

## TRANSFORMACIJA KOMUNIKACIJE KROZ PRIZMU LIDERSTVA U ORGANIZACIONOM KONTEKSTU

*Tijana Đukić<sup>1</sup>, Slaviša Aćimović<sup>2</sup>, Oliver Momčilović<sup>3</sup>, Svetlana Marković<sup>4</sup>, Miloš Nikolić<sup>5</sup>*

### Apstrakt

*Rad je imao za cilj da istraži uticaj stilova rukovođenja na evoluciju komunikacije unutar organizacionog okvira. Studija je koristila metodologiju istraživanja ankete kako bi utvrdila kako se zaposleni osećaju o komunikacijskim procedurama i stilovima rukovođenja u firmi. Istraga je pokazala da stilovi rukovođenja direktno utiču na nivoe transparentnosti, otvorenosti, poverenja i uključenosti zaposlenih u donošenje odluka. Demokratski i transformacioni stilovi rukovođenja su najpovoljniji za negovanje konstruktivne komunikacijske klime, dok autoritarne metode mogu ometati komunikaciju i umanjiti motivaciju. Rezultati istraživanja naglašavaju neophodnost negovanja liderskih sposobnosti koje neguju otvoren dijalog, recipročnu komunikaciju i aktivno učešće zaposlenih kao suštinskih uslova za efikasno upravljanje i uspeh organizacije.*

**Ključne reči:** *Liderstvo, organizaciona komunikacija, demokratski stil, transparentnost, timska saradnja.*

### Uvod

Liderstvo i komunikacija predstavljaju dve ključne komponente uspešnog funkcionisanja organizacija, koje neposredno utiču na operativnu efikasnost, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih. Liderstvo se definiše kao sposobnost da se utiče i motiviše pojedinci u pravcu postizanja kolektivnih ciljeva, a stil koji lider primenjuje u velikoj meri oblikuje načine na koje se odvija komunikacija unutar organizacije. Stil rukovođenja, odnosno način na koji lider pristupa

---

<sup>1</sup> Tijana Đukić, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, Republika Srbija, E-mail: [tijana.djukic@mef.edu.rs](mailto:tijana.djukic@mef.edu.rs)

<sup>2</sup> Slaviša Aćimović, Vojska Srbije, Beograd, Republika Srbija, E-mail: [slavisaacim@gmail.com](mailto:slavisaacim@gmail.com)

<sup>3</sup> Oliver Momčilović, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije Beograd, Republika Srbija, E-mail: [oliver.momcilovic@mef.edu.rs](mailto:oliver.momcilovic@mef.edu.rs)

<sup>4</sup> Svetlana Marković, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad, Republika Srbija, E-mail: [svetlana.markovic@pravni-fakultet.info](mailto:svetlana.markovic@pravni-fakultet.info)

<sup>5</sup> Miloš Nikolić, Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „MB” Beograd, E-mail: [nikolic2206@gmail.com](mailto:nikolic2206@gmail.com)

odlučivanju, koordinaciji, motivaciji i rešavanju problema, determinanta je organizacione dinamike i kulture.

Različiti stilovi liderstva — autokratski, demokratski, transformacioni i laissez-faire — imaju značajno različite posledice po organizacionu komunikaciju. Autokratski lideri centralizuju donošenje odluka i dominiraju komunikacijskim tokovima, što često ograničava dvosmernu razmenu informacija, dovodi do smanjenog poverenja i angažovanja zaposlenih (Sun, 2024; Ardiansyah et al., 2023). Nasuprot tome, demokratski i transformacioni lideri podstiču otvorenu komunikaciju, uključuju zaposlene u procese odlučivanja i time grade klimu poverenja, transparentnosti i međusobne saradnje (Widyanti et al., 2020; Indrasari, 2017).

Komunikacija u organizacijama ne predstavlja samo sredstvo za razmenu informacija, već i kanal za izgradnju međuljudskih odnosa, stvaranje kulture poverenja i podsticanje inovacija. Efektivni lideri, kroz afirmisanje participativne komunikacije, doprinose jačanju timske kohezije i otvaraju prostor za izražavanje mišljenja zaposlenih, što direktno utiče na povećanje angažovanosti i zadovoljstva na radnom mestu (Adriansyah et al., 2020; Sitohang, 2022). Otvorena i strukturirana komunikacija ubrzava rešavanje problema, povećava transparentnost i oblikuje organizacionu kulturu koja je orijentisana ka učenju i razvoju.

