

NOVIJI PRISTUPI PROUČAVANJU VOĐSTVA U ORGANIZACIJAMA¹

Recent Approaches in Studying Leadership in Organizations

SUMMARY *Most influential recent approaches in studying organizational leadership were discussed in this article. Special attention is given to theories of transactional/transformational and charismatic leadership, having in mind their importance and wide presence in contemporary study of leadership in organizations. Other recent approaches such as visionary leadership, empowerment, team leadership etc. were also presented. Finally, an interesting view that leadership is sometimes irrelevant is discussed through an analysis of main standing points of theory about substitutes for leadership.*

KEYWORDS *leadership, organizations, transformational leadership, charismatic leader*

REZIME *U ovom članku su razmotreni najuticajniji noviji pristupi u proučavanju organizacionog vođstva. Posebna pažnja posvećena je teorijama o transakcionom/transformacionom i harizmatском vođstvu, imajući u vidu njihov značaj i široko prisustvo u savremenim proučavanjima vođstva u organizacijama. Ostali noviji pristupi poput vizionarskog vođstva, osamostaljivanja, timskog vođstva itd. takođe su prikazani. Na kraju, interesantno stanovište da je vođstvo ponekad nebitno razmotreno je kroz analizu glavnih pretpostavki teorije o zamenama za vođstvo.*

KLJUČNE REČI *vođstvo, organizacije, transformaciono vođstvo, harizmatски vođa*

¹ Ovaj rad potpomognut je od strane Research Support Scheme of the Open Society Support Foundation, grant No. 1423/1999.

Uvod

Proučavanje vođstva u organizacijama, nakon početnih pojedinačnih nastojanja početkom dvadesetog veka, dobija svoj puni zamah tokom četrdesetih i pedesetih godina, izražen kroz razvoj »klasičnih« teorija: teorija osobina ličnosti, teorija o stilovima vođstva i kontingentnih teorija vođstva (šire o ovim teorijama videti u: Mojić, 2000). Vremenom među istraživačima sazreva svest o nedovoljnosti navedenih pristupa i njihovoj nemogućnosti da obuhvate sve aspekte ovog zanimljivog i složenog procesa. Već od sredine sedamdesetih godina shvatanje o transformacionom i transakcionom vođstvu, uz proučavanje harizmatškog vođstva u organizacijama, postaje najdominantniji pravac istraživanja u ovoj oblasti. Uporedo sa navedenim, razvijaju se i drugi pristupi koji će detaljnije biti prikazani na sledećim stranama.

Transakciono i transformaciono vođstvo

Rana teorija transformacionog vođstva razvijena je, u najvećoj meri, iz deskriptivnog istraživanja o političkim vođama. Berns (Burns, 1978) je opisao vođstvo kao proces razvijanja međuodnosa u kom vođe utiču na sledbenike, ali i sami »trpe« uticaj u pravcu promene svog ponašanja kako nailaze na prihvatanje ili otpor. Transformaciono vođstvo se posmatra kao proces mikro-uticaja među pojedincima, ali i kao makro-proces mobilisanja moći za promenu socijalnih sistema i reformu institucija. Transformacione vođe teže da podignu nivo svesti sledbenika apelovanjem na »više« ideale i moralne vrednosti kao što su sloboda, pravda, jednakost, mir i slično, a ne na »niže« emocije poput straha, pohlepe, ljubomore ili mržnje. Za Bernsa, transformaciono vođstvo moguće je sprovesti od strane svakog u organizaciji i na bilo kom nivou. Nasuprot transformacionom vođstvu stoji transakciono vođstvo, kod kog se sledbenici motivišu apelovanjem na njihove sopstvene interese. Transakciono vođstvo takođe uključuje vrednosti, ali su to vrednosti koje su značajne za proces razmene, poput poštenja, odgovornosti i uzajamnosti (Yukl, Van Fleet, 1992: 175-176).

Oslanjajući se Bernsov teorijski doprinos, Bas (Bass) je predložio detaljniju teoriju za opisivanje transformacionih procesa u organizacijama, kao i za razlikovanje transformacionog, harizmatškog i transakcionog vođstva. On je definisao transformaciono vođstvo u smislu vođinog uticaja na sledbenike. Naime, vođa menja sledbenike čineći ih svesnijim značaja i vrednosti ishoda zadataka aktiviranjem njihovih potreba višeg nivoa i navodeći ih da prevaziđu sopstveni

interes radi dobra čitave organizacije. Kao posledicu ovog uticaja zaposleni osećaju poverenje i poštovanje prema vođi, i motivisani su da urade više nego što su, prvobitno, i sami očekivali (Yukl, Van Fleet, 1992: 176).

Prikaz 1. Karakteristike transakcionih i transformacionih vođa

Transakcioni vođa

Kontingentno nagrađivanje: »Ugovara« razmenu nagrada za napor, obećava nagrade za dobar učinak, priznaje dostignuća.

Upravljanje putem izuzetka (aktivno): Posmatra i traži odstupanja od pravila i standarda, preduzima korektivnu akciju.

Upravljanje putem izuzetka (pasivno): Interveniše jedino ako standardi nisu ispunjeni.

Laissez-faire: Odriče se odgovornosti, izbegava donošenje odluka.

Transformacioni vođa

Harizma: Obezbeđuje viziju i smisao misije, uliva ponos, zadobija poštovanje i poverenje.

Inspiracija: Saopštava visoka očekivanja, upotrebljava simbole za usmeravanje napora, izražava važne ciljeve na jednostavne načine.

Intelektualna stimulacija: Ističe inteligenciju, racionalnost i pažljivo rešavanje problema.

