

UNIVERZITET CRNE GORE

EKONOMSKI FAKULTET – PODGORICA

Prof. dr PREDRAG IVANOVIĆ

VADEMEKUM TEORIJE LIDERSTVA

Podgorica, 2020.

S A D R Ž A J*)

Prvi dio: 1. ODREDJENJE FENOMENA LIDERSTVA

- 1.1. Definicija i svrha liderstva**
- 1.2. Liderstvo i ličnost**
- 1.3. Liderstvo i sljedbenici**
- 1.4. Liderstvo i moć**
- 1.5. Liderstvo i autoritet**
- 1.6. Liderstvo i menadžment**

2. TEORIJSKI PRISTUPI LIDERSTVU

Drugi dio: 1. GENERIČKI PRISTUPI LIDERSTVU

- 1.1. Pristupi liderstvu zasnovani na moći**
- 1.2. Psihodinamički pristupi liderstvu**
- 1.3. Pristupi zasnovani na vrijednostima**

2. POST-MODERAN GENERIČKI PRISTUP

Treći dio: PRISTUPI SADRŽAJA LIDERSTVA – modeliranje Faktora liderstva

- 1.1. Pristupi osobina i vještina lidera**
- 1.2. Bihevioristički pristupi**
- 1.3. Situacioni pristupi**
- 1.4. Pristupi kontigencije (nepredvidjene situacije)**
- 1.5. Model Razmjene „LIDER – ČLAN“**
- 1.6. Funkcionalni pristupi liderstvu**
- 1.7. Integrisani modeli liderstva**

Četvrti dio: STILOVI LIDERSTVA

- 1.1. Transakciono i transformaciono liderstvo**
- 1.2. Personifikovani stilovi liderstva**
- 1.3. Timsko liderstvo**

DODATAK: INTERKULTURNI KONTEKST LIDERSTVA

*) Sva prava zadržana. Tekst se ne može reprodukovati, štampati, snimati i emitovati, na bilo koji način: elektronski, fotokopiranjem ili drugačije, bez dozvole autora.

PRVI DIO

1. ODREDJENJE FENOMENA LIDERSTVA

- 1.1. Definicija i svrha liderstva**
- 1.2. Liderstvo i ličnost**
- 1.3. Liderstvo i sljedbenici**
- 1.4. Liderstvo i moć**
- 1.5. Liderstvo i autoritet**
- 1.6. Liderstvo i menadžment**

2. TEORIJSKI PRISTUPI LIDERSTVU

Uspješno funkcionisanje organizacija, kao skupa ljudi sa istim ciljem, pretpostavlja postojanje razvijene liderske funkcije. U savremenim uslovima privredjivanja, kada su promjene stalne, dramatične i diskontinuelne, **efektivno liderstvo se smatra bitnim faktorom uspješnog vršenja misije organizacije**. Sljedstveno tome, tokom posljednjih decenija intenzivno se istražuje ovoj višedimenzionalan fenomen.

Liderstvo se definiše na različite načine. Neke definicije posmatraju liderstvo sa aspekta **karakternih crta ličnosti**, koje pojedincima omogućavaju vođenje organizacije prema zajedničkom cilju. Drugi straživači ističu važnost **vještina i znanja**, koji pojedincima obezbjeđuju efektivno vođenje organizacije. Liderstvo se može posmatrati i sa aspekta rasporeda **društvene moći** u organizaciji. Lider posjeduje moć i koristi moć da bi pokrenuo članove organizacije ka ostvarenju zajedničkog cilja. Nadalje, neke definicije fokusiraju **ponašanje lidera**, kako bi se izazvale adekvatne promjene u organizaciji, a druge **situaciju** kao kritičan faktor efektivnog liderstva.

Savremeni pristup liderstvu tretira liderstvo kao središte socijalnog (organizacionog) procesa. Sa ovog aspekta, liderska funkcija se posmatra kao centar promjena i aktivnosti u organizaciji, te predstavlja otjelotvorenje volje i stremljanja grupe, odnosno organizacije (Bass,1990, str.11-20). Liderstvo kao proces predstavlja složen sistem efekata koji utiče na ponašanje organizacije. Kada posmatramo liderstvo kao proces, tada jasno razlikujemo liderstvo i lidera, kao nosioca funkcije liderstva. Naime, liderstvo je proces u kome mogu postojati različiti lideri, tj. nosioci procesa u različitim vremenima i različitim situacijama

1.1. Definicija i svrha liderstva

Liderstvo je fleksibilan i interdisciplinarni pojam. Liderstvo nijesu samo karakterne osobine snažnih ličnosti, niti su to samo njihove kompetencije, vještine i ponašanja, na čemu su insistirali tradicionalni pristupi u istraživačkoj literaturi. Savremeni pristupi liderstvu insistiraju na procesnom pristupu, jer liderstvo nije aktivnost samo jedne osobe, već niz funkcionalnih, međuzavisnih i međuljudskih odnosa u uspješnom vršenju misije organizacije.

Liderstvo je interaktivni i socijalni proces čiji elementi obuhvataju situacije, sljedbenike i uticaje lidera, koji svojom snagom odredjuju smisao i smjer aktivnosti (Pierce, Newstrom, 2008, str.78). Na tom fonu je i posmatranje liderstva, kao čina smislenog i jasnog definisanja zadataka, pri čemu je ponašanje lidera dosljedno njegovim riječima (Drucker, 1995, str.108). Liderstvo je proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarivanju ciljeva, dok su lideri ljudi koji daju konstantan efektivan doprinos društvenom poretku i od njih se očekuje da to rade (Yukl, 2006, str.113-125).

U savremenim pristupima, akcenat liderstva se pomjera od pojedinca na odnose među ljudima. **Liderstvo je recipročan odnos među ljudima.** Medjutim, treba nagasiti da su savremeni koncepti liderstva dijelom kompatibilni sa tradicionalnim pristupima, koji fokusiraju lidere kao unikatne ličnosti i njihove karakterne osobine. **Naime, liderstvo je komplekstan pojam, koji obuhvata sve navedene aspekte, pri čemu je njegova bit realizacija potencijala ličnosti i ljudi koje predvodi** (Meneks, 2012, str. 38). Shodno tome, predispozicije ličnosti su bitne, ali ne i dovoljne da bi se uspješno realizovao liderski

potencijal. Koliko će se artikulirati predispozicije ličnosti kroz uspješno liderstvo, zavisi od više faktora, pri čemu su obrazovanje i iskustvo, te promišljen i odgovoran rad od posebne važnosti.

Liderstvo u svim organizacijama počiva na nekoliko konstanti (Gardner, Laskin, 1996, str. 291-295):

- a) **poruka ili koncept** – svaki lider mora da ima poruku, koja je efektivna i razumljiva za veliku i heterogenu grupu;
- b) **slušaoci** – poruka nema efekta bez slušalaca;
- c) **organizacija** – za postojanje liderstva potrebna je institucija, odnosno organizacija;
- d) **oličenje** – kreator poruke mora u svemu da bude oličenje te poruke, tj. ne smije biti u kontradikciji sa porukom;
- e) **obraćanje** – može biti direktno i indirektno;
- f) **znanja i kredibilitet** – visok stepen stručnih znanja ili kredibilitet ostvaren u životu su pretpostavke da ljudi uspiju kao lideri.

U literaturi različite definicije liderstva naglašavaju njegovu suštinu sa određenog aspekta. Ako liderstvo posmatramo kao funkciju povezan sa performansama organizacije, tada se jasno fokusira liderstvo kao proces koji se odvija u određenoj socijalnoj sredini. **Zato se u literaturi najviše koristi jednostavna definicija:**

Liderstvo je proces uticaja pojedinca na grupu da bi se ostvario zajednički cilj.

Elementi teksta definicije su:

- a) **Proces** – postoji razmjena pojedinca i grupe. Proces podrazumijeva da pojedinac utiče na grupu, ali i grupa na njega. Liderstvo nije jednosmjernan, nego interaktivan fenomen;
- b) **Uticaj** – bez uticaja nema liderstva. Uticaj dominantno modelira proces liderstva u organizaciji;
- c) **Grupa** – to je sredina u kojoj liderstvo nastaje. Uticaj lidera usmjeren je na grupu, tj. članove organizacije;
- d) **Usmjerenost na zajednički cilj** – pojedinac usmjerava grupu na ostvarivanje određenog cilja organizacije. Svrha liderstva je ostvarenje zajedničkog cilja.

Sušтина kontekst liderstva je povjerenje. Kako je liderstvo interaktivan fenomen, povjerenje je «vezivno tkivo» uspješnog procesa liderstva. **Povjerenje „transformiše“ članova organizacije u sljedbenike liderske funkcije.** Inače, bez sljedbenika nema liderske funkcije.

Medjutim, u odnosu na definiciju, liderstvo je mnogo širi i multidimenzionalan koncept. Za razumijevanje suštine liderstva ilustrativni su, na primjer, stavovi Drakera. On navodi da su lideri uspješnih kompanija veoma različiti ljudi sa nekim zajedničkim osobinama. **Lideri imaju sljedbenike.** Naime, u stvarnosti postoje mislioci, proroci i snažne ličnosti, ali pošto nemaju sljedbenike nijesu lideri. **Efektivan lider je onaj čiji sljedbenici rade prave stvari.** Lider ne mora biti voljen i obožavan. **Popularnost ne čini lidera. On mora imati rezultat.** Lideri su vidljivi i daju primjer drugima. **Liderstvo je prije svega odgovornost, a ne rang, privilegija, titula ili novac.** Nadalje, Draker navodi da lider nikada ne počinje sa pitanjem «šta želim», već sa pitanjem «šta treba i šta mogu da uradim», da bi se naprvio rezultat. Bitno je naglasiti i Drakerov stav da se **efektivni lidere ne plaše snage i sposobnosti sljedbenika.**

Oni uživaju da su okruženi onima koji su sposobniji od njih (Drucker, 1995, str. 107-110). Draker smatra da se liderstvo može naučiti, premda ne isključuje mogućnost postojanja «rodjenih lidera».

Suštinu liderstva možemo sagledati i kroz sljedeće konstante ili bitne elemente (Porter, Lorsch, Nohria, 2004, str. 61):

1. Lider mora da nauči da **upravlja kontekstom preduzeća**, a ne da se fokusira na dnevne probleme;
2. Mora da nauči da **radi na indirektan način** – da izabere ključne saradnike i da ima strategiju komunikacije;
3. Treba da doprinese stvaranju organizacione kulture i da **demonstrirara kako ljudi treba da se ponašaju**;
4. Neophodno je da se **izbalansirano ponaša i donosi odluke** koje su u dugoročnom interesu organizacije;
5. Lider mora da shvati da pravo vođenja nije garantovano, te da **može izgubiti legitimitet**, ako nema valjanu viziju i ako se nekonzistentno ponaša.

Svrha liderstva je stalno kreiranje i održavanje konkurentskih prednosti organizacije, odnosno ostvarivanje dinamičke «ravnoteže» organizacije i njene okoline. Takva svrha zahtijeva od liderstva, suočavanje sa promjenama i kreiranje novih vrijednosti.

Efektivno liderstvo, jednostavno, sagledava situaciju, razvija koncept promjene i preduzima akciju da bi se kreirale nove vrijednosti. Proces stvaranja novih vrijednosti, akcentira ulogu liderstva u pomoći ljudima da razviju svoje kreativne potencijale, motive i pozitivne emocije, usmjeravajući ih ka ciljevima i misiji organizacije, odnosno ka razvoju pojedinačne - personalne i organizacione izvrsnosti. Zato se kaže da je **liderstvo proces ili umjetnost uticaja na ljude, tako da oni svojevrijem i efikasno obavljaju zadatke** (Jukl, 2010, www.blacksacademy.net).

Suočavanje sa promjenama i ostvarivanje dinamičke «ravnoteže» sa okruženjem znači da **u procesu liderstva mogu postojati različiti nosioci liderske funkcije, koji djeluju u različitim vremenima i različitim situacijama**. Glavni lider ne mora uvijek biti aktivan nosilac liderske funkcije, ali je njegova odgovornost, da u tom slučaju - delegiranjem autoriteta, obezbijedi efikasno funkcionisanje liderstva. Sa tog aspekta, **svrha liderstva je krajnja odgovornost za ostvarenje zajedničkog cilja, bez obzira da li je lider direktno angažovan ili su prava i obaveze delegirana na drugog u datim situacijama ili datom vremenu**.

1.2. Liderstvo i ličnost

Proces liderstva modelira lider, te je razumljivo da ličnost lidera ima uticaj na kvalitet procesa. Savremena nauka na različite načine definiše ličnost. **Za našu temu praktično je definisati ličnost kao personalnu organizaciju osobina koja se razvija u interakciji čovjeka i okruženja**.

S obzirom da ljudi koriste riječi da bi opisali svoje osobine i osobine drugih ljudi u modernoj psihologiji ličnosti razvijen je leksički pristup koji karakteristike ličnosti pokazuje kroz

manji broj osnovnih dimenzija. Taj pristup je razvio **model velikih pet faktora ličnosti** -The Big-Five factor structure (Goldberg L. R, 1990, str. 1216):

- a) **ekstraverzija** (otvorenost, društvenost, pozitivna energija u odnosu sa ljudima, aktivno zastupanje svojih stavova, itd.);
- b) **ugodnost** (nesebičnost, brižnost, povjerljivost, skromnost);
- c) **samosvijest** (promišljen, organizovan, samokontrolisan, pouzdan, odlučan);
- d) **emocionalna stabilnost ili neurotičnost**;
- e) **intelekt** (kreativnost, maštovitost, pronicljivost, otvorenost za novo);

Od svih pet faktora ličnosti, samo neurotičnost ima negativnu korelaciju sa efektivnim liderstvom. Za efektivno liderstvo, posebno su značajni faktori ekstraverzije, samosvjesti i intelekta. U literaturi faktor intelekta se posmatra i kao faktor kulture ili otvorenosti prema novom iskustvu. To je faktor koji se, normalno, razvija sa obrazovanjem.

Lidersvo se često **definiše sa aspekta ličnosti** - kao skupa osobina ili karakternih crta pojednica. Sa ovog aspekta, liderstvo se definiše kao prirodno svojstvo pojedinca, odnosno kao sposobnost koju ljudi posjeduju u različitoj mjeri. **Medjutim, svojom čuvenom definicijom, da je menadžment sposobnost da se posao obavi preko ljudi, relativno rano u razvoju literature liderstva, Meri Parker Folet akcentira razvoj socijalne svijesti umjesto individualizma.**

Ako posmatramo **liderstvo kao proces**, tada ga vidimo kao fenomen koji nastaje u odredjenom kontekstu. To je kontekst grupe, djelovanja, ponašanja, povjerenja i interakcije lidera i sljedbenika. Sa ovog aspekta posmatranja liderstva, presudno je djelovanje i ponašanje lidera, što pretpostavlja posjedovanje odredjenih znanja i vještina. Na osnovu toga, može se zaključiti da se liderstvo može naučiti. No, **bez obzira što se u posljednje vrijeme dominantniji stavovi da se odredjene liderske sposobnosti mogu naučiti, ne može se prenebreći značaj snage ličnosti i karakternih osobina, kao faktora efektivnog liderstva.**

Personalne karakteristike su rezultat genetskog koda, razvoja osobe u djetinjstvu, te njegovog obrazovanja i iskustva tokom rada i života. Naime, pojedini elementi ličnosti se nasljedjuju, kao što su inteligencija, energija, temperament itd. Značajnu ulogu u oblikovanju potencijala ličnosti ima iskustvo djetinjstva i odnosa u porodici. Nadalje, predispozicije liderskog potencijala ličnosti razvijaju se kroz formalno i neformalno obrazovanje. Na koncu, ističemo važnost radnog iskustva, posebno u ranim godinama karijere, tj. izazova preuzete odgovornosti i prava odlučivanja, te kritičkog preispitivanja sebe, u smislu ovladavanja sopstvenim slabostima, kao značajnih dimenzija ličnosti lidera.

Potrebne osobine efektivnih lidera možemo sagledati kroz tri bitne karakteristike: inteligenciju (racionalna), emocionalnu inteligenciju i moralnu inteligenciju.

Intelektualni potencijal ličnosti je bitan za efektivno liderstvo. Efektivni lideri su većinom inteligentniji od onih koji nijesu lideri. Inteligencija kao mentalna karakteristika determiniše sposobnost učenja i apstraktnog razmišljanja; razumijevanja uzročno-posljedičnih relacija nekog fenomena; sposobnost korišćenja riječi u usmenoj i pisanoj komunikaciji; te sposobnost snalaženja u novim situacijama i sl.

Shodno tome, intelektualna sposobnost je povezana: sa profesionalnim razvojem, znanjem i stručnim kompetencijama; sa sposobnošću razumijevanja postojeće i buduće situacije u

organizaciji i okruženju; sa kreativnim sposobnostima traženja novih, originalnih, rješenja za kompleksne probleme; sa sposobnošću odlučivanja i razumijevanja dugoročnih posljedica odluka i akcija koje se pokreću. Sve navedeno je bitno za efektivno liderstvo.

Empirijska istraživanja pokazuju da efektivni lideri imaju visok nivo emocionalne inteligencije. **Emocionalna inteligencija** je sposobnost sagledavanja sopstvenih i tuđih emocija. Prma naučnom novinaru Golemanu (2018; str. 87-69) psiholozi Salovey i Mayer su prvi definisali koncept emocionalne inteligencije sa pet dimenzija:

- a) **Samosvijest** – sposobnost razumijevanja svojih emocija i njihovog uticaja na druge. To je osnov poštenog odnosa prema sebi i prema drugima. Nadalje, samosvijest razvija samopouzdanje, ali pretpostavlja i realno samoocjenjivanje. Ona omogućava da ljudi ne budu previše kritični, niti nerealni optimisti;
- b) **Samokontrola** – sposobnost kontrole svojih osjećanja, raspoloženja i impulsa. Samokontrola je limit: erupcije svojih emocija, sprečavanja inicijativa drugih, pokretanja «zakulisnih» aktivnosti, odnosno barijera brzopletog odlučivanja. Ova sposobnost stvara okruženje povjerenja i nepristrasnosti, te snažno podstiče organizacijsku produktivnost;
- c) **Motivacija** – strast da se nešto postigne. To je sposobnost uporne težnje ka ostvarenju ciljeva organizacije. Ona obezbjedjuje «ličnu energiju» u radu, privrženost organizaciji i optimizam, čak i u slučaju neuspjeha. Motivacija može i neuspjeh učiniti «školom uspjeha»;
- d) **Empatija** – sposobnost razumijevanja emocija drugih ljudi. To je vještina ophodjenja sa ljudima, zavisno od njihovih emotivnih reakcija. Empatija je pretpostavka timskog rada;
- e) **Društvenost** – sposobnost da se kreira zajedniča osnova odnosa sa drugim ljudima. To je sposobnost stvaranja «socijalnog kapitala» i upravljanja mrežom kontakata. Ova sposobnost je veoma bitna za uvođenje promjena i stvaranje konteksta potrebe za promjenama;

Prve tri dimenzije su sposobnosti upravljanja sobom, dok su posljednje dvije sposobnost upravljanja relacijama sa drugim ljudima. **Svih pet dimenzija emocionalne inteligencije su bitne za efektivno liderstvo.** Sljedstveno tome, koncept emocionalne inteligencije je od početka devedesetih godina prošlog vijeka veoma zastupljen u literaturi liderstva.

Medjutim, emocionalna inteligencija se ne može uvijek tumačiti kao univerzalna vrjedonosna kategorija. Naime, istorija ljudskog roda pokazuje da se emocionalna inteligencija može koristiti za dobro, ali i za zlo. Sljedstveno tome, uz emocionalnu inteligenciju ide i moralna inteligencija. **Moralna inteligencija je sposobnost primjene univerzalnih principa ljudskosti na ciljeve, ponašanja i djelovanje čovjeka.** Ona nosi odgovornost za moralan pristup u procesu liderstva. Dakle, osim sposobnosti sagledavanja svojih i tuđih emocija, potrebna je i odgovornost za djelovanje na legalan način i posebno za djelovanje u skladu sa univerzalnim kodeksom morala i etike.

Emocionalna i moralna inteligencija su determinante integriteta ličnosti. **Integritet ličnosti je kritičan faktor efektivnog liderstva. Integritet je generator povjerenja u valjanost liderstva, a povjerenje je koheziona snaga tima i organizacije.** Osobe sa integritetom afirmišu empatiju i pravednost, odgovornost i iskrenost, te djelovanje u skladu sa riječima. Tim ljudima se može vjerovati da služe organizaciji i drugima. Posjedovati integritet znači, da osoba ima čvrstu obavezu prema moralnim vrijednostima i dužnostima. **Integritet («čast**

nečije riječi»), **potencira tri fenomena: moralnost, etiku i zakonitost u liderstvu.** Integritet daje nedvosmislen i aktivan pristup mogućnosti za ostvarivanje vrhunskih performansi i konkurentskih prednosti na individualnom i organizacionom nivou (Jensen, 2009).

Shodno rečenom, intelektualni potencijal, koju uključuje i profesionalno znanje, je granična pretpostavka liderstva, a emocionalna inteligencija je faktor uspjeha. Bez emocionalne inteligencije, bez obzira na znanje, analitičnost i kreativnost, nema efektivnog liderstva. Medjutim, velikog efektivnog lidera nema i bez moralne inteligencije. Moralna inteligencija je ključ integriteta ličnosti, a integritet ličnosti je generička snaga liderstva.

1.3. Liderstvo i sljedbenici

Lideri i sljedbenici su subjekti procesa liderstva. Liderima su potrebni sljedbenici, a sljedbenicima su potrebni lideri (Hollander, 1992, str. 43-54). **Premda lider modelira proces, on nije važniji od sljedbenika, niti je iznad njih.** Analiza liderstva uvijek mora obuhvatiti i lidera i sljedbenike, te fokusirati njihov međusobni odnos. **Lider i sljedbenici su tim u procesu liderstva.**

Liderstvo je odraz izazova i potreba ljudi. Neki ljudi imaju potrebu da budu lideri i imaju osobine da privlače druge ljude. **Većina ljudi ne traži da budu lideri,** tako da možemo reći da je liderstvo stvar i ličnog izbora. **Sljedbenike privlače ljudi koji imaju integritet, snagu i koji mogu da inspirišu.** Dakle, personalne karakteristike, poput: poštenja, iskrenosti, hrabrosti, privrženosti, saosjećajnosti, te mudrosti, obučenosti i strasti su bitne u privlačenju sljedbenika.

Nadalje, liderstvo pretpostavlja široko poznavanje i razumijevanje elemenata i kompleksa odnosa u složenim sistemima, organizacijama i mrežama. Dok je menadžment fokusiran na efikasnost sistema i primjenu određenih stručnih metoda, liderstvo je orijentisano na ponašanje i načine primjene ekspertskih metoda. Shodno tome, ponašanje, odnosno stil liderstva je bitan faktor uspješnosti. No, prilagodljivost stila u savremenim kompleksnim i dinamičnim okolnostima je imperativ efektivnog liderstva.

Lider i sljedbenici realizuju proces liderstva kroz aktivnosti i međusobne odnose, kako bi se realizovao definisani zajednički cilj. Da bi proces liderstva bio efektivan, potrebna je sloboda, nezavisno razmišljanje i konstruktivna kritika sljedbenika. Takodje, potrebna je kreativnost, inicijativa i odgovornost za svoje postupke. **Literatura definiše četiri osnovne kategorije sljedbenika na osnovu dimenzije nezavisnosti i dimenzije aktivnosti** (Kelly, 1992, str. 215):

- a) **Otudji sljedbenici** – imaju nezavisno mišljenje, mogu da budu kreativni, ali su pasivni (nerijetko zbog iznevjerenih očekivanja, bazičnih neslaganja, razočaranosti), te predstavljaju neiskorišćen potencijal organizacije;
- b) **Pasivni sljedbenici** – nemaju inicijativu, nemaju odgovoran odnos, izvršavaju direktive uz postojanje kontrole i nadgledanja – često su proizvod rigidnog i netolerantnog menadžmenta i liderstva;

- c) **Konformisti** – spremni su da izvršavaju zadatke i da aktivno učestvuju u procesu liderstva, ali nemaju nezavisan stav, ne žele da kritički razmišljaju, izbjegavaju konflikte – autokratski lideri preferiraju ovakve sljedbenike;
- d) **Pragmatični sljedbenici** – čuvaju svoj položaj i svoje ponašanje prilagođavaju potrebama trenutka, minimiziraju svoje rizike i pasivni su posebno u nejasnim i kriznim situacijama;
- e) **Efektivni sljedbenici** – imaju sposobnost slobodnog i kreativnog razmišljanja, preuzimaju inicijativu i rizik, aktivno učestvuju u rješavanju problema, prilagođavaju se interesima organizacije, a ne težnjama lidera – oni su «kičma» leaderskog procesa i kritičan faktor uspjeha organizacije.

Lideri trebaju sljedbenike, a sljedbenicima su potrebne opcije izbora. Efektivni sljedbenici nijesu podložni preferencijama drugog. **Zato efektivno liderstvo pretpostavlja dobro i široko poznavanje ljudi i odnosa u organizacijama, da bi svojim integritetom generisali efektivne sljedbenike i stvarali kontekst zajedništva.**

Literatura navodi da odnos sljedbenika prema lideru u psihološkoj ravni može različit. Na primjer, sljedbenik može biti vjeran lideru ili organizacije. Može imati emotivan odnos prema lideru, zasnovan na ljubavi ili strahu. On može biti racionalan, kada razmišlja prije odluke imajući u vidu posljedice ili iracionalan kada donosi odluke zavisno od trenutne situacije.

Zbog kompleksnost relacija lidera i sljedbenika, za proces efektivnog liderstva važan je koncept «psihološkog ugovora». Naime, mnoge dimenzije odnosa lidera i sljedbenika oblikovani su zakonima i radnim ugovorom, dok psihološke dimenzije tog odnosa obuhvata koncept tzv. psihološkog ugovora. **Koncept „psihološkog ugovora“, može se koristiti kao kultura efektivnog liderstva, jer obuhvata vjerovanja, očekivanja i odgovornosti sadržane u onom što definiše korektan i pošten odnos u organizaciji.** Ovaj koncept polazi od pretpostavke da će svaki član organizacije dati doprinos njenoj misiji, u mjeri u kojoj očekuje da će mu organizacija uzvratiti.

„Psihološki ugovor“ je drugačiji od radnog ugovora koji definiše prava i obaveze organizacije i zaposlenog. Psihološki ugovor odnosi se na odnos liderstva i zaposlenog i odnos inputa i ishoda, u kontekstu povjerenja – vezivnog tkiva efektivnog leaderskog procesa. On sadrži očekivanu perspektivu onog što lider duguje zaposlenom u zamjenu za rad, inicijativnost i lojalnost. Prema tome, **on doprinosi stvaranju ambijenta predvidljivosti, a predvidljivost je bitan faktor motivacije.** „Psihološki ugovor“ predstavlja nepisani skup očekivanja zaposlenog i organizacije, jer pokriva nevidljivi dio njihovih odnosa. **Psihološki ugovor je matrica na osnovu koje ljudi tumače obaveze i obećanja. To je percepcija, medjusobnog vjerovanja i neformalnih obaveza liderstva, odnosno organizacije i zaposlenog.** Shodno tome, zadatak „psihološkog ugovora“ je izgradnja i održavanje odnosa organizacije i zaposlenog, te usmjeravanje ponašanja lidera i sljedbenika, da bi se ostvarili obostrani interesi (Robinson i dr., 1994, str. 137-151).

1.5. Liderstvo i moć

Vidjeli smo da bez uticaja ne postoji liderstvo. Uticaj je proces u kome jedan socijalni subjekat mijenja ponašanje drugog. **Instrument ostvarivanja uticaja je moć.** Zato se liderstvo može posmatrati i sa aspekta moći. **Moć je sposobnost da se uprkos otporu ostvari svoja volja.** Prema tome, **moć je potencijal ili instrument ostvarivanja uticaja.**

Kako je uticaj ključni element u procesu liderstva, moć je bitan kapacitet liderstva. Moć je sposobnost uticaja, odnosno modeliranja ponašanja drugog socijalnog aktera. **Moć je «sila» koja pokreće društveni sistem, odnosno organizaciju.**

Fenomen moć ima dvije dimenzije. Prvo, to je fenomen socijalnog karaktera, jer moraju postojati najmanje dva aktere u međusobnom odnosu. Drugo, moć pretpostavlja sposobnost superiornog aktera da mijenja ponašanje inferiornog aktera saglasno svojim ciljevima. Moć superiornog aktera je ravna količini otpora inferiornog člana, koju superiorni član može prevazići. Prema tome, moć počiva na zavisnosti inferiornih članova od superiornih članova organizacije, pri čemu ta zavisnost može biti različita.

U organizacijama postoje dva osnovna oblika moći: a) moć pozicije u organizacionoj strukturi i b) lična moć i pet izvora moći (French, Raven, 1962, str. 259-269).

Oblici i izvori moći

Moć pozicije

Legalnost
Nagradjivanje
Prinuda

Lična moć

Referentnost
Kompetencije

Moć pozicije ili „strukturna“ moć počiva na resursnoj zavisnosti inferiornih članova u odnosu na superiorne (zavisnost u pogledu materijalnih resursa, informacija, znanja i sl.). Ova moć je legalna – jer proističe iz pozicije u organizacionoj strukturi, odnosno statusa, tj. formalnog autoriteta. To je moć nagradjivanja i moć prinude – jer se temelji na resursnoj zavisnosti inferiornih u odnosu na superiorne članove organizacije. Moć nagradjivanja izvodi se iz mogućnosti nagrade za uspješne radne rezultate, dok se moć prinude, izvodi iz mogućnosti opomene ili kazne za neadekvatna ponašanja i rezultate.

Kada govorimo o „strukturnoj“ moći, treba imati u vidu činjenicu, da prinuda može dati očekivani rezultat u kratkoročnim okolnostima, posebno ako je krizni proces u organizaciji toliko «dobio na ubrzanju» da postoji opasnost kraha i propadanja organizacije. Prinuda se koristi u situacijama «bez alternative», jer dugoročno umanjuje produktivnost i kreativnost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo i privrženost, tj. dokida pozitivnu radnu klimu.

Nagrada stvara pozitivnu klimu u organizaciji i motiviše članove. Medjutim, nagradjivanje mora biti korektno (na primjer, mora se znati šta ljude žele, učiniti kriterijume nagradjivanja transparentnim i prihvaćenim, dati nagrade kao što je obećano, ne obećavati nerealno, ne koristiti nagradjivanje na manipulativan način). Korektno nagradjivanje povećava zadovoljstvo zaposlenih, a «zadovoljstvo je najmanje pogrešiv vodič», kako je davno primjetio Djordano Bruno.

