Комуникација као мера перформансе лидерства

Communication as a measure of leadership performance

Сузана Стојановић *

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица
University of Novi Sad, Faculty of Economics, Subotica

Слободан Марић **

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, Суботица
University of Novi Sad, Faculty of Economics, Subotica

Сажетак: Нема система, било природног или вештачког, који је могуће поимати, а поготово усмеравати уколико не постоји разумевање начина комуникације. Отуда неодвојивост комуникације и лидерства као два основна сегмента истраживачког подручја овог рада. У ком правцу се мења човек, шта то имплицира истраживачка питања и отвара простор за нова? Човек као високообразовани појединац, специјалиста или експерт у актуелним околностима, пословање заснива на знању, услед чега знање представља доминантну имовину већине успешних организација. У ситуацијама у којима се појављује значајна комуникациона дистанца, јављају се значајне баријере у комуникацији, које доприносе неуспеху самог процеса. Оно што додатно апострофира овај наведени истраживачки проблем јесте структура пословног система, која се мења у складу с актуелним трендовима, па самим тим доводи до промена канала комуникације, односно протока информација. Ове промене нису занемариве и значајно мењају природу комуникације, а као последица свега тражи се адекватан одговор лидерства. Основно истраживачко питање гласи: У којој мери ефикасност комуникације дефинише успешност као фаза у зрелости лидерства? Квантитативни поступци примерени основним истраживачким намерама и природи расположивих података јесу мултиваријациона анализа варијансе (МАНОВА), дискриминативна анализа и једнофакторска анализа варијансе (АНОВА), с циљем утврђивања разлика између дефинисаних група посматране појаве, у зависности од специфичности посматраних обележја.

Кључне речи: комуникација, лидерство, промене, интелектуални капитал, пословни успех

Abstract: There is no system, whether natural or artificial, which can be understood and especially directed if there is no understanding of the mode of communication. Hence the inseparability of communication and leadership as two main segments of the research area of this paper. In what direction does a person change, what implies research questions and opens space for new ones? A person as a highly educated individual, specialist or expert in the current circumstances is based on knowledge, which makes knowledge the dominant property of most successful organizations. In such situations there is a significant communication distance, significant communication barriers are emerging that contribute to the failure of the process itself. What further adds to this research problem is the structure of the business system, which changes in line with the current trends and consequently leads to a change in the communication channel, ie, the flow of information. These changes are not negligible and significantly change the nature of communication, and as a consequence of all, an adequate response from leadership is required. The basic research question is: To what extent does the efficiency of communication define success as a stage in the maturity of leadership? Quantitative methods that

* ✉ suzana93stojanovic@gmail.com

** ✉ marics@ef.uns.ac.rs

are appropriate to the basic research intentions and the nature of the available data are multivariate variance analysis (MANOVA), discriminatory analysis and single-factor analysis of variance (ANOVA) in order to determine the differences between the defined groups of observed phenomenon depending on the specificity of the observed features.

Keywords: communication, leadership, change, intellectual capital, business success.

Увод

Организованост информација у систему детерминише меру успешности система, док крајња супротност указује на присуство ентропије (Viner, 1972). Полазећи од основног постулата теорије система, битан предуслов успешног управљања системом, без обзира на његове специфичности, јесте познавање система, што је детерминисано пре свега познавањем природе комуникација датог система. Успешно функционисање система детерминисано ефикасношћу система управљања заснива се на систему комуникација. Пословни системи, организације као друштвени системи, припадају највишем нивоу сложености, где улога лидерства постаје неодвојиви део процеса комуникација у ангажовању и координацији како људских, тако и свих других врста ресурса.

Ставови наведени у претходном одељку наизглед представљају аксиоме, где нема простора за нова питања и истраживачки рад. Оваква поставка ствари апсолутно је прихватљива у непромењеним околностима, будући да такви услови не важе, јер не само да околности нису промењене него се разликују и елементи комуникационог процеса, мислећи на човека пре свега. У ком правцу се променио човек, шта то имплицира истраживачка питања и отвара простор за нова?

