
TIMSKI MENADŽMENT I NOVI DUH TOLERANCIJE U SVETU RADA
TEAM MANAGEMENT AND NEW SPIRIT OF TOLERANCE
IN THE WORLD OF WORK

prof. dr Savo Trifunović¹
prof. dr Erno Kovacs²
mr Ana Skorup³
Srđan Skorup⁴

Rezime: Rad daje doprinos promišljanju timskog menadžmenta i novog duha tolerancije u svetu rada. Tim je najjači instrument organizacije savremenog rada i integralni deo potencijala ljudskih resursa. U radu se ističe da vođa tima mora biti i jeste promoter novog duha tolerancije, koji toleranciju percipira kao integralni izraz razvoja i negovanja menadžerske kulture. Timski menadžment je u radu razmatran i kao jedna nova filozofija pristupa čoveku i radu u kontekstu sve veće upotrebe informatičkih tehnologija i većeg poklanjanja pažnje ljudskom činiocu procesa rada. Pretpostavka adekvatnog funkcionisanja tima, uspeha rada tima i njegovog ostvarenja cilja su i timske uloge. Samo pažljivom podelom uloga, pažljivim, pravilnim i stručnim odabirom članova usklađenim sa karakteristikama članova tima moguće je obezbediti kvalitetan i stabilan tim, koji će biti u stanju uspešno ostvariti cilj tima i svrhu tima. Ističe se takođe da timski menadžment ne sme dozvoliti neosnovano uplitanje timskih normi u ličnu slobodu i intimu, neprimerene tenzije koje obično izazivaju unutrašnje sukobe u timu i preterani konformizam u timu.

Ključne reči: tim, menadžment, duh tolerancije, rad, uloga

Summary: The paper contributes to thinking management team and a new spirit of tolerance in the world of work. The team is the strongest instrument of the modern organization of work and an integral part of the human resources potential. The paper points out that the team leader must be and is the promoter of the new spirit of tolerance. The tolerance is perceived as an integral expression of foster and development of managerial culture. Team management is discussed in this paper as a new philosophy and approach to the man and work in the context of the increasing use of information technologies and greater attention to human factors in work process. Team roles are presumption of proper functioning of the team, success of the team and its achievement of goals. Only a careful division of roles, regular and professional selection of members consistent with the characteristics of the team members can provide high quality and stable team, who will be able to successfully accomplish the team goal and purpose of the team. The paper emphasizes also that the team management can not allow interference of team norms in personal freedom and intimacy, improper tension, which is usually caused by internal conflicts in the team and excessive conformism in the team.

Key words: team, management, spirit of tolerancy, work, role

¹ Univerzitet u Kragujevcu, Mašinski fakultet Kraljevo, Srbija; e-mail: trifunovic.s@mfkv.kg.ac.rs

² Univerzitet Panonija u Vesprenu, Georgikon fakultet poljoprivrednih nauka, Keshej, Mađarska ; University of Pannonia-Veszprém, Georgikon Faculty of Agricultural Sciences, Keszthely, Hungary, e-mail: h12725kov@ella.hu

³ Univerzitet Union u Beogradu, Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, e-mail: anaskorup@gmail.com

⁴ Univerzitet Union u Beogradu, Fakultet za industrijski menadžment Kruševac, e-mail: srdjan.skorup.ss@gmail.com

1. UVOD

U vremenu *parenteze* (Džon Najzbit) i *preokreta* (Fritjof Kapra), kad je sve veliko i malo na vetrometini, nužno je praviti kompromise i tražiti meru i toleranciju kako u teorijskom pristupu, tako i u praksi menadžmenta u svetu rada. Mi već ovde smelo ističemo da se samo naivni među nama mogu nadati da ćemo izbeći promene koje izaziva intenzivan i brz razvoj i primena novih tehnologija i organizacionih struktura i funkcija. U najboljem slučaju, promene se mogu odgoditi. Pre ili kasnije - moraju se prihvatiti. Zato je bolje što pre, kad se već mora - a mora se. Bolje je boriti se za sigurnost u promenama, nego - donkihotski - protiv promena: da ne bismo promašili budućnost, koja je takođe - u promenama. Mag savremenih *soft* tehnologija Bil Gejtz, objašnjavajući *poslovanje brzinom misli* suštinski je, imanentno i merodavno, istakao opšti humani tehnološki zahtev „*soft*“ tehnologija - nužnost edukacije čoveka opšteg obrazovanja i širokih interesovanja. S pravom. Mi radosno želimo istaći da smo srećni savremenici popločavanja širokog puta budućnosti za humaniji i demokratskiji menadžment (jedan od konkretnih njegovih izraza upravo je i timski menadžment i duh tolerancije), za pretvaranje rasta u (integralni i disperzivno - održivi) razvoj, za humanizaciju i etizaciju čoveka, menadžmenta i sveta rada. Naša je namera da damo doprinos promišljanju timskog menadžmenta i novog duha tolerancije u svetu rada koji su, slikovito, blizanci novih informatičkih tehnologija i o kojima, zbog dodira sa savremenosti koja je već budućnost, valja i na ovaj način raspraviti.