Lična moć može biti stručna moć, koja se zasniva na percepciji sljedbenika o stručnim kompetencijama lidera. Ona može biti i referentna moć – kada sljedbenici prepoznaju i prihvataju lidera. Lična moć, posebno referentna moć je osnov interpretativne ili „kulturalne“ moći. „**Kulturalna**“ – interpretativna moć zasniva se na spoznajnoj zavisnosti inferiornih članova u odnosu na superiorne članove organizacije ili socijalne grupe.

Spoznajna ili kognitivna zavisnost je takav socijalni odnos u kome inferiorni članovi formiraju svoje spoznajne matrice pod dominantnim uticajem superiornih članova. Preko te zavisnosti superiorni članovi mogu oblikovati mišljenje i ponašanje inferiornih članova. Ova moć proističe iz percepcije sljedbenika, tj. iz doživljaja lidera od strane sljedbenika. Ta moć je referentna (lidera sljedbenici» prepoznaju») i stručna (sljedbenici vjerujuju u kompetentnost lidera).

„Kulturna“ ili interpretativna moć počiva na procesu socijalne konstrukcije realnosti. Naime, većina ljudi prepušta objašnjenje i konceptualizaciju stvarnosti drugim ljudima. **Proces socijalne konstrukcije realnosti ima tri faze: a) zadobijanje pažnje, b) konceptualizaciju zajedničkih iskustava i c) kognitivnu zrelost** (Lukes, 1974, prema: Petković i dr. 2003, str.386-388).

Prva faza je faza zadobijanje pažnje socijalne grupe. Da bi neko svojim konceptom realnosti zadobio pažnju socijalne grupe, može se koristiti formalna pozicija, kompetencije, karakteristike ličnosti, te posebno **integritet i vještina komunikacije.**

Druga faza je konceptualizacija zajedničkog iskustva grupe. U ovoj fazi superiorni član objašnjava situaciju grupe i njihove interese, pojave, događaje i daje im određeno značenje. Time se stvarnost konceptualizuje. Grupa prihvata koncept i na toj osnovi oblikuje svoje spoznaje matrice, odnosno ponašanje. Pošto je ponašanje člana grupe sada zasnovano na ličnim spoznajnim matricama, on sam kontroliše svoje ponašanje. Nije potrebna eksterna kontrola. **„Kulturna“ moć dokida mogućnost konflikta, jer se inferiorni član ponaša onako kako to želi superioran član.** U tome je sadržan veliki kapacitet kulturne moći.

Medjutim, pitanje je koliko superiorni član u konceptualizaciju zajedničkog iskustva ugrađuje istinski zajedničko iskustvo i zajedničke interese, a koliko subjektivno iskustvo i sopstvene interese, posebno sopstvenu «želju za moć» ili apsolutnu vlast.

Treća faza je faza kognitivne zrelosti. Grupa mora biti spoznajno zavisna od superiornog člana – lidera u dužem prirodu. Da bi se postigla spoznajna zrelost koncept se, barem na početku, mora pokazati saglasnim interesima grupe, tj. mora donijeti koristi članovima grupe. Medjutim, kada se ostvari kognitivna zrelost, na osnovu početnog pozitivnog iskustva, superioran član može definisati i sam kriterijum vrednovanja konceptualizacije stvarnosti i time učvrstiti moć, tj. ostvariti apsolutnu moć, koju će koristiti za ostvarivanje sopstvenih interesa.

Mogućnost da u konceptualizaciji zajedničkog iskustva, lider ugrađuje subjektivno iskustvo i sopstvene interese, te da u fazi kognitivne zrelosti, kasnije definiše i same kriterijume vrednovanja koncepta, zarad ostvarivanja ličnih interesa, ukazuje na važnost moralne inteligencije u efektivnom liderstvu.

Naime, istorija nas uči da je u totalitarnim društvima usavršena «tehnologija» oblikovanja interpretativne moći. Lideri su, koristeći tešku situaciju društva, nametnuli svoj koncept interpretiranja stvarnosti, iskoristili početno pozitivno iskustvo da razviju sopstveni sistem kriterijuma vrednovanja, kako bi zadobili apsolutnu vlast i izgradili totalitarni politički sistem, sa tragičnim ishodima.

Prema tome, nosioci liderske funkcije imaju moć, koja pokreće socijalni sistem. Posebno je, za uspješno vršenje liderske funkcije, važna kulturna - interpretativna moć, jer ima

veliki kapacitet. Medjutim, sa stanovišta efektivnog vršenja liderske funkcije, moć nije direktno sredstvo ostvarenja ciljeva lidera, nego je to instrument izgradnje odnosa sa sljedbenicima radi ostvarivanja zajedničkog cilja, tj. ciljeva organizacije (Burns, 1978).

1.6. Liderstvo i autoritet

Teorije birokratije navode da je neki oblik autoriteta kamen temeljac svake organizacije. Autoritet je pravo da se vrši uticaj. Bez autoriteta nijedna organizacija ne može biti vodjena, pri čemu autoritet treba povjeriti ljudima na osnovu ispoljenih sposobnosti i vještina. **Realan autoritet je institucionalizovana legitimna moć.** To je moć koju pojedinica stiče izborom u upravljački organ, pri čemu je ta moć legitimna, jer je prihvaćena od strane članova organizacije.

Formalno liderstvo proističe iz pozicije pojedinca u organizacionoj strukturi. Formalno liderstvo može imati legitiman autoritet - moć koja je prihvaćena od socijalne grupe, ali može biti i nelegitiman, kada ga grupa ne prihvata. **Neformalno liderstvo nastaje kada članovi organizacije prihvataju stavove i ponašanja pojedinca, bez obzira na njegovu poziciju u organizacionoj strukturi.** Mogućnost neformalnog liderstva pokazuje da je liderstvo fenomen koji se vezuje za određeni socijalni kontekst. Niko nije lider za sve situacije i sva vremena, jer je liderstvo kontinuiran proces u vremenu. Zato efektivno liderstvo pretpostavlja i promjene nosilaca liderske funkcije.

Neformalno liderstvo se temelji na karakteristikama ličnosti, kao što su: inteligencija, samopuzdanje, dominantnost, odlučnost itd. Takođe, za profilisanje neformalnih lidera bitne su i vještine komunikacije (na primjer, „ulični tribun“). U teoriji socijalnog identiteta, smatra se da neformalni lideri nastaju na osnovu sličnosti sa identitetom grupe kao cjeline. Naime, vremenom socijalna grupa razvija svoj identitet i pojedinci postaju neformalni lideri, jer odgovaraju identitetskom profilu grupe.

Imajući u vidu razliku formalnog i neformalnog liderstva, te činjenicu da je liderstvo interaktivan fenomen, uspješno liderstvo organizacije pretpostavlja «institucionalizaciju legitimne moći». Institucionalizacija legitimne moći je realan autoritet. Realan autoritet je liderstvo koje je pozicionirano na vrhu organizacione strukture i koje je legitimno, tj. prihvaćeno od strane članova organizacije.

U kriznim situacijama organizacije, često dolazi do krize autoriteta. U krizi autoriteta, formalno liderstvo gubi povjerenje, pa ljudi «idu za drugim», tj. konstituiše se neformalno liderstvo. Kriza autoriteta se rješava promjenom nosilaca formalnog liderstva.

1.6. Liderstvo i menadžment

Liderstvo i menadžment su socijalne tehnologije koje omogućavaju efektivnost i efikasnost organizacije. Sljedstveno tome, oba procesa su slična i oni se u praksi često prepliću. Na primjer, menadžeri se bave i vođenjem, kao što se i lideri bave planiranjem, organizovanjem i kontrolom. Zato, u literaturi postoje i mišljenja da ih ne treba odvajati.

Medjutim, liderstvo i menadžment su dva različita, ali i komplementarna procesa (Kotter, 1988, str. 21-24). Kotter smatra da se menadžment kao proces odnosi na

suočavanje organizacije sa kompleksnošću poslovanja, a da je liderstvo proces koji se odnosi na suočavanje organizacije sa promjenom. To je osnova njihovog razlikovanja.

Naime, da bi se menadžment uspješno suočio sa kompleksnošću poslovanja, on mora stvarati red i stabilnost, kroz planiranje i budžetiranje, organizovanje i vodjenje, te kontrolu i rješavanje problema. Navedene aktivnosti, menadžment sprovodi na različitim nivoima organizacione strukture, koristeći „strukturnu“ moć. Korišćenje strukturne moći, pokazuje da je menadžment više jednosmjernan proces – direktivan odnos autoriteta. Preko ovih aktivnosti menadžment upravlja kompleksnošću poslovanja. Fokusiranost menadžmenta na kreiranje reda i stabilnosti, znači da se preferira princip efikasnosti u poslovanju («raditi stvari na pravi način»). **Menadžment preferira inkrementalno ponašanje organizacije, tj. težnju da se obezbijedi veća eksploatacija postojećih veze: proizvod - tržište - tehnologija.**

Liderstvo je orijentisano na promjenu, u smislu adaptiranja organizacije nastalim promjenama ili, pak, kreiranja korisne promjene, kako bi se obezbijedila vodeća pozicija na tržištu. Liderstvo preferira traženje nove kombinacije: proizvod - tržište - tehnologija, tj. preduzetničko ponašanje organizacije.

Prema tome, liderstvo stvara promjene i nova kretanja. Zato proces liderstva čini:

- a) usmjeravanje organizacije, kreiranjem vizije i strategije;**
- b) raspoređivanje i povezivanje ljudi (izgradnja timova i koalicija, kanala komuniciranja i razvoj posvećenosti);**
- c) motivacija i inspiracija (apelovanjem na vrijednosti, ciljeve i potrebe, širenjem pozitivne energije i emocije, te delegiranjem ovlašćenja i autoriteta).**

Fokusiranost liderstva na promjenu, znači da ovaj proces preferira princip efektivnosti («raditi prave stvari»). Liderstvo gradi novi odnos, pa koristi „kulturnu“ moć. Moć prinude nije poželjna u efektivnom liderstvu. Korišćenje „kulturne“ moći pokazuje da je liderstvo proces međusobnog – interakcija lidera i sljedbenika. Liderstvo je orijentisano na promjene, inspiraciju, postavljanje novog pravca akcije, gradnju entuzijazma i jedinstva u organizaciji, kako bi se obezbijedila motivacija za kretanje «unaprijed». Zato je za liderstvo važan koncept „psihološkog ugovora“. Podsjećamo na Drakera (1995, str.109) koji ističe da liderstvo nije status ili rang, niti privilegija - **liderstvo je, prije svega, odgovornost**. Odgovornost je osnova povjerenja, a povjerenje je suština konteksta liderstva.

Liderska funkcija razvija sposobnosti opšteg upravljanja organizacije – osjetljivost i kvalitet reagovanja organizacije na promjene. Strukturu sposobnosti opšteg upravljanja čine: a) želja za reagovanjem; b) sposobnost reagovanja – kompetencije organizacije i c) obim reagovanja – kapacitet organizacije (Ansoff, McDonnell, 1990, str. 262 -264). Na drugoj strani, **menadžment opredjeljuje funkcionalne sposobnosti organizacije – kvalitet logističkog, izvršnog, toka i operativnog upravljanja.**

Menadžment je fokusiran na primjenu ekspertskih metoda i modela da bi se ostvarila izvrsnost operacija. Liderstvo je fokusirano na načine primjene tih metoda i modela. Načini primjene definišu ponašanje, što je osnova efektivnog liderstva.

Liderstvo uključuje potpunu odgovornost za sve procese i za razvoj sposobnosti organizacije, kako bi se kreirale i održavale konkurentne prednosti. Menadžment ima «užu» odgovornost, za određene grupe i sredstva procese i aktivnosti. Čak i kada se

funkcije liderstva delegiraju menadžmentu u određenim situacijama ili u određenom vremenu, konačna odgovornost pripada «glavnom» lideru. **Odgovornost je jasna demarkacija liderstva i menadžmenta. Liderstvo ima punu odgovornost ili odgovornost u «krajnjoj instanci». Liderstvo obuhvata odgovornost za sve, uključujući i odgovornost za menadžment.**

Premda su liderstvo i menadžment dva slična, ali različita procesa, oni su funkcionalno povezani. Naime, u ambijentu stalnih promjena, uspješnost organizacije možemo definisati kao težnju ostvarivanja «dinamičke ravnoteže sa okruženjem». **«Dinamička ravnoteža» znači da nema rezultata bez promjene. Menadžment je orijentisan na rezultat, a liderstvo na promjenu.** Dakle, nema menadžmenta bez liderstva – organizacija bi se «zagušila» i birokratizovala, niti ima liderstva bez menadžmenta – organizacija se može naći u «vakumu» ili na «bezsmislenom putu», putu bez rezultata. **Riječju, «dinamička ravnoteža» pretpostavlja efektivnost i efikasnost, odnosno inkrementalno i preduzetničko ponašanje, te su liderstvo i menadžment komplementarni, funkcionalno vezani, procesi.**

Dakle, proces liderstva je vrh ili «glava», odnosno puna odgovornost ukupnog upravljačkog toka u organizaciji(«socijalne tehnologije da bi se ostvarila efektivnost i efikasnost organizacije»), dok je menadžment korpus, ili osnova upravljačkog toka.

Važnost liderske funkcije posebno potencira tzv. «doba diskontinuiteta». Naime, promjene sa kojima se suočavaju organizacije u savremenim uslovima su dominantno diskontinuelne. Taj diskontinuitet uzrokuje «lomljenje» trendova, te posebno validnosti postojećeg načina razmišljanja i ponašanja. Složenost i dinamičnost diskontinuelnih promjena, zahtijevaju da organizacija reaguje u uslovima visoke neizvjesnosti, tj. pri niskom stepenu poznavanja promjena. **Diskontinuitet u sredini akcentira preduzetničko ponašanje i inovativnost kao kritičan faktor uspjeha organizacije.** Jednostavno, inteligentan odgovor na diskontinuitet u sredini je diskontinuitet u «teoriji poslovanja» i akcijama organizacije.

2. TEORIJSKI PRISTUPI LIDERSTVU

U periodu od oko 150 godina posmatranja i istraživanja liderstva, u literaturi je oblikovan veliki broj teorijskih pristupa liderstvu. Koncepti, teorije i razmišljanja posvećena liderstvu se često preklapaju ili su, pak, kompatibilni, pa ih je teško precizno razgraničiti.

Yukl (2013, str. 14-18) navodi sljedeće **nivoe konceptualizacije teorija liderstva**:

- **intra-individualni proces (fokus na lidera);**
- **proces dijade (relacija lider – sljedbenik, kao pojedinac);**
- **proces grupe (interakcija lider- grupa);**
- **pristup organizacionog procesa;**
- **integrisani pristup više nivoa.**

Konceptualizacija različitih nivoa liderstva je veoma instruktivna i za sagledavanje razvoja istraživanja ovog složenog fenomena:

Radi bolje preglednosti i razumijevanja, te objektivne relativne mogućnosti razgraničavanja u literaturi se teorije, koncepti i mišljenja liderstva, svrstavaju i u tri kategorijalna pristupa koje možemo formulisati na sljedeći način:

- **generički – opšti pristupi „izvora“ liderstva;**
- **pristupi sadržaja ili modeliranja faktora liderstva;**
- **pristupi načina djelovanja ili stila liderstva.**

Medjutim, mijenja se i sama naučna paradigma društvenih nauka. Naučna paradigma predstavlja mentalni pristup koji determiniše način razmišljanja u istraživanjima predmeta naučne discipline. Paradigma omogućava komunikaciju različitih istraživanja čiji rezultati „grade“ određenu naučnu disciplinu.

Moderna ili pozitivistička paradigma, zasnovana na provjerenim znanjima, iskustvu i činjenicama, ima „uži fokus“. Shodno tome, **konvencionalni pristupi liderstva temelje se na liderima i sljedbenicima, tj. na njihovim karakteristikama, vještinama i ponašanjima, kao i na zajedničkim ciljevima u organizaciji.** Dakle, konvencionalni pristupi i kada posmatraju liderstvo kao organizacioni proces, odnosno kao proces interakcije u organizaciji ne uzimaju u obzir širi društveni kontekst u kome organizacija postoji i funkcioniše.

Širi društveni društveni kontekst u istraživanju društvenih fenomena ima paradigma socijalnog konstruktivizma. Naime, poznata je „veberovska“ teza da ne postoji „objektivna“ analiza kulture i drugih „društvenih fenomena“, koja bi bila nezavisna od „subjektivnog gledišta“. Sljedstveno tome, situaciju treba shvatiti onako kako je doživljavaju i razumiju akteri, tj ljudi u datim uslovima. Ljudi stalno na osnovu svakodnevnog iskustva i racionalnih konstrukcija tumače i reinterpretiraju stvarnost.

Pristup socijalnog konstruktivizma u istraživanju fenomena liderstva, nema fokus na osobe (lidere ili sljedbenike), već uključuje širi društveni kontekst, jer su pojedinac i društvena stvarnost u odnosu interakcije. Naime, pojedinac utiče na društvenu stvarnost,

ali i društvena stvarnost utiče na pojedica. Sljedstveno paradigmi socijalnog konstruktivizma, razumijevanje liderstva pretpostavlja širi fokus na:

- a) dimenziju lider - sljedbenik,
- b) dimenziju - procesa u organizaciji,
- c) dimenziju - procesa na nivou društva,
- d) medjusobnu interakciju navedene tri dimenzije.

Post-modernu paradigmu socijalnog konstruktivizma, koja je na granici nauke i percepcije, treba posmatrati kao misaoni instrument daljeg razvoja teorije liderstva, pri čemu ona ne umanjuje značaj konvencionalnih (pozitivističkih) pristupa, ali dodaje važnost sagledavanja društvenog konteksta i njegove dinamike.

IZVORI:

1. Ansoff I; McDonnell E. (1990): *Implanting strategic management*, Prentice Hall Europe;
2. Bass B.M.:1990, *Bass and Stogdills handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York, pp. 11-20;
3. Burns J.M.: 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York;
4. Drucker P.:(1995): *Menadžment za budućnost*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd;
5. French J, Raven B (1962): *The bases of social power*, in D.Cartwright (Ed), *Group dynamics: Research and theory*, New York: Harper & Row, (pp. 259-269)
6. Gardner H, Laskin E. (1996): *Leading minds*, Basic Book, USA;
7. Goleman D.:2018, *Emocionalna inteligencija*, Nova knjiga, Podgorica;
8. Goldberg L.R.(1990): *An alternative „description of personality“: The Big-Five factor structure*, *Journal of personality and social Psychology*, 59, 1216-1229;
9. Hollander P.(1992): *Leadership, followership, self and others*. *Leadership Quarterly*, 3(1), pp.43-54
10. Jensen M: 2009, *A New Model of Integrity An Actionable Patway To Trust, Productivity An Andvalue*, Harvard Nom Research: Paper No 07-01;
11. Kelly R: 1992, *The Power of Followership*, Doubleday, New York, p 215;
12. Kotter J.P. (1988): *The Leadership Factor*; HBS – The Free Press, New York;
13. Lukes S.: 1974, *Power*, London, Mcmillan; Prema: Petković M.,Janićijević N., Bogićević B.(2003): *Organizacija*, Ekonomski fakultet- Beograd;
14. Meneks J.: 2012, *Executive Intelligence – What All Great Leaders Have*, Soundview Executive Book Summaries, p. 38;
15. Newstrom, Pierce J.: 2008, *Leader and Leadership Proces*, McGraw-Hill, New York, p. 78
16. Robinson S.,L.; Kraatz S.,M., and Rousseau M.,D.: *Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal stady*, *Academy of Management Yournal*, Vol. 37 (137-151);
17. Yukl G.: 2006, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River N.J. pp. 113-125.
18. Yukl G. (2013): *Leadership in Organizations*; PEARSON

DRUGI DIO

1. GENERIČKI PRISTUPI LIDERSTVU

- 1.1. Pristup liderstvu zasnovan na izvorima moći**
- 1.2. Psihodinamički pristupi liderstvu**
- 1.3. Pristupi liderstvu zasnovani na vrijednostima**

2. POST-MODERAN GENERIČKI PRISTUP

Generički pristupi su kategorija opštih teorija i koncepata liderstva, koje se dominantno temelje na sagledavanju izvora leaderske moći i prikazu kakav lider treba da bude. Ova kategorija opštih pristupa („filozofija“) liderstva obuhvata koncepte i teorije zasnovane na znanjima i univezalnim vrijednostima o čovjekovoj prirodi i društvu, moralu i etici, životnoj sredini i sl. Generičkim teorijama i konceptima potencira se generisanje „energije“ liderstva i „način razmišljanja“, zasnovan na određenim uvjerenjima i vrijednostima. Energija i „način razmišljanja“ su osnov izgradnje procesa liderstva, odlučivanja i ponašanja lidera.

1.1. PRISTUP LIDERSTVU ZASNOVAN NA IZVORIMA MOĆI

Moć pokreće društvene sisteme. Osnovu koncepta moći u organizaciji su postavili socijalni psiholozi French i Raven u svom radu: «The Basis of Social Power» (1959). **Ovaj pristup liderstvu zasniva se na sagledavanju izvora moći u odnosu lidera i sljedbenika.** Naime, lider mora da ima sljedbenike, te se postavlja pitanje zašto sljedbenici prihvataju moć lidera.

Kao što je ranije navedeno, French i Raven su identifikovali pet izvora moći - **moć nagradjivanja, moć prinude, legalna moć, stručna moć i referentna moć.** Zatim su analizirali percepciju lidera od strane sljedbenika i pokazali da ova percepcija utiče na moć lidera. Moć lidera da nagradjuje, moć lidera da kažnjava ili moć lidera koja proizilazi iz formalne pozicije u organizacionoj strukturi su stvarne moći. Medjutim, te stvarne moći su «ojačane» vjerovanjem, odnosno percepcijom sljedbenika o moći lidera. Takodje, ekspertska i referentna moć lidera postoje i kada nijesu zasnovane na stvarnoj stručnosti ili pozitivnom imidžu lidera, ako sljedbenici vjeruju u navedene attribute lidera. Ta moć lidera će postojati sve dok sljedbenici ne sagledaju sopstvenu zabludu.

Prema tome, moć ne zavisi samo od moći pozicije lidera i njegove lične moći, nego zavisi i od vjerovanja sljedbenika. Ova filozofija liderstva potencira činjenicu da uzimanje i dodjeljivanje moći proističe iz odnosa lidera i sljedbenika, tj. stvarne zavisnosti sljedbenika od lidera i same percepcije sljedbenika o lideru.

Tradicionalan pristup liderstvu oslanjao se na korišćenje moći pozicije. **Savremeni uslovi tzv. doba diskontinuiteta, tj. sve jače konkurencije, globalizacije tržišta i brzi tehnoloških promjena, potenciraju važnost lične moći (ekspertske i referentne moći).** Kao primjer navodimo potrebne attribute privrednih lidera za 21. vijeka, kako ih je vidio američki časopis «Fortuna» karajem osamdesetih godina:

- a. Globalni strateg – globalizacija zahtijeva da se poslovni lideri razvijaju sposobnosti rada na različitim meridijanima i različitim kulturnim ambijentima;
- b. «Gospodar» tehnologije – predviđanje tehnoloških promjena bitno je svojstvo menadžera sjutrašnjice;
- c. Savršen političar – što je veća kompanija i što je veći njen globalni zahvat, lider će se sve više suočavati sa «netržišnim silama». Naime, on će se sve više baviti uravnoteženjem interesa kompanije i lokalne kulture i politike;
- d. Lider- motivator – da bi uspješno vodio kompaniju kroz promjene, lideru će trebati povećana koločina harizme i odlučnosti. Ali i pored toga sve manje će

biti zapovjednik, a sve više trener koji preobraća ljude i uvjerava ih u zajedničke vrijednosti (Navedeno prema: Vademekum za menadžere, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991., str. 27-31).

Navedeni atributi jasno ukazuju na važnost ekspertske i referentne moći, kao komponenti efektivnog savremenog liderstva. Ekspertska i referentna moć su osnove kulturne (interpretativne) moći, koja se temelji na spoznajnoj zavisnosti inferiornih članova u odnosu na superiorne članove. **Kulturna moć je snažan generator dinamike socijalnih sistema, posebno njihove transformacije.** Imperativ «doba neizvjesnosti» je, upravo, transformacija i traženje «dinamičke ravnoteže» organizacije i okruženja.

Teorija socijalne razmjene i liderstvo

Teorija društvene razmjene tretira društveno ponašanje kao razmjenu sa određenim ekonomskim i socijalnim ishodima. Teorija se inicijalno razvija na nivou ekonomske razmjene između pojedinaca, a kasnije se koncept primjenjuje na razmjenu u društvenim odnosima (Blau, 1961). Nasuprot ekonomskoj razmjeni, čiji je osnovni faktor cijena, faktori društvene razmjene su razudjeni i fleksibilni. Sljedstveno tome, moć koja se kroz razmjenu dodjeljuje liderima ima više faktora.

Ova teorija naglašava važnost samo lične moći (drugi oblici moći ne zadobijaju pažnju) **i to kroz: stručnost i sposobnost lidera, doprinos ostvarivanju zajedničkih interesa i povjerenje.** Na povjerenje kao faktor moći utiče percepcija stručnosti lidera i njegove odanosti interesima organizacije.

Lider koji pokazuje visoku stručnost i sposobnost procjene, akumulira krediti povjerenja i ima mogućnost odstupanja od nebitnih normi organizacije. Snaga uticaja se povećava, ako lider pokazuje inicijativu i odlučnost suočavanja sa problemima i neizvjesnostima organizacije. Nasuprot tome, ako se ljudima čini da je određen neuspjeh organizacije više rezultat nekompetencije lidera, a ne eksternih okolnosti, gubi se više snaga uticaja. Isto se dešava, kada se smatra da lider slijedi sebične interese, a ne interese organizacije. Nadalje, inovativnost lidera može dovesti do rasta povjerenja ili do veće krivice, zavisno da li je inovacija polučila uspjeh ili neuspjeh organizacije. Kada inovativna odluka donese uspjeh, potvrđuje se povjerenje u kompetencije, koje lideru može donijeti još više kredita uticaja. Međutim, ako inovativna odluka rezultira neuspjehom, vjerovatno se gubi status i uticaj. Od lidera sa visokim statusom povjerenja i moći očekuje se više, te u slučaju neuspjeha on može više i izgubiti. Teorija je testirana u laboratorijskim uslovima na malim grupama, sa nepotpuno konzistentnim rezultatima (Yukl, 2013, str.193-195).

Teorija strategijske kontigencije

Teorija strategijske neizvjesnosti (Hickson i dr., 1971) objašnjava, kako pojedinci stiču ili gube moć da utiču na strategijske odluke, kao što su, na primjer, definisanje konkurentskih strategija ili pitanje alokacije reursa u organizacijama. **Po ovoj teoriji izvor moći je u neizvjesnosti sa kojom se organizacija suočava i u sposobnosti pojedinca da rješava probleme neizvjesnosti.** Pojedinaac koji ima sposobnost rješavanja problema nezivjesnosti, koja snažno utiče na organizaciju, stiče moć, jer su ostali članovi organizacije zavisni od njegove sposobnosti.

Svaka organizacija se suočava sa neizvjesnostima u optimizaciji tehnološko-logističkih procesa, kako bi zadovoljila princip efikasnosti, i sa problemima eksterne adaptabilnosti, da bi se zadovoljio princip efektivnosti. Ako pojedinac ima sposobnost rješavanja tih kritičnih problema - neizvjesnosti organizacije, on stiče moć. Kada pojedinac ima kontrolu nad više aktivnosti i rješava više nepredvidjenih događaja, njegova moć se povećava. Ta moć će biti veća, i ako funkciju rješavanja kritičnih problema ne može vršiti neko drugi ili ako se ne može situacija „olakšati“ razvojem standardnih procedura i pravila. Dakle, moć je veća, kada je mogućnost zamjene nosioca rješavanja neizvjesnosti manja.

Prema tome, ova teoriji ističe tri faktora moći pojedinca:

- a) **Stručnost u rješavanju problema neizvjesnosti.** Kada pojedinac ima sposobnost kontrole više problema, odnosno rješavanja više različitih neizvjesnosti, njegova moć se povećava;
- b) **Centralnost pozicije pojedinca.** Kada pojedinac ima centralnu poziciju u sistemu organizacije, on ima veliku moć i odgovornost, jer rezultat njegove aktivnosti utiče na čitavu organizaciju;
- c) **Zamjenljivost pojedinca.** Veliku moć ima pojedinac, ako je njegova uloga u kontroli neizvjesnosti nezamjenjiva.

Ova teorija se, takođe, kritikuje. Prvenstveno, teorija je uopštena, jer koristi opšte pojmove, kao što su problem, neizvjesnosti, rješavač problema i sl. Konteksti problema i situacije mogu biti različiti, posebno kada se uključi i dinamika sistema. Nadalje, veće organizacije, se prirodno suočavaju sa većim brojem razudjenih problema i neizvjesnosti. Jednostavno, postavlja se pitanje da li teorija može imati univerzalni karakter.

1.2. PSIHODINAMIČKI PRISTUPI LIDERSVU

Psihodinamičan pristup liderstvu je kompleksan pristup koji obuhvata više teorija, modela i stilova liderstva Naime, psihoaliza je fokusirana na psihologiju ličnosti, psihologiju grupe i njihov međusobni uticaj. Sljedstveno tome, psihodinamičan pristup možemo posmatrati kroz sve tri kategorije teorijskih pristupa. Sa generičkog aspekta, akcentiramo značaj psihologije pojedinca i grupe, dok kroz pristup sadržaja, odnosno modela, možemo potencirati međusobni uticaj pojedinca i grupe. Nadalje, psihodinamika je zastupljena i u pristupima habitusa, tj stila ponašanja lidera, i to prvenstveno u obliku vizionarskog, harizmatičkog, narcisoidnog i timskog liderstva.

Koncept ličnosti i liderstvo

Psihoanalitička teorija čiji je rodonačelnik Sigmund Frojd (topička teorija - 1923, prema Peković - 2010) u strukturi ličnosti razlikuje tri stuba: id (nesvjesno), ego (svjesno) i superego (nad -ja).

Id (Ono) je arhaični dio nagonskih sila (instikti, impulsi, strasti), koji predstavlja zonu nesvjesnog iz kojeg se procesima diferencijacije u dodiru sa vanjskim svijetom oblikuje ego. Jedini dio ličnosti koji postoji od rođenja je id i on je temeljni izvor psihičke energije čovjeka. Naime, id je vođen nagonom brzog zadovoljenja želja i potreba. Ako se ne ostvari zadovoljenje želja i potreba, id postaje generator psihičke nestabilnosti (napetosti, anksioznosti).

Ego (Ja) je središnji stub ličnosti, koji integriše sve djelove ličnosti u homogenu cjelinu. Njegova temeljna funkcija je upravljanje principom realnosti. On treba da zadovolji apetite ida, makar u granicama realnosti.