Човек је данас радник знања, носилац вредности највећег дела имовине предузећа у виду интелектуалног капитала, високообразовани појединац, специјалиста или експерт. Ако специјалисте или експерте слободно дефинишемо као све мање људи који све више знају (неформално дефинисање из кулоара УН), онда долазимо до једног веома једноставног закључка – комуникациона дистанца, јаз између таквих појединаца, све је већи, односно, управо из наведеног разлога јављају се значајне баријере у комуникацији. Ово сликовито можемо приказати на примеру две планине које се у основи додирују (базична знања – комуникација без препрека, или значајних препрека), док је највећа дистанца између ових планина на врховима (појединци са специјалистичким знањем – комуникационе баријере). Некада је овакав случај био изузетак, данас су изузеци предузећа без радника знања, јер услед законитостима тржишне конкуренције, оваква предузећа нестају.

Оно што додатно апострофира овај наведени истраживачки проблем јесте структура пословног система, која се у складу с актуелним трендовима мења, па самим тим доводи до промена канала комуникације (ланца командовања), односно свих специфичности протока информација. Промене структуре огледају се у већем степену децентрализације, скраћивању ланца командовања, ширем распону контроле, мањем јединству командовања, већем степену делегирања... Ове промене нису занемариве и значајно мењају природу комуникације, а као последица свега тражи се адекватан одговор лидерства.

Претходни наводи сугеришу следеће истраживачко питање: У којој мери ефикасност комуникације детерминише успех лидерства?

У настојању да се реализују основне истраживачке намере које произлазе из прецизно ограниченог подручја истраживања јасно дефинисаног истраживачког проблема, користиће се квантитативни поступци, мултиваријациона анализа варијансе (МАНОВА), дискриминативна анализа и једнофакторска анализа варијансе (АНОВА) за истраживање разлика између дефинисаних група посматране појаве у зависности од одабраних варијабли истраживања и природе расположивих података.

1. Преглед владајућих ставова у подручју истраживања – комуникација и лидерство у ери знања

Еру знања карактерише нови конкурентски пејзаж, под утицајем глобализације, технологије, дерегулације и демократизације (Halal, Taylor, 1999), који хоризонтално и вертикално чини један нови пословни амбијент. У том процесу они активно међусобно повезују свет, стварајући оно што су неки назвали „везивном ером“ (Halal, 1998; Miles, 1998; Hogue, Lord, 2007).

Посредством мултинационалних организација и стратегијских пословних алијанси, организације у земљама у развоју далеко су више ангазоване у производним активностима као произвођачи или подизвођачи, док се организације у развијеним економијама више фокусирају на услуге и пословање засновано на знању (Drucker, 1999). Ове друге се суочавају с потребом да испоље брзину, флексибилност и прилагодљивост, с апсолутном тежњом за стицањем нових знања, креирањем иновација и адекватном динамиком развоја, што је кључно за стицање конкурентске предности (Jennings, Naughton, 2000). Другим речима, компаније у развијеним економијама одржавају супериорне перформансе у ери знања, унапређујући брзину учења (Child, McGrath, 2001).

Током последњих неколико деценија, с брзим развојем технологије, природа комуникације се значајно мења (Baguah, 2012). Технологија као извор промена комуникације пре свега детерминише неке основне елементе комуникационог процеса, као што су природа поруке, канал комуникације, као и саму врсту комуникације, што се односи на целину процеса. Међутим, оно што представља круцијални фактор комуникационог процеса, а који је и сам део таласа промена, јесте човек. Иако су поменуте новине највише допринеле промени окружења и периферних елемената комуникационог процеса, ове промене нису утицале на промену значаја и улоге човека у комуникационом процесу као критичног фактора његовог успеха, лидерства, односно целине менаџмент процеса, а самим тим и функционисања организације као целине.

Тако слободно можемо рећи да ефикасност комуникације представља меру ефикасности организације и пословног успеха. Значајну карику на путу до успеха представља лидерство, посматрано у обе димензије, како оних који су вођени, тако и оних који воде. Оно што захтева промене у лидерству јесте човек који је постао радник знања, носилац вредности највећег дела имовине предузећа у виду интелектуалног капитала, високообразовани појединац, специјалиста или експерт. Услед ових околности постају неопходне и значајне промене у лидерству, којим се успешно остварује утицај, а самим тим и вођење свих појединаца у правцу остваривања циљева организације као мере пословног успеха.

