



ZNAČAJ EFEKTIVNE KOMUNIKACIJE ZA FUNKCIONISANJE ZDRAVSTVENE USTANOVE U KRIZNIM SITUACIJAMA

THE IMPORTANCE OF EFFECTIVE COMMUNICATION FOR THE FUNCTIONING OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN CRISIS SITUATIONS

Gordana Gavrić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | gordana.gavric@vspep.edu.rs |

ORCID 0000-0002-0607-1075

Miroslav Knežević | Visoka zdravstvena škola strukovnih studija „Medika“ Beograd, Srbija | knezevic.miroslav.nk@gmail.com |

ORCID0009-0009-1800-9568

Aleksandra Stojanović Golubović | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“ Kruševac, Srbija |

aleksandragolubovicstojanovic@gmail.com | ORCID 0009-0004-1916-1098

JEL klasifikacija: M14, H12

DOI: 10.5937/trendpos2502089G

UDK: 005.334:614

005.57

COBISS.SR-ID 180665097

Sažetak

Komunikacija je centralna funkcija u organizacionom učinku. Nivo informisanosti, u stvari je nivo razvijenosti sistema svake savremene organizacije pa i zdravstvene ustanove. Da bi mogli samostalno da donose odluke, predlažu rešenja i organizuju svoj rad, zaposleni moraju da poseduju sve potrebne informacije. Ova tema posebno dobija na značaju u kriznim situacijama, kada su okolnosti rada mnogo osetljivije i zahtevaju dodatnu empatiju u razumevanju potreba zaposlenih i pacijenata, dodatno jačanje poverenja i zajedništva unutar tima. Sa druge strane, brza, tačna, dosledna i otvorena komunikacija omogućava organizacijama da očuvaju kredibilitet, smanje širenje dezinformacija, zaštite ugled i održe poverenje javnosti u vreme krize. Posebnu pažnju u radu zaslužuje odnos između komunikacije i konflikata. Iako su konflikti neizbežni u svakom radnom okruženju, njihovo blagovremeno prepoznavanje i rešavanje zavisi od sposobnosti menadžera da primene principe efektivne komunikacije. U nastavku rada biće predstavljene osnovne odlike ovakve komunikacije dobijene metodom analize sadržaja, kao naučnom metodom za kvalitativnu obradu dostupne literature iz ove oblasti i analizu i sintezu znanja koje ona sadrži. Rezultati analize su pokazali da je efektivna komunikacija neophodna za održavanje kvaliteta rada zdravstvenih ustanova posebno u kriznim uslovima.

Abstract

Communication is a central function in organizational performance. The level of information, in fact, is the level of development of the system of every modern organization, including health institutions. In order to be able to independently make decisions, propose solutions and organize their work, employees must have all the necessary information. This topic is especially important in crisis situations, when the working conditions are much more sensitive and require additional empathy in understanding the needs of employees and patients, additional strengthening of trust and unity within the team. On the other hand, fast, accurate, consistent and open communication allows organizations to preserve credibility, reduce the spread of misinformation, protect reputation and maintain public trust in times of crisis. The relationship between communication and conflicts deserves special attention at work. Although conflicts are inevitable in any work environment, their timely recognition and resolution depends on the ability of managers to apply the principles of effective communication. In the following sections of the paper, the basic features of this kind of communication will be presented, obtained by the method of content analysis, as a scientific method for the qualitative processing of the available literature in this field and the analysis and synthesis of the knowledge it contains. The results of the analysis showed that effective communication is necessary to maintain the quality of work of health institutions, especially in crisis conditions.

Ključne reči: *efektivna komunikacija, zdravstvene ustanove, kriza*

Keywords: *effective communication, healthcare institutions, crisis*

Uvod

Svaka organizacija koja teži stabilnom radu i napredovanju mora imati uspostavljen i dobro razvijen sistem komunikacije između i unutar svih hijerarhijskih nivoa. Ma koliko jednostavno komunikacija izgledala, istraživanja su pokazala da može izgraditi ili uništiti postojanje organizacije, te je dobra komunikaciona strategija neophodna za opstanak preduzeća [1]. U složenosti današnjeg globalizovanog i digitalizovanog okruženja, uloga komunikacije postala je još izraženija. Za Momčilović, Ivanović i Vukoja (2023) komunikacija je osnovni faktor daljeg razvoja ženskog preduzetništva iako većina smatra da su to obrazovanje ili motivacija [2].