Superego (Nad-Ja) je stub koji nosi vrijednosti, odnosno moralne norme i nastaje kroz proces socijalizacije ličnosti. On je barijera zadovoljavanja potreba koji nijesu u skladu sa društvenim vrijednostima.

Između elementa ličnosti često postoje konflikti koji dovode do promjene ponašanja, neuroze, te duševnih bolesti. Ego kao nosilac realnosti je stalno na udaru, nekada i kolizije, sila nesvjesnog (ida) i sila vrijednosti, moralnih i drugih normi (sila superega). Ego razvija odbrambene mehanizme ličnosti. **Snaga ega je kapacitet mentalne energije pojedinca za rješavanje unutrašnjih konflikata i ona definiše dimenzije inteligencije, percepcije i samokontrole nad impulsima.**

Sažeti i pojednostavljeno prezentirani koncept ličnosti jasno pokazuje da **stubove strukture ličnosti možemo posmatrati kao generatore sposobnosti liderstva. To je osnov tretiranja psihodinamičkog pristupa kao generičkog pristupa liderstva.**

Personalnost – način na koji osoba misli, osjeća i djeluje je fundamentalni koncept ovog pristupa. Medjutim, u liderstvu je veoma izražen i uticaj psihodinamike grupe. Psihodinamičan aspekt prvenstveno fokusira nesvjesnu dimenziju pojedinca i grupe. Taj domen nesvjesnog je „preplavljen“ emocijama, željama, idejama, fantazijama, što predstavlja veliki generator energije, ali nosi i opasnost disfunkcionalnosti pojedinca ili grupe.

Shodno fokusu na nesvjesnu komponentu, psihodinamički pristup naglašava da proces formiranja leaderskog potencijala počinje rano u djetinjstvu. Roditelji su naši prvi lideri i prvi modeli formiranja interpersonalnih vještina. Roditelji usmjeravaju interesovanja i utiču na razvoj sposobnosti razmišljanja. Svojim očekivanjima, te demonstracijom naklonosti i ljubavi, roditelji utiču na razvoj osjećaja vrijednosti, samopouzdanja, individualnosti, poštovanja drugih i sl. Riječju, porodična dinamika utiče na oblikovanje personaliteta, tj. iniciranje leaderskih motiva i leaderskog potencijala.

Psihodinamičan pristup u ravni „filozofije“ liderstva temeljimo se na psihološkim istraživanjima ličnosti Freud-a i Jung-a, te na primjeni psihoanalize na socijalnu grupu

Freud- ovi tipovi ličnost i lidersto

Svoje korjene psihodinamički model liderstva ima u psihoanalizi Freud-a. On smatra da je ličnost regularan način na koji se čovjek odnosi prema svijetu. **Ličnost ima strukturu koju čini: jezgro (urođeni i nagonsko) i nadogradnja (vrijednosti, stavovi, uvjerenja).** Freud razlikuje tri tipa ličnosti – erotičan, opsesiva, narcisoidan tip, dok je četvrti tip ličnosti – tržišni tip definisao Fromm. Osnovni atributi tipova ličnosti su sljedeći (Maccoby – 2003, str. 45-60):

- a) **Erotičan tip** – on želi da voli i da bude voljen. Više voli da se drugima dopada, nego da ga drugi poštuje i da mu se dive. Uživa u komunikaciji i upoznavanju drugih ljudi. U poslu želi da grupa bude tim nalik na porodicu (bliski i fini ljudi koji se dobro slažu). Ljudi erotične ličnosti su zavisni i imaju puno potreba. **Erotičan tip želi da udovolji;**
- b) **Opsesivan tip** – on se ponaša striktno u skladu sa pravilima i propisima organizacije i društva. Ima strogu savjest koja ga tjera da uradi «pravu stvar». Ne teži poboljšanjima i većim znanjima. Često može biti agresivan i prepotentan, jer ne želi da se njegov stav dovodi u pitanje. **Opsesivan tip želi da uradi pravu stvar;**
- c) **Narcisoidan tip** – on ne prihvata nikakve smjernice. Nije sujetan i ne pokušava da impresionira, ali se ponosi postignutim i želi da se o tome priča. U poslu ima jasnu viziju šta želi da urade i kako to da uradi. Ne obraća pažnju na ono šta drugi govore ili rade. **Narcisoidan tip mora sam da definiše šta je ispravno, šta treba da radi i koje vrijednosti da poštuje;**
- d) **Tržišni tip** – on je izuzetno prilagodljiv. Uskladjuje se sa pravima ljudi i situacijama. Nastoji da se lično razvija i napreduje. Dobar je za umrežavanje i za postizanje konsenzusa, te za uživanje u saradnji. **Tržišni tip želi da se uklopi u situaciju.**

Maccoby razlikuje produktivnu i neproduktivnu varijantu navedenih tipova ličnosti. Produktivna ličnost je, (preuzeto od Fromma) – slobodna i nezavisna osoba, koju vodi razum i koja razumije situaciju. Ova osoba je aktivna, pa njen život ima svrhu. Tim atributima, Maccoby dodaje i karakteristiku istrajnosti. Neproduktivae osobe su iracionalne, površne, besciljne, neposvećene

Prema navedenom istraživanju Maccobyja, najbolje rezultate imaju narcisoidne produktivne ličnosti – imaju viziju i sposobnost da motivišu druge da se vizija prihvati i ostvari. Medjutim,

produktivni narcisi imaju i slabosti: ne slušaju druge, imaju pretjeranu želju za kontrolom i prenaplašenu kompetentnost, skloni su izolaciji i megalomaniji itd. O tim slabostima treba da vode računa sljedbenici. Produktivni narcisi su potrebni kada je za organizaciju bitna vizija budućnosti u borbi za opstanak. Produktivni erotični tipovi su odlični lideri u sektoru usluga. Produktivni opsesivni tipovi su odlični lideru u organizacijama masovne, serijske i rutinske proizvodnje. Produktivni tržišni tipovi su pogodni u organizacijama koje su izložene ćudima drugih organizacija i subjekata.

Jung-ovi tipovi ličnosti i liderstvo

Jung u svojoj psihologiji polazi od pretpostavke da je ljudsko ponašanje razumljivo i predvidljivo. On načelno dijeli ljude na dva opšta tipa, zavisno od toga da li kod pojedinca dominira **ekstravertan ili introvertan stav (mehanizam). Ekstrovertan mehanizam podvrgava subjekat objektu, pa je subjektivni doživljaj „izlišan privezak objektivnih događaja“.** Introvertan mehanizam daje višu vrijednost subjektu, u odnosu na subjekat, pa se „sve posmatra kroz ugao svog shvatanja“. Ova dva mehanizma dovode kod pojedinca do prevladavanje odredjenih osnovnih psiholoških funkcija.

Osnovne psihičke funkcije, po Jung-u, su: mišljenje, osjećanje, osjet – čulno opažanje i intuicija. Jung vidi mišljenje i osjećanje kao racionalne funkcije, a osjet i intuiciju kao iracionalne funkcije. Funkcije istig karaktera su medjusobno suprotstavljene. Prema tome, Jung je definisao 2+4 faktora ličnosti (Jung, 1921, prema 1978, str. 7-10):

a) **Ekstravertnost / introvertnost – mehanizam izvora energije.** Ekstravertna osoba je otvorena, voli da priča i da bude u kontaktu sa ljudima. Drugi ih vide kao energične i mogu da budu pokretači pozitivne energije i raspoloženja. Introvertna osoba koristi svoje ideje i razmišljanja. Ova osoba voli da porikuplja informacije i radije slušaja druge. Iscrpljuje ga stalna izloženost ljudima, te želi u odredjenim trenucima da bude sam, da bi razmislio i obnovio energiju;

b) **Osjet (čulnost) / intuitivnost – funkcije načina prikupljanja informacija** (precizno i sistematično ili intuitivno i proizvoljno). Čulne ličnosti su fokusirane na ono što mogu da čulima vide ili osjete. Često su usmjerene na detalje i žele da se bave stvarnim svijetom. Osjetne osobe su precizne i tačne. Intuitivne ličnosti su više okrenute prema konceptualnim i teorijskim pitanjima. Svakodnevnica i detalji su im dosadni. Žele biti kreativni i zamišljaju budućnost. Koriste izraz «približno» ili «koliko ja znam»;

d) **Misaonost / osjećajnost – funkcije načina odlučivanja** (racionalan zasnovan na činjenicama ili subjektivan). Promišljeni ljudi donose odluke analitički, logično i teže objektivnosti, te su skloni planiranju. Drugi ljudi ih često smatraju odvojenim i izolovanim. Emotivni ljudi su subjektivni i sponatani. Oni su fleksibilni i teže harmoniji odnosa sa drugim. Drugi ih doživljavaju kao uvidjajne i humane.

Kombinacijom faktora ličnosti dobija se osam psiholoških tipova. Sa aspekta efektivnog liderstva, svaki tip ličnosti ima prednosti i nedostatke. Sigurno je da neke vrste liderstva zahtijevaju odredjene tipove ili sklonosti. Na primjer, kada treba definisati viziju i usmjeriti organizaciju, potrebne su sklonosti introvertnosti i intuiciji. U drugim situacijama liderstva produktivnije su neke druge sklonosti. Za razliku od liderstva, u menadžmentu više dolaze do

izražaja sklonosti ka razmišljanju i prosudjivanju. Naime, menadžment insistira na planiranju, organizovanju i kontroli, tj. na racionalnom nepristrasnom i analitičkom pristupu.

Psihodinamika grupe i liderstvo

Liderska funkcija djeluje u grupi, te je važno poznavati karakteristike grupe i grupne procese. **Za grupu je najbitnija karakteristika kohezija** - nevidljiva sila koja drži grupu zajedno. Kohezija je međusobna prihvaćenost članova grupe. Ona je rezultat svjesnih i nesvjesnih sila koje nose i kreiraju strukture ličnosti svih članova grupe.

Psihoanalitičar Bion (1959), kao izraziti sljedbenik Klajnijanske psihoanalitičke teorije, prvi implementira psihoanalitičku teoriju na grupu. Prema psihoanalitičarima grupe (Bion) postoje dva aspekta grupnih procesa i to:

- d) grupa ima jasan i realan zadatak, čije izvršavanje zahtijeva saradnju i zalaganje svakog pojedinca;
- e) postojanje regresivnih fenomena u grupi.

Ako grupa ima jasan fokus i vrijednosti po kojima će raditi i ako poznaje granice interne i vanjske sredine, tada je ona funkcionalna. Grupa je disfunkcionalna ako sopstvene teškoće i probleme projektuje na druge, tj. izvan granica grupe.

Regresivni fenomeni u grupi se ispoljavaju kroz tri pretpostavke:

- a) zavisnost od lidera,
- b) „stvaranje parova“ u grupi,
- c) „borba ili bijeg“.

Prvi pretpostavka (regresivni fenomen) je da se grupa formirala kako bi dobila naklonost lidera koji može obezbijediti zadovoljenje njenih potreba. U ovoj situaciji lider je gotovo „božanstvo“ i on je prijemnik masovnih projektivnih identifikacija članova grupe. Drugi fenomen je formiranje para u grupi i taj par postaje centar pažnje ostalih članova. Ostali članovi se nadaju da će formirani par podariti lidera grupi, te se osjećaj strepnje zamjenjuje nadom i očekivanjem. Dakle, kod ove pretpostavke lider nije stvaran, on se iščekuje. Treći fenomen je formiranje grupe, da bi se grupa borila ili bježala od neke opasnosti. Reakcija borbe se manifestuje agresijom, rivalstvom, traženjem „žrtvenog jarca“ – snažan fenomen grupnog ponašanja. Na drugoj strani, reakcija bježanja se ispoljava kao bježanje u prošlost, fantaziju, bolest, izbjegavanje zadatka itd.

U grupnom ponašanju ključni fenomen je projektivna identifikacija (Bion). Sam pojam projektivna identifikacije uvela je psihoanalitičarka Klajn (1946), koja kaže da osoba može projektovati misli u drugi objekat sa ciljem njegove kontrole. Projektivna identifikacija je, na primjer, komunikacija bebe i majke, na prverbalnom nivou (beba još nije razvila sposobnost govora). Kako je beba zavisna od majke, ona tegobne emocije (strah) u mislima šalje majci (plač, vriska), u nadi da će majka „preraditi“ te emocije. Ako majka prepozna potrebu bebe, ona će kod bebe neutralisati tu tegobu. Tada je majka prenijela svoje znanje na bebu. Međutim, ako je majka sama napeta i nerazumije „poruku“ bebe, ona će biti preplavljena tegobnom emocijom i neće umiriti bebu.

Projektivna indentifikacija je zaštitni mehanizam koji nas prati čitavog života. Sljedstveno tome, ona je i fenomen grupnog ponašanja. Svaki član grupe, „cijepanjem“ svoga „JA“ projektuje neželjenog sadržaja na druge. **Tako svaki član grupe svojim projektivnim identifikacijama doprinosi mentalitetu grupe.**

U organizacijama se stalno dešavaju projektivne identifikacije članova. Liderstvo i menadžment moraju razvijati sposobnosti zadržavanja i „fermentacije“ projektivnih identifikacija, te ih vraćati u obliku i količini koju grupa može prihvatiti i koje će omogućiti „stabilizaciju“ grupe.

U fazi prosperiteta, rasta i razvoja, organizacije, kreiraju se masovne **pozitivne projektivne identifikacije** članova organizacije. I te pozitivne projektivne indentifikacije mogu biti opasne. U dužem roku, liderstvo se ne smije „natapati“ pozitivnim indentifikacijama, jer će (samozadovoljstvo) otupiti sopstvene sposobnost pravilnog reagovanja na nove promjene.

U uslovima krize organizacije, članovi kreiraju sada masovno **negativne projektivne identifikacije**. **Negativne projektivne indentifikacije, u uslovima krize, stvaraju i fenomen „žrtvenog jarca“.** „Žrtveni jarac“ je, takodje, važan fenomen ponašanja grupe. Ulogu „žrtvenog jaraca“ dobijaju ili bivši moćni članovi (bivši menadžeri) ili inferiorni sadašnji članovi organizacije. Fenomen „žrtvenog jarca“ se često koristi u „borbi za moć“, tj. u političkim procesima u organizaciji. Ako liderstvo nema sposobnost zadržavanja negativnih indentifikacija i „prerade“, nego ih vraća u izvornom obliku, generiše se kolaps organizacije.

Efektivno liderstvo će „primiti“ negativne indentifikacije, „obraditi“ ih, definisanjem nove vizije i strategije rješavanja krize, i taj novi sadržaj vratiti projektorima tj. članovima organizacije. Nadalje, efektivno liderstvo će „demaskirati“ i fenomen „žrtvenog jarca“ i pomoći da članovi organizacije sagledaju sopstvene slabosti i nesvjesne namjere. Kroz fenomen projektivne identifikacije možemo vidjeti važnost „zrelosti“ grupe, a posebno zrelosti liderstva.

Psihodinamika u modeliranju lidersva

Primjena teorije psihoanalize u proučavanju ponašanja organizacije definisala je **tzv. kliničku paradigmu, kao praktičan pristup koji pokazuje kako lideri i organizacije djeluju.** „Kliničku paradigmu“ čini nekoliko stavova. Svaka ljudska aktivnost se može objasniti, čak i iracionalne aktivnosti. Na čovjekovo svjesno sagledavanje realnosti, kontinuirano utiče veliki dio nesvjesnog mentalnog kapaciteta koji je ispunjen: nagonima, emocijama i strahovima, željama i drugim motivacijama. Kroz način reagovanja i ispoljavanja emocija, čovjek najbolje „pokazuje“ sebe. Način reagovanja i ispoljavanja emocija čovjeka se mijenja pod uticajem životnog iskustva. Dakle, razvoj čovjeka je rezultanta unutrašnjim i interpersonalnih procesa (Kets de Vries; Miller, 1984).

Navedeni nalazi primjene psihoanalitičke teorije, te svijest i razumijevanje psiholoških tipova ljudi, procesa i fenomena socijalne grupe su važni da bi se kreirala produktivna komunikacija lidera i sljedbenika. Različitost psiholoških tipova lidera i sljedbenika mogu uzrokovati frustracije, trvenja i antagonizme u organizaciji. Poznavanje i razumijevanje obostranog psihološkog profila lidera i sljedbenika, omogućava dokidanje tih frustracija i antagonizama, tj. prihvatljivo funkcionisanje tima, jer nije moguće uvijek sastaviti tim od jednog ili najviše dva psihološka tipa ličnosti. **Riječju, psihodinamički pristup potencira**

potrebu da u procesu liderstva svi subjekti postanu svjesni psiholoških razlika koje postoje između ljudi koji moraju da saradjuju, da bi organizacija postigla svoje ciljeve.

Medjutim, praktična primjene ovog pristupa u smislu preciznog definisanja sadržaja liderstva, tj. njegovog modeliranja je ograničena: zbog brojnih determinanti organizacije, ne mogući da se za svakog člana kreiraju radni zadaci saglasni njegovom psihološkom profilu, te zbog, česte, neiskrenost članova organizacije.

1.3. PRISTUPI LIDERSTVU ZASNOVAN NA VRIJEDNOSTIMA

Teorije psihodinamičkog pristupa liderstvu, snagu i energiju liderstva vide dominantno u „energiji „potiska nesvjesnog na svjesni dio ličnosti“ („potisak id-a na ego“). Pristupi vrijednosti, kao dominantnu snagu i energiju liderstva vide u „pritisku socijalnih vrijednosti i normi na svjesni dio ličnosti“ („pritisak superega na ego“).

Uslužno liderstvo

Koncept „lidera koji služi“ je veoma star, preko dva milenijuma. Naime, prisutan je u kulturi stare Kine i Indije, te u drevnim kulturama Bliskog istoka. Primjerom navodimo da se u Jevandjelju po Marku kaže: «I ko god će biti glavni među vama, nek vam bude sluga». **U savremenim uslovima koncept afirmiše Robert Greenleaf (1970) u radu: The Servant as Leader.**

Ideja koncepta je jednostavna - lider služi sljedbenike, jer je prioritetna potreba zadovoljenje potreba drugih – zajednice, pristalica, saradnika. U ovom konceptu motiv liderstva nije individualan status, te zadobijanje moći, vlast, bogatstvo, popularnost i sl. Lider koji služi želi da napravi pozitivan rezultat u korist većine drugih. U modeliranju ovog koncepta, u literaturi se dominantno ističu sljedeći elemente:

- integritet - moralna osnova vizije i podizanje moralnog rasudjivanja sljedbenika;
- služenje sljedbenicima, kroz stvaranje uslova zaostvarenje njihovog punog potencijala;
- briga za uspjeh svih zainteresovanih strana (zaposleni, klijenti, zajednica);

Uslužno liderstvo kroz ključnu osobinu - identifikaciju sa potrebama drugih, pretpostavlja sljedeće karakteristike: slušanje i razumijevanje; prihvatanje i empatiju; svijest i percepciju; predviđanje i konceptualizaciju; te sposobnost objašnjavanja i ubjedjivanja.

Koncept uslužnog liderstva potencira poštovanje i razumijevanje sljedbenika, nasuprot dominaciji nad njima. Međutim, **važno je naglasiti da, uslužni lider ne treba da služi volji socijalne grupe, nego održivim interesima te socijalne grupe.** Naime, volja grupe ne mora biti uvijek u skladu sa održivim interesom grupe. Volja je izraz kratkoročnog interesa socijalne grupe. Socijalna grupa često nema sposobnost prepoznavanja interesa dugog roka. Prema tome, može postojati konflikt između volje grupe (kratak rok) i održivog interesa grupe (dugi rok). Uslužni lider mora „riješiti“ konflikt naporima, da volja grupe prepozna svoj interes dugog roka. U tom procesu „prepoznavanja“ interesa dugog roka, važne su osobine i ponašanja lidera, a posebno integritet i sposobnost objašnjavanja i ubjedjivanja.

Uslužni lideri, su «sanjari velikih snova», koji pokreću akcije prema velikim ciljevima. Oni su veoma komunikativni i imaju harizmu, odnosno moć «da povuku druge ljude».

Autentično liderstvo

Autentičnost znači biti iskren prema sebi i prema drugima. Autentični lideri znaju ko su i žive svoje vrijednosti. Dobijaju povjerenje ljudi, jer su oni oni, nema pretvaranja,

neiskrenosti, nema „korisnih nejasnoća“, niti lažnih obećanja. **Koncept autentičnog liderstva afirmiše Bill George u knjizi: Authentic Leadership (2003), fokusirajući razvoj čovjekovog unutrašnjeg karaktera.**

Zastupnici ovog pristupa liderstvu, obično, navode četiri dimenzije koncepta:

- biti vjeran sebi i svojim vrijednostima;
- biti motivisan svom, a ne svojim interesom;
- biti spreman donositi odluke koje nijesu političke, nego koje se uklapaju u svoje vrijednosti;
- biti koncentrisanost na dugoročne - održive rezultate.

Autentično liderstvo i ulužno liderstvo su slični koncepti, koji se dijelom i preklapaju.

Liderstvo zasnovano na vrijednostima

Inovativni lider Apple Computer, Steve Jobs je jednom prilikom rekao: »Jedina stvar koja radi je vođenje po vrijednostima«. **Ako vrijednosti pokazuju suštinu ko smo mi kao ljudi, tada su vrijednosti naš prirodni motivator. Ljude motiviše pristup – «radim pravu stvar iz pravog razloga».** Naime, ljudi brinu o svojim ličnim vrijednostima i žive u skladu sa njima. Kada pojedinac otkrije vezu svojih vrijednosti i vrijednosti organizacije u kojoj radi, stvara se osnova za individualni i organizacijski napredak. Integracija ličnih vrijednosti i vrijednosti organizacije dovodi do povjerenja i lojalnosti članova, organizacije, klijenata i kupaca.

Lideri se oslanjaju na svoje vrijednosti u procesu definisanja vizije i donošenja odluka. Lične vrijednosti su filter percepcije stvarnosti, odlučivanja i ponašanja. Lične vrijednosti definišu paradigmu nosioca liderske funkcije, tj. način gledanja na stvarnost. Od tog načina gledanja zavisi šta se vidi i kakva će biti vizija i strategija organizacije. Na drugoj strani, vizija i strategija su načini kreiranja vrijednosti za stekholdera i akcionare organizacije. **Prema tome, vrijednosti lidera su filter percepcije stvarnosti, odlučivanja i ponašanja, te pokretač stvaranja vrijednosti organizacije.**

Medjutim, ako vizija nije zajednička, ona će biti samo neostvareni san. Isto tako, strategija, bez organizacijske posvećenosti, postaje samo zabluda. **Shodno tome, da bi se ostvarila funkcija pokretača stvaranja vrijednosti organizacije, potrebna je dinamička razmjena vrijednosti lidera i organizacije.** Zato je važna sposobnost lidera da sagleda lične vrijednosti, vrijednosti sljedbenika, vrijednosti akcionara i drugih stekholdera, te klijenata i kupaca, kako bi se gradio sistem zajedničkih vrijednosti, tj. kultura organizacije. **Zato su veliki lideri više fokusirani na vrijednosti nego na brojeve, kako bi se kreiralo povjerenje i posvećenost svih stekholdera organizacije.**

Kada je riječ o liderstvu zasnovanom na vrijednostima, potrebno je praviti razliku između ličnih vrijednosti i psiholoških atributa lidera. Psihološke osobine i lične vrijednosti lidera su različite kategorije, mada su komplementarne. **Lične vrijednosti i aspiracije lidera, a ne psihološke karakteristike (karakteristike ličnosti), pripadaju ključnim determinantama kreiranja vizije i konkurentne strategije.** Drucker (1995, str.106) navodi dvije pretpostavke efektivnog liderstva a) liderstvo ne donosi privilegiju, već nameće odgovornost i b) liderstvo obavezuje na uskladenost riječi i djela, ponašanja i prihvaćenih vrijednosti.

Takodje, treba nagasiti da su vrijednosti lidera fleksibilnija i produktivnija osnova za odlučivanje u odnosu na uvjerenja lidera. Naime, naša uvjerenja su rezultat iskustva, tradicije i naše istorije rješavanja probleme. U dobu neizvjesnosti, lideri se suočavaju sa novim situacijama u kojima uvjerenja, kao osnova odlučivanja zasnovana na iskustvu, nemaju adekvatnu vrijednost. Ako donosimo odluke u skladu sa univerzalnim vrijednostima, te odluke su uskladjene sa budućnošću koju želimo da živimo.

U organizacijama koje su vodjene vrijednostima, lideri imaju bolje odnose sa sljedbenicima, te se kroz harmoniju ličnih ciljeva i ciljeva organizacije postižu bolji rezultati. Ovaj pristup liderstvu „otvara“ vezu koncepta liderstva i koncepta kulture, kao sistema zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i normi ponašanja u organizaciji.

Etičko liderstvo

Kao je liderstvo proces uticaja pojedinca na druge, etika je bitna dimenzija liderstva. Etika je determinanta povjerenja – konteksta efektivnog liderstva. Etičko liderstvo je „ filozofija“ liderstva 21. vijeka. To je širok koncept čiji je obuhvat i sadržaj teško definisati i precizirati. Na primjer, nerijetko se u literaturi navodi da je to široki koncept poslovnog ponašanja koji obuhvata: svrhu, ljude, sredinu – planetu i vrijednosti. Problem definisanja etičkog liderstva kondezovan je i u samom pojmu «etički». Načelno možemo reći da etika fokusira vrijednosti i moral koji su za pojedinca i društvo prihvatljivi, odnosno poželjni. Razumljivo je da pojam „etički“ ima različita značenja za različite ljude i različita društva. Nadalje, etički kodeks se kroz vrijeme modifikuje i mijenja. Dakle, pojam «etički» ima različita značenja u različitim kulturama i različitim vremenima. Sljedstveno tome, u liderstvo se afirmiše post-moderni generički pristup utemeljen na paradigmi socijalnog konstruktivizma.

Etička dimenzija liderstva obuhvata generalno dva prisupa: teorije o ponašanju lidera i teorije o karakteru lidera.

Etika ponašanja lidera može se posmatrati sa aspekta (Northouse - 2008, str.240-242):

- a) namjere, cilja, tj rezultata lidera – da li je rezultat dobar za njega ili za organizaciju – *teleološki pristup (grčki: telos – namjera);*
- b) dužnosti – da li lider postupa ispravno sa stanovišta njegove dužnosti i odgovornosti – *deontološki pristup (grčki: deos – dužnost).*

Kritični faktor etičkog liderstva (naravno u užem smislu) **je odnos lidera i sljedbenika.** U literaturi se u posljednje vrijeme insistira na principu brižnosti za sljedbenike, kao faktora povjerenja i timskog rada.

Northouse (2008, str. 245-249) navodi pet principa etičkog lidersva koje prati od Aristotela do danas:

- a) **poštovanje drugih** – sljedbenici su dostojna ljudska bića, a ne sredstvo za ostvarenje cilja;
- b) **služenje drugim** – efektivni lideri svoju vizuju i djelovanje vide kao dio nečeg, što je važnije od njih samih, kao dio interesa organizacije ili zajednice;
- c) **pravičnost** – velika moć pravde u odnosu medju ljudima zahtijeva da lideri pravičnost stave u centar svog odlučivanja;

- d) **iskrenost** – obuhvata više dimenzija – govoriti istinu, ali i znati kada što objelodaniti, voditi računa o stavovima i osjećanjima drugih, prihvatati odgovornost u punom kapacitetu;
- e) **gradnja zajednice** – lider ugrađuje svoju ulogu i aktivnu ulogu sljedbenika u koncept zajedničkog dobra.

U literaturi se navodi da etički lideri poznaju svoje temeljne vrijednosti i imaju snagu i hrabrost da ih angažuju u službi drugih. Ovdje vidimo da etičko liderstvo integriše koncept uslužnog liderstva (u službi drugih) i autentičnog liderstva (živjeti svoje vrijednosti). Nadalje, liderstvo zasnovano na vrijednostima afirmiše etiku, tj. najviši standard odnosa sa članovima organizacije, klijentima, kupcima, akcionarima i subjektima društvene zajednice, te ličnu odgovornost.

Prema tome, etičko liderstvo možemo posmatrati kao integraciju: koncepta uslužnog liderstva (prioritet su potrebe drugih); ideje autentičnog liderstva (biti iskren prema sebi i drugima) i koncepta liderstva zasnovanog na vrijednostima.

2. POST-MODERAN GENERIČKI PRISTUP LIDERSTVU

Socijalni konstruktivizam danas postaje sve prisutnija teorija, odnosno naučna paradigma u društvenim naukama. Shodno tome, ovaj pristup se afirmiše i u izučavanju liderstva. Socijalni konstruktivizam se bitno razlikuje od konvencionalnih, pozitivističkih pristupa liderstvu, **jer afirmiše način mišljenja koji potencira učestvovanje i delegiranje, te ko-kreiranje i proces.** Naime, postmodernisti navode da u uslovima razvoja informatičkog društva i mrežne ekonomije „svoj identitet ne crpimo iz prošlosti nego ga stvaramo u interakciji sa drugim“ (Gidens 2006, str. 698)

Paradigma socijalnog konstruktivizma

Fokus socijalnog konstruktivizma je otkrivanje načina kako pojedinac i grupa učestvuju u konstruisanju socijalne stvarnosti. Ovaj pristup zagovara stav da je realnost otvorena za različite interpretacije, te nije fiksna, očigledna i jednostavno razumljiva, pa se ne može obuhvatiti u cjelosti.

Stvarnost je konstruisana od strane pojedinca na osnovu iskustva, vjerovanja i vrijednosti, medjusobnih odnosa sa drugim ljudima, kao i šireg društvenog konteksta. Zato imamo različite „objektivne istine“. Realnost je zapravo društvena konstrukcija, kako ističu Berger i Luckmann, u knjizi: *The Social Construction of Reality* (1966), te je:

- naše iskustvo svijeta je oblikovano, pa svijet doživljavamo kao objektivnu realnost;
- jezik ili diskurs obezbjeđuje osnove našeg oblikovanja svijeta;
- realnost je zajednička percepcija, jer jezik omogućava da dijelimo iskustvo;
- zajednička percepcija realnosti stvara navike, pa se realnost institucionalizuje;
- realnost se može institucionalizovati na nivou društva ili unutar podgrupa (medju grupama može postojati sukob).

Prema tome, naša „objektivna“ percepcija stvarnosti je subjektivan rezultat društvenog konteksta, a ne „objektivna istina“.