Individualizovano razmatranje: Poklanja ličnu pažnju, odnosi se prema svakom zaposlenom pojedinačno, vežba, savetuje.

Izvor: Bass B. M. (1990: 22)

Bas smatra da se transformaciono i harizmatско vođstvo razlikuju. Harizma je neophodan element transformacionog vođstva, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa. Sledbenici mogu sebe identifikovati sa popularnošću harizmatске ličnosti, ali to nije dovoljno da potčine lični interes nekom opštem društvenom cilju. Kao i harizmatски, i transformacioni vođa utiče na sledbenike razvijajući jake emocije i identifikaciju sa vođom, i može na taj način da transformiše sledbenike radeći kao »trener«, učitelj i mentor. Transformacione vođe nastoje da opunomoče i uzdignu sledbenike, dok mnoge harizmatске vođe nastoje da svoje sledbenike održe slabim i zavisnim, i da obezbede ličnu lojalnost, a ne privrženost ideji (Navedeno prema: Milisavljević, 1999: 96).

Istraživači Tihi i Devana (Tichy, Devanna, 1986) su, na osnovu intervju sa dvanaest generalnih menadžera iz pretežno velikih korporacija, zaključili da postoji

sedam zajedničkih karakteristika koje razlikuju transformacione vođe od transakcionih menadžera:

Oni sebe prepoznaju kao agente promene. Njihov profesionalni i lični imidž bio je da naprave razliku i transformišu organizaciju za koju su osetili odgovornost.

Radi se o hrabrim individualcima. Međutim, njihova hrabrost nije glupost. Oni obazrivo preuzimaju rizik i zauzimaju stav.

Veruju u ljude. Ove transformacione vođe nisu diktatori. Oni su moćni, ali i osetljivi za druge ljude, i rade na osamostaljivanju ostalih.

Oni su vrednosno orijentisani. Svaki od intervjuisanih transformacionih vođa bio je u stanju da artikuliše skup suštinskih vrednosti i iskazivao je ponašanje koje je bilo odgovarajuće u odnosu na njihove vrednosne pozicije.

Svi su doživotni »učenici«. Intervjuisani menadžeri su, bez izuzetka, bili sposobni da govore o greškama koje su napravili. Međutim, oni to nisu shvatali kao neuspehe, već kao prilike za učenje. Kao grupa, ispitanici su pokazali zavidnu spremnost na neprekidno učenje i razvoj.

Oni imaju sposobnost suočavanja sa složenošću, dvoznačnošću i nesigurnošću. Svaki od ispitivanih transformacionih vođa bio je u stanju da se suoči sa problemima i da ih sagleda u složenom, promenljivom svetu.

Ove vođe su vizionari. U stanju su da sanjaju, zatim da »prevedu« te snove i prizore tako da mogu da ih dele i drugi (Tichy, Devanna, 1986).

Većina istraživanja zasnovanih na ovoj teoriji uključivala je upotrebu upitnika nazvanog »Multifaktorski upitnik za vođstvo« (Multi-factor Leadership Questionnaire – MLQ), predviđenog za merenje različitih aspekata transformacionog i transakcionog vođstva. Skale koje su merile posebne aspekte transformacionog i transakcionog vođstva bile su zasnovane na faktorskoj analizi prvobitnog upitnika i verzija koje su naknadno sledile. Ovo početno proučavanje komponenti transformacionog vođstva bilo je veoma ograničenog dometa, pošto je znanje o predmetu istraživanja bilo nedovoljno za prepoznavanje dobrih primera koji bi bili upotrebljeni kao stavke u upitniku. Druga slabost u ranim verzijama MLQ ticala se formulacije stavki; najveći broj stavki o dimenzijama harizme i intelektualne stimulacije opisivao je posledice vođstva (na primer, sledbenici postaju »zagrejaniji« za posao i sagledavaju probleme na nove načine) pre nego konkretne, uočljive postupke vođe koji su prouzrokovali ove ishode. Kao odgovor kritičarima koji su istakli navedene slabosti, Bas je sa saradnicima uključio više stavki koje opisuju određena ponašanja vođa u prerađenoj verziji upitnika.

Nekoliko studija istraživalo je povezanost ponašanja vođe opisanog od strane podređenih u MLQ sa različitim kriterijumima uspešnosti vođstva poput ocene učinka od strane nadređenih i nivoa privrženosti zadatku od strane podređenih. U ovim studijama, ponašanje karakteristično za transformaciono vođstvo bilo je

mnogo jače povezano se pomenutim kriterijumima nego ponašanje transakcionog vođe, ali su neka »transkciona« ponašanja (na primer, kontingentno nagrađivanje i aktivno nadgledanje) bila takođe značajna za uspešnost vođstva. Rezultati ovih istraživanja podupiru tvrdnju da efikasne vođe primenjuju kombinaciju transformacionog i transakcionog ponašanja. Međutim, ograničenja proučavanja zasnovanih na korelaciji i upitnicima (poput pristrasnosti u ocenjivanju ponašanja vođa za koja se smatra da su efikasna) otežavaju izvođenje bilo kakvih čvrstih zaključaka sve dok rezultati ne budu potvrđeni pouzdanijim metodama istraživanja (Yukl, 1994: 353-354).

