ponašanja. Drugo značenje socijalne inhibicije odnosi se na *otežano obavljanje aktivnosti*, smanjenje učestalosti i brzine nekih reakcija pod uticajem samog prisustva drugih osoba. Ova pojava se objašnjava istim procesima kao i olakšano izvođenje (facilitacija) aktivnosti, promjenama u motivaciji i nivou aktivnosti pa predstavlja jednu od pojava socijalne facilitacije. Potrebno je još jednom istaći da prisustvo drugih osoba *olakšava izvođenje* dobro utvrđenih reakcija, a *otežava učenje*, sticanje novih oblika reagovanja. Takođe je utvrđeno da i zamišljeno prisustvo drugih ljudi može da djeluje (npr. da će sportistu neko gledati kad igra utakmicu preko TV prijemnika).

Psihološki izvori facilitacije i inhibicije su djelovanje emocija i takmičenje.

*Djelovanje emocija*. Prisutnost drugih u svakom pojedincu budi emocije, često *suprotnog predznaka* (strah od neuspjeha i da će neuspjeh biti svima poznat). Djelovanje emocija je povezano sa osjećanjem sopstvene vrijednosti, strahom od gubitka ugleda u svojim očima i očima drugih. Ako dođe do uspjeha, on donosi zadovoljstvo koje budi pozitivne emocije. Međutim, u jednom i drugom slučaju "prisutnost drugih neizbježno izaziva emocije jačeg ili slabijeg intenziteta"<sup>158</sup>. Emocije uvijek mobilisu dodatne energije u organizmu, stvaraju višak energije. Prisutnost drugih stvara taj višak koji će biti dobro iskorišćen, ako treba obaviti neki posao koji zahtijeva trošenje fizičke energije; kad su u pitanju mentalni, složeniji procesi, tad višak energije počinje smetati, jer izaziva svojevrsnu blokadu u aktivnosti moždane kore. Na fudbalskim utakmicama gdje igrači koriste prvenstveno fizičku energiju, navijanje publike izaziva u njima podsticajne i dobrodošle emocije koje im, metaforički rečeno, daju "krila". U sportovima gdje nije potrebna gola snaga i čista fizikalija (npr. stoni tenis, šah itd.) nije poželjno ili je zabranjeno navijanje. Navijanje snažno emocionalno djeluje na igrače, mobilise energije koje otežavaju koordinaciju pokreta i druge fine mentalne mehanizme; time otežava igračima da obave svoje zadatke.

*Takmičenje* može biti izvor facilitacije i inhibicije u zavisnosti od razlika u rezultatima među grupama koje se takmiče. S druge strane, već je to pomenuto, sve

---

<sup>158</sup> M. Zvonarević, 346.

zavisi od vrste takmičenja i specifičnosti zadatka koji treba realizovati (prostiji ili složeniji). Prisustvo drugih utiče da se prosti zadaci obave dobro a složeni lošije, naročito ako pokreti i akcije nisu dobro uvježbani. Drugi momenat koji treba imati u vidu jeste zavisnost između povećanog djelovanja emocija koje se manifestuju zbog prisustva gledalaca i realizovanja aktivnosti koje zahtijevaju finije koordinacije pokreta i aktivnosti koje pretpostavljaju ispoljavanje fizičke snage. Nivo uzbuđenja i djelovanje emocija ne donosi iste plodotvorne efekte u svim sportovima (npr. igrač golfa i golman u fudbalskom timu; igraču golfa mnogo više šteti preterano uzbuđenje).

Za takmičenje su veoma značajni situacioni faktori, tačnije *da li gledaoci npr. podržavaju sportistu ili ne?* U publici mogu biti oni koji različito reaguju: *pozitivno* (dobronamjerno), oni koji *pasivno* posmatraju, ne pokazuju izrazit interes i gledaoci koji *negativno reaguju* na aktivnost sportiste.

Nije ustanovljena veza među ovim obrascima gledalaca i ispunjavanja zadataka sportiste (očuvanja harmonije).

Neophodno je istražiti i druge situacione faktore koji mogu dešifrovati ponašanje sportiste i njegove efekte u prisustvu drugih. Tako npr. potrebno je istražiti kakav uticaj na sportistu ima *gledalac koji ga poznaje* i njegovo poznanstvo sa učesnicima u takmičenju? Da li su to njegovi prijatelji, oni koji mu nisu naklonjeni ili oni koji su potpuno ravnodušni? *Da li gledaoci imaju visok socijalni status ili ne?* Nije bez značaja ni *broj gledalaca*, njihova uzrasna i polna struktura u odnosu na takmičare. *Stepen zvaničnosti takmičenja* i konteksta u kome se odvija, utiče na povećanje ili snižavanje emocija. Problemi socijalne facilitacije nisu ni malo jednostavni; efekti prisustva drugih ljudi nisu lako objašnjivi. Mnogi istraživači prihvataju koncepciju R. Zajonka da *prisustvo drugih nije blagotvorno kod osnovne obuke i uvježbavanja, ali je plodonosno u prikazivanju i manifestovanju onih pokreta koji su dobro uvježbani.*<sup>159</sup>

Istraživanja su takođe pokazala da *prосто prisustvo drugih nije osnovni izvor socijalne facilitacije*. Odlučujuću ulogu ima *strah ili očekivanje ocjene* (pozitivne ili negativne) koju mogu dati prisutni.

Treneri moraju znati *praktični smisao* socijalne facilitacije. Pri obuci u kojima sportisti uče pokrete, vještine i navike kretanja, naročito kod onih sportista na koje negativno utiče prisustvo drugih, treba imati u vidu slijedeće: obučavanje u situacijama koje se ne ocjenjuju plodonosnije je i svrhovitije nego kad se daju ocjene. Naravno, da bi se prezentirali dobro uvježbani pokreti, vještine i potrebno je koristiti i prisustvo gledalaca koji donose svoje sudove.

## 10. STILOVI VOĐENJA LJUDSKIH RESURSA

Vođenje je proces u kojem pojedinac vrši pozitivan uticaj na ponašanje drugih bez prinude kako bi se angažovali na ostvarenju ciljeva organizacije ili grupe.

---

<sup>159</sup> R. Zajonka, 269-274.

Vođenje je važno za uspjeh bilo koje grupne aktivnosti mada se priroda i stil vođenja koji je potreban u jednoj situaciji može znatno razlikovati od prirode i stila vođenja potrebnog u nekoj drugoj situaciji (npr. sportu).

Vođenje, po tradiciji ima tendenciju da se poistovećuje sa autokratskim komandovanjem. Još uvijek ima mnogo onih koje liderstvo vide, uglavnom, u smislu izdavanja naloga koje pristalice vrijedno izvršavaju "pri čemu je njihova lojalnost u velikoj mjeri određena harizmom koju ima vođa. Jedna ranija generacija socijalnih psihologa posvetila je mnogo vremena pokušajima da odredi koje su to specifične crte karaktera ili ličnosti na osnovu kojih se lideri izdvajaju od sljedbenika (pristalica). Taj pokušaj nije imao uspjeha, a od tada *pažnja je usmjerena na pojam vođenja kao procesa* umijesto na posebne obrasce osobina ličnosti.

Danas preovlađuje mišljenje da lider ne može da se gleda odvojeno od situacije u kojoj on djeluje, a njegove lične karakteristike i sposobnosti uzimaju se samo kao jedna od mogućih promjenljivih vrijednosti: *ličnost lidera, očekivanja i potrebe pristalica, struktura grupe i trenutna situacija sa kojom se ona suočava i šire društveno okruženje u okviru kojeg se grupa nalazi* (Vještina upravljanja... 381-382).

Liderstvo bukvalno znači "ići ispred drugih" a to zavisi od inicijative pojedinca, njegove sposobnosti da se oslobodi zavisnosti od grupe. U pitanju je *kreativnost* – sposobnost da se jasno sagledaju novi pravci.<sup>160</sup>

Vođa je uspješan samo onda ako ne djeluje kruto i bezlično. Istinski vođa je onaj koji ima viziju budućnosti, prenosi je na druge i utiče na njih da je ostvare. Vođenje se definiše kao sposobnost *da se drugima prikaže vizija, da se motivišu* kako bi postigli određeni cilj. Raznovrsne tipove vođenja susrećemo u politici, religiji, sportu, zabavi, obrazovanju, poslovanju itd. Dobro vođenje pretpostavlja ne samo dobro poznavanje članova grupe (sljedbenika) već i okruženja, kulture, situacije, i društvenog konteksta.

U istraživanjima se vrlo često ne pravi jasna *razlika između vođstva i starješinstva*; vođa svoj položaj gradi na slobodnom izboru, dok starješinstvo može bit *nasljeđeno* i počivati na ustupljenim i isključivim pravima. Značaj vođa ne može se ocjenjivati isključivo po njihovom materijalnom uspjehu koji postižu, što je najčešći slučaj. Zanimljivo je cjeloviti uticaj vođa koji imaju na svoje sljedbenike. Takođe se gubi iz vida da od grupe izabраних vođa nije u objektivnom smislu uvijek najprikladniji u određenoj situaciji, pa čak i onda kada nesumljivo zastupa želje i raspoloženje svoje grupe.

Suština vođenja podrazumijeva odgovore na niz pitanja:

- Šta čini efikasnog lidera u današnjem složenom svijetu i koji su najčešći stilovi rukovođenja?
- Kako dobre vođe pristupaju ljudima koji ih slijede?
- Kakav je stil rukovođenja i u čemu je specifičnost ličnosti lidera?

Efikasnost i stil upravljanja zavisi od tri faktora:

a. *prirodnih sklonosti* koje su rezultat liderskih sposobnosti i osobina stečenih kroz iskustva;

---

<sup>160</sup> L. R. Bitel; 23.

- b. *svjesnog izbora načina upravljanja* za koje lider smatra da daje najbolje rezultate u pogledu posla;
- c. u kojoj mjeri je lider *u stanju da savlada, usavršava i primjenjuje* provjerene tehnike u okviru odabranog stila upravljanja.

Svaki vođa mora ovladati specifičnim kvalitetama koji mu omogućuju da bude uspješan. Nabrojaćemo najvažnije koji se susreću u istraživanjima: mudrost, sposobnost rasuđivanja, iskustvo, uvjerenje, intuicija, imponantnost, sklonost ka riziku, entuzijizam, odlučnost, disciplinovanost, nepristrasnost, smjelost, volja, elastičnost, nepodkupljivost, čestitost, bespristrasnost, iskrenost, hladnokrvnost, smirenost, umjeće da se napravi i sačuva distanca, sposobnost predočavanja, spremnost za preuzimanje odgovornosti, humor, duševna uravnoteženost, osjećaj za pravičnost.

### 10.1. Stilovi vođenja

Rukovođenje je usmjeravanje i organizovanje aktivnosti grupe. Uostalom, specifičnost grupe je u njenom rukovođenju i samom rukovodiocu koji mora posjedovati određene osobine. Rukovodilac daje savjete i smjernice članovima grupe kako će se ponašati, šta i kako će raditi. On planira aktivnost, izdaje naređenja, brine se o izvršenju, ukratko kontroliše aktivnosti koje nazivamo rukovođenje.

U sportu, rukovođenje i upravljanje, dobijaju sve više na značaju. Od rukovodioca i stila rukovođenja zavisi klima u klubu i stvaranje obrazaca ponašanja. Da bi se npr. pridobilo prijateljstvo drugoga morate se zanimati za njega, imati razumijevanje za njegove probleme i biti skloni da pružite pomoć. Npr. stav trenera, njegovi "sitni iskazi" mogu biti jasan pokazatelj kakvi se osjećaji gaje prema igraču. Akcija i reakcija su identične; *simpatija izaziva simpatiju*. Razumno poštovanje tuđeg mišljenja i odgovarajuće priznanje vrijednosti drugog čovjeka, potrebne su u svijetu u kojem *se ne može vladati samo autokratski i nasilno*. Prijateljstvo i dobra klima se stvaraju ako se pruži dokaz dobrog mišljenja o drugom (nama).

Gonjeni potrebom za sigurnošću, ljudi uvijek traže nekog na koga se mogu osloniti. Traže vođu, ali svaki čovjek neće u tome zadovoljiti. To mora biti neko ko *ima sposobnost da vlada samim sobom*. Mora posjedovati u većoj mjeri, nego oni koji su vođeni, veliki broj karakteristika koje su po svojoj prirodi *više individualne nego društvene: sposobnost, povjerenje, iskrenost, odgovornost, hrabrost, energiju* i dr. (Rajt; 223).

*Sposobnost* uključuje umjeće rukovanja određenom stvari ili aktivnošću. Ona pretpostavlja znanje i tehničku sposobnost. Rukovodilac, koji upravlja velikim klubom, mora zantati mnoge stvari o sportu, njegovoj organizaciji, specifičnosti pojedinih sportova. Ponekad nije potrebno da vođa zna više o određenom predmetu od ljudi koje vodi, ali je potrebno da ne bude daleko iza njih.

*Povjerenje* u svoju sposobnost, da se uspješno izvrši određeni zadatak, može biti daleko važnije nego stvarno znanje i sposobnost. Oni koji daju povjerenje moraju biti uvjereni da ne grešite. Ako su uvjereni da ćete uspjeti, rukovodilac mora da zna da će stvarno uspjeti.

*Iskrenost* znači da morate vjerovati svim srcem u ono što radite. Ljudi neće dugo slijediti šarlatane i lažne rukovodioce.

*Odgovornost* je kvalitet koji ljudi iznad svega traže; u njihovoj prirodi je sklonost *da se skine odgovornost i prebaci* na tuđa ramena. Otuda i mit o vođi. Vođa treba da preuzme odgovornost i suoči se sa posljedicama. Ako niste voljni da potpuno preuzmete odgovornost, ne možete postati vođa.

*Hrabrost*. Pomanjkanje hrabrosti je *uzrok što ljudi* traže vođu. Na svaki znak straha i kolebanja, prestiž vođe je ugrožen ili izgubljen. On prestaje da bude vođa.

*Energija*. *Bez energije vođa je nezamisliv*. Mnogi se ljudi podvrgavaju vođama koji su mnogo nesposobniji od njih, uglavnom, jer su pasivni i lijeni da preuzmu vođstvo. Potrebna je energija da se *misli, planira i djeluje*, a većina voli da to drugi čine umjesto njih. Jedan od glavnih izraza energije koju posjeduje vođa, čini njegova *inicijativa i želja da prednjači u svojoj grupi* novim poduhvatima. On je čovjek koji pokreće stvari, uvijek nešto započinje, ne samo sugestijom šta treba preduzeti, nego stvarnim djelovanjem.

Vođstvo nije samo pitanje taktike i strategije. Biti ljubazan, prijateljski raspoložen, simpatičan i koristan – sve je to potrebno, ali je potrebno i nešto više – *svijest o unutrašnjoj snazi*. "Samo onaj koji je pronašao put može voditi svoje ljude". Stepen do kojeg pojedinac uspijeva upravljati sobom *mjeri se društvenošću u odnosu na druge*. Dobar vođa, ako želi da bude uspješan, mora preduzimati ove korake:

1. Proučavati ljude da sazna šta podstiče njihove emocije.
2. Govoriti i djelovati na način koji će podstaći odgovarajuće emocije u datim situacijama.
3. Treba da bude iskren prijatelj drugom čovjeku.
4. Treba da stvara prijateljske obrasce i raspoloženja prema drugima, tako da oni pokažu neki znak prijateljstva.
5. Dopustiti da čovjek čitavo vrijeme zadrži dobro mišljenje o sebi.
6. Da čvrsto obuzda svoje emocije.
7. Da stvori zajedničke interese.
8. Da bude samostalan i samopouzdan (Rajt; 235).

U istraživanjima se najčešće govori o tri osnovna stila vođenja: *autokratskom, participativnom i lese fer*. Autokratski tip vođe *ne djeluje u uskoj vezi sa grupom*, za razliku od demokratskog koji uvijek djeluje u uskoj vezi sa svojom grupom i u skladu *sa njenim dubljim potrebama*. Treći "laissez faire tip", uglavnom prepušta grupu samoj sebi, niti je vodi *a niti učestvuje u njenom postojanju*. Prema Kurtu Levinu u autokratskom sistemu je sva odgovornost *u rukama vođe*, u demokratskom sva odgovornost je *u rukama grupe*, a u "lese fer" sistemu odgovornost je *jednako raspoređena među članovima grupe*. Ovaj tip rukovođenja može ići prema stanju potpune slobode ili čak *anarhije*.

*Autokratski tip* vođenja, metaforički rečeno, je "orkestar od jednog svirača". Vođa neprekidno izdaje naredbe, čije izvršenje može i iznuditi; on određuje smjernice svoje grupe a da se pri tom s njom *ne savjetuje niti je obavještava o svojim planovima za budućnost*. On hvali i kudi po sopstvenoj volji i u većini

slučajeva *drži se po strani* od života svoje grupe. Autokratski rukovodilac ne učestvuje u aktivnostima grupe, već samo kontroliše izvršavanje zadataka. U grupama gdje je prisutno autokratsko rukovođenje disciplina je čvrsta, ali samo dok je prisutan rukovodilac. Ako se on udalji iz grupe samo za kratko vrijeme, disciplina popušta a aktivnost može skoro da zamre.

*Autokratsko vođstvo* sve regulativne funkcije koncentriše u statusu vođe. Komunikacione linije idu od vođe prema članovima i obratno; članovi grupe imaju međusobne *kontakte samo po vertikalnoj liniji* jednog komunikacionog pravca koji započinje od vođe, dok horizontalno komuniciraju samo izuzetno. U ovom tipu vođenja dominira obrazac naređivanja i izvršavanja. Autokratske grupe su pokazale nešto bolje radne rezultate u odnosu na demokratske, ali *slabiju socijalnu klimu*. (Veći je broj neprijateljstava i agresije između članova grupe međusobno i prema vođi grupe).

Istraživanja su pokazala da je autokratsko vođenje efikasno u smislu vremenske brzine. Grupa pokazuje *povišeni stepen agresivnosti* prema okolini i između članova. U slučaju neuspjeha izražena je sklonost za kažnjavanjem krivca, a ne nastajanje da se eliminišu spoljašnji izvori neuspjeha. Ako iznenada ostane bez vođe *grupa se brzo raspada*.

Primjetno je da se na mnogim upravljačkim nivoima autokratski način vođenja sve manje primjenjuje, mada neki uspješni direktori i lideri dokazuju njegovu efikasnost.

Prednost autokratskog stila vođenja može biti u slijedećem:<sup>161</sup>

- Svaki direktor može dosljedno primjenjivati ovaj pristup (stil) upravljanja. Iako se potčinjenima *često ne sviđa vođa, oni uvijek pouzdano znaju šta njihov vođa očekuje, šta toleriše ili ne toleriše*.
- Ovaj stil upravljanja dobro se slaže sa zahtijevnim radnim ciljevima; u stanju je da *usredsredi pažnju organizacije na ono što se mora uraditi*.
- Udovoljava prirodnoj želji vođe da svoju vlast koristi na *dobronamjeran način* i da postiže rezultate.
- Autokratski tip rukovođenja *zavisi od permanentnog uspjeha; ako nema uspjeha, može se očekivati nezadovoljstvo među potčinjenima i odlazak vođe*.
- Funkcioniše po sistemu *nagrada i kazni* koje nekada mogu biti paradoksalne: *dobri članovi organizacije odlaze a oni lošiji ostaju*.

Ovaj tip rukovođenja *stavlja lidera u neprestanu borbu za vlast* koja se često odvija kroz organizovanu politiku.

Karakteristika autokratskog rukovođenja je *stres, vođa rijetko može naći oduška i računati na saosjećanje i podršku*.

Problem kod izrazito autokratskog stila upravljanja sastoji se u *naredbodavnom obrascu ponašanja*: vođe moraju biti čvrsto ušančene na poziciju *neprikosnovene vlasti*. To su osobe koje su sve uradile bez ičije pomoći, odlučno rukovodeći svojim organizacijama, *čvrstom rukom od vrha do dna*. Prema ljudima se postupa oštro i autokratski; pojedini lideri ostvarili su velike uspjehe za svoje organizacije u situacijama u kojima bi drugi mogli pretrpeti neuspjeh.

---

<sup>161</sup> L. Bitel; 99-100.

*Demokratski stil vođenja pretpostavlja komunikacionu neograničenost.* Rukovodilac nije izolovani autokrata već vođa koji nastoji da svoju grupu vodi na osnovu saradnje i dogovora sa svim članovima. Grupe i ovdje na neki način najčešće sprovode ono što rukovodilac želi, ali se njegove ideje ne osjećaju kao nametnute. Demokratski vođa je "prvi među jednakima" i zato u demokratskoj grupi ima više grupnog jedinstva, kohezije, motivacije za rad, kvalitetnog rada i originalnih rješenja. O svakoj budućoj akciji demokratski vođa se dogovara sa članovima grupe. Ne donosi odluke potpuno samostalno nego učestvuje u aktivnostima grupe; kontrola ostalih članova samo je jedna od njegovih uloga. *Disciplina, atmosfera i zadovoljstvo* u tim grupama je mnogo bolja i u slučaju da se rukovodilac udalji iz grupe, disciplina ne popušta, grupa nastavlja rad i ne raspada se.

Vođa se pojavljuje *samo kao arbitar* koji formuliše kroz grupne diskusije koje su poznate svakom članu. Socijalna klima u grupi je znatno bolja nego kod autokratskog vođstva. *Grupa je čvršća, ali samo pod uslovom da se ne pojave manje interesne grupacije.* U slučaju teškoća grupa djeluje jedinstvenije, a *gubitak vođe ne izaziva teže poremećaje.* Vremenski posmatrano, grupa je neefikasnija od autokratski vođene grupe, ali to *zavisi od prirode zadatka.*

Demokratski lider takođe donosi konačnu odluku, ali *mного češće prihvata savjete* nego autokratski vođa. Ima mišljenja da je *autokratsko vođenje brutalni ostatak prošlosti, a participativno vođenje nada budućnosti.* Bilo bi, međutim, *pogrešno pretpostaviti da je jedna vrsta vođenja najbolja u svim situacijama.* Većina autokratskih lidera su normalne osobe koje naprosto same žele da donesu odluke. Participativni stil se naziva i konsultativni za koji se smatra da ima određene prednosti:

- omogućuje lideru *da od potčinjenih dobije ideje i prijedloge* i da zatim *odabere smjer aktivnosti* koji će najvjerovatnije dobiti njihovu podršku;
- doprinosi  *smanjenju stresnog karaktera* radnih odnosa u organizaciji;
- omogućava lideru *da prati raspoloženje koje vlada u radnoj grupi.*<sup>162</sup>

Većina rukovodioca vjeruje da je participativni stil bolji, samo se plaše da ne ispadnu mlaki i nesigurni, da ne izgube svoj "mačo imidž". Ovaj stil upravljanja je *teži i složeniji od prostog zapovedanja.* Istraživanja su pokazala da *mladi i obrazovani ljudi traže da budu uključenu u proces odlučivanja.* Ne može se ostvariti visoka produktivnost na duge staze ako se radi na poslovima koji za pojedince nemaju značaja i gdje se oni svode na puke slugu i "vesele robote". Ljudima je potrebno da se uključe u ono na čemu rade. Za kratko, stvari se mogu riješiti autokratskim pristupom, ali nikada na duge staze.

Slabosti demokratskog pristupa ogledaju se u tome što on nije ni potpuno prisilan ni orijentisan na učešće radnika. Neki ne žele da učestvuju, drugi bi, opet, željeli da učestvuju u većoj mjeri. Ovaj stil rukovođenja je ambivalentan: *potčinjeni su dijelom društveno ravnopravni, a dijelom administrativno podređeni.*

Integrativni stilovi, odnosno stilovi upravljanja koji su orijentisani na učešće radnika u planiranju njihovog sopstvenog rada, na održanje radne discipline "djeluju veoma razumno", ali nailaze i na određene teškoće.

---

<sup>162</sup> L. Bitel; 101.



Prva teškoća je u tome što *ovaj stil zahtijeva "iskreno poštovanje i vjeru u druge*. To je suprotno ličnim stavovima velikog broja ljudi, ne samo onih na rukovodećim položajima. Ukoliko on ne odgovara vašem ubjedenju, ne bi trebalo da primjenjujete ovaj stil upravljanja".<sup>163</sup>

Drugi problem ogleda se u mogućnosti da se *ponuda za učešćem u upravljanju ne shvati iskreno, već kao bolećivost* i povlađivanje prema potčinjenima.

Međutim, ako je pristup upravljanju istinski zasnovan na učešću radnika onda takav obrazac ima prednost jer je uravnotežen u pogledu *brige za proizvodnju i za ljude*. U tom smislu može se govoriti o *integracionom karakteru* ovog stila jer integriše dva načina komuniciranja sa radnicima. Prvi je *proizvodni pristup* gdje je lider uglavnom zainteresovan za rezultate izražene u brojkama. Drugi *pristup* polazi od ljudskih resursa; radnici imaju veliku vrijednost i da njihove potrebe moraju da se zadovolje u što je moguće većoj mjeri. (Vještina upravljanja; 168). Proizvodni pristup radnika vidi *samo kao element sistema* koji je obučen da nešto dobro uradi. *Malo se vodi računa o njemu kao ličnosti*. Drugi pristup okrenut je radniku i njega rukovodilac posmatra kao vrijedno sredstvo preduzeća koje može da se razvija. Dugoročne posljedice ova dva viđenja se značajno razlikuju. Njih je potrebno spojiti i objediniti ako se želi visoka produktivnost, a ne žrtvovati jedan na račun drugog. *Briga koju lider pokazuje za radne rezultate mora odgovarati njegovoj brizi za ljude koji te rezultate treba da ostvare*.

Izrazita prednost ovog pristupa i stila rukovođenja ogleda se u mogućnosti i želji da se u prvom redu *iskoriste znanja, stručnost i energija koju posjeduju potčinjeni*.

Kad su u pitanju nedostaci, onda se najčešće navode slijedeći:

- ne možete primjenjivati ovaj pristup vođenja *ukoliko nemate povjerenja u potčinjene radnike*. Bez toga učešće radnika u upravljanju biće kontraproduktivno;
- pretpostavka za ovaj stil rukovođenja je *emocionalna zrelost* i povjerenje u saradnju, što često nije slučaj;
- potrebno je *puno vremena da se utemelji ovaj stil vođenja; postizanje dogovora o tome šta treba raditi i kako raditi napreduje najčešće sporo*;
- lider neće uvijek moći potčinjenima ispuniti očekivanja jer *postoje poslovi koji traže tajnost informacija* i apsolutnu poslušnost.

Iako su predominantna dva prethodna stila postoji i treća mogućnost – anarhistički ili *slobodni način vođenja*. Naročito može biti efikasan u organizacijama gdje su radnici *obrazovani, motivisani i nezavisni, tačnije potpuno sposobni da sami sobom upravljaju*. Tako npr. u naučnim istraživačkim laboratorijama, vođa anarhističkog stila može samo da pomogne naučnicima da utvrde sopstvene ciljeve. On je, u ovom slučaju, neka vrsta veze između njih i viših nivoa upravljanja.

Anarhistički stil podrazumijeva *potpuno prepuštanje svih dimenzija zadatka pojedincu*; mnogi smatraju *da to i nije stil grupnog vođstva* već spoljašnje koordiniranje nezavisnih individualnih cjelina i zadataka. Pojedinci sasvim samostalno

---

<sup>163</sup> L. Bitel; 103.

obavljaju zadatke. Međusobne komunikacije članova su *redukovane* a i komunikacije sa vođom su vrlo ograničene; on je neka vrsta *servisa za informacije ukoliko ih izvršioci traže*. Koordinativna funkcija je i ovde zadržana, ali inicijativa za koordinaciju dolazi od izvršioca. U nekim istraživanjima, ovaj se tip vođstva *pokazao krajnje neefikasan. Međutim, sve zavisi od vrste poslova koje treba obaviti*. Već smo istakli da je za institut sa većim brojem istraživača koji su obrazovani nadprosečno ovaj tip vođenja sasvim prihvatljiv. Grupa se *ponaša kako želi*, rukovodilac daje savjete kad ga članovi grupe upitaju. Takve grupe se obično brzo raspadaju, a njihovi članovi *ne shvataju ozbiljno svoje uloge*.

Tipologija, koja je razmatrana, navodi se u skoro svim udžbenicima. Ona ima, prije svega, analitičku vrijednost, a ne vrijednost da se realni odnosi u grupama i organizacijama mogu podvesti pod jedan od tri stila rukovođenja.

Za vođenje u preduzećima plodonosna je u jedna druga tipologija koja sve vođe razvrstava u *velike diktatore, "velike tate", "hodajuće kompjutere", "tatine sinove" i kreatore*.<sup>164</sup>

1. *Veliki diktator* smatra da sve najbolje zna i želi da je "sve pod kontrolom". Netolerantni su i vole da završe rečenicu "zato što ja tako kažem" i "pazi da ti se ovog puta ne ponovi greška". U njihovom rječniku nalaze se riječi: važan, glupost, besmislica. Oslanjaju se na tradiciju, *ponose se svojom ispravnošću, pedantnošću, preuzimaju svu odgovornost na sebe, čvrsto drže disciplinu*, povlače hrabre poteze. Ne tolerišu slabost i neodlučnost, imaju otpor prema inovacijama, ne poštuju tuđu slobodu i individualnost, dobro se snalaze (optimalni su u situacijama kriza); *od njih se traži da u kriznim situacijama budu spasioci*. Ljudi od njih traže pomoć jer *vjeruju da se do uspjeha dolazi disciplinom, da vođa treba da bude tvrd, nesalomiv i nedodirljiv*. Vjeruju da je kritika dobar način komunikacije i ophođenja. Odvajaju privatno i profesionalno i skloni su da lično zadovoljstvo žrtvuju zarad cilja.
2. *"Veliki tata"* – *vjeruje u kvalitet međuljudskih odnosa* mada ima sličnosti sa velikim diktatorom. On smatra da "snaga klade valja", a da "lijepa riječ sva vrata otvara"; ljude ne treba tjerati da rade ono što ne vole, toleriše krize, poštuje ličnu slobodu i individualnost. *Teško odvaja privatni od profesionalnog života*. Dozvoljava sva kreativna rješenja, razume tuđa osjećanja (empatija) i mnogo više vjeruje u nagone i emocije nego u razum. Umije da vodi tim kroz burne procese. Vodi računa o svojim saradnicima (štedi ih) i podstiče na doškolavanje. Smatra da se ljudska priroda može promjeniti, pomaže ljudima, želi saradnju, *vjeruje u promjene*, pruža šansu mladima i *zna da izbjegava konflikte*. Voli da raspravlja o poboljšanju međuljudskih odnosa, što je za velikog diktatora čisto gubljenje vremena.
3. *"Hodajući kompjuter"* je otvoren za nove ideje i nova rješenja; cijeni tuđa mišljenja, traga za novim strategijama. Ima nevjerovatnu *spособnost distanciranja od tuđih i sopstvenih problema. Probleme shvata kao izazove* a ne kao katastrofu, mnogo čita, putuje, usavršava se. Lako komunicira i *uvijek je budan za neku novu informaciju*. Umije da

---

<sup>164</sup> T. Mandić; 239-240

sačuva objektivnost u najžešćim konfliktima. Vjeruje u analizu poslovnih strategija i cijeni ljude otvorenog duha. Sklon je da analizira svoje i tuđe predrasude. *Pravi veliku distancu između sebe i tima*; saradnici ga obično niti vole niti mrze, teško se vezuju za njega, ali cijene njegovu osobinu da brzo i efikasno dolazi do rješenja. Skoro uvijek priča o biznisu. Omiljeni "saradnik" mu je kompjuter. Otuda i naziv "hodajući kompjuter".

4. *"Tatin sin"* je tip vođe koji na to mjesto nije došao zbog zasluga i sposobnosti već bukvalno što je "tatin sin". Posjeduje niz infantilnih karakteristika i za razliku od diktatora i velikog tate koji *rukovode odozgo, on rukovodi odozdo*. U osnovi donošenja njegovih odluka nalaze se *intuicija i osjećanja*. Nema veliku emotivnu inteligenciju; *emotivno se lako vrijeđa ali je sklon da i druge povrijedi na toj osnovi* ("ne mogu da podnosim da saradujem sa takvim idiotima (seljačinama)"). *Voli da eksperimentiše* uz veliki rizik, voli uzbudljive poslove, prezire tradiciju, rigidnost, disciplinu, ozbiljnost. Voli da se šali, da priča viceve, egocentričan je i želi da se ljudi oko njega osjećaju prijatno. Ponekad pretjeruje u pušenju, piću i "jurenju ženskih" i to pravda nemogućnošću samokontrole. U mnogim stvarima, koje mu se događaju u privatnom životu, organizacija zna i ona mora da pati zajedno sa njim. Povodljivi su i nesigurni pa ih je *lako ubijediti da promjene svoje mišljenje*. Smatraju *da je suština uspjeha u igri*. Ponekad se ponašaju smiješno u odnosu na poziciju koju zauzimaju; *često ih drugi ljudi shvataju ozbiljnije nego što oni misle o sebi*.
5. *Kreator*. Ovaj tip vođe je nekonvencionalan, originalan, sa razvijenom maštom. Za razliku od tatinog sina, kod koga se *mašta pretvara u mašta*, ona je kod kreatora *u funkciji novih rješenja*. Kreatori su jake ličnosti, nadprosječno su emocionalno stabilni (inteligentni), smjeli i sigurni; *teže ka potpunoj nezavisnosti*. Ambiciozni su, skloni avanturi i istraživanju. Ne zadovoljava ih samo uspjeh već *žele lijepa i elegantna rješenja*. Podstiču "iskustvo razlike", pravo na razliku, imaginativni su. Pouzdani su i imaju sjajnu moć koncentracije. *Više vole komplikovana nego jednostavna rješenja*, "favorizuju divergentni saznavni stil". Otporni su na prosječne manipulacije i "teže su ranjivi od ostalih tipova rukovodilaca". Tolerantni su, skloni su više umjetnosti nego sportu.

Za razmišljanja o stilovima vođenja u sportu plodonosne su i neke druge podjele (I. Adičes; 8-11) *po kriterijumu dominacije jedne uloge na račun ostalih*.

- *Usamljeni jahač* je osoba koja se najčešće promovise u lidera ili šefa zato što se pokazala kao izuzetan "proizvođač rezultata". To je osoba koja mnogo radi i koja je posvećena poslu. Kad takve osobe dobiju da rukovode pokazuje se da posvećenost i iscrpan rad nisu dovoljni. "Usamljani jahač" usmjerava pažnju na ono što treba *sada da se uradi*, ne vodeći mnogo računa o tome da li bi to moglo da se uradi i na neki drugi način. On je poput mašinovođe koji kaže: "daj mi red vožnje, voz, pokaži mi prugu i skloni mi se s puta". Usamljeni jahač ne delegira zaduženja, ne drži sastanke sa svojim saradnicima, ne obučava nikoga i nema dugoročnih planova. Ne voli da radi sa papirima i nije dobro

organizovan. On ne gleda ispred sebe, niti kreira ideje. Nije orijentisan prema ljudima. Njegovo vrijeme je ekskluzivno, posvećeno da radi i samo radi ("radoholičar"). Njegov odgovor na sve probleme je da treba samo više raditi.

- *Birokrata* je sklon administriranju. Na posao dolazi i odlazi tačno na vrijeme, a njegov sto je uredan i čist. I kad su u pitanju potčinjeni, on misli da je najvažnije da dolaze i odlaze na vrijeme. Birokrata upravlja pomoću pravila i propisa. Organizacija ide ka svom krahu ali "tačno na vrijeme". On prevashodno radi stvari na "pravi način", umijesto da radi prave stvari. On je radije precizno pogrešan nego približno tačan (I. Adičas; 9).
- "*Palikuća*" je sklon riziku i opsjednut je promjenama. Kreira nove ideje. Kod njega se ništa ne zna: ni vrijeme odlaska na posao ni vrijeme kad se drže sastanci. Dnevni red sastanka najčešće nije pripremljen. Njegovi sljedbenici (potčinjeni) *prave se da oduševljeno slijede njegova uputstva* i iscrpljujuće rade na zadacima koje su dobili. Od svega dogovorenog saradnici vrlo malo sprovode u djelo jer znaju da će palikuća, zbog svog akrobatskog stila, uskoro promijeniti svoje namjere i zahtjeve.
- *Super-sljedbenik* djeluje integrativno; zalaže se za slaganje, sličnost, prihvatanje i situacije bez konflikta. Da bi otkrio gdje može očekivati saglasnost on nudi prijedloge da se uradi "tako i tako" ali nikad ne kaže da je njegovo opredjeljenje za nešto previše jako. Ukoliko moćniji od njega kritikuju ideje super sljedbenika, on se uvijek povlači na ugladen način i izmigolji iz svake nelagodne situacije. Veoma dobro poznaje latentnu funkciju organizacije i "prikrivene tokove organizacione moći".

Ako se ovi stilovi uzmu izolovano, onda postaju loši stilovi rukovođenja. Za kvalitetne odluke potreban je pojedinac koji je orijentisan na zadatak ali da bude i organizovan, obrazovan i temeljan, tj. administrator u pozitivnom smislu. Mora biti orijentisan na ljude, i posjedovati sposobnost da sve poveže i integriše.

## 11. KOLEKTIVNE PREDSTAVE I RUKOVOĐENJE

Društveni život se zasniva na određenim kolektivnim vjerovanjima, predstavama i standardima. Ljudi su skloni da misle, djeluju i da se ponašaju kao pripadnici određene kulture. Pored obrazaca kulture, ponašanje pojedinca zavisi i od *uloga* koje on igra u svakodnevnom životu. Naš *doživljaj određene situacije zavisi od uloge čiji smo nosioci* tog trenutka. *Za razne ljude jedna te ista stvar može imati različito značenje*. Otuda i proizilaze sporenja i "dijalog gluvi" oko mnogih pitanja u svakodnevnom životu, pa i ona na području rukovođenja.

### 11.1. Stereotipije

Stereotipije označavaju ukalupljene, tipične i krute predstave "klišetirana shvatanja određenih socijalnih objekata" (društveni sloj, etnička, vjerska ili rasna grupa) koja su veoma rasprostranjena i stiču se u procesu socijalizacije i vaspitanja.

Maršal Rozenberg je uočio da u različitim kulturama ljudi »analiziraju i kategorišu jedni druge«. Kad im potrebe nisu zadovoljene, ljudi su *skloni da analiziraju šta nije u redu sa drugima*, i raspoložu sjajnim rječnikom za označavanje različitih načina na koje, po njima, drugi griješe. Imaju razvijen *moralistički sistem* klasifikovanja u kojem se koriste riječi kao što su, npr. »lijen« ili »rdav«. Ili koriste naučni žargon za klasifikovanje drugih tako da im pripisuju oznake »bolestan«, »neurotičan«. Ili imaju društveno prihvaćen rječnik, pa pripisuju drugima »loše manire«, ili pak »lijepo manire«, tvrdi se da se neko »neprilično« ili »pristojno« ponaša. To bi bili tipični primjeri jezika da se obraćamo jedni drugima. Treba obratiti pažnju da svi ovi izrazi dolaze »iz glave«, rezultat su mentalne analize i klasifikovanja drugih u razne nijanse dobrog i lošeg, ispravnog i pogrešnog (M. Rozenberg; 24-25).

Naš doživljaj stvari i ljudi ne zavisi samo od mišljenja i ustanova koje nas okružuju nego i od rasprostranjenih i krutih obrazaca. "Kapitalista", "fašista", "nacionalista" su primjeri za riječi koje ljudi često koriste, a da pri tom *ne znaju njihov smisao*. *Stereotipi su gotove predstave sa kojima se operiše i komunicira a koje nemaju neko veliko objektivno utemeljenje*. U istraživanjima i u svakodnevnom životu je dokazano da se stereotipi ne zasnivaju ni na kakvim realnim temeljima. To su prije "slike u našim glavama" (Lipman) koje nam pružaju okvire za objašnjenje i klasikovanje događaja o kojima smo tek djelimično obavješteni. Po Lipmanu, stereotipije su sistem shvatanja koji utiče *na stvaranje krivih slika o ljudima i pojavama oko nas* i koje se uporno ponavljaju u svim relevantnim situacijama. Za K. Junga stereotipija je lažan klasifikatorski pojam uz koji je, po pravilu povezan *snažan emocionalni osjećaj sviđanja ili nesviđanja, odobravanja ili neodobravanja*, a za C. Morgana to su vjerovanja koja su široko prihvaćena i koja imaju tendenciju *da pretjerano simplifikuju ili iskrive činjenice*.

Najraznovrsniji stereotipi (rasni, etnički, religijski itd.), imaju svoje porijeklo i uzrok u *nepoznavanju drugih kultura i načina življenja, u odsustvu dijaloga* i neprihvatanju raznolikosti. Stereotipije su rezultat *nekritičke generalizacije određenog iskustva i saobražavanja mišljenju većine* pod uticajem porodice (porodičnog autoriteta) i vaspitanja. One su relativno trajne i održavaju se u toku godina, ne samo kod pojedinaca, nego i među generacijama, što je još jedan dokaz da su otporne na promjenu.

## 11.2. Predrasude

Predrasude pokazuju da se naši sudovi i naša mišljenja o nekom događaju, ljudima ili odnosima stvaraju *prije rasuđivanja*, prije nego što smo neke procese i odnose ispitali. Mi na taj način prizivamo mišljenje *koje nije naše*; to činimo u mnogobrojnim slučajevima i tamo gdje bi se čovjek takvom postupku najmanje nadao. Predrasuda je neobična sposobnost da se prilagodi svim mogućim vrstama ljudskog duha (B. Popović) Rene Dekart je zapazio da će čovjek "prije zapaliti svoju kuću no osloboditi se svojih sopstvenih predrasuda".

Predrasude se olako prihvataju i veoma mogu biti štetne. "Čovjek koji je naklonjen predrasudama, a usudi se da vrši dužnost ... isto je što i slijep čovjek koji

hoće da slika, nijem čovjek koji se primio da održi besjedu, gluv čovjek koji sudi o simfoniji; to su još slaba poređenja koja samo nesavršeno *kazuju svu nesreću predrasude*. Treba još dodati da je ona očajna neizlečiva bolest, koja zarazi svakoga ko se bolesniku približi... i odbija od njega same ljekare; oni su potpuno nemoćni da ga izliječe, ako ne mogu da ga ubjede da je bolestan i da treba da uzme lijekove i da su lijekovi ovi: *slušati, sumnjati, obavjestiti se i uvjeriti se*" (Labrijer). Ako ne želimo da upadnemo u mrežu predrasuda kao apriornog suđenja o ljudima, događajima i stvarima, stereotipijama koje nemaju nikakve veze sa objektivnim utemeljenjem, onda se moramo detaljno obavještavati, stalno sumnjati i ponovno uvjeravati. Predrasuda je neistinito shvatanje koje nije lako razlikovati od stereotipija; ona je vjerovanje koje stavlja neku osobu ili predmet u nepovoljan položaj. Razlika između predrasude i stereotipije ogleđa se u tome što *predrasuda uvijek podrazumijeva negativan pa čak i neprijateljski stav*, dok se to ne može reći za stereotipiju. S druge strane, predrasude su mnogo *otpornije na promjenu* za razliku od stereotipija koje su elastičnije. Treća razlika ogleđala bi se u *akcionom obrascu* i uticaju predrasuda; predrasude postaju *češće determinante stvarne aktivnosti* i ponašanja nego stereotipije. Pojedincima i čitavim grupama predrasude pripisuju takva svojstva, koja pobuđuju osjećanje straha, prezira i odbojnosti. Splet ovakvih zabluda formira determinante i iskustvo koje isključuje suočavanje sa činjenicama koje ovim grupama idu u prilog. *Unesko* je bio inicijator studije *Klonite se predrasude o narodima*, jer je uočeno da one rastu geometrijskom progresijom. Oto Klajnberg, autor poznate studije *Rasne razlike*, zapaža da je rijetko ko odolio iskušenjima da prihvati uvrežene predrasude o narodima kojima se gotovo nemoguće oduprijeti (Englezi su uzdržani, hladnokrvni, Irci su prgavi, Francuzi su veliki ljubavnici, Njemci preterano pedantni itd.). Ali svako će se naći u velikoj neprilici, ako ga upitamo *kako je došao do tog saznanja*. Predrasuda je na neki način deformacija ličnosti, produkt ne autentičnih, već neautentičnih i "krnjih" egzistencija. Na mnogim primjerima je pokazano kako empirijski nalazi protivrječe uvreženim predrasudama. Čovjek, sklon predrasudama, *krajnje je netolerantan i netrpeljiv, teško ga je ubjediti da su njegova shvatanja neosnovana*. Ljudi se lakše sjete primjera koji opravdavaju predrasude, a teže se odriču promjena koje bi mogle da ih ukinu. Npr. za vrijeme zabave, otvoreno i prijateljsko ponašanje jednog Engleza, koji ruši predstavu o hladnom i rezervisanom "Britu", ljudi mogu da protumače kao da je on neobičan ili je "popio". Socijalni psiholozi su objasnili da se nije lako osloboditi predrasuda. I kad to želite, mnogo je lakše *promjeniti intelektualna uvjerenja nego duboko usađena osjećanja*. Npr. mnogi su priznali da iako više nemaju predrasuda prema crncima, ipak imaju osjećanje gađenja kad se sa njima rukuju. Osjećanje je *dio zaostavštine koju su prihvatili kao djeca u svojim porodicama*. Ljudi poriču rasizam, iako je njihovo ponašanje još uvijek opšiveno predrasudama. Npr. predrasude su postale očigledne u slučaju belca, glavnog menadžera – koji je vjerovao da nema predrasuda, ali je odbio crnca koji se prijavio na posao, tobože ne zbog boje njegove kože nego zbog "neodgovarajućeg obrazovanja i iskustva" za tu vrstu posla, dok je zaposlio bjelca sa sličnim kvalifikacijama. Predrasude se mogu vidjeti i po izdašnim "bakšišima" koji se daju bjelcima, dok se isto previđa ako je u pitanju crnac ili hispanoamerikanac (D. Golman, 149-150).

Pored etničkih predrasuda, koje su najčešće, postoje i druge (socijalne predrasude, predrasude u vezi sa polom i uzrastom). Kod nas, da bi ste npr. bili rukovodilac, morate biti u zrelijim godinama koje naginju gerantološkim. Javno mnjenje nema povjerenja u mladog lidera i rukovodilaca. Kod nas još uvijek postoji obrazac vođe sa "bijelom bradom". To je stereotipija koja je duboko uvrežena i vodi u predrasudu da je "savjet mudrih" ustvari "savjet starijih". Mudrost se ne poistovjećuje sa mladošću, duhom aktivizma, smislom za inovacije.

Predrasude u sportu su veoma česte (etničke, socijalne, polne, mjesto i uloga žene u sportu). S obzirom da pobjeda znači sve, postoji vjerovatnoća da će se predrasude u sportu stalno uvećavati.

Dve vrste faktora utiču na širenje predrasuda: 1. *društveno-ekonomski i kulturni* i 2. *psihološki faktori*. U prvu spadaju nejednakosti i eksploatacija, takmičenje i konflikti među grupama, kultura i vaspitanje. U drugu grupu činilaca (psihološki), spadaju vezanost za grupu, sklonost ka neopravdanim uopštavanjima, agresivnost itd. (Đ. Đurić; 73).

### 11.3. Glasine

Glasine su određena vrsta "šapata", novosti, (često lažnih) koje se rasprostiru od usta do usta na *neformalan način*. Ljudi koji ih šire u njih smještaju svoje strahove, želje, preuveličavanja, čineći to ne samo svjesno već i nesvjesno. Ono čega se boje ljudi često znaju da obnarode gromoglasno, a ono čemu se nadaju u potaji, u svojoj mašti uzimaju za realnost.

One su svojevrsni vid "kolektivnog stvaralaštva" koje je oslobođeno lične odgovornosti.

Sadržaj glasina, u eri mas-medija, su najčešće prećutane, sporne i potisnute informacije koje dobijaju puni značaj u paralelnom, nezvaničnom i usmenom obavještavanju. Glasine treba razlikovati od trača. *Trač je "ritual verbalnog unižavanja drugog radi isticanja sebe" dok glasina posjeduje dublje motivaciono jezgro sa znatno širom i bržom socijalnom radijacijom. Za razliku od trača, čija je dramatičnost niskog intenziteta, šapat glasina brzo prostruji sredinom ostavljajući za sobom vidljiv trag uznemirenja*" (B. Jovanović). Razlika je i u tome što trač pogađa pojedinca, dok glasina najčešće uskomeša čitavu grupu ili kolektiv.

Glasine mogu biti *spontane*, ali i *smišljene*, kao oblik propagandnog sredstva.

*Glasine su informacije koje nemaju nikakve veze sa činjenicama i koje najčešće ne mogu da se provjere.* Obično se zasnivaju na razmišljanjima, bujnoj mašti i pustim snovima, a ne na činjenicama. Glasine se šire kao požar jer su informacije koje iznose uvek interesantne, ali dvosmislene. Ta dvosmislenost daje mogućnost da se glasine uljepšavaju dok se usmeno i neformalno prenose. Glasine se prenose veoma brzo. Prije nego što postanete svjesni svi su već čuli za glasinu u organizaciji, klubu, grupi; njena *netačna poruka dobija snagu činjenice* ("Vjerovatno je istina, svi to znaju"). Po ovom principu se rasprostiru neprovjerene i nejasne glasine; *ako je istina da "nema dima bez vatre" glasine mogu biti primjer kako dim često ne odgovara vatri.*

Idealna situacija za pojavu glasina je osjećanje neke ugroženosti (gubitak posla, povećanje cijena "glasine rata" itd.). Po tvrdnjama savremenih socijalnih psihologa, glasine su u funkciji objašnjenja i *slabljenja emocionalne napetosti* koje može izazvati određena neprijatna situacija.

Za pojavu glasina bitno je slijedeće: određeni događaj mora biti važan, pri tom ne sasvim jasan i dostupan provjeri. To šta se u stvarnosti zaista događa, nema veliki značaj. Gordon Olport je formulisao "zakon" glasina: *Glasina je funkcija važnosti događaja pomnožena sa njenom dvosmislenošću* (svjedočanstvom koje se na pomenutu temu odnosi).

U procesu prenošenja (prepričavanja) glasina, *događaju se mnoge deformacije* i pokušaj da se sve redukuje na jednostavnu i smislenu strukturu. Dovodjenje glasina u skladu sa ovim obrascima naziva se *proces uklapanja* i on najčešće obuhvata tri vrste promjene sadržaja: a) *nivelizacija* označava skraćivanje i gubitak određenih detalja, sadržaj glasina se ujednačava; b) *izoštavanje* bilo nekih riječi i ideja koje ostaju sadržaj glasina do kraja lanca prepričavanja; c) *asimilacija* je pridodavanje originalnom sadržaju glasine takvih značenja koja su u skladu sa navikama, željama i iščekivanjima (M. Zvonarević; 725).

Glasina ima bezbroj i odnose se na različite ljude, situacije i događaje. U istraživanjima se govori o *glasinama mržnje, glasinama bojazni i strijepnje, glasinama bežanja od stvarnosti, glasinama nadprirodnih čuda, glasinama radoznalosti*. Ova posljednja grupa glasina odnosi se na sadržaje koji "golicaju" ljudsku znatiželju (tračevi, ogovaranja itd).

U toku rasprostiranja poruka se mijenja; glasine mogu da postanu i više lakonske, kraće, da se prenose u obliku aforizama. Ovo objedinjenje i uklapanje glasina prati *proces preuveličavanja*: dimenzije i brojke se preuveličavaju (npr. kod saobraćajne nesreće uvijek se nađu svjedoci koji preuveličavaju brzinu vozača itd.).

Glasine se razvijaju, šire ali i nestaju. Njihova funkcija sastoji se u *objašnjenju ali i olakšavanju emocionalne napetosti*. Emocionalni sadržaj je dominantniji, mada je zapaženo da se češće javljaju u uslovima nedovoljne jasnoće.

Glasine izražavaju određene predrasude, krivotvore informacije u pokušaju da ih zamjene drugim, "tačnim"; one mogu usmjeriti iracionalno ponašanje pojedinca, modifikovati ili pokvariti naše mišljenje o pojedinim pojavama (Đ. Đurić; 76).

Često se postavlja pitanje: šta se može učiniti da se spriječe glasine i suzbiju njihove posljedice? Stručnjaci za ovu problematiku smatraju da *direktno odbijanje glasina može biti kontraproduktivno*. Kad direktno odbijete glasinu ("ja to nisam uradio"), to čak može da pospješi njeno širenje među onima koji nisu čuli za nju ("da nije istina ne bi se toliko bunio"; "nisam znao da ljudi tako misle").

Plodonožno može biti skretanje pažnje ljudi i njeno usmjeravanje na druge strane žrtve, na njene *pozitivne obrasce*.

Svi se slažu: glasinu je najbolje odmah *opovrgnuti nepobitnim činjenicama*, ukoliko se može. Ako se ona produži treba usmjeriti pažnju na druge pozitivne stvari koje znaju o vama (žrtvi glasina).

Glasine su veoma česte u sportu (transferi igrača, lažiranje – namještanje utakmica itd.). *Iako su neke utakmice sigurno namještene, olako se uopštava da je namješteno čitavo prvenstvo*. Iz pouzdanih izvora, čuje se da je neki igrač dobio od



transfera "silne" pare, a ispostavi se da je suma trostruko manja, itd. Česte su glasine o sukobu uprave i igrača, igrača međusobno, glasine želje kad je u pitanju pobjeda u sportu itd. Glasine i u sportu mogu biti rezultat smišljenih propagandnih akcija "zaraćenih strana" (npr. oko prekida utakmice i sl.).

## 11.4. Sujevjerje

Sujevjerje je postalo sastavni dio sporta; u njega su uvučeni sportisti i treneri. Magija i sujevjerje su, za primitivnog čovjeka, bili sredstvo da se utiče na svijet kako bi se on saobrazio njegovim potrebama i željama. To su bili prvi pokretači ljudske aktivnosti; neki istraživači govore o *magijskoj teoriji motivacije* (vjera u sopstvene snage). Po toj teoriji, ljudska aktivnost zavisi od nekih tajnih sila koje prebivaju u ljudima. Da li će neki pojedinac djelovati "dobro" ili "rdavo" (zlo) normalno ili abnormalno, zavisi od toga da li se u njemu nalazi neki dobar "duh" ili rdav "demon". Sa pojavom religije ulogu demona preuzeo je đavo; smatralo se da su oni koji odstupaju u svom ponašanju (antisocijalni obrasci), opsjednuti đavolom. To shvatanje je ostavilo traga i u savremenom jeziku, pa se za nekoga, ko se neobično ponaša, kaže "Koji mu je đavo da se danas tako ponaša" ili "Koji mu je vrag".

Sujevjerje je često prisutno u sportu bilo kod aktera (igrača) ili trenera; sociolozi i socijalni psiholozi ga shvataju kao određeni ritual koji ima svoj cilj i koji se promjenjuje u različitim situacijama. Oni koji ga primjenjuju pretpostavljaju da on *uvećava mogućnost pobjede, da dovodi do spokoja (duševnog mira), jača uvjerenja*. Tako npr. može se primjetiti da trener nosi istu košulju ili sako na svakom meču. Sportista pred neku važnu utakmicu upražnjava uvijek isti ritual itd. On se čvrsto ponavlja, naročito ako se uz njega vežu neki uspjesi ekipe. U okviru svakog čina sujevjerja i rituala mogu se prepoznati određeni mehanizmi poput *asocijacije i podražavanja*; zahvaljujući njima sportista, sa primjetnom upornošću, njeguje odgovarajuće neobične rituale i djelovanja. Obrasci sujevjerja češće se javljaju kod "povodljivijih" sportista.