Gergen (1999) definiše sljedeće pretpostavke paradigme socialnog konstruktivizma:

- a) Izrazi kojima objašnjavamo svijet i sebe (kategorije, koncepti) nijesu izvjesni, zato **treba da imamo kritički stav prema našim shvatanjima svijeta i čovjeka;**
- b) Izrazi kojima dolazimo do razumijevanja svijeta i sebe (kategorije, koncepti) su istorijski i kulturološki uslovljeni, te **nijesu «ono što jeste», već su proizvod medjuljudskog odnosa;**
- c) Održivost našeg objašnjenja svijeta i sebe u odredjenom vremenu, nije u načelu zasnovana na objektivnoj validnosti, nego na promjenama društvenog procesa. Prema tome, **naše znanje se razvija kroz svakodnevnu interakciju medju ljudima;**
- d) **Jezik poprima glavni smisao, jer je utkan u model medjusobnih odnosa.** Način razmišljanja, kategorije i koncepti, koje koriste ljudi proizilaze iz jezika kojim se služe;

- e) Nijedna od pretpostavki paradigme socijalnog konstruktivizma nije kandidat za istinu, jer **nema univerzalnih odgovora na pitanje apsolutne istine**. Sve se dovodi pod fokus sumnje.

Shodno navedenom, temeljna pretpostavka socijalnog konstruktivizma je da realnost ne postoji nezavisno od naših prethodno oblikovanih predstava o stvarnosti. **Jezik ili diskurs (upotreba riječi za razmjenu misli i ideja ili verbalna razmjena ideja) određuje naše razumijevanje svijeta i sebe**. Time socijalni konstruktivizam posebno ističe ulogu jezika i kulture u oblikovanju realnosti. **U uslovima snažnog razvoja informacione tehnologije i medija uloga kulture i diskursa posebno dolazi do izražaja u oblikovanju stvarnosti**.

Jezik i kultura omogućavaju da ljudi svojoj percepciji stvarnosti daju značenje i smisao. Dakle, čovjek ne vidi realnost bilokom obliku, već vidi svijet sa datim smislom i značenjem, saglasnim prethodno definisanim spoznajnim matricama. Jezik i konceptualni obrasci koje se prenose diskursom su u osnovi socijalne pojave, zato su ljudske kognitivne strukture u suštini društveno konstruisane. **Prema tome, ljudski identitet, njegovo značenje i vrijednosti se društveno određuju kroz komunikaciju**.

Za izučavanje liderstva, važno je da socijalni konstruktivizam znanje objašnjava kao proizvod socijalnih interakcija. Po ovoj paradigmi spoznaju nije moguće odvojiti od društvenog konteksta. Znanje potiče iz kognitivne (spoznajne) funkcije, pa se mora objasniti kao proizvod socijalnih interakcija. **Učenje je proces saradnje, tj. proizvod socijalne interakcije**. Naravno, u nivoima spoznajnog razvoja čovjeka, treba razlikovati nivo koji označava sposobnost samostalnog rješavanja problema i nivo potencijalnog razvoja, koji čovjek može doseći pod vodjstvom mentora ili u saradnji sa drugim ljudima. Kako je učenje proces saradnje, bitno je kod ljudi razvijati sposobnosti timskog rada, što je važno za efektivno liderstvo. Takodje, **za lidersvo je važno da socijalni konstrukcionizam kognitivnu motivaciju vidi ne samo kao unutrašnji nagon čovjeka, nego i kao spoljašnju motivaciju koju pruža zajednice**.

Socijalni konstruktivizam i liderstvo

Ako kroz prizmu socijalnog konstruktivizma posmatramo liderstvo, tada možemo reći sljedeće:

- mi sagledavamo stvarne relacije (sebe, ljude, činjenice);
- stvarne relacije se konstruišu u procesu korespondencije «tekst – kontekst»;
- kontekst je lokalna kulturološka konstrukcija;
- mnogobrojne relacije «tekst-kontekst» funkcionišu zajedno sa različitim konstrukcijama stvarnosti kroz relaciju «ja–drugi»;
- ova stvarnost uključuje i relaciju liderstva - najčešće kao konstrukciju «subjekat-objekat».

Naime, tradicionalni teorijski pristupi liderstvu, temelje se na liderima (personalnim karakteristikama i ponašanjima), sljedbenicima i zajedničkim ciljevima. **Kada tradicionalne pristupe posmatramo kroz paradigmu socijalnog konstruktivizma, uočava se naglašenost uloge lidera, podcijenjenost uloge sljedbenika, te su procesi komunikacije dominantno jednosmjerni, dok je socijalni ili kulturološki «kontekst» isključen**.

Nasuprot tome, **pristup socijalnog konstruktivizam vidi liderstvo kao «zajednički konstruisan proizvod društveno-istorijske i kolektivne izgradnje smisla»** (Fairhurst, Grant, 2010, p. 172). Pojedinaac nije odvojen od društvene stvarnosti, već su pojedinac i društvena stvarnost u odnosu interakcije.

Shodno tome, **liderstvo nije fenomen pojedinca, već organizacioni proces u kome interakcija i mreže odnosa doprinose krajnjem rezultatu.** Liderstvo je proces, praksa i interakcija. Aktivnosti liderstva nastaju u društvenoj interakciji. Razumijevanje liderstva pretpostavlja poznavanje liderstva, ne samo kao mikro i mezo procesa u organizaciji, nego i poznavanje makro procesa na nivou društva i njihove međusobne interakcije.

Pristup liderstvu zasnovan na socijalnom konstruktivizmu ima dva ključna doprinosa:

- a) **Nije personalno orijentisan** – u fokusu nijesu lideri i karakteristike lidera. Osim lidera i sljedbenici su kreatori smisla u procesima organizacije. Sljedbenici daju unutrašnju vrijednost liderstvu. Međutim, pristup generalno nije orijentisan na identifikovanje atributa pojedinca, bez obzira da li su lideri ili sljedbenici.
- b) **Liderstvo kao proces ko-kreacije stvarnosti** – fokus je na procesima i ishodima interakcija između i unutar socijalnih aktera. Komunikacione prakse, jezik i diskurs, koji su uzrokovani kontekstom, su integralni dio procesa liderstva. Ljudske aktivnosti kreiraju stvarnost, ali su u istovremeno i ljudske aktivnosti kreirane od te iste realnosti (Fairhurst, Grant, 2010);

Paradigma socijalnog konstruktivizma istraživanje liderstva fokusira na praksu interakcijskih odnosa, a ne na pojedince. To znači da se liderstvo i lideri izgradjuju u procesu socijalnih interakcija, pri čemu su procesi interakcija integrisani u širi društveni milje. Usljed toga, procesi interakcija i liderstva su ograničeni u prostoru i vremenu, te ih treba izučavati u kontekstu lokalnih kultura.

Pristup socijalnog konstruktivizma nastoji da razumije, kako se liderstvo i elementi: komunikacija, identitet, moć, situacija i proces, oblikuju kroz društvene procese i kako funkcionišu. Shodno tome, **diskurs liderstva obuhvata proces, ishode aktivnosti, ali i istraživačke ideologije da bi se sagledali uticaji ishoda liderstva na društveni kontekst i obrnuto.** Socijalni konstruktivizam pomaže razumijevanju kompleksne konstrukcije procesa liderstva, te načina njegovog funkcionisanja i sagledavanja mogućnosti njegovog unapređivanja. Ovaj pristup, tražeći smisao kroz pitanja: šta, zašto i kako, nastoji posebno da sagleda, šta se dešava u komunikaciji i razmjeni lider - sljedbenik u uspješnom i neuspješnom liderstvu. Prema tome, post-moderan pristup socio-konstruktivizma nastoji da razumije liderstvo, da informiše, te osvježi i izazove praksu liderstva (Carroll, Levy, 2010.). Sljedstveno tome, u okviru socijal-konstruktivističkog pristupa razvijeno je diskurzivno liderstvo.

Diskurzivno liderstvo

Riječ diskurs potiče od latinske riječi discursus – trčanje naprijed, nazad (optrčavanje). Diskurs je «povezan govor ili pisanje» ili «lingvistička jedinica». **Za temu liderstva**

pogodno je tumačenje da je diskurs «institucionalizovan način razmišljanja», odnosno «način gledanja, razmišljanja i govora» ili, pak, «verbalna razmjena ideja». Naime, u savremenim društvenim teorijama, diskurs je analiza koja se ne bavi prvenstveno činjenicama, nego njihovim uslovima i načinima kreiranja određenih «istina». Diskurzivni pristup znači da mogućnost naše percepcije, razmišljanja i djelovanja zavisi od konstrukcije «smisla» koji postoji prije sagledavanja predmetnih činjenica. Temeljna ideja diskurzivnog pristupa je da kada se bavimo određenim diskursom moramo uzeti u obzir njegov kontekst.

U diskurzivnom liderstvu, komunikacija nije običan instrument liderstva. Komunikacija je stožerna aktivnost diskurzivnog liderstva. Sljedstveno tome, diskurzivno liderstvo možemo posmatrati i kao stil liderstva. **Medjutim, kako diskurzivno liderstvo ima «optiku» zasnovanu na društvenim i kulturnim osnovama, odnosno na socio-kulturnom kontekstu mi ga posmatramo kao generički pristup ili „filozofiju“ liderstva..** Kultura i komunikacija su konstruisani kroz «lokalne» diskurse, te su važni za kreiranje liderstva u različitim sredinama. **Empirijska istraživanja, kroz diskurzivno liderstvo pokazuju značajnu vezu liderstva, kulture i komunikacije.** Tako su, na primjer, istraživanja na Jamajci identifikovala snažnu konekciju liderstva, kulture i komunikacije (Hall, 2011).

Diskurzivno liderstvo predstavlja postmoderan pristup liderstvu, koji može da se nosi sa nedostacima tradicionalnog, odnosno konvencionalnog pristupa. Važno je naglasiti da diskurzivno liderstvo, saglasno paradigmi socijalnog konstrukcionizma – nema univerzalnih odgovora na pitanja istine, nije isključiv pristup. Shodno tome, diskurzivno liderstvo prihvata važnost i doprinos konvencionalnih, dominantno psiholoških pristupa liderstvu. Naime, liderstvo je kompleksan fenomen i jedan pristup ili jedna paradigma nijesu dovoljni da bi se tako složen fenomen sagledao. Dok psihološki pristupi imaju uzak domen – karakteristike ličnosti i pojedinca, diskurzivno liderstvo posmatra širi društveni kontekst liderstva, pri čemu je i taj kontekst promjenjiv. **Sljedstveno tome, istaživanje liderstva pretpostavlja integrisanje konvencionalnih i post-modernih pristupa.**

IZVORI:

1. Berger P. L.; Luckmann T.(1966) : The Social Construction of Reality; Penguin Books;
2. Bill G.(2003): Autentic Leadership, Foreword by Warren Bennis book, published by Jossey-Bass, San Francisco;
3. Bion W.R. (1959): Eperiences in Groups, New York, Basic Books;
4. Blau P. (1961): Exchange and Power in Social Life; wiley, New York;
5. Carroll B., Levy L. (2010): Leadership Development as Identity Construction; Management Communication Quaterly 22(2), pp.211-231;
6. Drucker P.F. (1995): Menadžment za budućnost; Grmeč-Privredni pregled, Beograd;
7. Fairhurst G.T; Grant D. (2010): The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide; Menagement Communication Quarterly 24 (2) pp.171-210;
8. Gergen K.J. (1999): An Invitation to Social Construction; SAGA;
9. Gidens E.(2006): Sociologija, Ekonomski fakultet – Beograd;

10. Greenleaf R.K.(1970): The Servant as Leader; Newton Centre, Ma: R.K. Greenleaf Centar;
11. Hall M. L. (2011): Constructions of Leadership at the Intersection of Discourse, Power and Culture: Jamaican Managers Narratives of Leading in a Postcolonial Cultural Context; Management Communication Quarterly 25(4), pp 612-643;
12. Hickson D.J., Hinings C.R., Lee C.A., Schneck R.E., Pennings J.M. (1971): A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power; Administrative Science Quarterly, Vol. 16 (2), pp. 216-229;
13. Jung K. G.:(1978): Psihološki tipovi, Manufaktura Miletin;
14. Kets de Vries M.F.R; Miller D.(1984): The neurotic organization, San Francisco, Jossey-Bass;
15. Klein M. (1946): Notes on some schizoid mechanisms; u knjizi: Envy and Gratitude and Other Works 1946-1963, New York, Delacorte Press 1975;
16. Maccoby M. (2003): The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership, New York: Broadway;
17. Northouse P.G. (2008):Liderstvo – teorija i praksa; SAGE – Data status; Beograd;
18. Peković M. (2010): Psihijatrija, Univerzitet Crne Gore;
19. Yukl G. (2013): Leadership in Organizations; PEARSON;

TREĆI DIO

PRISTUPI SADRŽAJA LIDERSTVA – modeliranje faktora liderstva

- 1. Pristupi osobina i vještina lidera**
- 2. Bihevioristički pristupi**
- 3. Situacioni pristupi**
- 4. Pristupi kontigencije (nepredvidjene situacije)**
- 5. Model razmjene „LIDER – ČLAN“**
- 6. Funkcionalni pristupi liderstvu**
- 7. Integrisani modeli liderstva**

Teorijski pristupi sadržaju lidestva nastoje identifikovati i modelirati elemente i proces liderstva, u formi određene strukture. Tu strukturu ili model možemo koristiti kao instrument razumijevanja liderskih funkcija i njihovog efektivnog vršenja. Prema tome, ovoj kategoriji pripadaju koncepti i razmišljanja koja definišu faktore efektivnog liderstva.

1. PRISTUPI OSOBINA I VJEŠTINA LIDERA

Najranija modeliranja sadržaja liderstva temelje se na pristupu ličnosti, tj. na karakternim osobinama efektivnih lidera i na identifikovanju potrebnih vještina. Sljedstveno tome, u teoriji se razvija **model karakternih osobina i model vještina lidera.**

Obrazac karakternih osobina lidera

To je najstariji pokušaj sagledavanja efektivnog liderstva, kroz nastojanje da se identifikuju osobine koje ljude čine velikim liderima. Osobina se posmatra kao karakteristika ličnosti i ljudskog ponašanja. **Pristup nastoji utvrdi profil ličnosti efektivnog lidera, odnosno nastoji utvrditi osobine koje omogućavaju uspješno vodjenje.** Ideja pristupa je da je potencijal liderstva dominantno unaprijed određen nepromjenjivim karakteristikama ličnosti. Ovaj teorijski pristup u objašnjavanju funkcionisanja liderstva dominira od sredine 19. do sredine 20. vijeka. Dominacija ovog pristupa je i uvriježila shvatanje «da se lideri radjaju».

Sredinom 20. vijeka, pristup zasnovan na osobinama lidera je snažno kritikovan, jer istraživači nijesu mogli utvrditi «popis» osobina uspješnih lidera (kako je neko rekao:»Uspješni lideri prkose klasifikacijama»). Stogdill u radu: Personal factors associated with leadership: A survvey of the literature» (Journal of Psychology 25;1948), **liderstvo ne posmatra kao kvalitet koji posjeduje pojedinac, već kao odnos medju ljudima u različitim situacijama** (prema: Nourthouse, 2008, str.11-12). Lider nije uspješan samo zato što ima određene osobine, već na uspjeh utiče i situacija, specifičnost problema i mogućnosti, te vrijednost i povjerenje sljedbenika. Na taj način je otvoren prostor za afirmaciju novih pristupa i modela liderstvu (bihevioristički i situacioni modeli).

U kasnijem radu Stogdill (1974) navodi da su faktori uspješnog liderstva situacija ali i osobine lidera (postignuće, istrajnost, pronicljivost, inicijativa, samopouzdanje, odgovornost, kooperativnost, tolerantnost, uticajnost i društvenost. Drugi istraživači su utvrđivali drugačije osobine. Na primjer, Kirkpatrik i Locke (1991) navode: energičnost, motivisanost, integritet, pouzdanost, kognitivnu sposobnost, poznavanje zadatka. Na osnovu **pregleda različitih istraživanja Northouse (2008, str. 13-15) sumira pet glavnih osobina efektivnih lidera:**

- a) **inteligencija** – intelektualna sposobnost ima pozitivnu korelaciju sa liderstvom;
- b) **samopouzdanje** – sigurnost u svoje vještine i znanja pomaže osobi da bude lider;
- c) **odlučnost** – obuhvata osobine inicijative, istrajnosti, dominantnosti i energičnosti, što se pozitivno odražava na liderstvo;
- d) **društvenost** – težnja lidera da se ostvare prijati društveni odnosi bitna je za liderstvo;

e) **integritet** – iskrenost i preuzimanje odgovornosti za svoje postupke, su pretpostavke povjerenja članova organizacije .

Ovaj model liderstva objašnjava liderstvo isključivo na osnovu lidera i njegovih osobina, bez uključivanja sljedbenika i situacije. Pristup potencira da organizacije na međnadžerskim funkcijama moraju imati ljude sa određenim profilom osobina. Ovaj model pojednostvaljuje fenomen liderstva, pretjerano je subjektivan i ne uključuje faktore situacije i mogućnosti, kao i faktor sljedebenika i interakcije lider – sljedbenik. **Može se koristiti kao obrazac koji potencira važnost razvoja pojedinca i potrebe ličnog unapredjivanja („rada na sebi“).**

Model skupa osobina lidera, sa određenog aspekta, daje značajne informacije o liderstvu, ali ne može objasniti u potpunosti liderstvo i efektivne lideri. Neki istraživači navode da **najbolji lideri imaju određenu nepredvidljivu jedinstvenost – prisustvo liderstva (Scouller).**

Kouzes i Posner u knjizi: The Leadership Challenge - How to make extraordinary things happen in organizations (1987) su imali drugačiji pristup modelu skupa osobina. Naime, dok su tradicionalna istraživanja fokusirala stvarne osobine lidera, **oni su postavili pitanje šta o osobinama lidera kažu i šta očekuju sljedbenici.** Prema njihovom istraživanju (oko 7.000 anketnih upitnika za rukovodioce širom svijeta) sljedbenici od lidera očekuju:

- a) **poštenje** – od lidera se očekuje da radi ono što je obećao. Ako lider postupa u skladu sa onim što je proklamovano, sljedbenici su mu voljni povjeriti svoju karijeru i sigurnost;
- b) **spособnost** – što je viši rang lidera, ljudi traže više funkcionalne (stručne) sposobnosti ali i sposobnosti dodate vrijednosti (izazov, inspiracija, podsticaj). Same funkcionalne sposobnosti nijesu dovoljne za efektivno liderstvo;
- c) **dalekovidost** – pravi lideri moraju znati kamo idu. Logično je da ljudi očekuju od lidera da imaju osjećaj za budućnost organizacije (vizija);
- d) **inspirativnost** – sposobnost prenošenja vizije i motivacija drugih. Za lidere je veoma važno da je povjerenje drugih inspirisano vrijednošću cilja i vizije lidera.

Kouzes i Posner svojim istraživanjima u stvari otkrivaju povjerenje kao kontekst liderstva. Povjerenje je vezivno tkivo tima i organizacije, ali je po svojom karakteru krhko – potrebne su godine da bi se steklo, a može se u trenu izgubiti. Povjerenje se stiče, a ne dobiva položajem ili zvanjem. Osnovni instrument izgradnje povjerenja je lični primjer i djelovanje čovjeka u skladu sa obećanjima. U procesu izgradnje povjerenja djelovanje je «glasnije» od riječi i govora. Istraživači su utvrdili pet osnovnih instrukcija koje pomažu u izgradnji povjerenja:

- a) **upoznati svoje ljude** – njihove nade i vrline, strepnje i mane, te njihove težnje. To je potrebno da bi lider ljudima mogao objasniti, da se njihovi ciljevi mogu ostvariti samo ako se udruže sa ciljevima organizacije;
- b) **držiti se uvjerenja** – ako lider ne zna u šta vjeruje stvara konfuziju, neodlučnost, rivalstvo i sukob. Ljudi cijene dosljednost;

- c) **komunicirati strastveno** – optimizam i energija počinju od lidera. Lider ne može biti «mokra šibica», jer neće biti iskre da pokrene energiju i privrženost drugih;
- d) **pobijediti sebe** – znači upoznati sebe. Prvi Amerikanac koji se popeo na Mt. Evrest je rekao: »Nikad ne osvajate planinu. Planina se ne može pobijediti. Pobjedujete samo sebe, svoje nade i strahove».

Povjerenje pretpostavlja integritet lidera, ali i znanje. Znanje, odnosno stalno učenje je energija lidera koja održava inicijativu, izazivajući stalno nova shvatanja, nove ideje i nove izazove (National Productivity Review; navedeno prema: Vademekum za menadžere, Privredni pregled, Zagreb, 1991, str. 36-40). Važnost znanja i određenih liderskih vještina pokazuju modeli liderstva zasnovan na vještinama.

Model liderskih vještina

Osnovu i podsticaj razvoja ovog modela liderstva dao je Katz (1955) svojim člankom: Skills of an Effective Administrator (HBR – 33). On pomjera istraživačku pažnju sa osobina lidera koje su dominantno unaprijed determinisane, na vještine i sposobnosti koje se mogu naučiti. **Ovaj pristup potencira važnost znanja i sposobnosti u vršenju liderske funkcije. Katz je utvrdio da efektivno liderstvo zavisi od tri grupe sposobnosti:**

- a) **tehničke sposobnosti** – to su znanja potrebna za obavljanje određene vrste posla ili aktivnosti. Dakle, to su ekspertska znanja, analitičke sposobnosti i sposobnosti korišćenja određenih stručnih alata i tehnika. Tehničke sposobnosti su vrlo važne za niži i srednji nivo menadžmenta. One nijesu presudne za top-menadžment;
- b) **humanističke (ljudske) sposobnosti** – to je sposobnost rada sa ljudima, odnosno sposobnost «usaglašavanja» sa drugima. Ova sposobnost je bitna za stvaranje povjerenja i motivaciju članova organizacije. Humanistička sposobnost je važna za sva tri nivoa menadžmenta, jer «posao treba obaviti preko ljudi»;
- c) **konceptualna sposobnost** – to je sposobnost rada na idejama i konceptima, odnosno sposobnost kreiranja «velike slike organizacije u budućnosti». Ona je presudna za stvaranje vizije, misije, strateških ciljeva i strategije organizacije, tj. koncepta namjere organizacije. Ova sposobnost omogućava da lider zna kamo vodi organizaciju. Konceptualna sposobnost je imperativna za top-menadžment u organizaciji. Oni imaju najveću potrebu sagledavanja organizacije kao cjeline i njenog uklapanja u sredinu.

Uspješni menadžeri moraju posjedovati sve tri sposobnosti, pri čemu su neke sposobnosti važnije na različitim pozicijama upravljačke strukture.

Mumfred, Zaccaro, Harding i Fleishman (2000, str.11-35) su formulisali model liderskih vještina. Model posmatra odnos znanja i vještina (sposobnosti) sa performansama (osobinama) lidera. Dakle, model pokazuje okvir sposobnosti ili znanja u kome je moguće efektivno liderstvo. **Centralna teza modela zasnovanog na vještinama je da liderstvo nije rezervisano samo za «velike ljude», nego veliki broj ljudi može vršiti uspješno lidersku funkciju, ako ima sposobnost učenja, kroz edukaciju i iskustvo, te ako razvije potrebne vještine.** Prema ovom modelu, lideri se ne radjaju nego se mogu i stvoriti.

Model liderskih vještina ima pet faktora: individualne karakteristike, kompetencije, rezultate liderstva, radno iskustvo i uticaj okruženja.

Individualne karakteristike	Kompetencije	Rezultati liderstva
Opšta kognitivna sposobnost	Vještina rješavanja problema	Efektivno rješavanje prob.
Kristalizovana kognitivna spos.	Vještina socijalnog zaključivanja	Radni učinak
Motivacija	Znanje	
Ličnost		

U modelu liderskih vještina **ključne kompetencije** su:

- a) **Vještina rješavanja problema** – kreativnost ili sposobnost lidera da rješava nove, neuobičajene i slabo definisane probleme. To pretpostavlja sposobnost uočavanja relevantnog problema – razlikovanje bitnog i nebitnog, prikupljanje relevantnih informacija i kreiranje nacrt rješenja problema u određenom kontekstu organizacije;
- b) **Vještina socijalnog zaključivanja** – sposobnost procjenjivanja društvenih okolnosti, koja se temelji na poznavanju ljudi i društvenih sistema. Ova vještina ima nekoliko elemenata: **uvidjanost** – sposobnost razumijevanja tuđih stavova, **socijalna pronicljivost** – sposobnost razumijevanja drugih (šta im je važno, kako funkcionišu, kako reaguju na promjene, sa kojim problemima se suočavaju); **socijalne performanse** – obuhvataju široke sposobnosti lidera (komunikacija, ubjedjivanje, rješavanje konflikata, obučavanje drugih i sl.)
- c) **Znanje** – to je pretpostavka vještine rješavanja problema. Znanje podrazumijeva akumulaciju informacija i činjenica, te njihovo svrstavanje u odgovarajuće kategorije i mentalne obrasce, da bi imale upotrebnu vrijednost. Stručnost lidera pretpostavlja poznavanje mnogo mentalnih obrazaca u kojima se svrstava veliki broj različitih činjenica o organizaciji i o sredini u kojoj organizacija vrši svoju misiju.

Možemo sumirati da je znanje u liderstvu generator ideja i koncepata rješavanja problema, dok je vještina socijalnog zaključivanja osnova razumijevanja i prihvatanja tih ideja i koncepata od strane drugih članova organizacije.

Model pokazuje da na vještine i stručnost lidera utiču sljedeće **individualne karakteristike**:

- a) **Opšta kognitivna sposobnost** – to je inteligencija koja determiniše sposobnost učenja, zapažanja, rasudjivanja, kreativnog razmišljanja, pamćenja. Ona je urodjena osobina koja nije vezana za iskustvo. Ova intelektualna sposobnost se starenjem ljudi smanjuje;
- b) **Kognitivna kristalizovana sposobnost** – to je stečena inteligencija. Sposobnost koja se uči i stiče tokom vremena. Tokom života ljudi uče i unapredjuju svoje sposobnosti. Inteligencija ovog tipa je stabilna i ne smanjuje se sa procesom starenja;
- c) **Motivacija** – identifikovane su tri dimenzije motivacije: volja, dominacija i društvena vrijednost. Naime, prvo, čovjek treba da želi da bude lider. Drugo, lider mora da želi

da dominira nad drugima i mora preuzeti odgovornost za dominaciju. Treće, lider mora biti posvećen društvenim vrijednostima organizacije;

- d) **Ličnost** – faktori ličnosti (otvorenost, pomirljivost, prisebnost, društvenost) imaju uticaj na razvoj liderskih vještina i sposobnosti.

U modelu liderstva na osnovu vještina, rezultati liderstva se posmatraju kroz «efektivno rješavanje problema» i «radni učinak». Nadalje, model navodi **da na efektivno liderstvo utiče i okruženje lidera**. Na primjer, kvalitet ljudskog resursa ili kvalitet tehnološkog resursa organizacije utiče na efektivnost liderstva. U modelu se naglašava da **radno iskustvo lidera utiče na njegove kompetencije, motivaciju i intelektualne sposobnosti**. Dakle, ovaj pristup kaže «**da lidere oblikuje njihovo sopstveno iskustvo**» (Northouse 2008, str. 36).

U ovom kontekstu, **u literaturi se i neuspjeh posmatra kao faktor efektivnog liderstva («uspjeh izmiče, jer nemamo dovoljno neuspjeha»)**. Naravno, smisao nije da čovjek doživi katastrofu i da nakon toga iracionalno očekuje neku nagradu. Riječ je o spoznaji da ljudi koji se upuštaju u rizik, iskusivši napor i gubitak, imaju najveće šanse da uspiju u onome što pokušavaju. Neuspjeh je škola, nekada i sa visokim cijenom, koja povećava znanja o sopstvenoj snazi i sopstvenim ograničenjima. **Neuspjeh omogućava da «spoznamo i pobjedimo sebe»**. Dakle, neuspjeh može biti prije spoznajna inovacija, nego poraz. Stalan uspjeh stvara aroganciju i samozadovoljstvo, a arogancija i samozadovoljstvo reduciraju vještine liderstva - kognitivne sposobnosti i posebno vještinu socijalnog zaključivanja. Prema tome, «da bi ste dobili morate naučiti da gubite» (Management Review, prema: Vademekum za menadžere, Privredni Vjesnik, Zagreb, 1991, str. 32-35)

Model liderstva zasnovan na vještinama, kroz potenciranje tri ključne vještine: vještine rješavanja problema, vještine socijalnog zaključivanja i znanja, u centar stavlja lidera i njegove sposobnosti. Osim toga, ovaj pristup pokazuje da na efektivno liderstvo utiče više faktora koji su sami po sebi složeni (karakteristike ličnosti, kompetencije, rezultati liderstva, radno iskustvo i okruženje).

Model liderstva zasnovan na vještinama pružna važne informacije za razumijevanje liderskog procesa. On pomaže liderima da otkriju spostvene snage i slabosti, u odnosu na bitne kompetencije, što je osnova za dalji rad i usavršavanje individualnih vještina. **Ključni doprinos ovog modela je sadržan u tezi da se određene vještine mogu steći i unaprijediti učenjem, treningom i praksom.**

2. BIHEVIORISTIČKI PRISTUPI LIDERSTVU

Bihevioristički model liderstva, zasniva se na ponašanju lidera. **Centralno pitanje liderstva, nijesu osobine lidera niti njihove vještine, nego pitanje: šta lideri rade i kako to rade.** Istraživači ovog pristupa razlikuju dva osnovna oblika ponašanja:

- a) ponašanje usmjereno na zadatak – menadžer je fokusiran na ciljeve i pomaže ljudima da ostvare ciljeve;
- b) ponašanje usmjereno na ljude – menadžer insistira na organizacionoj klima, da se ljudi prijatno osjećaju lično, u odnosu na druge i u odnosu na situacije.

Prema tome, prvi bihevioristički pristupi temelje se na samo dva oblika ponašanja lidera.

Inicijalne studije biheviorističkog pristupa

Najpopularnije rane studije biheviorističkog pristupa liderstvu su istraživanja na univerzitetima Ohajo i Mičigen (Robbins , 1996, str. 137-139). **Prva istraživanja liderskog ponašanja izvršena su na Univerzitetu Ohajo**, krajem četrdesetih godina. Na osnovu upitnika od 150 pitanja, koji je podijeljen stotinama ljudi iz obrazovnog sistema, vojske i privrede, **istraživači su posmatrali vezu između liderstva i dvije dimenzije ponašanja: «iniciranja strukture» i «razumijevanja».** Iniciranje strukture je ponašanje menadžera usmjereno na ciljeve, zadatke, standarde operacija, rokove. Dok je razumijevanje predstavljalo ponašanje usmjereno na međjuljudske odnose - povjerenje, uvažavanje ideja i osjećaja izvršilaca. Ova dva ponašanja su posmatrana kao nezavisna ponašanja. **Istraživanje je pokazalo da menadžeri koji imaju veći stepen iniciranja strukture ili razumijevanja postižu bolje rezultate, ali ne uvijek.**

Istraživanja na Univerzitetu Mičigen, koja su vršena u tom vremenu, su tretirala dvije vrste ponašanja: usmjerenost na proizvodnju, tj. usmjerenost na zadatak i usmjerenost na ljude, tj. međjuljudske odnose. I kod ovog istraživanja, ove dvije orijentacije su definisane kao nezavisne dimenzije. Rezultati istraživanja su potencirali važnost usmjerenosti na ljude.