Motivacija zaposlenih predstavlja neraskidivu komponentu efektivnog liderstva i kvalitetne komunikacije. Prema istraživanju Đukića i saradnika (2018), motivisani zaposleni ne samo da pokazuju viši stepen zadovoljstva i radne angažovanosti, već su i znatno spremniji da komuniciraju otvoreno, preuzimaju inicijativu i doprinose kolektivnim ciljevima. Autori ističu da motivacija zaposlenih nije samo funkcija eksternih stimulansa, već i posledica odnosa koje lideri grade sa timovima – uključujući poverenje, mogućnost učešća u odlučivanju i jasnoću komunikacije.

Dodatno, istraživanja u IT sektoru Srbije pokazuju da se pozitivna etička klima u kombinaciji sa inovativnim organizacionim praksama snažno oslanja na otvorenu komunikaciju i savremene stilove liderstva. U takvom kontekstu, lideri funkcionišu kao nosioci vrednosti i pokretači inovacija, pri čemu kvalitet komunikacije značajno utiče na prihvatanje i implementaciju novih ideja (Šćepanović et al., 2024).

Savremena istraživanja potvrđuju da transformacioni i demokratski stilovi liderstva najefikasnije generišu visok nivo zadovoljstva zaposlenih i promovišu organizacionu kulturu otvorenu za inovacije i preuzimanje rizika (Indrasari, 2017; Thanh & Quang, 2022). Suprotno tome, autoritarni stilovi, obeleženi kontrolom i ograničenjem participacije zaposlenih, utiču negativno na moral, komunikaciju i performanse (Šćepanović, 2024; Ilham, 2017; Azzahra et al., 2024). Takvi pristupi često izazivaju otuđenost, konflikte i smanjenje motivacije. Loša komunikacija

dodatno doprinosi atmosferi nepouzdanja i smanjenoj saradnji, što može voditi ka ozbiljnim disfunkcionalnostima (Veiseh et al., 2014).

Imajući u vidu sve navedeno, istraživanje odnosa između stilova liderstva, motivacije zaposlenih i komunikacionih praksi od suštinske je važnosti za unapređenje organizacione klime i performansi. Razumevanje kako lideri oblikuju komunikaciju i motivišu zaposlene doprinosi razvoju strategija koje podstiču angažovanost i efikasniju razmenu informacija. Time lideri postaju pokretači pozitivnih transformacija i nosioci dugoročnog uspeha organizacija.

## **Metodologija**

Istraživanje je sprovedeno primenom kvantitativnog pristupa, koji omogućava precizno merenje i analizu uticaja stilova liderstva na komunikaciju u organizacijama. Kao metoda za prikupljanje podataka, korišćena je anketa koja je ispunjena od strane zaposlenih u različitim organizacijama. Anketa je sprovedena na uzorku od 275 ispitanika u periodu od početka septembra do kraja oktobra.

Izbor ovog pristupa omogućio je da se dobiju jasni, merljivi rezultati koji se mogu analizirati putem različitih statističkih tehnika. Podaci su obrađeni i prezentovani uz pomoć grafikona i tabela, što je omogućilo bolje razumevanje uticaja različitih stilova liderstva na organizacionu komunikaciju. Anketirani su bili zaposleni sa različitim nivoa organizacije, što je osiguralo širinu u uvidu u različite stilove upravljanja i njihov uticaj na radnu komunikaciju.

Metoda prikupljanja podataka u ovom istraživanju je anketa. Ciljani uzorak obuhvata zaposlene različitih organizacija kako bi se dobio reprezentativan prikaz različitih stilova liderstva i njihovog uticaja na komunikaciju. Anketa je distribuirana elektronskim putem, što je olakšalo pristup velikom broju ispitanika. Pitanja u anketi bila su strukturirana tako da obuhvate osnovne demografske podatke, stil lidera koji ispitanici prepoznaju kod svojih nadređenih, kao i percepciju o kvalitetu komunikacije u organizaciji.