Harizmatско vođstvo

Zajedno sa teorijom o transformacionom/transakcionom vođstvu, pristup harizmatскоg vođstva ubedljivo dominira teorijom i istraživanjima o vođstvu sve od sredine sedamdesetih godina. U stvari, pitanje sličnosti ili razlike između teorija o transformacionom vođstvu i teorija o harizmatском vođstvu takođe je predmet znatnog interesovanja istraživača. Neki teoretičari minimiziraju razlike između transformacionog i harizmatскоg vođstva. Sada je skoro uobičajeno da se u mnogim knjigama i člancima ova dva pristupa smatraju istovetnim. Ovakva pretpostavka je bila osporena od strane drugih autora, koji shvataju transformaciono i harizmatско vođstvo kao odvojene procese, ali koji se delimično preklapaju. Bas smatra da je harizma nužna komponenta transformacionog vođstva, ali ističe da vođa može biti harizmatски, a da istovremeno ne bude transformacioni. Sa druge strane, nekoliko autora smatra da vođa može da bude transformacioni, a da u isto vreme ne bude harizmatски. Nekolicina čak ističe mogućnost da navedena dva tipa vođstva mogu biti nespojiva (Shamir, 1999).

Po Veberu, harizmom treba nazivati osobinu neke ličnosti na osnovu koje ona važi za izuzetnu i zahvaljujući kojoj se smatra da je ta ličnost obdarena natprirodnim ili nadljudskim, ili bar specifično izuzetnim, ne svakom dostupnim moćima ili osobinama; za njih se veruje da su bogomdane ili da su uzorne, i stoga se takva ličnost tretira kao vođa (Veber, 1976: 191). Trajs (Trice) i Bejer (Beyer) su naveli pet sastavnih komponenti Veberovog shvatanja harizme: 1) osoba sa izuzetnom nadarenošću, 2) kriza, 3) radikalno rešenje krize, 4) sledbenici koje je privukla izuzetna osoba zbog verovanja da su »kroz nju« povezani sa posebnim moćima i 5) potvrđivanje nadarenosti osobe putem ponovljenih iskustava uspeha (Trice, Beyer, 1986).

Na osnovu saznanja iz psihologije i političkih nauka, Robert Haus (Robert J. House) predložio je 1977. godine model harizmatскоg vođstva koji razlikuje karakteristike ličnosti i ponašanja harizmatских i neharizmatских vođa. Harizmate se, sma-

tra on, mogu razlikovati svojom sposobnošću dominacije, samopouzdanjem, potrebom da budu uticajni i snažnom uverenosti u moralnu ispravnost svojih uverenja. Hausova teorija bavi se, takođe, i uticajem harizmatiskih vođa na motivaciju podređenih. Harizmatiskie vođe imaju najveći uticaj na osećanja i vrednosti sledbenika, povećavajući njihovu motivaciju za ispunjavanje zadataka (Conger, Kanungo, 1988: 30-31).

Džej Konger (Jay A. Conger) je 1985. godine sproveo uporedno empirijsko istraživanje o višim rukovodiocima koji su važili za harizmatiskie ili neharizmatiskie, ali u svakom slučaju, uspešne vođe. Otkrio je da se harizmatiskie vođe mogu razlikovati od neharizmatiskih na osnovu skupa određenih osobina. Ove osobine uključuju strategijsku viziju, nekonvencionalne i kulturno neuobičajene menadžerske postupke koji uključuju lični rizik, upečatljive menadžerske veštine i inspirativne postupke. Konger smatra da se verovatnoća pripisivanja harizme vođi povećava 1) kako broj ovih komponenti raste i 2) kako se nivo intenzivnosti ili jačine pojedinačnih komponenti povećava.

Prikaz 2. Glavne osobine harizmatiskih vođa

1. *Samopouzdanje*. Oni imaju potpuno poverenje u svoje procene i sposobnosti.
 2. *Vizija*. Ovo je idealizovani cilj koji predlaže »bolje sutra« u odnosu na postojeće stanje. Što je veća razlika između ovog idealizovanog cilja i postojećeg stanja, veća je verovatnoća da će sledbenici pripisati izvanrednu viziju vođi.
 3. *Sposobnost artikulisanja vizije*. Oni su u stanju da razjasne i izraze viziju rečima koje su razumljive ostalima. Ovo izražavanje pokazuje razumevanje potreba sledbenika i, stoga, deluje kao motivaciona snaga.
 4. *Snažna uverenost u viziju*. Harizmatiskie vođe se smatraju veoma posvećenim i spremnim na preuzimanje visokog ličnog rizika. Oni preuzimaju na sebe visoke troškove i žrtvuju se da bi postigli svoju viziju.
 5. *Neuobičajeno ponašanje*. Osobe sa harizmom iskazuju ponašanje koje se smatra novim, nekonvencionalnim i suprotnim normama. Kada su uspešna, ovakva ponašanja izazivaju iznenađenje i divljenje kod sledbenika.
 6. *Smatrani su za zastupnike promene*. Harizmatiskie vođe se opažaju kao zastupnici radikalne promene, pre nego kao čuvari postojećeg stanja.
 7. *Osetljivost za okruženje*. Ove vođe su u stanju da prave realistične procene ograničenja iz okoline i sredstava potrebnih za sprovođenje promene.
-

Izvor: Conger J. A., Kanungo R. N. (1988: 91)

Zanimljiv je (i veoma uticajan) model koji 1988. godine zajedno uvode Konger i Rabindra Kanungo (Rabindra N. Kanungo). Naime, po ovim autorima, hariz-

matsko vođstvo je, prosto, pripisana osobina, zasnovana na opažanjima sledbenika u odnosu na ponašanje njihovih vođa. Na primer, najveći broj socijalnopsiholoških teorija smatra vođstvo proizvodom međusobnih odnosa članova grupe. Tokom rada na postizanju grupnih ciljeva članovi počinju da uviđaju da je njihov status u grupi ili status vođe ili status sledbenika. Ovo uviđanje zasniva se na opažanjima procesa »vršenja« uticaja. Pojedinaac koji ima maksimalan uticaj na ostale članove opaža se kao vođa. Vođstvo se, zatim, »ozvaničava« kada članstvo prizna i prepozna vođu na osnovu interakcije sa tom osobom. Drugim rečima, kvaliteti vođe se propisuju pojedincu kada ih članovi grupe prihvate i pripišu ih upravo uticaju te osobe. Harizmatičko vođstvo nije izuzetak u tom pogledu. Dakle, harizma se, smatraju Konger i Kanungo, mora posmatrati kao pripisana osobina od strane sledbenika (Conger, Kanungo, 1988: 79).