Istraživanja na univerzitetima Ohajo i Mičigen nijesu imala ubjedjive rezultate. Njihov doprinos je u tome, što su pokazali potrebu menadžerske orijentacije i na zadatak i na ljude.

Model menadžerske/liderske mreže

Menadžerska mreža je najpoznatiji bihevioristički model liderstva. Ovaj model su razvili Blake i Mounton (1964), kao menadžersku mrežu. Kasnije su autori dogradjivali i preimenovali model u lidersku mrežu.

Model menadžerske mreže ima dvije dimenzije ponašanja:

- a) **razumijevanje za proizvodnju** – obuhvata bilo koji aspekt onoga što organizacija želi da postigne (horizontalna koordinata);

- b) **razumijevanje za ljude** – dobri međuljudski odnosi, radni uslovi, korektan sistem plata, promovisanje individualnih vrijednosti, izgradnja posvećenosti i povjerenja i sl. (vertikalna koordinata).

Na koordinatama se nalazi skala od 1 do 9 poena (1 je minimalno, a 9 maksimalno razumijevanje). Na mreži imamo sljedeće pozicije:

- **Pozicija 5.5**, označava uravnoteženost «razumijevanja» sa prosječnim uspjehom. Kasnije, na liderskoj mreži ova pozicija je označena kao **«kompromisni menadžment» - da bi izbjegao konflikte, lider promoviše srednji nivo proizvodnje i međuljudskih odnosa;**
- **Pozicija 9.9**. pokazuje nabolji učinak menadžera, jer je obezbijedjena podudarnost ciljeva organizacije i individualnih ciljeva. U liderskoj mreži, ova pozicija je definisana kao **timski menadžment – visok nivo participacije ljudi i usaglašenosti potreba zaposlenih i njihove posvećenosti radnim zadacima;**
- **Pozicija 1.1**. pokazuje najmanji stepen razumijevanja i za proizvodnju i za ljude. U liderskoj mreži ona je označena kao **osiromašeni menadžment – menadžer je neposvećen, neodgovoran, indiferentan i bezvoljan;**
- **Pozicija 1.9** pokazuje visoko razumijevanje za ljude, ali premalo razumijevanje za proizvodnju. U liderskoj mreži ta pozicija je formulisana kao **kantri menadžment klub – menadžeri nijesu skloni konfliktu, kooperativni su sa ljudima, umanjuju značaj proizvodnje;**
- **Pozicija 9.1**. označava veliko razumijevanje za proizvodnju, ali malo razumijevanje za ljude. U liderskoj mreži ova pozicija je definisana kao **autoritarni menadžment – lider ima zahtjevan i energičan stav, voli kontrolu, ljude vidi kao sredstvo za ostvarenje rezultata, komunikacija se svodi na davanje instrukcija.**

Autori mreže (Blake i Mounton) su utvrdili još dva ponašanja:

- **Paternalizam** – lider koristi pozicije 1.9 i 9.1. ali ih ne integriše. Prema tome, ljudi i ciljevi proizvodnja se posmatraju odvojeno. To je «milosrdni diktator». Ljudi se nagradjuju, ako su lojalni i poslušni, dok se nepokornost kažnjava;
- **Oportunizam** – to je lider koji koristi bilo koju poziciju na mreži da bi ostvario lično napredovanje. Lider podnosi napor samo ako se stiče lična korist.

Nadalje, autori su zaključili da menadžeri imaju neki dominantan način ponašanja, koji se najčešće koristi, ali imaju i rezervni način ponašanja, kada su pod pritiskom, tj. kada problem nije u skladu sa njihovim dominantnim iskustvom.

Bihevioristički model liderstva ukazuje na glavne komponente liderskog ponašanja: zadatak koji treba obaviti i odnos prema zaposlenim. Ovaj pristup pomjera fokus istraživanja liderstva sa ličnosti lidera na njegovo ponašanje, čime se širi predmet istraživanja. Model pokazuje da

efektivno liderstvo pretpostavlja ravnotežu ova dva načina ponašanja (orijentacija na zadatak i orijentacija na ljude).

Medjutim, ovaj pristup istraživanju liderstva nije definisao univerzalno ponašanje lidera koje bi u svim situacijama bilo efektivno. Na primjer, pozicija 9.9. u liderskoj mreži (timski menadžment), sugerise da je to najefektnije ponašanje, ali to ne mora da bude slučaj u svim situacijama. Pošto se nijedno ponašanje ne može kvalifikovati kao univerzalno, sa aspekta efektivnosti liderstva, razvijaja se situacioni model liderstva.

3. SITUACIONI PRISTUPI LIDERSTVU

Situacioni modeli uključuju situaciju kao novu dimenziju leaderskog procesa. Osnovna pretpostavka situacionog pristupa je da različite situacije zahtijevaju različito ponašanje lidera. Jednostavno, da bi liderstvo bilo efektivno mora se prilagodjavati konkretnoj situaciji, pri čemu situacija nije bremenita neizvjesnostima.

Lewin-ov koncept leaderskog stila

Inicijalnu kategorizaciju leaderskih ponašanja, odnosno stilova izvršio je Lewin (1939) razlikujući:

- a) **autokratski stil** – lider donosi odluke o ciljevima rada, rokovima i metodima rada, bez konsultacija sa drugima. Ovaj stil, po definiciji ne vodi kreativnim rješenjima, ali može odgovorati situaciji visokog rizika i urgentnosti. Lewin je primjetio da ovaj stil može voditi u pretjeranu kontrolu i diktatorstvo;
- b) **participativni (demokratski)** – lider ima autorit donošenja odluka, ali u proces odlučivanja uljučuje izvjestan broj zaposlenih. Lider saopštava prioritete i učestvuje u radu grupe i sluša savjete drugih. Ovaj stil doprinosi kreativnosti i inovacijama, te je pogodan za redovne situacije;
- c) **delegatski (laissez - faire)** – lider omogućava zaposlenim da donose odluke i preuzima odgovornost za kvalitet tih odluka, odnosno za rezultate rada grupe. Ovaj stil pretpostavlja situaciju da grupa dijeli iste vrijednosti i ciljeve.

Lewin-ov model je inicijalni model na „prelomu“ biheaviorističkih i situacionih pristupa liderstvu. Na tom prelazu je i pojednostavljeni model kontinuuma.

Model autokratsko-demokratskog procesa

Model autokratsko-demokratskog procesa ili model kontinuuma (Tannenbaum and Schmidt, u članku: «How to choose a leadership pattern», HBR, mart/april 1958, p. 96). **razlikuje sedam opcija leaderskog ponašanja u koordinatama: «upotreba autoriteta menadžera» i «slobode podređenih».**

Ekstremne pozicije su: **autokratsko vodjenje** – lider donosi i saopštava odluke podređenima i **demokratsko vodjenje** – lider dijeli odlučivanje sa podređenim, tj. podređeni odlučuju u granicama koje je definisao lider (lider objašnjava situaciju, definiše parametre i traži da tim odluči).

Između ovih pozicija, nalaze se pozicije više stilova liderstva, koji su zavisni od samog profila menadžera, profila izvršioca i situacije u kojoj se nalazi organizacija. Opcije su sljedeće:

- menadžer «prodaje» odluku – lider donosi odluku i daje objašnjenje razloga za takvu

odluku;

- menadžer nudi odluku i ideje i traži pitanja zaposlenih;
- menadžer predlaže privremenu odluku i poziva na raspravu u timu;
- menadžer predstavlja problem, dobija predloge od tima i sam donosi odluku;
- menadžer definiše granice i traži da tim donese odluku.

Situacioni model Hersey - Blanchard

Najpoznatiji «čisti» situacioni model razvili su Hersey i Blanchard (1982, 1989). Hersey i Blanchard su dograđivali model (1993) navodeći da lideri mijenjaju svoje ponašanje prema situaciji sljedbenika, tj. prema njihovoj zrelosti.

Liderovo ponašanje čine dvije komponente: **izdavanje direktiva**, da bi se izvršio zadatak i **pružanje podrške ljudima**. Lider treba da procijeni svoje ljude sa aspekta motivacije i kompetencija za obavljanje određenog posla.

Kako motivacija i kompetencije ljudi variraju u vremenu, **model sugerise da lider mijenja stepen davanja naredbi i stepen pružanja podrške da bi se ispunile potrebe ljudi.** Efektivni lideri su oni koji prepoznaju potrebe ljudi i svoje ponašanje tome prilagođavaju. Kako se zrelost sljedbenika mijenja, model predlaže progresiju – kontinuum liderske adaptacije, kao odgovor na razvoj sljedbenika.

Sljedbenici se razvrstavaju u četiri kategorije:

- a) niska nadležnost/nisko povjerenje i posvećenost (niti su sposobni, niti su spremni);
- b) niska nadležnost /veliko povjerenje i posvećenost (nijesu sposobni, ali su spremni);
- c) visoka nadležnost/ nisko povjerenje i niska posvećenost (sposobni, ali nijesu spremni);
- c) visoka nadležnost/visoko povjerenje i posvećenost (sposobni i spremni).

Četiri situacije sa sljedbenicima zahtijevaju da lider ima visok ili nizak naglasak na zadatak i visoki ili niski naglasak na odnose sa ljudima. Visok naglasak na zadatak vezan je za malu sposobnost sljedbenika i obratno nizak naglasak na zadatak podrazumijeva visoku sposobnost sljedbenika.

Dakle, ako sljedbenici nijesu sposobni, odnosno kompetentni lider mora da pruži radnu podršku. Visok stepen odnosa sa sljedbenicima vezuje se za sljedbenike koji nijesu spremni, dok je nizak stepen odnosa karakterističan za situaciju spremnih sljedbenika. Znači, manje spremni sljedbenici zahtijevaju više interperonalne posvećenosti od strane lidera.

U modelu, lider mijenja ponašanje saglasno rastućoj zrelosti sljedbenika. Na osnovu četiri situacije sljedbenika, autori su definisali četiri osnovna ponašanja lidera:

- a) **Naredjivanje** – sljedbenici nijesu sposobni, ali imaju spremnost i motivaciju. U tom slučaju lider stavlja akcenat na zadatak (precizne instrukcije, čvrsti rokovi, prati napredak), dok je nizak odnos sa ljudima (ljudi nemaju potrebu za interpersonalnom podrškom);

- b) **Nagodba** – sljedbenici nijesu sposobni niti žele da rade. U toj situaciji, lider mora da fokusira i zadatak (objašnjava zadatke, podučavanja, strog nadzor) i odnos sa ljudima - postoji potreba za motivacijom i interpersonalnom podrškom, te stoji na raspolaganju ljudima;
- c) **Participacija** – sljedbenici su sposobni, ali nijesu spremni. Lider nema potrebu za strogom kontrolom, ali postoji potreba interpersonalnih odnosa. Zato je potrebna participacija da bi se ljudi motivisali i da bi se oslobodio njihov kreativni potencijal. Riječju, akcenat nije na zadatku, nego na odnosima, te lider podstiče napore ljudi;
- d) **Delegiranje** – sljedbenici su potpuno zreli, pa ni zadatak ni odnosi nijesu potrebni. Lider dozvoljava ljudima da slobodno rade u granicama nadležnosti koje su definisane od strane viših organa upravljanja. Lider daje ljudima odgovornost za postavljanje i izvršavanje ciljeva.

U modelu promjena ponašanja lidera funkcionalno je vezano za promjene zrelosti sljedbenika. Zrelost sljedbenika tj. njihove kompetencije i posvećenost su razvrstane u četiri nivoa razvoja: D1 – nijesu sposobni, ali su vrlo spremni i posvećeni; D2 – imaju određene sposobnosti i nijesu dovoljno posvećeni; D3 – posjeduju značajne sposobnosti i nemaju spremnost; D4 – posjeduju adekvatne sposobnosti i izrazitu posvećenost i spremnost za posao. Lider prati kretanje sljedbenika po nivoima razvoja, jer svaki nivo razvoja sljedbenika pretpostavlja adekvatno ponašanje lidera.

Shodno rečenom, ovaj model liderstva temelji se na ideji da se sljedbenici kreću po nivoima razvoja, u domenu svojih kompetencija i posvećenosti poslu, pri čemu to kretanje ide u oba smjera. Lider treba da identifikuje nivo razvoja sljedbenika (fazu zrelosti) i da prilagodi svoje ponašanje situaciji tog nivoa razvoja.

Model ima praktične vrijednosti i primjenjuje se u organizacijama. Takođe, model nudi instrukcije liderima, tj. preporučuje ponašanje u datim situacijama. Nadalje, model zahtijeva da se svakom zaposlenom pristupa individualno, jer su ljudi različiti sa aspekta sposobnosti i spremnosti za rad. Medjutim, model ima niz nejasnoća. Na primjer, sam pojam posvećenosti je nejasan. Nije jasno u kakvom su odnosu ključne dimenzije sljedbenika: kompetencije i posvećenost. Takođe, nije jasno kako se mjere sposobnosti i posvećenost zaposlenih. Nije jasna ni logika kretanja nivoa razvoja sljedbenika. (Northouse, 2008, str. 66-68). Ipak, zahvaljujući svojoj fleksibilnosti, ovaj model je značajno unaprijedio teorijski pristup liderstvu.

4. PRISTUPI KONTIGENCIJE (*nepredvidjene situacije*)

Kako nijedno istraživanje nije moglo identifikovati jedno efektivno ponašanje lidera valjano za sve situacije, u literaturi se razvija **kontigentni model liderstva** (liderstvo za različite situacije - slučajeve). Kontigentni model liderstva polazi od pretpostavke da se osobine i ponašanja lidera razlikuju od situacije do situacije, te naglašava potrebu slaganja ponašanja lidera i situacije.

Efektivno liderstvo, po ovom modelu, pretpostavlja uklapanje ponašanja lidera u određeni kontekst. Prema tome, liderstvo je kontekstualan fenomen. **Kontekst liderstva čine:**

a) karakteristike situacije (zadatak, organizacija, okolina);

b) karakteristike lidera (ličnost, vještine);

c) karakteristike sljedbenika (kompetentnost, posvećenost).

Efektivno liderstvo pretpostavlja ponašanje koje je uskladjeno sa definisanim kontekstom. Prema tome, različite situacije zahtijevaju različite osobine i različita ponašanja lidera.

KONTIGENTNI MODEL

Karakteristike situacije	Karakteristike lidera	Karakteristike sljedbenika
	Ponašanje lidera	
	Reakcije sljedbenika	
	Rezultat organizacije	

FIEDLER – ov model liderstva

Najpoznatiji kontigentni model liderstva razvio je Fiedler (1967), na osnovu empirijskog izučavanja ponašanja brojnih lidera (prvenstveno vojnih) u različitim situacijama. Ovaj model je kasnije usavršavan.

Po ovom modelu efektivnost liderstva je kontigentna (situaciona, slučajna) na osnovu dva faktora: **motivacionog sistema lidera**, koji opredjeljuje liderovo ponašanje i **povoljnosti situacije**, u smislu koliko situacija daje moći i uticaja lideru. Oba faktora su u odnosu interakcije. **Fiedler smatra da na efektivnost lidera utiču tri osnovna faktora situacije:**

- a) **Kvalitet odnosa lider – sljedbenik.** Odnosi mogu biti dobri, kada postoji povjerenje, uvažavanje, privrženost ili mogu biti loši, kada postoji strah, podozrenje, trvenja i sl.;
- b) **Struktura zadatka** - struktura zadatka može biti poznata i jasna ili nedovoljno poznata i nejasna;
- c) **Moć pozicije** – moć pozicije može biti jaka, ako lider ima autoritet da zapošljava i nagradjuje zaposlene ili slaba, ako lider nema taj autoritet.

Najpovoljnije situacije karakterišu dobri odnosi lidera i sljedbenika, poznata i jasna struktura zadatka i jaka moć lidera. Najnepovoljnije situacije su one sa: lošim odnosom lider-sljedbenik, nedovoljno poznatom i nejasnom strukturom zadatka, te sa slabom pozicijom moći lidera.

Ponašanje lidera može biti orijentisano na zadatak ili na ljude. Ponašanje orijentisano na zadatak preferira ostvarivanje ciljeva organizacije, dok ponašanje orijentisano na ljude, potencira važnost međuljudskih odnosa.

Motivacioni sistem lidera (determinanta ponašanja ili stila lidera) Fiedler mjeri na skali koja pokazuje koliko pozitivno ili negativno lider ocjenjuje najmanje poželjnog saradnika (LPC – Least Preferred Cowrker). Visok LPC lidera pokazuje da lider ocjenjuje pozitivno najmanje poželjnog radnika, što znači da je on više orijentisan na ljude nego na zadatak. Obratno, nizak LPC pokazuje da je lider više orijentisan na zadatak, a manje na odnose sa ljudima. Koje će ponašanje biti efektivnije zavisi od situacije koju konstituišu tri prethodno navedena situaciona faktora.

Fiedler ističe da lideri koji su orijentisani na zadatak ili proces (nizak LPC) postižu bolje rezultate u situacijama koje su «veoma povoljne» i u situacijama koje su «veoma nepovoljne» (u modelu situacije 1,2,3,7,8). Lideri orijentisani na ljude, tj. na međusljudske odnose (visok LPC) postižu bolje rezultate u umjerenim situacijama (u modelu pozicije 4,5,6,).

Fiedler–ov model liderstva dao je veliki doprinos razumijevanju liderstva. Prije svega, **kontigentni model je pomjerio fokus izučavanja liderstva na kontekst,** odnosno prvenstveno na vezu lidera i situacije. Ovaj model sadrži i dimenziju predviđanja, jer ukazuje na tip ponašanje koje ima veliku vjerovatnoću da bude efektivno u određenom kontekstu. Takođe, važno je da model pokazuje da ljudi ne mogu biti efektivni u svim situacijama. **Kontigentni model potencira usaglašavanje lidera i situacije, ali se od lidera ne očekuje uklapanje u svaki kontekst. Naime, ponašanje lidera ili stil liderstva se posmatra kao urodjena dimenzija. Prema tome, organizacija treba da «smješta» ljude u situacije - kontekste koje su za njih optimalne.**

Medjutim, Fiedler-ov model liderstva izazvao je i brojne kontroverze i kritike (Northouse, 2008, str. 80-81). Prije svega u domenu načina mjerenja stila liderstva (jedna osoba se pita da ocijeni ponašanje druge osobe). Zatim, nije u potpunosti jasno, zašto je neki stil liderstva efektivniji u nekoj situaciji u odnosu na druge. Ni kasnija dopunska objašnjenja autora, nijesu stvar učinila jasnijom. Konačno, kao teorija ličnosti, model ne pokazuje kako bi lideri trebali da mijenjaju svoje ponašanje, nego se traži da se mijenja situacija, kako bi odgovarala lideru (**stil liderstva je urodjen**). Medjutim, situaciju nije uvijek lako izmijeniti, da bi ona odgovarala lideru. No, bez obzira na kontroverze, ovaj model se koristiti u praktične svrhe, upravo zbog toga što potencira odnos lidera i različitih konteksta u organizacijama.

Teorija kognitivnih resursa

Fiedler i Garcia (1987) iz osnovnog Fiedler-ovog modela razvijaju „teoriji kontigentnih resursa“. Za Fiedler-a ne postoji idealan lider, jer je svaka situacija različita. U modelima kontigencije ključna dimenzija je tzv. situaciona kontrola. Ako lider može uspostaviti visoku situacionu kontrolu, njegov stil je orijentisan na zadatak. Na drugoj strani, niska situaciona kontrola pretpostavlja orijentaciju na „odnose sa grupom“. U svakoj situaciji inteligencija lidera je bitan faktor uspostavljanja situacione kontrole.

Medjutim, kada situacija produkuje stres, stres dokida mogućnosti inteligencija, stimulišući usložnjavanje percepcije zadatka i neodlučnost lidera. Nasuprot tome, situacija koja produkuje stres zahtijeva upravo snažno i odlučno liderstvo. **U stresnoj situaciji, pored inteligencije potrebna je i drugi faktor - iskustvo.** Iskustvo postaje važniji faktor u sagledavanju situacije, formulisanju odluke, razvijanju komunikacije sa grupom i u obezbjedjenju grupne lojalnosti. Dakle, u svim fazama uspostavljanja situacione kontrole, kao uslova efektivnog liderstva, iskustvo „nadopunjuje“ inteligenciju.

U manje stresnoj situaciji inteligencija pomaže lideru da kreira odluku, da razvije komunikaciju sa grupom i da dobije njihovu podršku i lojalnost. Sa narastanjem stresa, stres može limitirati, u bilo kom elementu, navedeni proces, posebno je to izraženo ako lider nema dobar odnos sa grupom. Kada je vodja sličan ili u dobrim odnosima sa grupom, a nedostaje liderovo iskustvo, stresna situacija zahtijeva participaciju grupe. Konsenzus lidera i grupe omogućava uspostavljanje situacione kontrole.

Model „lider – participacija“

Vroom i Yetton (1973) razvijaju model «lider – participacija» koji se kasnije nadograđuje matematičkim ekspertskim sistemom (Vroom, Jago, 1988). Ovaj model predstavlja jednu od novijih dogradnji kontigentnog pristupa liderstvu.

Osnovna pretpostavka modela je da se ponašanje lidera mora prilagođavati situacije. Prema tome, **stil lidera nije urodjen.** Model se odnosi na ponašanje lidera i participaciju u odlučivanju. Formu modela predstavlja drvo odlučivanja. **Zato je ovaj model normativn, te uključuje osam situacionih varijabli i pet različitih ponašanja (stil liderstva).**

Analiza situacije vrši se preko osam pitanja (od A do H) na koja se odgovara sa «da» ili «ne». Pitanja su sljedeća:

- A. Kad bi odluka bila prihvaćena, da li bi bilo važno znati koji je tok akcije usvojen?
- B. Imali dovoljno informacija za donošenje kvalitetne odluke?
- C. Imaju li podređeni dovoljno dodatnih informacija koju su potrebne za kvalitetnu odluku?
- D. Znam li tačno koju su informacije potrebne, ko ih ima i kako ih mogu dobiti?
- E. Da li je prihvatanje odluke od podređenih presudno za kvalitetno izvršavanje zadatka?
- F. Ako odluku moram donijeti sam, da li će je prihvatiti zaposleni?
- G. Moželi se podređenima povjeriti postavljanje osnove za rješavanje problema u organizaciji?
- H. Da li je vjerovatan sukob medju zaposlenim oko najželjenijeg rješenja?

Odgovori na postavljena pitanja, kojim se određuje situacija za odlučivanje, dovode do najpoželjnijeg ponašanja u odlučivanju lidera. **Moguća ponašanja u odlučivanju lidera su sljedeća:**

1. Autokratsko ponašanje:

AI – koristite informacije koje imate i sami donosite odluku;

AII – dopunske informacije tražite od podređenih i donosite sami odluku;

2. Konsultativno ponašanje:

CI – dijelite problem sa pojedinim podređenim (bez okupljanja grupe), tražite savjete i sami donosite odluku;

CII – dijelite problem i tražite savjete od podređenih kao grupom, te donosite odluku sami;

3. Participativno ponašanje:

GII – dijelite problem sa podređenim kao grupom, zajedno inicirate i vrednujete moguća rješenja i nastojite postići konsenzus oko odluke.

Dok Fiedler-ovom model insistira na prilagodjavanju situacije nefleksibilnom stilu lidera, ovaj model naglašava potrebu prilagodjavanja ponašanja lidera postojećoj situaciji. Dakle, **u liderstvu treba govoriti o autokratskim ili participativnim situacijama, a ne o autokratskim i demokratskim liderima.**

Fokus modela je na situacijama - slučajevima, a ne na ličnosti lidera. Premda je model složen i zahtijeva vrijeme u primjeni, ima praktičnu vrijednost za nove situacije, posebno, ako one imaju neobične karakteristike.

Empirijska istraživanja odlučivanja lidera potvrđuju da se participacija u odlučivanju koristi: kada je važan kvalitet odluka, kada je bitno da odluka bude prihvaćena od sljedbenika, te kada postoji snažna motivacija sljedbenika za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Model „staza – cilj“

Pedesetih godina Drucker (1961) razvija koncept „upravljanja putem ciljeva“ (MBO), dok se šezdesetih godina afirmiše „princip podržavajućih odnosa“ u organizaciji i teorija X i Y organizacije. Na tom fonu, **Robert House (1971) razvija kontigentni model »put – cilj«,** koji se zbog niza specifičnosti i značajnog doprinosa u literaturi, često, obradjuje kao izdvojen model liderstva. **Model objašnjava kako ponašanje lidera može pozitivno uticati na motivaciju i poslovno zadovoljstvo izvršilaca.**

Naime, ključnim elementima iz Ohajo studije, kao što su «iniciranje strukture» i «razumijevanje», dodaje se «teorija motivacionih očekivanja». Teorija motivacionih očekivanja sugerije da će izvršioći biti motivisani ukoliko smatraju da su sposobni za posao,

ukoliko vjeruju da će njihovi napori imati određeni rezultat, te ako će dobiti naknadu vrijednu radnog napora.

Sušтина ovog modela je da lider podstiče motivaciju izvršilaca, pružajući informacije i dajući nagrade, kako bi se obezbijedila harmonija ličnih ciljeva osoblja i ciljeva organizacije. Prema tome, efektivan lider rasčišćava «put» izvršiocima, kako bi oni ostvarili «cilj». **Lideri «čiste put» prikladnim ponašanjem, u odnosu na potrebe izvršioca i situacije u kojima rade.** Svojim ponašanjem lider «podiže» vjeru u uspjeh i zadovoljstvo izvršilaca.

Lideri mogu da primjenjuju četiri tipa ponašanja:

- a) **naredbodavni stil** – jasno se postavljaju standardi za radni učinak i izvršiocima se jasno predočavaju pravila;
- b) **stil podrške** – iskazuje se poštovanje prema izvršiocima i njihovom položaju, te je lider otvoren i druželjubiv;
- c) **participativni stil** – izvršioci se ukuljučuju u proces odlučivanja, pa se lider konsultuje i koristi sugestije izvršilaca;
- d) **stil postignuća** – postavljaju se visoki standardi učinka za izvršioce i zahtijeva stalan napredak.

Za razliku od Fiedler-a, House smatra da su lideri sa svojim ponašanjem prilagodljivi, te **jedan lider primjenjuje sva četiri tipa ponašanja zavisno od situacije.**

U modelu postoje dvije situacione varijable: faktori okruženja (struktura zadatka, sistem autoriteta i radna grupa) i svojstva izvršilaca (iskustvo, sposobnost i mjesto kontrole). Želja za kontrolom može biti interna i eksterna. Izvršioci sa internom kontrolom, vjeruju da oni samu upravljaju stvarima koje im se dešavaju u životu. Za razliku od njih, izvršioci sa eksternom kontrolom vjeruju da spoljne sile (sudbina) određuju njihove životne događaje. Faktori okruženja determinišu tip ponašanja lidera, dok svojstva izvršilaca određuju kako će se orguženje i ponašanje lidera tumačiti, od strane izvršilaca.

Efektivno lidestvo pretpostavlja da lider svojim ponašanjem kompenzira nedostatke okruženja ili nedostatke samog osoblja, što se vidi iz sljedećeg opisa funkcionisanja teorije:

Ponašanje lidera	Izvršioci	Karkateristike zadatka
Naredbodavno	Skloni dogmama Skloni autoritetu	Neizvjestan i složen Nejasna pravila
Pružanje podrške Jednostavan i mehanički	Nezadovoljni Potrebna ljudskost Potreba za zajedništvom	Ponovljiv i dosadan
Participacija	Samostalni	Neizvjestan i nejasan

	Potreba za kontrolom Potreba za jasnošću	Nestrukturiran
Usmjeren na postignuće	Visoka očekivanja Potreba za isticanjem	Nejasan i složen Izolovan

(Izvor: Northouse, 2008, Liderstvo – teorija i praksa; Data status, str. 92)

Ovaj model pokazuje kako različito ponašanje lidera utiče na motivaciju i radni učinak zaposlenih. Model definiše i četiri različita tipa ponašanja lidera i pokazuje kako karakteristike radne sredine i karakteristike zaposlenih utiču na efektivno liderstvo. Nadalje, ovaj model uključuje teoriju motivacionih očekivanja u izučavanje liderstva.

Model «staza-cilj» ima i praktičnu vrijednost, jer pruže instrukciju koji stil liderstva treba birati u odredjenim situacijama. Na primjer, naredbodavno liderstvo je efektivnije kada su zadaci nejasni i puni stresa ili, pak, kada postoje sukobi u grupi ili kada izvršioци imaju tzv. eksterno mjesto kontrole. U slučaju strukturiranih zadataka ili visoko formalizovanog autoriteta, prednost ima liderstvo pružanja podrške. Izvršioци sa tzv. unutrašnjim mjestom kontrole biće zadovoljni sa participativnim, a ne sa direktivnim liderstvom. Nejasni i složeni zadaci ili potrebe osoblja za isticanjem, preferiraju liderstvo usmjereno na rezultat. Prema tome, u praksi model zahtijeva da lider dobro izanalizira situaciju zadatka i karakteristike svakog člana grupe, kako bi pomogao osoblju da definišu svoje ciljeve i da ih ostvare na efikasan način.

Sljedstveno navedom, ovaj model je zavrijedio veliku pažnju. Medjutim, i ovaj model je u literaturi izaziva rezerve i kritike. Naime, u brojnim empirijskim istraživanjima, sa svrhom njegovog dokazivanja, model je samo djelimično potvrđen. Posebno, rezervu izaziva pretjerena složenost teorije, korišćenjem širokih kategorija, te nije jednostavan za razumijevanje i interpretaciju.

Model „zamjene liderstva“

Na tragu modela „staza-cilj“, Kerr i Jermier (1978) razvijaju model „zamjene liderstva“ koji **potencira važnost ukupanog konteksta liderstva.** Naime, u odredjenim uslovima organizacioni faktori mogu zamijeniti ili, pak, neutralizovati liderstvo. **Organizacioni faktori koji mogu zamijeniti liderstvo su:**

- **karakteristike posla** (jasan rutinski posao, posao koji motiviše čovjeka, posao koji daje povratne informacije koliko se dobro radi);
- **karakteristike sljedbenika** (sposobnost i profesionalnost);
- **karakteristike grupe, odnosno organizacije** (kohezivne grupe, radni timovi).

U situacijama zamjene liderstva, kontekst organizacije je takav da se funkcija liderstva prenosi na sljedbenike ili se „dijeli“ sa njima.

Neki **organizacioni faktori mogu neutralizovati (oslabiti ili blokirati) uticaj lidera na odredjene ishode.** Na primjer, lider nema dovoljno iskustva ili nema dovoljno formalnog

autoriteta da sprovede promjene i obezbijedi resurse. Neutralizirajući faktor liderstva može biti i ravnodušnost sljedbenika kada su u pitanju nagrade. Sasvim je izvjesno da u nekim situacijama, organizacioni faktori mogu „dokidati“ potrebu za eksternom kontrolom od strane lidera.