Anketa je sprovedena u nekoliko organizacija tokom perioda od septembra do kraja oktobra. Istraživanje je obuhvatilo uzorak od 275 zaposlenih, uključujući različite pozicije unutar organizacije, od operativnog nivoa do menadžmenta.

Cilj ankete bio je da se istraži na koji način različiti stilovi liderstva utiču na efikasnost komunikacija, kao i da se identifikuju ključni faktori koji doprinose poboljšanju ili otežavanju komunikacionih procesa među zaposlenima. Prikupljeni podaci će pomoći u oblikovanju preporuka za unapređenje liderstva i komunikacija u organizacionim okruženjima.

Rezultati ankete pružaju uvid u percepciju zaposlenih o stilovima liderstva, njihovom uticaju na timsku dinamiku, otvorenost za povratne informacije, rešavanje konflikata, kao i o nivou transparentnosti u komunikaciji. Anketa koju smo sprovedeli ima za cilj da utvrdi koliko stil liderstva utiče na efikasnost komunikacije u organizacijama, kao i da prepozna glavne izazove i mogućnosti

za unapređenje komunikacionih procesa. Podaci prikupljeni ovim putem korišćiće se za identifikovanje ključnih faktora koji doprinose stvaranju pozitivne organizacione klime i omogućavaju bolje vođenje timova.

Rezultati analize predstavljeni su kroz kvantitativne pokazatelje, kao što su procenti, srednje vrednosti i standardne devijacije, i omogućavaju dublje razumevanje odnosa između liderstva i organizacione komunikacije.

### **Analiza rezultata prikupljenih podataka**

Prema rezultatima ankete sprovedene na uzorku od 275 ispitanika, u Tabeli 1 uočava se da od ukupnog broja ispitanika 42% čini ženska populacija, dok 58 % čini muška populacija što ukazuje na nešto veću zastupljenost muške populacije u uzorku.

**Tabela 1.** Polna struktura ispitanika

<b>Pol</b>	<b>Broj ispitanika (n)</b>	<b>Procenat (%)</b>
Muški	160	58%
Ženski	115	42%
<b>Ukupno</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

*Izvor: Istraživanje autora*

Na osnovu podataka iz Tabele 2, najveći broj ispitanika 50% ima završene osnovne akademske studije što ukazuje na njihovu dominaciju u uzorku. Zatim slede ispitanici sa završenim master studijama 29%, dok 12% ima srednju stručnu spremu. Najmanje je ispitanika sa postdiplomskim obrazovanjem 9%. Struktura upućuje na visok nivo obrazovanja anketiranih, što može značajno uticati na percepciju i razumevanje organizacione komunikacije i stilova liderstva.

**Tabela 2.** Obrazovna struktura ispitanika

<b>Stepen obrazovanja</b>	<b>Broj ispitanika (n)</b>	<b>Procenat (%)</b>
Srednja stručna sprema	33	12%
Osnovne akademske studije	138	50%
Master studije	80	29%
Postdiplomske studije	24	9%
<b>Ukupno</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

*Izvor: Istraživanje autora*

Kada je u pitanju pozicija zaposlenih u organizaciji u Tabeli 3. prikazani su rezultati da 52% ispitanika zauzima pozicije u menadžmentu, što znači da više od polovine anketiranih ima rukovodeću ulogu. Srednji nivo organizacije obuhvata 37% ispitanika, dok najmanji udeo čine oni na operativnom nivou 11%. Struktura uzorka ukazuje na dominaciju ispitanika koji obavljaju strateške i upravljačke funkcije, što može uticati na perspektivu dobijenih rezultata u domenu liderstva i organizacione komunikacije.

