

ALATI ZA RAZUMIJEVANJE KOMPLEKSNOSTI SA KOJIMA SE SUOČAVAJU MENADŽERI

Prof.dr.sc. Enes Huseinagić, email: huseinagic_e@hotmail.com
Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina
MA. Dženana Huseinagić, prof., email: dzenana.h@hotmail.com
JU Osnovna muzička škola Tuzla

Sažetak: Na menadžment visokih performansi se gleda kao na prirodni proces menadžmenta koji doprinosi efektivnom menadžmentu pojedinaca i timova u cilju postizanja visokog nivoa organizacionih performansi. Kao takvo, menadžment visokih performansi podrazumijeva upravljanje učinkom, uspostavlja zajedničko razumijevanje o tome šta treba da bude postignuto u smislu: ciljeva rada, pristupa u vođenju ljudi i razvijanju kompetencija zaposlenih koji obezbjeđuje da definirani ciljevi budu dostignuti. Cilj rada je predstaviti prijedloge ponuđene kao strukturiran pristup istraživanju tri empirijski izvedena teorijska modela kako bi bolje razumjeli njihovu efikasnost u primjeni prema visokim performansama u organizacijama. Upravljanje performansama kao kontinuirani proces balansiranja različitih definicija kvalitete ima za cilj doprinos postizanju uspješne izvedbe organizacije i njezinih zaposlenika. Različiti interesi koji se pojavljuju u organizaciji odvijaju se u okviru ljudskih resursa, proizvoda i usluga, eksternih aktera i infrastrukture upravljanja informacionim sistemima. Visoka učinkovitost znači dostizanje ciljeva i prekoračenje postavljenih očekivanja koja se odnose na produktivnost, kvalitetu, usluge korisnicima i rast profita. Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentnu prednost. Model konkurentskih vrijednosti i danas predstavlja elegantan empirijski izvedeni model.

Ključne riječi: kvaliteta, visoke performanse, organizacija, konkurentske vrijednosti

TOOLS TO UNDERSTAND THE COMPLEXITIES FACED BY MANAGERS

Abstract: High-performance management is viewed as a natural process of management that contributes to effective management of individuals and teams in order to achieve high levels of organizational performance. As such, time performance management implies performance management, establishes a common understanding of what needs to be achieved in terms of: goals of work, approaches to the management of people and the development of employee competences that ensure that the defined goals are achieved. The aim of the paper is to present propositions offered as a structured approach to the research of three empirically derived theoretical models to better understand their efficiency in application to high performance in organizations. Making performance as a continuous balancing process of different quality definitions aims to contribute to achieving the successful performance of the organization and its employees. Different interests that arise in the organization take place within the framework of human resources, products and habits, external achievements and information systems management infrastructure. High efficiency means achieving goals and exceeding expectations set for productivity, quality, customer service, and profit growth. The goal of most business styles is to achieve a sustainable competitive advantage. The Model of Competitive Values is today an elegant empirically derived model.

Key words: quality, high performance, organization, competitive value

Uvod

Savremene organizacije posluju u izrazito promjenjivim i turbulentnim uvjetima. Konstantne promjene utječu na društvo, ekonomiju, industriju, organizacije i njihove funkcije, poslove te

na lične stavove pojedinaca. Najznačajniji uzrok promjena u današnje doba predstavljaju složeni globalizacijski procesi, liberalizacija i porast konkurentnosti te dinamičan razvoj tehnologije. Zbog toga je nužno da organizacije budu na visokom nivou fleksibilnosti kako bi se što brže i uspješnije prilagodile novonastalim situacijama. Dakle, promjenama je potrebno upravljati. Upravljanje promjenama moguće je definirati kao proces mijenjanja, tj. modificiranja postojeće organizacije.²¹ Za takvo nešto neophodno je upravljanje visokim performansama odnosno potreban je menadžment visokih performansi. Na menadžment visokih performansi se gleda kao na prirodni proces menadžmenta koji doprinosi efektivnom menadžmentu pojedinaca i timova u cilju postizanja visokog nivoa organizacionih performansi. Kao takvo, menadžment visokih performansi podrazumijeva upravljanje učinkom, uspostavlja zajedničko razumijevanje o tome šta treba da bude postignuto u smislu: ciljeva rada, pristupa u vođenju ljudi i razvijanju kompetencija zaposlenih koji obezbjeđuje da definirani ciljevi budu dostignuti. Upravljanje učinkom je proces komunikacije između: menadžera, supervizora i zaposlenog koji se obavlja kontinuirano.²² U osnovi upravljanja visokim performansama, leži kontinuirani proces koji obuhvata: pojašnjenje očekivanja, postavljanje ciljeva, identifikiranje ciljeva, pružanje povratne informacije i procjenu rezultata. Upravljanje visokim performansama nije samo alat u menadžmentu ljudskih resursa već se koristi u mnogo širem organizacionom kontekstu.