U literaturi se smatra (Yukl) da je teško identifikovati „supstitute“ i „neutralizatore“ liderstva koji su relevantni za opšte situacije. Koncept ima veću „upotrebna vrijednost“ u posebnim situacijama. Potencirajući važnost sljedbenika i konteksta organizacije (jasnost usmjeravanja organizacije, razvijenost organizacione kulture, povoljnost organizacione klime), elementi ovo pristupa prisutni su u onim kasnijim konceptima „transformacionog liderstva“, te konceptima koji afirmišu „bočni uticaj“, a ne hijerarhiju (primjer, „timskog liderstva“ ili koncept „dijeljenja liderstva“)

5. PRISTUP RAZMJENE „LIDER – ČLAN“

Prethodno navedeni modeli, posmatraju liderstvo sa aspekta lidera, sljedbenika i različite situacije, odnosno konteksta. Potrebno je naglasiti da su prethodni modeli sljedbenike posmatrali kao grupu, prema čijim prosječnim karakteristikama, lider primjenjuje prosječan stil.

Medjutim, praksa pokazuje da odnos lidera nije isti prema svim sljedbenicima. Lideri oblikuju različite odnose sa različitim ljudima, zavisno od međusobnog povjerenja, poštovanja, odanosti, podrške i odnosa prema obavezama.

LMX – model

Model „razmjene lider – član“ (LMX - model), kao ključni elemenat efektivnog liderstva fokusira uzajamni odnos lidera i člana, pri čemu individualizuje odnos lidera i sljedbenika. Prema ovom modelu liderstvo čine tri primarne komponente:

- a) karakteristike lidera;
- b) karakteristike sljedbenika;
- c) odnos lidera i člana.

Grafik pokazuje da u komponentama liderstva dominiraju «odnosi»:

LIDER

SLJEDBENIK

ODNOSI

Početnu teoriju „razmjene lider-član“ prezentiraju Danserau, Graen i Haga (1975) i kasnije ova teorija doživljava nekoliko faza razvoja.

Izvorište modela LMX nalazi se u teoriji „vertikalnih dijadnih odnosa“ (sociološka teorija razmjene). U sociologiji «dijada» označava grupu od dva čovjeka (najmanja socijalna grupa). **Teorija vertikalnih dijadnih odnosa fokusira vertikalne odnose lidera i svakog pojedinačnog člana organizacije.** Po ovoj teoriji, lideri razvijaju diferencirane, a ne identične odnose sa sljedbenicima. **Istraživači razlikuju dva osnovna tipa veza lidera i člana:**

- a) „bliske veze“, koje čine unutrašnju grupu (odnosi sa dodatno dogovorenim ulogama);
- b) veze sa formalno definisanim ulogama - spoljna grupa.

U narednoj fazi razvoja teorije fokus se pomjera sa individualnih odnosa na njihove ishode (Graen, Uhl-Bien, 1995). Lider sa članovima unutrašnje grupe formira jače i bliže

odnose, koji se mogu označiti kao visokokvalitetni. Sa članovima spoljne grupe, lider formira odnose nižeg kvaliteta. Odnosi visokog kvaliteta su praćeni uzajamnim poštovanjem, povjerenjem, lojalnošću, većim poslovnim zadovoljstvom, što poboljšava radne performanse sljedbenika. Nasuprot tome, odnosi nižeg kvaliteta su praćeni niskim povjerenjem i poštovanjem, te se izvršavaju samo striktni zahtjevi zadatka iz opisa posla.

Lider sa članovima uže grupe više komunicira, na njih se više oslanja i više ih uključuje u aktivnosti i odlučivanje, nego članove spoljne grupe. Članovi uže grupe su često asistenti i savjetnici. Unutrašnja grupa radi više za lidera i on im to uzvraća. Članovi unutrašnje grupe imaju viši pristup resursima. Spoljana grupa ima manje odgovornosti prema lideru. Lider u odnosu na ovu grupu ima poziciju supervizora. U literaturi neki autori navode da lideri radije smiještaju u užu grupu sljedbenike koji su im po karakternim crtama sličniji. Član koji je sličan lideru ima više šansi da bude u unutrašnjoj grupi.

Lideri treba da razvijaju visokokvalitetne odnose sa što većim brojem ljudi. Shodno tome, visokokvalitetni odnosi razmijene imaju značajne pozitivne efekte za lidera, sljedbenike i organizaciju, te je stvaranje i održavanje tih odnosa bitna dimenzija efektivnog liderstva.

Osim dijadnog odnosa lider/menadžer – sljedbenik (niža dijada), postoji i odnos lidera/menadžera prema nadređenom (viša dijada). I odnosi više dijade se mogu izdiferencirati na unutrašnju i spoljnu grupu. **Kvalitet odnosa više dijade utiče na kvalitet odnosa niže dijade.** Lideri sa visokokvalitetnim odnosima u višoj dijadi nastoje da imaju i visokokvalitetne odnose u nižoj dijadi (sljedbenicima obezbjeđuju više informacija, više autonomije, motivacije, podrške) i to donosi koristi lideru. Međutim, i odnosi niže dijade utiču na koristi odnosa više dijade. Naime, ako visokokvalitetni odnosi više dijade nijesu praćeni takvim odnosom u nižoj dijadi, za lidera neće biti koristi.

U sljedećoj fazi razvoja, teorija napušta tradicionalno razlikovanje lidera i sljedbenika, te insistira na razvoju partnerskih odnosa. Lider treba svim sljedbenicima da ponudi mogućnost visokokvalitetnih odnosa, čime se liderski proces čini pravednim. Sljedbenici koji prihvate liderovu ponudu grade visokokvalitetne odnose i imaju bolje performanse od onih koji nijesu prihvatili ponudu. **U ovoj fazi se stvara liderstvo, jer lider nastoji da izgradi visokokvalitetne odnose sa svim sljedbenicima.** Gradnja tih odnosa ide postupno:

- a) faza nepoznavanja – odnosi su formalizovani;
- b) faza upoznavanja – pravi se ponuda za stvaranje naprednijeg socijalnog odnosa i ta ponuda se testira;
- c) faza zrelog partnerstva – visokokvalitetni odnosi su uspostavljeni (Graen, Uhl-Bien, 1995).

U posljednjoj fazi razvoja, teorija je okrenuta prema sistemima medjuzavisnih dijadnih odnosa, tj. spajanju dijadnih odnosa u veće sisteme mreža, preko granica organizacionih jedinica i organizacionih djelova. Mrežni skupovi čine strukturu liderstva čitave organizacije. Struktura liderstva obuhvata i formalne i neformalne odnose lidera i zaposlenih. **Prema tome, posljednja faza u razvoju teorije fokusira kompetentnost stvaranja timova, tj. kreiranje mreža dijadnih partnerstava**(Graen, Uhl-Bien, 1995).

Model LMX je kvalitativan i logičan model liderstva. Poseban kvalitet ovog modela je sadržan u činjenici, da model u centar liderskog procesa postavlja koncept dvosmjernih odnosa. Nadalje, model potencira važnost komunikacije kao dimenzije liderskog procesa, jer bez kvalitetne komunikacije nema ni potrebnih visokokvalitetnih odnosa. Posebna

vrijednost je zahtjev za pravednim liderstvom, što znači da lideri moraju biti korektni i nepristrasni. Takođe, ovaj model uključuje i kompetentnost u stvaranju timova, odnosno mreže dijadnih partnerstava. Na taj način, model ukazuje i na važnost odnosa liderstva i drugih dimenzija organizacije (kulture, strukture, kreativnosti i inovativnosti, razvoja ljudskih resursa itd.). **Prema tome, model LMX osim transakcione „filozofije“ (riječ o teoriji razmjene) uključuje i transformacionu „filozofiju“ liderstva.**

6. FUNKCIONALNI PRISTUPI LIDERSTVU

Funkcionalni obrasci liderstva su fokusirani na aktivnosti i odgovornosti liderstva. Dakle, ovi modeli pokazuju šta lideri moraju da rade, odnosno koje funkcije vrše. **Najpoznatiji funkcionalni modeli liderstva su: model „usmjeren akcijom“, model „četiri okvira“ i model „pet praksi“ liderstva.**

Model usmjeren akcijom

Ovaj jednostavan model razvio je Adair (1973, 1979), na osnovu izučavanja dinamike grupe – kako se grupa oblikuje, kako se razvija i kako radi. Model navodi da lider mora obratiti pažnju na tri područja aktivnosti: **zadatak, tim i pojedinac. To su tri integrisane odgovornosti liderstva:**

- a) **Zadatak pokazuje zašto grupa ili organizacija postoji.** Shodno tome, ostvarivanje zadatka je logična i prvenstvena odgovornost liderstva. Međutim, sposobnost grupe ili organizacije da ostvaruje više zadataka će se devastirati, ako liderstvo nije orgijentisano i na ostale dvije odgovornosti;
- b) **Tim – to je potreba stvaranja zajedništva, kako bi se zadatak organizacije stavio iznad pojedinačnih interesa članova.** Zajedništvo motiviše na davanje doprinosa postizanju zajedničkih ciljeva, održava zajednička očekivanja i obezbjeđuje interpersonalnu podršku u individualnom napredovanju;
- c) **Pojedinac – svaki član grupe ili organizacije je osoba sa individualnim potrebama.** Prethodne dvije odgovornosti pretpostavljaju da liderstvo pomaže članovima organizacije u zadovoljavanju njihovih potreba i interesa.

Prema tome, korpus funkcije liderstva obuhvata sve tri navedene odgovornosti. Autor navodi da su osnovne aktivnosti lidera: definisanje zadataka; planiranje (sagledavanje načina za ostvarivanje zadataka); kreiranje tima (stvaranje klime zajedništva, sinergija); kontrola (radi veće efikasnosti); ocjena rezultata (radi sagledavanja posljedica); motivacija ljudi; organizovanje ljudi i postavljanje primjera (ljudi posmatraju lidere). **Model potencira potrebu da lider mora balansirati akcije u sve tri ključne oblasti, jer su oblasti medjuzavisne.** Osnovna kritika modela sadržana je u kritici pojednostavljivanja liderstva kao složenog procesnog fenomena.

Model „četiri okvira“

Ovaj model su prvi put predstavili Bolman i Deal (1984; 2008) u knjizi:“ Reframing organizations: artistry, choice and leadership“. Efektivno liderstvo pretpostavlja tretman organizacije kroz četiri perspektive ili okvira. Okvir determiniše određeno ponašanje liderstva. **Lider koristi različite perspektive ili okvire u različitim situacijama, jer su različiti pristupi prikladni različitim situacijama.** Sa situacijom može biti komparibilna i kombinacija nekoliko pristupa. Autori definišu sljedeće okvire i njihove karakteristike:

- e) **Strukturni okvir – u fokusu perspektive je promjena**, te je lider koncentrisan na ciljeve, strategiju, strukturu, sredinu organizacije, tj. na kretanje organizacije, zadatke, odgovornost, izvještavanje, kreiranje sistema i procedura. Ovaj pristup je adekvatan situaciji jasnih ciljeva, jasnog razumijevanja odnosa uzrok-posljedica, te kada postoji malo konflikata, nesigurnosti i nejasnoća;
- f) **Politički okvir – u fokusu ove perspektive je politička realnost u organizaciji i van nje**. Pristup se bavi interesnim grupama i njihovim agendama, izgradnjom moći i rasporedom moći, kreiranjem interesnih koalicija, pregovaranjem, kreiranjem kompromisa i sl. Ovaj pristup je potreban kada su resursi ograničeni i kada postoji konflikt ciljeva i vrijednosti u organizaciji;
- g) **Okvir ljudskih resursa – u fokusu perspektive su ljudi**, pa pretpostavlja reagovanje na potrebe ljudi, podršku ljudima, razvoj ljudskog resursa, povećavanje zadovoljstva ljudi, delegiranje autoriteta (distribucija prava i odgovornosti). Ovaj pristup je prikladan za situacije kada je bitan moral ili motivacija ljudi i kada postoji malo konflikata u organizaciji;
- h) **Simbolički okvir – u fokusu ove perspektive je vizija i inspiracija**. Ovaj pristup polazi od pretpostavke da ljudi moraju da vjeruju u smisao i važnost njihovog rada i rada organizacije. U ovom okviru, liderstvo privlači pažnju sa svojom vizijom, koristi tradiciju, simbole, rituale, ceremonije, te slavljenje početnih uspjeha organizacije, kako bi inspirisao ljude. Simbolički pristup je pogodan za situaciju kada je potrebna snažna motivaciona vizija, u okolnostima nedovoljno jasnih ciljeva, nesigurnosti i nedoumica kod članova organizacije.

Efektivno liderstvo pretpostavlja da se izazovi organizacije posmatraju kroz sva četiri navedena okvira ili «sočiva», kako bi se imao «potpun pregled igre». Liderstvo ne smije biti vezano samo za jedan okvir. Ako je liderstvo «blokirano» samo jednom perspektivom ono je neefektivno. Shodno tome, efektivna liderska funkcija može pretpostavljati i više nosilaca – ljudi za različite okvire, odnosno različite situacije.

Treba naglasiti i **važnost dijagnoze situacije u organizaciji**. Na primjer, ako dijagnoza pokaže da je najveći problem organizacije u nedostatku motivacije i posvećenosti ljudi, lider koristi simbolički ili okvir ljudskih resursa ili oba ova pristupa. Ako je problem u konfuziji ciljeva, prioriteta ili odgovornosti, koristi se strukturni i/ili politički okvir. Ako je prisutna nesigurnost, nervoza, nejasnoća opredjeljenja, koristi se simbolički i/ili politički okvir.

Model „pet praksi“ liderstva

Ovaj model liderstva razvijaju Kouzes i Posner (1987) u ranije citiranoj knjizi: *The Leadership Challenge*, na osnovu istraživanja ličnih iskustava velikog broja lidera. Autori definišu liderstvo kao razumljiv i univerzalan proces, te istraživanjem definišu pet praksi uspješnog liderstva:

- 1) **Modeliranje puta** – lideri moraju biti jasni u domenu ličnih vrijednosti, te uspostavljaju principa i standarda ponašanja, saglasnih zajedničkim vrijednostima. Oni se ponašaju u skladu sa zajedničkim standardima, te moraju biti primjer za okolinu. „Dobar primjer razvija neslućenu kreativnu energiju, naročito ako je u njemu sadržano i nešto samožrtvovanja“ (Vademekum, 1991, str.22). Ispunjavaju obećanja i obaveze prema drugima. Nadalje, lideri definišu etapne ciljeve, kako bi se preko «malih pobjeda» gradilo povjerenje. Ova praksa fokusira povjerenje i dosljednost, kao bitane elemente efektivnog liderstva;
- 2) **Inspirisati zajedničku viziju** – lideri definišu vizije, kao poželjne, privlačne i realne budućnosti. Lider počinje kreiranje vizije, na osnovu zajedničkih vrijednosti, interesa, nada i snova. No, lider poziva i druge da je doraduju, testiraju i čine razumljivijom. Stvarajući viziju, lideri motivišu druge da urade nešto novo i bolje. (Svrha organizacije je da običnim ljudima omogući izvanredna djela – Drucker 1961, str. 168)
- 3) **Osporavanje postupka – preispitivanje postojećg** - traže se promjene, inovacije, poboljšanja, rast, napredovanje. Lider stimuliše učinke, traži nove ideje, podstiče ideje, podstiču eksperimentisanja i preuzimanje rizika u inovativnim aktivnostima;
- 4) **Omogućavanje drugih da rade** – podsticanje drugih, podrška drugim ljudima, jačanje sposobnosti ljudi, delegiranje moći, podsticati razmjene informacija, kreiranje atmosfere saradnje i zadovoljstva. Slušaju šta kažu drugi;
- 5) **Podsticanje srčanosti – ohrabrivanje** – efektivan odnos sa ljudima, priznavti pojedinačne doprinose ljudi, nagradjivati ljude, redovno slaviti ostvarene rezultate. Ovim se jača kolektivni indentitet.

Kao što je ranije rečeno (kada smo prezentovali «model zasnovan na osobinama lidera»), Kozes i Posner istražuju liderstvo sa aspekta sljedbenika, te navode da sljedbenici kod lidera najviše cijene: poštenje, sposobnost, dalekovidost i inspirativnost. Navedene osobine lidera dolaze do izražaja u «praksama» koje definišu efektivno liderstvo. Kao model koji se bavi praksom liderstva ima instruktivan karakter. **Model preporučuje uspješne prakse liderstva.**

7. INTEGRISANI PRISTUPI LIDERSTVU

Integrirani pristupi liderstva nastoje obuhvatiti više faktora liderstva: akciju i ponašanje lidera, neizvjesnost situacija, efektivnost sljedbenika i različite nivoe liderstva. Ovdje ćemo predstaviti integrirani model utemeljen na pristupu kontigencije (Yukl) i integrirani psihološki model.

Yukl-ov model višestruke povezanosti

Model povezuje ranije pristupe i efektivnost grupe, odnosno organizacije. Naime, ovaj pristup **tretira efektivnost liderstva kao interakciju ponašanja lidera, efektivnosti sljedbenika i različitih faktora situacije.**

U modelu Yukl (1981, str.165) navodi nekoliko faktora, koji su u interakciji;

- **Kriterijumi uspjeha** (efektivnost liderstva);
- **Lider** (osobine, vještine, moć);
- **Varijable situacije;**
- **Interventne varijable** (napor i stručnost članova; jasnost uloga; kohezija i kooperacija; resursi i podržavajući servisi; vanjska koordinacija);
- **Situacione varijable koje ograničavaju uticaj lidera** („supstitucija liderstva“);
- **Situacione varijable koje nadjačavaju uticaj lidera** („neutralizacija liderstva“).

Uticaj lidera je i nezavisna i zavisna varijabla u modelu. Njegov uticaj zavisi od osobina, moći i različitih situacionih varijabli. Lider može uticati direktno i/ili indirektno na interventne varijable. Takođe, lider može uticati i da se varijable situacije učine povoljnijim, posebno u dugom roku. U modelu su prisutne i situacije koje ograničavaju uticaj i efektivnost lidera. Prema tome, ovaj pristup afirmiše „višestruku interakciju“ faktora efektivnog liderstva.

Model se može primjeniti na sve nivoe upravljačkog toka u organizacijama, pri čemu se situacione varijable i interventne varijable mijenjaju, zavisno od nivoa menadžmenta. Na primjer, interventne varijable top-menadžmenta mogu (uticaj na organizacionu kulturu, definisanje organizacione strukture i rasporeda moći) su situacione varijable nižih nivoa menadžmenta. Takođe, efektivnost liderstva možemo posmatrati kroz vremensku dimenziju. U kratkom roku, lider se fokusira na neutralisanje nedostataka interventnih varijabli, a u dugom roku na varijavle situacije.

Treba naglasiti i **važnost dijagnoze situacije u organizaciji.** Na primjer, ako dijagnoza pokaže da je najveći problem organizacije u nedostatku motivacije i posvećenosti ljudi, lider koristi simbolički ili okvir ljudskih resursa ili oba ova pristupa. Ako je problem u konfuziji

ciljeva, prioriteta ili odgovornosti, koristi se strukturni i/ili politički okvir. Ako je prisutna nesigurnost, nervoza, nejasnoća opredjeljenja, koristi se simbolički i/ili politički okvir.

Integrirani psihološki model liderstva

Ovaj model liderstva pokušava da integriše druge modele, kao što su: modeli osobina lidera, ponašanja, situacije, te funkcionalane modele. Model razvija Scouller (2011), sa svrhom da pokaže šta lideri moraju da rade i kako da se tehnički i psihološki razvijaju, te ima praktičan karakter.

Liderstvo kao proces ili «niz izbora i akcija oko definisanja i ostvarivanja cilja» ima tri novoa:

- 1) **javno liderstvo** - vanjski nivo koji se odnosi na uticaj na dva ili više ljudi;
- 2) **privatno liderstvo** – vanjski nivo koji se odnosi na uticaj na ljude kao pojedince;
- 3) **lično liderstvo** – unutrašnji nivo koji se odnosi na tzv. prisustvo liderstva, znanje i vještine, te vjerovanja, emocije i nesvjesne navike lidera.

Javno i privatno liderstvo obuhvataju ponašanja lidera u odnosu na grupu ili pojedince, a lično liderstvo se odnosi na izgradnju samog lidera. **Osnovna ideja modela je da efektivan lider mora raditi na sva tri novoa liderstva, pri čemu je lično liderstvo najmoćmiji nivo koji utičena na ostala dva, vanjska, nivoa.**

Javno liderstvo obuhvata:

- a) definisanje vizije i motivacija zaposlenih, kako bi se obezbijedilo jedinstvo svrhe;
- b) akciju, napredak i rezultat, odnosno pozitivan pritisak prema dosezanju visokih standarda;
- c) jedinstvo kolektiva, atmosferu povjerenja i timskog duha:

Na ovom nivou liderstva definisan je čitavi niz aktivnosti lidera, poput: definisanja vizije, organizovanja, planiranja, snaženja drugih, rješavanja problema, odlučivanja, izgradnje grupe, uravnoteženja vremena razmišljanja, planiranja i izvršavanja itd. Kako će taj niz aktivnosti raditi lider zavisi od kvaliteta ličnog liderstva.

Privatno liderstvo temelji se na činjenici da grupu čine različiti ljudi, pa se moraju tretirati kao pojedinci. Ovaj nivo obuhvata:

- a) individualnu svrhu i zadatak (ocjenjivanje, selekcija, disciplinovanje);
- b) individualnu izgradnju i održavanje (prepoznavanje i razvoj talenata pojedinaca).

Kvalitet tretmana i uticaja na pojedinca zavisi od kvaliteta ličnog liderstva.

Lično liderstvo ima tri dimenzije i to:

- a) **Razvoj tehničkih znanja i vještina** (posebno se naglašavaju znanja upravljanja vremenom, individualne i grupne psihologije, te grupnog odlučivanja, procjene i postavljanja ciljeva);

- b) **Interpersonalne sposobnosti i stav o drugima** – potrebno je da se drugi vide kao jednako važni (medjuzavisnost, briga, zahvalnost, usluga). Potrebna je emocionalna inteligencija, da bi drugi prihvatili viziju i da žele da je ostvare;
- c) **Samovladanje** – naglašena samosvijest i fleksibilnost uma, što omogućava da se oslobadjamo ranijih uvjerenja i na njima zasnovanih defanzivnih navika. Ovo je psihološki proces koji snažno veže lidera i njegove vrijednosti.

Efektivno liderstvo treba «više nego prava znanja i prava ponašanja». Pretpostavka efektivnog liderstva je prisutnost liderstva. **Prisutnost liderstva «inspiriše ljude i traži od njih da nam vjeruju – da nas žele kao svog lidera»** (Scouller, 2011, str. 47). To je magnetski efekat na druge, kada je lider autentičan, dajući drugima punu pažnju, poštovanje, iskrenost i jedinstven karakter. **Prisutnost liderstva, ne zavisi od socijalnog sistema, pa je autentičnija od harizme.** Autentičnost prisutnosti liderstva počiva na:

- a) ličnoj moći – uticaju misli, ideja, osjećanja;
- b) samopštovanju i energičnom osjećaju za druge;
- c) snazi da se uči i napredije;
- d) intuiciji i realnosti;
- e) unutrašnjem miru i ispunjenosti.

Ovaj model u procesu liderstva vidi četiri dimenzije i to: definisanje vizije i motivaciju zaposlenih; zadatak, napredak i rezultat; jedinstvo kolektiva, povjerenje i timski duh; te usmjerenost na pojedince. **U modelu je naglašena „filozofija“ autentičnog i uslužnog pristupa liderstvu.** Model otvara mogućnost dijeljenja liderstva, odnosno delegiranja liderskih aktivnost.

Osnov kritike ovog modele odnosi se na njegov duboko psihološki karakter, sadržan u ključnoj tezi „samoovladavanja“. Sljedstveno tome, otežana je praktična primjena. Veća upotrebna vrijednost ovog modela pretpostavlja, svakako, angažovanje profesionalnog trenera.

IZVORI:

1. Stogdill (1948): Personal factors associated with leadership: A survvey of the literature», Journal of Psychology 25; navedeno prema: Northouse P.G. (2008) Liderstvo, SAGA, Data status, 2008,
3. Kirpatrick S.A., Locke E.A. (1991): Leadership: Do traits matter?; The Executive 5; navedeno prema: Northouse (2008), str. 12;
4. Northouse P.G. (2008): Liderstvo, Saga, Data status;
5. Kouzes J.M., Posner B.Z. (1987): The Leadership Challenge - How to make extraordinary thinks happen in organizations; Joccei-Bass;

6. National Productivity Review; navedeno prema: Vademekum za menadžere, Privredni pregled, Zagreb, 1991, str. 36-40)
7. Katz L.R. (1955): Skills of an effective administrator; HBR 33 (1), pp 33-42;
8. Kerr S., Jermier J. M.(1978): Substitutes for Leadership: Their meaning and measurement; Organizational Behavior and Human Performance 22, pp. 375-403;
9. Mumford M.D., Zaccaro S.J, Harding F.D., Fleisman E.A. (2000): Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems; Leadership Quarterly 11(1), pp. 11-35;
10. Vademekum za menadžere (1991): Izbor članaka iz vodećih svjetskih poslovnih časopisa; Privredni vjesnik; Zagreb;
11. Robbins S.P. (1996): Bitni elementi organizacijskog ponašanja; MATE, Zagreb;
12. Blake R.R., Mounton J. S. (1964): The Managerial Grid; Gulf Publishing Co;
13. Lewin K., Lippitt R., White R.K (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentaly created social climates; Journal of Social Pshychology 10, pp. 271-301 (Navedeno prema: www. Businessballs. Com).
14. Tannenbaum R.; Schmidt W.H. (1958): How to choose a leadership pattern; HBR mart/april, p. 96, (navedeno prema: Robbins S.P. (1996): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, str. 142;
15. Hersey P., Blanchard K. (1989): Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources, Prentice Hall;
16. Fiedler F.E. (1967): A Theory of Leadership Effectivenes; McGraw-Hill; NY; (navedeno prema: Robbins (1996, str.142-146);
17. Fiedler F.E.,Garcia J.E. (1987): New Approaches to Effective Leadership. Cognitive Resources and Organiaztional Performance; Wiley; New York;
18. Vroom V. H., Yetton P. W. (1973): Leadrship and Decision Making; University of Pittsburgh Press;
19. Drucker P. (1961): Praksa rukovodjenja, Privreda, Zagreb;
20. House R. J.(1971): A Patt – Goal Theory of Leadership Effectiveness; Administrative Science Quarterly, septembar, pp. 321-338; (navedeno prema Robbins, 1996, str. 146-148);
21. Bolman L.G., Deal T.E. (2008): Reframing Organizations – Artristy, Choice and Leadership, Published by Jossey-Bass;
22. Dranserau F., Grean G. B., Haga W. (1975): A verical dyad linkage approach to leadershi in formal organizations; Organizational Behavior and Human Performance 13, pp. 46-48; (navedeno prema: Northouse, 2008, str. 104-105);
23. Grean G., Uhl-Bien M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective; The Leadership Quarterly 6(2), pp. 219-247;
24. Adair J. (1979): Action-Centred Leadership; Gower Pub Co;
25. Scouller J. (2011): The Three Leveles of Leadership – How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skills, Cirencester: Management Books 2000. ISBN 9781852526816
26. Yukl G. (1981): Leadership in organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersy.

ČETVRTI DIO

STILOVI LIDERSTVA

- 1. Transakciono i transformaciono liderstvo**
- 2. Personifikovani stilovi liderstva**
- 3. Timsko liderstvo**

Stil označava poseban način ponašanja lidera u vršenju leaderske funkcije. Kao što smo mogli primjetiti, stil je često element ili komponenta u modelu liderstva. Stil zavisi od ličnosti i karakternih crta lidera, ličnosti i sposobnosti sljedbenika, te od situacije u kojoj se vrši leaderska funkcija.

1. TRANSAKCIONO I TRANSFORMACIONO LIDERSTVO

Prvu verziju teorijskog pristupa transakcionog i transformacionog liderstva predstavio je Burns (1978) u radu: Leadership, New York, Harper & Row. On je, fokusirajući prvenstveno političko liderstvo, sprostovao transformaciono i transakciono liderstvo.

Transformaciono liderstvo motiviše sljedbenike apelom na moralne vrijednosti. Podizanjem svijeti o etičkom kodeksu mobilise se energija i resursi sljedbenika da bi se reformisala institucija, odnosno organizacija. Dakle, **transformaciono liderstvo počiva na inspiraciji.** Nasuprot tome, **transakciono liderstvo motiviše sljedbenike apelom na zadovoljenje ličnog interesa i razmjeni medjusobne koristi.** Znači, **u osnovi transakcionog liderstva je razmjena.** Burns je uočio i treći oblik liderstva, svojstven birokratskim organizacijama, koji se temelji na legitimnom autoritetu i poštovanju tradicije i pravila.

Medjutim, najveći doprinos uobličavanju transakcionog i transformacionog liderstva dao je Bass (1985) u radu: Leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press.

Transakciono liderstvo promoviše razmjenu lidera i sljedbenika radi ostvarivanja njihovih individualnih ciljeva, a transformaciono liderstvo promoviše ostvarivanje zajedničkih ciljeva organizacije. Transformaciono liderstvo povećava svijest o kolektivnom interesu svih članova organizacije (lidera i sljedbenika) i pomaže da se kolektivni interesi i ostvare. Transformacioni lideri motivišu sljedbenike: razvijajući svijest o važnosti ishoda, stimulišući ih da prvenstveno fokusiraju interese organizacije, te razvijajući njihove potrebe višeg reda. U transformacionom liderstvu sljedbenici imaju povjerenje i poštovanje prema lideru, pa su spremni učiniti više od očekivanog. I transakciono liderstvo, zasnovano na razmjeni, može rezultirati povjerenjem i poštovanjem sljedbenika prema lideru, ali neće, vjerovatno, generisati entuzijizam, odnosno snažnu inspiraciju.

U ranoj fazi ovog teorijskog pristupa, transformaciono i transakciono liderstvo se posmatraju kao jedna konstrukcija liderstva sa dva elementa – transakcioni i transformacioni element. Medjutim, u novijoj literaturi transformaciono i transakciono liderstvo se tretiraju i kao dvije djelimično nezavisno egzistirajuće konstrukcije.

Transakciono liderstvo

Transakciono liderstvo se temelji na razmjeni (transakciji) izmedju lidera i sljedbenika radi zadovoljenja njihovih sopstvenih interesa. Transakcioni lider teži da radi u postojećoj kulturi i nema namjeru da mijenja postojeću kulturu organizacije (Bass, 1985). On se fokusira na faze upravljačkog toka: planiranje, organizovanje i kontrolu. Zato je sklon planiranju ciljeva, nadgledanju izvršavanja akcije i kontroli.