Oblasti saglasnosti među autorima o pretpostavljenim uticajima harizmatičkog vođstva na ponašanje sledbenika su sledeće: 1) izražena privrženost i poverenje u vođu, 2) dobrovoljno »pokoravanje«, 3) povećan učinak i motivacija, 4) veća grupna kohezija (u smislu zajedničkih uverenja i redih unutargrupnih sukoba) i 5) osećaj osamostaljivanja. Oko ove poslednje dimenzije, međutim, postoji izvesno neslaganje. Naime, neki autori vide osamostaljivanje kao univerzalan rezultat svih oblika harizmatičkog vođstva, dok drugi vezuju osamostaljivanje za samo jedan oblik – socijalizovanog harizmatičkog vođu (Conger, Kanungo, 1988: 328).

Međutim, ima autora koji dovode u pitanje pogodnost pojma harizme za organizacione uslove (Nur, 1998). Po ovom shvatanju, harizma crpi svoju motivacionu moć iz prihvatanja transcendentne misije vođe od strane sledbenika i njihove uverenosti u božanski izvor ove transcendentije. Kada je harizma sekularizovana, nijedna od ovih osobina nije očuvana. Time se značajno dovodi u pitanje motivaciona vrednost takve, »ovozemaljske«, harizme. Bez verovanja u transcendentnu misiju i božanski poziv, harizmatičko vođstvo nije ništa drugo nego još jedan stil vođstva ili lična osobina vođe. Ako je harizmatičko vođstvo u poslovnom kontekstu pojam različit od Veberovog shvatanja, autor se pita kako ga onda definisati? Istraživači ne mogu pripisati pojam Veberu zanemarujući potpuno njegovu transcendentnu dimenziju. Krajnje je vreme da se izađe sa rigoroznom definicijom onog što podrazumevamo pod »harizmom« ili da to sve prosto napustimo, smatra autor.

Vizionarsko vođstvo

Vizionarsko vođstvo jeste sposobnost stvaranja i artikulisanja realistične, verodostojne, privlačne vizije budućnosti za organizaciju ili organizacionu jedinicu, koja izrasta iz sadašnjosti i čini je boljom. Ova vizija, ako je pravilno odabrana i

primenjena, tako je snažna da skokovito pokreće budućnost prizivanjem energije, talenata i resursa da bi se predviđeno ostvarilo (Robbins, 1998: 375).

Šta je vizija? Pošto deluje na više nivoa, viziju je teško odrediti. Kada se kaže da vođa ima viziju misli se na sposobnost sagledavanja sadašnjosti kakva jeste i formulisanja budućnosti koja »izrasta« iz te sadašnjosti i unapređuje je. Vizija je ideja budućnosti; ona je prizor, snažno iskazana želja. Za vođe vizija nije san; to je realnost koja još nije nastala. Za njih je ona »opipljiva«; njihovo poverenje i posvećenost viziji su tako snažni da mogu posvetiti više godina njenom stvaranju. Na taj način vizija deluje kao unutrašnja snaga, »primoravajući« vođu na delovanje. Snaga vizije i vođina posvećenost inspirišu ostale koji prihvataju cilj, ali i sami iskazuju privrženost (Snyder, Graves, 1994).

Prikaz 3. Osobine efektne vizije

Zamisliva: prenosi sliku o tome kako će izgledati budućnost.

Privlačna: pogodna u odnosu na dugoročne interese zaposlenih, potrošača, akcionara i ostalih čiji su interesi prisutni u preduzeću.

Moguća: sadrži realne, ostvarive ciljeve.

Fokusirana: dovoljno jasna da usmeri donošenje odluka.

Fleksibilna: dovoljno opšta da dozvoli individualnu inicijativu i alternativne oblike reagovanja s obzirom na promenljive uslove.

Pogodna za saopštavanje: lako se prenosi drugima; može uspešno da se objasni u roku od pet minuta.

Izvor: Koter Dž. P. (1998: 89)

Obično se smatralo da je formulisanje vizije isključivo pravo i obaveza vođe organizacije. Međutim, Bart Nanus (Burt Nanus), inače autor knjige *Visionary Leadership* (1992), u svom skorašnjem članku ističe nekoliko razloga zbog kojih bi vođa trebalo da uključi i druge ljude u potragu za novom vizijom (Nanus, 1996):

Grupni pristup osigurava da vizija uključuje širok raspon stanovišta i stručnih mišljenja.

Proces učestvovanja omogućava da se ideje pojedinaca provere, obrazlože, poboljšaju i »prečiste« pomoću argumenata ostalih.

Uključivanje rukovodilaca u potragu za zajedničkom vizijom olakšava postizanje njihove privrženosti toj viziji.

Kada menadžeri dele iste vrednosti i snove možemo govoriti o stvaranju jednog tima kao dobitku ovog procesa.