2. TIM

Tim je najjači instrument organizacije savremenog rada i uvek integralni deo potencijala ljudskih resursa koji obuhvataju "ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarenju ciljeva i razvoja poslovanja. Kada je reč o ljudskim potencijalima neke organizacije, čine ih svi zaposleni sa svojim znanjima, veštinama i sposobnostima, danas se smatraju najvažnijim poslovnim i razvojnim resursom i temeljnim izrazom konkurentne sposobnosti i prednosti". (*Bahtijarevi-Šiber F., Sikavica P. 2001*) Tim je naročit oblik koji unosi novu dinamiku u organizaciju rada i strukturu organizacije rada. (*Trifunović, S., 2009*) Tim je uvek grupa pojedinaca koja, formiranjem tima, ukida „visoke granice“ hijerarhijske strukture. "*Na primer, japanska kultura (kao mnoge druge u istočnoj Aziji) mnogo je više orijentisana na grupe nego na pojedince...Identitet pojedinca je u velikoj meri podređen identitetu grupe: pojedinac ne radi toliko mnogo radi svog vlastitog kratkoročnog interesa, koliko radi blagostanja šire grupe odnosno grupa čiji je on član. Njegov status je manje određen njegovim performansama kao pojedinca nego performansama njegove grupe. Njegovo vezivanje za grupu ima izrazito timski karakter: on radi zbog priznanja koje mu grupa odaje i zbog priznanja koje njegova grupa dobija od strane drugih grupa, a ne naprosto zbog kratkoročne materijalne koristi koja proizlazi iz njegove plate. Kada je grupa za koju on traži priznanje nacija, rezultat je ekonomski nacionalizam. I stvarno, Japan ispoljava dosta snažnu tendenciju ka ekonomskom nacionalizmu u odnosu na SAD. Ovaj nacionalizam se izražava ne u otvorenom protekcionizmu već u manje vidljivim formama kao što su mreža tradicionalnih domaćih snabdevača koju podupire japanska industrija i njihova prednost da plate veće cene da bi kupili japanske proizvode. Upravo ovaj grupni identitet čini da praksa stalnog doživotnog zaposlenja kojoj pribegavaju određene japanske korporacije, bude delotvorna. Po pravilima zapadnog ekonomskog liberalizma, doživotno zaposlenje trebalo bi da šteti ekonomskoj efikasnosti zato što zaposleni time postaju isuviše sigurni, slično profesorima na univerzitetu koji, kada dobiju stalnost službe, prestaju da pišu".(*Fukujama, F., 2002*) Grupa pojedinaca koji zajedno rade u stalnoj *ad hock* grupi (!) je tim. Svaka grupa ljudi, pojedinaca, nije tim. Članovi tima kolektivno rade, intenzivno saraduju uz "trenersku koordinaciju" rada. Tolerancija i međusobno uvažavanje nisu samo podrazumevajući - oni su obavezni. (*Bacsi, Z., Kovacs, E., 2006*) Članovi tima imaju izražen osećaj za zajedničku misiju i viziju. Oni participiraju u zajedničkoj i ličnoj odgovornosti za postizanje zajedničkog timskog cilja. Osećaj odgovornosti obično je veoma izražen - kažemo : jak.*

Kao činilac "pliće" organizacione strukture (bliže čoveku i svrhama) tim je (relativno) autonoman u radu, u izvršavanju timskog zadatka (projekta) i gotovo uvek polifunkcionalan. Autonomnost u radu u funkciji je operativnosti. Nužno je da tim ima visok stepen zavisnosti članova i jakih međusobnih veza. Timski rad mora se bazirati na tolerantnoj saradnji, međusobnom poštovanju i

uvažavanju, zajedničkim raspravama, jer je i rezultat rada - zajednički rezultat. To naročito, jer se (dobar) tim uvek sastoji od članova koji imaju različita znanja, veštine i sposobnosti, a isti cilj, svrhu. Cilj je uvek celovit deo radnog procesa (ili ceo radni proces) i sve aktivnosti i funkcije (a ne samo neke) u vezi cilja mora da obavlja tim.