1. Upravljanje visokim performansama

Organizacije sve više ljudskih i finansijskih resursa usmjeravaju na upravljanje učinkom (eng. *performance*). Kvalitetno upravljanje učinkom podrazumijeva pažljivo planiranje svih segmenata poslovanja, kreiranje ključnih pokazatelja, koji odražavaju stvarno stanje, tj. kako organizacija zaista posluje, i na kraju analizu razloga i izvora odstupanja između želja i stvarnosti, tj. plana i rezultata. *Performance Management* je filozofija koja stoji iza ovakvog ponašanja kompanije.²³

Cilj ovog rada je predstaviti prijedloge ponuđene kao strukturiran pristup istraživanju tri empirijski izvedena teorijska modela kako bi bolje razumjeli njihovu efikasnost u primjeni prema visokim performansama u organizacijama.

Prema jednom od određenja pojam „performanse“ predstavlja radne navike ili određene tehničke podatke, odnosno parametre i td. To su u stvari brojke koje pokazuju koliko je neko efikasan u nekom poslu, ... U ekonomiji ovaj pojam se često koristi. Tačnije, koristi se kao sistem koji se odnosi na dio kontrolnog ili upravljačkog sistema preduzeća. Performanse se obično definiraju u terminima *outputa* odnosno nekog postignuća kvantitativnih ciljeva.²⁴ Međutim, performanse nisu samo ono što se ostvari nego i kako se to ostvari. Visok nivo performansi je rezultat odgovarajućeg ponašanja i efektivne upotrebe zahtijevanog znanja, vještina i kompetencija. Dakle ukratko, performanse podrazumijevaju i ponašanja i rezultate.

²¹ S.C. Certo, *Principles of Modern Management*, 4th ed, Allyn and Bacon, Boston 1989, 36.

²² <https://www.youtube.com/watch?v=E9p5y-FYpi4>, 21. septembra 2017.

²³ D. Oreščanin, Poslovna analitika, Business Performance Management, Skladištenje com. <http://www.skladistenje.com/business-performance-management/>, 13.09. 2017. godine.

²⁴ M. Armstrong, *Perfromance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia 2006, 7.

Unaprjeđenje sistema za mjerenje performansi i bolje usklađivanje sa procesom upravljanja poboljšava i više doprinosi ostvarenju postavljene misije preduzeća.²⁵

Definicija *Performance Managementa* je vrlo jednostavna: *Performance Management* je termin koji opisuje procese, metodologije, metrike i sustave koji se koriste za upravljanje i nadzor nad poslovnim rezultatima poduzeća.

Upravljanje performansama (*Performance Management*) je kontinuirani proces postavljanja ciljeva, procjene napretka i dobivanja povratnih informacija kako bi se osiguralo postizanje zadanih ciljeva organizacije.

Upravljanje performansama kao kontinuirani proces balansiranja različitih definicija kvalitete ima za cilj doprinos postizanju uspješne izvedbe organizacije i njezinih zaposlenika. Različiti interesi koji se pojavljuju u organizaciji odvijaju se u okviru ljudskih resursa, proizvoda i usluga, eksternih aktera i infrastrukture upravljanja informacionim sistemima. Visoka učinkovitost znači dostizanje ciljeva i prekoračenje postavljenih očekivanja koja se odnose na produktivnost, kvalitetu, usluge korisnicima i rast profita. Sve navedene dimenzije dovode do tenzija koje egzistiraju između ovih interesa koje „tiskaju“ organizacije u različitim pravcima.