Potruga za zajedničkom vizijom često proširuje razumevanje preduzeća, kao i izazova i mogućnosti koji će se verovatno pojaviti u budućnosti.

Bavljenje mogućim alternativama za budućnost, što je značajan aspekt ovakvih skupova, jeste kreativna, intelektualno podsticajna vežba koja pomaže da se slome preovlađujući pritisci da se i dalje radi »kao i uvek«.

Model razmene između vođe i članstva (LMX)

Polaznu osnovu modela razmene između vođe i članstva (*Leader-Member Exchange – LMX*) predstavlja uverenje njenog autora, Džordža Grena (George Graen), da su popularne teorije vođstva zasnovane na netačnoj pretpostavci da se ponašanje vođe odlikuje stabilnim ili »prosečnim« stilom vođstva. Drugim rečima, ovi modeli pretpostavljaju da se vođa odnosi prema svim podređenima na isti način. Nasuprot tome, Gren smatra da vođe razvijaju jedinstvene odnose »jedan na jedan« sa svakim od ljudi koji su mu podređeni. Bihevioristički naučnici nazivaju ovakvu vrstu veze vertikalnom dvočlanom vezom (*Vertical Dyad Linkage – VDL*). Inače, ovo je bio i prvobitni naziv modela iz koga su se razvila dva različita pravca istraživanja; prvi je LMX model, a drugi, relativno skorije razvijen, model »individualizovanog vođstva« (Schriesheim, Castro, Cogliser, 1999).

Autori modela smatraju da je formiranje navedenih vertikalnih dvočlanih veza spontan proces koji nastaje iz vođine težnje da delegira autoritet i dodeli radne uloge. Kao rezultat ovog procesa, Gren predviđa da će se razviti jedan od dva različita tipa odnosa razmene između vođe i članstva. Prvi tip razmene nazvan je »unutargrupna razmena« (*in-group exchange*). Kod ovog odnosa, vođe i sledbenici razvijaju partnerstvo koje se odlikuje recipročnim uticajem, uzajamnim poverenjem, poštovanjem i naklonošću, te osećanjem »zajedničkih sudbina«. Kod drugog tipa razmene, označenog kao »vangrupna razmena« (*out-group exchange*), vođe su okarakterisane kao prosti nadglednici koji ne uspevaju da stvore osećanje uzajamnog poverenja, poštovanja ili »povezanih sudbina« (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 490-491).

Na osnovu čega vođa odlučuje ko spada u koju kategoriju nije sasvim jasno, ali postoje podaci da su vođe sklone da biraju članove »in-grupe« na osnovu određenih ličnih osobina (na primer, starosti, pola, stavova) koje su slične njihovim sopstvenim, te na osnovu višeg nivoa stručnosti u odnosu na članove »aut-grupe« i/ili ekstravertne ličnosti (Robbins, 1998: 360).

Ako je Grenov model tačan, trebalo bi da postoji značajna povezanost između tipa razmene između vođe i članstva i radnih rezultata. Istraživanja podupiru ovu pretpostavku. Na primer, članovi »in-grupe« su češće imali veću privrženost organizaciji, veće zadovoljstvo poslom, kao i veći radni učinak nego zaposleni u »aut-

grupi«. Pozitivna razmena između vođe i članstva takođe je bila povezana sa većim nivoom kontrole okruženja, fer-odnosom nadređenog i zadovoljstvom podređenih vodstvu (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 491).

Atributivni pristup vodstvu

Atributivni pristup polazi od stava da je vodstvo, jednostavno, osobina (atribut) koju ljudi pripisuju drugim osobama. Upotrebljavajući »atributivni analitički okvir« istraživači su otkrili da ljudi vođama pripisuju osobine kao što su inteligencija, društvenost, izražena govornička veština, agresivnost, razumevanje drugih i marljivost (Robbins, 1998: 370).

Najveći deo teorija o vodstvu bezrezervno prihvata stav da su učinak ili zadovoljstvo zaposlenih posledica vođinih postupaka. Značajna osobina atributivnog pristupa je da nas upozorava na mogućnost da je vodstvo samo privid ili, pak, puko verovanje. Ljudi u organizacijama imaju isto toliko potrebu da objasne događaje kao i drugde, i pošto su reči »vođa« i »vodstvo« obavijeni gotovo mističnom »aurom«, »uticaj vođe« predstavlja izuzetno pogodan faktor kojem se može pripisati razlog za uspeh ili neuspeh. Vodstvo bi, zbog toga, moglo biti prosto »građenje imidža« ili »stvaranje mita«. Pfefer (Pfeffer) je razvio argumentaciju kojom podržava ovu ideju, navodeći tri razloga zašto vođe, obično, nemaju onaj uticaj na organizacioni učinak koji im se pripisuje.

Prvo, ako uspeh ili neuspeh nastanu zbog toga što se promenio način rada u organizaciji, malo je verovatno da je promena nastala kao posledica izmene u ponašanju vođe. Naime, ljudi često bivaju izabrani na rukovodeće položaje u organizacijama zato što se »dobro uklapaju« i imaju određene, prihvatljive osobine i stilove ponašanja, i na svaki način su ohrabrivani da se drže ovih obrazaca ponašanja. Drugo, čak i ako osoba sa drugačijim stilom zauzme vodeći položaj u organizaciji, takav pojedinac se, najčešće, veoma brzo socijalizuje prihvatajući očekivane obrasce ponašanja. Treće, i najvažnije, uspeh ili neuspeh organizacije su, često, u najvećoj meri određeni faktorima okruženja nad kojima čak ni najviši menadžeri nemaju kontrolu.