1.2. Нови пословни контекст – промене у комуникацији: нова платформа лидерства

Без обзира на истицање улоге човека у комуникационом процесу, не могу се занемарити промене које су последица развоја и примене информационо-комуникационих технологија (ICT). Услед тога, за дисеминацију званичних пословних информација доминантан комуникациони канал у већини организација постаје имејл. Да би се избегле баријере дискретне комуникације и обезбедила ланчана дискусија у оквиру затворених група, друштвени медији су постали прилично популарни (Touhidul, Sorooshian, 2018). Употреба на вебу засноване и мобилне технологије, друштвени медији (Whatsapp, Telegram, Skype, Facebook) пружају платформу за интерактивни дијалог, али и могућност размене пословне документације и података у дигиталном формату (Baruah, 2012). Овај облик комуникације не само да трансформише начин и природу комуникације него и организацију у целини.

Брзо променљиво и све повезаније модерно друштво учинило је раднике једном од најважнијих стратешких изборних група организација (Kim, Rhee, 2011). С једне стране, запослени су значајан ресурс организације, што директно доприноси организационом учинку. С друге стране, запослени су корпоративни амбасадори и заговорници брендова, који представљају организацију екстерним заинтересованим странама (тј. купцима и акционарима), како на интернету, тако и офлајн. Због тога би задовољавајући односи између запослених и организација не само могли повећати продуктивност запослених већ и помоћи у креирању критичне и трошковно ефикасне радне снаге, која негује квалитетне спољне односе и штити невидљиве ресурсе организације као што је репутација (Men, 2014). Међутим, постоје неочекивани резултати када су у питању организациони канали комуникације и употреба друштвених медија.

Иако су професионалци и стручњаци за односе с јавношћу почели да препознају предност друштвених медија у изградњи и ангажовању друштвене заједнице (Crescenzo, 2011; Whitworth, 2011), интерактивни, комуникативни, лични и подстицајни нови медији нису у великој мери најбоље интегрисани у оквиру система интерних комуникација организација, због тога што друштвени медији представљају релативно ново средство комуникације за већину организација.

Запослени у организацијама преферирају *face-to-face*, или директну интер-персоналну комуникацију с менаџерима, у односу на неке друге видове комуникационих канала, попут електронске поште (White et al., 2010). Као најбогатији канал комуникације, комуникација лицем у лице омогућава невербалну комуникацију и непосредну повратну информацију, те одражава спремност менаџмента да слуша запослене. Када запослени имају прилику да саопште своје мишљење и имају осећај да им је посвећена пажња, остварује се далеко већи степен задовољства у односу запослених и организације.

Симетрична комуникација представља општепознату комуникацију и праксу, која се карактерише нагласком на „поверење, кредибилитет, отвореност, односе, реципроцитет, мрежну симетрију, хоризонталну комуникацију, повратне

информације, адекватност информација, стил усредсређен на запослене, толеранцију за неслагање и преговарање“ (Grunig, 1992). Двосмерна по природи, симетрична комуникација има за циљ да олакша дијалог између организације и њених запослених. Насупрот томе, асиметрична комуникација је једносмерни приступ одозго надолу (Grunig et al., 2002), дизајнирана тако да иницира или контролише понашање запослених у складу са захтевима менаџмента. У складу с тим идентификована је позитивна корелација између симетричне комуникације и учинка запослених, као што су задовољство послом, препознатљивост, лојалност, односи организације и запослених и комуникација (Kim & Rhee, 2011).

1.2. Лидерство: пред истим захтевима – у новим условима

Ново доба ствара нове врсте изазова за организације и њихове лидере (Barkema et al., 2002; Schneider, 2002). У овој постиндустријској ери (постинформационој ери, прим. аут.), успех организације заснован је више на хуманом капиталу, односно на организационом знању и потенцијалу учења, него на њеној физичкој имовини (McKelvey, 2001; Quinn, Anderson, Finkelstein, 2002). У индустријској економији, изазов у оквиру организације био је да координира физичку имовину коју произведу запослени. То је углавном био проблем оптимизације производње и физичког протока производа (Uhl-Bien, Marion, McKelvey, 2007). У новој економији („новој економији“, економија је економија, прим. аут.), изазов је креирање окружења у којем се знање акумулира и постаје приступачно у сваком смислу (Schneider, 2002).