U ostvarivanju određenih ciljeva pojedinci nailaze na mnogobrojne prepreke koje najčešće dovode do konfliktnih stanja. Sve prepreke koje su na putu ostvarivanja ciljeva mogu se podijeliti na:

1. *fizičke prepreke* (neko želi da ide na skijanje, ali za to nedostaje snijeg iako je sezona skijanja);
2. *socijalne prepreke* (običaji, predrasude (rasne i religijske), ekonomske prepreke, drugi ljudi);
3. *psihološke prepreke* - nedostaci u samoj ličnosti (nedostatak znanja (kognitivni), nedostaci određenih sposobnosti, fizički nedostaci itd.);
4. *mentalne prepreke* - podrazumijevaju konflikt motiva (konflikt dvostrukog privlačenja, konflikt dvostrukog odbijanja, ambivalencija - istovremeno privlačenje i odbijanje).

Konflikti su stalni pratioci ljudi u njihovom svakodnevnom životu. Frustracije su stanja većeg psihološkog intenziteta u odnosu na konflikte.

Konflikt može postati izvor frustracije samo ako se radi o motivima velike psihološke ili socijalne vrednosti ili ako je samo trajanje konflikta veoma dugo (M. Zvonarević; 306).

Konflikt vodi porijeklo od latinske reči *conflictus* = sukob, sudar, spor, borba, svađa i uvijek ukazuje na situaciju u kojoj postoje suprotna zbivanja, stavovi, interesi, težnje, osjećanja i obrasci ponašanja. Naše želje, naši interesi ili naša ubjeđenja svakako se sukobljavaju sa željama i interesima ljudi oko nas. Sudari između nas samih i naše okoline, dio su svakodnevnog života kao što je gorčina neurotičnih konflikta unutar nas samih integralni dio ljudskog života. Međutim, kako zapaža Karen Hornej, ono što zapanjuje jeste činjenica da ih *većina ljudi nije svjesna*, pa ih prema tome ne rješava bilo kakvom jasnom odlukom. Većina ih prepušta *da stvari idu svojim tokom* i uzda se u slučaj. Ljudi ne znaju na čemu su; prave kompromise, a da nisu svjesni da to čine; upleteni su u kontradikcije, a da toga nisu svjesni.<sup>165</sup>

U razvoju konflikta mogu se izdvojiti tri etape: *predkonfliktna, konfliktna i postkonfliktna*.

*Predkonfliktnu fazu* karakteriše *zaoštavanje suprotnosti* između личности i grupa zbog različitih interesa, uvjerenja, vrijednosti i vrijednosnih orijentacija. Sve ovo dovodi do socijalne zategnutosti, frustracija, osjećanja nezadovoljstva i ugroženosti što spriječava normalno ljudsko ponašanje i vodi u podjele. Najčešće dolazi do prebacivanja konfliktnih interesa iz sfere poslovnih odnosa u lično i suprotno.

U *konfliktnoj etapi*, konflikt interesa u prvoj fazi poprima *oblik oštih nesuglasica* i rušenja nekadašnje strukture normalnih veza. Postaju vidljive negativne emocije, predrasude, glasine, antipatije. Produbljuje se otvoreno neprijateljstvo, psihološki se fiksira "lik protivnika".

Drugu fazu karakteriše otvoreni sukob, i agresija koja može biti prikrivena i otvorena (dovodi npr. do otpuštanja rukovodilaca trenera, odlaska igrača itd.)

*Postkonfliktnu etapu* karakteriše faza u kojoj je vidljiva tendencija *da se odnosi normalizuju*. Može se javiti kao posljedica očigledne pobjede jedne od strana u sukobu i strahovanja protivnika da se ne pričini prekomjerna šteta. Kad se iscrpi sva energija i zalihe, subjekti konflikta nehotice dolaze do *pomisli o uzajamnom kompromisu*, mada se raspoloženja učesnika još neko vrijeme podgrijevaju sjećanja na neprijatnosti koje su međusobno pričinjene. Rješenje konflikta pretpostavlja *rješenje određenog problema ali i normalizaciju emotivne*

---

<sup>165</sup> Moraju postojati preduslovi za raspoznavanje kontradiktornih problema i donošenje odluka na toj osnovi.

1. Pojedinaac mora biti svjestan kakve su njegove *želje*, a još više kakva su njegova osjećanja.
2. Pošto su konflikti povezani sa *ubjeđenjima, vjerovanjima* ili moralnim vrijednostima, njihovo raspoznavanje bi pretpostavljalo da imamo razvijena shvatanja o vrijednostima. Vjerovanja koja su samo preuzeta od drugih, a koja nisu dio nas samih, teško će imati dovoljno snage da izazovu konflikte ili da budu vodeći princip u donošenju odluka.
3. Kad prepoznamo neki konflikt potrebno je imati volje i sposobnosti da se odrekemo jedne od dvije kontradiktorne mogućnosti. Većina ljudi nije dovoljno sigurna i raspoložena da se odrekne bilo čega.
4. Svaka donesena odluka zahtijeva volju i sposobnost da se preuzme odgovornost. Ovdje spada osjećanje "ovo je moj izbor, moje djelo". (K. Hornej; 1976; 32-33.)

*sfere*. Postkonfliktnu fazu još uvijek prati mučan osjećaj antipatije i opreznosti iako je zategnutost nestala. (N. I. Drjahalov i drugi, 1999-200).

Normalni konflikt tiče se izbora između dvije mogućnosti, koje ličnost smatra stvarno poželjnim, ili između dva uvjerenja, koja ono stvarno cijeni. Za rješavanje konflikta veoma je bitno utvrditi njihovu prirodu, pokretačke snage i motivaciju. Postojanje konflikta moguće je, prema nekim autorima utvrditi na osnovu slijedećih pokazatelja: a) *postojanja borbe među članovima za uticaj na donošenje odluka*, b) *česta odbijanja da se prihvate prijedlozi drugog*, c) *nepriznavanja tuđih zasluga za rješavanje problema*, d) *neprijatne i "naelektrisane" atmosfere u kojoj nastaje pojava agresivnosti i neprijateljstva*, e) *zbog "suviška kritike" u odnosu na dobronamjerno iznošenje prijedloga i mišljenja* (N. Rot, 1983, 294). Opravdanim se čine ona stanovišta koja smatraju da konflikt treba razlikovati od drugih oblika konfrontacije i "sudara" :

1. *odsustva saglasnosti* (npr. među učesnicima u diskusiji);
2. *protivrečnih interesa različitih grupa i pojedinaca*;
3. *kolizije* (moralnih ili pravnih normi);
4. *rivalstva* (npr. u sferi ekonomije);
5. *takmičenja* (za zvanje najboljeg u struci, sportu itd.).

U sociologiji i socijalnoj psihologiji, pored pojma "konflikt" upotrebljavaju se termini "konkurencija", "rivalstvo", "neprijateljstvo", pri čemu se ne zapaža da se ovi pojmovi međusobno razlikuju, ne samo u nijansama.<sup>166</sup>

Suprotstavljanje u socijalnoj interakciji može poprimiti različite forme – od pasivnog otpora, indirektnog podstrekavanja pa sve do direktne akcije i protesta. Da bi došlo do pravog konflikta, potrebno je *da napad jedne strane naiđe na adekvatan odgovor druge strane*.

Prema sadržaju, konflikti se dijele na konflikte *interesa* i konflikte *vrijednosti i uvjerenja*. Ova podjela nije uvijek plodonosna, jer se uvjerenja i interesi ne mogu sasvim odvojiti. Psihologija se zanima za naše unutrašnje konflikte kad se zbog različitih razloga *ne možemo odlučiti* šta da učinimo, jer su motivi, ciljevi, ili načini reagovanja međusobno nespojivi.

U konflikte interesa spadaju:

- *konflikti koji se odnose na kontrolu sredstava koja sliježe zadovoljenju raznih potreba* (npr. borba među pojedincima i grupama za imovinu, novac, prostor i moć). Pri tome ne postoji spremnost da se sredstva dijele, već pojedinci ili grupe nastoje da sve prisvoje za sebe;

---

<sup>166</sup> *Konkurencija* je poseban tip konflikta u cilju postizanja koristi, profita ili pristupa rijetkim, deficitarnim dobrima i vrijednostima. Njena specifičnost ogleda se u priznavanju samo legalnih, moralnih i pravnih obrazaca i pravila igre koja odobravaju normativna struktura i kulturni sistem određenog društva (N. I. Drjahalov, A. I. Kravčenko, V. V. Ščerbina (187)). – *Rivalstvo* je želja za dokazivanjem svoje nadmoćnosti u cilju postizanja prestižnih ciljeva koji su karakteristični za grupu i pojedince. Rivalstvo je borba za priznanje ličnih dostignuća i stvaralačkih sposobnosti od strane grupe, kolektiva i globalnog društva a ogleda se u nagradama i priznanjima. – *Neprijateljstvo*, za razliku od grupnog konflikta koji je borba između socijalnih subjekata, predstavlja "fiksiranu psihološku orijentaciju" i spremnost na konfliktno ponašanje. Neprijateljstvo ne mora uvijek prijeći u konflikt i ne mora dominirati u svakom grupnom ili socijalnom konfliktu.

- *konflikti koji su u vezi sa položajima i odnosima u grupi i organizaciji* (npr. nadmetanje za uticaj i za moć).

U konflikte vrijednosti i uvjerenja spadaju:<sup>167</sup>

- *konflikti koji se odnose na razlike u preferenciji i averziji* (na osnovu toga šta neko voli, a šta ga odbija) – na primjer, aktivnosti koje voli jedna strana ili ukusi koje ona ima smetaju drugoj strani;
- *konflikti koji se odnose na razlike u vrijednostima*, tj. sukob o tome kojom osnovnom vrijednosti je ispravno da se rukovodi u postupcima (npr. neki članovi grupe smatraju da nagrađivanje pojedinaca treba da bude u potpunosti prema postignutom doprinosu za grupu, a drugi da bude dosljedno prema principu socijalne jednakosti – znači podjednako svima);
- *konflikti koji se odnose na različita uvjerenja*, razlike u ocjeni šta je važno, a šta nevažno, šta je ispravno, a šta neispravno (M. Đorđević, str. 103).

S obzirom na subjekt konflikta u istraživanjima se razlikuju slijedeće vrste konflikata (*intrapsihički konflikti*, *interpersonalni konflikti koji nisu vezani za grupu*, *konflikti vezani za grupu i aktivnost u grupi i intergrupni konflikti*).

1. Prema Kurtu Levinu postoje tri grupe intrapsihičkih konflikata. To su konflikti unutar ličnosti, koji nastaju zbog sukoba motiva, ciljeva i mogućih načina njihovog zadovoljavanja.<sup>168</sup>

---

<sup>167</sup> Poznati istraživač konflikata Dojč, smatra da do međuljudskih konflikata može doći zbog:

1. *kontrole nad sredstvima koja služe za zadovoljavanje raznih potreba*; borba među pojedincima i grupama za imovinu, novac, prostor, moć;
2. *zbog razlike u ukusima i averzijama*. Ukusi jedne strane smetaju drugoj strani;
3. konflikti nastaju i uslijed *razlike u vrijednostima* i vrijednosnim orijentacijama; nagrađivanju pojedinaca, načinu nagrađivanja itd.
4. *Različita uvjerenja* o tome šta je važno ili nevažno, ispravno ili neispravno pri čemu se prihvatanje jedne ili druge ocjene pokazuje kao bitno;
5. Konflikt između pojedinaca i grupa *u vezi sa položajem i odnosima u grupi* (organizaciji). Sve navedene konflikte moguće je svesti na već pomenute konflikte *interesa i uvjerenja*. (N: Rot; 295).

<sup>168</sup> *Konflikt dvostrukog privlačenja* odnosi se na one situacije u kojima pojedinac ne može da se opredijeli za jednu od poželjnih mogućnosti. Nastaje u situacijama kad nas *podjednako privlače dva pozitivna cilja* i koji za nas imaju jednaku psihološku vrijednost. Ovaj konflikt se relativno lako riješava; kad se pojedinac približi jednom od pozitivnih ciljeva, ovaj odmah postaje privlačniji od onog drugog. Što je, dakle, pozitivni cilj bliži, to je njegovo privlačenje jače. Na ovu vrstu konflikta nailazimo i u onim situacijama kad se čovjek premišlja da li da utroši novac za kupovinu automobila ili na putovanje po svijetu.

1. *Konflikt dvostrukog odbijanja* nastaje onda kada nas podjednako intenzivno odbijaju dva *negativna* cilja, kada smo primorani da biramo "između dva zla manje" (npr. hoćemo li izvaditi zub ili se odlučiti da ga liječimo), tj. ako biramo između alternativa koje za nas imaju negativnu psihološku vrijednost (primjer za to je i nespričan učenik koji se koleba između mogućnosti da ostane na času i dobije slabu ocjenu ili da pobjegne i bude disciplinski kažnjen).

2. Interpersonalni konflikti su konflikti među ličnostima. Oni mogu nastati u okviru grupa kojima pojedinci koji su u konfliktu pripadaju, a mogu postojati i među osobama koje pripadaju različitim grupama. Njihovi uzroci su lična netrpeljivost, preosjetljivost, materijalni interesi itd., što takođe utiče na uspjeh u obavljanju posla, komunikaciju i saradnju.
3. Konflikti vezani za grupu i aktivnost u grupi mogu biti dvojaki: *konflikti vezani za grupu* – konflikti samo jedne osobe nastali uslijed njene grupne pripadnosti, tj. uloge u grupi i *konflikti vezani za aktivnost grupe* – koji obuhvataju konflikte između dva ili više članova grupe koji se bore za moć, prestiž ili uticaj.
4. Intergrupni konflikti su najrazličitiji konflikti među interesnim grupama (konflikti među državama, nacijama, internacionalni konflikti itd.).

Socijalni psiholozi govore o *destruktivnim* i *konstruktivnim* konfliktima. Prvi dovode do trajnih negativnih posledica za pojedince za grupu, ometanja uspješnog funkcionisanja grupe ili čak ugrožavanja njenog održanja. Konflikti mogu imati pozitivno dejstvo i korist za grupu jer zahvaljujući njima često dolazi do *promjena, razvitka, inovacija*. Promjene i uvođenje inovacija, najčešće su praćene konfliktima. Oni se javljaju *zbog otpora prema promjeni* koja je uslov plodonosnijeg funkcionisanja grupe. Konflikti mogu *da spriječe nazadovanje, da dovedu do uočavanja problema, da podstaknu nova rješenja*.

Prikazivanje konflikata kao izuzetnih, nenormalnih i destruktivnih stanja karakterišu određena psihološka učenja (biheviorizam i geštaltizam). Ova učenja su za redukovanje svih tenzija. Zaboravlja se da ljudi često žele tenzije, svjesno i namjerno izazivaju konflikte, teškoće i prepreke. Ima istraživanja (Goldštajn) koji smatraju da konflikte i napetosti nastoje izbjeći samo onaj čovjek "čiji mozak patološki funkcioniše").

## 12. ORGANIZACIJA I LJUDSKI RESURSI

Organizacija je složeni sistem čiji su raznoliki dijelovi međusobno povezani i funkcionalno usklađeni tako da čine postojanu strukturu i djeluju kao cjelina.<sup>169</sup> Ona označava usklađeni napor članova u postizanju zajedničkih ciljeva u okviru određene podjele rada, diferencijacije uloga i hijerarhije položaja.

---

2. *Konflikt istovremenog privlačenja i odbijanja je komplikovaniji i u životu najčešći*. Dok se u prva dva tipa konflikta pojedinac koleba između dva cilja, ovdje nas isti cilj istovremeno privlači i odbija. Cilj je jedan ali je on *ambivalentan* (npr. teška odluka hoćemo li prihvatiti neki posao uz vrlo visoku zaradu, ali ujedno uz veliku opasnost za zdravlje i život). Navešćemo jedan svakodnevni primjer. Ako neko nađe novčanik pun para u dilemi je da li da ga vrati ili ne. Zadržao bi ga jer mu je novac neophodan; ako uradi suprotno imaće osjećanje krivice, grize savjesti, jednostavno rizikuje da bude nepošten. Ovaj konflikt je vrlo težak za rješavanje; ukoliko se pojedinac više udalji od cilja, on postaje privlačniji, a kad mu se više približi on postaje odbojniji i može ostaviti ozbilje posljedice po mentalno zdravlje ljudi. Mentalni konflikti ne dovode u sukob pojedinca sa okolinom, nego u sukob sa samim sobom.

<sup>169</sup> Naziv organizacija koristi se i za označavanje procesa ili preduzete akcije koji dovodi do nastajanja tako uređenog sistema odnosa.

*Formalna organizacija* predstavlja okvir unutar koga se odvija život grupe. Kad se kaže formalna organizacija misli se na dva elementa:

1. zvanično određenu hijerarhiju položaja u organizaciji sa službeno predviđenim rasporedom odgovornosti;
2. aktivnosti (uloge) koje se zvanično djodeljuju svakom položaju.

*Socijalna organizacija* je stabilna struktura funkcionalno usklađenih uloga i položaja. Norme i pravila regulišu podjelu rada i funkcija, rukovođenje, razlike u odgovornosti i pravila tako da usklađuju akcije prema zajedničkim ciljevima. Naziv *socijalna organizacija nekada se koristi za samo formalno uređene odnose* koji su utvrđeni pravilima kao i formalnoj grupi. Na taj način pravi se razlika između formalnih i spontano nastalih i neformalno uređenih odnosa koji postoje u neformalnoj organizaciji ili grupi.

U socijalnoj psihologiji organizacija se određuje kao velika formalna grupa koja predstavlja složen sistem međusobno čvrsto povezanih malih grupa čije su aktivnosti eksplicitno pripisane, koordinirane i prilagođene zajedničkom cilju.

Pored formalne organizacije postoji i *neformalna organizacija* koja ne predstavlja organizaciju u klasičnom smislu. Neformalna organizacija *nema članstva, podjela dužnosti i određenih uloga*. To je neka vrsta amorfnе društvene grupe sa slabo povezanom mrežom međuljudskih odnosa. Kad se neformalne veze aktiviraju ka određenom cilju, mogu izvršiti veliki uticaj.

Rukovodioci pokušavaju da takve grupe i situacije prepoznaju, minimiziraju njihove negativne efekte i da ovaj izvor neformalne moći usmjere u pozitivnom pravcu u odnosu na ciljeve organizacije.

Ciljevi organizacije se jasno ističu. Za njihovo postizanje potrebna je *podjela rada, koordinacija rada, hijerarhijska struktura autoriteta i ekonomska mjera učinka*. U organizaciji se pojedinac najčešće posmatra sa aspekta uloge: osnovne jedinice organizacije su uloge, ne pojedinci, tako da, barem u teoriji organizacija može nastaviti svoje postojanje bez promjena, uprkos čestim izmjenama nosioca uloga.

*Organizaciona struktura* predstavlja definisan skup organizacionih uloga, veza i odnosa za grupe i pojedince koji sačinjavaju organizaciju. Najjednostavnija i najčešća struktura je funkcionalna organizacija, razvijena oko različitih funkcija (*zadataka: proizvodnje marketinga, finansija i kadrovskih poslova*).

Trajnost organizacije ne podrazumijeva nepromjenljivost strukture i funkcija. Svaka organizacija obuhvata šest primarnih funkcija odnosno preduzetničkih aktivnosti:

- *tehničke aktivnosti* (proizvodnja);
- *komercijalne aktivnosti* (kupoprodaja);
- *finansijske aktivnosti* (kapital);
- *računovodstvene aktivnosti* (finansijske informacije) i
- *administrativne aktivnosti*.

Administrativna funkcija, prema Anri Fajolu, treba da bude potpuno nezavisna od prethodnih pet aktivnosti i obuhvata: *planiranje, organizovanje, komandovanje, koordinaciju i kontrolu*. Upravlјati znači i predviđati. Prosuđivanje i integralno predviđanje je preduslov uspjehа svakog upravlјanja. Istraživači

organizacije rada uočili su činjenicu da zauzeti službenik često zapostavlja proučavanje dugoročnog planiranja i razvoja. Zbog toga su vrhovnom upravljačkom kadru preporučili da formira personal sastavljen od stručnih saradnika.

*Strategija* organizacije čini ključnu dimenziju organizacijske veze sa *okolinom* s jedne i bitnu osnovu za određenje *unutrašnjih odnosa i procesa* sa druge strane. Preduzetništvo i nije ništa drugo do *način povezivanja organizacije* sa njenom okolinom, dinamičan i adaptivan proces na promjene i kretanja u okolini. To je *plan za postizanje dugoročnih organizacionih ciljeva* u kome je naglasak stavljen na *predviđanje* budućeg ponašanja.

Način i konkretan odgovor organizacije na izazove okoline može uticati na: *snižavanje troškova, povećanje produktivnosti, osvajanje vodeće pozicije u djelatnosti na podizanje kvaliteta proizvoda i usluga, promjenu proizvodnog programa, kreiranje novih proizvoda i usluga, novi marketinški pristup itd.*

Strategija *diferencijacije* je najbliža preduzetničkoj strategiji jer pravi bitnu i kvalitativnu razliku između sopstvenih proizvoda i usluga u odnosu na konkurentnu organizaciju (dizajn, usluge, nova tehnologija, novi marketinški pristup).

Stalne promjene i neizvjesnost (turbulentnost) utiču na mišljenje da planiranje dugoročnog razvoja i aktivnosti *postaje sve manja funkcionalno*. Nju zamjenjuje način mišljenja o organizaciji fleksibilne infrastrukture koja je sposobna za *brze reakcije i stalno inoviranje postojećeg*. Ima mišljenja da se u turbulentnoj sredini organizacije moraju orijentisati na tzv. "*inspirativnu strategiju*".

Ključna strategija postaje "razvoj veština u traženju tržišnog povećanja mogućnosti". *Znanje, kreativni potencijal, sistematske inovacije* i "brza komercijalizacija novih inovacija" postaju odlučujući.

U društvu i ekonomiji postoje samo *inovatori* i *imitatori*. Onaj ko inovira i proizvodi promjene taj ide naprijed. Suština preduzetničke strategije je korišćenje i proizvodnje promjene. Iščekivanje i golo imitatorstvo vodi u *strategiju preživljavanja organizacije*.

Stalnoj orijentaciji na promjene i inovacije sopstvenih proizvoda i usluga prilagođena je i unutrašnja *taktika* sa timovima koji stalno preispituju, napadaju i čine zastarijelim (*strategija zastarevanja*) upravo najuspješnije i najcijenjenije proizvode i usluge, prije nego što to napravi konkurencija.

*Struktura*. Svaka struktura asocira na uređenost, ali na tromost i statičnost. Zato ona mora biti u pokretu. Uostalom, promjena se i definiše kao nestanak i nastanak određene strukture. Pretjerana struktuiranost, tromost, formalizam i orijentacija na probleme i izvršenje, odnosno efikasnost, su ključni razlozi koji *blokiraju preduzetništvo* u velikim preduzećima. Struktura sa svojom tromašću jednostavno može da koči i ubija ideje i kreativnost. Uspješne preduzetničke kompanije karakteriše visoka *povezanost strategije i strukture*, jednostavna činjenica da je struktura *efikasan instrument ostvarivanja strategije* a ne cilj po sebi kako se do sada shvaćalo.

Preduzetnička organizacija modernog tipa zasniva se na modelu "*struktuiranog haosa*" a to znači da su *fluidnost, fleksibilnost, dinamičnost, stalno restrukturiranje, deinstucionalizacija, informalnost* i brzo reagovanje – najznačajnije karakteristike nove strukture.

Fleksibilnost i orijentacija na akciju, mali "rotirajući i interaktivni timovi". Ovi timovi su usmjereni na "proizvodnju rješenja" a ne "proizvodnju papira". Način postojanja i djelovanja organizacije se *mijenja od vertikalne ka horizontalnoj orijentaciji* odnosno vrlo brzoj kros – funkcionalnoj saradnji i prevazilaženju svih hijerarhijskih barijera. Sve se usmjerava ka integraciji i rješavanju problema, testiranju i brzoj realizaciji ideja. Decentralizacija označava *povjerenje u ljude*. Na djelu su "slušajuće organizacije" orijentisane na korisnike koji pažljivo slušaju jer su oni najveći i neiscrpn i izvor ideja. To su kompanije koje stalno eksperimentišu a njihova filozofija se zasniva, velikim dijelom, na ukupnom pokretu preduzetništva – "malo je lijepo", "malo je uspješno". Najvažniji faktor uspjeha: organizacije postaju "velike, a istovremeno djeluju kao male", oslobađaju *individualnu inicijativu*, stvaraju neinstitucionalizovane i neformalne oblike djelovanja i kreiranja novog. Sve se pravi po dimenzijama čovjeka a ne obrnuto kad se čovjek smatrao *najmanjom karikom* u organizacionom lancu proizvodnje. Velike i nove komercijalne ideje više ne "stanuju" i ne dolaze iz organizovane istraživačke djelatnosti, nego uglavnom iz *male grupe zanesenjaka izvan formalnog sistema*. Tako, nijedan novi proizvod I.B.M-a nije došao posljednjih 25 godina iz formalnog sistema. *Male fleksibilne grupe* su osnova uspješnih i izvrsnih kompanija.

*Organizaciona kultura*. Istorija kulture je najbolje svjedočanstvo jedne uočljive pojave u pogledu kulturnih vrijednosti koje su, najčešće, uporno proklamovane ali nisu uvijek življene. Svijest o sopstvenim kulturnim vrijednostima često je nedostajala, a sve je to uticalo na sigurnost, motivaciju, dostojanstvo i identitet ljudi. Kultura se najčešće shvatala kao duhovnost koja uključuje umjetničko stvaralaštvo, umjetnička i istorijska djela, galerije, pozorišta itd.

Kultura, međutim, obuhvata sticanje znanja i istovremeno, kako je već uočeno od strane antropologa, sociologa, etnologa i psihologa, zahtjev za određenim načinom života, nešto što je široko, sveobuhvatno. Shvaćena u širem smislu, kultura nije samo gomilanje znanja, već dio integralne prakse, zadiranje u ekonomiju, nauku i obrazovanje, običaje i vjerovanje, komuniciranje, vrijednosti i obrasce ponašanja. Uočena je i zabrinjavajuća distanca između ekonomske racionalnosti i kulturnih vrijednosti.

U raspravama o kulturnom razvoju vidljive su razlike između istraživača koji pod kulturom podrazumijevaju način života jedne grupe i onih koji su skloni da na kulturu gledaju kao na relativno zasebno područje ili sektor određenih djelatnosti. U prvom slučaju kulturni razvoj se posmatra kao višedimenzionalna pojava koja obuhvata razvoj mnogobrojnih područja u načinu života ljudi. "Razvoj je, dakle, doista multidisciplinarni pristup. Iako zvuči izazovnije, čini se, da praktičnim političarima i državi više odgovara da koriste ograničenu definiciju kulture"<sup>170</sup> gdje se kultura obično pridodaje kao nešto beznačajno, kao luksuz i ukras. Ima istraživača koji ukazuju na brojna iskustva "da bi se osvijetlio otpor kulture invaziji ekonomije". Po mišljenju F. Perua – "najdirektniji efekat demonstracije je postignut ako je dobro shvaćen:

---

<sup>170</sup> Videti: Ali H. Syed, *Nekoliko teza za raspravu o kulturnom razvoju*, Kulturni radnik, 3/1987., str. 100.



- a) *s jedne strane, da ekonomske činjenice i institucije postoje samo uz pomoć kulturnih vrijednosti;*
- b) *s druge strane, da je pokušaj da se odvoje kolektivni ekonomski ciljevi od njihove kulturne okoline osuđen na neuspjeh, upravo mudrim, intelektualnim akrobacijama.*

Dimenzija razvoja, shvaćena u ovom smislu, pretpostavlja da kultura proističe iz životne sredine: Kultura se inkorporira, predstavlja kvalitet života; ona je "ugrađena" i "otijelovljena", ali nije ništa manje unutarnja i intimna; ona funkcioniše u obliku *neprekidne razmjene između egzistencijalne sredine i svijesti*. Između kulture, koja je rasprostranjena u jednoj životnoj sredini, i individue, koja u njoj učestvuje, postoji direktna veza.<sup>171</sup>

Kultura se mijenja za ostalim društvenim promjenama, "i vrlo je teško govoriti o promjenama koje se dešavaju isključivo u kulturi; *ne možemo govoriti o isključivom kulturnom razvoju jer je on dio ukupnog društvenog razvoja*, ali ne kao njegov mehanički nego integralni dio. Ne postoji, dakle, posebna kulturna istorija nezavisna od opšte ljudske istorije, ne postoji u tom smislu ni posebna teorija kulture, koja se na bitan način ne bi vezivala za opštu teoriju društva, itd. To, međutim, ne znači da se kultura ne može posmatrati i tretirati samostalno, da se ne može govoriti o kulturnim specifičnostima.

Na taj način se umanjuje značenje kulture, ona se ne gubi u cjelini razvoja društva, naprotiv, ona postaje vidljivija, više se ističu neke njene cjeline i stvaralački postupci.<sup>172</sup>

Uobičajeno shvatanje kulture u nas svodi se na stanovište da je ona područje društvenog života, dodatak i luksuz. Međutim, kultura je oblast društvenog rada, dio ekonomskog sistema koji nije rad od manjeg značaja, niti nekakva djelatnost niže vrijednosti, o čemu (kod nas, na žalost) postoje ukorijenjene predrasude. Kultura se najčešće svodi na potrošnju, jer još nije prevladano mišljenje da se za kulturu "mora davati". Očigledno, postoji zavisnost "proizvodnje" kulture od ekonomske proizvodnje uopšte, od materijalnog bogatstva društva. Bez obzira na to, teško se može govoriti o "rentabilnosti" kulture, o čistim ekonomskim ulaganjima u kulturu. Kultura je nesvodljiva samo na standard i *pitanje sredstava*. Nije značajno samo da društvo izdvaja za kulturu, važniji je problem društvenog sistema *kako da usvoji rezultate kulture*. Ne treba zaboraviti da se posljedice kulture jasno osjećaju tek na nekom drugom planu, u svijesti i mentalitetu ljudi, na primjer.

Praksa je dokazala da dosadašnja "akcija" kulture nije neposredno materijalna sfera rada, već njen rezultata – raspodjela ukupnog prihoda preko doprinosa. Država je gradila odgovarajuću strukturu kulturnih i svih drugih institucija. Birokratski odnos prema kulturi, birokratizovana kultura, najčešće je zamjenjivala funkciju ljudi u bavljenju društvenim poslovima. Zaobilazila je svijet njihovih potreba, jer joj je cilj bio *da se zadrži odvojenost proizvodnje i kulture*. Na taj način, kultura je *postojala dirigovani akt* gdje su mogućnosti manipulacije bile ogromne.

Već smo istakli da se ne može govoriti o kulturi samo kroz prizmu rentabilnosti, tržišta i materijalnih vrijednosti. Iako se zalažemo za koncept tržišne

<sup>171</sup> F. Peru, *Za filozofiju novog razvoja*, Matica srpska, Novi Sad, 1986., str. 37.

<sup>172</sup> R. Đokić, *Kultura u društvenom životu*, Borba, Beograd, 1981., str. 12.

privrede, možemo na nizu primjera dokazati da zakon tržišta ne mora imati ništa zajedničkog sa istinskom i autentičnom kulturom. Ako se kultura svede samo na logiku profita, onda se skrnave i sužavaju kulturni vrijednosti.

Neophodno je utvrditi: gdje je smeštena kultura? U radu ili izvan njega? U raspodjeli ili potrošnji?

Može se tvrditi da dosadašnje mjesto kulture nije neposredno materijalna sfera rada, već rezultat proizvodnje, odnosno raspodjela ukupnog prihoda. Prosvjetiteljstvo, koje je zadojeno idejom da u određenom društvu manjina uvijek kreira i poklanja kulturu, bilo je nosilac "krnjeg" shvatanja po kome kultura egzistira izvan proizvodnog života, a u te prostore se unosi spolja, vaspitanjem, obrazovanjem ili kulturnom animacijom. Danas je ova teza teško prihvatljiva i nailazi na mnogobrojna protivljenja. Naprosto, *kultura se počinje povezivati sa učešćem i stvaranjem u cjelokupnom načinu života*, radnim sredinama i lokalnim zajednicama, i sve češće *postaje zahtjev za određenim načinom života*. Kultura se ne može shvatiti odvojeno od proizvođača, kao namet koji se daje u rijetkim trenucima, kao neki ukras, luksuz, uzlet i izlet, tanani skok društva, estetički talog ili pasivna dopuna. Kulturni život nije samo ono što se prisvaja, nego i ono što se daje i u čemu se *aktivno učestvuje*. Postoji ljudska svakidašnjica, raznovrsna područja svakodnevnog života koja treba kultivirati (rad, slobodno vrijeme, stanovanje, političko ponašanje). Očigledno da je svaki trenutak ljudskog življenja dio kulture kao i sve sfere egzistencije. Otuda govor o *kulturi rada, kulturi slobodnog vremena, kulturi stanovanja, političkoj kulturi, fizičkoj kulturi, umetničkoj kulturi, pozorišnoj kulturi, vizuelnoj kulturi, tehničkoj kulturi, saobraćajnoj kulturi* itd. Tako, npr. kod nas velike investicione poduhvate u privredi najčešće ne prati kulturna dimenzija, koja naprosto nije ukalkulisana jer se, navodno, ne vidi "rentabilnost" kulture. Susret rada, kulture i rukovođenja mora da bude plodonosan ako ni zbog čega, ono bar da se izbjegne stil rukovođenja koji svoje finale završava lupanjem šake o sto.

Kultura je način ophođenja ljudi jednih prema drugima; ona je tradicija, standard, obrazac ponašanja, način života, način na koji činimo i obavaljmo određene stvari. U najvećem broju preduzeća, kultura je *rezultat slučaja*; rijetko se razmišlja o kulturi ili stilu preduzeća. A kultura je *izuzetno* važna za kompaniju, jer ona unaprijeđuje komunikaciju među zaposlenima i pomaže da se uobliči lik kompanije, koji je i te kako značajan u kontaktu sa konkurencijom na tržištu. Pošto je kultura važna, neophodno je da joj se posveti pažnja, da se shvati kako se na nju može uticati i da je možete mijenjati.

Promjene su neophodne. Prelaz se mora događati od *antibiznis kulture* ka *biznis kulturi*. Još uvijek smo suočeni sa jednim duboko usađenim shvatanjem da je biznis nešto nepošteno, nedostojno, ponekad potpuno nepoželjno. Prethodni sistem obrazovanja, kod nas, skoro je u potpunosti zanemario svijet biznisa, a kad se o njemu i govorilo, bilo je najčešće izraženo antibiznis intonacijama.<sup>173</sup>

Kultura je veoma bitna za svakodnevno ponašanje čovjeka unutar organizacije i načinom kako on stvara organizaciju. Između naše i drugih kultura postoje važne razlike s obzirom na organizaciju. "Čovjek organizacije" kakvog poznaje SAD – ne pristaje načinu života mnogih zemalja. Kultura uveliko utiče na

---

<sup>173</sup> Van Masdag, *Razmišljajte marketinški*, Privredni pregled, 1991., str. 6-7.

način kako se procjenjuje rad na nižim nivoima organizacije. Oštra razlika između poslova može predstavljati veliku smetnju u ekonomskom razvoju neke zemlje.

Značenje rada i preduzetništva ima kulturni kontekst. U SAD preduzetnici kažu da ne žele ljude koji posao rade za njih. Oni traže čovjeka koji pripada poslu, a ne posao čovjeku. Zahtijeva se da posao zaokupi cijelog mladog čovjeka, da ga "drži u kandžama"; uveče prije spavanja i ujutro kad se sprema na posao. A kad posao toliko zaokupi mladog čovjeka, uspjeh je neizbežan.

Kultura je komunikacija i svakako da utiče da način komuniciranja između ljudi. Ona kultiviše umjetnost pregovaranja, slaganja ili neslaganja. Kad se s nekim ne slažete možete mu to reći u lice ali i prećutati i zadržati za sebe. Ili, možda, možete odlučiti da o tome razgovarate sa trećom osobom.

Veoma je bitno da li postoji potreba za nečim. *Kolika je potreba da se ima potreba* za kultivisanjem menadžmenta, biznisa, korporacije? Ukoliko se poznaje relativna snaga i moć svake potrebe, pa i kulturne, veće su mogućnosti predviđanja, što je veoma bitno za savremeni menadžment. Teorija potreba primjenljiva je na svim nivoima. Naravno uvijek je potrebno imati u vidu vrijednosnu obojenost svake potrebe.

Kritika menadžmenta kroz medije se često zadržava samo na tezi da bi svijet biznisa morao svjesno da prihvati svoju društvenu odgovornost, da pokaže veću brigu za čovjekovu okolinu i da se ponaša poštenije. Mada je kritika opravdana, ne treba zanemariti izuzetnu korist koju društvo ima od svijeta biznisa. To što mediji ne obraćaju pažnju na ove detalje dovodi do nesporazuma i zabluda.

Temeljni ideološki stav preduzetničkog društva ogledao se u svodenju kulture na pozorište, koncerte, galerije, na pasivnu dopunu. Nova teorijska inicijativa na području sociologije kulture zahtijeva ponovno vraćanje i uvođenje kulture u svijet realnog života, koji je, po svojoj funkciji, estetika bila pozvana da negira i sakrije. Kultura nije samo "estetički katalog", već mnogo više od toga. Preduzetnička društva to počinju shvatiti i korigovati svoj raniji tvrdokorni stav o poziciji kulture u odnosu na to područje.

S druge strane, malo se zna o specifičnim kulturnim potrebama pojedinih društvenih slojeva, generacija, društvenih sredina, lokalnih zajednica. Dohodak najčešće ne pruža, a naročito u situaciji krize, bilo kakvu šansu za kulturnu emancipaciju. U takvoj situaciji s pravom se postavlja pitanje: *Postoji li potreba da se ima kulturna potreba?* Svi ovi momenti utiču da se kultura shvata kao rezidualni element, neka nužnost uslijed postojanja nasljeđa prošlosti ili neka suvišnost u izumiranju. Jednostavno rečeno, *zaboravlja se da kultura može biti poluga ukupnog društvenog razvoja*. Zagovornici tradicionalnog koncepta kulture propagirali su ideju da svi mogu koristiti plodove kulture. Pri tom su zapostavljali pitanja klasnog položaja, koncepta i sadržaja kulture kao i njen, ponekad vrlo uočljiv, elitizam. Nije bilo govora o dominantnoj kulturi koja se nametala cjelokupnom društvu, kao ni istraživanja o tome koliko klasna podjela doprinosi podvajanjima u kulturi.

Uloga kulture u organizacijama veoma je bitna. Jedna od najvažnijih organizacionih promjena jeste promjena kulture i kulturnih obrazaca. Postojeći kulturni obrasci zamjenjuju se novim. Tradicionalni birokratski model organizacione strukture se mijenja i oblikuju se novi sa preduzetničkim osobinama pod nazivom preduzetnička kultura. Ovaj proces nije jednostavan jer ga otežava

saznanje o "nevidljivosti" pojedinih elemenata organizacione kulture koji se teško mogu operacionalizovati i kvantifikovati. Ipak, ostaje stav da kulturu treba mijenjati postepeno, sekvencu po sekvencu. Pri tome se naglašava pravilo da ne treba odbaciti sve što je staro. (M. Petković, *Organizacione osobine preduzetničke firme*, str. 209.). Pored određenja organizacione kulture od ključnog značaja je i pitanje: da li u jednoj organizaciji postoji samo jedna ili mnoštvo kultura koje djeluju unutar organizacije?

Organizacije se ne razlikuju samo po ljudima koji rade u njima. Čitave organizacije se razlikuju jedne od druge i mnogo je veći broj činilaca nego što je razlika u ljudima. Primjetno je da organizacije stabilno postoje nezavisno od određenog broja i sklopa ljudi na koje se oslanja. Ova stabilnost se postiže zahvaljujući, u velikoj mjeri, organizacionoj kulturi koja se najčešće shvata kao *saznajni okvir stavova, vrijednosti, normi i ponašanja i očekivanja zajedničkih za sve članove organizacije*. Kad se jednom formiraju i utvrde ovi obrasci postaju relativno stabilni vršeći snažan uticaj na organizaciju i ljude koji u njima rade. Na taj način organizaciona kultura postaje uvažena od svih članova organizacije.

U istraživanjima se ističu mnogobrojne karakteristike organizacione kulture:

1. Organizacije se razlikuju u pogledu *spremnosti da odgovore na potrebe kupaca i radnika* (podrška kvalitetu, uslugama).
2. Organizacije se razlikuju u pogledu *podrške novim idejama samih radnika* koje oni žele da plasiraju. S druge strane, negde se zahtijeva i preporučuju šta treba *tačno reći*, dok druge organizacije gaje obrazac da se bude svoj, *nezavistan* i da prilikom obavljanja zadataka prezentira svoje ideje. Neke organizacije žele direktne pregovore (face to face) dok druge, kad je situacija neizvesna, traže posrednike (Japanci, npr.).
3. Organizacije se razlikuju po spremnosti da preuzmu *rizik* ("kultura izazova i rizika"). Neke se upuštaju isključivo u sigurne investicije, druge su sklone riziku. A kao što je poznato nema profita bez rizika i inovacija.
4. Razlike među organizacijama su vidljive u njihovoj *otvorenosti* prema postojećim modelima komunikacije. U nekima se od radnika očekuje da *slobodno donose odluke* i da stupaju u kontakt sa ljudima koji im mogu pomoći da obave posao. Npr. poznata je tradicija I.B.M-a da funkcioniše u okviru *utvrđenih kanala komunikacija* i da je moć koncentrisana u rukama nekolicine ključnih ljudi (mada je i kod njih primjetna promjena ove prakse i ulazak u nove obrasce decentralizacije).

Organizaciona kultura obuhvata vidljive i nevidljive obrasce formirane, otkrivene i razvijene u određenoj organizaciji i u funkciji je spoljne adaptacije i unutrašnje integracije. Ovi obrasci se *podstiču, preferiraju, razvijaju i prenose* na nove članove organizacije "kao ispravan način percepcije, razmišljanja i osjećanja za iste probleme".

Organizaciona kultura je "*način rješavanja problema*", "*zajednička znanja članova organizacije*", obrazac i *način ponašanja* koji je zajednički za jednu organizaciju".

Da bi se istakao značaj organizacione kulture ukazuje se na analogiju organizacije sa ledenim brijegom u vodi. Njen vrh koji čine *formalno vidljive*

komponente organizacije i njene strukture (tzv. "tvrđi elementi") obuhvataju 30%, dok 70% brijega pod vodom čini nevidljiva, neformalna organizacija. Ti "meki" elementi najčešće se formulišu kao korporacijska ili organizaciona kultura. A kao što je poznato santa leda može uspješno ploviti samo dok je nose njeni nevidljivi elementi. Magični trougao svake organizacije i njenog strategijskog ponašanja i razvoja čini visoka povezanost sva tri njegova vrha: *strategije, strukture i kulture*. Ova nevidljiva, strana kulture prisutna je i u njenoj definiciji: "Organizaciona kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična, informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja". Ona osigurava integritet ličnosti i određuje *specifičan identitet* prema unutra i prema spolja, dajući okvir za svrhu, misiju i kontinuitet djelovanja pojedinca i organizacije. Njena svrha je unifikacija socijalne dimenzije organizacije.

Organizaciona kultura obuhvata bazične vrijednosti, vjerovanja i norme i običaje koji utiču na *način organizovanja, ispoljavanja autoriteta, izbor i razvoj kadrova, sistem nagrađivanja i motivacije ljudi, stepen formalizacije, standardizacije postupaka, način kontrole* itd. Kultura utiče na organizaciju; s druge strane, organizacije se bitno *razlikuje po tipu kulture* koju razvijaju, usklađenosti sa drugim komponentama organizacije. Preduzetničke uspješne organizacije karakteriše *dominantnost i koherentnost* njihove kulture. Snažna organizaciona kultura usmjerava odluke i ponašanja, nudi i osigurava informacije o poželjnom i neophodnom ponašanju. Preduzetnička uspješna organizacija mogla bi se označiti pojmom  *kreativne kulture, kulture usmjerene na promjene*. Osnovni moto te kulture je: "biti tamo gdje je akcija" i "kreirati budućnost". Novije studije (Piters i Vajterman) ističu kao odlike organizacione kulture visok *senzibilitet za okolinu*, naročito potrošače, orijentaciju na inovacije, decentralizaciju, spuštanje autoriteta i moći prema dole, usmjerenost na akciju, eksperimentisanje, ohrabivanje pokušaja i pogrešaka, interno takmičenje (kompetitivnost), pružanje smisla, autonomije i saodređenja zaposlenim, maksimalno korišćenje kreativnih sposobnosti pojedinca, povjerenje u odnosima, neformalnost, orijentacija na uspjeh i rezultate, tolerantnost na pogreške i neuspjehe i uopšte visoka stvaralačka atmosfera koja mijenja postojeće. Kultura organizacije podrazumijeva misionarsku *viziju*. Od presudnog značaja postaje njen *sadržaj* (obrasci, vjerovanja, vrijednosti, stavovi, norme ponašanja, simboli) i *socijalni karakter* (da postoji samo u okviru grupa, organizacija, zajednica, profesija, slojeva itd.).

*Efekte* organizacione kulture mjere se kroz njen uticaj na opažanje, mišljenje, vjerovanje, vrijednovanje, stavove itd.). *Način nastanka* ukazuje na njenu socijalnu interakciju i zajednička iskustva. Relativna *stabilnost* ogleda se u njenom obnavljanju i prenošenju putem socijalizacije. *Jedinstvenost* organizacione kulture ukazuje da svaka grupa i organizacija ima svoju specifičnu kulturu.

## 12.1. Menadžment ljudskih resursa

Razlikovanje preduzetnika i menadžera, karakteristika ranijeg perioda, nije više plodonosna. Savremeno poslovanje zahtijeva integraciju tih aktivnosti i traži da uspješni rukovodioci budu i dobri preduzetnici.

U bilo kojoj organizovanoj ljudskoj aktivnosti mora postojati funkcija upravljanja – menadžment. *Menadžment je profesija ili vještina upravljanja*

(vođenja), racionalno korišćenje sredstava i načina ostvarivanja ciljeva; ostvarivanje ovih ciljeva zavisi od kapaciteta vođenja i sposobnosti izvršavanja.

Funkcije menadženta obuhvataju:

1. *koordinacije aktivnosti* drugih ljudi od strane jedne ili više osoba radi ostvarivanja rezultata koji se ne mogu obezbjediti angažovanjem samo jednog izvršioca;
2. *odlučivanje i kontrolu rada* ljudi radi ostvarivanja ciljeva organizacije;
3. *rad sa ljudima* (»ljudski resursi«), uz uključivanje ostalih organizacionih resursa;
4. *vještinu upravljanja* posredstvom drugih;
5. *prilagođavanje organizacije* uslovima i zahtjevima okoline (okruženja);
6. *koordinaciju i usmjeravanje* grupne akcije prema definisanim ciljevima;
7. *racionalno vođenje poslova* u ime korporacije;
8. *funkciju koordinacije i upravljanja posebne grupe ljudi* u formalnoj organizaciji;
9. *naučnu oblast* koja opisuje i objašnjava pojave u organizaciji i uslove okruženja u kojima se te pojave odvijaju.

Menadžment je proces *razvoja i selekcije* organizacionih ciljeva i strategija, *spровоđenje određenih strategija* kroz kooperaciju i usmjeravanje organizacionih resursa (kadrova, finansija, materijala, opreme, tehnologiju).

Menadžment i vođstvo se na najrazličitije načine obrađuju u literaturi o upravljanju. Uglavnom se mogu izdvojiti dva stanovišta:

- vođstvo je uži fenomen od menadženta, ono je samo *jedna funkcija* menadženta;
  - menadžment i vođstvo su *različite pojave*.
1. Istraživači, koji vođstvo sagledavaju kao jednu od menadžerskih funkcija, smatraju da je to njegova suštinska funkcija (uz planiranje, organizovanje i kontrolu). Posle planiranja i organizovanja posla, neophodno je da menadžer sa svojim saradnicima sprovede u djelo ciljeve firme, a upravo je to funkcija vođenja.
  2. Nasuprot prvom stanovištu, postoji mišljenje da se menadžment i vođstvo razlikuju; u menadžmentu je akcenat na racionalnoj analizi situacije i postojećeg, dok je vođstvo *kreiranje novog i vizionarskog*. Ovi autori zaključuju »da *dobar vođa ne mora imati menadžerske sposobnosti, ali da uspješni menadžeri moraju imati sposobnost da vode*« (R. Bojanović; 178). Idealna situacija je kad je menadžer istovremeno vođa...

Vođenje je konkretna stvar i odnosi se na *konkretne ličnosti*. Menadžeri ne pripadaju jednom psihološkom tipu, već reprezentuju određeni sistem vrijednosti i radnu etiku.

U analizama psiholoških profila menadžera pominje se veoma zanimljivo istraživanje Majkla Mekobija koji je intervjuisao 250 američkih menadžera, ispitujući, između ostalog njihov odnos prema poslu, lične aspiracije, društvena i politička pitanja. Rezultate svojih istraživanja objavio je u knjizi »*Kockar*« koja je

postala veoma tražena u američkom poslovnom svijetu. Psihološke profile menadžera Mekobi je povezoao sa različitim vrstama »karaktera« u korporacijama:

1. *Zanatlija* je onaj koji cijeni visokokvalitetne proizvode i rješavanje problema. On se uklapa u svijet majstora i šegрта. Ovom tipu pripadaju *menadžeri u organizacijama tehničke orijentacije*; kad je frustriran i nema »izazova« traži posao na drugom mjestu.
2. »*Borac u džungli*« - želi da dominira i ovlada drugima. Za njega je svijet takmičenje u kome nema mjesta za poraženog. Zato je *spreman da »skrši druge da ne bi bio skršen«*. Mekobi koristi makijavelističke termine (»lav«, »lisica«) da bi označio dva podtipa »borca u džungli«. Lav je car džungle koji gradi imperiju, ali istovremeno štiti svoje sljedbenike. Lisac koristi sva sredstva kako bi se domogao vrha kompanije (zavjere, intrige, zloupotrebe i sl.).
3. *Ljudi kompanije* se identifikuju sa organizacijom i takav tip menadžera postaje »*čovjek organizacije*« koji cijeni harmoniju, zajedništvo i dobre odnose. Oni uvijek ističu integrativne funkcije koje moraju doprinositi koheziji organizacije.
4. *Kockar* je iznad svega usredsreden na pobjedu i slavu. On može da motiviše svakoga jer propagira ideologiju da svi imaju jednake i slične šanse da postanu pobjednici. Nije vjeran kompaniji kao što je to čovjek organizacije jer radi isključivo na određenim projektima.
5. *Graditelji sopstvene karijere* su zainteresovani, prije svega za sopstveni razvoj. Traže poslove u kojima mogu razviti svoje sposobnosti da bi održali sopstvenu tržišnu konkurentnost (prema R. Bojanović; 181). Graditelj sopstvene karijere ne vjeruje da mu kompanija nudi sigurnost i zato uzima stvar u svoje ruke. Socijalni psiholozi ističu da u jednoj velikoj firmi svi tipovi moraju postojati jedan pored drugog i dopunjavati se. »Suština ideje je da dobra kombinacija menadžera može u značajnoj mjeri da poveća efikasnost korporacija pa samim tim privrede u cjelinik« (R. Bojanović; 184).

Što se tiče naših menadžera, još uvijek nema jasno profilisanih tipova. Ipak ima pokušaja da se skicira profil jugoslovenskog menadžera koga treba provjeriti empirijskim ispitivanjem. U *Psihologiji međuljudskih odnosa*, R. Bojanović analizira dva moguća tipa ili profila »jugomenadžera« – *politički konformista* i *žongler*. Prvi su lojalni centrima društvene moći jer smatraju da je to važnije od znanja i karijere. To su »*podilazeći*« *konformisti* koji u situacijama krize svoju firmu dovode do propasti.

*Žongler* pažljivo bira saradnike jer mora da riješava probleme na nekoliko »frontova«. On »vješto iznalazi načine da plasira svoju robu i usluge u nepovoljnom okruženju. *Bori se protiv netržišnih poteza države* koji otežavaju poslovanje svim firmama. Pored toga, on mora da ratuje protiv ostatka ranijeg ponašanja i navika unutar svoje firme« (R. Bojanović; 184). *Žongler* je visoko motivisan da se održi na rukovodećem položaju.

Pored pokušaja da se skicira profil »jugo menadžera« sve su prisutnija istraživanja o *ličnim osobinama menadžera*. Jedno istraživanje je vršeno anketom na bazi anonimnog upitnika koji je popunilo 406 menadžera. Uzorak je obuhvatao

sve vrste menadžera: od generalnih direktora i članova upravnih odbora, preko menadžera profitnih centara preduzeća, rukovodilaca projekata, pa sve do funkcionalnih menadžera kao što su: finansijski, marketing (komercijalni), proizvodni, kadrovski, informatički i menadžer istraživanja i razvoja. Uzorak je obuhvatio preduzeća u svim privrednim granama, veoma različite veličine i različitog pravnog statusa. Najzad, istraživanje je vršeno kako u privatnim tako i u društvenim i državnim preduzećima.

U anketi "Lične osobine menadžera", testiran je odnos domaćih direktora prema značaju pojedinih ličnih osobina za uspješan rad menadžera. Lista je sadržavala 14 najčešće navođenih osobina u stručnoj literaturi, a ocjene su davane na skali od 1 do 5, kao u školi. Svaka od ponuđenih osobina ima značaja za uspješan rad menadžera, što se može vidjeti po relativno visokim prosečnim ocjenama, kako je to i prikazano slijedećom tabelom:

Lične osobine menadžera	
Samopouzdanje	4,49
Pregovaračke sposobnosti	4,46
Dosljednost	4,33
Komunikativnost	4,33
Brzo djeluje	4,25
Samostalnost	4,22
Staloženost	4,01
Strpljivost	4,00
Lični šarm, stil	3,92
Fizički izgled	3,64
Sklonost riziku	3,59
Lična harizma	3,53
Agresivnost	3,36
Ekstravertnost	3,16

Istraživači su utvrdili da su domaći menadžeri veoma povoljno vrijednovali lične osobine, povjerenje u samog sebe (samopouzdanje, samostalnost). S druge strane, primjećeno je da se najmanje cijeni ekstravertnost, a zatim ostale osobine koje podrazumijevaju neposredan i otvoren nastup (agresivnost, harizma, sklonost riziku) (G. Petković, N. Janićijević; 226-227).

U već pomenutom istraživanju *Lične osobine menadžera*, kao sastavne komponente modela osobina menadžera, identifikovane su četiri bazične osobine: *sigurnost u sebe*, *sistematičnost*, *liderske sposobnosti* i *političke sposobnosti*. Uočeno je da se ove četiri opšte osobine mogu diferencirati po dva kriterijuma: *stil rješavanja problema* i *orijentacija u rješavanju problema*. Kod prvog stila, razlikuje se radikalni stil u rješavanju problema i on se zasniva na liderskim sposobnostima i sigurnosti u sebe. Uočen je i suprotan stil koji autori nazivaju inkrementalni stil rješavanja problema, a koji podrazumijeva sistematičnost i političke sposobnosti menadžera.