Svaki tim ima vođu tima kog članovi tima biraju između sebe, ili se pak menjaju u ulozi vođe. Vođa tima je trener. On nije klasični „menadžer - naredbodavac“ sa svojim stabilnim mestom u hijerarhijskoj "piramidi" odlučivanja. (Trifunović, S., 2005) On mora biti i jeste promotor: novog duha tolerancije, prava na različitost i prihvatanja različitosti, duha zajedništva, uvažavanja i prihvatanja drugih i drugačijih mišljenja odnosno različitog shvatanja problema i pristupa problemu, međuetničke tolerancije i multikulturalizma, naročito ako u timu deluju i članovi pripadnici različitih etničkih grupa i iz različitog kulturnog miljea. Takav vođa tima - promotor novog duha tolerancije - toleranciju percipira kao integralni izraz razvoja i negovanja menadžerske kulture.

Timskom organizacijom menadžmenta i rada nastoji se izbeći krutost i okomitost strukture radnih grupa akcentirajući pre svega fleksibilnost prava i dužnosti članova, fleksibilnost i disperzivnost sistema položaja i načina komuniciranja u timu.

Timskom organizacijom rada zapravo se teži iznalaženju optimalne i kompromisne organizacije rada, gde god to proces rada "dozvoljava", a u cilju prevazilaženja krutosti (a to znači i netolerancije) klasične organizacije rada, sa grubom podelom na formalnu organizaciju radnih grupa i na neformalnu organizaciju radnih grupa. Timski rad, timski menadžment je zapravo i jedna nova filozofija pristupa čoveku i radu u kontekstu sve veće upotrebe pustolovnih tehnologija i većeg poklanjanja pažnje ljudskom činiocu procesa rada. Informatički, tzv. "meki" timski menadžment, (Trifunović, S., 2007) zbog toga, polazi od shvatanja: da ljudi rade zato što vole da rade, što mogu zavoleti rad, a ne zato što moraju, što mrze rad; da ljudi prihvataju odgovornost i da do određene mere upravljaju, a ne da izbegavaju odgovornost i da vole da se upravlja njima; da ljude ne treba terati da rade, da oni ne izbegavaju rad, a ne da ih zapravo treba terati da rade jer, u suštini, čovek izbegava rad i voli da lenčari. Jer, *de facto* se radi o „radnicima znanja“, a „informatički posao je posao razmišljanja. Kad u razmišljanju i saradnji znatnije pomogne kompjuterska tehnologija, dobijamo digitalni nervni sistem“. (Gejtz, B., Hemingvej, K., 2001)

3. TIMSKI RAD

Timski rad uvek je u funkciji cilja. Jedino tada ima smisao. Puni smisao timski rad dobija kada je cilj i u funkciji svrhe (koja se ne može kvantitativno izraziti - za razliku od cilja) - kažemo : kada je cilj svrhovit. Zato timski rad mora značiti usklađene zajedničke aktivnosti i vrednosti. Timski rad znači da se radi u duhu tolerancije, saradnje, međusobnog uvažavanja, pomaganja i poverenja. "Solo" igrači su poželjni, ali samo ako je "solo akcija" u funkciji (i podređena) zajedničkim interesima, većem jedinstvu, većoj efikasnosti tima. Konsultacije, zajedničko traženje novih ideja, predloga, rešenja, traženje i odabir informacija, iznošenje stručnih mišljenja, sažimanje predloženog, samo su neki elementi dinamike timskog rada. Takav rad ima za pretpostavku poverenje i veru članova u model timskog rada, jer se zapravo timskim radom teži većem zadovoljstvu u radu i zadovoljstvu radom pripadnika tima i, naravno, većoj efikasnosti rada, većoj produktivnosti rada ne samo članova tima nego i celog preduzeća.