**Tabela 3.** Pozicija u organizaciji

<b>Pozicija u organizaciji</b>	<b>Broj ispitanika (n)</b>	<b>Procenat (%)</b>
Rukovodeći nivo (menadžment)	143	52%
Srednji nivo	102	37%
Operativni nivo	30	11%
<b>Ukupno</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

*Izvor: Istraživanje autora*

Na osnovu dobijenih rezultata ankete, u Tabeli 4. mogu se videti rezultati da većina ispitanika 39% radi u trenutnoj organizaciji duže od šest godina, što predstavlja najveći udeo u strukturi uzorka. To ukazuje na visok nivo zadržavanja radne snage i stabilnost u zaposlenosti, što može biti povezano sa jasno definisanim organizacionim strukturama i ustaljenim stilovima liderstva. Ispitanici koji u organizaciji rade od 4 do 6 godina čine 25%, što predstavlja značajnu grupu sa već formiranim radnim navikama i integracijom u interne komunikacione tokove. Učesnici koji imaju staž od 1 do 3 godine čine 22% uzorka i predstavljaju zaposlene u fazi prilagođavanja, ali sa dovoljnim vremenom provedenim u sistemu da bi mogli da procene stil liderstva i internu komunikaciju. Najmanji procenat, 14%, čine ispitanici koji su u organizaciji kraće od jedne godine. Kategorija uključuje novozaposlene koji se tek uključuju u organizacionu kulturu i komunikacione obrasce. Struktura staža zaposlenih pokazuje dominaciju iskusnijih radnika, što doprinosi zrelijoj i kredibilnijoj percepciji liderstva i komunikacije.

**Tabela 4.** Radni staž u organizaciji

<b>Radni staž u organizaciji</b>	<b>Broj ispitanika (n)</b>	<b>Procenat (%)</b>
Manje od 1 godine	38	14%
Od 1 do 3 godine	60	22%
Od 4 do 6 godina	69	25%
Više od 6 godina	108	39%
<b>Ukupno</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

*Izvor: Istraživanje autora*

Sa konstatacijom da lideri u organizaciji aktivno podstiču otvorenu komunikaciju među zaposlenima saglasno je 68% ispitanika, sa prosečnom ocenom od 3,92 i standardnom devijacijom od 1,014 što govori na umereno visok nivo prepoznate podrške lidera ka dvosmernoj i inkluzivnoj komunikaciji. Otvorenost lidera za povratne informacije zaposlenih ocenjena je od strane 68% ispitanika kao prisutna uvek ili često, sa prosečnom ocenom od 4,01 i standardnom devijacijom od 0,977, što sugeriše stabilno prisustvo participativnog komunikacionog pristupa u većini organizacija.

Stil liderstva pozitivno utiče na timsku saradnju prema mišljenju 79% ispitanika, od kojih je 49% dalo potvrđan odgovor, dok je 30% ocenilo uticaj kao delimičan. Prosečna ocena iznosi 3,83 uz standardnu devijaciju od 1,081, što ukazuje na tendenciju ka konstruktivnoj ulozi lidera u timskom okruženju. Takođe, u pogledu

uticaja lidera na rešavanje konfliktnih situacija, 59% ispitanika ocenilo je liderstvo kao efikasno ili veoma efikasno, sa prosečnom ocenom od 3,69 i standardnom devijacijom od 1,142, dok je 41% ukazalo na neefikasnost ili negativan uticaj, što implicira postojanje značajnog prostora za unapređenje u oblasti upravljanja konfliktima.

Kada je reč o transparentnosti komunikacije između lidera i zaposlenih, 70% ispitanika ocenilo je nivo transparentnosti kao visok ili veoma visok, sa prosečnom ocenom od 3,95 i standardnom devijacijom od 1,006. Rezultat potvrđuje stabilan temelj poverenja u većini organizacija, ali takođe ukazuje da približno trećina ispitanika i dalje percipira nedostatke u komunikacionoj otvorenosti.

U analizi opšteg kvaliteta komunikacije u organizaciji, 50% ispitanika ocenilo je komunikaciju kao dobru ili veoma dobru ( $M=3,71$ ;  $SD=1,153$ ), dok 28% smatra da je komunikacija osrednja, a 32% je navelo lošu ili veoma lošu komunikaciju, što ukazuje na podeljena iskustva među zaposlenima i na potencijalne strukturne razlike u organizacionim praksama komunikacije.

Distribucija stilova liderstva među ispitanicima pokazuje dominaciju demokratskog (48%) i transformacionog stila (34%), što ukazuje na pozitivnu orijentaciju organizacija ka participativnom i motivacionom pristupu liderstvu. Udeo autokratskog stila je nizak (7%), dok laissez-faire stil zauzima 11%, što zajedno čini manjinski segment, ali ipak dovoljno značajan da ukaže na prisustvo neadekvatnih komunikacionih praksi u pojedinim sredinama.