Kad je u pitanju orijentacija u rješavanju problema, menadžer može biti orijentisan *na ljude i na zadatke*. Oni koji su orijentisani na ljude smatraju da se cjelokupni ljudski odnosi zasnivaju na međuljudskim odnosima, ličnim kontaktima i na vezama među pojedincima. *Menadžeri, koji su orijentisani na zadatak djeluju u okviru »depersonalizovanog obrasca«*. Kao glavne karakteristike ove orijentacije ističu se sistematičnost, sigurnost, staloženost, dosljednost, strpljivost, samostalnost i samopouzdanje.

»Model osobina menadžera pokazuje da postoje četiri osnovne strategije rješavanja problema. Svaka od ovih strategija rezultira iz jedne od četiri identifikovane opšte osobine menadžera:

1. *Radikalni stil kroz orijentaciju na zadatak*. Ova strategija proističe iz sigurnosti u sebe kao dominantne osobine menadžera.
2. *Radikalni stil kroz orijentaciju na ljude* je pristup koji odgovara menadžerima sa urođenim liderskim sposobnostima.
3. *Inkrementalni stil kroz orijentaciju na zadatak* podrazumijeva sistematičnost kao dominirajuću karakteristiku menadžera.
4. *Inkrementalni stil kroz orijentaciju na ljude* zahtijeva izražene političke sposobnosti menadžera« (G. Petković, N. Janičijević; 234-235)

## 12.2. Lični imidž i imidž organizacije

Pod imidžom se najčešće podrazumijeva emocionalna predstava (slika) u vezi sa nekom ličnošću, predmetom, organizacijom ili akcijom. Imidž se često vezuje za jednu jedinu osobinu manju, vrlinu, karakteristiku ili stil; to je rezultat nedovoljnog poznavanja novog termina.

Imidž je način predstavljanja ličnosti kroz stil, ponašanje, odjevanje, stanovanje, način života... On obuhvata sve grane bitisanja čovjeka (duhovne i fizičke) i u direktnoj je vezi sa estetskim zakonima vremena i društva u kome se život odvija (D. Punišić; 9). Za pojam imidža se vežu i najrazličitije predrasude, naročito kad se radi o imidžu nekih osoba ili grupa. Zato je opravdano reći da pojam imidža uključuje i naš stav prema tom objektu.

U terminologiji današnjeg šou biznisa (muzika, sport i sl.) imidž predstavlja izgled, koji uz specijalne savjetnike (»brine o mom imidžu«) ili ličnim zalaganjem ostvaruje jedan pjevač ili sportista. On teži da skup spoljašnjih karakteristika i ukupnost ponašanja bude istovremeno originalan i moderan. Riječ je široko prihvaćena od strane mladih koji ga upotrebljavaju u najrazličitije svrhe.

Imidž popularnih aktera je nezaobilazan bez ljudi iz sporta – vrhunskih igrača, posrednika, navijača, ali i publike. U ovoj oblasti imidž se najčešće određuje kao *mišljenje o samom sebi koje određeni akter želi da saopšti, kao svojevrsna rasprodaja reputacije*. On se često ne zasniva na stvarnim činjenicama već na uvjerenju i iluzijama koju ljudi stvaraju o sebi samima. Subkulturalna sportska scena, kao određeno značenje stila, izražava se pomoću imidža. A stvaranje i fabrikovanje imidža, danas, je veliki biznis i dio profita. Postoje specijalisti *imidž-dizajneri* koji se bave kreiranjem imidža. Oni do simbola dovode oblik stvari, događaja ili ličnosti, koji svom nosiocu diktira određeni način ponašanja, i koji se danas širi

zahvaljujući medijima i reklamama. Mas-mediji – njihova potreba i glad za osmišljenim izgledom ličnosti koje treba plasirati i rasprodati njihovu reputaciju, stvorili su prostor za nove stručnjake koji treba da brinu ne samo o izgledu već o imidžu. Pored rada na samom izgledu ličnosti, počinje se i sa radom na osmišljavanju cjelokupnog predstavljanja ličnosti u momentu prikazivanja i plasiranja putem mas-medija.

Sportisti su ličnosti šou biznisa, postaju idoli i zato počinje interesovanje za njihovu privatnost. U želji da što zanimljivije prikažu i privatne živote, stručnjaci koji stvaraju imidž oblikuju biografije. »Imidž dizajneri« – svojom stručnošću na polju oblikovanja, svojim znanjem iz oblasti estetike, svojom širinom obrazovanja, svojom snagom i darom za stvaranje novog, postaju profesija koja kreira nove ljudske potrebe, najkompletniji za rad na imidžu. Zahvaljujući dobro osmišljenom imidžu, ličnosti iz javnog života postaju uzor običnih ljudi, naročito mladih.

Prema sopstvenom izboru, mladi prihvataju određenu vrstu imidža svog idola, kopiraju je i podržavaju, prvenstveno način odjevanja i ponašanja. Najuspješnije ličnosti iz javnog života, putem mas medija stvaraju nove trendove u rasprostiranju imidža.

Imidž je povezan sa neverbalnim ponašanjem, »govorom tijela«, zdravim životom, njegovom, odjevanjem itd. *Rasprodaja reputacije uključuje »rad na sebi«, u cilju korigovanja svojih minusa u svim sferama i oblicima ponašanja.* Svaki rukovodilac trebalo bi da slijedi preporuke iz jedne praktične knjige o dizajnu.

»Odvojte bitno od nebitnog, moguće od nemogućeg, pretvarajte negativno u pozitivno, *ne kopirajte nikoga*, već uvijek ostajte svoji. Gradite svoj imidž u okviru svojih mogućnosti, svog mentaliteta, svog duha i svoje profesionalne opredjeljenosti. *Za ono što ne možete sami riješiti, potražite pomoć od drugih stručnjaka.* Uz to *uvijek imajte pozitivnu misao*, uvijek težite boljem, ljepšem, i kvalitetnijem« (D. Punišić; 125).

*Imidž nije golo imitatorstvo i kopiranje već viđenih obrazaca.* Uspješni rukovodioci znali su dobro da izgrade sliku o sebi i da rasprodaju svoju reputaciju.

### **13. KONFLIKTI I STRATEGIJA RJEŠAVANJA KONFLIKATA**

Konfliktologija je područje socijalne psihologije u kome postoji veliki broj različitih koncepata, pristupa, empirijskih nalaza i još neistraženih problema tako da je teško dati jednu sveobuhvatnu definiciju konflikta. Jedna od definicija koja se čini prikladnom jeste definicija koju daje R. Stagner: "Konflikt je situacija u kojoj dva ili više pojedinaca žele da ostvare ciljeve od kojih se kao ostvarljiv opaža samo jedan ili drugi, ali ne i oba." Da bismo mogli dobro da razumijemo šta je to konflikt neophodno je da napravimo razliku između slijedećih pojmova koje konflikt u sebe uključuje:

- konfliktne situacije,
- konflikti, stavovi i opažanja i
- konfliktna ponašanja.

*Konfliktna situacija* predstavlja situaciju u kojoj dva ili više društvenih entiteta opažaju da imaju međusobno neuskладive ciljeve. Ciljevi su svjesno željeni

uslovi, ishodi ili konačna stanja, koja mogu imati intrinzičku vrijednost, ali mogu nositi i druge vrste koristi. U realnosti, najčešće su situacije u kojima strane u konfliktu posjeduju ne samo jedan, već čitav niz željenih ciljeva od kojih su neki glavni i visoko vrijednovani, neki su poželjni u manjoj ili većoj mjeri, a svi posjeduju određeni red važnosti. "Čiste" situacije konflikata ili, pak, saradnje, su rijetke u realnom svijetu. Stavovi jedne strane prema drugoj i ponašanje usmjereno na ciljeve zavise od toga u kojoj mjeri konfliktni odnosi nadvladavaju kooperativne i obrnuto. Postoje situacije u kojima strane u konfliktu ciljeve opažaju međusobno neusklađivim, a da su u stvari njihova opažanja pogrešna.

Bitna komponenta konflikata jesu psihička stanja koja prate konfliktne situacije i ishode konfliktnog ponašanja. Stavovi vezani za konflikte su psihološka stanja koja često prate uključenost u konfliktnu situaciju. Za konfliktne stavove češće se pretpostavlja da nastaju iz stresa izazvanog uključenosti u sukob, nego da su faktori koji izazivaju konflikte. Konfliktni stavovi postaju ključni u poznijim fazama sukoba kada je početna situacija izmjenjena i ne izgleda više kao dovoljan razlog za nastavak sukoba. Oni se mogu definisati kao uobičajeni obrasci očekivanja, emocionalnih orijentacija i opažanja koja prate učešće u konfliktnoj situaciji.

Emocionalne orijentacije mogu uključivati osjećanje bijesa, nepovjerenja, prezira, straha i zavisti. Kognitivni procesi mogu uključivati stereotipiziranje, odbijanje da se prihvate informacije koje odstupaju od očekivanih, kako bi se zadržala usklađena struktura vjerovanja o spoljašnjem svijetu. Konfliktno ponašanje su akcije koje preduzima jedna strana u bilo kojoj situaciji sukoba protiv suprotstavljene strane sa ciljem da protivnik odustane od svojih ciljeva ili ih promjeni. Akcije ne moraju biti nasilne da bi se svrstale u konfliktno ponašanje, mada mogu biti i takve. Konfliktno ponašanje može da obuhvata prijetnje kaznama, ponude alternativnih olakšica, diskusiju, ubjeđivanje, pozivanje na zajednički smisao i vrijednosti i druga nenasilna ponašanja, mada je prijetnja budućim nasiljem prisutna u pozadini ukoliko nenasilna rješenja ne dovedu do željenog cilja.

Prvi znaci konflikta najčešće su tenzija, nelagodnost, podozrenje i vrlo često želja da se susret sa suprotstavljenom stranom izbjegne. Međutim, kada do susreta dođe, dolazi do zaoštavanja sukoba ili eskalacije koja se odlikuje gubitkom povjerenja u drugu stranu i preobražavanjem početnih poriva za sukob uz želju da se pobjedi, a zatim da se nanese šteta drugoj strani. Prirodni kraj eskalacije nastupa onda kada konflikt dospije u fazu u kojoj obe strane trpe više nego što je potencijalna dobit od pobjede. U ovoj fazi obe strane bi se rado povukle, popustile ili čak odustale kada bi imale povjerenja u drugu stranu.

### **13.1. Pojam i vrste konflikata**

U svakoj grupi, pored kooperacije i usklađivanja aktivnosti, javlja se kompeticija i suprotstavljanje, što dovodi do konflikata. To znači da je pored veće ili manje kohezivnosti za grupe karakteristična manja ili veća grupna tenzija (napetost). Ukoliko je tenzija manja, grupa je složena i uspješno funkcioniše, a kada tenzija postane izrazita i dolazi do neslaganja i oštih suprotnosti među članovima, riječ je o konfliktima u grupi..

Smatra se da konflikti u grupi nastaju kada članovi grupe imaju suprotna shvatanja, ciljeve, želje, ocjene i stavove, a koje nastoje da realizuju kroz aktivnosti grupe, što dovodi do nezadovoljenja osnovnih potreba članova grupe.

Postojanje konflikata moguće je utvrditi na osnovu nekih pokazatelja, tj. *određenih oblika ponašanja*:

- neprestana borba među članovima za uticaj na donošenje odluka,
- odbijanje prijedloga koje drugi članovi iznose,
- kritikovanje iznijetih mišljenja cjelokupne grupne aktivnosti,
- nepriznavanje tuđih zasluga za rješenje problema,
- napregnuta i neprijatna atmosfera u kojoj se javljaju agresivnost i neprijateljstvo i
- izbjegavanje konflikata i zajedničke akcije.

Praksa je potvrdila, a i teorije usaglasile da postoje razne vrste konflikata. Oni se mogu podijeliti na osnovu dva kriterija:

- ❖ Prvi kriterij se odnosi na subjekt konflikta (ko je nosilac konflikta i između koga izbija),
- ❖ Drugi kriterij se odnosi na sadržaj konflikta (u vezi sa čim ili oko čega konflikt nastaje).

Prema prvom kriteriju (s obzirom na subjekat konflikta) razlikuju se slijedeće vrste konflikta:

- intrapsihički konflikti,
- interpersonalni konflikti koji nisu vezani za grupu,
  
- konflikti vezani za grupu i aktivnosti u grupi i
- intergrupni konflikti.

*Intrapsihički konflikti* su konflikti unutar ličnosti, koji nastaju zbog sukoba motiva, ciljeva i mogućih načina njihovog zadovoljenja. Zbog takvih konflikata ljudi su u nedoumici kako da postupe. Nerješeni unutrašnji konflikti često izazivaju osjećanje nezadovoljstva i strijepnje, značajno utiču na ličnost i njeno ponašanje u porodici i radnoj sredini, dovodeći do konflikta sa drugima, grešaka i povreda pri radu.

*Interpersonalni konflikti* su konflikti među ličnostima. Oni mogu nastati u okviru grupa kojima pojedinci koji su u konfliktu pripadaju, a mogu postojati i prema osobama koje pripadaju različitim grupama. Njihovi uzroci su lična netrpeljivost, preosjetljivost, materijalni interesi i sl. što takođe utiče na uspjeh u obavljanju posla, komunikaciju i saradnju.

*Konflikti vezani za grupu i aktivnosti u grupi* mogu biti dvojaki:

- konflikti vezani za grupu – konflikti samo jedne osobe, nastali uslijed njene grupne pripadnosti, tj. uloge u grupi. Ova vrsta konflikta nastaje kada ista osoba ima dvije uloge, koje se teško mogu uskladiti u određenim situacijama. U takvom konfliktu, npr., poslovođa je u proizvoljnoj grupi, koji mora da sprovodi zahtjeve uprave, a želio bi da zaštiti interese radnika. Često se sukobljava uloga žene u radnoj grupi i u

porodici. Konflikt u vezi sa ulogom se javlja i kada osoba na određenom položaju nema za to adekvatne sposobnosti.

- Konflikti vezani za aktivnost u grupi – konflikti između dva ili više članova grupe, koji su u vezi sa grupnim odnosima i procesima. Ovi konflikti mogu da se jave u raznim vrstama grupa, pa čak i u neformalnim grupama. To može biti sukob za moć, za prestiž, za dobijanje veće koristi podgrupne aktivnosti.

*Intergrupni konflikti* su konflikti među grupama različite vrste. To mogu biti i konflikti među državama i nacijama, tj. međudržavni i internacionalni sukobi.

Prema drugom kriteriju (s obzirom na sadržaj konflikata) razlikuju se:

- ❖ konflikti interesa,
- ❖ konflikti vrijednosti i uvjerenja.

U konflikte interesa spadaju:

- konflikti koji se odnose na kontrolu sredstava koja služe zadovoljenju raznih potreba (npr. borba među pojedincima i grupama za imovinu, novac, prostor i moć). Pri tome ne postoji spremnost da se sredstva dijele, već pojedinci ili grupe nastoje da sve prisvoje za sebe,
- konflikti koji su u vezi sa položajima u odnosima u grupi i organizaciji (npr. nadmetanje za uticaj i moć).

U konflikte vrijednosti i uvjerenja spadaju:

- konflikti koji se odnose na razlike u preferenciji i averziji (na osnovu toga šta neko voli, a šta ga odbija) – npr. aktivnosti koje voli jedna strana ili ukusi koje ona ima smetaju drugoj strani,
- konflikti koji se odnose na razlike u vrijednostima, tj. sukob o tome kojom osnovnom vrijednosti je ispravno da se rukovodi u postupcima (npr. neki članovi grupe smatraju da nagrađivanje pojedinca treba da bude u potpunosti prema postignutom doprinosu za grupu, a drugi da bude dosljedno prema principu socijalne jednakosti - znači podjednako svima),
- konflikti koji se odnose na različita uvjerenja, razlike u ocjeni šta je važno, a šta nevažno, šta je ispravno, a šta neispravno.

Konflikt je najčešće praćen povećanim emotivnim angažovanjem u vidu neprijateljstva, straha, kao i mnoštva predrasuda iskrivljenih opažanja i stavova koji utiču na to da strane u konfliktu na potpuno različit način opažaju istu spoljašnju “realnost”. Konflikti predstavljaju situacije koje dovode do stvaranja visokog nivoa stresa i koji istovremeno pokreću procese “redukovanja napetosti” kod suprotstavljenih strana.

Stepen aktiviranja procesa redukovanja stresa zavisi i od:

- stepena psihičke fleksibilnosti pojedinca,
- intenziteta konfliktne situacije,
- konfliktnog ponašanja protivnika i
- različitih socijalnih faktora.

Osnovni proces koji pomaže pojedincu uključenom u konflikt da redukuje stres jeste redukcija složenosti informacija u konfliktu, tako da sredina u kojoj se

konflikt odigrava predstavlja uređen obrazac. Ovo nazivamo sklonošću ka kognitivnoj konzistentnosti. Ona u sebe uključuje tri procesa:

- selektivno opažanje,
- selektivno sjećanje i
- grupnu identifikaciju.

Kada je riječ o mogućim raspletima konflikta postoje tri slučaja: pobjeda/gubitak, kompromis ili obostrani gubitak. Dok sučeljavanje pozicija omogućava pobjedu/gubitak, kompromis ili obostrani gubitak, sučeljavanje potreba i interesa omogućava i obostrani dobitak, jer su one mnogo otvorenije i za njihovo zadovoljenje postoji više puteva.

*Konflikt može biti:*

- *organizovan* – odlikuje ga visok moral, on se stvarao putem pozitivne akcije na individualnoj ili grupnoj osnovi i primjenjuje poznate postupke u praksi,
- *neorganizovan* – odlikuje ga nizak moral, ima tendenciju da bude proizvoljan i ličan, izražava se kroz stalno nezadovoljstvo, nepoštovanje radnog vremena i nedisciplinu, izostajanje sa steninga i slično.

Sami po sebi, konflikti nisu ni dobri ni loši, sve dotle dok ne zauzmemo određeni stav u odnosu na njih. Strategije za koje se strane u sukobu opredjeljuju mogu biti manje ili više trajne. Većina ljudi ispoljava neke uobičajene, relativno dosljedne stilove ponašanja u konfliktnim situacijama, koji nastaju u interakciji pojedinca sa porodičnom ili širom socijalnom sredinom koja favorizuje određene oblike postupanja u sukobima.

Rješavanje konflikata predstavlja značajan aspekt poslovne kulture. Poznato je da psihijatri ne vrše samoubistva. Osnovni razlog za to je njihovo znanje o psihičkim procesima, o konfliktima i njihovom rješavanju, a posebno o unutrašnjim konfliktima. Prije no što krenemo rješavati konflikte sa drugima trebali bismo znati baratati vlastitim unutrašnjim konfliktima. Poslovni čovjek koji treba da zna rješavati konflikte prvo sam mora znati strukturu i prirodu konflikata, poznavati instrumente za njihovo prepoznavanje, tehnike i metode za rukovanje njima, kao i metode i postupke za savlađivanje konflikata. Ako želimo manje konfliktno i demokratsko društvo, nužno je da djecu od najmlađeg uzrasta poučavamo kako da postupaju u konfliktnim situacijama. Osim toga, ako u poslovnu komunikaciju unesemo znanje o rješavanju konflikata, jasno je da ćemo imati viši nivo poslovne kulture.

Ovdje će biti riječi o vrstama konflikata, o načinu njihovog rješavanja kao i mjerenju ili dijagnosticiranju intenziteta i vrste konflikata. Postoje brojne podjele ili klasifikacije konflikata. Ovdje će poslužiti jedna dosta pojednostavljena podjela na:

- ❖ unutrašnji konflikti,
- ❖ konflikti na relaciji menadžer – radnik i
- ❖ interpersonalni konflikti.

Svaki od ovih konflikata ima svoju kognitivnu, emocionalnu i akcionu dimenziju. U nekim klasifikacijama su ove dimenzije pomiješane sa vrstama konflikata, tako da imamo razučenu jednu dimenziju, a druge dvije zapostavljene. Na primjer, konflikti na bazi bijesa su dosta istraživani i klasifikovani, ali ne treba

zaboraviti da je bijes samo jedna od brojnih emocija, doduše jedna od primarnih, ali ipak samo jedna. Svaka od ovih dimenzija će u slijedećim podnaslovima biti razmotrena u odnosu na vrste konflikata. Naravno, u prvom planu je poslovna komunikacija, učenje i odnosi u školi i porodici. Nije moguće iscrpiti sve teoretske osnove, relevantne za razmatranje ovog fenomena, zato je cilj dati samo one osnove koje mogu poslužiti kao uvod u poslovnu komunikaciju kojom se rješavaju konflikti.

### ***13.1.1. Unutrašnji konflikti***

Šta su unutrašnji konflikti? Radi se o konfliktima koje osoba ima sama sa sobom, bilo na kognitivnom, emocionalnom ili fizičko-akcionom planu. Osoba najčešće nije svjesna ovih konflikata. Na primjer, menadžer analizira šta se desilo na poslovnom sastanku i zaključuje kako nije dobro reagovao, kako na neke primjedbe nije dovoljno diplomatski reagovao. To ga ljuti i u mislima smišlja dovoljno dobre odgovore. S druge strane, u društvu ne želi da bude doživljen kao netolerantan i preoštar u reakcijama. Kada bi znao u čemu je konflikt, mogao bi odlučiti šta mu je preče, da bude shvaćen kao demokrata ili da reaguje oštro i odlučno. Pošto nije svjestan ovog konflikta, odluku će idući put donijeti trenutno na licu mjesta, od prilike do prilike. U tom slučaju postoji velika šansa da ga društvo doživi kao neprincipijelnog ili nestalnog, nepredvidivog, kao poslovno nekulturnog.

Unutrašnji konflikti su u nekim teorijama preuveličani.

Iz Frojdove teorije proizašla je teza da su konflikti baza psiholoških poremećaja. "Osnova psiholoških poremećaja jesu konflikti u ličnosti. Neuroze i psihoze, kao i drugi poremećaji ponašanja rezultat su konflikata. Razlika između normalnog i patološkog funkcionisanja ličnosti najčešće je u načinu na koji se zadovoljavaju prohtjevi instinkata." (Fulgosi, 1981, str.57). Ova teza je dijelom tačna, ali danas znamo da se ona ne može generalizovati, da su unutrašnji konflikti, uz negativni, osnov i pozitivnog razvoja i djelovanja ličnosti.

Postavlja se pitanje kako klasifikovati unutrašnje konflikte. Za potrebe ovog rada sačinili smo nekoliko takvih klasifikacija. Dvije na osnovu Marijeve teorije potreba i treću na osnovu slike o sebi. Mari je 1938. godine predložio pet kriterijuma za prepoznavanje potreba:

- ❖ konzistencija ponašanja,
- ❖ obrazac ili vrsta aktivnosti,
- ❖ selektivna percepcija i selektivna reaktivnost,
- ❖ izražavanje određenih osjećaja i
- ❖ manifestacija zadovoljstva.

Izvedena iz ovih kriterijuma klasifikacija konflikta bi izgledala ovako:

- *Konflikt konzistencije i samoodricanja* se odnosi na ponašanje pojedinca u kome, ostvarujući aktivnost u kojoj uspijeva ili kojoj istrajava u odnosu na potrebu da se bavi drugim sporednim ili nevažnim aktivnostima, žrtvuje ove druge. Na primjer, sportista koji je vrlo uspješan žrtvuje igru ili izlet sa prijateljima kako bi preko vikenda sve vrijeme posvetio treningu.
- *Konflikt jednoobraznosti i svestranosti* nastaje kao odraz monotonije bavljenja jednom aktivnošću u odnosu na potrebu pojedinca da se bavi

drugim aktivnostima za koje ima sposobnosti i potrebe. Primjer takvog konflikta je profesionalni izbor. Čovjek izabere jedno zanimanje i nakon tri-četiri godine otkrije da to nije ono što bi želio da radi cijeli život, što ga čini sretnim. Unutrašnji konflikt jednoobraznosti ga prati cijeli život jer više nema snage ni mogućnosti da se školuje za druga zanimanja.

- *Konflikt salijentnosti i bogatstva percepcije* se odnosi na istaknutost ili salijentnost jednog aspekta percepcije na osnovu više čula i spoznaja. Na primjer, muzičar koji svijet doživljava kao harmoniju ili disharmoniju zvukova nema sluha za tehničku uređenost svijeta ili socijalne i političke odnose. Rezultat je nesnalaženje u tehnici ili izbjegavanje socijalnih i političkih tema u razgovoru.
- *Konflikt sučeljenih emocija* podrazumijeva snažne emocije koje prate određene aktivnosti i latentno prisustvo suprotnih emocija. Na primjer, adolescent koji se drogira snažno teži za ekstazom koju donosi droga, a tu ekstazu prati osjećaj srama i grižnja savjesti.
- *Konflikt izraženih i potisnutih emocija* se odnosi na sklonost pojedinaca da neke emocije potisnu a druge iskažu burno ili naglašeno.

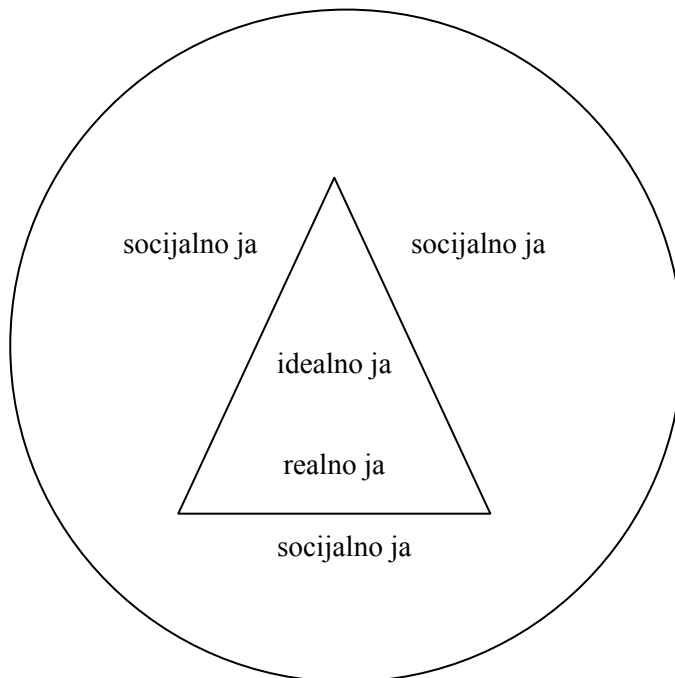
Ova klasifikacija može poslužiti za tumačenje konflikata u sferi poremećaja ličnosti, ali slabo za ponašanje normalnih. Za tumačenje konflikata u ponašanju normalnih bolje će poslužiti jedna drugačija klasifikacija. Iz Marijeve podjele potreba moguće je izvesti još jednu, uprošćenu klasifikaciju konflikata:

- ❖ iz potrebe za postignućem proizilazi konflikt uspjeh - neuspjeh,
- ❖ iz potrebe za pripadanjem i ljubavlju proizilazi konflikt prihvaćenosti-odbaćenosti i
- ❖ iz potrebe za moći proizilazi konflikt biti uticajan - biti beznačajan. Radi se o unutrašnjim konfliktima koje nosi svaki čovjek u susretu sa realnošću i okruženjem.

Klasifikaciju unutrašnjih konflikata ne možemo završiti a da se ne pozabavimo konfliktima u kontekstu slike o sebi. Naime, svaka osoba ima svoje viđenje u različitim kontekstima: u odnosu na druge (socijalno ja), u odnosu na svoje želje (idealno ja) i u odnosu na ono što stvarno misli o sebi (realno ja). Iz slike o sebi možemo izvesti tri konflikta sa kojima se susreće svaki čovjek:

- ❖ konflikte realnog i idealnog ja,
- ❖ konflikte realnog i socijalnog ja i
- ❖ konflikt idealnog i socijalnog ja (vidi Šemu 1).





Šema 1 : Slika o sebi kao osnov konflikta

*Konflikt realnog i idealnog ja* nastaje iz težnje ličnosti da ostvari željeno ili zamišljeno, da usavrši svoje kvalitete i svojstva. Na primjer, mladić koji trenira košarku zna da mu je prosjek od deset ubacivanja trojki između dva i tri pogotka, to je realno, ali želi da ubacuje svih deset ili barem osam do devet, idealno. Ljudi su skloni da idealno ja podignu do nedostižnog nivoa, da stvore nesavladivi konflikt. Na primjer, mladić želi igrati u NBA-ligi ali ima tjelesnu manu koja mu to ne dozvoljava. Vrlo težak i suptilan posao je pomiriti realno i idealno ja kod takve osobe. Na primjer, moguće ga usmjeriti na proučavanje košarke, tako da postane ekspert koji može obavljati dužnost selektora ili neki drugi posao koji zahtijeva vrhunska košarka.

*Konflikt realnog i socijalnog ja* nastaje kao želja osobe da se u društvu prikaže na drugi način, na primjer u boljem svijetlu, u odnosu na stvarno ja. Realno ja možemo slikovito prikazati kao neumiveni i nepočešljani. Dakle, skoro svi ljudi imaju konflikt realnog u odnosu na socijalno ja. Socijalno ja je slika koju pojedinac želi da prikaže o sebi u društvu, to je slika željenog ja u datom okruženju. Ova slika ima više svojstava: pripadanje, status, hijerarhija, uvažavanje itd. Ljudi se oblače na određeni način, kupuju automobile i druga statusna obilježja da bi pokazali kako pripadaju određenom sloju, da demonstriraju svoje socijalno ja. Realno ja ostaje bez tog perja, bez tih statusnih obilježja. Ponekad se ljudi toliko unesu u prisvajanje svoga socijalnog identiteta da se neugodno osjećaju sami sa sobom. Na primjer, jedan kolega je rekao da se osjeća neugodno bez kravate, da se osjeća kao da je bez odjeće. Potpuno smo ga razumili i uputili da prouči radove koji tretiraju pitanje slike o sebi.

*Konflikt idealnog i socijalnog ja* ima virtuelnu dimenziju ako ga posmatramo odvojeno od realnog ja. Ovaj konflikt nastaje kada se u socijalnom okruženju ugrozi slika osobe o idealnom ja i obrnuto, kada se socijalno ja ugrozi u odnosu na idealno ja. Konkretno, grupa na poslu lako nasluti da njihov kolega ima visoke aspiracije i, zabave radi ili iz nekog drugog razloga, kažu mu kako to nikada neće ostvariti i neka se ne zanosi. Ugroženo idealno ja sada može izazvati burnu reakciju pojedinaca i konflikt na socijalnom planu. Projekcija idealnog u socijalno ja može biti direktna i indirektna, otvorena i prikrivena. Jedna osoba će željeti da svoje idealno ja odmah prikaže drugima, dok će druga prvo težiti da ostvari idealno ja a zatim ga prikazati drugima. Osoba koja teži da idealno ja predstavi u socijalnom okruženju prije njegove realizacije, sigurno će imati izraženiji konflikt idealnog i socijalnog ja.

Bez obzira što je izvor konflikata, slika o sebi, privlačenje i odbijanje, potrebe osobe, struktura ličnosti ili nešto drugo, pitanje rješavanja unutrašnjih konflikata dolazi u prvi plan. Prije nego što pokušamo razriješiti konflikt sa drugima, moramo umjeti rukovati našim unutrašnjim konfliktima koji mogu da utiču i determinišu cjelokupno naše ponašanje i proces mišljenja. „Najveća prepreka u prevazilaženju unutrašnjih konflikata je interni dijalog, poznatiji kao samogovor.” (Grant, 1997, str.22) On nastaje u trenucima kada nismo u dijalogu s nekim drugim. To je tihi unutrašnji glas koji se javlja nakon događaja ili situacije. Ovakav unutrašnji dijalog može voditi ka produbljivanju konflikata. On, međutim, može voditi ka razrješenju konflikta i snažnoj motivaciji za rad.

### ***13.1.2. Prevazilaženje unutrašnjih konflikata***

Vodič za prevazilaženje unutrašnjih konflikata :

- ❖ Prepoznavaj svoje unutrašnje konflikte.
- ❖ Ne odašiljaj negativne signale, ljudi će ih prepoznati. Ti signali najviše govore o tebi.
- ❖ Ne idi ka produbljivanju konflikata, usmjeri se ka razrješenju:
  - pođi od sebe,
  - redukuj tenziju i
  - pronađi rješenje.
- ❖ Vrijednuj urađeno i pomoz drugima da riješe svoje konflikte.

*Prepoznavanje svojih unutrašnjih konflikata* nije lako ni jednostavno zato što oni u pravilu djeluju podsvjesno. Postavlja se pitanje kako uz taj uslov obučiti ljude da prepoznaju vlastite konflikte. Umjesto samodijagnostike, koja bi vodila ka prepoznavanju svih vrsta vlastitih unutrašnjih konflikata, ljude je lakše i uputnije naučiti da prepoznaju vlastite orijentacije prema konfliktima. Četiri su orijentacije u prvom planu:

- Konfrontiranje,
- Razrješenje,
- Izbjegavanje i
- Tolerisanje.

Konfrontiranje ukazuje na sklonost ka produbljivanju konflikata, razrješenje ukazuje na sklonost ka aktivnom razrješavanju konflikata, izbjegavanje na

tendenciju osobe da izbjegne konflikt i njegove posljedice, a tolerisanje na trpeljivost, odnosno sklonost osobe da toleriše konflikt.

*Odašiljanje negativnih signala* je svojstveno svim ljudima u određenim situacijama. Stara latinska izreka „Fabula de te naratur“ (Priča o tebi priča ili, u slobodnijem prevodu: Ono što izgovoriš, najviše govori o tebi) ovdje bukvalno vrijedi. Naime, odašiljući negativne signale, ljudi upadaju u začarani krug da beru ono što su zasijali. Plod negativnih signala koje osoba odašilje se javlja u vidu potcjenjivanja slike o sebi. Kada to znamo, jasno je da je suštinsko pitanje poslovne komunikacije - kako ljude usmjeriti na prepoznavanje odašiljanja negativnih signala i kako orijentisati na odašiljanje pozitivnih signala.

S vremena na vrijeme čovjek treba da zastane i vrijednuje sebe, da se zapita kakve signale odašilja u okolinu. Odašiljati pozitivne signale ne znači odašiljati optimizam pošto-poto, odašiljati lažni optimizam, nego biti iskren prema sebi. Tu iskrenost čovjek teško ostvari, čak i u samogovoru ili kada govori sam sebi. Jedna od najgorih stvari koje čovjek može da uradi sebi jeste da sam sebe laže. Kada u ovom obraćanju sebi čovjek dođe u situaciju da kaže „Jadni, siroti ja“ to je pouzdan znak da je u ozbiljnoj krizi jer se takvom slikom o sebi ne mogu odašiljati pozitivni signali. Samosažaljenje je simptom samopotcjenjivanja. Ako naučimo da se zapitamo: Kakve signale odašiljam prema drugima, postigli smo ogroman korak u rješavanju unutrašnjih konflikata.

*Razrješenje umjesto produbljivanja konflikata* nastaje odlukom pojedinca. Može li osoba takvu odluku donijeti? Može pod uslovom da zna šta radi, da zna pred kakvim se izborom nalazi.

U osnovi konflikata su stavovi, emocije i vrijednosti ličnosti. Mladi ljudi u adolescenciji često imaju stavove koji ih vode direktno u konflikt. Tinejdžeri ulaze u svijet odraslih, imaju potrebu da taj svijet izgleda onako kako bi oni željeli. Osim toga, sustiže ih preuzimanje odgovornosti za sebe i svoju budućnost. Žele da se otarase autoriteta koji nameću roditelji, nastavnici, mediji i razni autoriteti. U takvom svijetu ne vide vlastitu perspektivu. Pošto im svijet ne odgovara, nije onakav kakvog žele, oni dolaze u konflikt sa njim. Taj konflikt može rezultirati bijegom u drogu, u delinkvenciju ili bijegom od stvarnosti. Često se dešava da tinejdžeri žele konkretizovati opštu nepravdu, da žele identifikovati problem. U toj konkretizaciji najpogodniji su im oni koji su najbliži, koji su najkonkretniji. To su roditelji, nastavnici i stariji uopšte. Jedan broj ljudi se nikada ne oslobodi ovog načina ponašanja, ostaju zarobljeni konfliktnom orijentacijom. Oni često ne umiju poći od sebe.

*Kako poći od sebe?* Ljudi su obično spremni da okrive druge, da uzroke problema traže izvan sebe. Kada ih usmjerite da razmišljaju o sebi kao dijelu čitavog procesa, kao izvoru konflikta, lako postaju agresivni.

Kada u konfliktu polazimo od sebe, prvo što spontano uradimo jeste da se zapitamo kako se osjećamo, kako doživljavamo konflikt. Ne pitamo se da li smo i koliko lično uzrokovali takav odnos. Poći od sebe u rješavanju konflikta, ne znači tu i ostat. Treba poći od sebe, ali je cilj sagledati cjelokupni proces i zapitati se kako se osjeća, šta misli i čini drugi, druga strana u konfliktu. Kada smo pošli od sebe i konstatovali svoje emocije i stavove, sagledali poteze, treba da nastavimo redukcijom tenzije.

*Redukovanje tenzije* je posao koji na prvi pogled pripada psihijatrima. To na sreću nije tačno. Taj posao može obaviti i na svoj način obavlja svaka osoba, spontano ili sistematski, zavisi od prethodne obuke. Najčešći uzroci tenzije su emocije. U poslu to su strah i bijes, uzrokovani rizikom. Osim toga, reći ćemo da strah ima i pozitivan motivacioni učinak jer će oni koji nauče biti oslobođeni straha. Ali, znamo da to uvijek i nije tako. Moramo imati na umu da pretrpljeni strah ima kumulativni efekat, da nagomilani strah može rezultirati provalom bijesa i gubitkom kontrole. U trajnijem kontekstu, stalni strah i tenzija u biznisu rezultiraju negativnim emocijama. Poslovni ljudi treba da nauče da se nose sa tim strahovima i tenzijama.

*Pronaći rješenje konflikta* nije lako za učesnike koji nisu u potpunosti svjesni svoje pozicije u konfliktu. Osim toga, osoba koja može da te razbjesni može da te kontroliše. Opsjednutost osobom sa kojom si u konfliktu oduzima slobodu akcije, čini te zavisnim ili vezanim za konfliktnu situaciju i dovodi u situaciju da odašiljaš negativne signale. Prethodno smo vidjeli šta znači odašiljanje negativnih signala. Da bi čovjek prevazišao konflikt, potrebno je da se opredjeli za pravi smjer akcije u prevazilaženju konflikta. Tri su pogrešna i jedan ispravan smjer akcije:

- ❖ okriviti drugog,
- ❖ okriviti sebe,
- ❖ prepoznati moralisanje i
- ❖ prepoznati potrebe i osjećanja drugog.

Kako vidimo, ispravan je samo četvrti smjer akcije jer okrivljivanje sebe ili drugog samo produbljuje konflikt. Čak ni moralisanje ne može pomoći jer samo konstatuje grešku drugog. Ako osoba nauči da prepozna potrebe i osjećanja drugog, možemo biti sigurni da je na putu da riješi konflikt. Da li će rješenje biti u popuštanju, kompromisu, nalaženju načina da se zadovolje potrebe drugog ili neka lična satisfakcija, to zavisi od situacije i osoba koje su u konfliktu. Beskonačno popuštanje nije uvijek rješenje, ponekad je pogrešno. Ponekad je drugu stranu u konfliktu potrebno pridobiti a ne natjerati da te poštuje.

*Vrijednovanje rješavanja konflikta i pomoć drugima* dolazi na kraju uspješno riješenog konflikta. Onaj ko nije riješio vlastite konflikte teško može pomoći drugima da riješe svoje. Sam čin da je konflikt uspješno završen ispunjava zadovoljstvom osobe koje su bile u konfliktu. Rješenje konflikta ne treba shvatiti kao pobjedu i poraz. Najbolje rješenje je kada se obje strane u konfliktu osjećaju zadovoljne. U vrijednovanju je važno istaći najznačajniji doprinos razrješenju konflikta. Kada učesnika iz uloge žrtve prevedemo u ulogu aktera i režisera konflikta, sigurno smo ostvarili najveći cilj poslovne komunikacije, imamo osobu koja može da se nosi sa svojim konfliktima. Svoj doprinos u rješavanju konflikata osoba može sagledati tek u fazi vrijednovanja. Kada je sposobna da sagleda svoj doprinos u rješavanju vlastitih konflikata, osoba može preći na pomoć drugima u rješavanju njihovih konflikata.

### **13.1.3. Konflikti na relaciji menadžer-radnik**

Konflikti između menadžera i radnika predstavljaju krupniji problem nego što je to teorija do sada proučila. Zapitajmo se samo koliko je radnih sati, profita sretnih trenutaka izgubljeno zbog konflikta na radnom mjestu ili koliko je vremena

potraćeno zbog toga. Osim toga, pitanje koliko je demotivacije ili štete ostvareno ovim konfliktima djeluje alarmantno, iako ga je istraživački gotovo nemoguće u potpunosti odgovoriti. Ovdje se čini uputnije pozabaviti uzrocima ovih konflikata i načinima njihovog rješavanja. Uzroci su vezani i za menadžere i zaposlene, a i načine njihovog rješavanja treba da uči svaka strana.

**Tabela 4: Deset uzroka konflikata između menadžera i radnika**

<b>Vezani za menadžera</b>	<b>Vezani za radnika</b>
Autoritarnost	Neposlušnost
Nekomunikativnost, zatvorenost	Nepovjerenje prema menadžeru
Disciplinovanje radnika	Nedisciplina
Nefer kriticism	Nepreuzimanje odgovornosti
Devaluacija uloge od strane radnika	Potcjenjivanje od strane menadžera
Privilegovanje pojedinih radnika	Antipatija prema menadžeru
Dosadan, neinvetivan menadžer	Nezainteresovanost za posao
Emocionalna impulsivnost	Preosjetljivost
Moralisanje	Kršenje moralnih normi
Nepovjerenje prema radnicima	Nepovjerenje prema menadžerima

U tabeli su navedeni najčešći uzroci konflikata u poslovnoj komunikaciji. Svaki od deset uzroka ima niz rješenja. Ovdje ćemo se pozabaviti nekim od rješenja do kojih može doći svaki menadžer.

*Autoritarnost* traži poslušnost, rezultira neposlušnošću ili, u drugom slučaju, poslušnošću i pokornošću. Poslušnost i pokornost kao crte ličnosti suprotne su kreativnosti. Nijedno društvo ne može napredovati bez kreativnih ljudi, bez slobode mišljenja, osjećanja i djelovanja. Menadžer može biti i dosadan i neinteresantan, može imati govornu manu, može loše izgledati i još lošije se odjevati, sve će mu to radnici oprostiti ako znaju da je on na njihovoj strani, da želi da im pomogne da efikasnije rade, da pokazuje brigu za njihove probleme. Čak i težak program i visoke zahtjeve u firmi radnici će prihvatiti uz takvog menadžera. Radi se, dakle, o menadžeru visoke poslovne kulture.

*Nekomunikativnost* menadžera rezultira nepovjerenjem radnika, a nepovjerenje je siguran put u konflikt. Stara narodna izreka “*Lijepa riječ i gvozdene vrata otvara*” u potpunosti vrijedi za odnos između menadžera i radnika. Ovdje treba uvažiti tri osnovne stvari:

- komunikacijom čovjek utiče na druge ljude,
- komunikacija utiče na to da li će se neko uključiti u aktivnost i

- komunikaciju možemo učiti i popravljati.

Menadžer koji svjesno ili nesvjesno stvara neprobojni zid između sebe i radnika zanemaruje tri nevedene činjenice: smanjuje svoj uticaj na radnike, smanjuje uključivanje radnika u posao i ne želi učiti i popravljati vlastitu komunikaciju. Takav pristup radnici brzo prepoznaju i sa svoje strane grade drugi zid sprečavanja komuniciranja.

*Disciplinovanje* radnika često rezultira nedisciplinom ili prividnom disciplinom na poslu. Menadžer orijentisan na disciplinovanje u prvi plan postavlja norme, preferiše disciplinu, izvršavanje zapovijesti i slijepo pokoravanje normama. Ako radnik ne savlada programske zahtjeve, on to pripisuje neradu i nepoštivanju obaveza. Po shvatanju takvih menadžera obaveze radnika su propisane i oni ih moraju izvršavati. Motivisanje radnika, fleksibilna primjena programa, usaglašavanje ciljeva, donošenje odluka i slični zahtjevi za te menadžere nemaju veliku važnost jer ničim nisu propisani. Ako bi se opredijelili za motivisanje, morali bi napustiti disciplinovanje, odnosno, svoj već uhodani način rada za koji su uvjereni da je efikasan. Nasuprot disciplinovanju stoji demokratija i dogovorena disciplina, svjesna i aktivna disciplina ostvarivanja zajednički dogovorenih ciljeva. Kako donositi odluke, kako dogovoriti ciljeve sa radnicima, kako organizovati posao na visokim motivacionim polazištima, to su pitanja koja tretira moderna poslovna kultura. Jasno je da menadžer orijentisan na disciplinovanje ima niži nivo poslovne kulture u odnosu na menadžera orijentisanog na motivaciju.

*Nefer kriticism* rezultira *izbjegavanjem odgovornosti*. Menadžer koji optužuje radnike i smatra ih isključivim krivcima za neefikasnost posla, izbjegava vlastitu odgovornost. S druge strane, velika je vjerovatnost da takav menadžer nije podijelio odgovornost sa radnicima, da nije savladao tehnike usaglašavanja ciljeva. Kada se radi o kritici i analizi neuspjeha, menadžer bi trebao dovesti radnike u situaciju da oni sami izreknu kritike i ocjene, da izvedu zaključke, u protivnom će upasti u zamku moralisanja. Umjesto da optuži bilo koga, menadžer bi prvo trebao da se zapita zašto se to desilo i kako, a zatim kako stvari popraviti. Nakon odgovora na ova pitanja, najvjerovatnije neće biti značajno ko je kriv. Osim toga, optužujući drugoga unaprijed osuđujemo sebe.

*Devalvacija uloge menadžera od strane radnika* ima direktnu vezu sa *potcjenjivanjem radnika od strane menadžera*. Menadžer koji uvažava radnike i cijeni njihov trud, koji ima razumijevanje za njihove potrebe sigurno neće tako lako doći u situaciju da bude devalviran od strane radnika. U suprotnom, može očekivati sistematsku i organizovanu akciju radnika na planu njegove devalvacije. Osim toga, može očekivati podsvjesno ili nesvjesno djelovanje odbrambenih mehanizama koji će u glavama zaposlenih uzvratiti na potcjenjivanje od strane menadžera. Menadžer može biti devalviran od strane radnika bez vlastite krivice.

Menadžer može na više načina da izbjegne konflikte po ovom osnovu:

- ❖ da ne padne u grešku devalviranja radnika,
- ❖ da prihvati činjenicu da je normalno da radnici žele smanjiti ili devalvirati ulogu menadžera i
- ❖ da u poslovnoj komunikaciji razjasni svoju poziciju i poziciju radnika i ostvari saradnju.

*Privilegovanje pojedinih radnika* rezultira antipatijom prema takvim menadžerima. Radnici vrlo brzo registruju privilegovanu poziciju svojih kolega, nastave, da ne podliježu istim disciplinskim kriterijumima i slično. Suprotno privilegovanju, postoji i fenomen proganjanja pojedinih radnika od strane nekih menadžera. Bilo da privileguje ili proganja pojedince, takav menadžer će brzo postati antipatičan većini radnika. Privilegovanje pojedinaca ostali zaposleni doživljavaju kao nepravdu i reaguju upravo onako kako se reaguje u slučaju nepravde. Konflikti po osnovu privilegovanja pojedinih radnika mogu biti izbjegnuti:

- ❖ izostavljanjem privilegovanja,
- ❖ razjašnjenjem ili iznošenjem objektivnih razloga za privilegovanje i
- ❖ grupnom odlukom o privilegovanju.

*Dosadan menadžer* uzrokuje *nezainteresovanost radnika za posao*. U Tejlerovom sistemu menadžer je taj koji zapovjeda, koji određuje dinamiku i ritam rada i odmora, a radnik je taj koji izvršava. Ako radnici nisu zainteresovani za posao i pokažu nezainteresovanost, menadžer poseže za disciplinskim mjerama, jer ne zna kako motivisati radnike. Biti interesantan menadžer ne znači samo biti atraktivan, to prije znači biti posrednik novih ideja, novih rješenja koja mogu doći do radnika, osjetiti puls i interesovanje radnika i stajati iza argumenata koje izlaže. Da bi zainteresovao radnike, menadžer treba da slijedi nekoliko polazišta koje predlaže Vendi Grant:

- ❖ slušati pažljivo,
- ❖ dati šansu svima da dobro čuju,
- ❖ fokusirati se na glavna pitanja,
- ❖ uzeti u obzir način na koji slušaoci razmišljaju.

Osim ovih instrukcija, menadžer treba da ima na umu da je menadžment suptilan posao, da ne postoji univerzalni metod nastupanja prema zaposlenim te da treba uvijek iznova tragati za konkretnim rješenjima za konkretne ljude.

*Emocionalna impulsivnost* menadžera najteže pada preosjetljivim radnicima. Emocionalnu impulsivnost prepoznajemo u napetosti, u sklonosti da se burno reaguje, u potisnutoj agresivnosti. Ova svojstva radnici dosta lako prepoznaju. Kako kontrolisati emocionalnu impulsivnost? Menadžer prvo mora naučiti da prepoznaje simptome impulsivnosti, a zatim kako će kontrolisati bijes i druge negativne emocije.

*Moralisanje* je najbolji put ka *kršenju moralnih normi*. Norma koju izriče lider ili nadređeni u prvom planu ima svojstvo prinude, za razliku od norme koju osoba sama analizira, razmotri i usvoji. Moralisanje predstavlja dijeljenje savjeta, izricanje moralnih normi i etičkih preporuka, najčešće u vidu direktnih uputstava za ponašanje. Takav primjer su preporuke odraslih, upućene djeci u vidu kategorija: Uči! Nemoj da pušiš! Budi dabar/ra! i sl. Posao u kome menadžer izdaje naređenja, tj. određuje šta će se raditi, određuje kako će se raditi i ocjenjuje uspjeh urađenog, baziran je na konceptu moralisanja. Poznato je da nametnute moralne norme ljudi rado krše, da takve norme nemaju istu snagu kao one koje je čovjek prihvatio svojom voljom. Da bi izbjegao moralisanje, menadžer treba da sa radnicima izdiskutuje norme i da ih, ma koliko one bile poznate, ponovo usvoji u grupnoj diskusiji. Na primjer, umjesto da kaže „Ovo morate da uradite“, sa radnicima će

razmatrati razloge za i protiv tog programa rada. Svaki menadžer će se iznenaditi koliko će ovaj jednostavni obrt dovesti do povećanja motivacije i otkloniti uzroke niza konflikata u radu. Šire od toga, naša poslovna kultura treba da razradi koncept ciljno-vođenog rada u kome će učesnici usaglašavati svoje i ciljeve firme, da razradi koncept donošenja odluka kao i koncept motivacije zasnovane na emocijama i vrijednostima zaposlenih. Tek uz ove postavke menadžeri će moći razviti poslovanje sa minimumom prinude i moralisanja.

*Nepovjerenje menadžera prema radniku rezultira nepovjerenjem radnika prema menadžeru.* Ovaj circulus vitiosus (lat. začaran krug) prijeteći da proguta svakog menadžera koji zapadne u grešku nepovjerenja prema zaposlenima. U čemu se sastoji ovo nepovjerenje? U prvom planu je to nepovjerenje prema sposobnostima radnika. Menadžeri koji iskazuju nepovjerenje u sposobnosti radnika najčešće žele skinuti odgovornost za neuspjeh sa sebe ili ne žele dublje zaviriti u stvarne uzroke slabih rezultata kod takvih radnika. Drugi vid nepovjerenja menadžera prema radnicima je nevjerovanje u njihovo zalaganje, u trud i dobre namjere. U tradicionalnoj poslovnoj kulturi Tejlorovog tipa ovo nepovjerenje ima svoja realna uporišta, šta se može očekivati od radnika u uslovima prinude, nedogovorenih ciljeva, nametnutih odluka o sadržaju i načinu rada, odsustva samovrednovanja i sličnim okolnostima. U modernoj poslovnoj kulturi orijentisanom na motivaciju treba očekivati visok stepen razumijevanja od radnika. Naravno, to podrazumijeva viši nivo profesionalnosti od zanatskog autokratskog rukovođenja. Treći vid nepovjerenja menadžera prema radniku proizilazi iz vjerovanja da radnik s obzirom na stručnost i nivo obrazovanja ne može preuzeti odgovornost, ne može široko razmišljati i shvatiti cjelokupan proces proizvodnje. Ovo polazište ima svojih realnih osnova, ali se ne može generalizovati. Osim tri navedena, postoji više drugih izvora nepovjerenja menadžera prema radnicima i obrnuto. Konflikti po svom osnovu se mogu prevazići efikasnom poslovnom komunikacijom, podjelom odgovornosti, motivisanjem radnika, usaglašavanjem ciljeva i interaktivnim modelima organizacije rada. Deset uzroka konflikata između menadžera i radnika analiziranih u prethodnom tekstu, kako smo vidjeli, možemo razriješiti efikasnom poslovnom komunikacijom. Kao prvi korak na putu ka razrješenju tih konflikata menadžer treba na sebi prepoznati ili konstatovati konfliktne sklonosti.

#### **13.1.4. Interpersonalni konflikti**

Za život u zajednici potrebno je razviti sposobnosti interpersonalnog komuniciranja. Čovjek može da živi pored nekoga, ali kvalitetan život u zajednici podrazumijeva i kvalitetnu komunikaciju. Komunikacija se uči cijeli život. Uz dobru komunikaciju u zajednici čovjek se osjeća sigurnije.

Zdrava poslovna komunikacija u radnom kolektivu može nadoknaditi mnogo toga što osobi nedostaje pri komuniciranju u mjestu življenja. Međutim, ova komunikacija je često ugrožena konfliktima. Ovi konflikti su najčešće beznačajni, ali za osobu u trenutku dok se dešavaju mogu imati prvorazredno značenje.

Uzroci ovih konflikata su mnogobrojni, a najčešće je to način na koji osoba vrijeduje sebe i svijet oko sebe. Strah od devalvacije, od socijalnog poniženja, od toga kako će ga ostali vrijednovati u kolektivu, rezultira gubitkom kontrole i lošim reakcijama.



Da bi u interpersonalnom konfliktu osoba krenula ka razrješenju, nužno je prvo da pođe od sebe, a zatim da se upita o potrebama i osjećanjima druge strane u konfliktu. Najlakše ćemo startovati od sebe ako sebi postavimo nekoliko pitanja:

- ❖ “Zašto se osjećam opsjednut/a?”
- ❖ “Da li sam prejeducirao/la ponašanje svoga partnera, ne dajući mu/joj šansu da objasni?”
- ❖ „Da li stvarno vrijede argumenti?“
- ❖ „Da li sam se ponašao/la zrelo i razumno?“
- ❖ „Kakve pobjedničke argumente mogu postići?“
- ❖ „Kako će moje ponašanje (ili pobjeda argumenata) uticati na naše odnose?“

Na osnovu ovih jednostavnih pitanja svaki čovjek može analizirati vlastiti konflikt. Najbolje je da se ta analiza obavi prvo na prošlim, odnosno starim konfliktima. U interpersonalne konflikte spadaju i konflikti u malim grupama.

### ***13.1.5. Konflikti u malim grupama***

Rješavanje konflikata je tema kojom su se ljudi oduvijek bavili. Ovo je posebno zanimljiv aspekt kompetencija menadžera. Svaki menadžer bi trebao biti osposobljen da rješava konflikte u malim grupama. U konfliktu između dvoje ljudi moguće je biti:

- ❖ agresivan ili napasti,
  - drugoga,
  - sebe,
- ❖ biti pasivan ili trpjeti i
- ❖ biti submisivan ili pokoran i ponizan.