Tenzije se javljaju kao kreativna energija različitosti u organizacionim potrebama i interesima i može dovesti do „organizacionog haosa“ koji rezultira lošim performansama. Tu se prije svega misli na nizak moral, niska produktivnost, neodgovarajuća projekcija na okruženje i neefikasni unutarnji sistemi.

Djelovanja i prakse balansiranja ovih tenzija prirodno postavljaju efektivnog lidera, menadžera u poziciju da bude u nezavidnom položaju.

U kompleksnim organizacijama kakove danas egzistiraju, upravljanje visokim performansama podrazumijeva uravnoteženje različitih poimanja kvalitete.

2. Alati menadžera za odabir strateškog izbora

U teoriji i praksi postoje brojni alati za razumijevanje kompleksnosti sa kojima se suočavaju menadžeri kod odabira strateškog izbora. To podrazumijeva da menadžeri moraju da posjeduju određene kompetencije u kontekstu poimanja kvalitete pri upravljanju visokim performansama.

Menadžeri koji se suočavaju sa dilemama u današnjem volutlnom okruženju pod stalnim su pritiskom ispunjavanja visokih performansi prema pristupima kvaliteti. Pažnja je fokusirana na proizvode i usluge koje proizilaze iz kolektivnog djelovanja organizacije.

Time su menadžeri podstaknuti očekivanjima performansi prema pristupima kvaliteti. Da bi dostigle visoke performanse organizacije menadžeri, odnosno organizacije moraju prepoznati kvalitetu koja je zanimljiva konzumentima na ciljnom tržištu. Kvaliteta je postala ključni kriterij tržišne utakmice.

U stalnoj potrazi za značenjem u oblasti organizacionog razvoja, teorije koje mogu obuhvatiti složenost ljudske i organizacijske dinamike, upravljaju svojim inherentnim polaritetima, pružaju uvid u prikriveni potencijal, u okruženju promjena, služe i teoriji i praksi. U vezi s tim

²⁵ Veliki rečnik manje poznatih reči i izraza, <https://velikirecnik.com/2016/03/03/performance/>, 13.septembra 2017. godine.

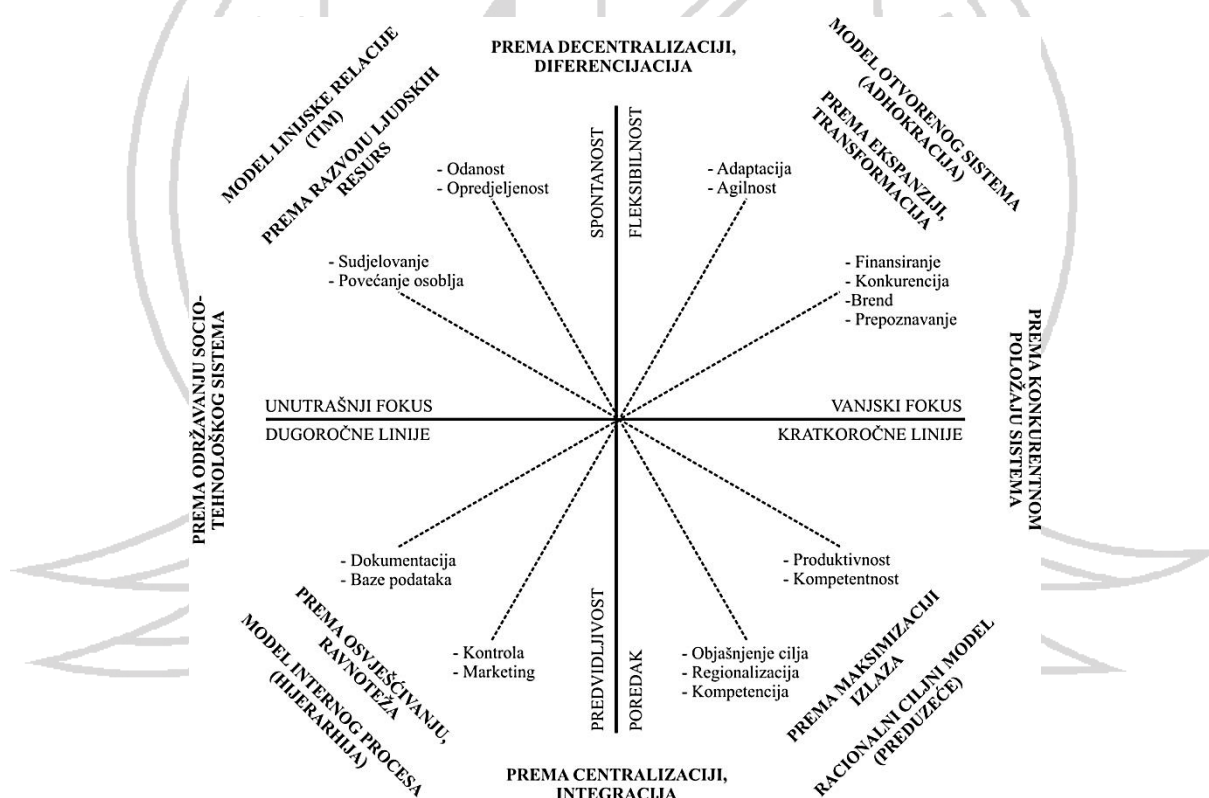
pojavljuju se višestruka gledišta kroz koja se mogu promatrati, analizirati i proučavati određeni organizacione dimenzije visokih performansi.

Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi prosjek u svojoj grani industrije, kaže se da ona posjeduje konkurentnu prednost u odnosu na svoje suparnike. Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentnu prednost.²⁶

3. Model konkurentskih vrijednosti

Model konkurentskih vrijednosti i danas predstavlja elegantan empirijski izvedeni model. Model omogućava aplikaciju kao alat za upravljanje u obezbjeđivanju složenog pristupa organizacionoj analizi, dizajnu, strateškom planiranju i naposljetku, donošenju odluka. Model služi za pružanje polazne osnove za empirijsko organizacionu samorefleksiju i teorijska istraživanja. Indikator vrijednosti bio je od suštinskog značaja za pomoć mnogim organizacijama, menadžerima i timovima za procjenjivanje i analiziranje historijskih trendova, trenutnih uvjeta u budućih aktivnosti.

Slika 1. ilustrira projekciju ovog modela sa akcentom na upravljanje prema organizacionoj učinkovitosti, što na kraju predstavlja i ključnu varijablu organizacione visoke performanse ili kvalitete.



Slika 1. Model konkurentnih vrijednosti²⁷

²⁶ www.isc.hbs.edu, Harvard Business School - Institute for Strategy and Competitiveness, 22. septembra 2017. godine.

²⁷ R. Quinn, *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey – Bass, San Francisco 1990.

U ekonomskoj literaturi efektivnost se često definirana kao „raditi prave stvari“, tj. one aktivnosti vezane za posao koje pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve. Pošto se efektivnost odnosi na način kako posao treba uraditi, efektivnost se odnosi na krajnji ishod ili postizanje organizacionih ciljeva.²⁸ Menadžment, odnosno menadžeri visokih performansi se zbog toga ne bave samo obavljanjem poslova i postizanjem organizacionih ciljeva već i pitanjem efikasnijeg obavljanja posla. U uspješnim organizacijama, visok nivo efikasnosti i velika uspješnost idu ruku pod ruku. Zbog neefikasnosti i neuspješnosti ili zbog uspjeha postignutog kroz neefikasnost, nemamo menadžment visokih performansi.

U modelu konkurentskih vrijednosti efektivnost je definirana u okviru visokih performansi svakog od četiri kvadranta, koji su područje menadžerove pažnje.

Model kao dio svakodnevne prakse je razvijen i proširen u brojnim istraživanjima i koriste ga mnoge organizacije i menadžeri. Primijenjen je u organizacijama sa stabilnim i predvidivim okruženjima ali i u virtualnim i adaptivnim organizacijama koje rade u velikoj neizvjesnosti i turbulencijama.