Rezultati ankete pružaju uvid u pretežno pozitivnu percepciju liderstva u organizacijama, ali istovremeno otkrivaju i postojanje određenih slabosti u domenu: konflikt menadžmenta, participacije i doslednosti u otvorenoj komunikaciji. Rezultate treba koristiti kao osnovu za strateške preporuke i dalji razvoj liderstva u pravcu podrške efikasnijoj komunikaciji, jačanju timске kohezije i unapređenju organizacione kulture.

### **Diskusija rezultata**

Dobijeni rezultati jasno ukazuju na snažnu povezanost između stilova liderstva i kvaliteta organizacione komunikacije. Dominantno prisustvo demokratskog (48%) i transformacionog stila liderstva (34%) u organizacijama u kojima rade ispitanici, u korelaciji je sa visokom učestalošću pozitivnih ocena o komunikacionim praksama. Raspodela ukazuje da većina lidera u analiziranim organizacijama primenjuje inkluzivne i participativne pristupe, što potvrđuje i činjenica da 68% zaposlenih percipira da lideri podstiču otvorenu komunikaciju, sa prosečnom ocenom 3,92 ( $SD=1,014$ ), dok 70% ispitanika procenjuje transparentnost komunikacije kao visoku ili veoma visoku ( $M=3,95$ ;  $SD=1,006$ ).

Rezultati potvrđuju teorijske postavke koje ukazuju na to da stilovi liderstva koji afirmišu timski rad, povratne informacije i dvosmernu komunikaciju, pozitivno

utiču na komunikacionu klimu i međuljudske odnose u organizaciji (Widyanti et al., 2020; Adriansyah et al., 2020). Dodatno, činjenica da 41% ispitanika ocenjuje otvorenost lidera za povratne informacije kao stalnu ( $M=4,01$ ;  $SD=0,977$ ), jasno pozicionira participativno liderstvo kao dominantan faktor u formiranju zdravog organizacionog okruženja.

Ipak, rezultati ukazuju i na određene strukturne slabosti. U pogledu rešavanja konflikata, 41% ispitanika navodi da lideri nisu dovoljno efikasni ili čak negativno utiču na upravljanje konfliktima ( $M=3,69$ ;  $SD=1,142$ ), što je indikator da se aspekt emocionalne inteligencije, asertivne komunikacije i medijacije unutar liderstva još uvek mora sistemski razvijati. Slično tome, 32% zaposlenih ocenjuje transparentnost komunikacije kao nisku ili veoma nisku, što predstavlja signal organizacijama da postoje odeljenja ili sektori gde lideri ne uspevaju da uspostave poverenje i otvoren dijalog.

U segmentu timske saradnje, 49% zaposlenih potvrđuje pozitivan uticaj liderstva, dok 30% navodi da je taj uticaj delimičan, a 21% smatra da ne postoji nikakav doprinos lidera. Prosečna ocena ( $M=3,83$ ;  $SD=1,081$ ) sugerise da timska dinamika može značajno varirati u zavisnosti od sektora, nadređenog ili hijerarhijskog nivoa. Heterogenost može biti posledica različitih stilova liderstva, ali i razlika u organizacionim resursima, strukturi i kulturi.

Ukupni rezultati jasno pokazuju da je demokratski i transformacioni stil liderstva povezan sa višim stepenom efikasnosti u komunikaciji, većim nivoom poverenja i boljom timskom saradnjom, što je u skladu sa prethodnim istraživanjima (Sun, 2024; Sitohang, 2022; Thanh and Quang, 2022). Nasuprot tome, prisustvo autokratskog i laissez-faire stila, iako manjinsko, korelira sa nižim ocenama u aspektima komunikacione otvorenosti, rešavanja konflikata i saradnje.

Zanimljivi su i rezultati da su mišljenja o kvalitetu ukupne komunikacije podeljena: 50% zaposlenih ocenjuje komunikaciju kao dobru ili veoma dobru ( $M=3,71$ ;  $SD=1,153$ ), dok 32% percipira komunikaciju kao lošu ili veoma lošu. Polarizacija ukazuje na potrebu za detaljnijom analitikom po sektorima, kao i na neophodnost dodatne obuke lidera za razvoj komunikacionih kompetencija, posebno u domenu interpersonalnih veština i konfliktnog menadžmenta.