Postoje izvjesne kulturološke razlike u pogledu filozofije rješavanja konflikata. Amerikanci su ambivalentni u pogledu ovog fenomena, kreću se od „vraćanja pištolja u futrolu“ do „revolverske pravde“ ili „svjetskog policajca“. Kinezi tome pristupaju mnogo promišljenije. Kada se nađu pred konfliktom, reaguju prvenstveno kognitivno, sagledavaju to kao krizu i mogućnost ili priliku za novo djelovanje. Radi se o filozofiji mirenja suprotnosti jina i janga, dviju strana kružne linije koje se obavezno dodiruju ili u krugu zatvaraju. Evropljani su skloni pregovorima koji vode izbjegavanju konflikata i hrišćanskoj maksimi „ko tebe kamenom, ti njega pogačom“. Kako vidimo, u različitim kulturama prepoznajemo različite opcije shvatanja konflikata.

Slaganje i neslaganje mogu biti snažni izvori interakcije, snažni motivatori u radu svakog kolektiva. Zato se može reći da su konflikti integralni dio interakcije u malim grupama kada je u pitanju rješavanje problema, donošenje odluka i učenje. Konflikt je prirodni produkt interakcije jer u maloj grupi svaki član percipira situaciju na svoj način, ima svoje vrijednosti, prioritete i preferencije, svoje ponašanje. Sučeljavanje različitih viđenja rješavanja problema može rezultirati kognitivnim konfliktom, prerasti u emotivni, pa čak i fizički. Da se ne bi otišlo u opasan lanac reagovanja, članovi kolektiva trebaju naučiti rješavati konflikte, uživati u kognitivnom sukobljavanju, uvažavati ekspresiju emocija svojih kolega i kontrolisati vlastite emocije i ponašanje. Da bi ovo teklo optimalno, u poslovnoj

komunikaciji se uči u situaciji kada članovi kolektiva znaju jedan drugoga, imaju povjerenje i razumijevanje za slabosti i dobre strane svakog pojedinca. Jedno je sigurno, kada grupa ljudi dugo radi ili živi zajedno, konflikti su neizbježni, oni sigurno slijede. Zato je potrebno pripremiti se za njihovo rješavanje. Firma kao institucija gdje se zaposleni druže i rade sa kolegama predstavlja pravo mjesto za učenje rješavanja konflikata. Ako se držimo maksime da više glava više zna od jedne, jasno je da će rad u malim grupama biti pogodan za rješavanje konflikata zbog individualnih razlika među članstvom.

Konflikt između dvije osobe se vrlo često rješava arbitriranjem treće osobe, a konflikt u grupi rjeđe rješava osoba sa strane, jer ga najčešće rješavaju sami članovi grupe ili se grupa raspada u slučaju da konflikt nije riješen. Ako obučimo članove kolektiva da sami rješavaju konflikte u malim grupama, jasno je da možemo očekivati da poraste i njihova sposobnost rješavanja individualnih konflikata sa drugim osobama.

Nakon iznošenja razloga za bavljenje konfliktima u firmi uz primjenu poslovne komunikacije, potrebno je da se posvetimo nekim konkretnijim pitanjima koja nas mogu opredijeliti za izvođenje praktičnih modela. Konkretno, u daljem tekstu će se razmatrati specifičnosti konflikata u malim grupama:

- ❖ prednosti konflikta,
- ❖ negativni efekti konflikta,
- ❖ neslaganje na prihvatljiv način i
- ❖ vođenje pregovora.

#### ***15.1.6. Prednosti konflikata***

Svaki konflikt ima svoje prednosti i nedostatke. Pretpostavimo situaciju u kojoj vođa zastupa tezu kako će se grupa i sistem raspasti ako nema hijerarhije, ako članovi njega ne slušaju. Ako se radi o autokratskom vođi, to bi za grupu bilo štetno. U ovoj situaciji je poželjan kognitivni konflikt u kome će članovi ukazati vođi kuda vodi autokratija, ali i prihvatiti potrebu za hijerarhijom i organizacijom u grupi. Koje su *prednosti konflikta*:

- proizvodi bolje razumijevanje ljudi i problema na kojima grupa radi,
- pojačava interakciju i motivaciju,
- može pomoći donošenju boljih odluka i
- rezultira boljom kohezijom u grupi.

*Bolje razumijevanje ljudi i problema* je efekat koji prati skoro svaki konflikt. Mnogi ljudi ne vole kada se neko s njima ne slaže. Ako se radi o neslaganju sa idejama i prijedlozima, to treba shvatiti kao priliku za intenziviranje komunikacije i kao šansu da se dokazima zastupa ideja ili prijedlog. Umjesto toga, mnogi ljudi smatraju da je neslaganje sa njima određen vid devalvacije njihove ličnosti. U osnovi ovakvih predubjeđenja je shvatanje diskusije kao pobjede i poraza. Prethodno smo vidjeli da je ovakav pristup unaprijed osuđen na gubitnički ishod. Ako se ljudi s nama ne slažu i otvoreno iskažu svoje neslaganje, to je samo znak povjerenja i dobrih namjera. Gore je ako ćute i prikrivaju svoje neslaganje jer se tada radi o nepovjerenju. Neslaganje često prate pojačane ili burne emocije, uz koje ljudi lakše pokažu svoje pravo lice. Ako u radnom kolektivu razvijemo povjerenje i toleranciju, sigurno je da će konflikti doprinijeti da se rad ostvaruje

efikasnije, da se realizacija programa ostvaruje prirodnije, a problemi razumiju bolje.

*Pojačana interakcija i motivacija* kao rezultat konflikta doprinosi efikasnoj pedagoškoj komunikaciji. Zamislimo malu grupu u kojoj nema konflikata. Sve što dobiju kao zadatak članovi te grupe izvrše bez pitanja i pogovora (Tejlorov sistem). Zamislimo, s druge strane, jednu dinamičnu grupu koja svaki zadatak prvo prodiskutuje i neće ući u akciju dok ne sagleda sve što je potrebno da se zadatak izvrši i dok ne sagleda dobit od ostvarenja cilja (japanski model). U ovoj grupi očekujemo živu diskusiju i niz konflikata. Postavimo pitanje koja je grupa poslovno efikasnija. Prva grupa će uložiti mnogo manje energije u realizaciju cilja jer su članovi prihvatili da se taj cilj izvana nametne, on nije postao njihova svojina, njihovo ubjeđenje. Kada članovi grupe sudjeluju u konfliktu, kakav je slučaj sa drugom grupom, možemo očekivati da su učesnici aktivno uključeni, zainteresovani, emocionalno pobuđeni i da imaju visok nivo motivacije. U tim uslovima je rad intenzivniji, efikasniji i ugodniji, pojačana je interakcija. Rezonovanje i emocije pojedinca rezultiraju ponašanjem koje vodi ka interakciji ako postoji adekvatan nivo konflikta, ako taj konflikt nije preslab niti preintenzivan. Ponekad je dovoljno da imamo samo jednog nonkonformistu u maloj grupi pa da dobijemo dinamiku konflikta koja osnažuje interakciju. Ukoliko menadžer prepozna previsok nivo konformizma u jednoj grupi, potrebno je da i sam pomogne podstičući adekvatne konflikte u korist grupne interakcije.

*Donošenje odluka* u grupi je kvalitetnije ako članovi grupe umiju ući u konflikt, sučeljavati različite stavove, emocije i koncepte akcija i naći optimalno rješenje. Grupa sa visokim nivoom sposobnosti za rješavanje konflikata je sigurno bolja od one koja nema taj kvalitet. Kada se donose odluke, važno je razmotriti sve detalje i zamjerke. Konflikt omogućuje da se pri donošenju odluka otkriju rupe u rezonovanju, činjenice koje su propuštene ili implikacije koje su ignorisane. Svaki pojedinac koji ukaže na takva mjesta doprinosi kvalitetu odluke i čini grupu efikasnijom u donošenju odluka.

*Bolja kohezija u grupi* može nastati kao rezultat konflikta. Kada razriješi konflikt, grupa postaje mjesto gdje njeni članovi mogu očekivati da neće biti odbačeni ako su se sukobili sa ostalima, mjesto gdje se nesmetano mogu prazniti emocije i iznositi ideje. Čak i član čije ideje grupa nije prihvatila, koji je došao u konflikt sa ostalima i morao popustiti pred većinom ili pred argumentima, neće imati osjećaj niže vrijednosti jer su ostali članovi grupe uzeli u razmatranje njegove ideje, posvetili pažnju njegovom stanovištu. U svakom slučaju, od beskonfliktnih grupa možemo očekivati manju efikasnost, niži nivo kohezije i na kraju nesposobnost da se eventualni konflikt podnese, odnosno raspad grupe.

### ***13.1.7. Negativni efekti konflikata***

Iako smo sagledali neke prednosti konflikata, nužno je imati na umu da konflikt uvijek nosi određenu dozu rizika. On ponekad može biti jako štetan. Ponekad se dešava da radnik jedva čeka da se rad neke grupe završi i da poželi da nikada više ne radi u takvoj situaciji. Ako tako nešto čujete od svojih zaposlenih, budite sigurni da su oni iskusili štetne posljedice konflikta. Koji su to *negativni efekti konflikta*? Razmotrimo neke:

- ❖ neugodne emocije,

- ❖ povrijeda ličnosti i smanjenje kohezije i
- ❖ podjela ili razbijanje grupe.

Svaki od ovih efekata treba pobliže razmotriti, s obzirom na njihove negativne efekte u poslovnoj komunikaciji.

*Neugodne emocije* se javljaju kada grupa nije sposobna da se nosi sa konfliktima, kada su konflikti iznad sposobnosti grupe da ih razriješi. U takvim situacijama pojedinac može biti povrijeđen, osjećati se devalviranim ili manje vrijednim. Menadžer zato nikad ne smije olako prelaziti preko kriznih momenata koji u grupi mogu izazvati loše emocije. Ako grupa nije sposobna da se nosi sa konfliktom, menadžer treba da uskoči u pomoć, da povede grupu ka razrješenju, a povrijeđenim pojedincima pruži satisfakciju.

*Povrijeda ličnosti i smanjenje kohezije* nastaje kada konflikt traje predugo i kada se u konfliktu sa predmeta sukoba prelazi u napad na ličnost. Ako član kolektiva osjeća da grupa ne cijeni njegovo mišljenje i njegov doprinos, a ostali članovi počnu da ga vrijeđaju napadom na ličnost. Ovo se može desiti i ako do takvog konflikta sa drugim pređe sa predmeta rasparave na atak na ličnost, tada ostali članovi treba da upozore kuda konflikt vodi i da spriječe preusmjeravanje konflikta. Ukoliko grupa nije dovoljno zrela za ovako ponašanje, menadžer je taj koji će intervenisati, te preusmjeriti, ublažiti ili razriješiti konflikt. Dužina trajanja konflikta može biti opasna.

*Podjela ili razbijanje grupe* je krajnji negativni efekat konflikta. Nastaje kada članovi grupe smatraju da ih ostali ne vole, da ne pripadaju toj grupi ili kada konflikt preraste moć grupe da se nose sa njim. Ponekad su pitanja u grupi tako bliska ja-identitetu pojedinih članova da oni ne mogu vladati svojim emocijama. Na primjer, neko od članova provocira svoga druga ili drugaricu u vezi sa nekim osjetljivim pitanjem, može se desiti da pod burom emocija isprovocirani pojedinac napusti grupu. Ostali mogu da optuže provokatora tako da i on napusti grupu. Lanac osipanja grupe je krenuo u vezi sa emocijama, a osnovni problem je skretanje sa problema na ličnost ili atak na ja identitet. Slično se može desiti na pitanju boje kože ili nacionalnog identiteta, te na drugim pitanjima koja zadiru u identitet osobe. Ljudi najčešće nisu zreli da se nose sa ovim, te je dužnost menadžera da prati, usmjerava i po potrebi arbitrira u ovakvim konfliktima.

### **13.1.8. Neslaganje na prihvatljiv način**

Posebna dimenzija konflikta je ponašanje suprotstavljenih strana. Članovi kolektiva treba da nauče da se suprotstavljaju na prihvatljiv način. Time će biti ostvarene prednosti konflikta, kao što su bolje razumijevanje problema i povećana kohezivnost grupe, a smanjenje štetnih posljedica, kao što su negativna osjećanja i lični napadi. Za neslaganje na prihvatljiv način iznijeti ćemo pravila ponašanja i objašnjenja za svaki stepen neslaganja.

*Mirno izrazi svoje neslaganje* - princip na kome se zasniva početak svakog konstruktivnog neslaganja. Ranije je istaknuto da konfrontacija može izazvati nezadovoljstvo pojedinca grupom i spriječiti konstruktivno suprotstavljanje. Ako kontrolišemo emocije pri ovom neslaganju, ostvarićemo početnu prednost koja vodi uspjehu u dijalogu. U suprotnom, ako su emocije jake, izazvaćemo sličnu reakciju s druge strane i konflikt može prerasti u skretanje s teme, u napad na ličnost i slično.

Ako u maloj grupi jedan član odustaje da izrazi svoje neslaganje, to je izbjegavanje – poznato kao najneproduktivniji pristup u rješavanju konflikata. U tom slučaju konflikt ostaje da traje latentno, a grupa biva uskraćena za potencijalno vrijedne informacije.

*Direktno pređi na stvar, ne zaobilazi* - pravilo koje pomaže da se ne dođe do skretanja sa teme konflikta i da se brzo nađe rješenje. Vrlo rijetke su situacije kada ovo pravilo ne vrijedi. Prednost njegove primjene je u tome što se ne gubi vrijeme, što se stiče povjerenje druge strane i osjećaj da osoba koja nastupa direktno ima jasne namjere da riješi konflikt.

*Govori biranim riječima* - znači da treba voditi računa da riječima ne povrijedimo drugu osobu, da te riječi ne izazovu negativne slike i emocije. To podrazumijeva da onaj ko želi da se suprotstavi na prihvatljiv način mora posmatrati efekte svojih riječi, empatizirati sa drugom stranom i pretpostaviti njene misli, osjećanja i akcije i dalji nastup prilagoditi tim procjenama. Kada menadžer koristi birane riječi, članovi kolektiva će to cijiniti, a posebno ako nastupa sa uvjerenjem, persuazivno. Članovi kolektiva treba da nauče isto kako bi u vlastitim konfliktima ostvarili optimum.

*Oponiraj idejama ali ne i ljudima* - pravilo koje ljudi teško mogu koristiti, lako ga je shvatiti ali teško provesti u djelo. Ako ga jedna strana u konfliktu koristi, druga strana najčešće to shvata kao neslaganje sa njima kao osobama. Razmotrimo samo dvije formulacije:

- ❖ Ne slažem se s tobom,
- ❖ Ne mogu se složiti sa idejom koju si upravo iznio.

Većina ljudi će čuti radije formulaciju 1) ali će, isto tako, većina ljudi poistovjetiti formulaciju 1) i 2). Posebno je važno da se pri neslaganju ne devalvira ličnost sagovornika. Na primjer, nije dobro nastupati s pozicija: «to je glupost» ili sličnih formulacija. Mnogo je produktivnije istaći neke kvalitete osobe s kojom smo u sporu, a zatim istaći kako se ideja koju zastupa može dovesti u pitanje. U svakom slučaju, ne prozivati imena i napadati ličnost! Visok nivo poslovne kulture ćemo prepoznati kod osobe koja nikada ne oponira ljudima nego idejama.

*Svoje neslaganje utemelji na činjenicama i razlozima* . Ovo podrazumijeva da neslaganje treba biti prvenstveno racionalno i obrazloženo, a ne bazirano na glasinama i nepouzdanim informacijama. Isto tako, emocije mogu povući suđenje na krivu stranu, mogu zamagliti činjenice i skrenuti neslaganje na krivi put. Ako se neslaganje bazira na činjenicama, konflikt će ostati u okviru teme na kojoj grupa radi ili njenim zadacima.

*Reaguj u stilu traganja za rješenjem, a ne defanzivno*. Istraživanje je pokazalo da su važnije reakcije na argumente nego argumenti sami za sebe. Neki argumenti mogu biti shvaćeni kao traganje za rješenjem a neki kao put za izbjegavanje rješenja. Ove reakcije menadžer treba opservirati kako bi članove kolektiva optimalno vodio u razrješenje konflikta. Zaposleni treba da nauče da neslaganje ne dožive kao atak na njih lično, nego kao normalno zastupanje drugačijeg mišljenja. Za ovakav pristup treba naučiti držati um otvorenim za ideje drugih, za evaluacije i sugestije. Nužno je biti siguran da osoba s kojom se ne slažemo potpuno razumije naše stanovište, ako ne, da je potrebno razriješiti nerazumljiva mjesta i tragati za rješenjem, a ne povlačiti se.

*Ako te neko uporno napada, ostani miran i govori razložno.* Ovo je, možda, najveći izazov za svakog ko uči rješavati konflikte. Najgore što čovjek može uraditi sebi u konfliktu jeste da lako dopusti da bude iznerviran i izbačen iz ravnoteže, da reaguje odmah i neprimjereno, da bude destabilizovan. To nije loše samo za pojedinca koji se tako ponaša nego i za grupu. Ostati miran i razložno podnijeti napade ne znači biti bokerska vreća. Odgovor na ovaj napad treba da bude primjeren, dovoljno oštar ili blag, u zavisnosti od konflikta i situacije. Ne treba zanemariti „borilačko ja“ i forsirati submisivnost. Mirno podnijeti napad može onaj ko vjeruje u sebe i ko se oslanja na argumente. U takvoj situaciji članovi kolektiva treba da nauče da drugoj strani ukažu na to da se smiri, da je izvan teme i da je u ličnim vodama i slično. Generalno gledano, članovi kolektiva treba da nauče da personalni napadi spadaju u neprihvatljivo ponašanje.

*Koristi integrativni radije nego distributivni pristup u rješavanju konflikta.* U svakom konfliktu postoje neke zajedničke polazišne tačke koje mogu biti iskorištene za konfrontiranje na prihvatljiv način. Tako se može od manjih spornih mjesta pomjerati ka više spornim mjestima u konfrontiranju na prihvatljiv način. Posebno je vrijedno da članovi kolektiva provježbaju na modelima kako bi u susretu sa stvarnim situacijama bili spremni da podnesu izazove. Ovdje se, kako vidimo, radi o pravilima koja vode u razrješenje konflikta, u konstruktivno neslaganje iz koga se uči i jača grupna kohezija.

### ***13.1.9. Vođenje pregovora i strategija rješavanja konflikata***

Različite su strategije rješavanja konflikata, a najčešće su:

- *Kooperativno* rješavanje sukoba je način ponašanja u sukobu gdje postoji visoka briga i za svoje i za tuđe interese, gdje se ne napada osoba nego problem, gdje postoji otvorenost prema novim idejama, težnja ka tome da obe strane budu na dobitku, težnja da se sa drugom stranom ostane u dobrim odnosima i nakon konflikta, umanjivanje gubitka druge strane i pravljenje ustupaka u tačkama koje nisu bitne ni jednoj ni drugoj strani,
- *Kompetitivno* rješavanje problema je način ponašanja u sukobu gdje postoji velika briga za sebe, a mala za drugu stranu, težnja ka tome da druga strana pretrpi štetu, gdje se drugi doživljava kao stranu koju treba pobjediti, a svaki ustupak se doživljava kao poraz, gdje postoji uvjerenje da samo jedna strana može da pobjedi, nepovjerenje u drugu stranu, agresivnost, obmanjivanje druge strane, zbunjivanje druge strane, izazivanje osjećaja krivice i gdje se često koristi strategija vršenja pritiska,
- *Povlačenje* predstavlja neaktivnost u konfliktnoj situaciji, inertnost i u situaciji kada se konflikt razbukti, izbjegavanje bilo kakvog konflikta sa drugima, izlaženje iz konfliktno situacije. Za ovakvo ponašanje u konfliktnoj situaciji, karakteristično je osjećanje da je svaki konflikt težak i nerješiv, zadovoljstvo svakim rješenjem i prikrivanje nezadovoljstva, zatvaranje očiju pred konfliktom, strah od konflikta, kao i stalno izbjegavanje otvorenog razgovora o konfliktu,
- *Popuštanje* je takvo ponašanje u situaciji konflikta u kome se zanemaruju vlastite potrebe, lako podliježe pritisku, postepeno smanjuju sopstveni zahtjevi, jer se percipiraju kao nanošenje štete drugome i na

kraju uvijek prihvataju uslovi koje predlaže druga strana. Ovdje se traga za rješenjima koja će biti pogodna drugoj strani. Dobri odnosi se zadržavaju čak na sopstvenu štetu.

Konflikti se najčešće rješavaju vođenjem pregovora. Kao svako drugo umijeće, vođenje pregovora se uči. Moderni menadžer koji ima visok nivo poslovne kulture treba da bude vješt u vođenju pregovora. Grupa koja radi na zadatku u susretu sa konfliktom mora biti spremna da brzo i efikasno riješi taj konflikt kako bi efikasno završila započeto. Jedan od načina rješavanja konflikta su pregovori. Pregovori su jedna opštenamjenska tehnika koja ohrabruje sve učesnike u konfliktu na saradnju preko iskazivanja vlastitih potreba i traganja za alternativama koje zadovoljavaju ove potrebe. Tu se u principu radi o primjeni integrativnog pristupa u rješavanju konflikta.

Kada su dobro vođeni, pregovori mogu biti siguran put ka razrješenju konflikata. Procedura tehnike efikasnog pregovaranja se sastoji iz četiri koraka:

- ❖ Odvoj ljude od problema,
- ❖ Fokusriraj se na interese, a ne na pozicije,
- ❖ Pronađi zajedničku opciju i
- ❖ Upotrijebi objektivne kriterijume.

Svaki od četiri navedena koraka treba pobliže objasniti, kako bi mogla uslijediti optimalna primjena u poslovnoj komunikaciji.

*Odvoj ljude od problema* - pravilo koje vrijedi za većinu konflikata. Radi se o tome da treba raspravljati o problemima a ne o ljudima, da treba izbjeći napad na ličnost a ostati na temi rasprave. Ovo se može postići na više načina. Na primjer, dati šansu svakoj strani da objasni svoje stanovište, da iznese argumente, osjećanja i stavove. Zatim, tražiti prijedloge za rješenje konflikta, slušati pažljivo i uvažiti strane u konfliktu i slično. Gestovima i riječima treba pokazati da menadžer brine za obje strane u konfliktu i tražiti da se poštuje ličnost svakog člana grupe.

*Fokusriraj se na interese, a ne na pozicije.* Ovo pravilo se odnosi prvenstveno na situacije kada je konflikt rješiv tako da samo jedna strana mora biti pobjednička jer je problem alternativan. Na primjer, polovina radnog kolektiva želi ići na kolektivnu ekskurziju u inostranstvo, a polovina na poznato domaće ljetovalište na moru. Rasprava može završiti samo pobjedom jedne i porazom druge strane. U tom slučaju menadžer treba da usmjeri raspravu na interese obe strane, da se izvede zaključak šta dobija jedna a šta druga strana, kako bi se na kraju donijela zajednička odluka. Ako pusti članove kolektiva da ostanu u dva podijeljena tabora, da brane pozicije, konflikt može poći u neželjenom smjeru.

*Pronađi zajedničku opciju.* Ako grupe u konfliktu imaju dijametralno suprotne stavove, menadžer može pronaći treću soluciju koja pokriva interese strana u sporu. Na primjer, u navedenom slučaju ekskurzije moguće je predložiti put u inostranstvo sa aranžmanom od nekoliko dana na poznatom ljetovalištu na moru. Menadžer je mogao predložiti i potpuno novu destinaciju – desetak dana na poznatoj istraživačkoj stanici ili nešto treće. Čim se grupa orijentiše na traganje za zajedničkom opcijom, sigurno je da konflikt kreće ka razrješenju.

*Upotrijebi objektivne kriterijume* - pravilo koje podrazumijeva poredenje, odnosno iznalaženje adekvatnih mjerila koja mogu pomoći u razrješavanju konflikata. Na primjer, u pregovorima oko cijene neke robe moguće je da prodavac

precjenjuje svoju robu a da kupac ponudi znatno nižu cijenu. Objektivni kriterijum je tržište. Kada se pokaže informacija o tržišnoj cijeni te robe, konflikt će biti mnogo lakše razriješen. Isto vrijedi i za odnose u maloj grupi. Menadžerova intervencija se treba oslanjati na objektivne kriterijume koje će ponuditi ili prema kojima će usmjeriti učesnike.

### 13.2. Posljedice konflikata i njihovo rješavanje

U rješavanju konflikta uvijek treba početi od iznalaženja osnovnih uzroka i njihove prirode. Da li je npr. konflikt rezultat stvarnih problema i situacija ili je nastao uslijed različitih karakternih osobina ličnosti u konfliktu. Ako je ovo drugo u pitanju način interesovanja i razrješavanja sukoba zavisice od toga koliko lično poznajemo sukobljene osobe. Nije nebitno da li je sukob dugotrajan ili je prolaznog karaktera. Ako je prolaznog karaktera treba koristiti pasivni obrazac jer sukobljene osobe mogu svoj konflikt ili svađu riješiti na prijateljski način. Ako je sukob dugotrajan onda se vođa, (npr. trener ako se radi o sukobu među igračima) mora bez oklijevanja suočiti sa takvim problemom. Najčešća je dominacija jedne sukobljene strane nad drugom. Razrješenje se može izvršiti i pritiskom *da strana u sukobu čiji motivi imaju najmanje opravdanje popusti*. Istraživači ukazuju na još jedan manipulativni pristup koji se sastoji u primjeni stimulativnog nagrađivanja: *nagrađuju se oni koji saraduju, a kažnjavaju se oni koji odbijaju saradnju* (L. Bitel, 167). Često dolazi do nagodbe između sukobljenih strana i to je poželjan pristup "ukoliko se ne pretvori u nadmudrivanje sa pozicija moći ili u igru emocijama. Ako je jedna strana ratoborna a druga pasivna, agresivna strana može pokušati da iskoristava drugu (isto 169).

Konflikti ostavljaju posljedice na mnogim planovima. Oni mogu imati pozitivan ili negativan uticaj na *ugled zvaničnih rukovodilaca, funkcionisanja liderstva, sistem unutarorganizacijske komunikacije, donošenje odluka, mobilnost osoblja, njegovu kompaktnost i koheziju*.

Konflikti, dakle, utiču i na strukturu, na formalne i neformalne grupne kontrole, sistem grupnih očekivanja, vrijednosti i normativnih obrazaca ponašanja. U sferu djelovanja konflikata spadaju i individualne osobine njegovih učesnika: subjektivna privlačnost kolektiva, zadovoljstvo radom, samocijenjivanje, odnos prema radnim obavezama, disciplinovanost (N. I. Drjahalov; 201).

Konflikti, već je to istaknuto, imaju pozitivnu funkciju *signalizacije* loših odnosa. Danas se prednost daje *inovativnoj i stvaralačkoj* funkciji konflikta. Postoje različita gledišta o prirodi i mogućnosti rješavanja konflikta.<sup>174</sup>

Gledište istraživača međuljudskih odnosa	Pluralističko gledište
1. Konflikt uglavnom nije poželjan i treba ga izbjegavati ili razrješavati	Konflikt je poželjan i treba ga pospješivati: konflikt se mora usmjeravati da ne bi izmakao kontroli
2. Konflikt nije neizbježan	Konflikt je neizbježan

<sup>174</sup> Tabela je preuzeta iz knjige R. Bojanovića: *Psihologija međuljudskih odnosa*, Beograd, 1998.



3. Konflikt nastaje iz blokade komunikacije i nedostatka razumijevanja, povjerenja i otvorenosti između različitih strana	Konflikt nastaje: a) iz borbe za »dobra« kojih nema previše, bilo da je to hrana, položaj, odgovornost ili moć i b) u manjoj mjeri, iz urođenih agresivnih i kompetitivnih instikata
4. Sredina igra glavnu ulogu u oblikovanju ponašanja. Tako, bilo koje neadekvatno ili »rđavo« ponašanje, kao što je agresivnost ili kompetitivnost, potiče iz okolnosti u sredini, koje se mogu mijenjati	Uloga sredine u nastajanju konflikata je precjenjena; postoji mnogo determinanti ponašanja, uključujući genetičke i fiziološke činioce, koji prouzrokuju agresivno ponašanje
5. Čovjek je u biti dobar: povjerenje, saradnja i dobrota su osnovne odlike ljudske prirode	Čovjeka, ako i nije u biti rđav, ipak pokreću agresivni, egoistički i kompetitivni instikti (Nightingale, 143)

Sušтина svakog konflikta čini neslaganje potreba i doživljeni strahovi ljudi koji su se sukobili. A svoje stvarne potrebe i doživljene strahove nije lako prepoznati. Konflikt proizvodi neprijatna i loša osjećanja: bijes, osjećanje ugroženosti, strahove.

Da bi se konflikt razriješio predlažu se određena pravila kao obrasci fer borbe:

1. *razgovarati o problemu;*
2. *nastupati miroljubivo;*
3. *napadati problem, a ne osobu;*
4. *usredsrediti se na ono što je u tom trenutku važno;*
5. *poštovati tuđa osećanja i*
6. *preuzeti odgovornost za svoje postupke (D. Plut, Lj. Marinković; 25).*

Često je lakše naljutiti se, nego započeti plodonosan razgovor o problemu i nastupati miroljubivo. To se dešava zato što odmah drugoj osobi pripisujemo neke loše namjere i što ljude pravi konflikt čini pomalo ranjivim i nesretnim. "Kad su ozbiljne stvari u pitanju i kad si u sukobu sa važnim ljudima, treba stisnuti petlju i započeti razgovor. Započinjanje razgovora nije znak slabosti nego snage" (D. Plut, Lj. Marinković; 27).

Uvijek treba nastupati u okvirima miroljubivog obrasca, napadati problem i ne zapetljivati konfliktnu situaciju tako što bi se podsjećalo na nerazrješive probleme iz prošlosti, napadanjem na ličnost druge osobe, uvlačenjem učesnika u

konflikt, šetanjem sa problema na problem itd. Pravilo je da se *problemi rješavaju jedan po jedan*.<sup>175</sup>

U svakom konfliktu treba *izraziti svoja osjećanja, izraziti svoje potrebe*. Da komunikacija ne bi bila konfliktna i nasilna treba jasno artikulirati i reći *šta se očekuje od drugog*. Potrebno je *misliti o drugom* da i on ima svoje potrebe i aspiracije. Pri svemu tome treba *ostati uljudan, prepoznati svoju krivicu i izvinuti se kad si kriv*.

1. Rješavanje konflikta nasiljem i pritiskom je privremeno, samo do novih promjenjenih okolnosti.
2. Prihvatanje rješenja za koje se odlučila većina (glasanje) ne predstavlja, kako mnogi misle najbolji način. Izjašnjavanje glasanjem nije uvijek izraz stvarnog stava svih koji su se izjasnili. I poslije glasanja većine, konflikt, često, ostaje neriješen jer manjina i dalje zadržava ili uporno stoji iza svojih stavova i zahtjeva. Glasanje je korisno ako dovodi do jedinstvenog ponašanja.
3. Pregovori i dogovori su način rješavanja konflikta. U međusobnom dijalogu dolazi do popuštanja i odricanja prvobitno postavljenih zahtjeva.
4. Konflikti i suprotnosti se mogu prevazići "*postepenim recipročnim ustupcima*", kad jedna strana učini izvjestan ustupak ne postavljajući pri tom kao uslov da to učini i druga strana.
5. Konflikti se mogu riješiti ako strane u njemu "zajednički cilj čije će ostvarenje obema stranama doneti korist". (N. Rot; 300).

Treba imati u vidu da konflikti nastaju i onda kad nema stvarnih povoda, tačnije suprotnih interesa. Takvi konflikti su nerealistični i lažni. Mogu nastupati kao rezultat defektne percipcije, prekida komunikacije ili zbog individualnih karakteristika učesnika konflikta.

Neki pojedinci umiju da rješavaju konflikte, dok ih drugi povećavaju do te mjere da oni predstavljaju malu simulaciju rata.

1. Postoje oni koji viču, koji se bore i spremni su da fizički napadnu, koji neće da saslušaju druge i nisu spremni da pregovaraju. Zahtijevaju samo da se ispune njihove potrebe i apetiti, kažnjavaju neposlušnost i nagrađuju poslušnost, povremeno eksplodiraju i svaljuju svu odgovornost na drugu stranu. "Poruka koju nosi takvo ponašanje je: ja ću pobijediti a ti ćeš izgubiti, ponašanje je agresivno, osoba je tvrda i prema ljudima i prema problemima". (T. Mandić; 221).
2. Postoji drugi obraz ponašanja koji se ogleda u ljutnji ("durenju") i odbijanju svakog razgovora. Osobe koje pripadaju ovom obrascu ponašanja i djelovanja izbjegavaju temu, često plaču ili se pretvaraju kao

---

<sup>175</sup> "U konfliktnim situacijama, onda kad hoćeš da saopštiš nešto neprijatno drugoj osobi ili kad želiš da je motiviraš da promjeni svoje ponašanje – *bolje je da govoriš o tome šta sam osjećaš*, kako je tebi, kakve posljedice ponašanje te druge osobe ima na tebe, nego da optužuješ drugu osobu da ona ima neke loše osobine. *Napadom na drugog izazvaćeš potrebu da se brani i da možda odgovori napadom*. Govorom o posljedicama njegovog ponašanja na tvoje stanje imaš šanse da izazoveš saosjećanje, osjećanje odgovornosti, spremnost da i drugi učine nešto" (D: Plut, Lj. Marinković; 35).

da se ništa nije dogodilo. Popuštaju bez obzira na svoje interese, pokoravaju se tuđoj moći, rezignirane su, odbijaju da vode računa o sopstvenim potrebama i ciljevima, potiskuju neprijatnosti koje doživljavaju, žele kompromis po svaku cijenu. "Poruka koje nosi takvo ponašanje: ja ću izgubiti a ti ćeš dobiti, ponašanje je pasivno a osoba je mekana i prema problemima i prema ljudima" (T. Mandić; 221).

3. Reakcija na konflikt, koja takođe može biti neefikasna, nalazimo u onim situacijama kad se neko skameni, zanijemi i postaje neupotrebljiv partner za drugu osobu u pokušajima da se riješi konflikt. Poslije mnogih pokušaja da osposobi "zamrznutu osobu", postaje i ona očajna i zapada u čorsokak, cijela situacija je postala nemoguća, nerješiva i besmislena. Poruka ovog ponašanja je: ni ja ni ti nećemo pobjediti jer je problem nerješiv. Nekada se mislimo da kad dođe do konflikta, neminovno mora doći i do interpersonalnog prekida kontakta i svih drugih veza.

Prilikom rješavanja konflikta javljaju se određene greške koje mogu ponekad biti veoma teške, a ogledaju se u slijedećem:

- partner ne iskazuje u potpunosti svoje potrebe;
- partner ističe sopstveni promašaj kao grešku drugoga;
- partner prelazi u odbranu;
- ponašanje partnera diktirano je isključivo taktičkim razlozima;
- partner se skriva iza neophodnosti rezultata;
- partner nastoji na priznanju svoje vlasti;
- aktivira se poznavanje najranjivijih mjesta partnera;
- ističu se stare uvrijede, nepravde i
- na kraju krajeva, otkrivaju se pobjednik i poraženi (V. Zigert, L. Lang; 166).

Konflikti nisu uvijek obavezno nešto loše i kontraproduktivno. Loše, negativno i samim tim destruktivno, može biti ponašanje u konfliktnoj situaciji. Otvoreni konflikti (»pluralističkog tipa«) u kojem se razlike odnose na različite puteve ali koji vode istom cilju, relativno su bezopasni.

Otvoreni konflikt najčešće se razvija na poslovnoj osnovi. Skriveni, tinjajući konflikt spada u međuljudske odnose. Mnogi konflikti koji se predstavljaju »poslovnim«, ustvari su konflikti zasnovani na osjećanjima u međuljudskim odnosima. Kod njih se zategnutost ne otklanja; ako je poslovni dio besprijekorno regulisan, onda se zategnutost prenosi na drugi »teatar ratnih dejstava«.<sup>176</sup>

Konflikt je dio života i moguće ga je potpuno razriješiti. Saradnik treba da osjeća važnu spremnost da pomogne. Može se početi ovako: »Imam utisak da vas nešto muči. Ako mogu pomoći, učiniću to sa zadovoljstvom. Možete mi se obratiti

---

<sup>176</sup> Da bi izašao na kraj sa konfliktnim situacijama, za rukovodioca je izuzetno važno »da ovlada intuicijom i dovoljnim znanjima« iz oblasti psihologije konflikta. Potrebno je naročito obratiti pažnju na *motivacione konflikte, konflikte komunikacija, konflikte vlasti i bezvlašća*. Konflikte nije lako riješiti; on nastaje tamo gdje se sukobljavaju razne želje, različite alternative, pa je donošenje odluka otežano. Konflikt nastaje i tamo gdje se *sudaraju razne škole, mišljenja, razni maniri ponašanja*. Njih može i podsticati i *želja da se dobije nešto za šta ne postoje odgovarajuće mogućnosti*.

u svako doba«. U toku daljeg razgovora neophodno je obratiti pažnju na niz momenata:

- treba pokazati saradniku da vam je interesantan, da se prema njegovim problemima odnosite ozbiljno;
- stavite mu do znanja da njegov problem neće izaći iz prostorije u kojoj razgovarate;
- pokažite da se njegov problem ne posmatra kao njegova krivica;
- dozvolite saradniku da se iskaže, ne prekidajte ga, čak i ako govori dugo i sa pauzama. Prekinuti znači pokazati nestrpljenje i neuvažavanje;
- postavljajte pitanja koja će mu pomoći da jasnije uvidi svoj problem. Dešava se da nešto što izgleda kao ozbiljan problem, ustvari nije. Stvarni problem leži dublje i
- zajedno sa saradnikom odgovorite na pitanje koliko je problem veliki. Često se problemi primaju daleko dublje nego što zaslužuju. Ako saradnik razmatra sa šefom svoj lični problem, on je u razgovoru lako ranjiv. On oštro reaguje na svaki prijekor sebe i »svog« problema. Ako ga želite ubjediti da njegov problem nije tako veliki, on će se smatrati povrijeđenim i postaće gluv na svaku pomoć. Realna ocjena oštine problema može se propratiti pitanjima; pojačati racionalni prilaz. Ali su neumjesni pokušaji da se da sud o problemu ili aluzija da će sami, sa sličnim »situacijama« lako izlazite na kraj. Ako saradnik prima nešto kao problem, prema tome se treba i odnositi kao prema problemu.

Cilj svakog takvog razgovora je pružanje pomoći za razvoj »samopomoći«. Saradnik mora biti u stanju da, oslanjajući se na vašu podršku, samostalno rješava svoje probleme. *Ni u kom slučaju ne treba na sebe uzimati njegov problem i vraćati mu gotova rješenja.* To bi značilo: ti si suviše glup i čak ne možeš riješiti sopstvene probleme. Ja ću ti pokazati kako se to radi.

Tako saradnik neće ništa naučiti i uvijek će se plašiti u borbi sa teškoćama. Ako u njegovom ponašanju bude dominiralo očekivanje pomoći sa strane, on će biti lišen mogućnosti da se uči. Pored toga naći će se u položaju zahvalnika što bitno sužava dijapazon njegovog ponašanja. Prinuđen da izražava zahvalnost, on će teško moći kazati da ga pritiskaju novi konflikti, ali da stari još postoji, ili da se ponuđeno rješenje pokazalo netačnim i da se situacija još više zaoštrava. Taj saradnik ne može kazati čak ni to da se nešto na poslu ne radi kako treba, jer to »nešto« je odlučio šef.

Svaki konflikt otkriva *snage strana u konfliktu*, koje su do tada, možda, bile nepoznate.

Rješenja su moguća, naročito danas kad postoje stručnjaci i savjetovaništa za rješavanje spoljašnjih i naših unutrašnjih konflikta.

Konflikt je obično kontraproduktivan, jer u pokušajima da se iskoriste sredstva za postizanje ciljeva postavlja pojedince i grupe jedne protiv drugih. Grupe u sukobu, po pravilu, ne saraduju i onemogućavaju druge da dobiju sredstva koja su im potrebna. Svakako, saradnja ima povoljniji uticaj na funkcionisanje grupe nego takmičenje koje i dovodi do konflikata. Pozitivno dejstvo kooperacije ili saradnje ogleda se u raznim oblastima grupnih procesa:

- *organizacija aktivnosti grupe* – u kooperativnim grupama je bolja usklađenost i podjela poslova,

- *motivacija članova grupe* – kooperativno ponašanje lakše dovodi do saglasnosti, bržeg donošenja odluka i većeg ulaganja napora za ostvarivanje ciljeva grupe,
- *kommunikacija među članovima grupe* – pri kooperaciji se saopštava više informacija i lakše se prihvataju tuđe ideje,
- *orijentacija članova grupe* – ukoliko su ciljevi kooperativni, tj. zajednički, više se vodi računa o članovima grupe i ciljevi se ostvaruju na sličan način,
- *grupna produktivnost* – u kooperativnoj grupi se proizvodi više, brže i kvalitetnije i
- *interpersonalni (međuljudski) odnosi u grupi* – pri kooperativnom ponašanju odnosi među članovima grupe su prijateljski, a uloga i učešće drugih u aktivnostima grupe se više cijeni. (M. Đorđević, *Poslovna psihologija*, str. 99-100.).

## 14. MORALNE VRIJEDNOSTI I POSLOVNA ETIKA

### 14.1. Poslovna etika

Od samog početka poslovanja nameće se jedno pitanje: da li poslovanje ima dodirnih tačaka sa moralom i moralnim djelovanjem pojedinaca i grupa?

To pitanje se može postaviti i kao dilema o tome da li bogatstvo podrazumijeva i sumnju, nepovjerenje i zavist prema njegovom porijeklu, načinu sticanja i gomilanja.

Posmatranje odnosa između poslovanja i etike može se proširiti na način rada, korišćenje privrednih i ekonomskih resursa, vlasničke odnose, rukovođenje preduzećem, kvalitet rada, odnos prema zaposlenima, odnos prema lokalnoj zajednici, regiji i državi. Neki će reći da ekonomija nema dodirnih tačaka sa etikom a ima i onih koji će s dozom cinizma reći da ekonomija ne može biti etična i kada bi to htjela i nastojala da bude. Takvi će savjetovati one koji traže moralno postupanje u ekonomiji neka odu u crkvu i neka se bave religijom a ne biznisom.<sup>177</sup>

Na drugoj strani postoji mišljenje da poslovanje bez moralnih kriterija i ekonomija bez etike ne mogu dati trajnije, stabilnije i značajnije rezultate, niti neku konkretnu zajednicu učiniti srećnom i prosperitetnom. Zbog toga se često govori o potrebi uvođenja etičkog kodeksa u principe poslovanja, rada i rukovođenja u svim preduzećima.

Savremena ekonomska i poslovna dinamika traži sve veću otvorenost i slobodu svih ekonomskih subjekata prilikom poslovanja. To podrazumijeva visok stepen povjerenja odnosno pokreće dilemu o odnosu između etike i ekonomije. Prema novijim shvatanjima smatra se da odsustvo etičkih normi prilikom poslovanja nanosi velike štete kako pojedinim kompanijama tako i ukupnoj svjetskoj ekonomiji. Poslovna etika ima dvije osnovne dimenzije, a to su kolektivna etika i etika pojedinca. Kolektivna etika uključuje etičke postupke u poslovnim odlukama rukovodstva i menadžmenta kompanije koji se odnose na spoljašnje

---

<sup>177</sup> Prof. dr Ivan Šijaković, časopis *Acta economica*, broj 3.

subjekte ali i na etičke odnose unutar samih kompanija. Na drugoj strani pojedinac koji ne posjeduje elementarne etičke principe uvijek je spreman da izvrši prevaru, da stavi svoje lične interese iznad kolektivnih, zakonskih, iznad normi običajnog poslovnog morala i ljudskog odnosa, da naruši poslovnu klimu i atmosferu. Osnovno pitanje koje se postavlja u analizi poslovne etike i odnosa ekonomije i etike jeste: gdje je granica koja određuje da li je nešto u poslovanju moralno ili ne? Odrediti granicu poslovne etike predstavlja veliki izazov za svakog rukovodioca i menadžera, ali i za sve zaposlene ljude. To je pitanje lične odluke, vlastitog doživljavanja situacije, potreba, interesa i motiva, pitanje vlastitog moralnog integriteta, ali i pitanje kulturnog nasljeđa, očekivanja i pritiska koji dolaze iz preduzeća.

## 14.2. Značaj poslovne etike

Poslovna etika najbolje odslikava ponašanje, djelovanje i imidž poslovnih ljudi. Nedostatak poslovne etike predstavlja prvi i osnovni uzrok da će u pogodnom trenutku, u nekom preduzeću, kompaniji ili nekom drugom poslovnom subjektu, doći do izbijanja skandala i poremećaja poslovne atmosfere. Česti su slučajevi u kojima su rukovodeći ljudi u preduzeću, kompaniji ili nekom drugom privrednom subjektu prikivali ili lažno prikazivali podatke o finansijskom poslovanju i ukupnom stanju kompanije. Uprave takvih kompanija daju lažnu sliku o svojim kompanijama i na taj način utiču na zadržavanje i povećavanje vrijednosti njihovih akcija na berzi. To dovodi do toga da mnogi ljudi posjeduju akcije koje imaju lažnu vrijednost i koji nakon objelodanjivanja pravog stanja u kompaniji gube znatna finansijska sredstva. Ovo je primjer nedostatka poslovne etike kod najodgovornijih ljudi, odnosno rukovodstva kompanije. Može se reći da je to primjer nedostatka kolektivne poslovne etike. Pored nedostatka kolektivne poslovne etike potrebno je istaknuti i nedostatak poslovne etike pojedinca. U ovom slučaju se radi o pojedincu koji ne posjeduje osnovne principe poslovne etike i koji stavlja lične interese ispred interesa kolektiva. Čovjek bez lične poslovne etike predstavlja bolesnu tačku kompanije koja prijeteći da se proširi i da zahvati cijeli sistem. Bez obzira da li se radi o nedostatku kolektivne ili pojedinačne poslovne etike posljedice su nesagledive i ogledaju se u obliku velikih šteta za kompanije, gubitku radnih mjesta za zaposlene, potresima na berzi, sumnji u poslovanje drugih kompanija, šteti kod onih koji su posjedovali akcije u ovakvim kompanijama i porast nepovjerenja u savremene principe poslovanja. Dakle, nije riječ samo o šteti za pojedine kompanije, već o šteti koja je nanijeta cjelokupnoj svjetskoj ekonomiji. Tako se vrši pritisak na obaranje svjetskog imidža moderne ekonomije. Ništa više nije stvar samo lokalnih, pojedinačnih i izolovanih poteza, odluka i posljedica, sve se reflektuje na globalnom nivou.

Nedostatak poslovne etike dovodi do poremećaja uobičajnih tokova poslovanja, kako u sredini gdje se kompanija nalazi, tako i u širem okruženju, a nekada djeluje i na svjetske ekonomske i poslovne tokove. Treba naglasiti da je povjerenje danas jedan od ključnih uslova za uspješno poslovanje i razvoj preduzetničke i poslovne klime na svim nivoima i u svim sredinama. Šta dovodi do gubitka povjerenja? Prije svega radi se o prevarama i iskazanim namjerama da se izvrše prevare. Što se više širi potreba za povjerenjem i jedinstvenim poslovnim

standardima, to se više stvara mogućnost za različite oblike prevara, skrivenih i nedobronamjernih postupaka u poslovanju. Ako se tome doda nedostatak poslovne tradicije, neizgrađene moralne norme u radu i poslovanju, razoren sistem pozitivnih poslovnih i životnih vrijednosti u nerazvijenim sredinama (društva u tranziciji) kakvo je i naše, onda se može govoriti o veoma povoljnom tlu za različite vrste prevara i poslovnih skandala. Poslovna etika nije samo prisutna u odnosima između kompanija i okruženja, ona je važna i u odnosima unutar same kompanije. Nijedan segment rada i poslovanja, bez obzira na veličinu preduzeća, ili poslovnog subjekta, ne može se zapostaviti ili osloboditi od obaveze za etičkim djelovanjem i poslovanjem. Recimo, ako je nizak moral zaposlenih u jednom preduzeću odnosno ako se radnici slabo zalažu na poslu, neefikasno koriste radno vrijeme, često prouzrokuju konfliktnu situaciju, ogovaraju i podmeću, iznose poslovne tajne, i ako nisu lojalni preduzeću onda je i najboljem menadžmentu teško da postigne neke značajne poslovne rezultate. Isto tako ako se informacije značajne za uspjeh i pružanje šansi svima u preduzeću zadržavaju, odnosno ako su dostupne samo pojedincu ili manjoj grupi, koji na taj način stiču prednost nad ostalim zaposlenim, onda je tu izostanak poslovne etike očigledan. Uspornost u karijeri, mogućnost dodatnog rada i povećanje zarade predstavljaju stalni izazov za primjenu ili izostanak principa poslovne etike. Nijedna sredina nije imuna na prevare, podvale i skandale u oblasti poslovanja. Zbog toga se u razvijenom svijetu toj problematiki poklanja sve više pažnje, međutim ova problematika je znatno izraženija u nerazvijenim zemljama i zemljama u tranziciji, kakva je i naša. Uprkos ovome u našoj sredini ova tema je u potpunosti zapostavljena i kod nas je sasvim normalno poslovanje po netržišnim principima i kriterijima. Argumente za ovakvu tezu nalazimo u slijedećim ponašanjima<sup>178</sup> *oslanjanju na političke subjekte i centre političke moći u poslovanju; prijateljstva i korupcije prilikom zapošljavanja; u sprezi između političkih struktura i upravljačkih pozicija u državnim preduzećima; u nedovoljno transparentnoj privatizaciji i prodaji državnih preduzeća; u prelijevanju državnog kapitala u privatne ruke kroz neracionalne i štetne poslove, ugovore i transakcije; i najzad u brojnim prevarama i aferama unutar preduzeća, kao i između preduzeća na tržištu.*

Iz dosada rečenog može se zaključiti da je poslovna etika bilo pojedinačna ili kolektivna veoma važna, jer izostanak poslovne etike u bilo kom segmentu poslovanja uzrokuje, direktno ili indirektno, povećane troškove, gubitak profita i zarade, a to smanjuje konkurentsku sposobnost preduzeća i time narušava njegov ugled u poslovnom okruženju. Poslovna etika mora biti zastupljena u svim segmentima preduzeća, kao i kod svih zaposlenih, od direktora do portira. Ali je njeno prisustvo neophodno i u užem i širem poslovnom okruženju. Etično poslovanje, govoreći slikovito, je kao ulje koje podmazuje mehanizam ekonomije. U slučaju njegovog izostanka pojedini zupčanci zataje, a kvar se brzo širi kroz sistem koji se na kraju blokira. Zloupotreba resursa kompanije, odavanje poslovnih tajni i nedolično ponašanje unutar radnog vremena, simptomi su niskog morala zaposlenih koji se kontinuiranim ponavljanjem pretvaraju u uzdanicu te isključuju etično poslovanje, slabeći razvojni potencijal u čijem temelju moraju biti edukovani, motivisani i moralni radnici. U ovom trenutku nije lako napraviti iskorak ka

---

<sup>178</sup> Prof. dr Ivan Šijaković, časopis *Acta economica*, broj 3.

etičnom poslovanju i može biti okarakterisano kao plivanje protiv struje što mogu samo najjači.

U velikim kompanijama glavni direktori dobijaju visoke plate, mogućnost isplate u dionicama i druge beneficije. Stoga se nameće pitanje zašto neki od njih krađu i varaju na poslovnim knjigama kako bi prikazali veće profite. Međutim, ne mogu se samo glavni direktori okriviti za ovakve načine poslovanja. Treba vidjeti kako je sistem napravljen. Članovi upravnog odbora poručuju glavnom direktoru: Učini nas veoma bogatim i mi ćemo tebe. Ako se to ne dogodi dobićeš otkaz. Znači postoji veliki pritisak na jednog pojedinca. Čitav sistem definiše uspjeh kao rast vrijednosti dionica tako da ljudi imaju naviku da ta vrijednost raste nezavisno o svemu drugom.

### **14.3. Značaj granice u određenju poslovne etike**

Poslovni ljudi, ekonomisti i istraživači stalno vode raspravu o tome da li je izvjesna doza varanja i laži u poslovanju neophodna. Želja za profitom, za poslovnim uspjehom, za sticanjem prednosti na tržištu, kao i za ličnom koristi i bogatstvom predstavlja izazov za pojedince i grupe da ponekad napuste pravila igre, da bi stekli prednost u takmičenju sa drugima. Ako skrivate neke informacije o svom poslovanju, koje može iskoristiti konkurencija na tržištu da vas preduhitri, vi time ulazite u igru koja može da vas dovede u prednost jer nastupate prvi sa nekom idejom, proizvodom ili poslom. U ovom slučaju se ne krše etički principi poslovnog ponošanja i ne ugrožavaju se drugi, ostaje se u okviru utvrđenih pravila igre. Ali ako neko iskoristi situaciju što je rukovodilac ili član uprave u nekom preduzeću, te zna za njegove slabe poslovne rezultate prije nego što su objelodanjeni u izvještajima, i proda svoje akcije koje će poslije doživjeti pad, onda je izašao iz predviđenog okvira poslovne etike, i ako nije učinio nikakvu nezakonitu radnju. Iz ovoga se može doći do zaključka koji ima mnogo pristalica a to je da uspjeh i etika često puta ne mogu ići zajedno. Ako želite postići uspjeh, ostvariti zaradu, biti bolji od drugih u vrijeme velike konkurencije, morate pribjegavati raznim oblicima skrivanja, laganja i varanja. Ovo se prema Albertu Karu naziva `blefiranje u poslovanju` kao dio poslovne strategije, kao što to čine igrači pokera. To je, recimo predstavljanje svoga proizvoda ili usluge kvalitetnijom nego što ona jeste, isticanjem suštinski manje bitnih vrijednosti u odnosu na konkurenciju, favorizovanjem poslovnih partnera radi održavanja njihove lojalnosti, dogovaranje sa konkurentskim preduzećima o nivou cijena dok se ne stekne bolji kvalitet svog proizvoda ili smanje troškovi poslovanja i slično. Recimo, ako reklamom ili prezentacijom postignete da vaš proizvod postigne dobar uspjeh na tržištu, onda ste blefiranjem uspjeli i pri tome ostali u grancama etičkog poslovanja. Ali ako je vaš proizvod, čak i jednakog kvaliteta sa konkurentskim, postigao prednost reklamom i prezentacijom, ali njegova upotreba može imati štetne posledice po okolinu, onda ste vi prešli granice poslovne etike. Samo mudar poslovan čovjek traži prednost do granice koja nestvara neprijateljstvo među zaposlenima, konkurentima, klijentima, sa državom ili cjelokupnom javnošću. Držanje u granicama poslovne etike obezbjeđuje na duži rok, bolje poslovne rezultate, izbjegavanje nepotrebnih troškova i štete, stvara dobru poslovnu klimu, podstiče preduzetništvo i širi povjerenje u kolektive i pojedince.



Granice unutar kojih se određuje da li je neko poslovanje moralno ili ne mogu biti u okviru zakonskih i pravnih normi, u okviru poslovnih odnosa i navika u ekonomskom i socijalnom prostoru, te u okviru ličnih pozicija i situacija i u odnosu na druge sa kojima se dolazi u poslovne i ljudske odnose.