Daft navodi da model konkurentskih vrijednosti artikulira četiri različito historijski opisane organizacijske paradigme.²⁹ Ove četiri dimenzije su u modelu predstavljene kao racionalni cilj, interni proces, ljudski resursi i otvoreni sistemi. Predstavljene dimenzije predstavljaju evoluciju organizacija i našeg razumijevanja kada, kako i zašto one rade ili ne rade dobro. Sve organizacije se mogu okarakterizirati u smislu da posjeduju attribute svakog od četiri kvadranta i mogu se pronaći unutar mehanističkog, organskog, kompleksnog, promjenljivog i drugog kontinuuma teorije kontingencije. Model nudi brzu vizualnu referencu i potencijal za neposredan pristup uvažavanja različitih definicija kvalitete i visokih performansi u pojedinačnoj organizaciji, mreži ili sistemu. Pristup, odnosno model pruža razumljive upute za unaprjeđenje performansi u svakom od kvadranta.³⁰

Razvoj širokog portfolia izbora za djelovanje zasniva se na izgradnji vještina i kompetentnosti menadžera ili tima menadžera i uposlenih. Model je efikasan u pružanju strateških razvojnih pravaca, procjena trenutnih uvjeta, smjernice o razvoju zasnovanom na snagama i ravnoteži za pojedince i organizacije svih vrsta, konteksta i oblika.

Pri kreiranju agende istraživanja koji se bave visoko kvalitetnim performansama u menadžmentu i upravljanju u okviru Modela konkurentskih vrijednosti ponuđeni su prijedlozi:

- Prijedlog 1. – Menadžeri visokih performansi aktivno pokrivaju različite definicije kvalitete, mjerene stepenom do kojeg se sveobuhvatni alati za analizu primjenjuju u organizaciji.
- Prijedlog 2. – Menadžeri visokih performansi artikuliraju moguće ponašanje, kompetencije ili ishode vrijednosti koje aktualiziraju potencijal organizacije za visoke performanse, mjerene stepenom do kojeg su strateški planovi i akcije razvijeni kao rezultat sveobuhvatne analize.

²⁸ S.P. Robbins i M. Coulter, *Menadžment, osmo izdanje*, Data Status, Beograd 2005, 8.

²⁹ R. Daft, *Organization theory and design*, MN: Wadsworth Publishing, St. Paul, 1983, 43.

³⁰ R. Quinn, S. Faerman, M. Thompson and M. McGrath, *Becoming a master manager*, Jossey – Bass, San Francisco 1996, 68.

Cameron i Quinn, ističu korisnost modela za aplikaciju uz kontinuirano istraživanje, dijagnosticiranje i dizajniranje organizacione kulture, ali istovremeno oni potvrđuju da postoji interakcija između strukturalnih, produktivnih, humanističkih i vizioanarskih interesa i dublje strukture koje nisu izražene u modelu.³¹

Ove dublje strukture podižu određene „tenzije“ kroz vrijednosti, kompetencije i ponašanja izražena u modelu i time zauzimaju pažnju menadžmenta. Zadatak i uloga menadžera visokih performansi je da „kormilari“ između ovih „tenzija“.

Nutt i Backoff, su Model konkurentskih vrijednosti izveli empirijski u proučavanju javnih agencija, potvrđujući njegovu korisnost u praksi. Model se primjenjuje na stotine procesa strateškog planiranja u organizacijskim i operacionim nivoima.³²

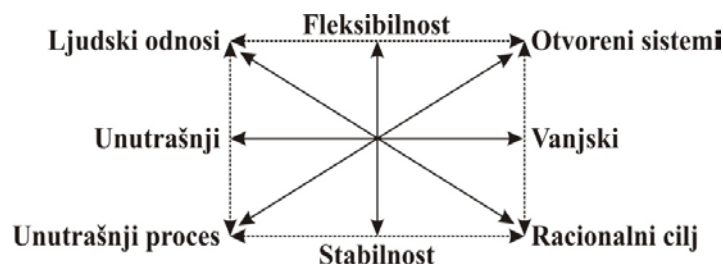
Osnovna premisa modela je da egzistira osam inherentnih „tenzija“ između različitih organizacionih vrijednosti i menadžerskih uloga koje se definirane pristupom konkurentskih vrijednosti. U organizacijama visokih performansi, ove „tenzije“ su naglašene, dat im je prioritet, strogo su definirane i dekonstruirane kako bi se dijagnosticirale glavne pokretačke sile koje stvaraju „tenziju“. Poslije dolazi faza potrage i artikulacije vrijednosti višeg reda. U stvari, one predstavljaju platformu iz koje se „rađaju“ nove strategije i akcije. Ako se upravlja adekvatno za svaku od „tenzija“ se smatra da ima kreativni potencijal za organizacijski rast i razvoj. Odgovarajuće upravljanje „tenzijama“ se definira kao uvođenje misije, vizije i vrijednosti usklađivanja sa strategijama i akcijama kako bi se omogućilo kretanje u određenom željenom strateškom pravcu i proizveli specifični ishodi.