Prednosti dobro uspostavljenog komunikacionog sistema za organizaciju i njene pojedince su: doprinos integrativnoj klimi, smanjenje konflikata, podizanje morala, poboljšanje učinka i posvećenosti zaposlenih, razvijanje jačeg samopouzdanja i povećanje njihovog zadovoljstva poslom. Prema Nwabueze & Mileski (2018) komunikacija je faktor koji razlikuje potrebe korisnika proizvoda i usluga, angažuje i motiviše zaposlene, podstiče inovacije, poboljšava efikasnost, pokazuje društvenu odgovornost tokom kriza i štiti interese organizacije od nepovoljnih pravila i propisa [3]. Jasno je zašto se danas profesionalci podstiču da održavaju dobar protok informacija u organizaciji kako bi se unapredio učinak zaposlenih i organizacioni uspeh na duži rok [4].

Radovic Markovic & Salamzadeh (2018) navode da „neki naučnici veruju da da bi se ostvarila uspešna komunikacija, moraju se imati na umu dve stvari; prva je da svako ima svoje ideje i percepcije i da se one moraju poštovati” [5]. Shahid (2022) dalje dodaje da da bi komunikacija bila efektivna, ideje i informacije koje deli pošiljalac moraju biti jasne i koncizne, sa dovoljno prostora za slušanje i razumevanje povratnih informacija od primaoca [6].

Efektivna komunikacija je više od obične razmene informacija. Ona je takođe i razumevanje emocija koje stoje iza informacija i kao takva doprinosi produbljivanju i jačanju veza sa drugima, podiže kvalitet donošenja odluka i rešavanja problema. Tamo gde postoji efektivna komunikacija lakše se komuniciraju i negativne i teške poruke.

Krizne situacije koje su u savremenim okolnostima poslovanja sve češće, ozbiljna su pretnja i opasnost postavljenim ciljevima, funkcionisanju, sigurnosti, ugledu i postojanju bilo koje organizacije. Krize karakteriše eksplozija informacija koje često nisu pouzdane, protivrečne su a menadžerima su važne za donošenje adekvatnih odluka i prenošenje javnosti. Da bi se minimizirali negativni efekti posebno značajna veština menadžera u kriznoj situaciji postaje veština upravljanja informacijama.

Karakteristike efektivne komunikacije

Većina menadžera oslanja se na efektivnu komunikaciju kako bi se poboljšao i podstakao organizacioni rast. Prema navodima Tanwar (2024) efektivna komunikacija:

- pomaže da se osigura da su zaposleni dobro informisani i motivisani tokom celog perioda kako bi završili dodeljene zadatke,
- podstiče poverenje i timski rad unutar organizacije,
- dovodi do povećane produktivnosti i strateškog rasta poslovanja,
- omogućava da svi članovi razumeju i poštuju pravila i principe koje je postavio menadžment,
- igra ključnu ulogu u negovanju angažovanja i motivacije zaposlenih,
- igra važnu ulogu u uspešnom pregovaranju i rešavanju sukoba [7].

Musheke & Phiri (2021) dodaju još da efektivna komunikacija poboljšava organizacione odnose i minimizira štrajkove i zaključavanja [1].

Krizne situacije u zdravstvu, kolike god da su po obimu, predstavljaju kompleksne izazove za menadžment obzirom na posledice koje može ostaviti neadekvatno upravljanje njima na kvalitet zdravstvene zaštite. Rukovodioci u zdravstvenim ustanovama su najvažniji resurs kada se čini da je sve izgubljeno, da izgrade poverenje i autentičnost, kako bi članovi tima mogli da pruže kvalitetne medicinske usluge pacijentima [8]. Pošto krize po svojoj prirodi mogu da se dogode u bilo kom trenutku, od vitalnog je značaja imati pravu komunikaciju među ljudima, procesima i sistemima kako bi se efikasno reagovalo [9]. Efektivna komunikacija tokom kriza eliminiše širenje pogrešnih informacija, ublažava strah, nudi smernice i pokazuje ljudima koji su krizom pogođeni da je organizaciji stalo [9].

Efektivna komunikacija sa eksternom javnošću u vreme krize

Eksternu javnost čine: korisnici usluga, proizvoda, članovi lokalne zajednice, dobavljači, udruženja, mediji.