Ovaj stil liderstva zasniva se na motivaciji sljedbenika da zadovolji sopstvene potrebe. Sljedbenik se usmjerava prema ciljevima kroz «poziv» na njegove lične interese. Snaga transakcionog lidera potiče od formalnog autoriteta, odnosno od resursne zavisnosti član organizacije. Član organizacije je resursno zavisn od lidera i ima interes da slijedi liderove instrukcije i zahtjeve. Na drugoj strani, lider vjeruje u motivaciju člana organizacije, kroz sistem nagrade i kazne. Dakle, **u središtu ovog stila su individualni ciljevi lidera i sljedbenika i njihova razmjena ekonomskih, političkih ili psiholoških vrijednosti**. Odnos lidera i sljedbenika ne mora biti dugotrajan. Naime, lider i sljedbenik ulaze u kratkoročnu obostrano korisnu razmjenu.

Transakciono liderstvo ima sljedeće faktore (Bass, 1996)

- a) **Kontigentno nagradjivanje** – postavljanje ciljeva, prezentacija nagrade, ugovaranje razmjene nagrada za radni napor, prepoznavanje i priznavanje postignuća;
- b) **Aktivno upravljanje izuzetkom** – lider prati rad, pazi na odstupanja od pravila i standarda da bi se preduzele korektivne akcije;
- c) **Pasivno upravljanje izuzetkom** – lider interveniše korektivno samo kada nije ispunjen standard;

Kasnije je u literaturi dodat i **faktor „laissez-faire“ (neliderski faktor)** – sljedbenici dobijaju mnogo prilika za odlučivanje, lider izbjegava odgovornost, grupa često nema pravac. Ovaj faktor se temelji na ignorisanju problema i potreba sljedbenika, te ga ne treba tretirati kao faktor transakcionog liderstva, već kao primjer neefikasnog liderstva (Yukl, 2013).

Transakcioni lideri razmjenjuju vrijednosti sa sljedbenicima da bu unaprijedili svoju poziciju u organizaciji. Transakciono liderstvo je rad u okviru postojeće kulture, motiviše ljude da ostvare ciljeve kroz nagrade i kazne, pozivom na njihove sopstvene interese. Transakcioni lideri prenaplašavaju detalje, kratkoročne ciljeve, standarde, procedure. Ne stimulišu nove ideje i efektivnost. Transakcioni lideri su orijentisani na efikasnost, troškove, produktivnost. Veza lidera sa sljedbenicima je prolazna, bez emocija. **Sljedstveno tome, možemo zaključiti da transakciona konstrukcija liderstva pripada funkciji menadžmenta u organizaciji.**

Transformaciono liderstvo

Transformaciono liderstvo je inspiracioni pristup liderstvu. Dakle, **ova konstrukcija liderstva je svojstvena nosiocima liderske funkcije u organizaciji**. Naime, transformaciono liderstvo inspiriše i stimuliše članove organizacije na ostvarivanje izuzetnih rezultata. Shodno tome, transformaciono liderstvo se definiše kao »**stil liderstva koji povećava svijest o zajedničkom interesu i pomaže članovima organizacije da se ostvare zajednički ciljevi**« (Garcia Morale i dr. 2012, str. 1040).

Transformaciono liderstvo ima četiri karakteristike, odnosno faktora (Bass, Avolio, 1994):

- 1) **Idealizovan uticaj (harizma)** – Lider pruža viziju i daje zajednički smisao misiji organizacije. Pokazuje visoke etičke standarde, djeluje kao uzor i osvaja povjerenje. Lider

vjeruje u filozofiju, da se može uticati na sljedbenike samo kada se praktikuje ono što se govori. Takav pristup **povećava stepen identifikacije sljedbenika sa liderom;**

2) **Inspirativna motivacija** - temelj transformacionog liderstva je promocija vizije i skupa vrijednosti. Lider širi vjeru u viziju, misiju i ciljeve organizacije i njihovo ostvarenje. Ukazuje sljedbenicima na načine ostvarenja ciljeva. **Ohrabruje proces stvaranja ideja, njeguju duh timskog rada i posvećenosti uz entuzijazam i optimizam;**

3) **Intelektualna stimulacija** – lider ohrabruju sljedbenike da budu inovativni i kreativni. Promoviše i unapređuje nove načine razmišljanja. Spreman je odbaciti staru praksu, ako se pokaže neefikasnom. Nikada ne kritikuje javno za greške koje počinu. Lider je fokusiran na suštinu problema, a ne na traženje krivca. Promoviše širenje interesovanja članova organizacije. Riječju, **sljedbenici se stimulišu da probleme posmatraju iz nove perspektive;**

4) **Idealizovano razmatranje** – lider je mentor sljedbenicima. Pruža ličnu pažnju zaposlenim. Uzima u obzir potrebe ljudi, posebno kada su u pitanju razvoj vještina i aspiracija. Nagradjuju inovacije i kreativnost. Pruža priznanja i podršku. Delegira prava i obaveze sljedbenicima. Sljedbenike lider tretira različito, jer ljudi imaju različite talente. Lideri donose odluke, ali treba i da dobiju podršku za sprovođenje odluka.

Nestabilnost okruženja zahtijeva transformaciono liderstvo. Na drugoj strani, transformaciono liderstvo zahtijeva posvećenost, adekvatno organizaciono ponašanje i zadovoljstvo radom. Transformaciono liderstvo je proaktivno. Ono nastoji da promjeni kulturu organizacije, te motiviše ljude na ostvarivanje ciljeva povezanih sa višim idealima i moralnim vrijednostima. To je proces u kome se ljudi mijenjaju. Transformaciono liderstvo usmjerava ljude ka promjenama, dok su lideri ljudi od integriteta, sa visokim etičkim vrijenostima, konceptualnim i tehničkim kompetencijama, te društvenim sposobnostima. Između transformacionih lidera i sljedbenika razvija se povjerenje i saradnja.

Transformaciono liderstvo često uključuje ličnu identifikaciju sljedbenika sa liderom. Sljedbenici mogu da se poistovjete sa liderom u domenu oponašanja ponašanja i prihvatanju ideala i vrijednosti lidera (Yukl, 2013). Lična identifikacija ukazuje na **harizmu, kao komponentu transformacionog liderstva**. Zato Bass (1985, str.31) kaže: “ Harizma je neophodan elemenat transformacionog liderstva, ali sama po sebi ne može da objasni proces transformacije“. **Ključne tačke procesa transformacionog liderstva su vizija i kreiranje organizacione kulture – zajedničkih vrijednosti organizacije i normi ponašanja, kojima se povećava fleksibilnost, te inovativnost i preduzetničko ponašanje organizacije**

Kao efektivnom stilu liderstva, transformacionom liderstvu poklonjena je velika pažnja u literaturi. Transformaciono liderstvo je privlačano i društveno prihvatljivo, jer lider nudi viziju budućnosti i nastoji da mobiliše druge na promjenu radi zadovoljenja njihovih interesa. Prema tome, transformaciono liderstvo uključuje interakciju lidera i sljedbenika i u toj interakciji sljedbenici i njihove potrebe imaju značajnu ulogu. Nadalje, transformaciono liderstvo naglašava, ne samo potrebu za promjenama, nego i važnost vrijednosti u procesu liderstva. **Dokazi potvrđuju zaključak da je transformaciono liderstvo relevantno u većini situacija, što ne znači da je jednako efikasno u svim okolnostima.** Takodje, međjukulturna istraživanja sugerišu da se transformaciono liderstvo može češće koristiti u nekim kulturama nego u drugim. (Yukl, 2013).

Medjutim i transformaciono liderstvo trpi kritike zbog konceptualne nejasnoće, tj. nedovoljnog razgraničenja karakteristika, odnosno faktora i preklapanja sa sličnim konceptima liderstva, posebno sa harizmatiskim liderstvom. Nadalje, transformaciono liderstvo potencira osobine ličnosti («lideri su istureni naprijed»), te je elitističko i orijentisano prema «herojskom» liderstvu. Konačno, ovaj stil liderstva nema garanciju zaštite od mogućnosti zloupotrebe.

2. PERSONIFIKOVANI STILOVI LIDERSTVA

Personifikovani stilovi liderstva su dominantno oblikovani karakteristikama ličnosti i sposobnostima nosioca liderske funkcije. U ovaj koncept liderstva svrstavamo **harizmatičko i racisoidno liderstvo**.

Harizmatičko liderstvo

Riječ harizma je grčkog porijekla i znači «poklon», odnosno dar, milost ili uslugu «datu od Boga». Max Weber (1947) definiše harizmu kao kvalitet koji pojedinca izdvaja od drugih i koji navodi okolinu da vjeruje da taj pojedinac ima posebne osobine i moći. Prema tome, **harizmu čine dva faktora: dještvo izuzetne ličnosti i projektovanje slike o posebnosti lidera od strane sljedbenika**. U literaturu postoje različiti pogledi na to da li je harizma rezultat karakteristika lidera, uslova situacije u kojoj se nalazi organizacija, odnosno «socijalna» grupa ili, pak, interakcije između lidera i ljudi.

Harizmatični lideri imaju viziju budućnosti, imaju određeni sistem vrijednosti, kreiraju atmosferu promjena i stalno traže nove ideje i inicijative. **Savremeni pristupi harizmatičkom liderstvu potenciraju interakcija lidera i ljudi koje vode**. Neki teoretičari obješnjavaju fenomen harizme procesima psihodinamike sljedbenika, kada se sopstveni identitet „utapa“ u identitet idealizovanog lidera (Keits de Vries, 1988). Drugi istraživači govore o neposrednoj i udaljenoj harizmi, pri čemu je neposredna harizma posljedica bliskih kontakata sa idealizovanim liderom (Shamir, 1995). Naime, u savremenim organizacijama, motivaciona moć harizme izvodi se iz vjerovanja sljedbenika u posebnost misije lidera – njegove vizije, sistema vrijednosti i ponašanja, a ne iz vjerovanja u njegove natprirodne moći.

Moderna psihologija ističe da je harizmu generiše emocija, tj. emotivna veza lider - sljedbenik. Bazična osobina harizmatičkog lidera je emocija (Viseman) i to:

- a) snaga emocije;
- b) «zaraznost» emocije (emocija se prenosi na druge);
- c) otpornost na tuđu emociju.

Emocionalna pronicljivost je važna osovina lidera. Naime, emocionalna pronicljivost je sposobnost identifikovanja osjećanja drugih. To je sposobnost prepoznavanja emocija drugih da bi im se moglo udovoljiti, odnosno «vezati» za sebe. Shodno tome, «zaraznost» emocije lider postiže «slaganjem» svoje poruke i onog što sljedbenici osjećaju, odnosno «žele čuti».

Emocionalna kontrola je bitna karakteristika lidera. Emocionalna kontrola omogućava lideru da «dozira» svoj emocionalni izraz, te da vodi sljedbenika «od gnjeva na nešto - do oduševljenja nečim». Upravo, emocionalna kontrola omogućava pribranost lidera u stresnim i konfliktnim situacijama. Kroz pribranost lider pokazuju da vladaju «teškom» situacijom i taj pozitivan odnos prenosi na druge.

Psiholozi - istraživači harizmatičkih lidera identifikuju i pojavne **osobine harizmatičkih lidera**, kao što su:

- **Ubijedjenost u sopstvenu vrijednost i važnost** (samopouzdanje), što prenose na svoju okolinu. Oni vjerovatno imaju snažnu potrebu za moći i snažno vjerovanje u svoje ideale i vjerovanja;
- **Velika psihofizička energija**, koja omogućava da su potpuno posvećeni i da uporno rade na ostvarivanju ciljeva. Radi ostvarenja sopstvene vizi, spremni su na preuzimanje ličnog rizika i žrtvovanje;
- **Visoka tolerancija na stres**, što im omogućava da se upuštaju u riskantne poduhvate i funkcionalne konflikte;
- **Naglašene govorničke vještine**, sa sposobnošću jednostavnog i figurativnog izražavanja (na primjer, Martin Luter King: «I have a dream»). Oni koriste snažne izražajne oblike posebno u artikulisanju sopstvene vizije;
- **Optimizam i entuzijazam**, koji se prenose na sljedbenike, da bi ih mobilisali na ostvarivanje vizije. Oni modeliraju identifikaciju sljedbenika sa organizacijom i prenose visoka očekivanja na sljedbenike;

Savremena istraživanja pokazuju da je dio harizmatičnosti urođen kod čovjeka, dok se drugi dio formira vaspitanjem, obrazovanjem i iskustvom. Većina psihologa smatra da se harizmatične osobine, kao što su: stav i držanje, komunikacija i izražavanje, slušanje drugih i postavljanje pitanja, te prenošenje ideja, mogu razviti i trenigom.

Harizmatični lideri nude privlačne vizije i koriste jezik koju uključuje parole i metafore koje su saglasne sa iskustvom, vrijednostima i očekivanjima sljedbenika. Na motivaciju sljedbenika, lider utiče i izražavanjem snažnih pozitivnih emocija i entuzijazmom („mi to možemo“). Uticaj lidera se ostvaruje i preko procesa „lične identifikacije“. Neki sljedbenici kroz „ličnu identifikaciju“ sa liderom, su spremni, ne samo sprovesti zahtjeve lidera, nego uložiti i dodatni napor da bi ugodili lideru.

Posebno važni izvori uticaja harizmatskog liderstva na sljedbenike su: socijalna identifikacija, internalizacija, te samoeфикаsnost i kolektivna ефикаsnost.

Socijalna identifikacija nastaje kada su ljudi ponosni što su dio određene socijalne grupe ili organizacije. Članstvo u organizaciji smatraju jednim od najvažnijih društvenih identiteta. Ljudi su tada spremni potrebe organizacije staviti iznad sopstvenih potreba, jer vide da su njihove uloge i naponi uvezani sa većim subjektivitetom, pa su oni „bitniji“, a njihov rad je značajniji.

Socijalna identifikacija je fenomen vezan za koncept kulture (pretpostavke, vrijednosti, norme, simboli). Shodno tome, harizmatični lider može pojačati socijalnu identifikaciju oblikovanjem vizije koja „naliježe“ na sistem pretpostavki i vrijednosti sljedbenika. Takodje, u funkciji intenzivne socijalne identifikaciju mogu biti i ostali elementi kulture, kao što je upotreba simbola, manifestacija i ceremonija, te žargon i „priče“ koje kruže organizacijom.

Internalizacija nastaje kada sljedbenici vide da je njihova uloga u organizaciji i njihov rad povezan sa njihovim vrijednostima i njihovom suštinskom prirodom. Ovaj fenomen lider češće postiže prezentacijom vizije koja je uskladjena sa vrijednostima i očekivanjima

sljedbenika, a kasnije kada se zadobije povjerenje, vizija može uključiti i nove pretpostavke i vrijednosti.

Samoefikasnost – to je vjerovanje da je neko kompetentan i sposioban za postizanje teških zadataka. Sljedbenici sa visokom samoefikasnošću su spremni uložiti dodatne napore i duže istrajavati na savladavanju teškog zadatka. **Kolektivna efikasnost – predstavlja percepciju sljedbenika da se izuzetni rezultati mogu postići zajedničkim naporom.** Lider može stimulisati efekte samo i kolektivne efikasnosti, inspirativnom vizijom, optimizmom da se vizija može ostvariti i pružanjem pomoću sljedbenicima. U tom smislu, važan je efekat postavljanja etapnih ciljeva. Ostvarenjem prvih ciljeva povećava se percepcija samo i kolektivne efikasnosti.

U literaturi liderstva, neki autori posmatraju harizmatičko liderstvo kao segment transformacionog liderstva, dok drugi istraživači posmatraju harizmatičko liderstvo kao posebnu konstrukciju, istina, sa malim razlikama u odnosu na transformaciono liderstvo. Razumljivo, kod svih autora harizma je centralni koncept harizmatičkog liderstva. **Harizma obezbjeđuje superioran uticaj na socijalni grupu, odnosno sljedbenike.** Rezultat tog posebnog uticaja je snažno prihvatanje vizije i posvećenost misiji organizacije.

Bas (1985) navodi da je harizma neophodna komponenta transformacionog liderstva, ali i napominje da harizmatičan lider ne mora biti i transformacioni lider. Naime, **suština transformacionog liderstva je da nadahnjuje sljedbenika, te da ih snaži i čini manje zavisnim od lidera, afirmacijom delegiranja autoriteta.** Transformacioni lider stvara timove, razvija vještine pratilaca, omogućava direktan pristup informacijama, eliminiše nepotrebnu kontrolu i stvara snažnu kulturu organizacije. Nasuprot tome, harizmatičan lider više ima ponašanje koje njeguje sliku njegove izuzetne kompetencije i povećava zavisnost sljedbenika: preuzimanjem ličnog rizika, ograničavanjem informacija, proizvodnjom personalnih utisaka i sl.

Nadalje, Bass (1985) navodi i da su reakcije sljedbenika na harizmatične lidere raznovrsnije i ekstremnije u odnosu na transformacione lidere. Harizmatički lideri često polarizuju ljude na strastvene pristalice ili nepomirljive protivnike. Dok se transformacioni lideri mogu sresti u bilo kojoj situaciji, harizmatični lideri su rijetki, pa se čini da je njihova pojava uslovljena nestandardnim uslovima, tj. kada formalni autoritet ne može da obezbijedi rješenje krize ili kada su vrijednosti tradicionalne kulture dovedeni u pitanje.

Shamir, House i Arthur (1993) identifikuju ponašanje i efekte harizmatičkih lidera kako slijedi:

a) Ponašanje harizmatičkog lidera:

- pružanje ideoloških objašnjenja;
- naglašavanje kolektivnog identiteta;
- pozivanje na istoriju;
- pozivanje na vrijednost i efikasnost sljedbenika;
- pozivanje na kolektivnu efikasnost;
- iskazivanje povjerenja u sljedbenike.

b) Efekti harizmatičkog liderstva prvog reda:

- povećano samopoštovanje i samopouzdanje;
- poboljšanja pojedinačna i kolektivna efikasnost;
- društvena identifikacija i identifikacija sa liderom;

c) Efekti harizmatškog liderstva drugog reda:

- lična posvećenost lideru i misiji;
- organizaciono primjereno ponašanje;
- smislenost zadatka;
- spremnost na žrtvu.

Autori navode da harizmatško liderstvo ostvaruje svoje motivacione ishode kroz: promjenu percepcije sljedbenika o prirodi posla i organizacije; pružanje privlačne vizije; razvijanje kolektivnog identiteta i poboljšavanje pojedinačne i kolektivne efikasnosti..

Medjutim, treba reći da harizmatško liderstvo može da izgubi snagu, ako se slika lidera počne kvariti u percepciji sljedbenika. **Nestabilnost harizmatškog autoriteta** primjećuje i Weber, koji razlikuje tri vrste autoriteta: harizmatški, pravni i tradicionalni. Pravni i tradicionalni autoriteti su racionalni i stabilni, jer harizmatškog liderstva nema bez harizme lidera. Zato harizmatško liderstvo nosi i rizik nestabilnosti ili kratkotrajnosti. Nadalje, **harizmatško liderstvo može biti zloupotrebjeno**, kada se lični ciljevi i interesi projektuju kao opšti, ili kada se rizik nestabilnosti liderstva nastoji «konzervirati» kultom ličnosti. Uostalom, harizmatške ličnosti imaju snažnu potrebu za moći, a sama „moć teži da bude veća“. Istorija je, na žalost, puna primjera zloupotrebe harizme u političkom liderstvu, te nastojanja očuvanja liderstva preko kulta ličnosti.

Progresivno harizmatško liderstvo može ostati kao trajno nasljedje kada se učenje, odnosno vrijednosti zalaganja harizmatškog lidera pretoče u kulturu organizacije i norme ponašanja. Na kraju ističemo da harizmatško liderstvo svojim efektima postiže brze promjene, te je pogodno za procese transformacije organizacije. Nakon transformacije organizacije, generičku snagu harizmatškog liderstva treba «utkati» u kulturu organizacije.

Narcisoidno liderstvo

Narcisoidan stil liderstva teško je precizno definisati i odrediti. U osnovi, **ovaj stil se temelji na specifičnoj psihološkoj zavisnosti lidera od sljedbenika.** Dakle, u odnosu na harizmatško liderstvo sada imamo „obrnutu“ situaciju, odnosno procese psihodinamike samog lidera. Naime, teoretičari narcizma prave razliku između normalnog narcizma, jer je svaki čovjek «opterećen» sobom do izvjesne granice, i narcističkog poremećaja ličnosti, kada je osoba naglašeno obuzeta sobom.

Ljudi sa narcističkim poremećajem ličnosti nijesu uspjeli da savladaju najranije razvojne zadatke (proces odvajanja djeteta od majke), te kasnije ne mogu izrasti u nezavisnu i snažnu autentičnu ličnost. **Jednostavno, ove osobe nijesu izgradili cjelinu sopstvenog identiteta, pa nemaju čvrsto uporište u sebi i to uporište traže u pažnji i poštovanju od strane drugih. Prema tome, kod ličnosti sa narcističkim poremećajem javlja se skriveni osjećaj sopstvene neadekvatnosti.**

Taj osjećaj sopstvene neadekvatnosti uzrokuje ponašanje narcisoidne ličnosti u suprotnom smjeru. Tako, **naglašeno narcisoidne osobe, nesvjesno vodjene, osjećajem sopstvene neadekvatnosti, imaju snažan nagon za uspjehom, traže dominaciju i inicijativu, kako bi zadobili pažnju i poštovanje drugih.** Narcisoidnost vuče korjene iz najranijeg djetinjstva, ali u periodu zrelosti takva osoba može razviti kreativnost i snažan osjećaj za humor. Sljedstveno tome, **narcisoidne ličnosti mogu biti privlačne za druge, iako nemaju sposobnost doživljavanja dubokih osjećanja prema drugima** (Kohut, 1966). Nemogućnost razvijanja dubokih osjećanja prema drugima, tj. odsustvo empatije je češće prisutno u narcisoidnom liderstvu.

Primjerom navodimo, da Američka psihijatrijska asocijacija (APA) dijagnosticira patološku narcisoidnost kao «sveprisutan obrazac grandioznosti» u fantaziji ili ponašanju, zajedno sa potrebom za divljenjem i nedostatak empatije. Ovi atributi moraju biti prisutni u različitim kontekstima. **Osobine naglašeno narcisoidne ličnosti su sljedeće: grandiozan osjećaj samovažnosti, preokupacija fantazijom o neograničenom uspjehu i moći, vjerovanje u poseban ili jedinstven status, zahjev za prekomjernim divljenjem, nedostatak empatije, nerazumna očekivanja (svi treba da prihvate njegovu želju), interpersonalna eksploativnost (iskorišćava druge), bahatost i bijes, zavist i ljubomora.**

Medjutim, istraživači narcisoidnih ličnosti ističu da uprkos unutrašnjim patnjama, ove ličnosti mogu imati mnoge osobine koje su potrebne za uspjeh, jer u organizacijama narcisoidna ličnost može naći sredinu koja će mu pružiti odobravanje i potreban osjećaj samopoštovanja. Dakle, **motivacija uzrokovana psihološkom neadekvatnošću, generiše snažan nagon za uspjehom. Narcis je vizionar, privlači sljedbenike, ima inicijativu i radi hrabro.** On je zabavan, snažan, ali i ranjiv. Shodno tome, Maccoby (2000, 2004) ističe da produktivni narcisi ne pokušava da razumiju budućnost. **Oni mijenjaju budućnost, jer su inovativni i imaju viziju.**

Prednosti produktivnih narcisa za efektivno liderstvo su vizionarstvo i sposobnost inspirisanja drugih. Maccoby ističe da produktivni lideri uvijek vide širu sliku, ne opterećuju se detaljima, a kada im se pravila ne sviđaju ili ih ignorišu ili ih promijene. Produktivni narcisi donose hrabre odluke, a preko vizije i harizme stižu sljedbenike. Na drugoj strani, sljedbenici ispunjavaju potrebu narcisa sa divljenjem i poštovanjem. Medjutim, naglašeno narcisoidne ličnosti imaju i nedostatke sa aspekta efektivnog liderstva. **Osnovni nedostati su: nedostatak empatije, arogancija, preosjetljivi su na kritiku, nemaju sposobnost slušanja drugih, nijesu mentori, okrivljuju druge za neuspjeh, itd.** Riječju, narcisoidni lideri su «teški za okolinu», tj. sadradnike, što nije pogodno za efektivno liderstvo.

Upravo zbog tih nedostataka, te mogućnosti kreiranja nerealne vizije, narcisoidno liderstvo mora biti ograničeno ili samoznanjem ili odredjenim «sidrima» u ustrojstvu organizacije. Prema tome, moraju se dokidati negativne strane narcisoidnog liderstva, jer «narcisoidno liderstvo nastaje kada postupci lidera, motivisani svojim potrebama i egomanijakalnim vjerovanjima, zamjenjuju potrebe i interese konstituenata i institucija koje vode» (Rosenthal, Pettinsky, 2006, str. 629). U tom slučaju, sljedbenici jednostavno funkcionišu kao «članovi publike», kroz čije divljenje lider pojačava vlastite slike o sebi (Rosenthal, Pettinsky, 2006, str. 630).

Narcisoidno liderstvo je najčešće vizionarsko liderstvo, pri čemu narcisoidan lider ima harizmu. **Harizma je ključni faktor uspona narcisoidnog lidera. Medjutim, narcisoidno liderstvo treba razlikovati od harizmatškog liderstva, jer harizmatško liderstvo uzima u**

obzir situaciju, ali i percepciju sljedbenika. Upravo, dimenzija percepcije sljedbenika nedostaje narcisoidnom liderstvu, jer su sljedbenici u narcisoidnom liderstvu «publika». Shodno tome, nestabilnost i kratkotrajnost je jedna od karakteristika narcisoidnog liderstva.

3.TIMSKO LIDERSTVO

U posljednjim dekadama XX vijeka, tj. u «dobu diskontinuiteta» (Drucker), kako bi mogle reagovati na promjene i kreirati konkurentsku prednost, organizacije stvaraju tzv. plitke organizacione strukture, zasnovane na timovima i primjeni savremene tehnologije. **Tim je interaktivna grupa ljudi sa zajedničkom svrhom, medjuzavisnim ulogama i komplementarnim vještinama.** U organizacijama imamo različite tipove timova i to: funkcionalne, multifunkcionalne (članovi pripadaju različitim poslovnim funkcijama), tzv. samoupravne, virtualne i generalne direktorske timove. Funkcije liderstva može obavljati jedna osoba (zvanični lider), ili mogu biti podijeljene između članova tima. **Kada funkciju obavljaju članovi tima nastaje zajedničko ili podijeljeno liderstvo.**

Kod funkcionalnih i multifunkcionalnih timova najčešće postoji zvanični lider sa pozicijom snažnog autoriteta. U tzv. samoupravnim timovima liderske funkcije su podijeljene i obavljaju se više neformalno. Virtualni timovi imaju članove na različitim lokacijama i oni su „umreženi“ u domenu komunikacije informacionom tehnologijom. Generalni direktorski tim je nosilac strategijskog menadžmenta u organizaciji.

Timovi kao organizacione grupe medjusobnozavisnih članova, sa zajedničkim ciljevima i uskladenim aktivnostima, postaju ključni element u anatomiji organizacije. Potencijalne prednosti timova su veća motivisanost i posvećenost zaposlenih, veća efikasnost i produktivnost, te bolji kvalitet proizvoda i usluga. No, to ne znači da se benefiti timskog rada javljaju. Efektivnost timskog rada zavisi od situacije i od specifičnih tipova ponašanja lidera. **Istraživanja kvaliteta rada timova pokazuju da je najvažniji faktor uspjeha organizacionih timova efektivno liderstvo.** Stil lidera u timskom radu zavisi od tipa tima i stepena relevantnosti pozicije tima u organizacionoj konfiguraciji.

Liderska funkcija u timu suštinski uključuje:

- **izgradnju posvećenosti zajedničkoj misiji i ciljevima;**
- **naglašavanje zajedničkih vrijednosti i zajedničkih koristi;**
- **definisanje efikasnih strategija i organizacije timske aktivnosti;**
- **unapredjivanje vještina članova tima;**
- **kreiranje medjusobnog povjerenja i kulture saradnje;**
- **održavanje povjerenja i optimizma u vršenju misije.**

Na timove se prenose i važne odgovornosti organizacije, te su nekada ovlašćeni da donose odluke, koje je ranije donosio pojedinac. Teoretski posmatrano grupna odluka je superiornija u odnosu na odluku pojedinca. Medjutim, **da li će se ostvariti pozitivan potencijal timske odluke zavisi od kvaliteta timskog liderstva – vještine lidera i tajminga (odluka „na vrijeme“).** Lider ne smije biti pasivan, niti apsolutno dominantan. On problem postavlja nepristrasno i stimuliše grupu na kreativan pristup problemu. Lider jasno odvaja fazu kreiranja ideje za rješavanje problema, od faze vrednovanja ideje u kojoj se koriste profesionalne procedure i tehnike evaluacije (Yukl, 2013).

U procesu donošenja odluka u timskom liderstvu bitno je razlikovati nekoliko slojeva (Northouse, 2008, str. 141-162):

A) Gornji sloj – liderske odluke - mentalni pristup lidera situaciji i determinantama situacije, što uključuje interne i eksterne faktore i neizvjesnost. Efektivni lideri treba da sagledaju širi kontekst situacije i širi spektar mogućeg djelovanja, kako bi se stvarli uslovi za timsko rješavanje problema. Kroz monitoring i analizu situacije lider odlučuje - da li da nadgleda rad tima ili da interveniše;

B) Srednji sloj – liderske aktivnosti - obuhvata arsenal internih i eksternih liderskih aktivnosti. Eksterne liderske aktivnosti odnose se na okruženje, a interne aktivnosti se dijele na zadatke i relacije (odnose). Efektivno liderstvo pretpostavlja pravilan izbor aktivnosti u datoj situaciji;

C) Donji sloj – efektivnost tima – sadržana je u razvoju i održavanju visokih performansi tima, odnosno organizacije. Efektivnost tima zavisi od pravilnog pristupa u prethodnim fazama liderskog procesa.

A.1. Liderska odluka – nadgledati tim ili intervenisati - na osnovu ovog pitanja i eksternih i internih faktora tima identifikovana su sljedeća ponašanja, odnosno aktivnosti lidera:

- a) **nadgledanje**: interno - utvrđivanje nedostataka tima i eksterno - predviđanje promjena u okruženju;
- b) **intervencija**: interna - korektivna akcija i eksterno - sprečavanje štetnih promjena.

Ponašanje lidera mora se temeljiti na informacijama i njihovom pravilnom strukturiranju i tumačenju.