Da bi timski rad bio uspešniji, članovi tima moraju se relativno lako identifikovati sa zajedničkim timskim vrednostima koje moraju biti u skladu sa individualnim vrednostima ili pak bar više od pojedinačnih vrednosti, sa vrednostima preduzeća i opštedruštvenim vrednostima. Poželjne su superlativne radne i ljudske vrednosti pripadnika tima koje se odnose na zajedničke metode, norme, cilj, verovanje, potrebe, aksiologiju.

Timski rad je zajednička, a tolerantna akcija u kojoj moraju doći do punog izražaja individualne razlike u kontekstu zajedničkog duha tolerancije - da bi rad bio efikasan. U tom smislu valja razlikovati strukturu timskog zadatka koja je zajednička svim članovima tima i strukturu po kojoj se razlikuju pojedini članovi tima, a shodno delu zadatka koji obavljaju.

Cilj mora uvek biti jasno definisan, integrisan u politiku preduzeća, ali mora i da omogućiti zadovoljenje individualnih potreba članova tima. A to onda znači da su povoljni radni uslovi,

zadovoljstvo visinom nagrade, timom, radom i „klimom tolerancije“ preduzeća i tima neke od opštih pretpostavki zadovoljstvu radom u timu, a u funkciji ostvarenja cilja timskog rada.

Efikasnost timskog rada izražava se u rezultatima, ostvarenju cilja, produktivnosti, ali i stepenom zadovoljstva radom i tolerancijom članova tima, mogućnošću ispoljavanja kreativnosti u radu, kreativnim rezultatima, osećanjem statusa koji godi i dr.

U manjim timovima moguća je veća efikasnost timskog rada i zadovoljstvo timom. I mogućnosti još etičnije tolerancije su veće. (Kovacs, E., Bacsı, Z., 2000) Svaki član tima u takvom timu može da iskaže i ispolji svoje sposobnosti i ideje, a da to drugi članovi tima i vide, i uvažavaju, i cene. U većim timovima to mogu biti samo agilni, energični članovi tima, jer se i komunikacija u takvim timovima uglavnom centralizuje u jednom čoveku. Tada tim gubi svoje organizacione kvalitete i prednosti, potencijalno je ugrožen duh tolerancije, pa tim *de facto* postaje sve više samo klasična radna grupa. Ipak, mera manjeg ili većeg tima tanana je mera koju nije mudro teorijski izričito definisati, a mimo konkretne organizacije, preduzeća, kompanije.

Svaki timski menadžer mora da zna da *duh tolerancije i prijateljski odnosi proizvode*, da dovode do veće efikasnosti, veće produktivnosti (koji se mere kvantitativnom merom prihoda i profitabilnosti), ali i do većeg stepena zadovoljstva, a koje se (zadovoljstvo) uvek meri kvalitativnom etičkom merom moralnog dobra i svrhovitosti.

4. UPRAVLJANJE TIMOM

Timski menadžment je stil menadžmenta (činilac je tzv. participativnog ili demokratskog menadžmenta), ali je i specifična oblast vođenja timova, odnosno upravljanja njima. Timski menadžment je i koncept menadžmenta timom menadžera u kom svaki menadžer ima relativno jasno definisanu ulogu. Prema I. Adizesu, to su uloge: proizvođača, integratora, administratora i preduzetnika.

Tim odlučuje o metodama rada, načinu nagrađivanja, često i o tome šta će raditi. Timski menadžment naročitu pažnju poklanja međuljudskim odnosima jer je uspešna saradnja i kolektivno odlučivanje jedan od uslova timskog menadžmenta - pored neposrednog učestvovanja u radu, preporuka, saveta, sugestija. Samo takvim pristupom timski menadžment može obezbediti ostvarenje projektovanog poslovnog cilja. Projektovani poslovni cilj u timskom menadžmentu uvek ima ostvarenje (doprinos) zadovoljstva učesnika u radu tima (u suprotnom, nema uspešnog ostvarenja cilja rada) jer je on usmeren i na socijalno - psihološke karakteristike i potrebe menadžera, učesnika u radu tima. Time se daje doprinos još većem jedinstvu i koheziji tima.