#### **14.3.1. Pojam poslovne etike**

Etika je skup pravila koja definišu dobro i loše ponašanje, odnosno, kako ponašanje pojedinca utiče na druge ljude. To je zapravo skup pravila i dužnosti koje ljudi primjenjuju pri donošenju odluka. Pravila etike nam govore kako da se ponašamo.

Poslovna etika nije specijalni skup etičkih pravila koja se razlikuju od opštih načela etike. Poslovna etika je upravo primjena osnovnih načela etike na poslovno ponašanje. Značaj poslovne etike je veliki. Javno mnjenje očekuje od biznisa da pokaže visok nivo etičkih performansa i društvene odgovornosti. Zatim tu je prevencija nanošenja štete društvu koja ohrabruje preduzeća i zaposlene u njima da se ponašaju etički.

Prihvatanje etičkog ponašanja preduslov je u zaštiti preduzeća od zlo-upotrebe neetički raspoloženih radnika ili neetički usmjerene konkurencije. Jednom rječju, gdje je etika tu su i dostojanstvo zaposlenih, visok moral, visoka produktivnost, profitabilnost i sl.

#### **14.4. Temeljna obilježja u poslovnoj etici**

Kada govorimo o poslovnoj etici u prvom redu mislimo na formalnu dimenziju morala sa slijedećim temeljnim obilježjima:

- ❖ *Bezuslovnost* – samociljanost koja znači da moralna norma obavezuje po sebi i samim sobom. Dakle, moral je samo cilj kao i samo poštovanje morala.
- ❖ *Vrijednost* – sam moral je po sebi vrijednost i stoga se poštuje.
- ❖ *Dobro* – kao vrhovna moralna vrijednost služi kao parametar na osnovu koga se postupci ljudi određuju kao dobri ili zli.
- ❖ *Posebno moralno osjećanje* obuhvata i osjećanje pojedinca, a ne samo razum na kome se toliko insistira.
- ❖ *Trenutačnost* ima takvu osobinu moralne obaveze u smislu da se ona osjeća trenutno, čim se čovjek nađe u moralnoj situaciji.
- ❖ *Pritisak na ljudsku prirodu* obuhvata i otpor čovjeka za ostvarenje datih moralnih normi.
- ❖ *Ljudskoća ili čovječnost* znači osjećanje moralnog subjekta da je to specifična ljudska obaveza čijim se činom čovjek potvrđuje kao ljudsko biće.
- ❖ *Grižnja savjesti* kao sankcija je moguća i nju sam na sebe primjenjuje i izriče moralni subjekt koji je prekršio moralnu normu.

#### **14.5. Veliki mislioci o etici i moralu**

Heraklit je borbu proglasio za osnovno načelo života, ali i to da dobro i zlo jesu jedno, kao i to da moral zavisi od stepena društvenog razvitka.

Antisten je propovjedaio samostalnost i apsolutnu unutrašnju slobodu, jer ljudima nije u kući bogatstvo, nego u dušama.

Platonova filozofija razlikuje se na vrhu svih ideja – ideju dobra koja je iznad prirodnih zakona i iznad bića, ali uz napomenu da umna djelatnost ima vlast nad čulnim zadovoljstvima. Tako u *Platonovoj "Idealnoj državi"* vlada duhovna i moralna etika.

Aristotel smatra da je etičko saznanje iz razuma i iskustva, dakle zasniva se na pojedincu od koga zavisi da li će postići vrlinu i postati srećan.

Toma Akvinski je smatrao da čovjek ne može postići blaženstvo i da ne postoji neki posljednji smisao čovjekovog života, već da se od svrhe do svrhe nastavlja u beskonačno.

U svojoj "Etics" Baruh de Spinoza razlikuje pod dobrim ono što je korisno, odnosno, ako se slaže sa našom prirodom onda je dobra, a ako je rđava - onda je suprotna sa našom prirodom.

## **14.6. Poslovna etika i civilizacijski kulturološki modeli u svijetu**

Za razumijevanje poslovne etike potrebno je razumijevanje različitih modela civilizovanog ponašanja, u zavisnosti od opštih kulturnih obrazaca, ali i etičkih i vjerskih osobenosti.

Navešćemo neke od primjera:

- Amerikanci se po pravilu rukuju prilikom upoznavanja a žene rjeđe;
- izuzetno je važno da budete tačni, ako kasnite na sastanak smatraće vas vrlo neučtivim;
- vizit karte se ne razmjenjuju automatski na sastancima, nego samo ako postoji razlog za kasnije kontakte;
- sastanci uz doručak vrlo su popularni kod Amerikanaca;
- francuski poslovni ljudi više nego iko drugi u Evropi nerado koriste engleski kao poslovni jezik. Rukovanje je uobičajeno i pri susretu i pri rastanku. Humor je rijetko zastupljen;
- Njemci očekuju izuzetno formalno ponašanje kada je posao u pitanju;
- holandski poslovni ljudi uglavnom su navikli da u poslu koriste nekoliko jezika, njihov pristup poslu je prilično opušteniji;
- Italijani i Španci u poslu manje insistiraju na formi i tačnosti. Za njih je porodični život vrlo važan i učtivo se pitaju za porodicu prije nego što počne razgovor o poslu;
- poslovni ljudi iz zemalja istočne Evrope i Rusije još uvijek se prilagođavaju uobičajenim poslovnim manirima zapada.

## 14.7. Uzroci pojavljivanja etičkih problema u poslovanju

Uprkos pozitivnim stranama i prednostima primjene etike u poslovnom ponašanju, etički problemi se ipak javljaju. Determinante neetičkog ponašanja su:

- lična korist često prouzrokuje etičke probleme. Nisu rijetki ljudi koji svoju ličnu korist stavljaju ispred interesa kompanije. Pri zapošljavanju pojedinca trebalo bi obratiti pažnju na sledeće stavove: vjera u ulogu biznisa u društvu, želja za uspjehom, spremnost za žrtvovanje.
- konflikt individualnih vrijednosti i organizacionih ciljeva; nisu rijetke kompanije koje kao svoj jedini cilj vide sticanje profita.
- menadžerske vrijednosti i stavovi; upravo su menadžeri ti koji predstavljaju “ključ” i daju “etički ton” svojoj kompaniji. Zaposleni se ugledaju na svoje šefove, a ovi dalje na više nivoe, pa tako sve do “top menadžera” koji tako predstavlja etički “vodič” za ponašanje zaposlenih.
- pritisak konkurencije, jer se često dešava da kompanija kada se nađe u konkurentski jačem okruženju posegne za nekim neetičkim stavovima.
- kulturne razlike: etički standardi se razlikuju u pojedinim zemljama.

## 14.8. Pojedinac između ličnog i poslovnog morala

Pri razmatranju poslovne etike postavlja se pitanje zašto se čovjek ponaša drugačije prilikom donošenja odluke u privatnom životu, nego prilikom donošenja odluka u preduzeću ili drugom poslovnom subjektu? Kako to da lične vrijednosti kao što su poštenje, iskrenost, povjerenje tolerancija, poštovanje drugih nestanu kada se pojedinac nađe u prostoru gdje je potrebno donjeti odluke koje se tiču raspodjele novca, položaja, moći, gdje se ostvaruju neka dobit ili druga korist. Zašto se čovjek od moralne, vaspitane i tolerantne osobe, transformiše u potpunu suprotnost kada započne poslovne aktivnosti i počne da donosi važne poslovne odluke? Da li su poslovni ljudi više izloženi moralnim izazovima i time više skloni greškama na štetu drugih, nego što je slučaj u drugim segmentima života? Na kraju se može postaviti pitanje da li bi svi varali, lagali, donosili odluke koje su prvenstveno za njih i njihove prijatelje ako bi dobili priliku i dospjeli u povoljnu poslovnu poziciju? Odnosno da li kolektiv više kviri pojedinca, namećući mu potrebe koje izlaze iz okvira moralnih vrijednosti, ili je samo riječ o pojedincu koji je već imao sklonost ka niskom poslovnom moralu pa ih je lako ispoljio. Većina poslovnih ljudi, posebno direktori, menadžeri, poslodavci i vlasnici, suočava se sa pitanjima i problemima koji mogu nanjeti štetu drugima, ali donijeti korist sebi i svom preduzeću. Od njihovog ličnog morala zavisi kakve će poslovne odluke donijeti, kako i kada će ostati u granicama poslovne etike i time privremeni gubitak, ili izmakli dobitak pretvoriti u dugoročnu korist i uspjeh. Pojedinac ima dosta problema da pomire svoje lične etičke standarde sa zahtjevima preduzeća.

Pojedinac koji u ličnom životu nebi nikad nikome oduzeo nešto njegovo, niti pribavio neku nezasluzenu korist ili učinio protivpravan postupak, često se nađe u situaciji da pod pritiskom učini nešto tako. Nije lako svakom čovjeku da na deklaraciji nekog proizvoda stavi podatke koji nisu u potpunosti istiniti, ili da prikrije informacije koje njegov klijent treba da zna unaprijed, da prepravljen ili

rekonstruisan proizvod proda kao nov, da smanji proviziju nekom dobrom prodavcu i slično. Naravno postoje i oni ljudi čiji lični moralni principi neće izazvati dilemu kod predhodnih postupaka. Oni će se lako uklopiti u manje etične poslovne postupke svakog kolektiva, pa čak i doprinijeti daljem širenju poslovanja na tržištu koje prelazi granice dobre poslovne etike. Kod ljudi koji imaju moralne dileme prilikom postupaka i poslovnih aktivnosti, one mogu nastati iz dva pravca. Jedan je pravac kada su akcije, postupci i odluke nametnuti od strane kolektivnog subjekta, a drugi je kad pojedinac sam preduzima neke aktivnosti, postupke i odluke koje nisu u skladu sa njegovim ličnim moralom, a sve u cilju postizanja boljih rezultata za kolektiv. On tu može biti vođen i težnjom da se dokaže ili nametne u timu, ili da uoči svoju ličnu korist koja proizilazi iz nekog kolektivnog čina ili akcije. Svi poslovni ljudi zdravog razuma vole da govore istinu, ali su rijetko skloni da kažu istinu. Znati prihvatiti zastoj i problem u poslovanju i prebroditi ga bez moralno sumnjivih postupaka prema drugima, kao i postizati kontinuiran uspjeh ne nanoseći nepravdu i štetu drugima, predstavlja veliki uspjeh. Takvih ljudi u našoj poslovnoj okolini je veoma malo, zbog toga su troškovi i štete u poslovanju velike a poslovne afere česte.

## **14.9. Korupcija i etično poslovanje**

Korupcija je pravo strašilo za poslovni i politički vrh. To je najstrašnije društveno zlo, protiv koga se moramo boriti strogim zatvorskim kaznama, striktnim nadzorom, i povećanjem plata državnim službenicima. Korupcija je neminovno zlo, koje muči sve nerazvijene zemlje, a koju razvijene i bogate zemlje jedva kontrolišu. Originalna engleska riječ ima značenje kvarenja i raspadanja. U modernom riječniku ima značenje davanja privilegija radi protivusluga npr. puštanje preko reda u državnoj bolnici, zažmurivanje na prekršaje u zamjenu za novac ili neku drugu korist licu kome uživanje te koristi nije namijenjeno. Osnova korupcije je u raspolaganju javnim dobrima. Potpuno je prirodno očekivati da će neko lice drugačije tretirati tuđu (javnu) imovinu odnosno dobra od svoje. Na tržištu se susreću oni koji imaju visoke kvalitete, kratke rokove isporuke i nisku cijenu, koji djeluju i posluju efikasno, sa onima koji nemaju ništa od toga. Susreću se oni koji godinama ulažu u razvoj, u opremu, u ljude, njihovo znanje, motivaciju i odgovornost, koji grade standarde, banke podataka i metode rada, sa onima koji niti imaju znanje, niti interes za ozbiljan i dugotrajan posao. Dok je prvima teško da posluju ovi drugi su uvjereni da im je dovoljno da pokrenu svoje veze, potplate nekoga i na taj način ugovore poslove. Nekvalitet i nepošteni potezi u poslovanju se odmah uočavaju, pamte i ne opraštaju lako. Onaj za koga je uočeno da se koristi nepoštenim metodama ubrzo postaje označen i izbačen iz poslovanja. Ovo je slučaj u razvijenim svjetskim ekonomijama, nažalost ovo nije slučaj kod nas. U našoj sredini je sasvim normalno, čak i poželjno da se poslovi ugovaraju pod veoma sumnjivim okolnostima i bez prisustva poslovne etike. Ako se dozvoli stanje u kome nema poslovne etike, u kome vlada nepoštenje i korupcija, to znači da će posao dobiti oni koji nisu konkurentni, koji nisu kvalitetni, koji nisu efikasni, koji su lošiji i koji su skuplji. To znači da male firme koliko god bile dobre i kvalitetne ne mogu dobiti posao, jer ga ne mogu kupiti. A to jest da imamo tržišnu utakmicu u kojoj ne pobjeđuju najbolji, u kojoj bolji gube. Ovakvo stanje u poslovanju neće

stimulisati razvoj kvalitetnih i konkurentnih proizvoda, neće omogućiti razvoj malih preduzeća koja predstavljaju šansu za obnavljanje ekonomije i da neće postići efikasnost i konkurentnost. Ovakav način poslovanja nema nikakvu šansu na inostranom tržištu i u inostranoj konkurenciji.

#### **14.10. Etika u globalnoj ekonomiji**

Protiv etičkog djelovanja često se navode razni argumenti, a jedan od češćih jeste taj da poslovna etika nema svoje mjesto u lepezi savremenih nauka. S jedne strane priznaje joj se da su njena pitanja ekonomiji dobronamjerna ali joj se istovremeno prebacuje kontraproduktivnost. Međutim podaci o ekonomskom zaostajanju najsiromašnijih, naročito afričkih zemalja upozoravaju. Glavnina međunarodnih trgovinskih tokova odvija se između najrazvijenih zemalja, gledajući na podatke koje prikazuje. Svjetska banka prikazuje, a može se reći da se najveća većina međunarodnih trgovinskih tokova odvija između oko 30% svjetskih kompanija, a slično je i sa inostranim ulaganjima. Ako pogledamo ekonomske nejednakosti na globalnom nivou prema istraživanjima Svjetske trgovinske organizacije one su takođe u porastu. Najbogatiji oko 1% svjetskog stanovništva ostvaruje veće prihode nego 57% najsiromašnijeg stanovništva. Isto tako 10% stanovništva SAD (oko 25 miliona ljudi) ostvarilo je veće prihode od prihoda 43% ukupnog svjetskog stanovništva (oko dve milijarde ljudi). Najnovija istraživanja Svjetske banke su donijela rezultate koji potvrđuju da je svijet siromašniji nego što je bio prije 10 godina. Istraživanje je obuhvatilo od pet godina u kojem je svjetski prihod po stanovniku narastao za 5,7%. Ali sve povećanje je otišlo u ruke petine stanovništva sa vrha ljestvice, čiji su prihodi narasli za 12%, dok je onima sa dna ljestvice u istom razdoblju prihod pao za 25%. Na 84% svjetskog stanovništva otpada svega 10% svjetskih prihoda. Sve to rezultira porastom siromaštva koje je i onako visoko u najsiromašnijim zemljama svijeta. Podatak koji je takođe zastrašujući je da 11 miliona djece zbog neuhranjenosti i slabe zdravstvene zaštite u siromašnim zemljama ne doživi petu godinu života. S druge strane, u najrazvijenijim zemljama manje od jednog djeteta na 100 djece ne doživi petu godinu života<sup>179</sup>. Pitanje koje bi se moglo i koje se mora postaviti je da li ljudski život više vrijedi u razvijenim nego u nerazvijenim zemljama? Potreba za etičkim razmišljanjem i vrednovanjem globalnih ekonomskih kretanja je više nego očita. Potreban je novi pristup realnog etičkog razmišljanja o ekonomskim problemima savremene civilizacije, etičkog razmišljanja koje će rezultirati formulisanjem tačne i konkretne globalne etičke teorije. Kako ekonomski život i ekonomska nauka evoluiraju, stare strukture i pravila odumiru a rađaju se nove. Prethodno navedeni podaci ukazuju na potrebu formulisanja globalne poslovne etike, sa etičkim principima koji bi se u potpunosti primjenjivali, sa ciljem izgradnje pravednijeg i humanijeg društva na globalnom nivou. Samo je pravedno društvo, društvo koje u sebi ne nosi klice budućih velikih sukoba. Bez primjene načela distributivne pravednosti ( koja se može prikazati na sledeći način: uspostavljanje jednakih prava na osnovne slobode, jednakost mogućnosti, socijalne i ekonomske nejednakosti trebaju biti tako uređene da donose najveću korist najugroženijim slojevima

---

<sup>179</sup> [www.poslovna-etika.hr](http://www.poslovna-etika.hr)

društva) na globalnom nivou teško da se može očekivati svijet bez ratnih opasnosti i terorističkih prijetnji.

### **14.11. Menadžeri za moral i dobra praksa - indeks etičkih kompanija**

U SAD-u je više od 90% kompanija uvelo etičke kodekse za svoje zaposlene, a njih 40% ima i dobro plaćene menedžere za pitanje morala. Razlog toga nije želja poslodavca da se odgoji radni kolektiv dobrih ljudi, nego nužda da se održe na tržištu i osiguraju temelji ekonomske slobode i konkurentnost u globalnim uslovima. Tržišta ne mogu funkcionisati bez zakona i pravila. Ako se razori njihova vjerodostojnost i ako se izgubi povjerenje u njih, tržište će postati toliko nepredvidivo da se u njega više niko neće htjeti uključiti. Opasnost leži prije svega u mogućnosti sloma berza dionica, jer će prosječni građani zastrašeni krahom neke kompanije zbog nemoralnog vođenja, početi tražiti druge mogućnost ulaganja ili neće uopšte ulagati. Mnogi danas smatraju da poslodavstva i menadžeri kompanija više ne upravljaju radi dobra potrošača, dioničara i zaposlenika kompanije, nego isključivo zbog vlastitog finansijskog dobitka. Ispitivanja u SAD pokazuju da 90% Amerikanaca ne vjeruje u to da vrhunski menadžeri štite interese zaposlenih. Samo njih 18% smatra da kompanije posluju zbog dobrobiti dioničara, a 43% smatra da se menadžeri prije svega vode egoističnim motivima. Zbog toga ne čudi to da je etika poslovanja posljednjih godina postala tako aktuelna tema. Etičko poslovanje prije svega treba da zaživi u praksi. Pravilno shvaćen etički menadžment mora jasno definisati pravila i istaći ih u cijelom preduzeću putem sveobuhvatne komunikacije u procesu upravljanja ljudskim resursima. Etika poslovanja kojom se reguliše ponašanje prema kupcima, dioničarima i zaposlenima za razliku od `okamenjenih` načela dio je kontinuiranog procesa učenja na kojem se mora neposredno raditi.

Četiri su važna faktora za sprovođenje etike poslovanja u preduzeću:<sup>180</sup>

- ❖ postavljanje jasnih pravila (kodeksa) djelovanja,
- ❖ sistemska implementacija postavljenog kodeksa,
- ❖ redovan nadzor u sprovođenju postavljenih pravila i
- ❖ definisanje sankcija u slučaju nepoželjnog ponašanja.

Danas već postoji vrijednovanje etičkih načela kojima se menadžment vodi u svojoj politici upravljanja kompanijom, zaštiti životne sredine i socijalnim standardima. U svijetu je uveden indeks pod nazivom „DJSI World” kojim je obuhvaćeno 300 kompanija, svojevrsnih predvodnika u području etičkog poslovanja. Evropski indeks „DJSI Stoxx” obuhvata oko 167 takvih kompanija. Među vodećima u ovom indeksu je „Volkswagen” koji se smatra vodećim u automobilskoj industriji kada je riječ o zaštiti životne sredine ili odnosu prema socijalnim pitanjima. To se tiče integracije invalida, koji danas čine 6,1% ukupno zaposlenih u ovoj kompaniji, na investicijama u zaštiti životne sredine, na testiranju novog goriva, pa do saradnje sa ustanovama zaduženim za poboljšanje kvaliteta goriva.

---

<sup>180</sup> [www.poslovna-etika.hr](http://www.poslovna-etika.hr)

Za moral se obično kaže da je to standard društvenog ponašanja koji pojedinci treba da usvoje kako ne bi dolazili u međusobni konflikt, ili u sukob sa širom društvenom zajednicom. Moral je uvek prosuđivanje o ljudskim postupcima (dobrim ili lošim) i kao takav on izražava: odnos čovjeka prema *zajednici*; odnos čovjeka prema *drugom čovjeku* i odnos čovjeka prema *samom sebi*.

Moral se ne može posmatrati kao neki apstraktni sudija za postupke koji su već učinjeni. On se izražava "kao težnja, kao individualni i kolektivni napor da se ostvari jedno poželjno društveno stanje. Zato se u moralu ne samo prosuđuje, već se dopušta, ohrabruje, trpi, savetuje i predlaže."

Pitanje morala u sportu postaje sve aktuelnije s obzirom na stanje koje vlada na tom području. Moral u sportu je osobena svijest i vrijednost, ali moralne probleme na tom polju *ne treba posebno izdvajati*; to su samo različite strane čovjekovih moralnih problema.

Moral je svijest ljudi o *dobru i zlu*, sud ljudi o tome šta je dobro ili zlo. Govoriti o moralu ili o bilo čemu u vezi sa njim, pretpostavlja prethodnu raspravu o dobru i zlu. Dobro ponašanje je ono koje bogati čovjeka i njegovu ljudsku prirodu i koje je u skladu sa društvenim i ljudskim razvojem. Zlo ili nemoral je takvo ponašanje koje je u suprotnosti sa društvenim razvojem i humanizmom. Moral je svjesno vršenje dobra a nemoral svjesno vršenje zla. Moralna svijest se formira bez ikakvih sankcija društva prema njegovim članovima izuzev *osude javnog mnjenja* koje može biti važan korektivni faktor. Čim je dobro ponašanje uslovljeno društvenim sankcijama (kaznama, nagradama), *moral se preobražava u pravo*.

Postoje raznovrsni oblici zla i nemoralna. Filozof Hegel navodi neke klasične oblike koje i danas susrećemo u našoj svakidašnjici.

- *Djelovanje (ponašanje) sa zlom savješću*. Pojedinaac zna šta je zlo i nemoral, ali ga ipak *vrši svjesno* (napr. svjesno krade, svjesno ubija, u sportu svjesno daje ili uzima doping itd.).
- *Licemjerstvo* dopunjuje prethodno djelovanje jer zlu savjest i nemoralno ponašanje želi da prikaže kao dobro.
- *Probabilizam* (nužno zlo) označava obrazac gdje se savjest umiruje bilo kojim dobrim razlogom za vršenje zla i nemoralna da bi se oni opravdali kao *nužno zlo*, iako postoji još i mnoštvo boljih razloga koji to zlo ne opravdavaju kao nužno (npr. majka koja se bavi prostitucijom da bi "prehranila decu").
- *Djelovanje prema uvjerenju koje nije objektivno dobro*. Nemoralan čovjek ili onaj koji vrši zlo ima uvjerenje da je njegov postupak dobar, ali prema objektivnim mjerilima društvenog i ljudskog razvoja, taj postupak je *rđav* i zao. Takvo uvjerenje zove se apstraktno dobro; ovdje spada čuvena makijavelistička orijentacija da *cilj opravdava sredstvo*. Kod ljudi često postoje uvjerenja da prave nemoralne postupke u cilju zaštite opšteg dobra, a to traži žrtve (nužno zlo). Međutim, iako je nužno, *zlo je zlo jer je suprotno dobru*. Upotreba rđavih sredstava da bi se postigao neki samo apstraktno dobar cilj, najčešće kompromituje i sam cilj.
- *Djelovanje po uvjerenju koje samo sebe postavlja za sudiju dobra i zla*. Prema ovome načelu sve je moralno i dobro što je učinjeno iz uvjerenja

da je dobro. Ovdje se iz subjektivnih uvjerenja određuje šta je dobro, a šta zlo, i tu nestaje čak i privid neke etičke objektivnosti.

- *Ironija*. Kod ovog oblika subjekt zna šta je dobro, a šta zlo, ali smatra da može postupati po svom nahođenju – kako mu se dopada. Tu se subjekt stavlja iznad dobra i zla, postaje *nadžovjek*.

Moral čine četiri osnovne komponente:

- 1) *moralna norma* je zahtjev da se nešto čini ili ne čini, odnosno kakvo treba da bude čovjekovo ponašanje i djelanje da bi bilo društveno priznato i ocijenjeno kao dobro; moralna norma obavezuje jer je čovjek svjestan da bi nastao nered u društvu;
- 2) *moralni sud* je ocjena ili vrijednovanje čovjekovog postupka i u nju ulazi ne samo procjena motiva (namjera) nego i stvarnog postupka (posljedice);
- 3) *moralna sankcija* – njome želi da se djeluje na moralnu svijest (savjest) pojedinca; savjest je glas društva u nama, ali i unutrašnji glas, apsolutno individualno postupanje; otuda je moral komponenta ljudskog identiteta;
- 4) *moralna praksa* – sveukupnost moralnog života (ponašanja i djelovanja).
  - Specifičnost je *moralne norme* u odnosu na druge norme (npr. pravne), što iza nje ne stoji spoljna prinuda u vidu zakonskih sankcija, već joj snagu daje u prvom redu unutrašnja moralna sankcija. Za razliku od pravnih sankcija koje su materijalizovane (zatvor, novčana kazna i slično), *moralne sankcije ne prelaze granice javne osude*. Neki teoretičari s pravom smatraju da u vrijednovanju čovjekovog ponašanja pravo stavlja naglasak na rezultat, ne zanemarujući motiv, dok je u slučaju morala to obrnuto – težište je na motivu, iako se ni djelo ne previđa. Osim toga, moralne norme kao vid ljudskih shvatanja dobijaju regulativnu snagu tek kad postanu odlike svijesti, osjećanja i volje, čovjekova unutrašnja potreba. One nisu niotkud spolja propisane, već proizlaze iz samih društvenih odnosa i shvatanja tih odnosa. Istinskog morala ima samo tamo gdje se moralna uvjerenja pretvaraju u djelo i gdje djelovanje proizilazi iz moralnih uvjerenja.
  - *Moralni sud predstavlja ocjenu moralne vrijednosti* nekog postupka, želje, osjećanja ili čovjekove osobine. On uključuje ocjenu moralne vrijednosti postupka i ponašanja ispoljenog u datoj situaciji. Za ocjenu moralne vrijednosti jedne ličnosti nije dovoljno cijeliti samo njeno ponašanje i posljedice tog ponašanja, već je i te kako bitna moralna vrijednost pobude koja je takvo ponašanje pokrenula.
  - *Moralna sankcija je vezana za kršenje moralnih normi*. Već smo istakli da moralne norme nemaju snagu društvene obaveznosti. Njih pojedinac može da poštuje, da ih se pridržava, ali može i da ih krši i narušava. Na toj osnovi počiva upravo najizrazitija razlika između morala i nekih drugih oblika normativne društvene svijesti. Ipak, kod morala postoje više vrsta sankcija, od kojih su najvažnije moralna savjest i moralna osuda okoline. Moralna savjest je unutrašnja (autonomna) moralna sankcija. Ona se ispoljava u moralnom sudu o



sopstvenom moralnom postupku, u procesu vrijednosnog ocijenjivanja i emotivnog doživljavanja tog postupka, u zauzimanju pozitivnog ili negativnog stava, u osjećanju zadovoljstva ili nezadovoljstva (griža savjesti), i u vezi s tim u akciji koja slijedi. Moralna savjest se zasniva na moralnoj svijesti, ali se ne svodi samo na nju, jer ne obuhvata samo racionalnu već i osjećajnu stranu.

Pored savjesti, u moralnoj praksi djeluje spoljna moralna sankcija, *javno mnjenje*, kao izraz vrijednosnog procjenjivanja postupka pojedinca od strane društva ili uže grupe. Javno mnjenje je moralna sankcija po tome što apeluje na moralnu svijest i savjest. Ako u tome ne uspije, onda ono ostaje bez ikakvog efekta. Javno mnjenje predstavlja jedan od najefikasnijih načina razvijanja moralne svijesti, pa i savjesti, što proizilazi iz činjenica da čovjek po pravilu ne može biti indiferentan prema onome što drugi misle o njemu.<sup>181</sup>

*Moralna svijest* je od presudnog značaja u svakom moralnom činu. Ona kroti nagonske elemente subjekta i društvene grupe nad potrebama društva kao cjeline. Moralna svijest je često praćena velikim emotivnim nabojem (zgražavanje nad zločinom, gnušanje, radost zbog pobjede dobrog itd.). Prema tome, osjećajni (emotivni) elementi igraju veliku ulogu u formiranju moralne svijesti ljudi. U tim emocijama se ogleda neposredni pritisak javnog mnjenja. Ljudi saosjećaju sa žrtvama zločina jer su svjesni da i sami mogu postati žrtve. Zbog toga su *nosioci moralne svijesti oni koji najviše pate i stradaju*.

Velika polemika vodi se između “osjećajne” i “racionalne etike”. Prvi smatraju da je osjećajni faktor odlučujući. Drugi negiraju bilo kakvu ulogu emocija u formiranju moralne svijesti i savjesti. Istina je, međutim, u tome da nema logičkog mišljenja koje nije praćeno emocijama, niti pak kod ljudi ima emocija koje nisu praćene mišljenjem. Moralno mišljenje i moralno osjećanje tek u jedinstvu sačinjavaju moralnu svijest.

Moral ima *motivacionu funkciju* koja je povezana sa izražavanjem našeg stremljenja ka sticanju vrijednosti kao što su poštenje, odgovornost, solidarnost, konformizam itd. S obzirom da moral reguliše društvene odnose i odnose pojedinaca među sobom, mnogi teoretičari smatraju da on zahtijeva izvjestan stepen konformizma. Svaki moral nudi određen model koji treba da usvoje svi pojedinci da bi se razvijali u skladu sa tipom ličnosti, poželjnim i tipiziranim ponašanjem.

## 14.12. Menadžment ljudskih resursa i etika

Problemi povezani sa upravljanjem ljudskim resursima i etikom, u današnjem svijetu postaju sve značajniji, zbog toga što se za uspješno obavljanje ovih aktivnosti propisuje izvjestan broj etičkih stavova. To se postiže kroz obez-

---

<sup>181</sup> U sklopu različitih podjela, pojedini autori izdvajaju *moral djelovanja i stvaralaštva*, kao skup moralnih stavova čija se opšta usmjerenost zasniva na autoritetu stvaranja novih sadržaja i situacija; njegove najočitije primjere nalazimo u radnom moralu, kao i u moralu koji se vezuje za društvene promjene; ovom moralu je svojstvena djelotvornost, stvaralaštvo i aspirativnost, ali i razlikovanje od tradicionalizma (Uporedi – Ž. Gurvič: *Sociologija II*, Naprijed, Zagreb, 1966. str. 160-168).

bjeđivanje obuke o etici, objavljivanjem kodeksa etičkog ponašanja, upravljanja postupcima, nadgledanja i poštovanja načela društvene odgovornosti.

Preduzeća i menadžeri koji ignorišu moralne aspekte kao da šalju poruku: “mi ne želimo da ulažemo u poboljšanje ovog odnosa” i mada se danas neetičko ponašanje ponekad može isplatiti, oni koji ignorišu etička pitanja će, poslije izvjesnog vremena, zapasti u nevolje. Svakako da su preovlađujući primjeri kako se može upravljati, imajući na umu društvenu odgovornost i etiku. Menadžment ljudskih resursa može, zavisno od okolnosti, da vrši značajan uticaj na etičku praksu u organizacijama, ali uz izvjesne rizike. Pošto svako upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva vrijednosti, potrebno je detaljnije ispitati etičku ulogu menadžera ljudskih resursa (lična orijentacija menadžera, njihovi sopstveni etički standardi, vrijednosti organizacije, shvatanja o načinu na koji drugi donosioci odluka u datoj organizaciji postupaju sa zaposlenima).

Etička pitanja upravljanja ljudskim resursima uključuju više dimenzija:

- *Etika upravljanja potencijalima* – upravljanje ljudskim potencijalima ili vođenje ljudskih potencijala su slogani koji sadrže riječ upravljanje. Mnogi smatraju da je ovaj naziv (upravljanje ljudima) manje prikladan od izraza vođenje ljudskih resursa, zbog toga što se upravlja fizičkim i finansijskim resursima i materijalnim vrijednostima, dok se ljudi vode. Vođenje ljudskih potencijala podrazumijeva da se drugačije tretira radna snaga i da se poštuju njihove individualne razlike.
- *Etika nagrađivanja* – veoma je bitna za ljudske resurse. Etički smisao ljudskih resursa ogleda se u davanju prednosti interesima organizacije nad ličnim interesima kad se poštuju prava pojedinca i priznaju važeći standardi pravičnosti i poštenja. Neetičko ponašanje unutar organizacije javlja se iz nekoliko razloga: jedan se ogleda u tome što organizacija često razvija *kontrastandarde* kojima se nagrađuju pojedinci za nekorektno ponašanje koje bi se izvan organizacije smatralo neetičkim (npr. tajanstvenost i destrukcija, miniranje diskusije umjesto otvorenog i iskrenog ponašanja). Pored toga postoje i menadžerske vrijednosti usmjerene ka rušenju integriteta kao što su: usredsređenost na postizanje maksimuma od kratkoročne dobiti, što se naziva *mentalitetom “podvučene crte”*. Ovdje pripada i “mentalitet eksploatacije” (sebična upotreba drugih za postizanje ličnih interesa) i “mentalitet Medison avenije” (ubjeđivanje drugih da je neetičko ponašanje sasvim moralno) (Grinberg i Baron, 1998: 444). Danas su veoma popularni program afirmativne akcije koji se koriste za promovisanje etičkog ponašanja prema ženama i pripadnicama etničkih manjina na radnom mjestu. Objašnjenje je veoma racionalno: ako se žene i pripadnici manjinskih grupa zaposle na mjestima na kojima tradicionalno nisu bili zastupljeni, veće su mogućnosti da se dođe u dodir sa različitim grupama, stereotipi o nekompetentnosti se ruše, a sve to vodi ka slabljenju dejstva predrasuda i prestanku diskriminacije prilikom zapošljavanja. Ovakav stav ima i određene prigovore: politika afirmativnih akcija može da se vrati kao bumerang, jer se može smatrati da su ljudi koji su primljeni da bi se ispunile *kvote programa afirmativnih akcija* zaista nedovoljno kompetentni za svoj posao (isto, 178).

- *Etika i jednakost* – odnosi se na jednake uslove za zapošljavanje i na načine postizanja ovih ciljeva. U savremenim uslovima preovlađuje gledište da su muškarci i žene suštinski ravnopravni. To u stvari podrazumijeva da je svaka jednakost moralno ispravna i da je zato treba primjenjivati. Etika jednakosti podrazumijeva socijalnu pravičnost, ali i poslovnu opravdanost. Ovdje je uključen i princip meritokratije (zasluga) koji podrazumijeva da je u najboljem interesu organizacije da uvijek ima u vidu ko od njih ima najveće zasluge. S druge strane, pristup na osnovu različitosti priznaje razlike i stoji na stanovištu da je nejednakost dijelom posljedica propusta da se razlike prihvate i da se na njih reaguje.
- *Etika i moralne granice radnog vremena* – stvarna dužina radnog vremena zavisi od razvitka tehnike, organizacije rada, tradicije, određene historijske situacije, prirodnih uslova itd. Potreba za radom, za neophodnim radnim vremenom, može se, zahvaljujući ovim nabrojanim faktorima, povećavati ili smanjivati. Radno vrijeme radnika se tokom historije povećavalo, što je imalo za posljedicu uvećanje bogatstva na jednoj i „praznine“ (*Doba praznine*), bjede i siromaštva na drugoj strani. Odlučujuća uloga pripada društvenim uslovima, pri čemu treba imati u vidu da svako radno vrijeme ima svoje moralne granice. Osjećaj nesigurnosti na radnom mjestu u savremenim uslovima uticao je da veliki broj zaposlenih ostaju duže na radnom mjestu. Mogućnost napredovanja u karijeri je dovela do toga da produženo radno vreme postaje glavno radno sredstvo za takmičenje i napredovanje na ljestvici hijerarhije. To ima za posljedicu da se u nekim slučajevima ruše moralne granice jer radnici rade do kasno u noć, ne idu na bolovanje kad su bolesni niti na godišnje odmire, pretvarajući tako odmor i slobodno vrijeme u časove radnog vremena. Na početku razvoja kapitalizma, naučno-tehnički progres najčešće nije donosio višak vremena, već je čak povećavao radni dan i nezaposlenost, jer se sa ekonomskim i kulturnim razvojem povećavao nivo potreba, kao i potreba za dokolicom.
- *Etika i fleksibilna radna snaga* – fleksibilnost radne snage podrazumeva da su mnogi pojedinci u radnim organizacijama angažovani za kraće vreme. Većina tzv. „fleksibilnih aranžmana“ zaposlenja obuhvata manje obrazovanu radnu snagu. To je ona grupacija koja teško dobija posao, a lako ga gubi. Obuka koju dobijaju na radnom mjestu je manje značajna, a zbog nesigurnosti radnog mjesta često imaju teškoća da rješavaju neke svakodnevnne probleme (npr. ne mogu da od banaka dobiju stambene kredite, imaju manju platu, osjećaju strah od gubitka posla koji im onemogućava da planiraju svoju budućnost). Oni koji pripadaju fleksibilnoj radnoj snazi jer im nije ostavljena druga mogućnost, imaju sasvim drugačije mišljenje u vezi sa politikom upravljanja ljudskim resursima. Javno iznose svoju zabrinutost zbog prilika u kojima se nalaze i nepravičnih praksi upravljanja ljudskim resursima.
- *Etika i smanjenje broja zaposlenih* – podrazumijeva tektonske promjene koje se dešavaju u društvu i organizacijama. U pitanju je dramatičan porast organizacionih prestrukturiranja, kao što su pripajanja organizacija jednih drugima, što ima za posljedicu smanjenje broja radnika

koji se proglašavaju zloglasnim “tehnološkim viškom”. Za mnoge ljude to podrazumijeva gubitak prihoda, statusa i samopoštovanja. Ova etika se bavi i pitanjem masovnog otpuštanja koja obuhvataju na hiljade radnika koji zavise od poslodavaca, a što je naročito vidljivo u vremenima tegobne tranzicije koja proizvodi značajne ekonomske i socijalne teškoće. Radnici koji su opstali, za koje možemo reći da su svojevrsni srećnici, potencijalno doživljavaju izmenjene uslove rada, uključujući i povećano radno opterećenje, kao nesigurnost za svoje radno mjesto.

### 14.13. Menadžment ljudskih resursa i poslovna etika

Etički standardi su nezaobilazni u savremenom poslovnom svijetu. Etika poslovne politike i preduzetništva, etika kompanije, moraju, ako se misli na uspjeh, biti na visokom nivou bar iz dva razloga. Prvi je što će zainteresovane grupe cijeniti visoke etičke standarde ponašanja. Drugi ukazuje da poslovna etika u normativnom smislu podrazumijeva svijest o pravilnom djelovanju i odlučivanju preduzetnika u egzistencijalnim pitanjima, za koje orijentacija na ekonomsko-racionalne motive nije dovoljna. Socijalna etika, privredna etika, poslovna etika – sve su to discipline koje su povezane sa realnošću. U mnogim istraživanjima je primjećeno da socijalna etika zapada vrlo često u teškoće jer joj je fokus suviše na postizanju i utemeljenju struktura privrednog i društvenog poretka, a čovjeka kao nosioca mjerodavnih odluka premalo stavlja u središte stvari. A upravo taj čovjek treba da postane središte stvari. Preduzetnik kao i svi nosioci odluka našeg vremena, nalazi se pred mnogobrojnim vrijednovanjima i izborima vrijednosti, prije svega kad se radi o smjerovima razvoja u vezi sa kojima se moraju iznijeti javna mišljenja i pitanja javnog morala. Na području etika pojavljuju se uvijek nova mjesta primjene (npr. ekološka etika). Na isti način i poslovna etika ima nove puteve, ona analizira mnoge različite situacije u kojima preduzetnik donosi odluke imajući u vidu etičke vrijednosti (A. Klose, *Preduzetnička etika*).

Rad, u svojoj suštini *mora imati sopstvene etičke i imperativne moralne vrijednosti*. Postoji sklonost da se izrazi kao što su *društvena odgovornost korporacije* i poslovna etika koriste skoro kao sinonimi. Pored toga savremene rasprave o poslovnoj etici sve više se pretaču u sekularne izraze. Duboki hrišćanski korijeni zapadnog nasljeđa u pogledu poslovne etike rijetko se ispituju. Čak se i teolozi koji pišu o poslovnoj etici rijetko pozivaju na pojmove kao što su grijeh, zlo ili božanski sud. U stvari *procjena veze između morala i profita* predstavlja stvarni probni kamen temeljac za opštu procjenu etike poslovanja. Najoštrij kritičari poslovne etike skloni su pretpostavci da je veza između etike i politike slučajna i negativna, jer smatraju da se kompanije u cilju povećanja profita neodgovorno ponašaju. Poslovna etika se ne može svesti i ograničiti samo na posredovanje moralnih normi u poslovnim postupcima; konkretnije rečeno *ne može se smatrati nekom vrstom "poslovne staleške nauke"*. Ona je izazov našeg vremena koja pokreće mnoge ljude da razmišljaju ne samo o poslovnim nego o mirovnim, ekološkim i drugim pitanjima. Razgovori sa privrednicima pokazuju kako je uz privrednu politiku i privredno pravo, vrlo važna privredna etika za svakoga ko nastoji da upozna ekonomsku složenost našeg vremena. Takođe se pokazalo da

etički motivi u preduzetničkom odlučivanju igraju veću ulogu nego što to šira javnost zna.<sup>182</sup>

Poslovna etika mora ostati vezana za realnost, jer se ne radi o apstraktnim normama koje se izvode iz nekih teorijskih načela, već uvijek o pitanjima etike odlučivanja o konkretnim situacijama. Politika ima zadatak da preduzetnicima osigura dovoljan prostor za djelovanje, koje će im omogućiti prave alternative, prije svega odluke prema savjesti. To vrijedi, kako za odluke na samom mjestu tako i za pojedine investicione projekte ili izbor saradnika.

Danas se smatra poželjnim da preduzetnik posjeduje takav sistem vrijednosti koji je utemeljen na poštenju, osjećanju odgovornosti i poštovanju drugih ljudi, moralnom poštovanju. Međutim, puno je primjera iz prakse koji preduzetnike prikazuju kao nemoralne i potpuno egocentričke osobe.

U radu *Doba neizvjesnosti – odjeljak Ponašanje i etika razvijenog kapitalizma* (str. 46-83.), Džon Galbrajt upravo navodi i primjere nemoralnosti, egocentričnosti i raskalašnosti. Reputacija ljudi koji su pljačkali mušterije prošla je neuporedivo bolje, i njihove porodice i potomci čak su se domogli visokog ugleda. Svi ti ljudi osnovali su sopstvene dinastije koje danas uživaju najviši ugled, a njihova imena stekla su najvišu reputaciju. Iz toga se, po Galbrajtu, može videti jedna zanimljiva ali predvidljiva pouka. Oni koji su gulili, pljačkali, pokradali investitore – tj. druge kapitaliste u javnosti su stekli trajno loš ugled i reputaciju; oni koji su gulili i pljačkali obične ljude, kasnije su stekli veliki društveni ugled.

Primjećujući da je i Bog uvučen u kapitalističku pljačku, pomenuti ekonomista zaključuje: "Mislim da ljudi, kad god im je dovoljno stalo do zgrtanja novca, svojim ponašanjem i postupcima pokazuju tu svoju zaokupljenost i zapravo postupaju jednako bez obzira na to u kojem razdoblju i kojoj zemlji žive. Možemo, doduše, nadati se da će, zbog djelovanja moralnih obzira, opreza ili savjesti ... postupci većine ljudi ostati u granicama zakona. Ali, uvijek će i svugde postupati određena procentualno manje-više jednaka manjina ljudi koje *nagon za sticanjem, prije ili kasnije natjera da pređu granice postavljene zakonom i zaokreće na područje čistog lupeštva.*

Oblici tog lopovluka ne mjenjaju se mnogo iz razdoblja u razdoblje. Bez obzira na to šta o tome misli javnost i šta o tome trubi literatura namjenjena masama, *lupeštvo nije djelatnost koja privlači* izuzetno novotarske duhove. Gotovo u svakom pojednom slučaju, čovjek čija lopovska dovitljivost pobudi divljenje, nije zapravo otkrio ništa novo, nego je samo po drugi put otkrio kakvu nekadašnju formu varanja drugih ljudi. Svi temeljni oblici varanja poznati su odavno, svaki je bio barem jedanput primjenjen. Maniri kapitalizma se poboljšavaju, ali se kapitalistički moral *po svoj prilici ne popravlja. Iako, istina, barem ne postaje gori*" (str. 82.). Neosporna je činjenica da je kapitalizam obezbjedio materijalnu sigurnost velikom broju ljudi uz afirmaciju slobode i demokratije. Ipak, uprkos uspjesima slobodnog preduzetništva, ostaje pitanje *da li sistem koji se rukovodi ličnim*

---

<sup>182</sup> Sadržajno određenje poslovne etike neobično je teško i moguće je samo u određenim granicama. Tome doprinosi mnogostrukost situacija za donošenje odluka, velike razlike u tom smislu između različitih preduzetnika i pojedinih grana privrede. Vrlo često se ističu samo formalni kriterijumi za odlučivanje (A. Klose, str. 48). Vidljive su raznovrsne devijacije na tom području: stvaraju se raznovrsne grupe i klike koje su sve vidljivije i koje se konstituišu po principu profesija, regiona, političke organizovanosti, nacionalne pripadnosti i sl.

*interesom može zaista da se uskladi sa etikom.* Istorijska perspektiva ukazuje da savremeni interes za društvenu odgovornost korporacija odražava moralna uvjerenja koja potiču još iz srednjeg vijeka. Moralni standardi industrije i trgovine održali su se vijekovima. Zato pitanja poslovne etike nisu sama po sebi nova; u stvari poslovna etika je sastavni dio etičkog nasljeđa Zapada. Javno mnjenje je vodilo računa o poslovnoj etici još od kada je, prije više od 750 godina na Zapadu nastala tržišna privreda.

Veći dio savremenih radova o poslovnoj etici, na to upozoravaju mnogi istraživači, pisani izvan istorijske perspektive. Izuzev obaveznih pozivanja na I. Kanta i Dž. S. Mila, rijetko se susrećemo sa bilo kakvim ozbiljnim razmatranjem koncepata ili ideja starijih od nekoliko decenija. Poznata djela Aristotela ili djela iz domena protestantske etike, koja se odnose na temeljna razmišljanja o poslovnoj etici, rijetko se navode. Takođe se u savremenoj literaturi o poslovnoj etici malo navode stanovišta i djela sociologa Maksa Vebera (D. Vogel, L. Silk, *Ethics and Profits*).

U mnogim važnim aspektima etički standardi koje primenjujemo na poslovanje dugo su ostali prilično nepromjenjeni – mada je očigledno da su mnogi specifični aspekti poslovnog ponašanja novi. Šta više, mnoge od današnjih rasprava u vezi sa poslovnom etikom stare su više vijekova.

S obzirom da je srednjovjekovna katolička teologija smatrala zarađivanje novca moralno sumnjivim ona nije mogla ni da ustanovi moralne standarde za njegovo sticanje. Po riječima hrišćanskog filozofa Augustina, s kraja IV-og i početkom V-og vijeka "Poslovni čovjek se može bezgrešno vladati ali on ne može biti mio Bogu". A u XVIII-om vijeku Toma Akvinski je vjerovao da je trgovina usmjerena ka sticanju zarade i da je većinom nemoralna pošto "Onaj što trguje proda nešto skuplje nego što je platio, mora da je tu stvar platio manje ili će je prodati skuplje nego što vrijedi" (videti: D. Vogel, *Etika poslovne politike*).

Nastanak kapitalizma u XVI-om vijeku u Evropi bio je blisko povezan sa protestantskom etikom i reformacijom. U izvedsnom smislu, protestantizam je omogućio poslovnu etiku. Poznata je teza sociologa Maksa Vebera koji je smatrao da samo tako gdje se pojavila protestantska etika pojavio se i kapitalizam i moderna civilizacija. U centar svojih istraživanja Veber stavlja prvenstveno osnovna načela nove religije, njihovu sadržinu i podudarnost sa duhom novog ekonomskog poretka, njegovom etikom i organizacijom. Po njegovom mišljenju sve o što se u ranijoj, katoličkoj, religiji smatralo kao loše i opasno po dušu vjernika, sada postaje vjerska vrlina i dužnost. Prvo pravilo je da treba izbjegavati siromaštvo i neprekidno uvećavati lično bogatstvo svim sredstvima ("Vrijeme je novac", "Jedan novac rađa drugi", "Vraćaj pošteno svoje dugove da bi dobio drugi put", "Usedmostručni svoje bogatstvo", itd.). Pravljenje novca i sticanje profita postaje krajnji cilj i svrha ljudskog života, a ne samo sredstvo. S druge strane, protestantska etika je zahtjevala izbjegavanje svakog hedonističkog obrasca (uživanja i zabave), olakog trošenja bogatstva na luksuzne stvari. Svaki izgubljeni čas je čas izgubljenog rada u slavu boga. Kao treće načelo, protestantska etika smatra da je izbor rentabilne profesije, stalno vezivanje za nju i neprekidna ovozemaljska preduzetnička aktivnost jesu u stvari vjerske dužnosti. Centralna ideja Veberovog učenja a i čitavog kalvinističkog pokreta je ideja poziva. Svom pozivu vjernik treba da posveti sve svoje sposobnosti i da ga ispuni osjećanjem vjerske odgovornosti, ne samo kao ekonomski već i kao

duhovni cilj. U središtu protestantske etike jeste učenje o predodređenosti (predestinaciji) malom broju predodređenih za vječiti život. Ako je tako, tada je pravo pitanje za svakog vjernika: "Jesam li ja izabranik božiji?" Dužnost svakog čovjeka je da se bori protiv sumnje, da vjeruje i, da iznad svega svojom stalnom ovozemaljskom aktivnošću i njenim unaprijeđenjem i obogaćivanjem, konkretnije postizanjem rezultata potvrđuje da je predodređen za vječni život. Tako se cijeli život svodio na neko dvojno moralno knjigovodstvo grijehova i dobrih djela.

Tačno je Veberovo stanovište da su sredstva koja su jačala kapitalizam pripadala i sferi religije. Nova religija je učila da sticanje profita nije samo lična pogodnost već i vrlina dostojna poštovanja, da su asketizam i štednja neophodni, jer ograničavaju potrošnju i ulažu kapital u proizvodne svrhe i da je nejednaka raspodjela bogatstva samo volja providenja i njegovih tajnih ciljeva. Očigledno je da su uvjerenja i načela kapitalističke organizacije pretvorena u vjerske vrline, u način života koji je propisan i zajednički za sve. Protestantizam je razvio tip racionalnog djelanja (ponašanja) i na taj način kanalisao svu energiju u smjeru preduzetničke aktivnosti i sticanja profita. Veza između protestantizma i ekonomskih načela kapitalizma je nesumljiva i Veber je to tačno uočio. Međutim, on nije zaboravljao da pokaže vezu između dva nivoa socijalnih pojava: religioznih ideja i društveno-ekonomskog sistema koji se stvarao. Iako je protestantska etika odigrala neospornu ulogu u nastanku kapitalizma, njegov kasniji razvoj krenuo je u drugom pravcu. Više nije bio aktuelan asketizam i štednja već masovna proizvodnja i potrošnja. Ekspanziji potrošnje naročito je doprinosila reklama koja je ljudima sugerisala da je "imati sve a biti ništa" ("Trošiti ili umrijeti"). Svakako da su ovi novi trendovi uticali i na preorijentaciju poslovne etike.

S pravom je primjećeno da su se težnje za profitom i nebom ne samo uskladile nego su jedna drugu podsticale. Kako piše F. Fukujama, "pomirenje katoličke kulture sa demokratijom i kapitalizmom teško da je dovršeno, pa ipak na djelu je 'protestantizacija' katoličke kulture koja čini razlike između današnjih protestantskih i katoličkih društava manjim nego što su bile u prošlim vremenima" (F. Fukujama, *Sudar kultura*, str. 50).

Protestantizam je zahvaljujući moralnom prosvjećenju, težnje za profitom omogućio poslovnu etiku. Dok je tradicionalna katolička teologija rad smatrala za prokletstvo, protestantizam je rad poslovnog čovjeka shvatao kao bogougodno djelo. Ne samo da se bogu moglo služiti radeći, već se i bogatstvo, pod uslovom da se pravilno koristilo uvećavalo uz slavu božiju.

## **15. PRAVCI I DOMETI BEZBJEDNOSNOG MENADŽMENTA**

*Bezbjednosni menadžment kao jedna od funkcija menadžmenta u poslovnim organizacijama dobija na posebnom značaju pojavom novih načina poslovanja i poslovnog organizovanja. Globalizacije i sve veće primjene informacionih tehnologija zahtijevaju novi pogled na organizaciju kroz pitanja bezbjednosti. Pitanja bezbjednosti i zaštite dobijaju nove dimenzije. U radu se govori o bezbjednosnom menadžmentu, njegovom mjestu u menadžmentu i načinima uvođenja u kompaniju. Moderan bezbjednosni menadžment mora posebnu pažnju da usresredi na zaštitu informacija, koje predstavljaju jedan od najvažnijih strateških resursa.*

*Posebno se govori o bezbjednosnoj kulturi i bezbjednosnoj klimi kao sastavnom dijelu ukupne organizacione kulture i klime.*

### **15.1. Opšta razmatranja**

Od nastanka ljudske zajednice do danas različite društvene tvorevine imaju zajedničku preokupaciju - bezbjednost. Traganje za bezbjednošću se nalazi u razmišljanjima definisanim u okviru filozofije i politike (kako opstati, kako preživjeti, kako se odbraniti, kako se proširiti).

Jedna od definicija bezbjednosti kaže da je bezbjednost stanje, organizacija i funkcija. Bezbjednost kao stanje predstavlja zaštićenost nekog dobra od spoljašnjih napada, unutrašnjih napada i drugih štetnih djelatnosti i uticaja. Kao funkcija u organizaciji bezbjednost je nerazdvojna osobina menadžmenta i podrazumijeva vršenje poslova bezbjednosti radi zaštite. Kao mehanizam zaštite bezbjednost ima različite oblike organizacionih formi. "Funkcije bezbjednosti čine sistem bezbjednosti"<sup>183</sup>

Bezbjednost u organizaciji i menadžmentu predstavlja jednu od bazičnih potreba, po važnosti, odmah poslije fizioloških potreba. Abraham Maslov (Abraham Maslow) je definisao koncept hijerarhije ljudskih potreba u organizaciji.



*Slika 18: Hijerarhija ljudskih potreba, prema Maslovu  
(M. Petković, M Jovanović Organizaciono ponašanje,  
Beograd 1996 str. 101)*

Osnovni zadatak bezbjednosnog menadžmenta je da upravlja i organizuje poslovima zaštite i bezbjednosti u nekoj organizaciji štiteći organizaciju od neregularnih napada spolja i destrukcije iznutra. Kako je glavni zadatak menadžmenta da pored opstanka poslovnog sistema obezbjedi rast i razvoj u sredini koju sukobi interesa čine neprijateljskom, bezbjednost mora da bude sastavni dio

<sup>183</sup> Kovačević S., Osnovi sistema DSZ, VŠUP Beograd 1980. str 14.



organizacione kulture poslovne organizacije, bez obzira o kojoj se organizaciji radilo i na kojim principima i nivou organizovanosti ona funkcionisala.