Navedeni Pfeferovi argumenti su veoma snažno podržani empirijskom evidencijom. Na primer, Rajh (Reich) je analizirao učinak brojnih organizacija u kojima je uspeh bio pripisan dinamičnom vodstvu od strane osoba koje su imale kontrolu. U gotovo svim slučajevima ispostavilo se da se uspeh pre može pripisati povoljnim makroekonomskim uslovima nego bilo čemu drugom. U opštijem smislu, način na koji se uspeh, gotovo neizbežno, pripisuje vodi grupe demonstriran je u strogo kontrolisanom eksperimentu koji je izveo Sto (Staw). Grupe su bile postavljene u takmičarsku situaciju, ali u kojoj je uspeh u obavljanju zadatka bio u

potpunosti izvan kontrole grupe, tj. potpuno u rukama eksperimentatora. Nezavisno od toga da li je grupa zaista ispunila zadatak, kada je obema grupama rečeno da su uspele, članovi su, gotovo uvek, pripisali uspeh uticaju vođe (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998: 367).

Podeljeno vođstvo

Najveći deo istraživanja i teorija o vođstvu favorizovao je određenje vođstva koje ističe primarnu važnost jednosmernog uticaja od strane pojedinačnog, »herojskog« vođe. Prevladavanje ovog shvatanja potiče delom i od atributivne pristrasnosti u odnosu na vođstvo. Alternativni pristup je u sagledavanju vođstva u velikim organizacijama kao sekvence višesmernog, uzajamnog procesa uticanja između više pojedinaca na različitim nivoima, u različitim podjedinicama, kao i unutar rukovodećih timova.

Bredford i Koen (Bradford, Cohen, 1984) tvrde da stereotip o herojskom vođi potkopava uspešnost vođstva generalnog menadžera. Od herojskog vođe se očekuje da bude mudriji i hrabriji od bilo koga drugog u organizaciji i da poznaje sve u njoj. Ova očekivanja su nerealna i vođe retko uspevaju da ih se pridržavaju. Prema Bredfordu i Koenu, podeljena odgovornost za ulogu vođstva i osamostaljivanje podređenih efikasniji su od herojskog vođstva, ali je malo verovatno da će se to desiti sve dok ljudi očekuju od vođe da preuzme punu odgovornost za sudbinu organizacije (Yukl, 1994: 458-459).

Dva su osnovna principa na kojima se zasniva podeljeno vođstvo: 1) subsidiarnost i 2) zasluženi autoritet. *Subsidiarnost* je pojam iz političke teorije, uveden u praksu savremene organizacije, sa ciljem da se postigne ravnoteža moći. Suština principa je u tome da viši organ ne bi trebalo da preuzima dužnosti koje može da obavi niži organ. To znači da menadžeri ne bi trebalo da preuzimaju dužnosti koje zaposleni mogu sami da ispune. Odnosi subsidiarnosti podrazumevaju poverenje. Menadžeri moraju verovati ljudima sa kojima rade, moraju verovati u njihovu kompetentnost, privrženost i predanost ciljevima organizacije. Zadatak menadžera je da razvijaju kompetentnost zaposlenih i da ih osamostaljuju da i sami preuzmu ulogu vođstva. *Zasluženi autoritet* je, takođe, pojam iz političke teorije, koji u vođenju savremene organizacije, koja sve manje liči na mašinu a sve više na skup političkih procesa, treba da objasni menadžerima da moć ne izvire iz nečijeg položaja, već iz dokazane kompetentnosti i zasluga. Slično političkim vođama, koji na izborima dobijaju poverenje građana na bazi ugleda i zasluga za određene doprinose, ljudi u organizaciji treba da se dokažu i da zasluže autoritet, pre nego što ga dobiju i upotrebe (navedeno prema: Petković, 1999: 37).

Uspešno podeljeno vođstvo podrazumeva nekoliko stvari:

Snažnu privrženost grupe zajedničkom, visoko postavljenom cilju.

Međusobno raznorodne članove grupe koji se razlikuju po poreklu, veštinama i orijentacijama.

Uzajamno poštovanje za drugačije sposobnosti i pristupe drugih.

Zrelu svest i prihvatanje otvorene prirode mnogih složenih problema sa kojima se susreću njihove organizacije.

Toleranciju za višeznačnost i neizvesnost, odupiranje sklonosti preteranog pojednostavljenja problema kako bi se oni učinili podesnijim za rešavanje (Gouws, 1999).

Ranije navedeni principi subsidijarnosti i zasluženog autoriteta pretpostavljaju dve stvari: 1) strukturiranje organizacije po timovima i radnim grupama (timsko vođstvo) i 2) osamostaljivanje ljudi za vođstvo. Navedena dva oblika predstavljaju svojevrsnu operacionalizaciju koncepta podeljenog vođstva.

Timsko vođstvo

Upotreba timova postala je »rešenje« devedesetih godina za mnoge »bolesti« radnih sredina. Kros-funkcionalni timovi, timovi neprekidnog usavršavanja, timovi sastavljeni samo od organizacionih članova, te timovi koji uključuju potrošače ili dobavljače – sve su to pokušaji približavanja potrošaču i povećanja uključenosti zaposlenih. Timovi se pojavljuju kao prirodna i najvažnija komponenta podrške upravljanju totalnim kvalitetom (*Total Quality Management – TQM*). Sve više vođe postaju svesni da je široka participacija u procesu odlučivanja neophodna ne samo za poboljšanja kvaliteta već i za sam opstanak i rast organizacija. Kreativna rešenja mogu poteći iz različitih izvora; vođe priznaju potrebu da se uspostave strukture koje će olakšati taj proces (Amason, Thompson, 1995).