У данашњим организацијама, поготово онима које су доминантно засноване на знању као кључном ресурсу у пословању, постоји континуирана потреба развоја (Pearce, Manz, 2005). Традиционално, највећи напори у развоју лидерства када су у питању организације углавном су стриктно фокусирани на формалну хијерархијску структуру. За разлику од традиционалног приступа развоју лидерства, према наведеним ауторима, неопходно је да сви запослени буду укључени и дају допринос развоју лидерства како би организације припремиле своје запослене за одговорно самовођење (*self-leadership*) и ефикасну примену дистрибутивног вођења (*shared-leadership*). Самовођење укључује сет вештина као што су самоконтрола, постављање сопствених циљева, самонаграђивање, обликовање сопственог посла, самоусмеравање интерног дијалога, ментална имагинација. Дистрибутивно лидерство подразумева укљученост свих чланова у вођење тима, односно не приметне, симултане, текуће утицаје у оквиру тима. Овакав приступ нарочито је изражен у организацијама с учесталим тимским структурама заснованим на знању. Да би организације у потпуности усвојиле овај концепт и тако спремно дочекале све захтеве будућег пословања, постоји потреба напуштања популарне митологије у погледу поимања лидерства као чврсте хијерархијске структуре и строго формалних улога.

Рад заснован на знању, који захтева интелектуални капитал обучених специјалиста, све више зависи како од индивидуалних учесника, који могу поседовати значајно знање које је неопходно за самостални рад, тако и од тимова у којима је знање појединаца интегрисано. Сваки појединац са значајним специјалистичким знањем у организацији заснованој на знању и с доминантном

тимском структуром, прилично је удаљен од других сегмената радног процеса, што му отежава и вршење сопствених надлежности, а поготово лидерске улоге. Све претходно наведено представља разлоге за усвајање модела лидерства као што су самовођење и дистрибутивно вођење. Међутим, уколико не постоје потребни услови, ови модели лидерства испољаваће све своје недостатке, што је специфично за другу екстремну крајност у лидерском понашању.

Специфичности пословног окружења и модели лидерства који су претходно представљени генерички су обухваћени парадигмом теорије комплексног лидерства (Complexity Leadership Theory) и комплексних адаптивних система (Complex Adaptive Systems). Теорија комплексног лидерства пружа организацијама адекватан одговор на изазове пред којима се налазе мрежним приступом у решавању проблема (Uhl-Bien, Marion, McKelvey, 2007).

Теорија комплексног лидерства, према наводима ових аутора, даје концепт лидерства који омогућава учење, креативне капацитете и флексибилност комплексних система као што су организације засноване на знању. Овај приступ има за циљ подстицање динамике комплексних адаптивних система, док у исто време, обезбеђујући контролну структуру адекватну за координацију формалних организација, обезбеђује исходе адекватне за визију и мисију система. На овај начин се омогућава интеграција динамике комплексности и формалног бирократског концепта, обезбеђивањем и координирањем истраживања и експлоатације, комплексног адаптивног система и хијерархије, неформалног усмеравања и централизоване контроле. Интерном контролом креира се осећај заједничке сврхе, која дефинише комплексне адаптивне системе и трансформише их из улоге интерног инхерентног носиоца у независне системе (Marion, Uhl-Bien, 2001, 2003; Schneider, Somers, 2006). У оквиру комплексне теорије лидерства међусобно су испреплетане три функције лидерства, што се може представити динамичким односом формалне хијерархијске структуре, административних капацитета (бирократије) и неформалних, комплексних, флексибилних међусобно повезаних капацитета друштвених система.

Адаптивно лидерство се манифестује у адаптивним, креативним и активностима учења кроз интеракцију у оквиру комплексних адаптивних система, који се настоје прилагодити условима промена и неизвесности. Адаптивне активности могу се дешавати на највишем нивоу менаџмента или у оквиру радних група; такво адаптивно лидерство обезбеђује неформалну динамику која се остварује преко интерактивних носилаца и не представља чин ауторитета.

Административно лидерство бави се структурирањем задатака, активностима планирања, креирањем визије и алокацијом ресурса неопходних за постизање циљева, управљањем кризом (Mumford, Bedell-Avers, Hunter, у штампи) и конфликтима и управљањем организационом стратегијом (Yukl, 2005).

У оквиру овог приступа, напори лидерства усмерени су на креирање услова у којима адаптивно лидерство може тежити и управљати међусобним односима између бирократских (административних) и адаптивних лидерских функција у организацији. Ово укључује две врсте улога: (1) креирање адекватних организационих услова за подстицање ефективног адаптивног лидерства у организацијама где су иновације и

адаптибилност неопходни, и (2) омогућавање протока знања и креативности од адаптибилних структура ка административним структурама. На овај начин обезбеђује се лидерство на свим нивоима организације, али природа ове улоге биће различита у зависности од хијерархијског нивоа и позиције (Uhl-Bien, Marion, McKelvey, 2007).