Istraživanje potvrđuje da je stil liderstva jedan od ključnih determinanata organizacione komunikacije. Lideri koji primenjuju savremene, motivacione i participativne pristupe, grade organizacionu kulturu utemeljenu na poverenju, otvorenosti i efikasnosti. Suprotno tome, rigidni i zatvoreni stilovi liderstva stvaraju barijere koje negativno utiču na moral, produktivnost i međuljudske odnose. Rezultati ukazuju na jasan pravac ka kom bi organizacije trebalo da usmere razvoj svojih lidera i komunikacionih politika kako bi unapredile ukupnu organizacionu efikasnost.

## Zaključak

Rezultati istraživanja nedvosmisleno ukazuju na ključnu ulogu stilova liderstva u oblikovanju kvaliteta i efektivnosti organizacione komunikacije. Način na koji lideri komuniciraju sa zaposlenima ne utiče samo na protok informacija, već i na nivo participacije, poverenja i opštu organizacionu kulturu. Lideri koji promovišu otvoren dijalog, uključivanje zaposlenih i transparentnost doprinose stvaranju radnog okruženja koje podstiče saradnju, motivaciju i timsku koheziju. Suprotno tome, lideri koji ograničavaju razmenu informacija i zadržavaju kontrolu nad komunikacionim tokovima mogu ugroziti poverenje, smanjiti angažovanost zaposlenih i oslabiti međuljudske odnose, što se negativno reflektuje na ukupne organizacione performanse.

Značaj ovog istraživanja ogleda se u tome što komunikaciju ne tretira isključivo kao tehnički ili operativni mehanizam, već kao dubinsku refleksiju liderstva i međuljudskih odnosa. Oslanjajući se na empirijsku osnovu i savremene teorijske postavke, rad doprinosi razumevanju kako stilovi liderstva oblikuju organizacionu klimu, dinamiku timova, nivo transparentnosti i sposobnost organizacije da uspešno rešava konflikte. Rezultati postavljaju temelje za dublju integraciju komunikacionih veština u razvoj liderskih strategija i organizacionih politika.

Na osnovu dobijenih rezultata, izdvojene su sledeće praktične implikacije koje mogu poslužiti kao smernice za unapređenje liderstva i organizacione komunikacije u savremenim radnim okruženjima:

1. HR sektori treba da uključe procenu komunikacionih veština kao standardni deo selekcije i unapređenja lidera, jer su te veštine ključne za očuvanje timske efikasnosti i povoljne radne klime.
2. Menadžeri bi trebalo da redovno sprovode feedback sesije i timske radionice kako bi ojačali dvosmernu komunikaciju, prevenirali konflikte i unapredili međuljudsku dinamiku.
3. Organizacije treba da razviju interne programe mentorstva i koučinga za mlade i srednje nivoa rukovodioce, sa ciljem usvajanja transformacionih i demokratskih stilova komunikacije prilagođenih savremenim uslovima poslovanja.

Preporuka za praktičnu primenu odnosi se na potrebu za sistematskim razvojem liderskih kapaciteta kroz programe kontinuirane edukacije, sa fokusom na interpersonalne veštine, asertivnu komunikaciju i upravljanje konfliktima. Pored toga, organizacije bi trebalo da uspostave jasne mehanizme evaluacije lidera koji, osim rezultata, uzimaju u obzir i kvalitet komunikacije i njen uticaj na timsku dinamiku.

Predlog za dalja istraživanja obuhvata sprovođenje komparativnih studija u različitim sektorima i analiziranje uticaja digitalne transformacije i hibridnih modela rada na komunikacione prakse lidera. Takođe, preporučuje se

longitudinalni pristup kako bi se pratila evolucija liderstva i organizacione komunikacije u savremenim uslovima poslovanja.