Efektivna krizna komunikacija uslovljena je postojanjem kvalitetnog kriznog plana komunikacije (tabela 1) i sposobnosti članova kriznog tima da ga primenjuju na pravi način. Izrada plana krizne komunikacije, obučavanje tima za primenu istog, kao i redovno uvežbavanje za kriznu komunikaciju čine osnovu dobre pripreme. Dobra priprema članova tima i razrađen plan više su od polovine odrađenog posla u suočavanju sa kriznom situacijom.

Tabela 1. Sadržaj Plana krizne komunikacije [10]

Sadržaj Plana krizne komunikacije	
1. Scenarija mogućih kriza	Opisati scenarija mogućih kriznih situacija i njihovih posledica
2. Telefonski imenik	Napraviti dokument sa kontakt podacima članova kriznog štaba, potencijalnih saveznika, analitičara, oponenta i drugih
3. Medijska lista	Napraviti dokument sa telefonima, e-mail adresama, društvenim nalogima novinara i redakcija
4. Ključne poruke	Unapred pripremiti opšte poruke za svaku kriznu situaciju
5. Ciljne grupe	Prepoznati ciljne grupe organizacije i ciljne grupe koje mogu biti pogođene kriznom situacijom
6. Podaci o organizaciji	Pripremiti dokument sa opisom rezultata dosadašnjeg rada, doprinosom koji je organizacija dala, preventivnim obukama za umanjeње rizika od nastale krize, kampanjama informisanja javnosti itd.
7. Prve informacije za medije	Pripremiti predlog saopštenja, objava na društvenim mrežama, eventualne govornike na konferenciji za novinare

8. Moguća pitanja i odgovora novinara, eksterne javnosti i nadređenih	Pripremiti potencijalna pitanja i odgovore za svaki scenario mogućih kriznih situacija.
9. Osnovne procedure	Pripremiti delove zakona, podzakonskih akata, procedura koje mogu biti korisne za pripremu konačnih informacija.
10. Checklista	Pripremiti check listu svih neophodnih koraka tokom krize: ✓ Uspostavljen tim za krizno komuniciranje ✓ Izvršena procena situacije ✓ Definisana strategija nastupa ✓ Pripremljen plan krizne situacije Informisani relevantni učesnici i zainteresovane strane ✓ Zaštićen nekontrolisani odliv informacija ✓ Uspostavljeno kontinuirano informisanje svih relevantnih strana

Tri osnovna načela efektivne krizne komunikacije sa eksternom javnošću su:

- brzina,
- konzistentnost i
- otvorenost [10].

Brzina. Javnost zahteva pravovremenu informaciju o tome šta se dogodilo, kako da reaguju, koje korake da preduzmu itd. Kapacitet ljudi u uslovima krize može da opadne za čak 80% tako da ove informacije treba da budu kratke i jasne. Brzina istinitog informisanja dodatno je dobila na značaju sa razvojem tehnologija i društvenih mreža gde se informacije, a češće dezinformacije, brzo šire.

Konzistentnost. Poruke koje dolaze iz ustanove obuhvaćene krizom treba da su iste. Javnost će neretko tražiti izjave i drugih osim onog ko je zadužen za komunikaciju kao i zaposlenih, te je važno da svi unutar ustanove budu obavešteni o najnovijim informacijama ili da ih usmeravaju ka osobama zaduženim za komunikaciju sa medijima.

Otvorenost. Pod otvorenošću se podrazumeva dostupnost medijima i spremnost na deljenje informacija. Novinare ne treba doživljavati kao neprijatelje već kao partnere u kriznoj situaciji, te se treba potruditi da se odmah odgovori na njihove zahteve.

U kriznoj komunikaciji nikako ne treba špekulisati niti iznositi neproverene ili neutvrđene činjenice, lažne nade itd., a u slučaju da ima smrtnih slučajeva nedopustivo je iznositi informacije o žrtvama pre nego što njihove porodice o tome budu obaveštene.

Ključ uspešne komunikacije je i definisanje ciljne grupe i prilagođavanje poruka toj grupi društva, odnosno njihovim sklonostima, vrednostima, potrebama.

Efektivna poruka u kriznim situacijama treba da je:

- kratka, sažeta, konkretna,
- razumljiva (bez stručnih izraza i termina),
- da pokazuju saosećanje i empatiju,
- da ne daje lažnu nadu ili nagađanja o mogućem ishodu.