2. Методологија

Подаци и варијабле

Подаци потребни за овај рад прикупљени су истраживањем које је спроведено током 2018. године. Као основни метод прикупљања података коришћен је упитник у организацији „Х“, која се по класификацији Закона о рачуноводству и ревизији („Службени гласник Републике Србије“, бр. 46/06 и 111/09) разврстава као велико предузеће. Узорак садржи 120 испитаника, с два стратума (60 менаџера, 60 извршилаца), а по начину формирања удовољава критеријумима случајности.

Дефинисано подручје истраживања обухваћено је двема истраживачким целинама: лидерством (критеријумско обележје / независна варијабла) и комуникацијама (зависна варијабла). Упитник лидерства формиран на основама теорије зрелости / животног циклуса вођења (Hersey, Blanchard) и садржи 24 става, који се на Ликертовој скали (од 1 до 5) оцењују од стране испитаника. Коначни резултат рачуна с дефинисаним калкулативним поступком и тако се добија доминантан стил лидерства (Directive – 1, Coaching – 2, Supportive – 3, Delegative – 4). Доминантни стил лидерства подразумева степен зрелости следбеника да самостално обавља свој посао, да преузима одговорност и да жели да постигне успех. Што је више ових карактеристика изражено, следбеници су зрелији. Степен зрелости следбеника представља меру односа лидерства усмереног на задатак или на следбеника, где стил број 4 представља највећи степен зрелости.

Упитник комуникације садржи 14 ставова (говор/артикулисање, слушање, вербално/невербално, јасноћа, двосмерност, јединство, хармонија, отвореност, прецизност, говор тела, тон, поверење/отвореност, парафразирање, пажња, интуиција), који се анализирају као посебне варијабле (оцењујући ставове на Ликертовој скали од 1 до 5), укључујући и варијаблу која се односи на комуникацију као целину, вредновану као апсолутну средњу вредност појединачних варијабли.

Квантитативни поступци

Величина узорка, природа података, одабране варијабле и истраживачке намере омогућавају параметарска својства. Сходно томе, анализираће се параметарским поступцима, што доприноси тачнијој анализи и закључку. За испитивање разлика и постојања границе између различитих стилова лидерства у смислу утицаја на сложени скуп зависних варијабли из области комуникације користиће се мултиваријантни поступци МАНОВА и дискриминативна анализа. Од униваријантних поступака примениће се АНОВА. Примена поступака на основу којих се добија мера даје нову димензију овом истраживању. Израчунавањем коефицијента дискриминације издвајају се обележја која одређују специфичност субузорака и обележја која је потребно искључити из даље обраде, односно врши се редукција посматраног простора. Такође, приказ процена хомогености субузорака,

као и дистанца између њих, имају за циљ да се што је могуће боље изучи посматрана појава.

Сврха примене математичко-статистичке анализе јесте да се одреде карактеристике сваког субзорка, њихова хомогеност и дистанца између њих у односу на изведене карактеристике, да би се могли извести закључци с одређеним степеном поузданости. У овом раду било је потребно помоћу регресионе анализе испитати међузависност одабраних зависних варијабли како би се добили одређени резултати истраживања.

Поступци који доказују постојање сличности или разлика између дефинисаних категорија независне варијабле потврђују или одбацују хипотезу о разликама (потврђују алтернативну хипотезу), односно указују на постојање сличности. Приликом тестирања хипотеза користи се критична вредност n , која представља ризик закључивања. Ако је $n < 0.05$, нема разлога да се не прихвати почетна хипотеза.

Дефинисање хипотеза за примењене поступке врши се на следећи начин.

Поступком МАНОВА тестира се хипотеза H_1 , која гласи:

H_1 : *Постоје значајне разлике између стилова лидерства за посматрану тематску целину – комуникација.*

A_1 : *Не постоје значајне разлике између стилова лидерства за посматрану тематску целину – комуникација.*

Поступком дискриминативне анализе тестира се хипотеза H_2 :

H_2 : *Постоји јасно дефинисана граница између стилова лидерства за посматрану тематску целину – комуникација.*

A_2 : *Не постоји јасно дефинисана граница између стилова лидерства за посматрану тематску целину – комуникација.*

Поступком АНОВА тестира се хипотеза H_3 :