Upravljanje timom (menadžment timom) postavlja naročite zahteve pred timskog menadžera koji vodi tim. Tim mora uvek delovati kao jedinstvena celina. Zato timski menadžer mora obezbediti visok stepen tolerancije i razumevanja među članovima tima prvenstveno:

- podsticanjem u smislu ohrabivanja;
- smanjenjem povremenih tenzija;
- rešavanjem mogućih konflikata i stabilizovanjem tima posle konflikata;
- spremnošću na kompromis u ime tima, u ime identiteta i integriteta tima i svake ličnosti u njemu, u ime ciljne harmonije tima i svrhovitosti krajnjeg cilja;
- uvažavanjem timskih uloga u cilju zajedničkog jačanja individualnih uloga i uloge tima kao celine;
- odanošću zajedničkom odlučivanju, saradnji, zajedničkoj strategiji...

Ako je ekstrovertan, demokratskih ubeđenja, sa izrazitim smislom za interpersonalnu komunikaciju, ako je tolerantan, ako ima izražena interesovanja za potrebe, probleme, želje članova tima, ako omogućava i potencira stvaralaštvo, ako nije opterećen sindromom hijerarhije vođstva, to mu sigurno neće biti teško.

5. TIMSKE ULOGE

Timske uloge su pretpostavka adekvatnog funkcionisanja tima, uspeha rada tima, njegovog ostvarenja cilja. One su zapravo očekivana ponašanja članova tima. Timske uloge ukazuju na dužnosti i obaveze koje članu tima nameće položaj u timu. One proističu iz položaja. Član tima zna šta očekuje

tim od njega i on od tima. U uzajamno zavisnim ulogama u timu, član tima s pravom očekuje zadovoljenje svojih osećanja, motiva, potreba - od emotivnih, vrednosnih, moralnih do materijalnih. Uloge se uče, ali je cilj timske uloge da član tima zadrži njegove individualne osobenosti i da ih tolerantnim pristupom „uklapa“ u zajednički rad - da ne "preuči" formalni deo uloge.

Uloge su u timu podeljene i svaki pojedinac u timu može imati jednu ili više uloga. U raspodeli uloga, neke su usmerene "na zadatke", neke "na ljude", a sve "na cilj" (ka ciljevima). Samo pažljivom podelom uloga, pažljivim, pravilnim i stručnim odabirom članova usklađenim sa karakteristikama članova tima (kao što su: lično znanje, umeća, sposobnosti, lični potencijali odnosno mogućnosti, slična interesovanja, vrednosti, stavovi i dr.) moguće je obezbediti kvalitetan i stabilan tim koji će biti u stanju uspešno ostvariti cilj tima i svrhu tima. Uslov bez kog se u timskom radu ne bi smelo je, naravno, da „efikasan vođa želi jake saradnike; on ih ohrabruje ... i zaista se diči njima...on njihove uspehe pre smatra svojim uspehom nego pretnjom“. (Draker, P., 2003) Mi se nadamo da će to biti ne samo uslov bez koga se u timskom radu ne bi smelo, već da će to biti *conditio sine qua non*.

Evo jednog od mogućih oblika podela uloga u timskom menadžmentu:

1. Trener, šef tima, vođa (*chair - man*), predsednik tima (utvrđuje program rada, koordinira radom, referiše...)
2. Kreativac (sublimira ideje)
3. Evaluator, odnosno monitor (vrednuje ideje)
4. Dizajner (definiše zadatke)
5. Organizator (organizuje grupu)
6. Istraživač resursa (pribavlja resurse)
7. Timski radnik (održava grupnu koheziju)
8. Urednik (brine o rokovima).

Budući da je pod brojem jedan trener (kad već koristimo i sportsku terminologiju), od broja dva do broja osam su igrači. Uloge su, ipak, karakteristične za standardne situacije. Nastoje da "okoštaju". To naročito u informatičkom timskom menadžmentu, tzv. "mekom" timskom menadžmentu nije cilj. Odstupanje od standarda i "klišea uloge" ovde je jedan od načina rada i jedan od ciljeva. Grubo pridržavanje "standarda uloge" uglavnom dovodi do tzv. sukoba uloga, a previše revnosno vršenje uloge u dužem periodu dovodi do tzv. profesionalne deformacije gde duh tolerancije, po pravilu, prvi strada.