Koncept tima se bazira na ponašanju zaposlenih, njihovim interakcijama, kao i odnosima menadžmenta i zaposlenih. Za razliku od koncepta tradicionalne hijerarhije u kojem je autoritet nametnut a ponašanje kontrolisano, u konceptu timske organizacije insistira se na zasluženom autoritetu i poverenju između menadžmenta i zaposlenih (Petković, 2000: 43). Tim može da se odredi kao »grupa čiji članovi imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva, za čije ostvarivanje su podjednako svi odgovorni« (Katzenbach, Smith, 1993).

Sam pojam tima razlikuje se od grupe u nekoliko stvari:

U grupama učinak, po pravilu, zavisi od rada svakog pojedinca. Učinak tima, međutim, zavisi od pojedinačnog doprinosa i proizvoda kolektivnog rada – ukupnog rezultata svih članova tima koji rade u harmoniji.

Druga razlika se odnosi na pitanje – na kome leži odgovornost za posao. Članovi grupe obično ne prihvataju odgovornost za bilo čije rezultate osim za svoje. Za razliku od toga, timovi se usredsređuju na pojedinačnu i zajedničku odgovornost. Dakle, ključna razlika je u tome što u grupi svaki član odgovara za svoj rad supervizoru, a u timu članovi imaju odgovornost jedni prema drugima.

Dok članovi grupe mogu da imaju zajednički interesni cilj, članovi tima imaju i zajedničku privrženost svrsi.

Konačno, u organizaciji se timovi razlikuju od grupa i po prirodi veza koje imaju sa rukovodstvom. Od radnih grupa se obično traži da odgovaraju na zahteve koje im rukovodstvo redovno postavlja. Sa druge strane, timovi su obično samoupravni do određenog stepena, tj. oni imaju slobodu da sami odrede svoje ciljeve, tempo i željeni pristup poslu bez intervencije uprave. Zbog toga se za mnoge timove kaže da su autonomni ili poluautonomni po prirodi (Grinberg, Baron, 1998: 274).

Prikaz 4. Razlike između timova i radnih grupa

<i>Radna grupa</i>	<i>Tim</i>
Snažan, jasno usredsređen vođa.	Podeljene uloge vodstva.
Individualna odgovornost.	Individualna i zajednička odgovornost.
Grupni cilj je isti kao i šira organizaciona misija.	Specifični cilj koji tim sam ispunjava.
Pojedinačni proizvodi rada.	Kolektivni proizvodi rada.
Održava efikasne skupove.	Ohrabruje otvorenu raspravu i aktivno rešavanje problema.
Meri svoju uspešnost indirektno kroz uticaj na druge (tj. finansijski uspeh poslovanja).	Meri učinak direktno kroz procenu kolektivnih proizvoda rada.
Raspravlja, odlučuje i delegira.	Raspravlja, odlučuje i obavlja stvarni rad zajedno.

Izvor: Katzenbach J. R., Smith D. K. (1993: 119)

Jedna od ključnih stvari u stvaranju tima je izgradnja kulture tima, koja će afirmisati timski duh, lojalnost, poštovanost, poverenje, postignuća i druge vrednosti. U nastojanju da izgradi poželjnu timsku kulturu vođa tima može pomoći strategija koja se sastoji od osam koraka:

Prethodno razraditi plan.

Kreirati filozofiju tima i podržati je.

Obezbediti pravo okruženje za sastanke.

Pripremiti biheviorističke strategije za vođenje sastanka »u glavi« pre početka.

Pratiti i usmeravati raspravu.

Preusmeravati raspravu od afektivnog ka kognitivnom sukobu.

Podržati tim.

Ponašati se proaktivno i reaktivno, nikako pasivno (Amason, Thompson, 1995).

Osamostaljivanje zaposlenih

Osamostaljivanje (*empowerment*) je, nema sumnje, »velika tema« poslednje decenije. Članci, knjige, konsultanti i seminari nude praktične menadžerske ideje, tehnike, metode i razloge za momentalnu primenu ovog novog i moćnog sredstva za povećanje motivacije i produktivnosti zaposlenih. Ipak, još uvek postoji znatno nerazumevanje šta je, u stvari, osamostaljivanje zaposlenih, kako bi ono moglo biti sprovedeno i šta se tačno njime može postići. Osamostaljivanje počinje kada se od zaposlenih zatraži da prihvate odgovornost za određivanje sadržaja njihovog posla i kvaliteta njihovog rada. Ono potiče iz posedovanja autoriteta da se učini nešto sa problemima koji se pojavljuju tokom rada. Suštinski, osamostaljivanje podrazumeva prenošenje odgovornosti donošenja odluka sa menadžera na zaposlene. U takvom okruženju, stari izgovor da »ja radim samo ono što rukovodstvo kaže i ništa drugo« ne može više da opstane.

Pitanje moći je ono što razlikuje osamostaljivanje od ranijih pristupa participaciji zaposlenih koji su težili da naglase njihovu ulogu, ali nisu vršili nikakvu stvarnu promenu u dodeljivanju moći i autoriteta. Svrha osamostaljivanja zaposlenih nije samo da osigura donošenje uspešnih odluka od strane »pravih« zaposlenih, nego i da obezbedi mehanizam pomoću kojeg se odgovornost za te odluke prepušta pojedincima i timovima. Osamostaljivanje im omogućava da donose odgovorne odluke o poslovima koje obavljaju; ono uključuje i upravljanje deljenjem važnih informacija i kontrolu nad faktorima koji ugrožavaju uspešan radni učinak (Ford, Fottler, 1995).