Efektivna komunikacija sa internom javnošću u vreme krize

Interna javnost obuhvata radnike, menadžment, povremene saradnike, pripravnike, radnike u penziji i volontere. Interna javnost krucijalna je u kriznim situacijama jer su njeni pripadnici najverodostojniji glasnogovornici organizacije tj. „ambasadori kompanije“. Mediji će od njih vrlo često tražiti informacije, komentare i mišljenja o kriznoj situaciji [11]. Zato je važno da se oni ne informišu o krizi prvo iz medija, već se moraju neposredno i kontinuirano informisati

unutar organizacije kako bi se sprečile glasine, nesigurnost i panika. Takođe, da bi mogli da donose odluke, predlažu rešenja i organizuju svoj rad, zaposleni moraju da poseduju sve potrebne informacije.

Pošto postoji mogućnost da se zdravstveni radnici možda nisu suočili sa tako ekstremnom situacijom ranije, ključno je da lideri naprave jasan akcioni plan koji će komunicirati sa medicinskim osobljem.

Deljenje informacija u upravljanju krizom može se sprovoditi kroz različite kanale komunikacije kao što su: lice u lice, obaveštenja na oglasnoj tabli, digitalne metode, poruke, e-pošta, itd. Zaposlenima takođe treba staviti na uvid saopštenja za štampu pre njihovog slanja medijima, a ukoliko je moguće za njih treba organizovati posebne brifinge na kojima mogu da postavljaju pitanja o kriznoj situaciji.

Ako su radnici povređeni ili na neki drugi način oštećeni, informacije se moraju proslediti njihovim porodicama sa opisom toga šta je rukovodstvo organizacije preduzelo. Ukoliko je u pitanju smrtni ishod ta informacija se ne sme porodici saopštavati telefonom, već je prenosi pripadnik policije ukoliko je moguće u pratnji predstavnika organizacije, obično višeg menadžera.

Da bi zaposlenima pomogli u ispunjavanju potreba za neophodnom negom pacijenata, lideri moraju da sa njima:

- komuniciraju o ukupnim očekivanjima ekstremne situacije;
- da traže stručnu podršku i resurse od spoljnih organizacija kroz saradnju (na primer, tokom pandemije Covid-19, nekoliko inženjerskih i industrijskih organizacija pomoglo je zdravstvu kroz kreiranje novih procedura lečenja i zaštitne opreme);
- rade na njihovom održanju zadovoljstva poslom na određenom nivou, kako bi oni izbegli sagorevanje, stres i sve drugo što je u negativnoj korelaciji sa njihovim učinkom na poslu.

Prednosti dobro uspostavljenih komunikacionih sistema za organizaciju i njene pojedince su brojne i zato im treba posvetiti pažnju. U suprotnom, neefektivna komunikacija neretko dovodi do lošeg upravljanja organizacijom i nepoželjnih rezultata.

Konflikt kao uzrok krizne situacije

U procesu komunikacije, posebno interpersonalne, konflikti su normalna pojava. Manja međusobna nerazumevanja među članovima grupe unutar organizacije mogu biti korisna za njihov rad i ne narušavaju njihovu složnost i uspeh, ali ako tenzija postane izražena, nastaje konflikt koji može narušiti kvalitet redovnog poslovanja i čak dovesti do krize u organizaciji.

Konflikt nastaje kada pojedinci ili grupe (organizacione jedinice) imaju suprotna shvatanja, ideje, ciljeve, želje, stavove ili kada rade jedni protiv drugih. Dakle, u središtu sukoba je antagonističko stanje između pojedinaca ili grupa koji bi trebalo da teže zajedničkim ciljevima. Drugim rečima, usled sukoba pojedinci ili organizacione jedinice okreću se jedni protiv drugih umesto da rade jedni sa drugima.

Konflikt najčešće počinje zbog različitih interesa pojedinaca. Vremenom, takav odnos od „zategnute situacije“ prerasta u konflikt koji treba rešiti. Prema istraživanjima menadžeri 20% svog radnog vremena provode rešavajući konflikte, što samo potvrđuje tezu da su oni česti i da je razvoj veštine rešavanja konflikta važna tema za rukovodioce koji odgovorno razmišljaju o sektorima i organizaciji koje vode.

Pored različitih interesa u timskom radu postoje i drugi razlozi neslaganja:

- ograničenost raspoloživih resursa;
- nedefinisanost uloga i zadataka svakog pojedinca u timu;
- interpersonalne razlike;

- različiti ciljevi;
- razlike u oceni performansi i sistemu nagrađivanja.