6. TIMSKI MENADŽMENT I TRI NESME

Timski menadžment ne sme dozvoliti neosnovano uplitanje timskih normi u ličnu slobodu i intimu, jer to ne samo da nije civilizacijski primereno dostignutom stepenu razvoja društvene organizacije i društvene svesti, (Trifunović, S., 2007) već nije primereno ni sa elementarnog moralnog, ljudskog aspekta. Neosnovano uplitanje stvara otpor kod člana tima. Tada je logičan izlaz i pravilan postupak - napuštanje tima.

Timski menadžment ne sme dozvoliti neprimerene tenzije koje obično izazivaju unutrašnje sukobe u timu (bez obzira "s koje strane" bili inicirani), jer tenzije i sukobi uvek imaju destruktivne posledice. Zato timski menadžment mora delovati pravovremeno, preventivno i efikasno kako bi sprečavao dezintegraciju tima, odnosno povećavao njegovo jedinstvo. Ako tenzije i sukobi (vidljivi indikatori netolerancije) značajno ometaju ostvarenje timskog cilja, naročito tzv. "meki" timski menadžment valja da (ako je ikako moguće) preduzme radikalnu meru - da raspusti tim odnosno da tim raspusti sam sebe. Takvo je rešenje i najbolje, ali u praksi nije i najčešće.

Timski menadžment ne sme dozvoliti preterani konformizam u timu. Mada interpersonalno ponašanje članova tima u timskoj akciji, zbog eksplicitnih pritisaka cilja, verovanja, sudova, aktivnosti drugih članova tima, nužno ima za posledicu određeni stepen konformizma (popuštanja pod pritiskom grupe), timski menadžment valja da prihvati umereni konformizam, ne samo kao poželjan, već i kao nužan za skladno funkcionisanje tima. Jasno je: za tim i duh timske tolerancije podjednako je štetna kruta nezavisnost ličnosti baš kao i kruti konformizam.

LITERATURA

- [1] *Leksikon menadžmenta* (2001), urednici: dr F. Bahtijarević - Šiber i dr P. Sikavica, „Masmedia“, Zagreb, str. 594-595.
- [2] Trifunović, S. (2009): *Neki društveni aspekti robotizacije - „IMK-14 istraživanje i razvoj“*,
- [3] br. (30-31) 1-2/2009., str. 137 -142.
- [4] Fukujama, F. (2002): *Kraj istorije i poslednji čovek*, „CID“, Podgorica, „Romanov“, Banja Luka, str. 247 - 248.
- [5] Bacsı, Z., Kovacs E. (2006): *The role of cross- border cooperation in rural development - a new european perspective* , “Journal of Central European Agriculture”, Volume 7., Number 3 ., pp. 485-488.
- [6] Trifunović, S. (2005): *O principu fleksibilnosti u obrazovanju inženjera i menadžera za razvoj*, X Savetovanje o biotehnologiji, ; Čačak, 25 - 26. februar 2005., (Zbornik radova), Vol. 10., br. 10.,2005. str. 306 - 310.
- [7] Trifunović, S. (2007) : *Soft menadžer (idealno - tipski pristup)* ; Naučno stručni skup "Industrijski menadžment i razvoj" (1 ; 2007 ; Kruševac) , Zbornik radova (Elektronski izvor) / Prvi naučno stručni skup "Industrijski menadžment i razvoj" , Kruševac 13. decembar 2007 . ; (organizator) Univerzitet "Union" Beograd, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, str. 336 - 341.
- [8] Gejtz, B., Kolins, H. (2001) : *Poslovanje brzinom misli* korišćenje digitalnog nervnog sistema, “Prometej”, Novi Sad, str. 14.
- [9] Kovacs, E. Bacsı, Z. (2000) : *Small businesses in south and western Hungary in the nineties - results of the sociological survey* “Journal of Central European Agriculture”, Volume 1., Number 1 ., pp. 41-58.
- [10] Draker, P. (2003): *Moj pogled na menadžment - Ideje koje su unapredile menadžment*, “Adizes”, Novi Sad, str. 295.
- [11] Trifunović, S. (2007): *Od jednog do jednog, uvod u kontinuum saznanja*, "Mašinski fakultet Kraljevo", Kraljevo, str. 200
- [12] Jović, N., Skorup, S. (2008): *Liderstvo – neophodan uslov za uspešno poslovanje*, Naučno-stručni skup "Visoko obrazovanje i izazovi održivog regionalnog razvoja", Užice, 20-21. maj 2008. godine (Zbornik radova u elektronskoj formi)