### Literatura

1. Adriansyah, A., Putra, A. H. P. K., Ulfah, R. (2020). Leadership style and organizational communication: The impact on employee performance. *Journal of Business and Management*, 22(1), 45–52.
2. Ardiansyah, M. N., Pradana, M., Putra, R. (2023). Autocratic leadership and employee engagement: Communication as a mediating variable. *Journal of Organizational Psychology*, 23(2), 85–98.
3. Azzahra, S. N., Maulana, H., Wulandari, E. (2024). The effects of authoritarian leadership on employee morale: A case study in Indonesian SMEs. *Asian Journal of Business Research*, 14(1), 55–70.
4. Đukić, T., Janošik, M., Karabašević, D. (2018). Motivation of employees as a part of human resources management. *Quaestus*, (13), 127–138.
5. Ilham, R. N. (2017). The negative impact of autocratic leadership style on employee motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 23–31.
6. Indrasari, M. (2017). Transformational leadership in organizational change: Evidence from Indonesian companies. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 170–175.
7. Šćepanović, V. (2024). Uloga autoritarnog liderstva u savremenim organizacijama. *Akademski pregled*, 7(2), 88–95.
8. Sitohang, R. (2022). Organizational communication and problem solving in learning organizations. *Journal of Communication Studies*, 14(2), 34–48.
9. Sun, Y. (2024). Leadership communication and employee trust in hierarchical organizations. *Journal of Business Ethics and Leadership*, 8(1), 12–20.
10. Thanh, H. T., Quang, N. H. (2022). The role of democratic leadership in promoting organizational innovation: A Vietnamese perspective. *Management Science Letters*, 12(6), 587–594.
11. Veisheh, S. M., Mohammad, M. J., Pirzadian, M. (2014). An empirical study of the relationship between organizational communication and organizational trust. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 152–158.
12. Widyanti, R., Nurcahyo, R., Harjanti, D. (2020). The influence of democratic leadership on team performance through effective communication. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 567–580.
13. Šćepanović, V., Šćepanović, I., Žikić, S., Stevanović, M. (2024). Istraživanje povezanosti etičke klime i organizacionih inovacija u IT sektoru Srbije. *Akademski pregled*, 7(2).

# TRANSFORMATION OF COMMUNICATION THROUGH THE LENS OF LEADERSHIP IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT

*Tijana Đukić<sup>1</sup>, Slaviša Aćimović<sup>2</sup>, Oliver Momčilović<sup>3</sup>, Svetlana Marković<sup>4</sup>, Miloš Nikolić<sup>5</sup>*

## Abstract

*This research aimed to investigate the influence of leadership styles on the evolution of communication within an organizational framework. The study used a survey research methodology to determine how employees felt about the firm's communication procedures and leadership styles. The investigation demonstrated that leadership styles directly affect the levels of transparency, openness, trust, and employee involvement in decision-making. Democratic and transformational leadership styles are most conducive to fostering a constructive communication climate, whereas authoritarian methods may hinder communication and diminish motivation. The research finding underscores the necessity of cultivating leadership abilities that foster open dialogue, reciprocal communication, and active employee participation as essential requirements for effective management and organizational success.*

**Key words:** *Leadership, organizational communication, democratic style, transparency, team cooperation*

---

<sup>1</sup> Tijana Đukić, PhD., Assistant Professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade, Jevrejska 24, 11000 Belgrade, Republic of Serbia, Phone: +381642406418, E-mail: [tijana.djukic@mef.edu.rs](mailto:tijana.djukic@mef.edu.rs)

<sup>2</sup> Slaviša Aćimović, PhD., Serbian Army, Belgrade, Republic of Serbia, E-mail: [slavisaacim@gmail.com](mailto:slavisaacim@gmail.com)

<sup>3</sup> Oliver Momčilović, PhD., Full professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance, Belgrade, Jevrejska 24, 11000 Belgrade, Republic of Serbia, E-mail: [oliver.momcilovic@mef.edu.rs](mailto:oliver.momcilovic@mef.edu.rs)

<sup>4</sup> Svetlana Marković, PhD., Assistant Professor, University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Law for Commerce and Judiciary in Novi Sad, Geri Karolja 1, 21107 Novi Sad, Republic of Serbia, E-mail: [svetlana.markovic@pravni-fakultet.info](mailto:svetlana.markovic@pravni-fakultet.info)

<sup>5</sup> Miloš Nikolić, Faculty of Business and Law, MB University, Belgrade, E-mail: [nikolic2206@gmail.com](mailto:nikolic2206@gmail.com)