Pri primjeni ovog modela, planiranje se pojačava pomoću procesa koji uključuje definiranje, analizu i planiranje dnevnog reda. Agenda je prioritarna lista polarizacija ili „tenzija“ kojima treba upravljati da bi organizacija napredovala. Model tenzije se koristi u interakciji sa strateškim planiranjem na osnovu predviđanja budućeg najboljeg scenarija ili realnosti. Organizacija može da se kreće naprijed prema željenoj budućnosti koja maksimizira prilike iskorišćavajuće snage dok istovremeno upravlja „tenzijama“ koje bi mogle biti prepreka za uspjeh. Tendencije ka „naprijed“ prema željenim ishodima ili nepoželjni uvjeti postaju motivacione poluge sa kojima ideje postaju stvarnost a planovi akcije.

Uz „tenzije“ kao prirodne pojave, misli se na sukobe, menadžersko djelovanje kroz kanalisane kreativne energije pretvara sukob ili napetosti u generativnu energiju. Ovo stimulira organizaciju za napredak, ka izabranom putu visokih performansi. Proces angažiranja ovih „tenzija“ pokazao se korisnim u njegovanju razumijevanja, motiviranja generacije ka kolaborativnom rješenju i služenju kao motivaciona sila za pozitivne promjene. Slika 2. ilustrira model napetosti.

³¹ K. Cameron and R. Quin, *Diagnosing and changing organizational culture*, Reading, PA: Addison – Wesley, 1999, 89.

³² P. Nutt and R. Backoff, *Strategic planning and management in public and third sector organizations: A leader's handbook*. Jossey – Bass, San Francisco 1992, 213.



Slika 2. Model napetosti³³

Tenzije koje su se pojavile ili su bile u pozadini organizacije, koje su ostale nepromijenjene dovode do mrežnih ciklusa.³⁴

Iz toga proizilaze slijedeći prijedlozi:

- o Prijedlog 3. – Menadžeri visokih performansi sa zainteresiranim stranama navode „tenzije“ unutar organizacije mjerene frekvencijom i sadržajem sastanaka sa akterima.
- o Prijedlog 4. - Menadžeri visokih performansi vide potencijalne uzročne faktore za organizaciona pitanja u obliku paradoksa, mjereni u mjeri u kojoj su organizacioni problemi definirani kao polariteti.
- o Prijedlog 5. – Menadžeri visokih performansi koriste procesiranje „tenzijama“ kao strategija za generiranje vrijednosti višeg reda i strateških aktivnosti, mjereno stepenom u kojem se koriste procesi upravljanja „tenzijama“.

Orijentacija koja se dosta koristi izražava se kao organizaciona vizija i misija. Ona dodaje novu dimenziju kvalitete svijesti, inteligencije i motivacije organizacije. Ovaj aspekt može se pojasniti ispitivanjem atributa ljudske psihe i holističkog iskustva koje je aktualno u liderstvu i organizacionom razvoju. Ovi neopipljivi i nematerijalni elementi su kvalitativni elementi koji se koriste za utvrđivanje vrijednosti, smislenosti, pravednosti i sigurnosti. Emocionalni, fizički, duhovni i nesvjesni obrasci ponašanja organizacija privlače povećanu pažnju u korporativnom svijetu.