Osnove karakteristike konflikta u organizaciji moguće je sumirati u nekoliko sledećih stavova:

- konflikt je posledica isticanja sopstvenih interesa i neuvaženih interesa drugih,
- mogući izvori konflikta u preduzeću su organizacione i međuljudske prirode,
- posledice konflikta su značajne, konflikti utiču na organizacionu efikasnost i uspeh preduzeća,
- konflikt treba kontrolisati tako što će se menadžeri baviti upravljanjem konfliktima,
- menadžerske tehnike za upravljanjem konfliktima biće efikasne ukoliko su u skladu sa prirodom, vrstama i posledicama konflikata [12].

U zdravstvenim ustanovama javljaju se dve vrste sukoba: između medicinskog osoblja i pacijenta i sukobi unutar ustanove.

Između zdravstvenih radnika najčešće dolazi do sukoba zbog:

- loše organizacije za koju nisu odgovorni;
- neadekvatnog odnosa sa rukovodiocem (glavna sestra, lekar, šef, direktor itd.);
- neprikladne komunikacije;
- nerešenih i potisnutih ranijih sukoba, koje su posledica loše sistematizacije radnih mesta;
- raznih privilegija povlašćenih članova tima;
- nepriznavanja stručnosti;
- generacijskih sukoba;
- borbe za rukovodeće mesto;
- nepriznavanja kompetentnosti, autonomije;
- neusaglašavanja ličnosti;
- primene različitih sistema vrednosti;
- nerealnih ili nejasnih pravila i normi ponašanja;
- izdavanja naloga koji se kose sa etičkim principima;
- zarade i nagrađivanja;
- rasporeda rada, nejasnih radnih zaduženja, međuzavisnih radnih zadataka i dr [13].

Uzroci nastanka konflikta u zdravstvenim ustanovama mogu se objasniti i na sledeći način:

- Nedostatak privrženosti / odanosti višim, odnosno opštim ciljevima
- Neadekvatna optimizacija mnogostrukih ciljeva
- Nejasnoća (dvosmislenost) u osnovnim ciljevima
- Obim rada (posla)
- Priroda rada (posla)
- Nedostatak tolerancije dvosmislenosti
- Ugovorni odnos
- Prekomerna specijalizacija i mnogostruki autoritet
- Struktura moći/sile/vlasti [14].

Nedostatak privrženosti / odanosti višim, odnosno opštim ciljevima. Sve zdravstvene ustanove imaju zajednički opšti cilj „Zdravlje za sve” kojem bi trebalo primarno da teže, ali je u praksi primetno da uglavnom teže ostvarenju svojih specifičnih ciljeva.

Neadekvatna optimizacija mnogostrukih ciljeva. Kada postoji više ciljeva, kao što je slučaj u zdravstvenim institucijama, neophodno je uraditi njihovu optimizaciju određivanjem prioritnog cilja, čemu se ne posvećuje dovoljno pažnje u zdravstvenim ustanovama.

Nejasnoća (dvosmislenost) u osnovnim ciljevima. Društvo i rukovodstvo mogu imati različita očekivanja od ustanove koja ne moraju biti u skladu sa stavovima i preferencijama medicinske profesije.

Obim rada (posla). Nejednako raspoređen rad dovodi do toga da su neka odeljenja preopterećena, dok je u drugim manje posla, što može dovesti do konflikta.

Priroda rada (posla). Rad sa bolesnim ljudima (naročito težim slučajevima) je stresan, sa dosta napetosti i tenzije, što može biti uzročnik konflikta.

Nedostatak tolerancije dvosmislenosti. U zdravstvenim ustanovama organizacija rada podrazumeva obavezne procedure, te najčešće nema prostora oslobađanju kreativnosti i inovacije.

Ugovorni odnos. Ugovorni odnos poslodavac - podređeni koji podrazumeva primarnu relaciju među članovima nije karakterističan za zdravstvene ustanove gde je relacija sekundarna i orijentisana prema autoritetu, zadatku. Kad god sekundarna relacija igra dominantnu ulogu, mogući su konflikti.

Prekomerna specijalizacija i mnogostruki autoritet. Sticanjem novih znanja i veština u profesiji i sa jakom podelom posla, dobija se mnogostruki autoritet i pluralizam sile što može da stvara pogodne uslove za nastanak konflikta.