H_3 : *Постоји значајна разлика између стилова лидерства по појединим обележјима у оквиру тематске целине комуникација.*

A_3 : *Не постоји значајна разлика између стилова лидерства по појединим обележјима у оквиру тематске целине комуникација.*

3. Анализа резултата истраживања и дискусија

На основу дефинисаног проблема истраживања и постављених истраживачких претпоставки, расположиви подаци омогућили су примену квантитативних процедура како би се удовољило основном истраживачком питању. Основна намера у овом раду јесте утврђивање разлика између дефинисаних стилова лидерства (Directive – 1, Coaching – 2, Supportive – 3, Delegative – 4) на основу теорије зрелости / животног циклуса (Hersey, Blanchard) као критеријумског обележја / независне променљиве према природи комуникације као целини процеса и по деловима, односно варијаблама као што су говор/артикулисање, слушање, вербално/невербално, јасноћа, двосмерност, јединство, хармонија, отвореност, прецизност, говор тела, тон, поверење/отвореност, парафразирање, пажња, интуиција.

Како би отворена питања била предмет наредне анализе, неопходно је извршити тестирање хипотеза и утврдити постојање разлика, њихове значајности и

граница, што је у првом кораку учињено и приказано резултатима у Табели 1. Поступцима једнофакторске мултиваријационе анализе варијансе вршило се испитивање разлика између стилова лидерства у односу на дефинисане зависне варијабле комуникације. На основу резултата из Табеле 1 утврђена је статистички значајна разлика између стилова лидерства у односу на линеарну комбинацију зависних променљивих, $F(3, 285.547) = 1.474$, Vilksov lambda 0.56 уз статистичку значајност $p = 0.036$ (Tabachnick, Fidell, 2007). Ови резултати указују на прихватање хипотезе X1 и одбацивање алтернативне хипотезе A1.

Табела 1. МАНОВА и дискриминативна анализа стилова лидерства у односу на групу зависних варијабли

Analysis	n	F	p
MANOVA	4	1.474	.036
discriminative	4	622.828	.000

Извор: Калкулација аутора

Из резултата дискриминативне анализе $F(3, 96) = 622.828$, уз статистичку значајност, на шта указује вредност $p = 0.000$, закључујемо да постоји јасно дефинисана граница између посматраних стилова лидерства као независног обележја у односу на варијабле комуникације. Ови резултати указују на прихватање хипотезе X2 и одбацивање алтернативне хипотезе A2.

Резултати претходних квантитативних поступака указали су на разликовање и постојање граница између категорија критеријумског обележја посматране појаве, што нас упућује на наредне кораке у анализи и засебно разматрање зависних променљивих.

Резултати анализе и засебно разматрање зависних променљивих представљени су у Табели 2. Резултати су добијени на основу униваријационих поступака, у виду показатеља **F**, броја степени слободe **df** и с вероватноћом грешке прве врсте **Sig.** Анализом АНОВА настоје се утврдити разлике између стилова лидерства на основу сваког појединачног обележја у оквиру комуникације као истраживачке целине, као и допринос утврђеној разлици сваког појединачног зависног обележја помоћу показатеља **Partial Eta Squared**.

Табела 2. АНОВА анализа посматраних варијабли (Tests of Between-Subjects Effects)

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
LEAD_Cat4	Ком: Говор	2.578	3	.859	1.749	.161	.046
	Ком: Слушање	6.972	3	2.324	6.613	.000	.154
	Ком: Верб./невербална	.773	3	.258	.279	.840	.008
	Ком: Јасноћа	1.928	3	.643	1.461	.229	.039
	Ком: Двосмерна	.075	3	.025	.033	.992	.001
	Ком: Хармонија	.072	3	.024	.047	.987	.001
	Ком: Отвореност	.636	3	.212	.489	.690	.013
	Ком: Прецизност	2.364	3	.788	1.482	.223	.039

Ком: Говор тела	4.304	3	1.435	2.833	.042	.072
Ком: Тон	3.839	3	1.280	2.260	.086	.059
Ком: Поверење	.734	3	.245	.454	.715	.012
Ком: Парафразирање	.284	3	.095	.168	.918	.005
Ком: Пажња	2.086	3	.695	.954	.417	.026
Ком: Интуиција	2.152	3	.717	1.038	.379	.028
Ком: Општи успех	.354	3	.118	.665	.576	.018