Kroz razvojni put organizacije i menadžmenta o bezbjednosnoj funkciji u menadžmentu, odnosno o potrebi posebnog organizovanja zaštitne funkcije, osim fizičke i tehničke, vrlo malo se pisalo. Bezbjednosni menadžment kao zasebna funkcija dobija na značaju tek sa pojavom novih načina poslovnog organizovanja i razvojem informacionih tehnologija. U uslovima potpunog otvaranja tržišta i globalizacije, uopšte, sve češća i brojnija komunikacija i poslovanje sa nepoznatim pojedincima i organizacijama izlaže organizacije novim rizicima.

U savremenim uslovima poslovanja zaštita informacija postaje sve aktuelnija, kako u privatnom životu, tako i u politici, privredi, finansijama, državnim organima i drugim oblicima ljudske delatnosti.

Razvoj organizacije i menadžmenta išao je od fundamentalnih teorijskih učenja o principima efikasnog organizovanja i upravljanja procesima rada, preko istraživanja oblika efikasne organizacione strukture i efektivnog upravljanja do inovativnih promjena u organizaciji i upravljanju koje su preoblikovale organizacionu strukturu savremene kompanije transformišući je od formalnih hijerarhijskih struktura u plitku propulzivnu organizaciju koja podržava kreativnost, učenje i promjene. Umjesto odnosa "nadređen-podređen" menadžment na početku XXI-og vijeka favorizuje odnose "vođstvo - sljedbenici".<sup>184</sup> Najvešim izvorom potencijalnog profita smatra se informacija, a njena zaštita postaje imperativ savremenog poslovanja. Razvojem teorije o organizaciji i menadžmentu razvijala se i svijest o posebnosti bezbjednosti, kao jedne od osnovnih potreba u organizaciji koje se realizuje kroz funkcije menadžmenta.

## 15.2. Razvoj teorije o organizaciji i menadžmentu

Naučno bavljenje organizacionim problemima datira od druge polovine XIX-og vijeka i početka XX-og vijeka. Teorije se mogu podijeliti u dva ključna pravca i to :

- Tradicionalne teorije i pristupi (klasična teorija, teorija birokratije, teorija humanih odnosa) i
- Savremene teorije i pristupi (sistemski, situacioni i bihejvioristički pristup).

U klasične teorije spadaju učenja Tejlora (Frederic Tailor) koji organizaciji pristupa "odozdo na gore" i bavi se povećanjem produktivnosti rada, i Fajola (Anri Faxol) koji je zaokupljen problemima funkcionisanja uprave preduzeća. Tvorac teorije birokratije je nemački sociolog Maks Veber (Max Weber) koji se bavio problemima razvoja i uređenja evropskog društva. Model organizacije evropskih društava pod nazivom idealna birokratija prenio je i na organizaciju preduzeća. Po birokratskom modelu i danas funkcionišu organi državne uprave, vojska i policija.

Ova tri teorijska pristupa zaokružuju jedan sistem učenja o organizaciji preduzeća koji čini suštinu tradicionalnog pravca.

---

<sup>184</sup> Petković M., Jovanović M., Organizaciono ponašanje, Poslovna škola "Megatrend", Beograd 1996. godine

Primjenom tradicionalnih teorija u poslovnom organizovanju rasla je produktivnost, ali je raslo i nezadovoljstvo radnika svojim položajem, pa su se menadžeri preduzeća suočili sa skrivenim preprekama razvoja preduzeća. Rješenje problema se nalazilo na strani ljudskog faktora u organizaciji, a nađeno je u humanističkom pristupu organizaciji.

Škola humanih odnosa javlja se poslije otkrića uticaja društvenih faktora na ponašanje radnika u procesu rada. Najizrazitiji predstavnik teorije humanih odnosa bio je Elton Majo (Elton Mayo).

Klasična i neoklasična teorija posmatrale su preduzeće kao izolovan sistem u odnosu na okruženje i nisu probleme funkcionisanja preduzeća posmatrale kao funkciju kako unutrašnjih tako i spoljnih faktora.

Bezbjednost kao posebna funkcija menadžmenta, u tradicionalnim teorijama nije dobila svoje mjesto već je prepuštena slobodnoj volji vlasnika i menadžera koji su uglavnom brinuli o fizičkoj i tehničkoj zaštiti.

Sistemski pristup je u teoriju organizacije i menadžmenta uveo određene kategorije opšte teorije sistema. Organizacija je posmatrana kao dinamična cjelina, otvorena i složena struktura. Kategorije sistemskog pristupa su sistem i podsistem, interakcije i multiciljevi.

Situacioni pristup uvodi u analizu problema organizacije fenomen situacije kao sumu faktora koji se moraju uzeti u obzir. Suština situacionog pristupa u menadžmentu jeste da nema univerzalne organizacije i upravljačke strategije već se koristi model situacija - rješenje. Dok sistemski pristup fokusira pažnju na cjelinu organizacije, unutrašnje i spoljašnje odnose, i interakcije cjelina - dio, situacioni pristup se koncentriše na situacione faktore kao determinante alternativnih rješenja organizacije i upravljanja. Suština situacionog pristupa je da nema najboljeg rješenja.

U savremenoj organizacionoj i upravljačkoj praksi dominira bihejviriistički pristup prema kojme se uspjeh preduzeća, kao organizacije ljudi i sredstava vezuje za ponašanje, podsticaje i razvoj. U okviru bihejviriističkog pristupa razvila su se dva koncepta. Organizaciono ponašanje (OB - organizational behavior) koji predstavlja sistem učenja o ponašanju, organizacionom kontekstu i procesima, i drugi koncept je koncept organizacionog razvoja (OD - organizational development) kao sistem učenja o upravljanju promenama organizacije. Oba koncepta polaze od toga da ljudi predstavljaju kritičan faktor i da treba poznavati ljudsku prirodu da bi se odabrala adekvatna strategija vođenja organizacije. Bihejviriistički pristup posebno dovodi u vezu poslovni uspjeh sa organizacionom kulturom.

Kako moderne teorije menadžmenta postavljaju u centar organizacije čovjeka sa svim njegovim vrlinama i manama jasno je da bezbjednosni menadžment prevashodno za cilj svog djelovanja ima čovjeka. Zadatak bezbjednosnog menadžmenta je da obezbjedi pored fizičke i tehničke zaštite, koji su u literaturi dobro poznati, i zaštitu čovjeka u organizaciji kako od drugih tako i od njega samog.

Stvoriti sistem, situaciju ili bezbjednosnu kulturu koja će pored podrazumijevajuće fizičke i tehničke zaštite, zaštititi i informacije, uticajem na

promjenu ponašanja zaposlenih, predstavlja jedan od osnovnih zadataka bezbjednosnog menadžmenta.

U bezbjednosnom menadžmentu spajaju se interdisciplinarnost menadžmenta i bezbjednosti tako da je menadžerima zaduženim za bezbjednost u kompanijama potreban širok korpus znanja iz bezbjednosti, organizacije i informacionih tehnologija.

### 15.3. Mjesto bezbjednosnog menadžmenta u organizaciji

Mjesto bezbjednosnog menadžmenta u organizaciji određuje njegov zadatak i funkcija. Zadatak bezbjednosnog menadžmenta je zapravo i njegova funkcija u organizaciji, a to je da obezbijedi bezbjednost ljudi i resursa preduzeća radi opstanka, rasta i razvoja, odnosno, potvrde ostvarenja cilja postojanja organizacije tj. ostvarenja profita (ako se radi o profitnoj organizaciji).

Bezbjednosni menadžment uklopljen u Poterov lanac vrijednosti predstavlja podržavajuću aktivnost u preduzeću. Jasno je da je bezbjednost kao podržavajuća aktivnost sadržana i u ostalim podržavajućim aktivnostima.



Slika 19: Poterov lanac vrijednosti

(M.Poter Competitive Advantage, the Free Press New York 1985, str.311)

Savremene teorije i pristupi u projektovanju organizacije respektuju značaj bezbjednosti za uspješnost poslovanja kao posebne, ali ne i izolovane funkcije menadžmenta jer potreba za bezbjednošću jedne organizacije mora da bude usadena u sve funkcije njenog djelovanja. To se može postići samo ako je svijest o bezbjednosti ugrađena u organizacionu kulturu. Kultura uopšte uključuje niz elemenata kao što su tradicija, navike, običaji, vrijednosni sistem vjerovanja stavovi

mjerila i norme ponašanja. Po ovim elementima se razlikuju narodi, društva, civilizacije. Slično društvu, organizacije imaju svoju kulturu po kojoj se razlikuju i prepoznaju. Smisao organizacione kulture je da svako preduzeće odnosno svaka organizacija definiše svoje sisteme vrijednosti, vjerovanja i normi, koji će biti dovoljno vrijedni da ih prihvate svi članovi u organizaciji, kao i novozaposleni. Ugrađivanjem svijesti o bezbjednosti odnosno o potrebi zaštite ne samo ljudi i materijalnih dobara, već i svijesti o zaštiti informacija koje mogu biti najskuplja roba. Informacije, uz povoljnu organizacionu klimu, obezbjeđuju distiktivnu kompetentnost organizacije na tržištu.

Da bi organizacija uspješno poslovala čovjek u organizaciji mora da bude motivisan. Suština koncepta hijerarhije ljudskih potreba, gdje potreba za bezbjednošću podrazumijeva sigurnost, red, slobodu i zaštitu od straha i prijetnji Abrahama Maslova (Abraham Maslow) je da se integrišu lični i organizacioni ciljevi. Prihvatajući ovu teoriju, koja je u savremenoj upravljačkoj praksi veoma često korišćena, dolazimo do toga da bezbjednost u organizaciji i menadžmentu predstavlja jednu od bazičnih potreba preko koje se integrišu lični i ciljevi organizacije što stvara preduslove za uspješno poslovanje i opstanak na tržištu uopšte.

Bezbjednosni menadžment kao i menadžment uopšte predstavlja "skup mjera, aktivnosti i upravljačkih akcija"<sup>185</sup>, sa ciljem predupređivanja, sprječavanja i zaštite organizacije od slučajno ili namjerno izazvanog ugrožavanja. Pod ugrožavanjem podrazumijevamo krađu materijalnih dobara, krađu informacija, požare, havarije u proizvodnji izazvane ljudskom greškom (namjernom ili nenamjernom) itd...

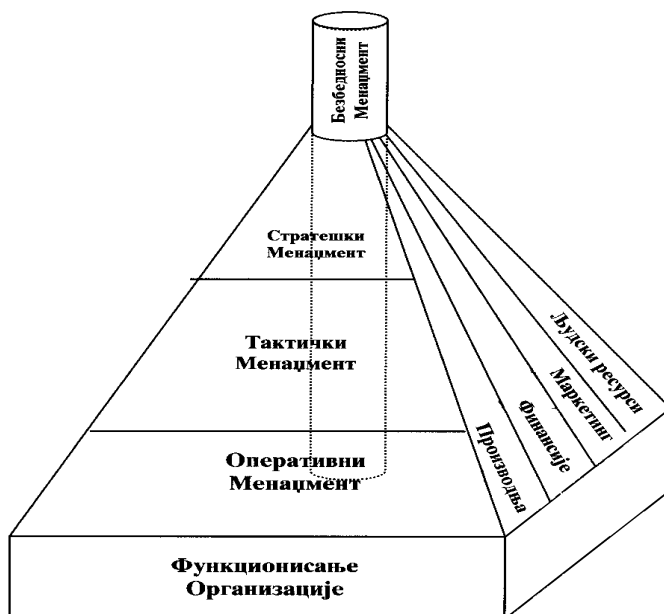
Smatra se da je promjena u kulturi imperativ za prihvatanje nove tehnološke osnove preduzeća. Sastavni dio organizacione kulture mora biti i bezbjednosna kultura gdje svaki pojedinac prihvata norme ponašanja i vrijednosti koje doprinose povećanju i održanju prihvatljivog nivoa bezbjednosti. Bezbjednosnu kulturu u jednoj organizaciji sačinjavaju norme ponašanja koje govore o načinu komuniciranja sa internom i eksternom sredinom, standardi koji ukazuju kako treba obavljati poslove i jezik komunikacije.

Izgradnja bezbjednosne kulture je preduslov za uspješno funkcionisanje bezbjednosnog menadžmenta, a samim tim i sistema bezbjednosti u organizaciji. Nema efikasnog sistema bezbjednosti u organizaciji ili, po nekim autorima, sistema poslovne zaštite ukoliko sastavni dio organizacione kulture nije bezbjednosna kultura.

Svijest o bezbjednosti mora da postoji u svim aktivnostima menadžment procesa u organizaciji. Hijerarhijski posmatrano bezbjednosni menadžment predstavlja stožer svih nivoa menadžmenta (strateškog, taktičkog i operativnog) u organizaciji.

---

<sup>185</sup> Petković M., Jovanović M., Organizaciono ponašanje, Poslovna {kola "Megatrend" Beograd 1999.



*Слика 20: Мјесто безбедносног менаџмента у менаџмент систему*

Ne može se zamisliti ni jedna uspješna kompanija, gdje menadžeri na svim nivoima za donošenje važnih poslovnih odluka, ne konsultuju bezbjednosni menadžment kompanije. Funkcija bezbjednog menadžmenta, nije samo da štiti, već i da pribavi informacije neophodne menadžmentu kompanije za donošenje odluka.

#### **15.4. Funkcija i zadatak bezbjednog menadžmenta**

Ako se držimo sistemskog pristupa organizaciji i menadžmentu poslove bezbjednosti u jednoj organizaciji možemo posmatrati kao podsistem sastavljen iz slijedećih elemenata:

- tehnički element (mehanička i elektronska zaštita imovine i objekata);
- fizički element sistema (čini ga služba fizičkog obezbjeđenja);
- organizaciono upravljački element sistema (čine ga zakonska i organizaciona regulativa, norme i standardi i specijalisti i rukovodioci poslova bezbjednosti).

Shodno tome zadaci bezbjednog menadžmenta su da ostvari zaštitu poslovanja i zaštitu ljudi i dobara, primjenjujući tehničke, fizičke i organizaciono upravljačke mjere. Pod dobrima se ne podrazumijevaju samo materijalna dobra već i izvori koji su u funkciji održanja, rasta i razvoja organizacije.

Tehnički element sistema predstavljaju sistemi tehničke zaštite koji imaju prvenstveni zadatak da otkriju opasnu pojavu, preciziraju mjesto njenog nastanka, obezbjede kontrolu ispravnog rada sigurnosne opreme, daju odgovarajuću signalizaciju, omoguće prenos alarmnog signala na daljinu, djelimično utiču na otklanjanje opasne pojave i stvore uslove odgovarajućoj službi obezbjeđenja da

efikasno interveniše<sup>186</sup>. Danas se tehnička zaštita objekata i prostora uglavnom realizuje kroz zaštitu od neovlašćenog ulaska ili izlaska i provala uopšte, kao i kroz zaštitu od požara.

Pod fizičkim elementom sistema podrazumijevamo u opštem slučaju službu obezbjeđenja koju čine specijalizovani radnici za poslove obezbjeđenja.

Upravljanje<sup>187</sup> poslovima bezbjednosti u jednoj organizaciji u opštem slučaju podrazumijeva:

1. planiranje
2. organizovanje
3. pribavljanje resursa
4. rukovođenje i
5. kontrolu.

Planiranje u sebi sadrži utvrđivanje objekta zaštite, identifikaciju prijetnji i opasnosti, utvrđivanje mogućih posljedica, izbor nivoa, mjera i prioriteta zaštite, definisanje politike zaštite.

Organizovanje podrazumijeva oblikovanje organizacione strukture koja će služiti kao sredstvo za postizanje cilja.

Pod pribavljanjem resursa podrazumijevamo pribavljanje materijalnih i ljudskih resursa. Pod materijalnim resursima podrazumijevamo tehnička sredstava mehaničke i elektronske zaštite. Pod ljudskim resursima podrazumijevamo zaposlene u sektoru bezbjednosti jedne organizacije.

Rukovođenje i kontrola su funkcije u menadžment procesu čije su nadležnosti da organizuju proces realizacije i nadziru da se on odvija na način koji će obezbjediti efikasnost i efektivnost mjera zaštite. Težište je na upravljanju ljudskim potencijalima.

Bilo kako dobro postavljen bezbjednosni sistem ne može biti efikasan ako u organizaciji nije razvijena bezbjednosna kultura, odnosno ako u ponašanje zaposlenih nisu usađene norme i standardi koji povećavaju bezbjednost organizacije. Organizaciona klima predstavlja osnovni pokazatelj kulture organizacije i analogno tome možemo govoriti o bezbjednosnoj klimi u organizaciji kao osnovnom pokazatelju bezbjednosti u jednoj organizaciji. Za bezbjednosnu klimu u organizaciji najodgovorniji su najviši rukovodioci (top menadžeri).

Važan zadatak bezbjednosnog menadžmenta, naročito u proizvodnim organizacijama je i upravljanje i nadgledanje poslova zaštite na radu i zaštite čovjekove okoline.

U zadatak bezbjednosnog menadžmenta, pored obezbjeđivanja zaštite spada i prikupljanje informacija potrebnih menadžmentu organizacije (preduzeća) za donošenje pravovremenih i ispravnih kako strategijskih i taktičkih tako i operativnih odluka.

Prikupljanje informacija se mora odvijati u zakonskim okvirima iz javnih i neštićenih izvora, najčešće se prikupljaju informacije o konkurenciji, kandidatima za zapošljavanje i referencama poslovnih partnera (dobavljača i distributera). Ne

---

<sup>186</sup> Lj. Stajić, Osnovi bezbednosti, Policijska akademija Beograd 1999. godine str. 374.

<sup>187</sup> Prema Petković M., Jovanović M., Organizaciono ponašanje, Poslovna {kola "Megatrend", Beograd 1996. godine

treba posebno naglašavati važnost ove funkcije bezbjednosnog menadžmenta, koja prvenstveno ima preventivni karakter. Pravovremenom informisanošću se predupređuje nastajanje štetnih posljedica.

Osnovni preduslov za uvođenje sistema bezbjednosti u kompaniju je svijest o potrebi bezbjednosti i zaštite, posebno kod direktorskog kadra na strateškom nivou (top menadžeri). Kada se na strateškom nivou donese odluka za uvođenje bezbjednosnog menadžmenta u kompaniju put za njegovo uvođenje nimalo nije jednostavan. Kritičan momenat za uvođenje sistema bezbjednosti predstavlja odabir načina za njegovo dizajniranje i implementaciju.

Postoje četiri moguća načina<sup>188</sup> za uvođenje bezbjednosnog menadžmenta u neku kompaniju:

1. Sopstveni razvoj pomoću stručnjaka iz oblasti bezbjednosti;
2. Sopstveni razvoj uz pomoć priučenih korisnika;
3. Outsorsing;
4. Kupovina i prilagođavanje gotovog projekta.

Opredjeljivanje za jedan od načina uvođenja sistema bezbjednosti u kompaniju zavisi od procjene vrsta opasnosti kojima je izložena i procjene sopstvenih snaga, vrste sistema koji se želi uvesti i od finansijskih sredstava kojima se raspolaže. Univerzalani model za uvođenje bezbjednosnog menadžmenta u organizaciju ne postoji, svaka kompanija je posebna.



*Slika 33: Načini uvođenja sistema bezbjednosti*

Razvoj sistema bezbjednosti uz pomoć sopstvenih stručnjaka je najbolji način za velike kompanije. Prednost takvog sistema je u njegovoj nezavisnosti od stručnjaka sa strane, a najveći nedostataci su veliki troškovi i dugo vrijeme uvođenja.

<sup>188</sup> Prema Jakanović D., Menadžment informacioni sistemi, Poslovna škola "Megatrend", Beograd 1999. godine

Sopstveni razvoj uz pomoć priučenih korisnika predstavlja najčešći način uvođenja sistema bezbjednosti kod nas. Ujedno to je i najslabiji način jer bez učešća specijalista iz oblasti bezbjednosti on predstavlja amaterski pokušaj.

Autsorsing predstavlja iznajmljivanje specijalizovane kompanije iz oblasti bezbjednosnog konsaltinga, koja će projektovati sistem bezbjednosti prema potrebama naručioca. Autsorsing može da obuhvati i ugovore o kompletnom oslanjanju na druge firme u pogledu razvoja i upravljanja sistemom bezbjednosti, kao i iznajmljivanje kadrova za sprovođenje.

Kupovina i prilagođavanje gotovih projekata se savjetuje malim preduzećima, jer predstavlja najjeftiniji vid uvođenja sistema bezbjednosti u kompaniju.

## 15.5. Bezbjednost informacija

Informacione tehnologije (IT) se u savremenom preduzeću koriste u izvršnim i upravljačkim procesima. U domenu izvršnih automatizuju se rutinske operacije dok u upravljačkim procesima IT obezbjeđuje podršku za donošenje upravljačkih odluka.

Bezbjednost informacija je najvažnije pitanje bezbjednosnog menadžmenta na koji mora da pruži adekvatan i zadovoljavajući odgovor.

U rješavanju tog zadatka posebno je važno standardizovati postupke i ugraditi ih u organizaciju i organizacionu kulturu kako bi bezbjednosna klima u jednoj organizaciji bila povoljna. Standardizacija postupaka obezbjeđuje preduslove za ponašanje u skladu sa postavljenim ciljem zaštite informacija. Standardizacija propisuje norme koje moraju biti zadovoljene, britanski standard BS 7799 (British Standard 7799) regulisao je pitanje zaštite informacija u informacionim sistemima<sup>189</sup>.

Iako se radi o standardu koji se bavi zaštitom informacija u informacionim sistemima, njegova regulativa se može primjeniti i na sve ostale nosioce informacija od pisanih do govornih.

Bezbjednost informacija, u opštem slučaju, mora da zadovolji slijedeće tri osobine:

- Povjerljivost,
- Integritet i
- Dostupnost.

Osobina povjerljivosti podrazumijeva da su informacije dostupne isključivo ovlašćenim korisnicima.

Integritet je osiguranje i zaštita tačnosti i cjelovitosti informacija, kao i načina i metoda obrade podataka.

Dostupnost podrazumijeva da informacijama mogu pristupiti samo ovlašćeni korisnici. Informacije, takođe moraju biti dostupne i povremenim korisnicima, ako se ukaže potreba za njima.

---

<sup>189</sup> Marc S. Sokol, David A. Curri, Securitz Arrchitecture in Incident Managment for E-business, www.iss.com last update 17. maj 2000. godine (11.06.2002.)



Kod zaštite informacija vrlo je važno poštovati pravilo "najmanja ovlaštenja" (rule of least privilege), odnosno, obezbjediti da zaposleni imaju ovlaštenja samo za pristup informacijama koje im omogućavaju da izvrše dobijeni zadatak, a nikako šire od toga.

Kod nas, pored sve većeg prisustva informacionih tehnologija u poslovanju i komunikaciji uopšte, papirni dokument je bio i ostao osnovni nosilac informacije. Poslovna dokumentacija, kojom se komunicira unutar preduzeća, odnosno organizacije, pri realizaciji samog procesa rada, a isto tako i sa okruženjem prilikom ostvarivanja poslovnih kontakata svih vrsta ima važnu ulogu za efikasnost poslovanja kao nosilac informacija. Poslovna dokumentacija mora biti jedan od ključnih objekata zaštite jer u sebi sadrži, u opštem slučaju, od potpuno nebitnih informacija do najvažnijih poslovnih tajni čijim odavanjem se organizaciji može nanijeti šteta takvih razmjera da može doći do njene potpune propasti i nestajanja.

Da bi se uspješno štitile od nelegalnog korišćenja informacije moraju biti klasifikovane. Klasifikacija mora biti izvršena po stepenu povjerljivosti, odnosno tajnosti, takođe se moraju razraditi i standardizovati postupci sa dokumentima u zavisnosti od klase povjerljivosti podataka.

Informacija u modernom poslovanju predstavlja, po nekima, najvrijedniju robu, u uslovima kompjuterizacije i komunikacijskog buma, informacijama se trguje kao sa svakom drugom robom na vrlo jednostavan način. Zaštićenost informacija od zloupotreba maksimalno povećava poslovne mogućnosti kompanija.

Metode pribavljanja povjerljivih informacija zavise od nosioca informacije i mogu se klasifikovati prema mogućim "kanalima oticanja" informacija. Metode za pribavljanje informacija, u opštem slučaju mogu biti slijedeće<sup>190</sup>:

- akustična kontrola;
- kontrola i prislušivanje telefonskih veza;
- preuzimanje informacije iz računarskog sistema;
- fotografisanje i snimanje specijalnom optikom;
- vizuelno praćenje;
- potkupljivanje službenika.

Pored tehničkih sredstava u zaštiti povjerljivosti informacija bezbjednosna kultura ima važnu ulogu, posebno bezbjednost u kulturi komunikacije, jer ako se preko telefona ne saopštavaju povjerljive informacije nikakvo prislušivanje telefonskih veza ne daje rezultate.

Informacije, ma u kom obliku moraju biti klasifikovane po povjerljivosti. Njihova dostupnost se određuje u zavisnosti od važnosti za organizaciju. Bezbjednosni menadžment mora da predvidi i propiše postupke sa podacima u određenoj klasi uzimajući u obzir moguće "kanale oticanja".

Usavršavanje i širenje informacione tehnologije i automatizacija poslovnih aktivnosti i procesa u svim sferama društvenog života izaziva promjene na svim nivoima (individualni, grupni, organizacioni) i u svim dijelovima organizacije ukazujući na nužnost organizacionih promjena.

---

<sup>190</sup> [www.2net.co.xu/apis/](http://www.2net.co.xu/apis/) (20. maj 2002.godina)

Jedana od ključnih varijabli za stvaranje organizacije koja uči, kao najvišeg stepena organizovanosti su informacije. "Biti neinformisan znači biti ranjiv u odnosu na prijetnje koje vrebaju spolja i propuštene prilike unutar kompanije".<sup>191</sup>

Razvoj informacionih tehnologija stvorio je novi prostor u kome se odvijaju poslovne aktivnosti - kiber prostor (ciber space). Kiber ili "sajber" prostor tehnički je otjelotvoren kroz Internet i "predstavlja virtuelni prostor kojim širom svijeta cirkulišu elektronski podaci"<sup>192</sup>. Savremeno elektronsko poslovanje (e-biznis) može se definisati kao kupovina i prodaja informacija, proizvoda i usluga putem računarske mreže. Danas u svijetu ima preko dvijesta miliona povezanih računara preko Interneta. Razmjena poslovnih informacija i obavljanje poslovnih transakcija na Internetu olakšava poslovanje, ali sa sobom donosi i problem zaštite informacija vezanih za poslovne transakcije. U budućnosti, shodno pretpostavci o razvoju e-biznisa jedan od osnovnih zadataka bezbjednosnog menadžmenta biće problemi bezbjednosti informacija u kiber-prostoru.

Vrijednost ukradenih informacija ili zloupotrijebljenih na bilo koji način može višestruko prevazići vrijednost ukradene robe i materijalnih sredstava. Kod zaštite informacija mora se stalno imati na umu da ukradena roba i novac može biti osigurana, a informacija ne.

Zbog povećavanja i usložnjavanja prijetnji i opasnosti organizacije će, morati da koriste usluge specijalizovanih kompanija za poslove bezbjednosti jer neće biti u stanju da same razviju, za ista uložena sredstva, adekvatan sistem bezbjednosti. Kod nas se, pored iznajmljivanja usluga fizičko-tehničkog obezbjeđenja i prodaje tehničkih sredstava zaštite nije dalje odmaklo u bezbjednosnom konsaltingu.

Cilj menadžmenta jedne organizacije je da ona uspješno posluje i da se potvrdi njen smisao kroz ostvaren profit, ako se radi o profitnoj organizaciji, ili kroz njeno efikasno funkcionisanje, ako je u pitanju državni organ ili neprofitna organizacija. Sticanje distiktivne kompetentnosti na tržištu povlači sa sobom rast i razvoj, kao i povećanje profita. Prednost nad drugima svakako donosi i uspješno izgrađen sistem bezbjednosti u kompaniji.

Uvođenje efikasnog sistema bezbednosti u skladu sa procijenjenim rizikom povlači i troškove. Prema istraživanjima koja su obavili istraživači Apis security consulting-a "većina naših privrednika, vlasnika malih i srednjih preduzeća, odlučuje se na primjenu zaštite svog poslovanja, tek pošto nastane neka šteta (krađa informacija, provalna krađa, kidnapovanje i sl.)"<sup>193</sup>. Kao osnovni razlog za ne preduzimanje mjera bezbednosti uvijek se navodi cijena sistema bezbjednosti. Ulaganje u sistem bezbjednosti poslovanja na osnovu procijenjenih rizika je uvijek isplativ, jer štete koje mogu da nastanu, ako sistema bezbjednosti nema ili ako je neadekvatno dizajniran, višestruko nadmašuju ulaganja u organizovanje i rad sistema bezbjednosti u jednoj organizaciji.

Poslovi vezani za organizovanje i funkcionisanje sistema zaštite su mnogobrojni i veoma složeni, zahtijevaju interdisciplinarno obrazovanje i iskustvo

---

<sup>191</sup> Wick C. Leon L. ST., From Ideas to Action: Creating a Learning Organization, Human Resource Managment, 1995. godina str. 302

<sup>192</sup> Petrović S., Kompjuterski kriminal, MUP RS, Beograd 2001. godine

<sup>193</sup> www.2net.co.xu/apis/ (20. maj 2002.godina)

zbog toga je neophodno što prije organizovati seminare i specijalističke studije iz bezbjednosnog menadžmenta. Seminari bi bili namjenjeni, kako specijalistima iz bezbjednosti za upoznavanje sa najnovijim naučnim i tehničkim dostignućima, međusobno upoznavanje i razmjenu iskustava, tako i najvišim rukovodiocima kompanija i poslovnih organizacija za spoznavanje važnosti bezbjednosnog menadžmenta. Specijalističkim studijama bi se obrazovali stručnjaci iz ove oblasti za sve faze dizajniranja, implementacije i primjene sistema bezbjednosti u kompanijama.

Iako je u razvijenom svijetu to praksa već skoro dvadeset godina, kod nas se tek sad govori i piše o važnosti bezbjednosnog menadžmenta, mada su neki elementi modernog bezbjednosnog menadžmenta bili sadržani u društvenoj samozaštiti.

Prilikom izgradnje, implementacije i primjene sistema bezbjednosti u organizaciji mora se voditi računa da sistem bezbjednosti ne bude predimenzionisan, jer tada postaje samom sebi cilj i koči uspješno funkcionisanje organizacije. Procedure i standardi definisani sistemom bezbjednosti u organizaciji moraju biti jednostavni, da bi bili razumljivi zaposlenima na svim nivoima i moraju se poštovati i sprovoditi, bez obzira koliko to u nekim momentima bespotrebno izgledalo.

Ako se pitamo u kojim je kompanijama bezbjednosni menadžment našao svoje pravo mjesto u menadžment procesu, morali bi da ih potražimo među najuspješnijima.

## **15.6. Kadrovi kao element organizacije bezbjednosnog menadžmenta**

Da bi se govorilo o kadrovima u bezbjednosnom menadžmentu nužno je definisati same pojmove kadrova i upravljanja. Kadrovi- rukovodioci u organima unutrašnjih poslova, kao element organizacije sistema rukovođenja unutrašnjim poslovima, predstavljaju osnovnu organizacionu, akcionu i mobilizacionu ulogu preko koje se ostvaruje društvena funkcija unutrašnjih poslova i njihovi ciljevi. Istovremeno, oni, kao najbolji poznavaooci bezbjednosnih pojava, događaja i radnih problema kojima se najneposrednije bave, utiču na koncipiranje stručne politike i određivanje programskih zadataka organa i službi unutrašnjih poslova. U tome se pored ostalog, i bitno razlikuju od slične kategorije radnika u drugim organima uprave.

Kadrove možemo posmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu podrazumijvamo one zaposlene koji rade na ključnim mjestima, dok se u širem smislu pojam kadrovi odnosi na sve zaposlene. Službe bezbjednosti u svojoj organizacionoj strukturi nemaju rukovodioce koji čine običnu trasmisiju između viših rukovodilaca i radnika. Kada to ne bi bilo tako, oda bi te službe otupile svoju operativnost i dovele u pitanje svoje postojanje. Istina, ima u ovim službama rukovodećih radnih mjesta i radnih jedinica, gdje se uglavnom obavljaju administrativno-tehnički poslovi, ali su ta mjesta propulzivna i popunjavaju se, na duže i kraće vrijeme, isključivo radnicima iz operativnih jedinica.

Kadrovanje odnosno kadrovsko popunjavanje pored planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja predstavlja jednu od pet glavnih funkcija menadžera.

Navedena sistematizacija menadžerskih funkcija datira još od vremena kada ju je postavio poznati francuski naučnik iz oblasti organizacije, Anri Fajol.

Značaj ljudskih potencijala u svakoj organizaciji i specifična obilježja službi bezbjednosti, uslovljavaju izuzetan značaj pravilnog planiranja, selekcije i edukacije kadrova namijenjenih za poslove bezbjednosti.<sup>194</sup>

Ljudski ( kadrovski ) resursi, kao osnovna energija i "pogonska snaga" službi bezbjednosti, ističu potrebu da planiranje, odabir i edukacija kadrova budu jedan od centralnih predmeta pažnje menadžera u poslovima bezbjednosti.

Kadrovi – rukovodioci u policiji, kao elemenat organizacije sistema upravljanja policijom, predstavljaju osnovnu organizacionu, akcionu i mobilizacionu polugu preko koje se ostvaruje društvena funkcija policije i njeni ciljevi.

Istovremeno, oni, kao najbolji poznavaoци bezbjednosnih pojava i događaja i radnih problema kojima se najneposrednije bave, utiču na koncipiranje stručne politike i određivanje programskih zadataka organa i službi unutrašnjih poslova.

U tome se, pored ostalog, i bitno razlikuju od slične kategorije radnika u drugim organima uprave.

Službe bezbjednosti nemaju u svojoj organizacionoj strukturi rukovodioce "činovnike", niti one koji čine običnu transmisiju između viših rukovodilaca i radnika.<sup>195</sup>

Kada to ne bi bilo tako, onda bi ove službe otupele svoju operativnost i dovele u pitanje i svoje postojanje.

Istina, ima i u ovim službama rukovodećih radnih mjesta i radnih jedinica, gdje se uglavnom obavljaju administrativno-tehnički poslovi, ali su ta mjesta vrlo propulzivna i popunjavaju se, na duže ili kraće vrijeme, isključivo radnicima iz operativnih jedinica.

Uslužbama bezbjednosti nije moguće, u praksi, sasvim jasno povući granicu između rukovođenja i izvršavanja radnih naloga, mada ona formalno postoji. Rukovođenje u njima nije poprimilo sva klasična obilježja. Rukovodeća funkcija radnika ne odvaja, niti oslobađa radnike od izvršnih službenih ovlašćenja, čak i onda kada nisu direktno vezana za operativne poslove. To naravno čini teoretsku razradu pitanja stvarnih nosilaca funkcije rukovođenja veoma složenom.<sup>196</sup> Ako se uzme u obzir Zakon o ministarstvima, onda će moći doći do saznanja da je njime utvrđeno da Ministarstvom unutrašnjih poslova (kao i drugim organima uprave), rukovodi ministar, te da mu, u ostvarivanju ove funkcije, pomaže zamjenik ministra, pomoćnici i sekretar Ministarstva. Aktom o organizaciji Ministarstva unutrašnjih poslova predviđeno je da svim organizacionim jedinicama u sjedištu, kao

---

<sup>194</sup> Mr Obrad Stevanović: Rukovođenje u policiji, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, 2003, str. 311, 312.

<sup>195</sup> Prof. dr Momčilo Talijan: Rukovođenje unutrašnjim poslovima, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje ( reprint ), Beograd, 2004, str. 144.

<sup>196</sup> Dragutin Mitrović, „Rukovođenje- faktor uspješnog izvršavanja zadataka službe bezbednosti SFRJ“, Zbornik radova sa naučno-stručnog savjetovanja na temu „Bezbednosna funkcija u sistemu socijalističkog upravljanja“, VŠUP, Beograd-Zemun 1983, str. 331-332.

i područnim organizacionim jediniama, rukovode načelnici, koji imaju zamjenike, a pojedini i pomoćnike. Užim unutrašnjim organizacionim jedinicama rukovode načelnici odjeljenja, odnosno šefovi odsjeka, rukovodioci grupa, a u policiji komandiri stanca policije, zamjenici i pomoćnici komandira. Za razliku od ministra, kome je zakon dao pravo i odgovornost za potpuno ostvarivanje svih uloga i djelatnosti rukovođenja, svim drugim rukovodiocima su, od strane ministra, povjerena samo određena ovlaštenja i odgovornosti u procesu rukovođenja iz djelokruga određene unutrašnje organizacione jedinice Ministarstva unutrašnjih poslova, odnosno pojedinog područja rada Ministarstva unutrašnjih poslova.

Takođe, veoma bitna karakteristika svakog preduzeća, sistema, organizacije koja želi da bude efikasna a tako i službi bezbjednosti jeste obraćanje posebne pažnje na **kadrovsku politiku** koja je u suštini strategijski osnov planiranja kadrova.

Slijedeće na šta treba obratiti pažnju jesu kadrovske potrebe za popunom nepopunjenih radnih mjesta.

One se klasifikuju i preciziraju po profilu potrebnih kadrova, po teritoriji za koju su potrebni i po prioritetima njihovog rješavanja.

Kod kadrovskog popunjavanja u policiji moraju se imati u vidu nejednake mogućnosti za popunu pojedinih radnih mjesta, što se ogleda u deficitu ili suficitu kadrova određenog obrazovnog profila ili na određenoj teritoriji, ali i činjenica da popuna svih nepopunjenih radnih mjesta u policiji nije istog prioriteta, što najviše zavisi od stanja bezbjednosti i težišnih bezbjednosnih zadataka u pojedinim oblastima policijskih poslova ili na određenoj teritoriji.

Menadžeri obično govore kako su ljudi njihova najvažnija sredstva.

Pa ipak, "ljudska sredstva" gotovo se nikada ne prikazuju u bilansu stanja kao odvojena kategorija, premda se veliki iznos novca investira u prikupljanje, odabir i obrazovanje ljudi.

Upravo su zbog toga R. Likert i saradnici predložili postavljanje računa vrijednog ljudskog resursa.

Oni govore o procesu *"računovodstva ljudskog resursa"*.

Taj pristup nije bez problema, i čak postoji sukob između stručnjaka za upravljanje, između zagovornika računovodstva ljudskog resursa, i lica koja se bave finansijama i koja moraju razviti sistem za mjerenje tog resursa.

Ono što je ovdje važno jest priznanje da je kadrovsko popunjavanje bitna funkcija menadžera, i to ona koja u velikoj mjeri može odrediti uspjeh ili propast organizacije bilo kog tipa.

### ***15.6.1. Definisane kadrovskog popunjavanja***

Upravljačka funkcija **kadrovskog popunjavanja** definiše se kao popunjavanje i održavanje popunjenima mjesta u organizacionoj strukturi.

U razvijenom svijetu se sve više i češće za menadžersku funkciju kadrovskog popunjavanja koristi izraz **"upravljanje ljudskim resursima"**.<sup>197</sup>

---

<sup>197</sup> Heinz Wehrich, Harold Koontz : Menadžment, Biblioteka Privredna Misao, Zagreb, deseto izdanje, 1998. god.

Ovo se čini identifikovanjem zahtjeva za radnu snagu, popisivanjem raspoloživih lica i prikupljanjem, odabirom, namještenjem, unaprijeđenjem, ocjenjivanjem, planiranjem karijera, plaćanjem, podsticanjem i obučavanjem, ili na drugi način, razvijanjem istovremeno i kandidata i lica koja trenutno zauzimaju određeno radno mjesto tako da mogu svoje zadatke ostvarivati učinkovito i efikasno.

Jasno je da kadrovsko popunjavanje mora biti u bliskoj vezi sa organizovanjem, odnosno sa uspostavljanjem namjerne strukture uloga i radnih mjesta.

Mnogi koji pišu o teoriji upravljanja raspravljaju o kadrovskom popunjavanju kao o fazi organizovanja.

Međutim, kadrovsko popunjavanje kao odvojena upravljačka funkcija može se identifikovati iz nekoliko razloga.

Prvo, kadrovsko popunjavanje lica za organizacione uloge uključuje znanje i pristupe koje menadžeri u praksi obično ne priznaju, jer često smatraju da je organizacija samo uspostavljanje strukture uloga uz poklanjanje malo pažnje popunjavanju tih uloga.

Drugo, uspostavljanje kadrovskog popunjavanja kao odvojene funkcije olakšava stavljanje većeg naglaska na ljudski element u odabiru, ocjenjivanju, planiranju karijere i razvoju radnika.

Treće, značajno znanje i iskustvo razvijeno je na području kadrovskog popunjavanja.

Četvrti je razlog za odvajanje kadrovskog popunjavanja taj što menadžeri često previdaju činjenicu da je kadrovsko popunjavanje njihova odgovornost – neodgovornost službe za kadrove.

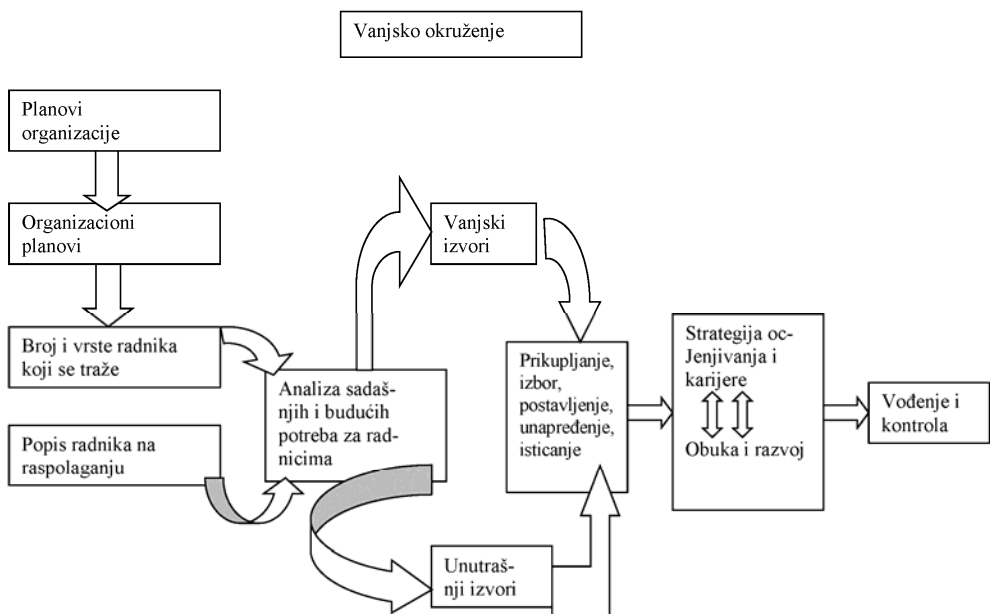
Sigurno je da kadrovska služba pruža vrijednu pomoć, no zapravo je posao menadžera popuniti mjesta u svojoj organizaciji i održavati ih popunjenim kvalifikovanim ljudima.

Na osnovu izloženog, može se zaključiti da je **kadrovanje menadžera bezbjednosti** funkcija koja se može definisati kao popunjavanje i održavanje popunjenima mjesta u organizacionoj strukturi određene službe bezbjednosti.

### ***15.6.2. Upravljanje ljudskim resursima sa stanovišta teorije sistema***

Sistem se može definisati kao skup elemenata ( podsistema ), koji su u međusobnoj interakciji i koji su u međusobnoj zavisnosti i koji djeluju jedni na druge.

Slika 21 pokazuje kako se upravljačka funkcija kadrovskog popunjavanja odnosi na sveukupni upravljački sistem.



Kadrovsko popunjavanje, kao što se vidi na prethodnoj slici, utiče i na planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.

Primjera radi, dobro obučeni menadžeri stvaraju ambijent u kojem ljudi, radeći zajedno u skupinama, mogu ostvariti ciljeve organizacije i u isto vrijeme svoje lične ciljeve.

Kadrovsko popunjavanje zahtijeva pristup otvorenog sistema.

Ono se obavlja unutar službe bezbjednosti koja je povezana sa okolinom izvan same službe.

Prema tome, unutrašnji faktori organizacije – poput kadrovske politike, organizacionih uslova i sistema nagrađivanja – moraju se uzeti u obzir.

Jasno je da bez adekvatnih nagrada nije moguće privući i sačuvati kvalitetne menadžere i neposredne izvršioce.

Vanjsko okruženje isto tako se ne može zanemariti; visoka tehnologija traži dobro obučene, dobro obrazovane i visoko kvalifikovane radnike i menadžere.

Nesposobnost zadovoljavanja potreba za takvim kadrovima može lako spriječiti službe bezbjednosti da efikasno ostvaruju zadatke i ciljeve za koje su nadležni.

Cilj svake bezbjednosne službe je postavljanje lica na pozicije koje im omogućavaju iskorištavanje njihovih ličnih jačih strana i, koje im možda, omogućuju prevladavanje njihovih slabosti sticanjem iskustva ili obučavanjem za one vještine kod kojih im je potrebno poboljšanje.<sup>198</sup>

<sup>198</sup> Talijan, M., *Rukovođenje unutrašnjim poslovima*, Viša škola unutrašnjih poslova-Zemun, Beograd, str. 24.

### ***15.6.3. Faktori koji utiču na kadrovsko popunjavanje***

Na stvarni proces zapošljavanja utiče mnogo vanjskih i unutrašnjih faktora. Preziznije, vanjski faktori uključuju nivo obrazovanja, prevladavajuće stavove u društvu ( poput stava nasuprot radu ), mnoge zakone i regulativu koji direktno utiču na zapošljavanje, ekonomske uslove, kao i ponudu i tražnju za kadrovima izvan preduzeća ( organizacije ).

Unutrašnji faktori bi bili, na primjer, organizacioni ciljevi, zadaci, tehnologija, organizaciona struktura, međuljudski odnosi, profil kadrova koji su službi neophodni, sistem nagrađivanja i motivisanja zaposlenih, kao i razne vrste politika.

Neke su bezbjednosne službe visoko struktuirane; druge nisu.

Za neka radna mjesta – kao što je mjesto službenika za odnose sa javnošću – umijeće u ljudskim odnosima može biti od vitalnog značaja, dok isto ta sposobnost može biti manje bitna za nekog naučnika ( istraživača, vještaka ) – koji nezavisno radi u svojoj laboratoriji.

Faktori u vanjskom okruženju utiču na zapošljavanje u različitom intenzitetu.

Te uticaje možemo sistematizovati u obrazovne, sociokulturne, pravno-političke, ekonomsko-socijalne i druge ograničavajuće faktore i mogućnosti.

Na primjer, visoko sofisticirana tehnologija koja se sve više koristi u poslovima bezbjednosti zahtijeva intenzivno obrazovanje i edukaciju kadrova.

Takođe, i sada i u budućnosti, i menadžeri i neposredni izvršioc i bezbjednosnih poslova će trebati više biti okrenuti javnosti nego što su to bili u prošlosti, odgovarajući tako na legitimne zahtjeve javnosti i prilagođavajući se visokim etičkim standardima.

Ekonomsko okruženje, ponuda i tražnja za kadrovima takođe imaju veliku ulogu na proces kadrovskog popunjavanja i nalaze se u određenoj korelaciji.

Pravna i politička ograničenja traže da se bezbjednosne službe i agencije pridržavaju zakona i pravila koje propisuje vlasti na različitim nivoima.

Kad su u pitanju pravni propisi interesantan je trend i kod nas i u svijetu da se u službama bezbjednosti nalažu jednake mogućnosti zaposlenja, a koji se odnose na zabranu diskriminacije na osnovu rase, boje kože, religije, nacionalne pripadnosti, pola ili starosne dobi.

Tokom zadnjih 20-30 godina, žene su učinile značajan napredak u pribavljanju odgovornih pozicija u raznim vrstama organizacija pa samim tim i u bezbjednosnim agencijama.

Među razlozima za takvo odvijanje stvari jesu i zakoni koji regulišu postupke konkretnog zapošljavanja, promijenjeni društveni stavovi prema ženama na radnom mjestu, želje preduzeća i organizacija da ostave povoljan utisak postavljanjem kvalifikovanih žena na upravljačke funkcije itd.

Međutim, činjenica je da se u bezbjednosnom sistemu Republike Srpske i Bosne i Hercegovine inače nalazi mali broj žena uopšte zaposlen, a pogotovo je mali broj onih koje su rukovodioci na bilo kom nivou menadžmenta.

Kao ilustrativan primjer može poslužiti podatak da u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srpske trenutno imamo samo jednu ženu na čelu



Uprave (i to za pravne i kadrovske poslove ), dok nemamo ni jednu ženu na poziciji načelnika centra javne bezbjednosti niti komandira policijske stanice itd.

Kao jedan od vanjskih faktora javljaju se i međunarodni bezbjednosni problemi koji isto tako rezultiraju formiranjem i djelovanjem raznih regionalnih i međunarodnih bezbjednosnih organizacija (kao što su NATO, EUPM, UNMIK, INTERPOL i dr.), gdje se takođe pridaje velika pažnja karovskoj politici.

Između ostalih, važan eksterni činilac su i društveni stavovi u radu.

Kao primjer, može se istaći Japan kao zemlja gdje se njeguje "kult rada", za razliku od Crne Gore u kojoj prevladava "kult nerada".

Veoma bitan spoljni činilac je i odnos i briga države i vlasti za stanje u sistemu bezbjednosti.

Naime, ukoliko bi država dala veća ovlaštenja policiji i drugim bezbjednosnim službama i agencijama u RS-oj i Bih-i i pooštrila kaznenu politiku, pretpostavke su da bi sistem bezbjednosti bio puno više efikasniji i uspješniji.

Kao unutrašnji faktori, organizacioni ciljevi i zadaci imaju određenu ulogu kod kadrovske popune.

Jasno je da, ako organizacija želi da bude funkcionalna i ostvaruje ciljeve zbog kojih je i osnovana mora na bazi realnih pokazatelja uskladiti svoje mogućnosti sa zahtjevima okruženja, a sve to poštujući sopstvenu unutrašnju kadrovsku strukturu.

Tehničko-tehnološki razvoj takođe ostavlja određene konsekvence na sve tipove organizacija, jer pravilo je da uvođenje savremene tehnike i tehnologije smanjuje potrebe za ljudskom radnom snagom.

Međuljudski odnosi na razne načine djeluju na uspješnost bilo kog organizacionog tipa.

Posebno je bitno da bezbjednosne službe izgrađuju klimu međusobnog poštovanja, uvažavanja i podrške između svih zaposlenih s obzirom na specifičnosti poslova kojima se bave.

Profil kadrova koji su neophodni da rade na poslovima bezbjednosti ima takođe svoje reperkusije na sveukupno stanje bezbjednosti.

Sve policije svijeta, obavještajne agencije, vojske, sektor privatne bezbjednosti u svojim aktima ( uglavnom su to Pravilnici o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta te Statuti privatnih bezbjednosnih službi ) imaju tačno utvrđene kriterijume koji su to profili kadrova njima potrebni.

Činjenica je da na poslovima bezbjednosti u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini rade kadrovi koji nemaju adekvatno srednje, više i visoko obrazovanje i da je to sigurno jedan od značajnijih razloga zašto je naš bezbjednosni sistem u cjelini neefikasan, neproduktivan i ne zadovoljava potrebe građana za bezbjednošću.

Za primjer se može uzeti MUP RS-e u kojem značajan broj rukovodilaca bilo na lokalnom, regionalnom ili pak centralnom nivou ima završen poljoprivredni fakultet, biološki, istoriju, geografiju, fakultet fizičke kulture ( tzv. "dif" ), višu trenersku školu, filozofski itd., a rade na poslovima ovlaštenih službenih lica. Inkopatibilnost je više nego očita.

Sistem nagrađivanja i motivisanja je veoma značajan faktor koji ima svoje posledice, koje su evidentne.

Sigurno je da će svaki bezbjednosni radnik biti zainteresovan da ostvari što bolje rezultate ako zna da će za to biti adekvatno nagrađen, podržan i stimulisan i obrnuto, ako ima slabe radne uslove, slaba materijalna primanja, nerazumijevanje od strane starješina i rukovodilaca, sasvim je jasno kakvi se od njega rezultati realno mogu očekivati.

Sasvim se opravdano postavlja pitanje: kako da policajac u Republici Srpskoj sa platom od 400-500 KM ( ne uzimajući u obzir druge uslove rada ) ima želju i motiv da se suprotstavlja organizovanom kriminalitetu kad zna da i "najsitniji" diler droge na ulici za jedan dan zaradi njegovu platu?

Na žalost, živimo u vremenu kada se i do zaposlenja i napredovanja u sistemu bezbjednosti dolazi prijateljskim, poznaničkim, rodbinskim i ljubavnim vezama, dok se s druge strane sasvim malo gleda na stručnost, etiku i profesionalizam.

#### **15.6.4. Zahtjevi položaja i oblikovanje radnih mjesta**

Uspješan izbor menadžera i izvršilaca traži jasno razumijevanje prirode i svrhe položaja ( radnog mjesta ) koji se treba popuniti.

Mora se izvršiti objektivna analiza zahtjeva za neko radno mjesto i treba što je više moguće posao osmisliti tako da odgovara organizacijskim i individualnim potrebama.

Kao dodatak tome, položaji se moraju vrednovati i upoređivati kako bi se lica koja se već nalaze na tim poslovima tretirala jednako.

Među drugim faktorima koje treba razmotriti su vještine koje se zahtijevaju – tehničke, ljudske, konceptualne, kao i dizajn – budući da ne variraju s nivoom organizacione hijerarhije i ličnim karakteristikama koje se traže od kadrova.

Prilikom identifikovanja zahtjeva posla, službe ( organizacije ) moraju odgovoriti na pitanja poput:

- Šta se treba raditi na ovome poslu?
- Kako se to radi?
- Koja osnovna znanja, vještine i stavovi se traže?
- S obzirom na to da položaj i radno mjesto nisu statični, mogu se razmotriti i dodatna pitanja:
- Može li se posao obaviti drugačije?
- Ako je tako, koji su novi zahtjevi?<sup>199</sup>

Pronalaženje odgovora na ova i slična pitanja zahtijeva da se posao analizira.

To se može obaviti opserviranjem, intervjuiranjem, upitnicima ili čak putem sistemske analize.

---

<sup>199</sup> Mitrović, D., „Rukovođenje- faktor uspješnog izvršavanja zadataka službe bezbednosti SFRJ“, Zbornik radova sa naučno-stručnog savjetovanja na temu „Bezbednosna funkcija u sistemu socijalističkog upravljanja“, VŠUP, Beograd-Zemun, str. 48.

Prema tome, opis posla, koji se temelji na analizi posla, obično navodi važne dužnosti i odgovornosti, kao i odnos prema drugim radnim mjestima. Naravno, ne postoji jednoznačno pravilo oblikovanja radnog mjesta.

Posao koji je previše usko definisan ne osigurava nikakav izazov, mogućnost za razvoj, kao ni osjećaj postignuća.

Kao posljedica toga, dobrim radnicima bit će dosadno i bit će nezadovoljni. S druge strane, posao ne smije biti ni previsok, kako bi se mogao uspješno obavljati. U protivnom, rezultat će biti stres, frustracija i gubitak kontrole. Ponekad radnicima dati posao koji ne zahtijeva njihovo puno radno angažovaljnje predstavlja napor.