Struktura moći/sile/vlasti. U zdravstvenim ustanovama doktori su tradicionalno dominantni nad ostalim kadrom. Ta razlika je naglašena i zato je čest razlog nezadovoljstva ostalih zaposlenih i konflikta.

U osnovi mnogih konflikta je neefektivna komunikacija, što treba menjati. Efektivna komunikacija skraćuje jaz pogrešnih shvatanja i pogrešnih tumačenja tako što pruža jasnoću kroz izražavanje zahteva, a istovremeno razumevanje perspektive drugog, što dovodi do obostranog dogovora.

Zaključak

Efektivna komunikacija je krvotok uspešnog poslovanja i prožima svaki njegov aspekt, od internih procesa do eksternih interakcija sa zainteresovanim stranama. U svojoj suštini, efektivna komunikacija obuhvata besprekornu razmenu informacija, ideja i povratnih informacija među pojedincima i grupama unutar organizacije i sa eksternim stranama.

Uloga menadžera u vođenju zdravstvenog osoblja, posebno tokom kriznih situacija ima ključan uticaj na sposobnost zdravstvenog sistema da uspešno odgovori na izazove i pacijentima obezbedi najbolju moguću zaštitu. Lideri inspirišu, motivišu i vode zaposlene kako bi se održao željeni nivo kvaliteta usluga, sigurnosti pacijenata i zdravstvenih radnika. U kriznim situacijama zdravstveno osoblje suočava se sa visokim nivoom stresa, pritiska i neizvesnosti i u takvim trenucima, rukovodioci imaju ključnu ulogu u pružanju podrške i davanju smernica kako bi se uspešno nosili s izazovima i nastavili pružati kvalitetnu uslugu. Sa druge strane, komunikacija sa eksternom javnošću mora biti transparentna, empatična i profesionalna, jer način na koji se organizacija obraća javnosti može presudno uticati na percepciju njenog integriteta i odgovornosti.

Organizacije koje kontinuirano ulažu u razvoj komunikacionih veština zaposlenih, stvaraju kulturu poverenja i dijaloga, i razvijaju strategije krizne komunikacije, pokazuju veću otpornost na izazove i dugoročno obezbeđuju svoj rast i održivost. U tom smislu, efektivna komunikacija nije samo alat, već i ključna organizaciona vrednost bez koje savremeno poslovanje ne može opstati.

Bibliografija

- [1] Musheke M. M., Phiri, J. (2021) The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory, *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659-671.
- [2] Momčilović O., Ivanović S., Vukoja M. (2023) The influence of motivation, communication, and education on the development of female entrepreneurship, *International Review*, (1-2), 13-21.
- [3] Nwabueze U., Mileski J. (2018) Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment, *Journal of International Studies*, 11(1), 50-66.
- [4] Veena V. Narvekar, Dilip Kumar Sharma (2024) Importance of effective communication skills, *International Journal of Creative Research Thoughts*, 12 (1), 950-954.
- [5] Radovic Markovic M., Salamzadeh A.(2018) The importance of communication in business management, *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, Belgrade, Serbia,11-28.
- [6] Shahid D. (2022) Importance of intercultural communication in an organization, *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 459-463.
- [7] Tanwar P. (2024) Role of Effective Communication in the Growth and Development of Business Activities, In *Proceedings of the 36th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities*, Scientia Moralitas Research Institute, 42-49.
- [8] Abrudan D., Boscai B., Popovici R. A. (2022) *Elemente de leadership în servicii medicale*, Timisoara: Ed. Victor Babes
- [9] Nwabueze U., Mileski J. (2018) Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment, *Journal of International Studies*, 11(1), 50-66.
- [10] Savić S., Krivokapić J. (2022) *Priručnik o komunikaciji u kriznim situacijama*, Ženevski centar za upravljanje sektorom bezbednosti, uz podršku Ministarstva spoljnih poslova Velike Britanije
- [11] Jugo D. (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, Zagreb
- [12] Petković M. (2011) *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
- [13] Savić S., Golubović Z. G., Knežević M. (2023) *Komunikologija u zdravstvu*, Visoka zdravstvena škola strukovnih studija Medika
- [14] Dragić M., *Menadžment u zdravstvu* (2017) skripta, četvrto dopunjeno izdanje, Visoka medicinska škola, Prijedor

Datum prijema rada:25.09.2025.

Datum prihvatanja rada:05.11.2025.