Извор: Калкулација аутора

Анализом резултата Табеле 2. можемо закључити да се прихвата Хипотеза Х3 и да постоји статистички значајна разлика између поменутих категорија критеријумског обележја по појединим варијаблама зависних променљивих. Када су у оквиру Табеле 2. посебно размотрени резултати зависних променљивих, једина разлика која је досегла статистичку значајност, поред свих осталих обележја, присутна је код само две варијабле, и то Ком: Слушање и Ком: Говор тела. Код варијабле Ком: Слушање вредности показатеља $F(3, 109) = 6.613$, статистичке значајности на нивоу $p < 0.000$, са вредношћу Partial Eta Squared 0,154. Код варијабле Ком: Говор тела, вредности показатеља $F(3, 109) = 2.833$, статистичке значајности на нивоу $p < 0.42$, с вредношћу Partial Eta Squared 0.72.

У оквиру сета зависних варијабли постоји општи успех комуникације, који је рачунат као апсолутна средња вредност варијабли оцењених на скали од 1 до 5. Како бисмо оценили појединачни допринос одређене врсте комуникације укупном успеху комуникације у организацији, урадили смо корелациону анализу варијабле општег успеха с преосталим сетом комуникационих варијабли и тако утврдили колики је део варијансе једне променљиве објашњен варијансом друге.

На основу резултата Табеле 1 из прилога можемо видети да између варијабле општег успеха комуникације и преосталог сета зависних варијабли постоји јака позитивна корелациона веза на нивоу статистичке значајности, чиме се објашњава зависност општег успеха комуникационог процеса у односу на поједине сегменте комуникације. Приликом коментарисања резултата издвојићемо варијабле с највећим нивоом позитивне корелације у односу на општи успех и изразито значајним коефицијентом детерминације када је у питању истраживање у подручју друштвених наука ($> 30\%$). Варијабле које припадају претходно поменутој групи јесу следеће: говор $r = 0.645$, $p = 0.000$; јасноћа $r = 0.619$, $p = 0.000$; симетрична (двосмерна) комуникација $r = 0.616$, $p = 0.000$; пажња $r = 0.663$, $p = 0.000$; интуиција $r = 0.705$, $p = 0.000$.

Закључак

На основу претходних истраживања, која су систематично представљена у теоријском делу рада, поред свих промена које тангирају подручје истраживања и главне истраживачке целине, лидерство и комуникацију, можемо закључити да, осим других бројних исхода, односно резултата, комуникација заузима највећи удео. Уже посматрано, анализирајући промене које директно утичу на комуникациони процес, пре свега мислећи на промене канала комуникације засноване на информационо-комуникационим технологијама, као и промене човека као учесника комуникационог

процеса, који неспорно постаје појединац знања, усмена комуникација представља канал комуникације који има највећу преференцију у организацијама.

У складу с постављеним истраживачким питањем и дефинисаним истраживачким претпоставкама, а на основу расположивих резултата истраживања, који своје утемељење налазе у теоријском делу рада, добили смо резултате који, захваљујући примењеним квантитативним поступцима, потврђују све три хипотезе. Тако можемо рећи да постоје не само разлике него и јасне границе између посматраних стилова лидерства према Теорији животног циклуса/зрелости у односу на комуникацију, док се приликом анализе појединачних обележја комуникације на нивоу статистичке значајности издвајају слушање и говор тела у односу на остале посматране зависне варијабле у оквиру истраживачке целине комуникација.

Литература

- Barkema, H. G., Baum, J. A. C., Mannix, E. A. (2002). Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916–930.
- Baruah, T. D. (2012). Effectiveness of Social Media as a Tool of Communication and its Potential for Technology Enabled Connections: A Micro-Level Study. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(5), 1–10.
- Child, J., McGrath, R. G. (2001). Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1135–1149.
- Crescenzo, S. (2011). Internal Employee Communications Media. In T. Gillis (ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (2nd ed., 219–230). Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical Systems of Internal Communication. In J. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (531–576). New York: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A study of Communication Management in Three Countries*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Halal, W. E., Taylor, K. B. (eds) (1999). *Twenty-First Century Economics: Perspectives of Socioeconomics for a Changing World*. New York: Macmillan.
- Halal, W. E. (ed.) (1998). *The Infinite Resource: Mastering the Boundless Power of Knowledge*. New York: Jossey-Bass.
- Hogue, M., Lord, R. G. (2007). A Multilevel, Complexity Theory Approach to Understanding Gender Bias in Leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 370–390.
- Jennings, J., Haughton, L. (2000). *It's Not the Big That Eat the Small... It's the Fast that Eat the Slow*. New York: HarperBusiness.