Postavljeni ciljevi ne predstavljaju izazov, pa se oni osjećaju neiskorištenima.

Kao posledica toga, često se miješaju u posao svojih kolega, koji tada isto tako osjećaju da nemaju dovoljno ovlaštenja i dioskrecionog prava u objavljanju svojih poslova i na taj način može doći i dolazi do sukoba nadležnosti, a što se negativno reflektuje na uspjehnost organizacije i njenih ciljeva i zadataka.

Potreba za kreiranjem poslova sa izazovnim ciljevima, obavezama i odgovornostima trebala bi biti očigledna.

Generalno gledano, stvaranje nekog radnog mjesta trebalo bi početi s ciljevima koje treba postići.

Takođe, opis radnog mjesta, mora osigurati jasnu zamisao o zahtjevima u pogledu rezultata za određeno lice na određenom mjestu, no isto tako se mora dopustiti određena fleksibilnost kako bi se poslodavac mogao okoristiti individualnim karakteristikama i sposobnostima.

Bilo koje radno mjesto zavisi od vrste poslova koje organizacija obavlja kao i od same organizacije. Npr. u birokratskom i prilično stabilnom organizacionom okruženju, radno mjesto se može opisati u relativno specifičnim terminima. Nasuprot tome, u dinamičnoj organizaciji s nestabilnim, brzo promjenjivim okruženjem, opis posla mora biti upošteniji i češće će morati biti preispitivan. Ovdje se traži situacioni pristup opisu posla i radnog mjesta. Ljudi provode prilično dosta vremena na poslu, pa je zbog toga važno oblikovati poslove tako da se pojedinci osjećaju dobro u pogledu svog posla. Ovo zahtijeva odgovarajuću strukturu posla u pogledu sadržaja, funkcije i odnosa.

Neki ljudi bolje rade i efikasniji su kad nastupaju individualno, dok se drugi bolje snalaze i predodređeni su za timski rad, tako da bi kadrovska funkcija menadžera bezbjednosti trebala, između ostalog, biti usmjerena na razumijevanje i uvažavanje takvih osobina podređenih i donošenje adekvatnih odluka u vezi sa tim, prilikom raspoređivanja kadrova na radna mjesta i poslove.

Prilikom stvaranja radnih mjesta, moraju se uzeti u obzir zahtjevi čitave organizacije.

Međutim, i drugi činiooci se moraju razmotriti kako bi se maksimalno ispunjavali ciljevi i zadaci; ti faktori uključuju individualne razlike, tahnologiju koja se koristi, troškove povezane sa restrukturiranjem poslova, organizacionionu strukturu, kao i unutrašnju klimu.

### ***15.6.5. Vještine i lične crte koje moraju posjedovati zaposleni radnici***

Svi koji se bave menadžmentom, bilo teorijom ili praksom, slažu se da postoje određene osobine koje moraju posjedovati radnici ( kadrovi ) kako bi se ostvarivali zadaci i ciljevi koji su postavljeni pred organizaciju i zbog kojih ona i postoji.

Različiti autori navode različite osobine, međutim, većina se slaže da su to:

- adekvatno obrazovanje ( osnovno, srednje, više, visoko, itd. );
- psiho-fizička sposobnost za rad;
- ranije radno iskustvo;
- integritet i poštenje;
- komunikacijske vještine i razumijevanje itd.

Sasvim je logično i jasno za pretpostaviti da ako su gore navedene osobine zastupljene u poželjnom odnosu, uz uvažavanje svih drugih mogućih činilaca, da su takvi radnici predodređeniji više u odnosu na druge, da ostvaruju bolje radne rezultate.

### ***15.6.6. Usklađivanje kvalifikacija sa zahtjevima radnih mjesta***

Nakon što su utvrđeni položaji ( odnosno radna mjesta ) unutar organizacije, neophodno je obaviti usklađivanje kvalifikacija potencijalnih radnika sa zahtjevima radnih mjesta.

Šta to znači?

To praktično podrazumijeva da radnik ima neophodno obrazovanje i određeno potrebno radno iskustvo a koje je različito u različitim tipovima organizacija.

Na žalost, u našem sistemu bezbjednosti mnogi menadžeri ( rukovodioci ) su "prinudeni" da primaju na određena radna mjesta svoje prijatelje, rodbinu itd. a ne vodeći pritom računa o usklađenosti njihove stručnosti sa zahtjevima radnog mjesta, a što se svakako negativno odražava na sveukupno stanje bezbjednosti.

Nameće se sasvim logičan zaključak, da ako želimo profesionalan, stručan, efikasan i funkcionalan sistem bezbjednosti, moralo bi se više poraditi na gore navedenom problemu.

### ***15.6.7. Proces izbora kadrova, tehnike i instrumenti odabira***

**Izbor** se može definisati kao proces odabira između kandidata, ili iz same organizacije ili izvana, onog lica koje je najprikladnije za sadašnje ili za buduće radno mjesto u budućnosti.

Za dobar izbor, informacija o kandidatu bi trebala biti i validna i pouzdana.

Kad ljudi pitaju jesu li podaci **validni**, tada zapravo postavljaju ovo pitanje: mjere li podaci ono što bi trebali mjeriti?

U izboru, validnost je stepen do kojeg podaci predviđaju uspjeh kandidata kao radnika.

Ta informacija isto tako mora imati visok stepen **pouzdanosti**, što je pojam koji se odnosi na ažurnost i konzistentnost tog mjerenja.

Na primjer, pouzdan test, ukoliko se ponavlja pod istim uslovima, trebao bi dati približno iste rezultate.

Postoje određene faze procesa izbora kadrova.

Prvo, moraju se ustanoviti kriterijumi izbora, obično na temelju tekućih – a ponekad i na temelju budućih – zahtjeva u vezi posla.

Ti kriteriji uključuju takve stvari kao što su: obrazovanje, znanje, vještine i iskustvo.

Drugo, od kandidata se traži popunjavanje formulara prijave.

Treće, intervju radi "snimanja" osobe provodi se kako bi se identifikovali kandidati koji više obećavaju.

Četvrto, dodatne informacije mogu se dobiti putem testiranja kvalifikacija kandidata za određeno radno mjesto.

Peto, formalne intervjuue provodi budući menadžer, njegov ili njezin nadređeni, kao i druge osobe unutar organizacije.

Šesto, informacija koju kandidat daje provjerava se i verifikuje.

Sedmo, neophodan je ljekarski pregled.

Osmo, na temelju rezultata prethodnih koraka, kandidatu se ili nudi posao ili se informiše da nije izabran za dato radno mjesto.

Gotovo svakog radnika trebalo bi da intervjuiše jedna ili više osoba.

Unatoč raširenoj opštoj upotrebi, intervjuu se u znatnoj mjeri ne vjeruje kao validnom i pouzdanom mjerilu izbora radnika.

Različite osobe koje provode intervju mogu vrednovati ili interpretirati dobivenu informaciju na različite načine.

Ljudi koji obavljaju intervju često ne postavljaju prava pitanja.

Isto tako, osobe koje obavljaju intervju često donose odluku u početnom dijelu intervjuua, prije nego što imaju sve informacije koje su potrebne kako bi se dalo korektno mišljenje.

Međutim, isto tako postoje neke tehnike koje se upotrebljavaju kako bi se umanjili nedostaci intervjuua.

Prvo, osobe koje obavljaju intervju morale bi znati šta treba tražiti i ispitivati (npr. kod intervjuisanja lica koja prvi put traže posao u organizaciji, trebalo bi analizirati i raspraviti njihove dosadašnje rezultate na određenim poslovima).

Drugo, lica koja vrše intervjuisanje trebala bi postavljati prava pitanja.

Treći način za poboljšanje odabira je sprovođenje višestrukih intervjuua koristeći različite osobe koje provode intervjuue.

Četvrti način je da se intervju upotpuni sa podacima iz formulara prijave, rezultatima raznih testova i informacijama koje su dobijene putem preporuka prijašnjih menadžera.

Pored intervjuua, u praksi je raširena upotreba i raznih vrsta testova.

Primarni cilj testiranja je prikupljanje podataka o kandidatima, podataka koji pomažu predvidjeti njihov mogući uspjeh na radnom mjestu.

Testovi koji se uobičajeno koriste mogu se podijeliti na:

- **Testove inteligencije** koji su osmišljeni kako bi se mjerio mentalni kapacitet i kako bi se testirala memorija, brzina mišljenja i sposobnost uvida u odnose u novim i kompleksnim situacijama;
- **Testove nivoa znanja i sklonosti** koji su osmišljeni kako bi se otkrili interesi, postojeće vještine, kao i potencijal za sticanje vještina;
- **Testove zanimanja** koji su osmišljeni kako bi se pokazalo najprimjerenije zanimanje nekog kandidata ili područja u kojima interes kandidata odgovara interesima lica koja rade u tim područjima;
- **Testove ličnosti** koji su osmišljeni kako bi se otkrile lične karakteristike nekog kandidata, kao i način na koji kandidati mogu komunicirati s drugima, dajući na taj način mjeru kadrovskeg potencijala.

Međutim i testovi imaju pored svojih dobrih osobina i neke nedostatke.

Prvo, kompetentni psiholozi ističu da testovi nisu dovoljno ažurni da se upotrijebe kao jedino mjerilo karakteristika kandidata, već se moraju sagledati u svjetlu potpune istorije svakog pojedinačnog kandidata.

Drugo, korisnik testa morao bi znati šta testovi znače i koja su njihova ograničenja.

Treće, prije nego što se neki test počne naveliko koristiti, trebalo bi ga isprobati, ako je to moguće, na osoblju koje je trenutno zaposleno u jednoj organizaciji, kako bi se uvidjelo da li je kao takav validan.

Četvrto, isto je tako važno da testove vode i interpretiraju stručnjaci na tom području.

Konačno, testovi ne bi trebali nekorektno diskriminirati i trebali bi biti usklađeni sa zakonima i smjernicama vlasti.

Praksa pokazuje da ne postoji savršen način za izbor radnika. Naime, ispostavilo se da su čak i pažljivo izabrani kriteriji selekcije nesavršeni u predviđanju rezultata. Štaviše, postoji i razlika između onoga šta ljudi *moгу učiniti*, odnosno njihove sposobnosti za rezultate, i onoga *što će učiniti*, a što se odnosi na motivaciju. Prema tome, tehnike izbora, kao i instrumenti izbora nisu siguran put za predviđanje šta će ljudi učiniti, iako možda imaju sposobnost učiniti tako nešto. Nadalje, važan faktor u izboru i zapošljavanju jesu vrijeme i novac. To se prevashodno odnosi na: troškove oglašavanja, troškove materijala za testove, vrijeme provedeno tokom intervjuiranja kandidata, troškovi provjere referenci ( preporuka ), troškovi medicinskih pregleda, početno vrijeme koje je potrebno kako bi novi radnici bili upoznati sa poslom, premještanje i orijentacija radnika koji su tek zaposleni itd.

Kad se uoče troškovi vezani za zapošljavanje, postaje jasno da stopa fluktuacije može biti vrlo skupa za određenu organizaciju.

### ***15.6.8. Oriјentacija i sociјalizacija tek zaposlenih radnika***

Izbor najbolje osobe za posao je tek jedan od početnih koraka u izgradnji efikasne organizacione strukture.

Čak i organizacije koje čine velike napore u kadrovskoj politici, često zanemaruju potrebe novih radnika nakon što ih zaposle.

**Orijentacija** podrazumijeva uvođenje novih radnika u organizaciju odnosno u njene funkcije i zadatke.

Velike i izbiljnije organizacije obično imaju *formalni program orijentacije*, koji objašnjava karakteristike organizacije: istorijat, poslove i zadatke, uopštenu politiku i postupke, organizaciju, koristi ( osiguranje, penzija, godišnji odmori ), zahtjeve u odnosu na povjerljivost i tajnost ( što je posebno karakteristično za službe bezbjednosti ) itd.

Iako te formalne programe vode osobe iz kadrovskih službi unutar organizacije, primarna odgovornost za orijentaciju novog radnika još uvijek i uglavnom počiva na njegovom starješini ( nadređenom ).

Postoji drugi i možda još važniji aspekt orijentacije: socijalizacija novih radnika.

**Organizaciona socijalizacija** definiše se na nekoliko načina.

Opšti pogled uključuje tri aspekta: sticanje radnih vještina i sposobnosti, usvajanje ponašanja adekvatnog za dato radno mjesto, kao i prilagođavanje normama i vrijednostima radnog kolektiva.

Može se konstatovati da su pravovremena orijentacija i socijalizacija, između ostalih, bitne pretpostavke za efikasan i efektivan budući rad novozaposlenih radnika.

### ***15.6.9. Varijabilnost policijske funkcije***

Pored toga što smo obradili elemente kadrovskog upravljanja potrebno je obratiti pažnju na segment koji je od velikog uticaja na efikasnost kadrovskog upravljanja, a to je varijabilnost policijske funkcije

Sadržaj policijske funkcije razlikuje se od jedne do druge zemlje, a takođe može se razlikovati i između pojedinih regiona iste zemlje (npr. u pojedinim administrativnim oblastima, u selima i gradovima). Osim toga policijski zadaci nisu jednom zauvijek dati, već se mjenjaju i u vremenekoj dimenziji.

Uzroke promjenjivosti strukture policijske funkcije u prostoru i vremenu treba tražiti u interakciji policijskog sistema sa njegovim društvenim okruženjem. Naime konkretni policijski zadaci (struktura policijske funkcije) u svakom društvu uslovljeni su njegovom strukturom, stepenom razvoja, kulturom itd. Karakteristike društva nisu stalne, već se vremenom mjenjaju. Takođe, mjenjaju se i zahtjevi društva prema policiji, uslijed čega i policijski zadaci postaju dinamička kategorija. Sa stanovišta njihovog uticaja na policijsku funkciju, promjene u društvenom okruženju se pojavljuju u dva osnovna vida: kao kvantitativni činoci, tj. oni koji utiču na obim pojedinih policijskih zadataka (npr. porast stanovništva, razvoj saobraćaja i sl.) i kao kvalitativni činoci, tj. oni koji dovode do nastanka novih policijskih zadataka ili mjenjaju sadržaje postojećih zadataka i način njihovog vršenja (npr. promjene u državnom uređenju, promjene ustava i zakonodavstva, promjene u političkim i kulturnim odnosima i sl.). Razmotrićemo u kratkim crtama neke kvalitativne faktore koji utiču na strukturu policijske funkcije i njeno mjenjanje. To su:

- karakter državnog i društvenog uređenja – stepen društvene organizovanosti, prihvaćene ideje o ustavnom uređenju, karakter političkog sistema i priroda političkog režima, oblik političko-teritorijalne orga-

nizacije, centralne i lokalne strukture vlasti, tih odnosa državne vlasti prema građanima i dr., dovode do različitih ideja o policiji i policijskoj funkciji. Tako viši nivo društvene organizovanosti može imati za posljedicu sužavanje policijskih zadataka, jer se neki od njih prenose na druge društvene subjekte. Zatim u apsolutističkim režimima izraženiji su politički sadržaji političke funkcije, a u demokratskim socijalni. Složene države (federacije) imaju i složene policijske sisteme i specifične zadatke koji se odnose na usklađivanje policijskih funkcija država članica i savezne države.;

- koncepcije o društvenom redu, pravu i moralu i krivičnom pravu – Ukoliko je iz niza razloga (prisustvo opasnosti u zajednici, etnička, politička, klasna i druga složenost zajednice, tradicije, socijalna ideologija itd.) u društvu prihvaćena rigidna koncepcija o društvenom redu i načinu njegovog održavanja, biće mnogo veće angažovanje policije u velikom broju društvenih problema. Njen posao je obimniji i ako se u društvu investira na konvencionalnoj moralnosti, a moral osnažuje pravom, usled čega dolazi do kriminalizacije okruženja (širenja područja prekršaja i krivičnih sankcija) i rasta kriminalne populacije, ali i većeg osporavanja policije. Veliki broj zabrana i kazni u krivičnom pravu povećava i policijske zadatke, a neprilagođenost krivičnog postupka načinu rada policije može policiju učiniti ne efikasnom i konfrontirati je sa principom legaliteta.;
- karakteristike socijalne strukture – od toga da li je socijalna struktura homogena ili je heterogena, da li je stabilna ili nije zavisi da li će planovi društva dijeliti isti sistem moralnih vrednosti, običaja i tradicija koje utiču i na policijsku funkciju i njeno obavljanje. U heterogenoj socijalnoj strukturi nastaje multikulturalizam i pojedine vrijednosti se teže integrišu jer različite društvene grupe imaju vlastite sisteme vrijednosti (moralne, običajne, kulturne i druge vrijednosti i interese). Ovo važi i za odnos tih grupa prema kriminalu, bezbednosti, pravu, običajima i moralu globalnog društva. Posljedica je otežano i manje efikasno djelovanje sistema socijalne kontrole, usled čega održavanje reda u većoj meri zavisi od angažovanja policije.

U integrisanim društvima, kakvo je bilo Engleskoj u prvoj polovini XX vijeka ili kakav je savremeni Japan, sa homogenom socijalnom strukturom postoji kulturna koherentnost i sklad između morala, običaja i prava koji su globalno zajednički i kao takvi osnov za snažno djelovanje porodice u drugih oblika neformalne socijalne kontrole. Pravo, budući da je usaglašeno sa vrijednostima običaja i morala, ne produkuje pretjerano brojna ograničenja ponašanja. Devijantna ponašanja postoje, ali ih društvena sredina brzo i identifikuje i snažno osuđuje. U ovakvim uslovima policijska uloga je manje izražena, uživa legitimitet i manje zavisi od politike.

Iz navedenih obilježja i elemenata varijabilnosti policijske funkcije vidimo da varijabilnost može da utiče na kadrovsko upravljanje na više načina, ali je zajedničko za sve načine sve to da oni djeluju na elemente kadrovskog upravljanja (zbog kompleksnosti i važnosti materije svaku će mo posebno obraditi).



Kada je u pitanju uticaj varijabilnosti policijske funkcije na kadrovsko upravljanje u prvom elementu ovog upravljanja (predviđanje i planiranje kadrovskih potreba) se ogleda u predviđanju i planiranju koje mora da se vrši u na osnovu bitnih informacija o ciljevima i ugroženost ciljeva koje policija štiti i zbog koje postoji, ali isto tako mora da vodi računa o sveobuhvatnom razvoju društva, društvenih odnosa te i da na osnovu toga predvidi isplanirane kadrovske potrebe koje će moći adekvatno da realizuju ciljeve zbog kojih i postoji policija.

Što se tiče varijabilnosti policijske funkcije na kadrovsko upravljanje u drugom elementu upravljanja (odabir i školovanje kadrova), on je daleko evidentniji, a ogleda se kroz odabir kadrova koji će, ne u trenutku testiranja i školovanja, već u bliskoj budućnosti nakon završenog školovanja, znači djelimično izmjenjenim okolnostima za rad policajca, biti sposobni da adekvatno realizuju policijske poslove. Takođe i školovanje se vrši na način da se obezbjedi znanje i stručnost koji će biti neophodni za realizaciju policijskih poslova koje će se djelimično razlikovati od trenutne policijske funkcije uslijed varijabilnosti policijske funkcije, dinamičnosti društva i društveni odnosa. Znači, varijabilnost policijske funkcije direktno utiče na osposobljavanje kadrova za vršenje policijskih poslova.

Kad je u pitanju uticaj varijabilnosti na treći elemenat, tj. napredovanje kadrova, on se najviše ispoljava kroz dolazak mladih kadrova i njihovim lakšim prilagođavanjem novonastaloj situaciji od starijih kadrova. Naime samim procesom školovanja u relativno bliskom periodu iza sebe oni su se osposobili za situacije koje treba da dođu i koje oni prihvataju kao neminovnost, ali adekvatno reaguju na njih za razliku od starog kadra koji te novonastale probleme i situacije ignorišu, ne postupaju po njima, a ako i postupaju ne postupaju adekvatno jer nisu osposobljeni. Smatraju da će vremenom samo proći, što samo doprinosi odlaganju problema, a koji i nakon određenog perioda kulminira i negativno se odrazi na stanje bezbjednosti.

Uticaj varijabilnosti policijske funkcije na stvaranje optimalnih uslova za rad kadrova kao i na brigu o ljudima o toku i nakon službe se ne ispoljava direktno već ima određen preneseni, indirektni smisao, a to je: stvaranje optimalnih uslova za rad u službi, briga o ljudima za i nakon službe, mora da se sprovodi kontinuirano i maksimalno, a od varijabilnosti direktno zavisi samo način na koji će se to vršiti i kojim intenzitetom s obzirom na dinamičnost promjena.

Iz svega ovog vidimo da varijabilnost policijske funkcije, bilo direktno ili posebno, ima veoma velikog uticaja na kadrovsko upravljanje u policiji i njenim ignorisanjem policija će ce dovesti u situaciju da neće moći adekvatno reagovati na novonastale probleme jer ti problemi se ne očekuju, niti je policija osposobljena da reaguje na njih. U koliko se tek ispoljavanjem tih problema policija adekvatno osposobi za rješavanje istih ona neće moći da ih preduprijedi, već će jedino moći da postupa po njima nakon njihovog ispoljavanja, čime se primarna policijska uloga, tj. preventivna uloga, stavlja u drugi plan, dok u prvi plan dolazi represija, tj. reaganje na probleme tek kad se ispolje, čime se ne može postići potpun cilj policijske djelatnosti.

### ***15.6.10. Uticaj političkih procesa i političkih organizacija na kadrovske upravljanje***

Bez obzira kakva bila struktura društvenog, političkog, ekonomskog i sličnog sistema osnovna funkcija policije je da štiti dati društveni sistem i njihove nosioce, u skladu sa zakonom, od svih disfunkcionalnih faktora. Iz ovog proizilazi da ukoliko je policija jaka i osposobljena tu i sistem ima više šansi da se održi. Iz ovog uopšte vidimo povezanost politike i političkih organizacija i policije, koja se javlja kao politički odbrambeni sistem. Međutim, da bi pravilno shvatili kakav uticaj ima politika i političke organizacije na kadrovske upravljanje kao jedan segment policije potrebno je prije svega da detaljno shvatimo odnos uticaja jednih na druge, tj. uticaj politike na policiju, policije na politiku, kao i njihov međusobni odnos.

#### *15.6.10.1. Uopšte o odnosu policije i politike*

Riječi policija i politika etimološki su povezane i obadvije imaju korijen u grčkoj riječi polis (što u prevodu znači država). Tokom cijelog srednjeg vijeka nije se pravila dovoljna razlika između pojmova policija i politika, uglavnom zbog organizacione i funkcionalne neizdiferenciranosti u sistemu vlasti.

Činjenica je, međutim, da od svog nastanka policija vrši izuzetno veliki, a u nekim trenucima i presudan uticaj na razvoj države. Policija je izuzetno važan oslonac političkog sistema i političkog režima. Ukoliko nosioci vlasti nemaju podršku policije može da dođe do ozbiljnijih poremećaja u sprovođenju njihovih odluka, do poremećaja u funkcionisanju institucija, pa i do vaninstitucionalne promjene nosilaca vlasti. Policija je u starom Rimu bila važan činilac, ako ne i glavni oslonac, vlasti. U takozvanim policijskim državama ona je bila odlučujući faktor političkog života. Uprkos svim navedenim momentima, ulozi policije u političkom životu, u istraživanjima i literaturi, posvećivano je, u cjelini gledano, srazmjerno malo pažnje.

Odnosi između policije i politike, to jest policijskih organizacija i subjekata političkih procesa veoma su složeni i uslovljeni su većim brojem činilaca. Oni najvažniji mogu se grupisati u pet osnovnih grupa:

1. Cijela policijska funkcija tjesno je povezana sa politikom, bilo da je riječ o izvršavanju zadataka sa podržja socijalne regulacije ili onima koji su vezani za interesnu dominaciju. Naime, i onda kada djeluje radi ostvarivanja potreba cijelog društva, policija ostvaruje određenu politiku izraženu u zakonima, propisima i odlukama zakonodavnih i izvršnih organa koji, kao politički organi, izražavaju interese dominantnih snaga u društvu. Kada je riječ o ulozi policije u vezi sa održavanjem poretka vlasti, nesumnjivo je da policija predstavlja oslonac tog poretka, od koga u nekim trenucima može da zavisi i sam opstanak političkog režima. Policija je u samom centru političkih procesa, budući da je kao „agent države“, odnosno vlade, ovlašćena da interveniše protiv subverzivnih aktivnosti kojima se narušava politička stabilnost. Stoga su u pravu oni autori koji ističu da je vršenje policijske funkcije, kao uostalom i vlasti uopšte, sastavni dio političkih procesa. Konkretna umješnost određene

policije u nekoj zemlji u političke procese i njena eventualna podređenost politici je otvoreno pitanje koje zahtijeva posebnu analizu.

2. Na ulogu policije u jednom društvu može da utiče karakter političkog režima. Tako se u režimima koji ograničavaju učešće subjekata u političkim procesima policija više angažuje u političkom životu, nastojeći da kanališe određene političke aktivnosti. Istovremeno, što je druga strana medalje, i karakter političkog režima opredjeljuje se prema tome da li je policija neograničena i represivna (autoritarni režimi), ili je ograničena i kontrolisana (demokratski režimi). Na veze politike i policije takoće utiče i tradicija pod kojom je policija stvarana, to jest da li je bila šire korišćena za obezbjeđivanje hegemonije nosilaca političke vlasti ili određenih dinastija (npr. Habzburga, Romanovih i Burbona).
3. U posebnu grupu činilaca koji utiču na odnose policije i politike spadaju izvjesne karakteristike društva, a prije svega (ne)homogenost socijalne strukture (rasna, etnička, vjerska, ekonomska, suprotnosti selo-grad itd.) i stepen ekonomske razvijenosti. Od značaja je i način organizovanja administrativne vlasti (centralizacija ili decentralizacija). Tako je, po pravilu, umješnost policije u političke procese manja u zemljama koje imaju homogeniju socijalnu strukturu, koje su ekonomski razvijenije i upravno decentralizovane, od onih koje su nehomogene, nerazvijene i centralizovane. U ovu grupu faktora ulazi i prisustvo grupnog političkog nasilja u društvu. Na jačanje policijskih akcija u politici veliki uticaj ima grupno političko nasilje (pobune, nasilne demonetracije, rasni nemiri itd.) iza koga stoje radikalne političke grupe i pokreti.
4. Odnos koji je u jednom društvu uspostavljen prema djelatnostima kao što su špijuniranje i nadzor građana, a koji je tjesno povezan sa tradicijom, političkom kulturom i stepenom tolerancije, može značajno da utiče na umješnost policije u politiku. Ukoliko tolerancija nije preovlađujući odnos u društvu, kontrola političkog (i drugog) mišljenja i javnog morala (špijuniranjem, cenzurom i sličnim mjerama) biće znatno prisutnija.
5. Ukoliko se policija poistovjeti sa političkim režimom, uvjerena da bi se promjenom vlasti pogoršao njen status, ona se takođe mješa u politički život, podržavajući aktuelni režim. I obrnuto, ona će imati negativan stav prema političkim snagama koje prema njoj ispoljavaju neprijateljstvo. Osim toga, u skladu sa specifičnim vrijednostima policijske strukture, policija može da ima različit odnos prema pojedinim odlukama vlade i personalnim i institucionalnim promjenama u vlasti. Uslijed toga policija se u odnosu na politiku može pojaviti kao izvor posebnih zahtjeva unutrašnje prirode. Zahtjevi koje policija upućuje radi rješavanja političkom sistemu mogu biti i političke (promjene zakonodavstva, pooštavanje kaznene politike, ograničavanje izvjesnih sloboda, protivljenje ukidanju smrtne kazne i sl.) i sindikalne, odnosno korporativne prirode (u vezi uslova rada, plata, opreme, obuke, statusa i ugleda službe i dr.).

Međusobni odnosi politike i policije se u praksi, uslijed istovremenog djelovanja navedenih faktora, pojavljuju kao veoma složen odnos uzajamnog mješanja i uticaja. Politika se posredno ili neposredno mješa u rad policije i utiče na

nju, dok policija, takođe, s druge strane, utiče na politiku i mješa se u političke procese.

Mješanje i uticaj politike na policiju može biti legalno i nelegalno, to jest pravno nedopušteno. “ Legalno mješanje i uticaji politike na rad policije se odvijaju prevashodno kontrolom političkih organa (parlament i vlada), a aktivnost policije istog (legalnog) karaktera bi predstavljali pojedini njeni zadaci političke prirode. Nasuprot tome, nelegalno mješanje i uticaji politike na policiju bi postojali kada bi politički organi prekoračili ovlašćenja za kontrolu ili vršnje tih ovlašćenja na način nesaglasan njihovom cilju. Nelegalna politička akcija u političkim procesima bi postojala uvijek kada se policija mješa u te procese i utiče na njih protivno svojim zakonskim zadacima i ovlašćenjima, svejedno da li to čini na podsticaj vlade ili po svojoj inicijativi.“

Da bi se izbjegle pravno nedopuštene interferencije policije i politike u većem broju zemalja proklamovan je princip političke neutralnosti policije. Sadržina ovog principa shvata se različito, ali se njime najčešće označava:

1. samostalnost policije u granicama zakona (koja podrazumijeva slobodu da se odupre svim nezakonitim uticajima);
2. autonomnost policije u preduzimanju pojedinih akcija na koje je zakonom ovlašćena i obavezna (u granicama prava djeluje nezavisno – bez ograničavanja i usmjeravanja sa strane);
3. nemogućnost korišćenja policije u svrhe političke borbe (zabrana upotrebe policije radi ostvarivanja partijskih interesa – princip političke neutralnosti u užem smislu);
4. zabrana članstva pripadnicima policije u političkim strankama i njihovog angažovanja u političkom životu (princip depolitizacije policijskog osoblja).

Smisao principa političke neutralnosti je da pomogne u traženju ravnoteže između istovremene potrebe da policija djeluje relativno nezavisno u odnosu na političke subjekte, s jedne strane, i nužnosti podređivanja policije legitimnoj javnoj kontroli, s druge strane. Ukoliko se ta ravnoteža zaista uspostavi nema prostora za korišćenje policije za uske partijske interese, odnosno za njeno potčinjavanje političkim strankama. Iako je ovaj princip proklamovan i podržan zakonima, u praksi brojnih zemalja on se zanemaruje, odnosno realizuje uz znatna odstupanja. U praksi, vlade zemalja, teško podnose ograničenja mogućnosti uticaja na policiju, a s obzirom na njihovu realnu moć i poziciju, policije uglavnom nisu u stanju da se bez posljedica suprotstave njihovim nedozvoljenim političkim uticajima.

Na kraju valja naglasiti da politička neutralnost policije ne znači da ona uvijek treba da bude ravnodušna prema političkim zbivanjima u društvu. Naprotiv, u određenim slučajevima, kada su za to ovlašćeni, policijski organi moraju da se umješaju u politički život, jer bi posljedice nemješanja mogle da budu višestruko negativne. „Policija mora da ima naročito razvijen osjećaj za politička događanja i vještinu da svoju akciju adaptira, kako prema percepcijama javnosti o tome šta je legitimno i ispravno, tako i prema ovlašćenjima organa čijoj kontroli neposredno podliježe. Dakle, policija mora da bude dovoljno spremna da zaštitu javnost i

sprovede zakon, ali istovremeno i odgovorna parlamentu i javnosti da ne postane zakon po sebi.”<sup>200</sup>

Kadrovanje odnosno kadrovsko popunjavanje predstavlja jednu od pet glavnih funkcija menadžera bezbjednosti.

Ova funkcija menadžera bezbjednosti je, kao što smo vidjeli, veoma važna za funkcionisanje organizacije a pritom je i veoma kompleksna.

U postupku kadrovskog popunjavanja najprije je neophodno uspostavljanje relevantnih uslova odnosno kriterijuma koji će sadržavati starosne, profesionalne, etičke, iskustvene i dr. parametre.

Zatim je poželjan nepristrasan i objektivan proces izbora željenih kadrova.

Nakon pravilnog odabira kadrova trebalo bi iste na najbolji mogući način uvesti u sistem rada i funkcionisanja cjelokupne organizacije.

Kad se ostvare svi naprijed navedeni činoci, uz uvažavanje i drugih faktora koji imaju određeni uticaj, moguće je očekivati da radnici službi bezbjednosti svoje poslove i zadatke obavljaju na profesionalan i efikasan način, a na opšte dobro korisnika bezbjednosnih usluga – građana.

Treba naglasiti i to da uticaj kadrovskog upravljanja u bezbjednosnim službama se može odraziti na stanje bezbjednosti, a to se može obrazložiti na slijedeći način: ako se vodi pravilna kadrovska politika, dakle vrši se pravilan odabir, stručno osposobljavanje i postavljanje najstručnijih i najkometentnijih kadrova na rukovodna radna mjesta, onda realno možemo očekivati da će njihove odluke biti pravilne i pozitivno uticati na bezbjednost.

Može se sa sigurnošću od pravilno odabranih kadrova očekivati da će spriječiti i preventivno djelovati na: krijumčarenje drogom, borbu protiv korupcije, sprječavanje organizovanog kriminaliteta, trgovinu bjelim robljem, krijumčarenje ljudima i druga krivična djela koja su izražena na teritoriji Republike Srpske, a koja ugrožavaju cjelokupnu bezbjednost.

Da bi se omogućilo pravilno upravljanje kadrovima u bezbjednosnim agencijama, što predstavlja veoma važnu stvar kada se uzme u obzir činjenica da svojim odlukama utiču na stanje bezbjednosti, potrebno je propisati i primjenjivati propisane kriterijume prilikom odabira kadrova za rukovodeća radna mjesta. Veliki problem koji se javlja u praksi je nepostojanje ovih kriterija koji treba da su jasno propisani i primjenjivani u datim situacijama. Njihovo nepostojanje omogućava lakšu manipulaciju kadrovima i postavljanje onih koji nemaju usklađene kvalifikacije sa zahtjevima radnog mjesta, što vrlo često biva pogubno za bezbjednost.

## **16. MORALNO ZLOSTAVLJANJE NA RADNOM MJESTU - MOBING**

Mobing je psihološko zlostavljanje, psihološko maltretiranje, psihološki terorizam, moralno maltretiranje, moralno zlostavljanje, itd. Mobing potiče od engleskog glagola “to mob” – u srpskom rečniku nalazi se prevod: bučno navaliti, nasrnuti u masi. Prvi naučnik koji je počeo istraživati ovaj fenomen je nemački psiholog Heinz Leymann. On je zaslužan jer je prvi upotrijebio naziv “mobbing” za

---

<sup>200</sup> Milosavljević, B., Nauka o policiji, Policijska akademija, Beograd, 1997. god., str. 143.

određena ponašanja na radnom mjestu, odredio njegove karakteristike, posljedice na zdravlje, a osnovao je i kliniku za pomoć žrtvama. Reč "mobbing" Leymann je pozajmio iz etologije Konrada Lorenza: ponašanje nekih vrsta životinja koje *udružujući se protiv jednog svog člana, napadaju ga i isteruju iz zajednice*, dovodeći ga ponekad i do smrti. Slično ponašanje ljudi u radnoj sredini Leymann je nazvao mobingom.

Prema Leymannu: "Mobing ili psihološki teror u poslovnom životu odnosi se na neprijateljsku i neetičku komunikaciju koja je usmjerena na sistematičan način od strane jednog ili više pojedinaca, uglavnom prema jednom pojedincu, koji je zbog mobinga stavljen u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti da se odbrani i držan u njoj pomoću stalnih maltretirajućih aktivnosti. One se odvijaju s visokom učestalošću (najmanje jednom nedeljno) i u dužem razdoblju (najmanje 6 meseci). Zbog visoke učestalosti i dugog trajanja neprijateljskog ponašanja, to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje". Po Leymannu svaki radnik tokom svog radnog vijeka ima 25% šanse da bude barem jednom žrtva mobinga.

Jedna od najpotpunijih definicija mobinga navedena je u francuskom zakonu o mobingu ( Zakon socijalne modernizacije br. 2002-73, 2002. godine) a glasi:

"Mobing je psihičko maltretiranje što se ponavlja putem akcija kojima je cilj ili posledica degradacija radnikovih radnih uslova, koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, fizičkom i mentalnom zdravlju ili kompromitovati žrtvinu profesionalnu budućnost."

Postoje dvije vrste mobinga – vertikalni i horizontalni.

Prvi je *vertikalni mobing* koji podrazumijeva da pretpostavljeni zlostavlja jednog podređenog radnika. Strateški mobing nastaje kada pretpostavljeni zlostavlja jednog po jednog radnika dok ne uništi čitavu grupu. Jedna grupa radnika zlostavlja jednog pretpostavljenog. Drugi je *horizontalni mobing* i javlja se između radnika koji su u jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji. Čitava grupa radnika može izabrati jednog radnika – žrtvu. Istraživanja pokazuju da se u 55 odsto slučajeva mobinga radi o vertikalnom mobingu i to 50 odsto u smjeru menadžer-zaposleni, dok se u 45 odsto radi o horizontalnom. U prosjeku, u samo 5 odsto slučajeva mobinga radi se o mobiranju nadređenog od strane radnika (Leymann, 1996).

Mogu se izdvojiti različite vrste mobinga ("vrste napada"):

- *usmjeren na to da spreči osobu da se iskaže – napad na mogućnost adekvatnog komuniciranja* (nadređeni joj ne dozvoljava da dođe do izražaja, ne priznaje njene sposobnosti i njen rad, kolege i/ili nadređeni je prekidaju u govoru, odbija se kontakt sa tom osobom, čak i neverbalni – izbjegavaju se pogledi, ne primjećuju se znakovi npr. dizanje ruke na sastancima i slično);
- *stavljanje osobe u izolaciju – napad na mogućnost održavanja socijalnih odnosa* (nadređeni i kolege joj se ne obraćaju, ne slušaju je kada govori, vođa rulje zabranjuje ili sugeriše kolegama da ne komuniciraju sa njom, kada je prisutna prave se da je ne vide);

- *ponašanja vođena da osobu omalovaže kao ličnost, unište njenu reputaciju – napad na reputaciju* (širenje laži o njoj i njenom privatnom životu, ogovaranje, ismijavanje – njenog ponašanja, odluka, osobina, zatim, seksualno uznemiravanje i maltretiranje – vulgarni komentari, nasilnički pokušaji da se ostvari fizički kontakt, itd).
- *ponašanja usmjerena na diskreditaciju osobe kao radnika i stručnjaka – napad na kvalitet profesionalnog rada* (ignorisanje osobe – sindrom “praznog stola”, davanje nemogućih zadataka, u rokovima u kojima se ne mogu završiti, davanje besmislenih i ponižavajućih zaduženja, koja ne odgovaraju njenom znanju, sposobnostima i stručnoj spremi, itd);
- *ugrožavanje zdravlja osobe – napad na zdravlje* (ne dopuštaju joj se godišnji odmori i slobodni dani, primorava se na iscrpljujuće radno vrijeme itd.). Najčešće žrtve mobinga su: poštenjaci, veoma kreativne osobe, osobe koje su uočile i prijavile nepravilnosti u radu, osobe koje traže više samostalnosti u radu ili bolje uslove rada, osobe koje nakon više godina besprijekornog radnog staža traže priznanje (moralnu satisfakciju), mlade osobe na početku karijere, osobe proglašene tehnološkim viškom, osobe pred penzijom, bolesne osobe (često izostajanje s radnog mjesta zbog bolesti može izazvati negativnu reakciju), osobe sa posebnim potrebama, pripadnici manjinskih grupa, različitost polova (žena u grupi muškaraca ili muškarac u grupi žena), osobe sa specifičnom seksualnom opredjeljenošću, osobe oboljele od netipičnih bolesti (Aids, Hepatitis C), slabe ličnosti – podložne uticaju autoriteta funkcije, osobe sa neadekvatnom kvalifikacijom.

Reakcije žrtava mobinga imaju nekoliko faza:

- *početno samookrivljavanje* - prva pomisao žrtve je da je ona nešto sigurno pogriješila i da krivica leži u njoj. Uobičajene misli koje se javljaju u tom periodu su: “Da li sam ja odgovorna za nastalu situaciju”, “Gdje sam pogrešio”, “Ne razumijem šta se to događa”, a karakteristični su osjećaji zbnunjenosti i anksioznosti.
- *usamljenost* - žrtva se osjeća usamljenom, odbačenom i često se stidi zbog svega što se događa. Boji se da joj drugi neće vjerovati, pa zato ne govori o svom problemu ni u porodici ni sa prijateljima. Ponekad, ako iznese svoj problem nailazi na osudu kako u porodici tako i u okruženju uz komentar “sama si to tražila”. Ta pojava se zove “dvostruki mobing”. Uobičajena misao koja se javlja u tom periodu je “Drugima se to ne može dogoditi”, a karakteristični su osjećaji anksioznosti i depresija.
- *lično obezvrijeđivanje* – ovo je samo jedan od simptoma prave depresije koja je često jedna od posljedica mobinga. Žrtva je preplavljena mislima: “Nisam u mogućnosti da se prilagodim”, “Ne mogu riješiti problem jer sam nesposoban, ništa ne vrijedim”.
- *borba za blokadu i eliminaciju mobinga* – ova reakcija je karakteristična za jake i inteligentne osobe svjesne da su pod uticajem mobinga. Iste koriste sva raspoloživa zakonska, psihološka, sociološka, medijska i druga sredstva kako bi skrenuli pažnju javnog mnjenja da se radi o pojavi mobinga.

Mober – pod ovim terminom podrazumijevaju se osobe koje psihološki, moralno, seksualno, i na druge načine maltretiraju, zlostavljaju i na sve načine pokušavaju da eliminišu osobe za koje smatraju da im smetaju.

Osobine ličnosti mobera: osobe sa poremećajem ličnosti, manje sposobne, ali moćne osobe, bez kapaciteta za ljubav, igru, kreativnost, davanje i djeljenje, kao i empatije prema drugim osobama. Njima se lako pridružuju slabe ličnosti (poltroni) u strahu da ne postanu žrtve mobinga, identifikuju se sa agresorom, staju na njegovu stranu očekujući ličnu korist. Prikrivaju nemoć u nekoj drugoj sferi svoga života (najčešće privatnog, tj. u braku ili porodici). Zapravo se osjećaju inferiorno.

Moralno maltretiranje već je zakonski kažnjivo u mnogim evropskim državama, a najbolje zakone nalazimo u Švedskoj, Norveškoj, Francuskoj, Švajcarskoj.<sup>201</sup> “Mobber” (onaj koji maltretira) je krivično odgovoran, a žrtva može zatražiti odštetu za nanesenu štetu.

Muškarci mobiraju muškarce, a žene – žene. Muškarci rukovodioci mobiraju i muškarce i žene. Najugroženija kategorija zaposlenih su žene rukovodioci. Po hijerarhijskim nivoima izrazitiji su moberi oni koji pripadaju istom polu kao i žrtva; kako se penjemo hijerarhijskom ljestvicom, nastaje novi momenat: muškarci rukovodioci dominantno su moberi – kinje i muškarce i žene. U vertikalnom mobingu u smjeru podređeni – nadređeni uspostavlja se polna ravnoteža – dominira mobing u okviru pola. Iskustva zapadnih zemalja govore kako se u funkciji industrijalizacije i globalizacije može očekivati porast žrtava mobinga. Zato je potrebno sprovesti empirijska istraživanja, ali i skrenuti pažnju stručnjaka na taj socijalno psihološki i medicinski fenomen.

Mobing je jedan od značajnih društvenih problema današnjice. To je relativno nov problem radnih organizacija, s' obzirom na period njegovog izučavanja, čiji intenzitet raste uslijed globalizacije, povećanja konkurencije na tržištu, ekonomske krize, privatizacije, a sa njom i nesigurnosti radnih mjesta... Mobing se nikako ne smije okarakterisati kao problem pojedinca, tj. žrtve mobinga, jer on direktno utiče na poslovanje radne organizacije, na njenu produktivnost. Poslodavci postaju sve više svjesni kolike im troškove stvara mobing, odnosno gubitke (specijalistički pregledi, bolovanja, smanjenje radnog učinka, greške u radu, prevremeni odlazak u penziju...). Jedino pravo rješenje protiv mobinga jeste prevencija, i to na različitim nivoima.

Mobing je karakterističan za organizacije koje imaju loš menadžment, prvenstveno menadžment ljudskih resursa, lošu unutrašnju komunikaciju. Mobing može naneti ozbiljne posljedice pojedincu, koje se neminovno prenose i na organizaciju, na porodicu i cjelokupno društvo. Posljedice se ogledaju u pogoršanju međuljudskih odnosa, smanjenoj produktivnosti koju prati povećanje troškova organizacije. Organizacija koju prati glas o postojanju mobinga unutar nje, suočava

---

<sup>201</sup> Prema istraživanju Zdravković (2006), na uzorku od 1500 ispitanika, rezultati su pokazali sliedeće trendove: nivo stresa na poslu (skala od 0-10): 0 – 0.1%; 1 – 5.6%; 2 – 2.6%; 3 – 6.5%; 4 – 5.6%; 5 – 16.6%; 6 – 5.3%; 7 – 9.4%; 8 – 12.7%; 9 – 4.4%; 10 – 9.4%. Na pitanje: Da li je stres koji doživljavate na poslu povezan sa nekom osobom sa kojom radite? Dobijeni su sliedeći odgovori: 1. Ne smatram da je moj posao stresan – 18.46%; 2. Ne, stres koji doživljam nije povezan sa ljudima sa kojima radim – 41.37%; 3. Nešto više od 40% ispitanih odgovorilo je potvrdno. Procentualnom zastupljenošću, prednjače: neobjašnjivo neprijateljstvo, ogovaranje i ismijavanje, prekidanje u govoru, nepoštovanje, seksualne aluzije.



se sa vrlo lošim imidžom u društvu, a takođe i problemom nalaženja kvalitetnog kadra. Takva organizacija će sigurno nazadovati u svom poslovanju.

Ono što je imperativ za jednu radnu organizaciju danas, jeste fokusiranje na prevenciji mobinga, ukoliko želi uspješno da posluje. Prije svega potreban je kvalitetan menadžerski kadar, koji će se edukovati o problemu mobinga, tj. kako ga prepoznati na vrijeme, kako ga spriječiti i zaštititi potencijalne žrtve. Bitno je razvijanje komunikacijskih vještina za rješavanje problema unutar organizacije. Važan preduslov za stvaranje zdravog radnog ambijenta jeste donošenje jasnog pravilnika u kojem se zabranjuje mobing, i informisanost zaposlenih o njemu na svim nivoima. Dakle uspješno poslovanje ne može se svesti samo na rad, red i disciplinu, već naglasak se stavlja na pristojno ophođenje prema zaposlenima, emocionalnu inteligenciju i stvaranje atmosfere koja pogoduje pozitivnoj komunikaciji.

Što se tiče Srbije, istraživanja su jasno pokazala da je mobing itekako prisutan, više u formi bossinga. S' obzirom da veliki broj radnih organizacija ne prepoznaje značaj rješavanja ovog problema, što zbog nesprenosti menadžmenta i rukovodioca, to i zbog nestručnosti i nedostatka vještina da se nose sa problemom mobinga, zbog toga se pokazuje sve veća neophodnost da se u čitavu priču uključi država. Veliki korak naprijed učinjen je 2010. godine kada je izglasan *Zakon o sprječavanju zlostavljanja na radu*. Pošto nastojimo da budemo dio evropske zajednice naroda, onda moramo brže tražiti i implementirati rješenja koja daju pozitivne rezultate.

## 16.1. Mobing u međunarodnim odnosima

Pojam mobing ili psihološko zlostavljanje, maltretiranje pojedinca od strane grupe, relativno je nov pojam u društvenim naukama. Njega je na evropskom tlu prvi upotrebio švedski psiholog Hajnc Lajman (Heinz Leyman) početkom 80-tih godina XX-og<sup>202</sup> vijeka označavajući njime određena ponašanja na radnom mjestu gdje jedna osoba ili grupa sistematski psihički zlostavlja ponižava drugu osobu (žrtvu), s ciljem ugrožavanja njenog ljudskog dostojanstva, časti i ugleda, sve do odlaska žrtve sa radnog mjesta.<sup>203</sup> U međuvremenu, od kada je uveden u stručnu i naučnu literaturu, mobing je često korišten termin u socijalno psihološkim istraživanjima radne sredine, medicini rada i zakonodavstvu. Pokušaj pravilnog razumijevanja pojma mobing otvara mnoge dileme psihološke, sociološke i pravne prirode. Razlog je što je uvođenjem u teoriju i praksu pojma mobing, fenomena starog koliko i ljudski rod, on dobio novo značenje i dimenziju u savremenom društvu. Lajman je termin mobing preuzeo od Konrada Lorenza koji ga je koristio da označi ponašanje nekih vrsta životinja koje se udružuju i u grupi napadaju svog

---

<sup>202</sup> Inspirisan porastom agresivnog ponašanja među učenicima u školama i problemima koje je takvo ponašanje izazivalo u široj socijalnoj sredini, Lajman je otpočeo sa sistematskim naučnim istraživanjem ove pojave, šireći njegov sadržajni okvir i na druge društvene uslove – radna mjesta i sl: Uporedi: Ståle Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L. Cooper (eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, New York Taylor & Francis, 2002, Preface, pp. xiii.

<sup>203</sup> Elvira Koić, Pavo Filaković, Lana Mužinić, Marija Matek, Snježana Vondraček, "Mobing", *Rad i sigurnost*, vol. 7, br. 1, 2003, str. 1.

prirodnog neprijatelja gdje god da ga sretnu.<sup>204</sup> Slično ponašanje ljudi Lajman je nazvao mobingom.<sup>205</sup> Ako su tzv. mobing obrasci ponašanja prisutni u životinskom svijetu, a Lajman je uočio iste obrazce ponašanja u mikro društvenim grupama, tj. u radnoj sredini, postavlja se pitanje da li su takvi oblici ponašanja prisutni na makro nivou (makro društvenim grupama), odnosno u međunarodnim odnosima, koje su posljedice takvih ponašanja, i da li žrtve takvih ponašanja uživaju adekvatnu pravnu zaštitu?

Opravdano se može postaviti pitanje da li je uopšte moguće izvršiti analogiju između zlostavljanja u mikro društvenim grupama i nasilja, bilo direktnog ili indirektnog u odnosima između makro društvenih grupa. Da li je uopšte pokušaj bilo kakvog upoređivanja metodološki utemeljen, prvenstveno zbog složenosti prirode međunarodnih odnosa i brojnih društvenih činilaca koji tim odnosima daju određeni politički i ekonomski diskurs. Moglo bi se i prokomentarisati da je ovakva simplifikacija složene materije kao što su međunarodni odnosi nedopustiva. Međutim, podsjetili bi da je pojam *mobing* izvorno izveden iz analogije iz životinjskog svijeta, da su uočeni slični obrasci sa ponašanjima u društvu, i da je taj pojam široko prihvaćen u savremenoj literaturi. Ako je ta analogija moguća i opšte prihvaćena, zašto onda ne bi bilo moguće primjeniti istu analogiju u ljudskom društvu, samo na grupe koje su strukturalno i funkcionalno različite? Slijedeći logiku analogije može se uočiti da su prisutni slični obrasci ponašanja u savremenim međunarodnim odnosima, takođe i u onim koji su obilježili prethodne vijekove ljudske istorije, sa određenim modelima ponašanja u životinjskom svijetu. Stara kineska mudrost koja kaže da je sve životinjsko postoji u čovjeku, ali sve ljudsko ne postoji u životinji, slikovito potkrepljuje navedenu hipotezu.<sup>206</sup> Neopravdano je i proglašeno suprotstavljati biološko društvenom i kulturnom. *Društveno ponašanje nije ništa drugo nego jedan od brojnih oblika biološkog ponašanja čovjeka, posebni vidovi jednog opštijeg biološkog fenomena.*<sup>207</sup> Naravno, isto je tako pogrešno koristiti neposredne analogije između prirode i društva. Ovo istraživanje je teorijsko i ne koristi činjenice iz savremenih međunarodnih odnosa niti konkretnu istorijsku građu. Cilj istraživanja je da se utvrde određene zajedničke karakteristike oblika ponašanja koji su specifični i za mikro i makro društvene grupe. Nakon pojmovne analize i komparacije pojma *mobing* u mikro i makro društvenom okuženju, utvrđuje se da li postoje zajednička obeležja između upoređivanih oblika ponašanja. Ukoliko takva sličnost postoji, moguće je razmotriti osnovanost i opravdanost da pojam *mobing u međunarodnim odnosima* nađe svoje mjesto u stručnoj literaturi. Tezu da je moguće prihvatiti navedeni pojam potrebno je potkrijepiti empirijskim istraživanjima, a ovaj rad može da posluži kao hipotetički okvir za takva istraživanja.

---

<sup>204</sup> Konrad Lorenc, *Takozvano zlo – prirodoslovni korijeni agresivnosti*, Algoritam, Zagreb, 2004, str. 30; Šire o mobingu kao obrascu ponašanja nekih životinja u: Thomas R. Zentall, Bennett G. Galef Jr., (eds), *Social Learning: Psychological and Biological Perspectives*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1988.

<sup>205</sup> Nataša Jokić-Begić, Andreja Kostelić-Martić, Iva Nemčić-Moro, "Mobbing-moralna zlostavljanja na radnom mjestu", *Socijalna psihijatrija*, vol. 31, br.1, str. 25–26.

<sup>206</sup> Konrad Lorenc, op. cit., str. 208.

<sup>207</sup> Dragan Koković, *Socijalna antropologija sa antropologijom obrazovanja*, Nezavisni univerzitet, Banja Luka, 2008, str. 32.

## 16.2. Da li je moguća komparacija pojmova?

Ključno pitanje u analizi odnosa pojmova mobinga i međunarodnih odnosa je da li postoji mogućnost upoređivanja pojedinih elemenata sadržanih u definiciji mobinga – psihološkog zlostavljanja sa određenim modelima ponašanja u međunarodnim odnosima, odnosno praksom međunarodnih odnosa. Na tragu već navedene Lajmanove definicije mobinga može se postaviti radna definicija mobinga u međunarodnim odnosima koja bi sadržavala slične bitne elemente definicije, samo metodološki prilagođene problematici u makrodruštvenim grupama. Prema radnoj definiciji mobing u međunarodnim odnosima mogli bi odrediti kao *političku, vojnu, ekonomsku, kulturnu i ekološku, neetičku i neprijateljsku komunikaciju koja je sistematski usmjerena na pojedinu državu ili na nekog drugog subjekta međunarodnih odnosa, koji nije u mogućnosti da se brani i držan je u tom stanju pomoću stalnih ponižavajućih (humiliation), odnosno malteritirajućih aktivnosti. Te aktivnosti su učestale i dešavaju se duži vremenski period, što dovodi u pitanje politički, ekonomski, kulturni, pravni i fizički integritet pojedinog subjekta međunarodnih odnosa.*<sup>208</sup>

Da bi se objasnile sličnosti i razlike potrebno je detaljnije analizirati i uporediti mobing obrasce ponašanja na mirko i makro nivou. Aktivnosti kojima se radnik zlostavlja mogu se podijeliti na napade na mogućnost adekvatnog komuniciranja i održavanja društvenih odnosa gdje nadređeni ili saradnici ograničavaju mogućnost izražavanja žrtve na način da se žrtva prekida u razgovoru ili čak komunikacije uopšte i nema. U međunarodnim odnosima navedena situacija mogla bi se uporediti sa slučajevima kada se određenom subjektu onemogućava komunikacija sa drugim subjektima korišćenjem monopola nad sredstvima informisanja, diplomatskim pritiscima, prekidom diplomatskih odnosa ili drugim vidovima političke, ekonomske i kulturne izolacije. U ovoj situaciji može se raditi o manipulativnoj komunikaciji gde subjekt – žrtva nije u mogućnosti da se suprotstavi što je dovodi u krajnje nepovoljan položaj.