Istraživanja u organizacionom upravljanju kroz nematerijalne i nedodirljive aspekte predstavljaju potencijal za maksimiziranje i učestalost. U novijoj literaturi koja se bavi liderstvom između ostalog akcenat se daje da duhovnost, dušu, mudrost intuicije i dublje značenje rada. Od menadžera se traži da upravljaju kvalitetom radnog iskustva, odnosno intelektualnim kapitalom svojih podređeni. Svi ovi elementi koji u većoj ili manjoj mjeri egzistiraju u organizacijama mogu se naći iza aktivnosti, u dubokim izvorima obrazovnog ponašanja, u unutrašnjim odgovorima pojedinaca u organizacijama. Zadatak menadžera je da traže načine za razumijevanje i implementaciju procesa promjene izvan historijskog pristupa strateškog planiranja postepenih ili ubrzanih promjena.

Menadžeri traže procese razvoja visokih performansi koji održavaju sadašnje vrjednovane organizacijske karakteristike uz angažiranje željene budućnosti i rješavanje trenutnih sukoba. Oni vrjednuju metode koje omogućavaju nastavak produktivnosti dok istovremeno racionaliziraju i smanjuju napetosti u smislu ograničenja korporativnih profita i međunarodne ekonomije.

³³ P. Nutt and R. Backoff, *Strategic planning and management in public and third sector organizations: A leader's handbook*. Jossey – Bass, San Francisco 1992, 198.

³⁴ P. Senge, *The dance of change*, Doubleday, New York, 1999, 56.

Zaključak

Implementacija modela za razumijevanje kompleksnosti sa kojima se suočavaju menadžeri pruža raznovrsne skupove informacija na osnovu kojih se mogu donositi određene strateške odluke. S obzirom da se menadžeri nastoje približiti neznatom i nepoznatom u internom i eksternom okruženju svoje organizacije upotrebljavaju alate koji ih mogu voditi. Kako definicija kvalitete utječe na relativno značenje zasnovano na različitim interesima zainteresiranih strana, definicije visokih performansi pokreću spektar različitosti samih organizacija. Istraživanja ovih širokih opcija – preferenci, tražeći više vrijednosti kroz ispitivanje očiglednih „sukoba“ i istraživanje dubljeg intelektualnog potencijala (ljudskog) kada se preduzimaju kao proces organizacionog planiranja i razvoja, imaju moć da duboko promijene svrhu, identitet i strateške pravce organizacije s potpunom svjesnošću, podrškom i motivacionom energijom svojih aktera. Samo u zajedničkom iskustvu čovjeka kao ljudskog bića u zajednici zajedničke svrhe pri prepoznavanju i potraživanju ispunjenja duboko zasnovane ljudske potrebe, organizacije mogu pronaći trajnu sigurnost, jedinstvenu vrijednost i održivi razvoj ka razvijanju poželjne budućnosti.

Literatura

- [1] Amstrong, M. 2006. *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*, 3th edition, London and Philadelphia: Kogan Page.
- [2] Cameron, K. and Quin, R. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. PA: Addison – Wesley: Reading.
- [3] Certo, S.C. 1989. *Principles of Modern Management*, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- [4] Daft, R. 1983. *Organization theory and design*. St. Paul: MN: Wadsworth Publishing.
- [5] Nutt, P. and Backoff, R. 1992. *Strategic planning and management in public and third sector organizations: A leader's handbook*. San Francisco: Jossey – Bass.
- [6] Robbins, S.P. i Coulter, M. 2005. Menadžment, osmo izdanje. Beograd: Data Status.
- [7] Quinn, R. 1990. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey – Bass.
- [8] Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. and McGrath, M. 1996. *Becoming a master manager*. San Francisco Jossey – Bass.
- [9] Senge, P. 1999. *The dance of change*. New York: Doubleday.
- [10] Oreščanin, D. *Poslovna analitika*, Business Performance Management, Skladištenje.com. <http://www.skladištenje.com/business-performance-management/>, 13. septembra 2017. godine.
- [11] https://www.velikirecnik.com/2016/03/03/performance/Veliki_recnik_manje_poznatih_reci_i_izraza, 13. septembra 2017. godine.
- [12] www.isc.hbs.edu, Harvard Business School - Institute for Strategy and Competitiveness, 22.09. 2017. godine.
- [13] <https://www.youtube.com/watch?v=E9p5y-FYpi4>, 21. septembra 2017.