B.1. Liderska odluka intervenisati interno, definiše dva spektra liderskih aktivnosti:

- a) **radi ostvarivanja zadatka** – razjašnjenja ciljeva i zadataka; restrukturiranje planova, procesa i uloga; ocjena rezultata i održavanje standarda; trening; ulazak u konflikt kada je to nužno;
- b) **radi zadovoljenja odnosa** – podučavanje i saradnja, upravljanje konfliktima, izgradnja posvećenosti i korišćenje etičkog liderstva, satisfakcija članova tima, dijeljenje informacija sa timom, definisanje načela rada.

Efektivno liderstvo pretpostavlja kontinuitet usmjerenosti i na zadatak i na relacije medju članovima tima, jer su funkcija zadatka i funkcija realacija usko povezane. Novija istraživanja efektivnosti viruelnih timova akcenat više stavljaju na funkciju odnosa, jer lider tima, mora imati sposobnost da u viruelnom ambijentu sagleda nijanse situacija i ličnosti. Prema tome, funkcija medjusobnih realacija je u virtuelnom liderstvu znatno teža.

B.2. Liderska odluka intervenisati eksterno, definiše sljedeći spektar aktivnosti – umrežavanje tima, da bi se povećao uticaj i dobijale informacije; predstavljanje tima u najboljem izdanju; dati podršku timu, kroz prikupljanje sredstava i dodjelu priznanja; obezbjedjenje tima od ometanja sa strane; ocjena okoline kroz ankete, kako bi se utvrdio uticaj na organizaciju.

C) Efektivnost tima – razvoj i održavanje visokih performansi tima, kako bi se obezbijedila realizacija zadataka i ciljeva. U literaturi su definisani preduslovi grupne efektivnosti koje

treba obezbijediti. Naime, **istraživači su identifikovali i osnovne karakteristike timova sa visokim performansama i to** (Larson, La Fasto, 1989):

- **jasni i inspirativni ciljevi (cilj mora biti logičan, razumljiv, privlačan i motivirajući);**
- **struktura tima mora biti vodjena rezultatima - jasno definisane uloge članova, sistem komunikacije i metode procjene pojedinačnih performansi;**
- **kompetencije članova tima – tehničke i interperonalne kompetencije;**
- **potpuna posvećenost jedinstvu tima i atmosfera saradnje;**
- **spoljna podrška i priznanja;**
- **principijelno liderstvo.**

Efektivno timsko liderstvo zahtijeva da lider insistira na profilisanju prethodno navedenih karakteristika tima. Generator visokih performansi tima je liderstvo, jer liderstvo utiče na četiri procesa u timu (Zaccaro i dr, 2001):

- **kognitivni proces** – pomaže razumijevanju problema od strane tima;
- **motivacioni proces** – postavlja standarde učinka tima;
- **afektivni proces** – pomaže da se u timu prevlada stres;
- **proces koordinacije** – integriše sve aktivnosti tima.

Osnovni kvalitet ovog stila liderstva su što tim posmatra u kontekstu organizacije ili u širem kontekstu djelatnosti i društva. Shodno tome, lider je posrednik u obradi složenih informacija koje su svojstvene timu. **Ovaj pristup liderstvu fokusira funkcije i odgovornosti liderstva, koje su u tradicionalnom pristupu vezivane za samog lidera, a u savremenim organizacijama se raspoređuju na članove tima.**

IZVORI:

1. Burns J.M. (1978): Leadership, New York, Harper & Row;
2. Bass B.M. (1985): Leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press;
3. Bass B.M., Avolio B.J. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA: Sage;
4. Garcia-Morales V., Jimenez-Barrionuevo M. and Guteierrez-Gutierrez Leopoldo (2012): Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, Journal of Business Research, Vol.65, n.7, pp. 1040-1050;
5. Maccoby M. (2004): The Productive Narcissist: The promise and peril of visionary leadership; New York, Broadway Books;
6. Kets de Vries M.F.R. (1988): Prisoners of leadership, Human Relations 41 (3), pp. 261-28;
7. Kohut H. (1966): Forms and transformations of narcissist, Journal of the American Psychoanalytic Association 14, pp. 243-272;

8. Larson C.E., La Fasto F.M. (1989): Teamwork: What must go right/ what can go wrong, Newbury Park, CA: Sage;
9. Rosenthal T, Pettinsky (2006): Narcissistic leadership, *The leadership Quarterly* 17, pp. 617-333.
10. Shamir B., House R.J., Arthur M.B. (1993) Motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organizational Science* 4(4) 577-594
11. Shamir B. (1995): Social distance and charisma: Theoretical notes and a exploratory study, *Leadership Quarterly* 16 (3), pp. 395-417;
12. Yukl G. (2013): *Leadership in Organizations*, PEARSON;
13. Weber M. (1947): *The theory of social and economic organization*; Chapter: „The nature of Charismatic Authority and Routinization“, translated by A.R. Anderson & Talcott Parsons;
14. Zaccaro S.J., Rittman A.L., Marks M.A. (2001): Team leadership, *Leadership Quarterly* 12, pp 451-483;

D O D A T A K

INTERKULTURNI KONTEKST LIDERSTVA *)

1. Kulturna okolina u medjunarodnom biznisu
2. Istraživanje nacionalnih kultura
3. Kulturni klasteri i njihov značaj za medjunarodni menadžment

*) Tekst preuzet iz:

Prof. dr Predrag Ivanović (2010): **Medjunarodni aspekti strategijskog menadžmenta;**
Ekonomski fakultet – Podgorica; str. 69-75

Kulturna okolina u međunarodnom biznisu

Koncept kulture izvorno nastaje u antropologiji, a kasnije se njime bave sociologija i psihologija, te discipline koje predstavljaju njihove derivate. Antropolog B. Taylor krajem XIX vijeka prvi oblikuje pojam kulture, kao «kompleksnu cjelinu koja uključuje znanja, vjerovanja, umjetnost, moral, zakone, običaje i druge sposobnosti i navike koje stiče pojedinac u jednom društvu» (prema 4, str. 391). **Kultura se generalno definiše kao skup vrijednosti i vjerovanja koji karakterišu i izdvajaju određenu socijalnu grupu u odnosu na ostale.** Poznata je definicija kulture Hofstede (1980, 2001) koji kaže: «kultura je kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih» (5).

Kao «kolektivni um» društvene grupe, kultura predstavlja opšti okvir ponašanja članova jedne zajednice. Ona nastaje kroz proces socijalne interakcije članova socijalne grupe, pa predstavlja socijalnu kategoriju koja se stiče (nije urođena) življenjem u određenom društvu. Kultura je relativno trajna kategorija koja se stalno uobličava i postupno evoluiru u okviru jedne socijalne grupe. Ona se prenosi sa generacije na generaciju, pri čemu svaka generacija dodaje nešto novo i modifikuje kulturu. Kultura oblikuje svijest i usmjerava ponašanje ljudi. Posebno je važno naglasiti da kultura poboljšava komunikaciju i socijalnu koheziju grupe. Shodno tome, pripadnici različitih kultura mogu različito reagovati u sličnim situacijama. **Poznavanjem nacionalne kulture, relativno tačno se može predvidjeti ponašanja članova određene socijalne grupe u rutinskim situacijama.**

Teorija menadžmenta preuzima koncept kulture početkom osamdesetih godina Dvadesetog vijeka. Naime, istraživanja uspješnih organizacija pokazuju da je snažna kultura, kao sistem određenih vrijednosti i vjerovanja, značajan faktor koji determiniše ponašanje organizacije i njen uspjeh. **Shodno tome, u menadžmentu je razvijen koncept «organizaciona kultura».** **Organizaciona kultura predstavlja sistem zajedničkih pretpostavki, vrijednosti i normi ponašanja članova organizacije.** Sadržaj organizacione kulture čine elementi kognitivnih (spoznajnih) matrica članova organizacije: bazične pretpostavke, vrijednosti, vjerovanja i sl., te elementi simbola, poput: materijalnih simbola, jezika, normi ponašanja itd.

Organizaciona kultura je faktor koji snažno utiče na efektivnost i efikasnost organizacije. Na efektivnost organizacije, organizaciona kultura utiče kao determinanta razvoja opštih sposobnosti upravljanja (ativan odnos prema promjenama u okruženju) i kao faktor donošenja stratezijskih odluka. Istodobno, organizaciona kultura utiče i na efikasnost organizacije, kao faktor: koordinacije, kontrole ponašanja članova organizacije, reduciranja neproduktivnih konflikata, te snaženja motivacije članova organizacije. **Treba naglasiti da se organizaciona kultura formira pod snažnim uticajem nacionalne kulture.** Sljedstveno tome, poznavanje nacionalne kulture je značajno za oblikovanje organizacione kulture. Nadalje, nacionalna kultura snažno determiniše ponašanje potrošača, te utiče na njihove potrebe i motive u procesu kupovine. **Uticaj nacionalne kulture na formiranje organizacione kulture i uticaj nacionalne kulture na ponašanje potrošača, predstavljaju dva osnovna razloga zašto menadžment kompanija mora izučavati nacionalnu kulturu prostora u kome organizacija razvija ekonomsku aktivnost.**

Koncept kulture je veoma važan u međunarodnom biznisu, ne samo zbog toga što je organizaciona kultura bitna determinanta svake organizacije, pa time i međunarodnih organizacija, nego i zbog toga što se međunarodni biznis odvija u uslovima različitih nacionalnih kultura. **Jednostavno možemo reći da međunarodni biznis predstavlja ekonomski fenomen koji se realizuje u različitim socio-kulturnim kontekstima. Samim tim, istraživanje kulturnog konteksta, odnosno nacionalnih kultura predstavlja imperativ za menadžment internacionalizovanih organizacija.**

Istraživanje nacionalnih kultura

Potreba intenzivnijeg izučavanja nacionalnih kultura postaje sve važnija sa intenziviranjem procesa globalizacije. Naime, globalizacija i razvoj međunarodnog biznisa podižu svijest o potrebi izučavanja kulturne okoline kao činioca biznis prakse. Kako bi se razumio složeni odnos internacionalizovane organizacije i multikulturnog konteksta u kome ona posluje, različite naučne discipline pokušavaju klasifikovati nacionalne kulture. Potreba klasifikovanja nacionalnih kultura je uzrokovala identifikovanje osnovnih dimenzija nacionalne kulture. Na osnovu tih dimenzija izučava se nacionalna kultura.

Holandski istraživač Hofstede je značajno podstakao istraživanja nacionalne kulture, afirmišući četiri dimenzije, na osnovu kojih se kulture mogu razlikovati i razvrstavati (5). **Osnovne dimenzije kulture su: distanca moći, individualizam - kolektivizam, izbjegavanje neizvjesnosti i «muške» naspram «ženskih» vrijednosti. Na osnovu istraživanja sprovedenih na Dalekom istoku, dodaje se i peta dimenzija: dugoročna orijentacija, nasuprot kratkoročne ili tzv. konfučijanski dinamizam.**

Distanca moći – predstavlja stepen u kome manje moćni članovi očekuju i prihvataju činjenicu da je moć neravnomjerno raspoređena u određenom društvu. U društvu sa niskom distancom moći, nejednakost se doživljava kao «nužno zlo» koje treba minimizirati. Nasuprot tome, u društvu sa visokom distancom moći, nejednakost se prihvata, jer se smatra normalnom osnovom socijalnog poretka.

Individualizam – kolektivizam je dimenzija koja je najviše istraživana u nacionalnim kulturama. Individualizam se odnosi na one kulture u kojima se očekuje da pojedinac brine samo o sebi i uzoj porodici. Prema tome, u ovoj kulturi veze između članova socijalne zajednice su labave. Kolektivizam se odnosi na one kulture u kojima su ljudi čvrsto integrisani u snažne socijalne zajednice. Ova kultura pripada društvima sa izraženom socijalnom kohezijom. Kohezija socijalne zajednice štiti pojedinca tokom života, a za uzvrat traži potpunu lojalnost društvu.

Izbjegavanje neizvjesnosti – predstavlja stepen u kome se članovi određene kulture osjećaju ugroženim u nejasnim i nepoznatim situacijama. U kulturi sa visokim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti, članovi razvijaju slabije sposobnosti preuzimanja rizika, te su manje orijentisani na promjene. Međutim, postavlja se osnovno pitanje: u kojoj mjeri društvo može kontrolisati neizvjesnost, s obzirom na činjenicu da se promjene neminovno dešavaju. Socijalna zajednica, tj. društvo nastoji kontrolisati neizvjesnost primjenom religije, zakona i tehnologije. Slično tome i organizacije koriste tehnologiju, pravila i rituale da bi reducirale neizvjesnost nepredvidljivog ponašanja pojedinaca.

«**Muške – ženske» vrijednosti**, predstavljaju dimenziju kulture koja se odnosu na podjelu uloga različitih rodova u društvu. Kulturu sa izraženim «muškim» vrijednostima karakteriše jasna podjela uloge muških i ženskih članova. Od muškarca se očekuje agresivnosti, snaga i usmjerenost na sticanje materijalnih vrijednosti, a od žene umjerenost i orijentacija na kvalitet života. Kulturu sa dominacijom «ženskih» vrijednosti karakteriše izpreplijetanost rodnih uloga, te su i muškarci i žene usmjereni na umjerenost, brižan odnos prema drugima i na rast kvaliteta života.

Dugoročna – kratkoročna orijentisanost («konfučijanski dinamizam») predstavlja petu dimenziju koju je Hofstede dodao nakon istraživanja koja je vršio sa kanadskim psihologom Bondom na Dalekom istoku. Ova dimenzija odnosi se na stepen u kome kultura podstiče članove na odlaganje zadovoljenja svojih materijalnih, emocionalnih i drugih potreba, za neko buduće vrijeme. Dugoročno orijentisana kultura afirmiše budućnost u zadovoljavanju potreba, odnosno cijeni strpljivost, istrajnost i štedljivost u sadašnjosti. Kratkoročno orijentisana kultura podstiče vrline koje se odnose na prošlost i sadašnjost – poštovanje tradicije, «čuvanje obraza» i sadašnje ispunjavanje društvenih obaveza.

HOFSEDEOV MODEL I TRI USPJEŠNE EKONOMIJE

	SAD	JAPAN	NJEMAČKA
- distanca moći	umjereno niska	umjereno visika	umjereno niska
- individualizam	visok individ.	umjeren kolektiv.	umjeren individ.
- Materij. vrijednosti	visoko	visoki	umjereno
- izbjegava. rizika	nisko	jako	umjereno
- vrijeme	dug rok	dug rok	dug rok

Bez obzira što se Hofstedeov model izučavanja nacionalne kulture može kritikovati sa aspekta pojmovnih i metodoloških ograničenja, on predstavlja dobru osnovu istraživanja nacionalnih kultura. Naravno, ovim pitanjem bavili su se i drugi istraživači (6). Na primjer, tzv. konsultantski model kulture (model je dobio ime po činjenici da ga najviše koriste menadžeri i konsultanti), razlikuje nacionalne kulture na osnovu:

- a) **Odnosa sa drugim ljudima – ovu dimenziju čini niz pitanja:** da li ljudi slijede uobičajena pravila ili imaju «fleksibilan pristup»; da li kultura podržava dostignuća pojedinaca ili preferira koheziju grupe; da li se osjećanja ljudi slobodno ispoljavaju ili su kontrolisana; da li ljudi unose sebe u potpunosti u poslovni odnos ili je odnos uredjen isključivo ugovorom; te da li položaj čovjeka zavisi od njegovog uspjeha ili je definisan rođenjem i rodbinskim i drugim vezama;
- b) **Odnosa prema vremenu – ovu dimenziju oblikuju sljedeća pitanja:** da li se vrijeme organizuje sukcesivno ili se poslovi rade uporedo, te da li se naglašava sadašnji uspjeh i planovi za budućnost ili se puno polaže na prošlost i tradiciju. Na

primjer, ono što je američki san (početak od nule – prošlost nije bitna) za Francuze je noćna mora (puno se polaže na prošlost);

- c) **Odnosa prema okruženju** – da li je motivacija za aktivnost unutrašnji poriv pojedinca ili se pojedinac prilagođava promjenama sredine, koje su izvan njegove kontrole.

Nadalje, izraelski psiholog Švarc razlikuje kulture na osnovu sljedećih dimenzija: (a) konzervativizam, nasuprot autonomije pojedinca; (b) hijerarhija ili egalitarizam; te (c) ovladavanje ili uskladjivanje odnosa sa okruženjem (11, str. 23-47).

Prvo pitanje svakog društva je odnos pojedinca i socijalne grupe. Na osnovu ovog pitanja razvijena je dimenzija kolektivizam-autonomija pojedinca. **Konzervativizam** znači da je pojedinac «ukorijenjen u kolektivitet», te se identifikuje sa grupom i učestvuje u zajedničkom načinu života, poštujući ustaljeni red (društveni poredak, poštovanje tradicije, sigurnost porodice, mudrost). **Suprotnost je autonomija pojedinca**, te pojedinac ispoljava svoje osobine, osjećanja, motive i vrši svoj izbor, dobijajući podsticaj i ohrabrenje od socijalne grupe.

Drugo pitanje svakog društva je način obezbjeđenja društvenog reda i odgovornog ponašanja. Na osnovu ovog pitanja razvijena je dimenzija hijerarhija – egalitarizam. **Hijerarhija** naglašava legitimnost nejednake raspodjele moći, uloga i sredstava, pa se ljudi socijalizuju i sankcionišu, kako bi se povinovali svojim ulogama i obavezama. **Egalitarizam** predstavlja naglasak kulture na jednakost, socijalnu pravdu, slobodu, odgovornost i poštenje.

Treće pitanje koje se nameće svim društvima je odnos ljudi prema okruženju, prirodnom i socijalnom. Ovo pitanje profilise dimenziju ovladavanje ili uskladjivanje odnosa sa okruženjem. **Ovladavanje** znači da kultura podstiče ambiciju, uspjeh, smjelost i kompetentnost, da bi se preuzela «kontrola na spoljnim svijetom». **Uskladjivanje** pretpostavlja «uklapanje» u okruženje, što znači da se prihvata svijet kakav jeste i ne postoji namjera da se mijenja i podređuje svojim ciljevima.

Interesantno je da američki antropolog Hol (Hall) razliku između kultura vidi u načinu komunikacije u određenom društvu (prema, 6). On razlikuje kulturu niskog konteksta i kulturu visokog konteksta. **Kultura niskog konteksta** nema izraženu povezanost pojedinca sa drugima (nema neverbalne komunikacije, ugovor se podrazumijeva, kulturni obrazac se brže mijenja). Takve su, na primjer, sljedeće kulture: anglo-američka kultura, skandinavska kultura, germanska kultura itd. **Kultura visokog konteksta** njeguje međusobni odnosi pojedinaca i ti odnosi dugo traju, pa postoji zajednički «kod» komunikacije (brza komunikacija, sporazumi češće usmeni, nego pisani). Primjerom navodimo, kulturu Japana, arapsku kulturu, kulturu naroda Mediterana i sl.

Kulturni klasteri i njihov značaj za međunarodni menadžment

Istraživanja nacionalnih kultura, na osnovu navedenih dimenzija, logično su omogućila i grupisanje zemalja u tzv. kulturne klastere. Shodno tome, istraživači nacionalnih kultura su vršili i klasterizaciju zemalja na osnovu atributa nacionalne kulture. **U okviru istog klastera, stavovi i ponašanja ljudi u različitim zemljama su međusobno vrlo slični i veoma različiti u odnosu na zemlje iz drugog klastera.**

Potrebno je naglasiti da u oblikovanju kulturnih klastera tradicionalan značaj imaju sljedeće determinante: religija, jezik i geografski raspored. U savremenim uslovima, sa razvojem tržišta i robne proizvodnje, te globalizacije i liberalizacije ekonomskih odnosa, sve više jača uticaj stepena ekonomske razvijenosti na evoluciju nacionalnih kultura.

Religija, svakako, istorijski oblikuje pretpostavke, vrijednosti, vjerovanja i norme ponašanja članova određene socijalne grupe. Osnovne religije u svijetu su: Hrišćanstvo, Islam, Judaizam, Hinduizam, Budizam i Taoizam. Interesantno je da su tri religije nastale na Bliskom i Srednjem istoku – Judaizam, Hrišćanstvo i Islam, te imaju dosta zajedničkih vrijednosti i vjerovanja. Hinduizam i Budizam imaju drugačiju kompoziciju vrijednosti i vjerovanja, pa na drugačiji način profilišu ponašanje ljudi i uticaj na organizacije. **Religija ima snažan uticaj u međunarodnom biznisu u menadžmentu, jer opredjeljuje: sistem vrijednosti, društveno ponašanje, odnose medju ljudima, način poslovanja, pa čak i dimenzije, kakav je, na primjer, način odijevanja. Jezik i geografija predstavljaju tradicionalne instrumente difuzije dimenzija određenih kultura.** Naime, jezik i geografija utiču na lak ili otežan «prenos» dimenzija određene nacionalnih kultura na druge narode i prostore.

Na nacionalnu kulturu utiče i stepen ekonomske razvijenosti. Pored nekih izuzetaka, kao što su, na primjer, Japan i Izrael, postoji opipljiva korelacija izmedju nivoa razvijenosti i određenih dimenzija nacionalnih kultura. **Načelno možemo reći, da sa rastom nacionalnog bogatstva raste orijentacija prema: nižoj distanci moći, individualizmu i «ženskim» vrijednostima.** Jednostavno, rast nacionalnog bogatstva uzrokuje promjene u kvalitativnim obilježjima stanovništva – difuzija obrazovanja, ekonomske aktivnosti, slobodnog vremena «diskrecionog dohotka» itd., što mijenja i «kolektivni um» određenog društva. **Dakle, ekonomski razvoj, zasnovan na naučno-tehničkom progresu, u savremenim uslovima predstavlja najsnažniji faktor evolucije tradicionalnih kultura, odnosno određenih procesa harmonizacije međunarodne kulturne okoline.**

Sa procesom globalizacije i liberalizacije ekonomskih odnosa, dolazi do harmonizacije kultura u poslovnim, organizacionim i formalnim aspektima. Istodobno, u identitetskim, etničkim, vrjedonosnim i i nematerijalnim aspektima, razlike medju kulturama ostaju i bivaju vidljivijima (Rakita, 2006, str. 119). **Zapravo, sa ekonomskim razvojem i osvajanjem političkih sloboda u svijetu, osim procesa globalizacije izražen je i proces identifikacije društava, koji se očituje kroz proces nastanka novih nezavisnih država, sa sopstvenim kulturama.** Divergentnost procesa, harmonizacije kultura u određenim aspektima i istovremeno postojanje razlika kultura u drugim aspektima, uzrokuju i evoluciju u orijentaciji menadžmenta internacionalizovanih organizacija.

KULTURNI KLASTERI

Najiscrpniji pregled kulturnih klastera predstavlja istraživanje Ronena i Šenkera (Ronen, Shenkar 1985, str.435):

- Anglo-saksonski - Velika Britanija, SAD, Kanada, Australija, Novi Zeland, Irska;
- Germanski – Njemačka, Austrija, Švajcarska;
- Nordijski – Norveška, Švedska, Finska, Danska;

- Južno-evropski – Portugal, Španija, Francuska, Italija;
- Latino-američki – Čile, Kolumbija, Argentina, Meksiko, Peru Venecuela;
- Arapski – poseban klaster koji obuhvata sve arapske zemlje;
- Daleko-istočni – Tajvan, Hong-Kong, Singapur, Filipini, Malezija;
- Blisko-istočni – Grčka, Turska, Iran;
- Izvan klastera – Japan, Indija, Izrael.

Procesi transformacije bivših socijalističkih zemalja i ubrzani rast preduzetničke snage nekih nacionalnih ekonomija i njihov uticaj na globalne ekonomske tokove, opravdava i mogućnost dopune navedenog pregleda kulturnih klastera oblikovanjem:

- Srednjo-evropskog – Slovenija, Češka, Slovačka, Mađarska, Poljska;
- Balkanskog – zemlje jugoistoka Evrope;
- Baltičkog – Estonija, Litvanija, Letonija;
- Izvan klastera – Brazil, Rusija, Kina, Južna Afrika.

Veliko ograničenje ovog pregleda klastera, sadržano je u činjenici da su veliki prostori svijeta ostali izvan relevantnih istraživanja nacionalnih kultura, poput Afrike i Centralne Azije. Nadalje, treba istaći da sličnost u okviru klastera nije apsolutna, nego relativna u odnosu na razlike prema zemljama iz drugog klastera.

Kada je riječ o teoriji i praksi organizacija i menadžmenta, kultura je veoma važna determinanta. Nasuprot tradicionalnom pristupu, po kome postoje opšteprimjenjiva pravila menadžmenta i organizovanja, istraživanja prakse menadžmenta pokazuju da ta pravila moraju uvažiti složenost kulturnog konteksta i adaptirati se njegovim karakteristikama. Zapravo, istraživanja pokazuju velike razlike u dimenzijama kulture između zemalja, odnosno njihovih grupacija, te menadžment organizacije, osobito internacionalizovanih organizacija, mora poznavati dimenzije nacionalnih kultura.

Nacionalna kultura snažno utiče na kulturu svake organizacije, tačnije organizaciona kultura ekzistira paralelo i zajedno sa nacionalnom kulturom. Osim toga, nacionalna kultura svojim pretpostavkama, vrijednostima i vjerovanjima, oblikuje ponašanje eksternih stejhoidera organizacije (kupaca, dobavljača, posrednika, konkurencije, javnosti i države) sa kojima organizacija ima «dnevnu komunikaciju». Sljedstveno tome, možemo zaključiti da je **važnost istraživanja i poznavanja različitih kultura neodvojiva od uspjeha u međunarodnom biznisu i međunarodnom menadžmentu.**

BALKANSKI KULTURNI KLASTER

Hofstede je sa grupom saradnika istraživao kulturu u 40 zemalja, od 1967-1973. godine (116.000 ispitanika je popunilo upitnike pripremljene na 20 jezika). Za nas je korisno što je tim istraživanjem bila obuhvaćena i bivša SFRJ (Hofstede, 1980). Na osnovu israživanja Hofstede, u bivšoj SFRJ, mogu se definisati osnovne karakteristike «balkanskog klastera». Na skali od 1-100 bodova imamo sljedeć indekse:

- a) Distanca moći (indeks 77) – vrlo visoka distanca moći, pa je kultura sklona autoritetima i postojanju «vodja»;

- b) Izbjegavanje neizvjesnosti (indeks 90) – stepen izbjegavanja neizvjesnosti je vrlo izražen, te je među najvišim u svijetu;
- c) Kolektivizam – individualizam (indeks 74 naspram 26) – visoka orijentisanost prema odgovornosti kolektiva za sudbinu svakog člana;
- d) Muške – ženske vrijednosti (indeks 22 – naspram 78) – primarna je socijalna dimenzija, a ne materijala, pa se cijeni socijalni status, odnos među ljudima, poznanstva i veze, a ne individualni rezultat rada i sticanja po tom osnovu;

Napominjemo da Hofstede nije direktno ispitivao petu dimenziju u bivšoj SFRJ, ali je možemo indirektno procijeniti: vremenska orijentacija – snažno vrednovanje prošlosti i sadašnjosti, uz postojanje kratkoročnog planiranja i dominantna orijentacija na egzistencijalne potrebe.

Kultura sa navedim atributima je najbližnja latino-američkom i mediteranskom klasteru, a najviše se razlikuje u odnosu na anglo-saksonski klaster, u svim dimenzijama. Sa ostalim klasterima ima sličnosti u nekim dimenzijama, a razliku u drugim. Na primjer, sa skandinavskim klasterom, ima sličnost u «ženskim» vrijednostima, a razliku u svim drugim dimenzijama.

Ovakve karakteristike «balkanskog» klastera su rezultat konteksta socio-ekonomskog razvoja u dugom vremenu. Naime, pozicija «kontaktne zone» između različitih civilizacija, česti ratovi na ovom prostoru i vjekovno prisustvo Otomanske imperije, koja svoj «opstanak» nije vezivala za naučno-tehnički progres, uzrokovali su potiskivanje domicilnog stanovništva prema prostorima sa veoma oskudnim resursima. Egzistiranje u takvim okolnostima zahtijeva čvrstu socijalnu koheziju u zajednici (porodica, bratstvo, pleme) i postojanje autoriteta, koji će ravnomjerno dijeliti oskudne resurse i brinuti o svim članovima zajednice. Takav socio-ekonomski kontekst gradi snažne dimenzije: visoke distance moći, kolektivizama i izbjegavanja neizvjesnosti. U uslovima oskudnih resursa, nije bila podijeljena rodna uloga (muškarci i žene dijele iste poslove), dok u načinu razmišljanja dominira tradicija, očuvanje poretka i «čuvanje obraza», pa se oblikuje dimenzija «ženskih» vrijednosti i kratkoročna orijentisanost. Istorijski kontekst razvoja kulture, kasnije, omogućava i njenu izraženu kompatibilnost sa komunističkom ideologijom i socijalističkom doktrinom.

Ovakva kultura bila je zloupotrijebljena za pokretanje destruktivnih političkih turbulencija na zapadnom Balkanu tokom devedesetih godina (bujanje nacionalizma, otvaranje «tradicije» međusobnih sukoba, odsustvo reješavanja sporova dogovorom, što je vodilo frojdovskom «teroru malih razlika» i ratnim razaranjima). Kultura ima snažne uplive i na organizacionu kulturu u privrednim subjektima, te podstiče: centralizovano odlučivanje u preduzećima, «socijalizaciju» i pozitivnih i negativnih rezultata rada, snaženje «sindikalne svijesti» i «budžetskog mentaliteta», uz odsustvo dugoročnog planiranja. «Sindikalna svijest» egalitarizma i «dijeljenja iste sudbine» bila je ozbiljna barijera imperativnom resutrukturiranju društvenih/državnih preduzeća. Stav «iste sudbine za sve», u nekim preduzećima onemogućio je restrukturiranje i odvajanje ekonomski održivih djelova, pa su propadale cjeline. Istodobno, kultura nije podsticala individualizam i preduzetništvo, pa ljudi i dalje preferiraju «državni posao» (sigurnost), što je, inače, kulturni obrazac svojstven svim nerazvijenim prostorima.

Sljedstveno rečenom, splet kulturnih, političkih i ekonomskih faktora, uzrokuje da tranzicija u balkanskim zemljama nije bila na nivou brzine i kvaliteta procesa u

srednjoevropskim bivšim socijalističkim državama. Vidljiva manifestacija, takvih društvenih procesa je zaostajanje zemalja zapadnog Balkana u procesu pridruživanja Evropskoj uniji.

IZVORI:

1. Hofstede G.: Culture consequences, International differences in work related values, Saga Publication, 1980.
2. Mojić D.: Klasifikacija kultura i njihov značaj za proučavanje organizacija, Teme 1/2010, Niš, 2009.
3. Ronen, Shenkar: Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis, Academy of management review, 1985.
4. Schwartz Sh.: A theory of cultural values and some implications for work, Applied psychology: An international review 48/1999;