Kada je riječ o zlostavljanju na radnom mjestu, naredna aktivnost su napadi na ličnu reputaciju radnika na način da se izmišljaju priče o žrtvi i njenom privatnom životu. U mobingu u međunarodnim odnosima ovakav obrazac ponašanja moguće je uočiti kao napad na međunarodni ugled zemlje ili ugled drugog subjekta međunarodnih odnosa gde se nastoji dovesti u pitanje kredibilitet i legitimitet tog subjekta. Propagandom i raznim drugim oblicima manipulacije nastoji se ubjediti i nametnuti određeno mišljenje na način da se manipulativnim metodama bitno utiče na uvjerenja, stavove i ponašanje velikog broja ljudi i da se utiče na stavove nosioca političke i ekonomske moći o pojedinim pitanjima o kojima ne postoji opšta saglasnost, a koja su bitna za međunarodni ugled zemlje ili ugled nekog drugog subjekta.

---

<sup>208</sup> Da bi se izbjegle eventualne nejasnoće autori su mišljenja da žrtve mobinga u međunarodnim odnosima ne mogu biti subjekti međunarodnih odnosa koji predstavlja ozbiljnu prijetnju za kolektivnu bezbjednost ili ukoliko se radi o državama koja koriste nasilje unutar svojih granica protivno međunarodnom pravu. Takvi subjekti *per se* su nasilni i ne mogu imati status žrtve. Ukoliko drugi subjekti međunarodnih odnosa u skladu sa međunarodnim pravom koriste određena sredstva pritiska na takve subjekte, te mjere su legalne i legitimne, i ne mogu se podvesti pod koncept mobinga u međunarodnim odnosima.

ta međunarodnih odnosa.<sup>209</sup> Sadržaj poruke koja se odašilje nije istinit, a efekat poruke trebao bi biti nanošenje određene štete subjektu – žrtvi. Krajnji cilj je stigmatizacija subjekta – žrtve, kroz stvaranje predrasuda i stereotipa. Monopol nad medijima krucijalan je izvor moći u savremenom informatičkom društvu.

Slijedeći segment za upoređivanje jesu napadi na kvalitet vršenja poslova na radnom mjestu koje se sastoji u stalnim kritikama i prigovorima, vrijeđanju, pretjeranoj kontroli, davanju zadataka koji su ili prejednostavni ili preteški sa ciljem da se žrtva natjera da pogreši. Ova aktivnost sastoji se u stalnom kažnjavanju i niskim i nerealnim ocjenama rada. Analogno ovom obrascu ponašanja u međunarodnim odnosima moglo bi se govoriti o etiketiranju pojedine države kao nekooperativne, nesposobne da prihvati vodeće ideologije koje se nameću kao nužnost i esencija duha određenog vremena. Po takvom, ideološkom shvatanju, takva država je uzrok zastoja društvenog razvoja i dobrih međunarodnih odnosa, njena misija je suprotna istorijskim nužnostima, a njen politički diskurs je ispod duha vremena epohe. Problem se percipira na način da situacija nije takva kakva jeste, da bi sve bilo drugačije i bolje!? Nad takvim subjektom vrše se pritisci, nameću se prijedlozi za rješenje bitnih društvenih pitanja za koja se unaprijed zna da nisu realno ostvariva imajući u vidu postojeće društvene prilike. Predlažu se rješenja problema kojima zapravo i nije cilj sa se problem riješi već da se subjekt stigmatizuje kao nekompetentan i nekooperativan u namjeri da se iznova okrivi i da se na taj način još jednom da potvrda stereotipnim stavovima zlostavljača. Moguće je da se nameću rješenja jednom subjektu koji nije u poziciji da se brani, koja u sebi nose novi i još veći konfliktni potencijal. Takva rješenja ideološki se pravdaju kao jedino ispravna i nužna, iako elementarna teorijska znanja iz konfliktologije objašnjavaju da to nije model rješavanja već stvaranja (ili zamrzavanja) konflikta. Drugi model ponašanja uključuje izolaciju, izbjegavanje bilo kakvog vida saradnje saradnje sa tom državom ili drugim subjektom međunarodnih odnosa. U ocjenama i izvještajima o kvalitetu rada subjekt – žrtva uvek se negativno vrijeđuje.

Napadi na zdravlje sastavni su dio zlostavljanja žrtve na radnom mjestu. Žrtva se prisiljava na izvršavanje zadataka koji narušavaju njeno zdravlje, ne dopušta joj se da koristi godišnji odmor i slobodne dane, prijeti se fizičkim napadima ili se žrtva seksualno zlostavlja. U međunarodnim odnosima subjekt se može prisiliti da usvoji ili da izvršava odluke subjekta zlostavljača koje imaju štetne posljedice po vitalne pravne, političke, ekonomske ili kulturne interese određenog subjekta međunarodnih odnosa. Ovdje se radi o strukturalnom nasilju, bilo političkom koje se sastoji u represiji korišćenjem političke moći jedne strane da nameće volju drugoj strani, a da pri tom krši norme međunarodnog javnog prava, ili vojnom, direktnom nasilju – korišćenjem vojne sile na način koji nije predviđen normama međunarodnog javnog prava. Moguće je i ekonomsko nasilje, gdje se slabi ili uništava ekonomski potencijal zemlje što dovodi do siromaštva, gladi i bolesti stanovništva. Kulturno nasilje sastoji se u nepoštovanju, negiranju, uništavanju kulturnog nasljeđa, tradicije, jezika i simbola određene društvene grupe, negiranja njene istorije, religije i značenja koje proizlaze iz kulturog nasljeđa,

---

<sup>209</sup> Opširnije o teoriji manipulacije vidi: Šušnjić, Đ., *Ribari ljudskih duša*, Čigoja štampa, Beograd, 2004.

društvenih vrijednosti i simbola koji su duboko urezani u kolektivnu svijest pripadnika te društvene grupe.

### **16.3.Vrste i faze mobinga**

#### ***16.3.1. Vrste mobinga***

U postojećoj literaturi o mobingu, polazeći od smjera mobizirajućih postupaka i činjenice ko je žrtva, a ko zlostavljač, mobing može biti vodoravni i horizontalni.<sup>210</sup> Vertikalni se odnosi na situacije u kojima pretpostavljeni zlostavlja jednog podređenog radnika, zatim kada pretpostavljeni zlostavlja jednog po jednog radnika dok ne uništi čitavu grupu (strateški mobing ili *bossing*). Pored toga moguće su i situacije kada jedna grupa podređenih radnika zlostavlja jednog pretpostavljenog.

Horizontalni mobing se javlja između radnika koji su u jednakom položaju u hijerarhijskoj organizaciji. Motivi za takvo ponašanje mogu biti lične prirode kao što je osjećaj ugroženosti, ljubomora i zavist. Takođe može biti i želja da se radni kolega eliminiše kako bi se sačuvalo radno mjesto ili stvorili uslovi za napredovanje, naročito ukoliko postoji uvjerenje da eliminacija kolege vodi napretku u karijeri. Naredna situacija se odnosi na to kada čitava grupa radnika zbog unutrašnjih problema, napetosti i ljubomore izabere jednog radnika *žrtvenog jarca* na kojem dokazuje je snažna i sposobna. Objektivno se može postaviti pitanje na koji način izvršiti analogiju između prethodno navedenih obrasaca ponašanja sa praksom u međunarodnim odnosima? Prije početka bili kakve komparacije neophodno je navesti činjenicu da, ukoliko posmatramo međunarodne odnose sa stanovišta međunarodnog javnog prava, tj. sa legalističke pozicije, ne možemo ih tretirati kao hijerarhijski sistem. Naime, ukoliko bi taj sistem bio hijerarhijski, to bi podrazumijevalo da pojedini subjekti imaju različita prava i obaveze, što bi određivalo njihovu ulogu i poziciju moći u međunarodnim odnosima. Međutim, to nije slučaj, jer svaki subjekt međunarodnog javnog prava raspolaže istim pravima i obavezama. Ukoliko međunarodne odnose posmatramo sa realističkog stanovišta koje polazi od političke, ekonomske i vojne moći, relevantnost je da se radi o sistemu u kojem različiti subjekti raspolažu sa različitom količinom moći. Količina moći kojom određeni subjekt raspolaže osnovna je determinanta kojom se određuje njegova pozicija i uloga u međunarodnim odnosima. Dakle, u realnosti sistem međunarodnih odnosa je hijerarhijski, tako je bilo nekad, a i sada je. To se uostalom vidi i po položaju stalnih članica Savjeta bezbjednosti UN koje raspolažu pravom veta. Takva činjenica nije strana ni u životinjskom svijetu, jer je i kod životinskih vrsta koje žive u zajednicama prisutan sistem liderstva, dominacije i potčinjavanja koji međusobne odnose pripadnika grupe dovode u sklad.<sup>211</sup> U međunarodnim odnosima neki subjekti raspolažu većom količinom moći, neki manjom, a neki subjekti mogu da imaju istu ili bolje rečeno sličnu poziciju s obzirom na količinu moći sa kojom raspolažu. Polazeći od navedenih činjenica možemo pretpostaviti da je i u međunarodnim odnosima moguć i vertikalni i horizontalni mobing. Vertikalni

---

<sup>210</sup> Vuković,D., "Mobing na radnom mjestu", *Temida*, vol. 9. br. 4, decembar 2006, str. 5.

<sup>211</sup> Štajnberger,I., Čolak, B., Milojković,N., *Kako otkriti zlo u sebi i drugima*, Plato, Beograd, 2006, str. 108.

mobing postojao bi u situaciji kada jedan značajan subjekt u međunarodnim odnosima, imajući u vidu društvenu moć sa kojom raspolaže, zlostavlja određenog subjekta koji nije moćan i nije u poziciji da se suprotstavi suparničkoj strani. Takođe, hipotetički moguće je da jedan moćni subjekt zlostavlja grupu država ili druge subjekte međunarodnih odnosa, jednog po jednog, ili sve zajedno (ekvivalent je strateški *mobbing* ili *bossing*). Moguća je i situacija gdje se udružuju određene države ili drugi subjekti koje ne zauzimaju bitnu poziciju u međunarodnim odnosima protiv strane koja moćna i bitna. Horizontalni mobing u međunarodnim odnosima postojao bi u situaciji kada jedan subjekt zlostavlja drugog subjekta koji ima jednak ili sličan uticaj u međunarodnim odnosima. Razlog za to može biti stvaranje uslova za ostvarivanje povoljnije pozicije u međunarodnim odnosima ukoliko se nanese neka šteta, toj, drugoj strani. Naredna situacija se odnosi na slučajeve kada čitava grupa država ili drugih subjekta u vremenima društvenih kriza i brojnih unutrašnjih i spoljnih nerješениh pitanja izabere jednog *žrtvenog jarca* na kojem dokazuju da su *snažni, sposobni, stabilni i složni*. Subjekt koji ima ulogu *žrtvenog jarca* manifestni je krivac za brojne, latentne probleme koji opterećuju subjekte zlostavljače kao na unutrašnjem, tako i na međunarodnom planu.<sup>212</sup> Dakle, mogući su različiti obrasci ponašanja u međunarodnim odnosima koji upućuju na generičku sličnost sa klasičnim shvatanjem mobinga. Možemo govoriti i o mobingu međunarodnih organizacija prema državama kao subjektima međunarodnog prava; mobingu pojedinih država u međunarodnim ekonomskim odnosima; mobingu međunarodnih organizacija u međunarodnim ekonomskim odnosima. Zatim, može se govoriti o mobingu prema stanovništvu u regionima koji su zahvaćeni lokalnim-unutradržavnim-unutrašnjim-etničkim i vjerskim sukobima, kako od strane protivnika, tako i od međunarodnih faktora koji su zaduženi za uspostavljanje i održavanje mira. Dalje, moguće je i govoriti o mobingu lokalnog stanovništva – psihološkom nasilju i prema mirovnim snagama od strane zaraćenih strana ili civilnog stanovništava. Moguć je mobing u opštenju država u međunarodnim organizacijama - jaki protiv slabih i slično.

### 16.3.2. Faze mobinga<sup>213</sup>

U prvoj fazi mobinga pojavljuje se nerješени sukob među radnicima, izvorni sukob ubrzo se zaboravlja, agresija se usmjerava prema odabranoj osobi. U drugoj fazi potisnuta agresija prerasta u psihološki teror. Žrtva se ponižava, prijeti joj se, gubi ugled i podršku radne sredine. U trećoj fazi žrtva je već obilježena i postaje dežurni krivac za sve neuspjehe kolektiva. Četvrtu fazu karakteriše očajnička *borba za opstanak* kada se pojavljuje sindrom izgaranja na poslu, odnosno hronični sindrom umora, psihosomatski ili depresivni poremećaji. Peta

---

<sup>212</sup> Spoljašnji sukob povećava unutrašnju koheziju i „borbene grupe“ jednostavno prizivaju neprijatelje kako bi mogli da se održe i povećaju koheziju. Opširnije o tome vidi: Luis Kozar, *Funkcije društvenog sukoba – ispitivanje konceptata društvenog sukoba i njegove upotrebe u empirijskim sociološkim istraživanjima*, Mediterran Publishing, Novi Sad, 2007, str. 134.

<sup>213</sup> Koić, E., et al, *Mobbing*, str. 3–4. Heinz Leymann, *The Mobbing Encyclopaedia, Bullying: Whistleblowing. Information about Psycho Terror in the Workplace*. 1992, Internet: <http://www.leymann.se/>.

faza nastupa nakon dugogodišnjeg terorisanja, žrtve oboljevaju od hroničnih bolesti i poremećaja, napuštaju posao ili posežu za suicidom.

U međunarodnim odnosima u prvoj fazi postoji konflikt, odnosno različiti stavovi strana u konfliktu oko nekog važnog pitanja, oko kojeg strane u konfliktu imaju neusklađene ciljeve i vide rješenje situacije na različit način. Izvorni konflikt ubrzo se zaboravlja ili se njegov značaj marginalizuje. U ovoj fazi njegova svrha je manipulativne prirode u cilju da skrene pažnju sa suštinskog konflikta, čija prava priroda se ne otkriva javno.

U dugoj fazi strana koja je u poziciji da se agresivno ponaša to i čini kroz političke i ekonomske pritiske, vojne prijetnje i medijsku propagandu koja ima za cilj da se naruši međunarodni ugled zemlje ili ugled drugog subjekta međunarodnih odnosa, što je relativno lako ako se radi o moćnoj zemlji u kojoj se nalaze globalno dominantni mediji.

U trećoj fazi subjekt žrtva se etiketira kao nekooperativna strana, nesposobna i da predstavlja pretnju miru i stabilnosti. U četvrtoj fazi subjekt žrtva se bori za opstanak, sistem je u stanju dezorganizacije. U petoj fazi subjekt je prisiljen da usvoji ili da izvrši odluke subjekta zlostavljača koje imaju štetne posledice po vitalne pravne, političke, ekonomske ili kulturne interese.

Iako se u literaturi o mobingu govori o navedenih pet faza moguća je i šesta faza koja bi se mogla nazvati *orvelovskom*. Nju je moguće primjeniti u obe paradigme o kojima se govori. U čuvenom Orvelovom romanu *1984*, ovakva situacija slikovito je opisana kroz obraćanje mučitelja O'Brajena poraženom Vinstonu riječima: „*Mi ne uništavamo jeretika zato što nam se suprotstavlja; dok nam se suprotstavlja, mi ga ne uništavamo. Mi ga preobraćamo, zarobljavamo srž njegove svijesti, mi ga preobličavamo. Mi sažimamo zlo i iluzije u njemu; pridobijamo ga na svoju stranu, i to ne naizgled, nego suštinski – on srcem i dušom postaje naš. Mi najpre stvorimo našeg čovjeka od njega, pa ga tek onda ubijemo.*”<sup>214</sup> Orvelovska je posljednja faza, najdalji i najdublji vid dehumanizacije i dekonstrukcije ličnosti poraženog. U međunarodnim odnosima to bi bilo nuđenje prijateljstva poraženoj i poniženoj strani, koja ima za cilj suštinsku dekonstrukciju identiteta i priznanje negiranja samog sebe i uništenje posljednjeg traga volje za suprotstavljanjem nametnutoj volji.

#### 16.4. Zlostavljači i žrtve

Zlostavljač se obično definiše kao narcisoidna ličnost koja nema razumijevanja za probleme drugih, osoba nesposobna za empatiju, i koja doživljava zadovoljstvo kada povrijeđuje druge<sup>215</sup>. Istraživanja su pokazala da su žrtve mobinga najčešće poštenjaci – osobe koje su uočile i prijavile nepravilnosti u radu, invalidi, mlade osobe tek zaposlene i starije osobe pred penzijom, osobe koje traže više samostalnosti u radu ili bolje uslove rada, osobe koje nakon godina besprekornog rada traže priznavanje radnog položaja i povećanje plate. Često žrtve mobinga su i osobe koje su višak radne snage,

---

<sup>214</sup> Orvel, Dž., *1984*. Libretto, Beograd, 2004, str. 257.

<sup>215</sup> Vuković, D. op. cit., str. 6.

pripadnici manjinskih grupa i vrlo kreativne ili ekscentrične osobe.<sup>216</sup> Ko sve može biti zlostavljač u međunarodnim odnosima? Kako je već ranije rečeno i ovde je analogija upitna jer ne možemo subjekte međunarodnih odnosa posmatrati kao ličnosti. Međutim, moguće je uočiti izvjesne sličnosti u profilima kako zlostavljača tako i žrtvi u mikro i makro društvenim grupama. Činjenica jeste da subjekt zlostavljač u međunarodnim odnosima nema razumijevanja za potrebe drugih. On svoje geopolitičke interese stavlja ispred interesa drugih, često i iznad važećih pravnih i običajnih normi u međunarodnim odnosima. Nezahvalno i metodološki je upitno koristiti rječnik psihoanalize u tako kompleksnoj oblasti kao što su međunarodni odnosi, ali teorijski je moguće pretpostaviti da se subjekt zlostavljač ponaša na način kako to čini i narcisoidna ličnost, tj. precijenjuje sebe a potcijenjuje druge. Moberi u međunarodnim odnosima mogu biti države koje smatraju da imaju neku posebnu, misionarsku ulogu u svjetskoj istoriji i koje žele da vlastitu ideološku viziju svijeta projektuju van granice svoje države. To mogu biti totalitarna društva ili organizacije koje raspolažu snažnim vojnim, političkim i ekonomskim potencijalom, koja nastoje da pomere granice svoje moći, uglavnom metodama fizičkog nasilja, stvaranjem iracionalnog straha ili suptilnim metodama manipulacije i ubjeđivanja stanovništva bez primjene fizičke sile. Moberi mogu biti i subjekti čija je stvarna moć u dekadenciji, a njihova volja za moći i stilovi ponašanja u međunarodnim odnosima su ostali isti kao i kada su bili moćni. Nesklad između realnog i stvarnog može voditi traženju *žrtvenog jarca* u cilju potvrđivanja vlastitog osjećanja moći i projekcije stare slike o sebi. Žrtve mobinga mogu biti subjekti koji gube svoju moć dok u isto vrijeme dolazi do ekspanzije inferiornih subjekata međunarodnih odnosa. Takođe žrtve mobinga mogu biti i subjekti čija moć je u ekspanziji i koji time narušavaju ranije uspostavljenu ravnotežu moći.<sup>217</sup>

---

<sup>216</sup> Jokić-Begić, N., et al. op. cit., str. 29.

<sup>217</sup> Jedno od važnih teorijskih shvatanja za tumačenje društvenih sukoba a time i mobinga u međunarodnim odnosima dolazi od američkog sociologa Luis Kozera. Kozer pravi razliku između realističkih i nerealističkih sukoba. Realistički sukob ima svrhu da se ostvari određeni cilj, dok svrha nerealističkog jeste otpuštanje tenzije (Luis Kozer, *Funkcije društvenog sukoba – ispitivanje koncepta društvenog sukoba i njegove upotrebe u empirijskim sociološkim istraživanjima*, Mediterran Publishing, Novi Sad, 2007, str. 67). Kozer govori o institucijama „sigurnosnih ventila“ koji imaju za cilj otpuštanje tenzija kada se društveni sistem nađe u krizi. Oni služe da bi preusmjerili neprijateljstva na druge objekte i funkcionišu kao kanali za katarzično oslobađanje (ibid., str. 58). Potreba za institucijama sigurnosnih ventila raste sa rigidnošću društvene strukture, tako da se u tim situacijama može očekivati pojava nerealističnih sukoba (ibid., str. 103). U vremenima velikih društvenih preokreta, stare, rigidne strukture zamenjuju se novim strukturama koje nastaju bez opšte saglasnosti ili u nezrelim političkim, kulturnim i ekonomskim okruženju, što su neophodni uslovi da bi novostvorene strukture bile fleksibilne. Velika koncentracija političke, ekonomske i vojne moći nužno vodi stvaranju rigidne društvene strukture čak i ako se one formalno legitimiraju kao otvorene i fleksibilne.

Luis Kozer smatra da su sukobi u međunarodnim odnosima prvenstveno sukobi moći, interesa i vrijednosti, te da su nerelastični elementi, sadržani u borbi uslovni i da u najboljem slučaju imaju pojačavajuću ulogu (ibid., str.70). Ova konstatacija može se smatrati kao uslovno tačna. Manifestana ili latentna agresija se stvara u društvenim strukturama koje nisu sposobne da apsorbuju unutrašnje protivrečnosti i tenzije. Određeni međunarodni sukob može da ima za razlog borbu za moć, mada moć po sebi ne sadrži samo racionalnu komponentu već nužno i iracionalnu. Nerelastični sukob počiva na iracionalnom a njegov rezultat jeste iracionalno nasilje, koje dobija legitimaciju kroz ideologiju moći i time se predstavlja kao realističan i racionalan. Imajući to vidu svaki sukob moći počiva na sinergiji racionalnog i iracionalnog, ti sukobi ujedno mogu biti i



## 16.5. Posljedice mobinga

U radnoj sredini posljedice mobinga mogu biti zdravstvene, ekonomske i socijalne. Zdravstvene posljedice mogu se manifestovati kao poremećaji raspoloženja, depresije, osjećaj depersonalizacije, poremećaji funkcioniranja organizma, zatim moguće su promjene u ponašanju poput agresivnosti, sklonost samoubistvu i slično.<sup>218</sup> Ekonomske posljedice sastoje se u gubitku ekonomske sigurnosti ukoliko osoba napusti radno mjesto zbog zlostavljanja. Socijalne posljedice sastoje su u gubitku društvenog ugleda, uticaja zbog konstantnih napada i društvene izolacije. Posljedice mobinga u međunarodnim odnosima mogu biti političke, ekonomske, socijalne, kulturne i ekološke. Političke posljedice mogu nastupiti kako na unutrašnjem tako i na spoljnopolitičkom planu. Na unutrašnjem planu mobing može dovesti do unutrašnjih političkih kriza i nestabilnosti u državi, gubitka suvereniteta na čitavom ili dijelu teritorije ukoliko se radi o državi kao subjektu međunarodnih odnosa. Na spoljnopolitičkom planu subjekat međunarodnih odnosa gubi politički značaj i ugled, kredibilitet i uticaj, gubitak međunarodnog subjektiviteta je krajnja posljedica. Mobing može uzrokovati benignu agresiju žrtve kao reakciju na maltretiranje koja ima za cilj da se zaštiti napadnuto dobro. Mobing je frustrirajući za žrtvu i benigna agresija može preći u malignu ili pojednostavljeno – u osvetu koja može imati nesagledive posledice. Ekonomske posljedice mogu biti ekonomske krize koje slabe ekonomsku moć subjekta međunarodnih odnosa, moguć je i gubitak ekonomskog suvereniteta. Socijalne posljedice su siromaštvo stanovništva ako je riječ o državi, loš kvalitet života stanovništva, demografske promjene, pad nataliteta i migracije. Kulture posljedice ogledaju se u dezintegraciji mape kulture tj. vrijednosti, potreba, jezika, simbola određenog subjekta međunarodnih odnosa. Ekološke posljedice su moguće ukoliko su se mobing aktivnosti sastojale od mjera kojima se narušava ekološka ravnoteža i uništava životna sredina čovjeka.

### 16.5.1. Pitanje pravne zaštite mobing ponašanja

Mnoge zemlje su unele u svoja zakonodavstva odredbe o sprječavanju i kažnjavanju mobinga. Ne postoji generalno prihvaćena pravna definicija mobinga. Pravno regulisanje psihološkog nasilja na radnom mjestu različito je u nacionalnim zakonodavstvima. Međunarodna organizacija rada (ILO) definiše mobing kao „uvrijedljivo ponašanje u vidu kažnjavanja, okrutnih, malicioznih ili ponižavajućih postupaka u namjeri da se potejneni pojedinac ili grupa radnika. To uključuje udruživanje ili mobing protiv određenog radnika i podvrgavanje te osobe psihološkom nasilju. Mobing podrazumijeva konstantne negativne primjedbe i kritizam, izolaciju osobe, ogovaranje i širenje lažnih informacija. Evropski parlament usvojio je Rezoluciju o zlostavljanju na radnom mjestu 2001/2339 (INI), koja se posebno fokusira na psihološko nasilje na radnom mjestu. Rezolucija stavlja akcent

---

realistički i nerealistički. Ako su svi sukobi isljučivo realistični, kako onda objasniti činjenicu da jedna strana u sukobu ostvari svoje ciljeve moći, interesa ili vrijednosti, a da tenzije ne popuštaju? Kako objasniti činjenicu da je i pored ostvarenih ciljeva prisutan kontinuitet iracionalne agresije koja je učestala i dugotrajana? Kozer to nije imao vidu. U ovom smislu mobing u međunarodnim odnosima može da ima formu i realističkog i nerealističkog sukoba. Obično radi se o kombinaciji oba.

<sup>218</sup> Jokić-Begić, N., et al. op. cit., str. 29.

na činjenicu da nema međunarodno prihvaćene definicije mobinga već da postoji mnoštvo definicija, koje svaka na svoj način naglašava različitu stranu problema.<sup>219</sup>

Zlostavljanje na radnom mjestu nije ništa novo, formalno-pravno i prije inkriminisanja mobinga u nacionalnim zakonodavstvima postojale su pravne norme kojima se štite lična, ekonomska i socijalna prava radnika, ali mehanizmi zaštite tih prava nisu bili efikasni bar kada je u pitanju neprijateljska i neetična komunikacija koja je usmjerena protiv određenog pojedinca u radnoj sredini koja za posljedicu imaju kršenje tih prava. Pojam postoji u društvenoj stvarnosti tek onda kada dobije svoj spoljni oblik. Tako je i sa mobingom na radnom mjestu. Isto pitanje može se postaviti i na makro nivou kada su u pitanju međunarodni odnosi. Sistem savremenih međunarodnih odnosa regulisan je normama međunarodnog javnog prava, ali je upitno da li postojeći međunarodni mehanizmi omogućuju adekvatnu pravnu zaštitu žrtvama mobinga u međunarodnim odnosima, naravno ako prihvatimo pretpostavku da je taj pojam moguće prihvatiti u teoriji i praksi. Da bi to bilo moguće, isto kao i kod uvođenja pojma mobing u radnu sredinu, potrebno je prvo problem identifikovati i ocijeniti da li su postojeći međunarodni pravni mehanizmi adekvatni da zaštite prava žrtvi mobinga u međunarodnim odnosima. U međunarodnom javnom pravu, kada je riječ o državama kao subjektima međunarodnih odnosa, navodi se da države imaju određena prava a time i obaveze. Države imaju pravo na suvverenost, jednakost, samoodržanje, saobraćaj.<sup>220</sup> U praksi prisutan je veliki raskorak između tih formalnih prava i njihovog stvarnog poštovanja. U skladu sa tačkom 2. Deklaracije Generalne skupštine UN o nedopustivosti mješanja u domaće poslove država i zaštiti njihove nezavisnosti i suvereniteta od 21. 12. 1965. godine ni jedna država ne može da primjeni niti da podrži upotrebu mjera ekonomske, političke ili koje druge prinude da bi primoravala drugu državu na potčinjavanje u vršenju njenih suverenih prava.<sup>221</sup> Međutim, praksa savremenih međunarodnih odnosa govori suprotno.

Mobing postoji u životinjskom svijetu, postoji i ljudskom društvu na nivou mikro društvenih grupa. Postojeća analiza pruža dovoljno argumenta da je mobing prisutan i na nivou makro društvenih grupa. Ono što je zajedničko mobingu na svim nivoima kako u životinjskom svijetu tako i u ljudskom, i u mikro i u makro društvenim grupama – jesu posljedice – konačni ishod koji je uvijek eliminacija ili nanošenje ozbiljne štete određenom subjektu koji se ne uklapa u dominantan sistem vrijednosti. To je nešto što je ljudskoj vrsti urođeno, evolucijski nasljeđeno iz životinjskog svijeta. Međutim treba imati na umu da čovjek za razliku od svojih životinjskih predaka ima svijest i mogućnost da stvara kulturu, da uvodi red tamo gdje reda nema i od haosa pravi kosmos (a i od kosmosa kaos – kao obrnuta paradigma!).

Primjena prinude nije ništa novo u međunarodnim odnosima, o tome je mnogo pisano u literaturi. Ono što je novo u ovom radu jeste činjenica da se svim tim sredstvima prinude identifikuju bitni zajednički elementi, a to je namjera da se

---

<sup>219</sup> Uporedi: Elif E. Yücetürk and Kemal M. Öke, *Mobbing and bullying: legal aspects related to workplace bullying in Turkey*, Internet 29/09/2008, [www.boeckler.de/pdf/seer\\_2005\\_02\\_yuecetuerk.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/seer_2005_02_yuecetuerk.pdf).

<sup>220</sup> Vidi: Avramov, S., i Kreča, M., *Međunarodno javno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 1999, str. 92–100.

<sup>221</sup> Dimitrijević, V., i Stojanović, R., op. cit., str. 344.

kao krajnji rezultat tih sredstava druga strana ponizi i povinuje nametnutoj moći. Neetična komponenta ovih aktivnosti je njihovo bitno obilježje. Ti zajednički bitni elementi daju mogućnost stvaranju novog pojma koje se može nazvati *mobing u međunarodnim odnosima*. Mobing u međunarodnim odnosima podrazumijeva postojanje subjekta nasilnika i subjekta žrtve, mjere koje poduzima nasilnik su maligne tj. imaju za cilj da se subjektu žrtvi nanese šteta po njegove vitalne interese. Mjere nasilnika su neetične i kao takve nemaju uporište u međunarodnom pravu niti u formalnim, opšteprihvaćenim praksama u međunarodnim odnosima.

Kada se govori o etici i etičkom pristupu on je uvijek institucionalistički, pacifistički, on polazi od vjere u dobro u ljudskoj prirodi. Međutim, samo ukoliko prihvatimo stajalište da je etika nešto više od akademske discipline i normativne retorike tek onda se može reći da su takvi postupci neetični. Institucionalizam iskreno poštuju samo nejaki. Nažalost takav pristup samo je apstraktna filantropija koja nema utemeljenje u istoriji niti u praksi savremenih međunarodnih odnosa. Realističke teorije svoje korijen nalaze u filozofiji volje za moć (Niče), filozofiji da cilj opravdava sredstvo (Makijaveli) i na filozofiji *homo hominini lupus* (Hobs). One ne poznaju i priznaju etičke sudove, po njima etika ontološki nije utemeljena već samo društveno konstruisana, saglasno Ničeovom stavu da ne postoji moralni fenomen već samo moralna interpretacija fenomena. Politika institucionalizma i realizma su oprečne kako na društvenoj tako i na filozofskoj ravni. Kategorički imperativ i volja za moć ne mogu ići zajedno, oni se međusobno isključuju. Međutim, politika institucionalizma i poštovanja međunarodnog javnog prava može poslužiti kao sredstvo i legitimacija za ostvarivanje spoljnopolitičkih ciljeva moćnih tamo gdje se to sredstvo učini najefikasnijim. U drugim slučajevima taj princip se negira iako sa stanovišta prava situacija može biti slična ili ista. Tada na mjesto međunarodnog prava stupa mobing kao široki spektar malignih mjera koje imaju cilj da se nekoj strani nametne tuđa volja. Uvođenjem termina *mobing* u ovu problematiku čitavom jednom skupu mjera i radnji daje se zajednički nazivnik i u određenom konfliktu se identifikuje nasilnik i žrtva. Ta simplifikacija može biti upotrebljiva kao rano upozorenje na moguće ozbiljne posljedice koje mogu nastupiti kao rezultat sprovedenih malicioznih-mobirajućih aktivnosti. Ono može biti i odgovor nasilniku i kao sredstvo za iznalaženje mehanizama kako institucionalnih tako i relističkih kako bi se zaštitili vitalni interesi određenog subjekta međunarodnih odnosa.

## ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Umjesto zaključka i preporuka izdvojićemo samo neka od zapažanja. Ljudski resursi predstavljaju veoma bitan faktor u razvoju brojnih organizacija, preduzeća, institucija, društava, država, nevladinih organizacija i slično. Kroz ovu knjigu je detaljno objašnjeno sve što je vezano za pojam ljudskih resursa, razvoj i upravljanje ljudskim resursima, njihovo značenje i uloga u funkcionisanju društva i životnog ciklusa uopšte.

Na početku knjige objašnjeno je na koji način određujemo ljudske resurse, šta je to što je najbitnije.

Dalje imamo socijalni kapital, kao i ljudske resurse kroz obrazovanje, obučavanje i učenje. Ono što je jako bitno u određivanju ljudskih resursa svakako je menadžment.

Kompletno dalje poglavlje posvećeno je menadžmentu, od definicija, obrade podataka, znanja, kroz teorijsku osnovu, ali i grafičke i tabelarne prikaze.

Nakon upoznavanja sa osnovnim pojmovima, kroz slijedeće poglavlje objašnjen je najvažniji činilac i pokretač svega u modernom društvu, a to je *komunikacija*.

Da li postizemo bolje rezultate na poslovnom, ali i životnom polju, ako nastupamo kao pojedinac ili u grupi, pojašnjavaju slijedeća poglavlja. Ljudske resurse mora neko da vodi i organizuje, kako bismo imali što uspješnije i pozitivnije rezultate. Takođe, u ovoj knjizi je detaljno objašnjena organizacija i rukovođenje ljudskim resursima, sa nizom značajnih prijedloga za socijalne mreže i socijalne akcije.

Zatim dolazimo do konflikata. Pojam, vrste, i načini prevazilaženja konflikata pojašnjeni su detaljno, precizno sa nizom naučnih viđenja i prijedloga. Kao i većina stvari u životu, tako ni ljudski resursi ne mogu funkcionisati bez moralne vrijednosti i poslovne etike što je detaljno obrazloženo u ovoj knjizi sa nizom preporuka za poboljšanje stanja po pitanju karaktera, karakterologije, etike, svijesti i savjesti. Dosta interesantan dio ove knjige posvećen je mobingu, kojim se zaokružuje ova naučno, teorijski i praktično bogata knjiga multidisciplinarnog karaktera. Danas sve više slušamo o ovoj temi i svjesni smo njene ozbiljnosti i postojanja u našoj zemlji. Šta je mobing, koje su vrste i faze mobinga, kao i posljedice mobinga, objašnjeno je u posljednjem, poglavlju ove knjige.

Ukupan razvoj organizacije se sve više posmatra kao način povećanja i poboljšanja znanja, vještina saznanja, razvoj ukupnih potencijala i sposobnosti zaposlenih, promjene stavova, vrijednosti, aspiracija i ponašanja zaposlenih. Na značaju dobijaju širenje "*preduzetničkog duha*" i orijentacija na promjene. Tome je usmjeren i sistem motivacije koji uz materijalnu situaciju osigurava autonomiju, samoaktualizaciju, individualni rast i razvoj.

Pred našim društvom stoji zadatak, da iz nedovoljno apsolvirane industrijske ekonomije uskočimo u zahuktalu ekonomiju znanja, u kojoj informacija predstavlja jedan od najvažnijih resursa, a informatička i komunikaciona tehnologija su osnovne pokretačke sile. Moramo stalno da učimo i da se usavršavamo, da bismo mogli da budemo u korak sa vremenom i tehnologijom. „*Vrijeme je*

*novac*“, i zato ne gubimo uzalud vrijeme, nego iskoristimo svaku sekundu za naš napredak, razvoj i uspjeh.

**Knjiga *Razvoj i upravljanje ljudskim resursima* je tranzicijski i istorijski izazov, istovremeno teorijski i praktični izazov, potreba ovog vremena ne vremena, kada je sve više debelih knjiga i tankih pisaca, kada je sve više profesora koji objavljuju više nego što su pročitali, kada se u akademsku zajednicu uvlače neznalice, akademski mediokriteti i akademske nakaze, ona je svjedok vremenu u kojem obrazovanju treba vratiti obraz.**

Naš uvaženi redovni profesor Ostoja Đukić iz Banja Luke rekao bih...“Po jednu ili više mudrosti i dobrih stvari naučio sam: od monaha ispod Himalaja, hodočasnika iz Benaresa, tibetanskog lame, hinduističkog vjernika, japanske čaplje, indijske kobre, čobana sa Vlašića, islamskog sufije, svetogorskog isposnika, kavkaskog orla, stepskog vuka, narodnog iscjelitelja, čuvara plaže, doživotnog robijaša, neizlječivog bolesnika, vjerskog fanatika, samohrane majke, strastvenog kockara, berača bilja, kupača u Gangu, dobrodušnog siromaha, noćnog ćuka, jazavca osmatrača, raspjevanog cvrčka, poljske ševe, propalog bogataša, razočaranog ratnika, nižeg činovnika, logoraša, skeledžije, lovočuvara, beduina, koale, monaha iskušenika, slijepog miša, orla, vodeničara, nevino osuđenog, žeteoca, Simanovog pijetla, riječnog raka, zaljubljenika u prirodu, razočaranog ljubavnika, lovca u džungli, vrsnog muzičara, iskusnog kuvara, sumo rvača, poljske prepelice, seoskog krčmara, ranjene zvijeri, ukrotitelja životinja, strijelovitog sokola, jata ždralova, hodočasnika sakuri, uzgajivača cvijeća, seoske vezilje, kosca, kovača, trubača, svrake, kreštalice, pustinjačke deve, šakala, stogodišnjeg starca, divokoze, lava, poljara, zvonara, čuvara zatvora, vjerskog turiste, putnika i hroničara.“ ( Ostoja Đukić, (2014), Pregled indijske filozofske i njoj srodne misli, Evropski defendologija centar, Banja Luka i Narodna biblioteka „Ivo Andrić“ Čelinac, str.11.)

Mi još učimo, naučismo od svih njih ponešto, po najmanje od tranzicijskih političkih elita, učenje bez razmišljanja je prazno, a razmišljanje bez učenja je opasno, stekosmo snage i Danteove smjelosti da objavimo ovo heterogeno i multidisciplinarno djelo, sa akademskom zaštitom odabrane teme... bar za sada...



## LITERATURA

1. Adičes, I.: *Menadžment za kulturu*, Adičes menadžment konsalting: Agencija za marketing ZSI, Novi Sad, 1995.
2. Adorno, T., Horkhajmer, M.: *Sociološke studije*, Školska knjiga, Zagreb, 1980.
3. Albert, M.: *Kapitalizam protiv kapitalizma*, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
4. Alegrija, Ž. i dr.: *Prostor i vreme danas – zbornik radova*, Nolit, Beograd, 1987.
5. Avramov, S., Kreča, M., *Međunarodno javno pravo*, Savremena administracija, Beograd, 1999.
6. Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb, 1999.
7. Bensada, S.: *Stres je život*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1999.
8. Bitel, L.: *Stilovi i tehnike upravljanja*, Clio, Beograd, 1977.
9. Bojanović, R.: *Psihologija međuljudskih odnosa*, Centar za primenjenu psihologiju, Društvo psihologa Srbije, Beograd, 1998.
10. Bono, E.: *Ja sam u pravu – ti grešiš*, Naučna knjiga, Zagreb, 1995.
11. Brown, J. A. C.: *Socijalna psihologija u poduzeću*, Privreda, Zagreb, 1962.
12. Bobrek Miroslav: *QMS Design: projektovanje sistema menadžmenta kvalitetom*—Mašinski fakultet, Banja Luka, 2000.
13. Basu Ron; *Implementing Quality: A practical guide to tools and techniyues*, Thomson Learning, 2004.
14. Collins, Eliza G.C. i Devanna, Mary A.: *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću*. Mate, Zagreb, 2002.
15. Čamilović, S.: *Poslovi i organizacija kadrovske funkcije*, Kultura, Beograd, 1988.
16. Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Data status, Beograd, 2007.
17. Dimitrijević, V., Stojanović, R., *Teorija međunarodnih odnosa*, Službeni list SRJ, Beograd 1996.
18. Drašković, B.: *Daroviti i obrazovna odiseja*, ABC – Grafika, Beograd, 1998.
19. Đurić, Đ.: *Psihologija i obrazovanje*, Učiteljski fakultet, Sombor, 1999.
20. Đurić, Đ.: *Socijalna psihologija obrazovanja*, Učiteljski fakultet, Sombor, 1996.
21. Đorđević Dejan: *Sistem upravljanja kvalitetom*, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2003.
22. English, H., English, A.: *Obuhvatni rečnik psiholoških i psihoanalitičkih pojmova*, Savremena administracija, Beograd, 1972.
23. Elif E. Yücetürk and Kemal M. Öke, *Mobbing and bullying: legal aspects related to workplace bullying in Turkey*, Internet 29/09/2008, [www.boeckler.de/pdf/seer\\_2005\\_02\\_yuecetuerk.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/seer_2005_02_yuecetuerk.pdf).
24. Frankl, V.: *Nečujni vapaj za smislom*, Naprijed, Zagreb, 1987.
25. Frojd, S., *Iz kulture i umetnost*, Matica srpska, Novi Sad, 1979.
26. Frojd, S., *Uvod u psihoanalizu*, Matica srpska, Novi Sad, 1979.
27. Frojd, S., *Nova predavanja*, Matica srpska, Novi Sad, 1979.

28. From, E., *Anatomija ljudske destruktivnosti I–II*, Naprijed, Zagreb, 1986.
29. From, E., *Bekstvo od slobode*, Naprijed, Zagreb, 1984,
30. Fromm, E., *Zdravo društvo*, Naprijed, Zagreb, 1984.
31. Fukojama, F.: *Sudar kultura*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1997.
32. Gahagen, Dž.: *Interpersonalno i grupno ponašanje*, Nolit, Beograd, 1978.
33. Grinberg, Dž. i Baron, R.A.: *Ponašanje u organizacijama – razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Želnid, Beograd, 1998.
34. Goleman, D.: *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 1997.
35. Hol, K., Lindzi, G.: *Teorije ličnosti*, Nolit, Beograd, 1983.
36. Hartig, K., Frosch, J., *Workplace Mobbing Syndrome: The 'Silent and Unseen' Occupational Hazard*, Brisbane, Queensland Working Women's Service and Griffith Business School, Griffith University, 12-14 July 2006, Internet 28/09/2008, [www.qwws.org.au/filestore/OWOL%20Papers/PDF/Hartig%20and%20Frosch%20paper%20FINAL.pdf](http://www.qwws.org.au/filestore/OWOL%20Papers/PDF/Hartig%20and%20Frosch%20paper%20FINAL.pdf).
37. Hobs, T., *Levijatan*, Gradina, Beograd, 1991.
38. Hrnjica, S.: *Opšta psihologija sa psihologijom ličnosti*, Naučna knjiga, Beograd, 1981.
39. Hrnjica, S.: *Zrelost ličnosti*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1982.
40. Iveković, D.: *HR Menadžment – pojmovnik*. Adizes, Novi Sad, 2006.
41. Jakobi, J.: *Psihologija Karla Gustava Junga Dereta*, Beograd, 2000.
42. Jakovljević, V.: *Uvod u socijalnu patologiju*, Naučna knjiga, Beograd, 1971.
43. Janković, P.: *Upravljanje ljudima*. Dosije, Beograd, 2001.
44. Jokić-Begić, N., Kostelić-Martić, A., Nemčić-Moro, I.: *Mobing-Moralna zlostavljanja na radnom mjestu*. Klinika za psihološku medicinu, Klinički bolnički centar Zagreb, Zagreb, 2003.
45. Jokić-Begić, N., Kostelić-Martić, A., Nemčić-Moro, I., "Mobbing-moralna zlostavljanja na radnom mjestu", *Socijalna psihijatrija*, vol. 31, br.1, str. 25–26.
46. Katel, R.: *Naučna analiza ličnosti*, Izdavačko-grafički zavod, Beograd, 1978.
47. Klose, A.: *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
48. Kozler, L., *Funkcije društvenog sukoba – ispitivanje koncepata društvenog sukoba i njegove upotrebe u empirijskim sociološkim istraživanjima*, Mediterran Publishing, Novi Sad, 2007.
49. Koić, E., Filaković, P., Mužinić, L., Matek, M., Vondraček, S., "Mobing", *Rad i sigurnost*, vol. 7, br. 1, 2003, str. 1–20.
50. Kostelić-Martić, A., *Mobing: psihičko maltretiranje na radnom mjestu*, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
51. Koković, D., *Socijalna antropologija sa antropologijom obrazovanja*, Nezavisni univerzitet, Banja Luka, 2008.
52. Koković, D.: "Doba sponzorstva"; *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 98 (1995).
53. Koković, D.: "Marketing i sponzorstvo – od sporta do umetnosti"; *Sociološki pregled*, 1 (1996).
54. Koković, D.: "Moderni mitovi i kultura"; *Mit*, Filozofski fakultet, Novi Sad, 1996.



55. Koković, D.: "Nasilje i kultura"; *Seksualnost, agresivnost, delikventnost*, Matica srpska, Novi Sad, 1999.
56. Koković, D.: *Sociologija obrazovanja*, Matica srpska, Novi Sad, 1994.
57. Kolakovski, L.: *Mini predavanja o maksimirima*, Plato, Beograd, 1997.
58. Kosović, D.: *Stres*, Univerzitetska riječ, Titograd, 1989.
59. Kostelić-Martić, A.: *Mobing-psihičko maltretiranje na radnome mjestu*. Školska knjiga, Zagreb, 2005.
60. Kovi, S.: *Sedam navika uspešnih ljudi*, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 1994.
61. Kreč, D., Kračfeld, R., Balaki, I.: *Pojedinac u društvu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, 1972.
62. Krstić, D.: *Psihološki rečnik*, IRO »Vuk karadžić«, Beograd, 1988.
63. Leymann, H.: The Content and Development of Mobbing at Work. In: Zapf & Leymann (Eds.): *Mobbing and Victimization at Work . A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2. 1996.
64. Leymann, H.: *The Mobbing Encyclopedia*, 1998. [www.leymann.se](http://www.leymann.se)
65. Leymann, H., *The Mobbing Encyclopaedia, Bullying: Whistleblowing. Information about Psycho Terror in the Workplace.* 1992, Internet: <http://www.leymann.se/>.
66. Loven, A.: *Bioenergetika*, Nolit, Beograd, 1988.
67. Lovrić, Miodrag i drugi: *Statistička analiza – metodi i primjena*, Ekonomski fakultet Banja Luka, Banja Luka, 2006.
68. Lorenc, K., *Takozvano zlo – prirodoslovni korijeni agresivnosti*, Algoritam, Zagreb, 2004.
69. Mandić, T.: *Komunikologija – psihologija komunikacije*, štamparija »Jovan«, Beograd, 1995.
70. Maslov, A.: *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd, 1982.
71. Makijaveli, N., *Vladalac*, Enigma, Pančevo, 1998.
72. Maslov, A., *Motivacija i ličnost*, Nolit, Beograd, 1982.
73. Mekgark, H.: *Razvoj i promena*, Nolit, Beograd, 1978.
74. Mikić, Đuro: *Sistemi – struktura i upravljanje*, Visoka škola za ekonomiju i informatiku – Prijedor, Prijedor, 2007.
75. Mikić, Đuro: *Upravljačko odlučivanje*, Visoka škola za ekonomiju i informatiku – Prijedor, Prijedor, 2007.
76. Moris, D.: *Otkrivanje čoveka*, Jugoslavija, Beograd, 1979.
77. Moskovisi, S.: *Doba gomila I i II*, Čigoja štampa, Beograd, 1977.
78. Niče, F., *Volja za moć*, Dereta, Beograd, 2003.
79. Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M.: *Menadžment ljudskih potencijala*. Mate / Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.
80. Novaković, Zoran, Mikić, Đuro: *Alati kvaliteta*, Visoka škola za ekonomiju i informatiku – Prijedor, Prijedor, 2010.
81. Novaković, Zoran: *Uptavljanje kvalitetom*, Visoka škola za ekonomiju i informatiku – Prijedor, Prijedor, 2010.
82. Obradović, J, Čudina, M.: *Psihologija*, Privreda, Zagreb, 1963.
83. Olport, G.: *Nastajanje*, Mond, Beograd, 1997.
84. Olport, G.: *Sklop i razvoj ličnosti*, Kultura, Beograd, 1969.
85. Orvel, Dž., *1984*. Libretto, Beograd, 2004.

86. Panić, V.: *Razvojno-dinamička psihologija i psihologija učenja*, Naučna knjiga, Beograd, 1990.
87. Pek, D, Vitlou, D.: *Teorije ličnosti*, Nolit, Beograd, 1978.
88. Petković, B, Janičijević, N.: »Lične osobine menadžera«, *Credibel almanah*, 1995.
89. Petković, S., Magdalenić, I.: *Elementi socijalne psihologije*, Liber, Zagreb, 1977.
90. Petronijević, B.: *Uvod u psihologiju*, Sveti Sava, Beograd, 1923.
91. Petrović, S. M.: *Popularna psihologija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1992.
92. Pets, B.: *Psihologijski rječnik*, Prosvjeta, Zagreb, 1992.
93. Popović, Branko: Obezbeđenje kvaliteta proizvoda (Quality assurance), Nauka, Beograd, 1992.
94. Popović, Branko: Procesna kontrola u Sistemu kvaliteta (Process control), Naučna knjiga, Beograd, 2000.
95. Punišić, D.: *Dizajn ličnog imidža*, Prosveta, Beograd, 1990.
96. Pupavac, D. i Zelenika, R.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu*. Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
97. Pupovac, M.: *Politička komunikacija*, August Cesarec, Zagreb, 1990.
98. Radenović, P.: *Sociološki aspekti funkcije rukovođenja*, Leskovac, 1970.
99. Radonjić, S.: *Psihologija učenja*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1999.
100. Ratković, M.: *Razvoj ljudskih resursa*. Fakultet za menadžment »Braća Karić« Beograd, 1993.
101. Rajt, M.: *Upravljanje samim sobom*, Panorama, Zagreb, 1968.
102. Rejk, B., Edkok, K.: *Vrednosti, stavovi i promena ponašanja*, Nolit, Beograd, 1978.
103. Ristesti, J.: *Društveno kulturni kontekst mobinga u radnoj organizaciji – magistarski rad odbranjen na ECPD*. Beograd, 2013.
104. Rot, N.: *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1999.
105. Rot, N.: *Psihologija ličnosti*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1994.
106. Rozenberg, M.: *Jedan model nenasilne komunikacije*, Cicero, Beograd, 1996.
107. Randall, P., *Bullying in Adulthood: Assessing the Bullies and Their Victims*, London: Brunner-Routledge. 2001, pp. 8-15.
108. Serpel, R.: *Uticao kulture na ponašanje*, Nolit, Beograd, 1978.
109. Sorokin, B.: *Osnovi socijalne psihologije*, Narodne novine, Zagreb, 1973.
110. Sprott, W. J.: *Human Groups*, London, 1969.
111. Staton, Z.: *Uspješno podučavanje*, Panorama, Zagreb, 1965.
112. Stojković, S., Đurasović, V., Unčanin, R.: *Motivacija menadžera*, Grmeč, Beograd, 1998.
113. Stoner, A.F.Dž., Friman R.E. i Gilbert, D.R.: *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000.
114. Stor, Z.: *Ljudska agresivnost*, Nolit, Beograd, 1989.
115. Subotić, D.: *Upravljanje ljudskim resursima*, IPS i Centar za istraživanje, obuku i razvoj menadžmenta u ljudskim resursima, Beograd, 2003.
116. Supek, R.: *Psihologija i antropologija*, Nolit, Beograd, 1981.

117. Supek, R.: *Psihologija u privredi*, Rad, Beograd, 1958.
118. Ståle, E., Hoel, H., Zapf, D., and Cooper, C., L., (eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, New York Taylor & Francis, 2002, Preface, pp. xiii.
119. Shallcross, L. Z., *The Pecking Order: Workplace Mobbing in the Public Sector*, Unpublished Master of Public Sector Management thesis, Brisbane: Griffith University, 2003. – In: Michael Sheehan, *Workplace Mobbing: a proactive response*, Australia, Department of Management, Griffith University, Internet 29/09/2008, [www.lindas.internetbasedfamily.com/f/MobMS.pdf](http://www.lindas.internetbasedfamily.com/f/MobMS.pdf).
120. Šmit, V. H. O.: *Razvoj deteta*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1999.
121. Štajnberger, I.: »Čovek u automatizovanom sistemu«, *Inžinjerska psihologija*, Nolit, Beograd, 1980.
122. Štajnberger, I., Čolak, B., Milojković, N., *Kako otkriti zlo u sebi i drugima*, Plato, Beograd, 2006.
123. Šušnjić, Đ., *Ribari ljudskih duša*, Čigoja štampa, Beograd, 2004.
124. Šuković, F.: *Organizacija, grupe i motivacija*, Jugoslovenski zavod za produktivnost rada, Beograd, 1986.
125. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S.: *Menadžment ljudskih resursa*. Data status, Beograd, 2004.
126. Todorović, Zdravko i drugi: *Kvalitet prema standardima serije ISO 9000*, Ministarstvo industrije i energetike Republike Srpske, Banja Luka, 1996.
127. Todorović, Zdravko i drugi: *Izlazna kontrola u sistemu kvaliteta (Product control)*, Nauka, Beograd, 2000.
128. Trebješanin, Ž.: *Rečnik psihologije*, Stubovi kulture, Beograd, 2000.
129. Tukidid, *Povijest Peloponeskog rata*, Dereta, Beograd, 1991.
130. Vejnović Duško i Vejnović Vesna: *Poslovna kultura*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2007.
131. Veljković, J., Đurić, Z.: *Psiho drama i socio drama*, BMG, Beograd, 1998.
132. Veselinović, M., Kišić, T.: *Prometna kultura s osnovama psihologije*, Školska knjiga, Zagreb, 1982.
133. Vučetić, M.: *Mobing i zaštita od mobinga*. Cekom, Novi Sad, 2008.
134. Vujčić, V.: *Sistem vrijednosti i odgoja*, Školske novine, Zagreb, 1987.
135. Vujčić, V.: *Menadžment ljudskog kapitala*. Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2005.
136. Vujčić, D.: *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008.
137. Zsifkovits, V.: *Politika bez morala?* Školska knjiga, Zagreb, 1996.
138. Zvonarević, M.: *Socijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb, 1978.
139. Vuković, D., "Mobing na radnom mjestu", *Temida*, vol. 9. br. 4, decembar 2006, str. 3–10.
140. Zentall, T., R., Galef, B., G., Jr., (eds), *Social Learning: Psychological and Biological Perspectives*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1988.