- Jerejian, A. C., Reid, C., Rees, C. S. (2013). The Contribution of Email Volume, Email Management Strategies and Propensity to Worry in Predicting Email Stress Among Academics. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 991–996.
- Kim, J., Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking About Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, 243–268.
- Marion, R., Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in Complex Organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389–418.
- Marion, R., Uhl-Bien, M. (2003). Complexity Theory and Al-Qaeda: Examining Complex Leadership. *Emergence: A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 5, 56–78.
- McKelvey, B. (2001). Energizing Order-Creating Networks of Distributed Intelligence. *International Journal of Innovation Management*, 5, 181–212.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Miles, R. E. (1998). The Spherical Network Organization. W. E. Halal (ed.), *The Infinite Resource: Creating and Leading the Knowledge Enterprise* (111–121). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mumford, M., Bedell-Avers, K. E., Hunter, S. T. (у штампџ). Planning for Innovation: A Multi-Level Perspective. M. D. Mumford, S. T. Hunter and K. E. Bedell (eds). *Research in Multi-Level Issues*. Oxford: Elsevier.
- Pearce, C., Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140.
- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (2002). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. S. Little, P. Quintas & T. Ray (eds). *Managing knowledge: An essential reader* (335–348). London: Sage.
- Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*, 13(2), 209–220.
- Schneider, M., Somers, M. (2006). Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351–365.
- Touhidul, I. A., Sorooshian, S. (2018). Balancing for an Effective Communication in Organizations. *Science and engineering ethics*, 1–3.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298–318.

White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 21, 65–84.

Whitworth, B. (2011). Internal Communication. In T. Gillis (ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication* (2nd ed., 195–206). Jossey-Bass.

Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations* (6th ed.). New York: Prentice Hall.

Прилог 1.

Прилог 1. Корелациона анализа зависних варијабли

		Ком: Говор	Ком: Слушање	Ком: Вербал	Ком: Јасноћа	Ком: Двоумерна	Ком: Хармонича	Ком: Отвореност	Ком: Препознат	Ком: Говор тела	Ком: Тон	Ком: Поверење	Ком: Парафраза	Ком: Пажња	Ком: Интуиција
Ком: Општи успех	Pearson Correlation	.645**	.514**	.513**	.619**	.616**	.583**	.560**	.547**	.330**	.472**	.537**	.579**	.663**	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Калкулација аутора

Summary

Starting from the basic postulate of system theory, an important prerequisite for successful system management, regardless of its specificity, is the understanding of the system, which is determined first of all by the knowledge of the nature of the communication of the given system. Successful functioning of the system determined by the efficiency of the management system is based on the communication system. Business systems, organizations as social systems belong to the highest level of complexity, where the role of leadership becomes an inseparable part of the process of communication in the engagement and coordination of both human and all other types of resources.

What further adds to this research problem is the structure of the business system, which changes in line with current trends and consequently leads to a change in the communication channel (the chain of command), that is, all the specifics of the information flow. Changes in the structure are reflected in a greater degree of decentralization, a shrinking of the chain of command, a wider range of control, a less unity of command, a greater degree of delegation ... These changes are not negligible and significantly change the nature of communication, and as a consequence, an adequate response from leadership is required. The previous findings suggest the following research question: To what extent does the effectiveness of communication determine the success of leadership?

In a bid to realize the basic research intentions arising from a precisely limited research area, a clearly defined research problem will be used quantitative methods of multivariate variance analysis (MANOVA), discriminatory analysis and single-factor analysis of variance (ANOVA) to investigate the differences between defined groups of

observed phenomenon in dependence from the selected research variables and the nature of the available data.

The data needed for this work were collected through a survey conducted in 2018. As a basic method of data collection, a questionnaire within the organization "X" was used, which according to the classification of the Law on Accounting and Auditing (Official Gazette of the Republic of Serbia, No. 46/06 and 111/09) is classified as a large enterprise. The sample contains 120 respondents with two strata (60 managers, 60 executors) who according to the method of formation meets the criteria of coincidence.

The defined area of research is covered by two research units: leadership (criterion / independent variable) and communication (dependent variable). In conclusion, there is a notion of not only differences, but also clear boundaries between the observed leadership styles of Life Cycle / Maturity in relation to the specifics of the communication being analyzed.