Međutim, osamostaljivanje nije prosto »davanje« ili »deljenje« organizacione moći. Ono obuhvata i pružanje pomoći drugima u pronalaženju njihove sopstvene moći, pomaganje da ispolje svoj potencijal, kao i da zadobiju osećaj poverenja i autonomije, neophodan za izbor mogućnosti. Istinski osamostaljen pojedinac, isto kao i istinski osamostaljen tim, ne zavisi više od procene drugih, nego to vrši »iznutra«. Da bi pomogao drugima da se razviju, da pronađu i primene svoju moć, vođa mora biti s njima povezan neposredno i neprekidno. Ali, oni se neće uvek razvijati u skladu sa očekivanjima. Međutim, sloboda da se svako razvija na sopstveni način predstavlja, upravo, samu suštinu vođstva. Sve to može stvoriti zabrinutost kod vođa. U tom procesu oni će se morati suočiti sa tom zabrinutošću i prevazići je kako

bi osamostalili sami sebe. Zaista, brojni autori tvrde da je jedan od najvažnijih zadataka za vođe da osamostale sami sebe, smatrajući to jednim od najvećih izazova u životu uopšte. Da bi to uradili, vođe moraju iz osnova preispitati svoja osećanja, emocije i unutrašnja ograničenja. U vremenu u kojem su timski rad i osamostaljivanje sve češći na radnom mestu, važno je da vođe održavaju veze sa drugima, »razotkrivajući« i deleći sa drugima dobar deo normalnih ljudskih osećanja (Hos-sack, 1993).

Moguće je izdvojiti pet potencijalnih strategija za osamostaljivanje zaposlenih (Ford, Fottler, 1995):

Strategija A: Osamostaljivanje bez prava odlučivanja. Primenjuje se u uslovima obavljanja rutinskih poslova. Sadržaj i kontekst posla određuju menadžeri, dok zaposleni izvršavaju dodeljene zadatke, bez prava odlučivanja. Zaposleni su motivisani samo materijalnim nagradama.

Strategija B: Postavljanje zadataka. Primenjuje se u uslovima u kojima uprava određuje ciljeve i misiju, dok se zaposleni podstiču da pronađu najbolji način da ih ostvare. Menadžment se oslanja na kreativnost i umeće zaposlenih, od kojih očekuje stvaranje promena, neprestano usavršavanje i otkrivanje novih mogućnosti.

Strategija C: Delimično osamostaljivanje. Odnosi se na osamostaljivanje zaposlenih usmereno na projekte. Ova strategija je uspešna prilikom uvođenja inovativnih projekata u starim i zrelim preduzećima sa iskustvom i tradicijom. Tada se formiraju autonomni radni timovi, koji dobijaju visok stepen samostalnosti, kako u pogledu sadržaja i konteksta posla, tako i u procesu donošenja odluka.

Strategija D: Definisane misije. Ova strategija osamostaljivanja zaposlenih ima za cilj obezbeđivanje efikasne kontrole. Zaposleni su uključeni u proces odlučivanja o kontekstu posla, ali ne i o njegovom sadržaju. Radi se o obliku stimulisanja zaposlenih da prihvate promene, pošto oni sami mogu da odrede kako će se raditi.

Strategija E: Samoupravljanje. Radi se o strategiji osamostaljivanja koja je usmerena na podsticanje preduzetništva i kreativnosti zaposlenih. Primenjuje se u mladim i dinamičnim preduzećima koja posluju u oblastima u kojima su brzina i inovacije neprestani konkurentski izazov. Potrebno je da su zaposleni spremni, voljni i sposobni da svoju inteligenciju, znanje i veze koriste u interesu ostvarivanja ciljeva i misije preduzeća.

Problem sa današnjim »pokretom osamostaljivanja« je u tome što često ignoriše stepen u kom vođstvo može biti podeljeno i uslove u kojima je moguć njegov uspeh. Zbog faktora kao što su smanjivanje broja zaposlenih (*downsizing*), veća obučenost, privrženost organizacija neprekidnom usavršavanju, primena programa upravljanja totalnim kvalitetom i uvođenje samoupravnih timova, izgleda da nema sumnje da sve veći broj situacija zahteva pristup vođstvu koji omogućava više osa-

osamostaljivanja. *Ali ne sve situacije!* »Slepo« prihvatanje osamostaljivanja ili bilo kog drugog univerzalnog pristupa vođstvu nespojiv je sa najvećim delom iskustvenih saznanja iz ove oblasti (Robbins, 1998: 381).

Virtuelno vođstvo

Doba informatičke revolucije dramatično je uticalo i na izmenu u konceptu organizacije savremenog doba. Naime, poslovanje se sve više organizuje u okviru virtuelnih korporacija u okviru kojih na značaju dobijaju prilagodljivi modeli izgrađeni oko informacionih mreža, fleksibilna radna snaga, oslanjanje na spoljne izvore i mreže strateških partnerstava (Huey, Sookdeo, 1994). Ove virtuelne organizacije, za razliku od tradicionalnih organizacija koje se zasnivaju na mestu obavljanja aktivnosti, kreirane su na principu same aktivnosti (koncept »organizacije bez mesta«).

Osnovna menadžerska dilema u virtuelnim organizacijama svodi se na pitanje: »Kako upravljati ljudima koje ne vidite?« Jednostavan odgovor je – *tako što im verujete*. Međutim, očigledna jednostavnost navedenog skriva značajan preokret u organizacionom mišljenju. Naime, *poverenje je osnov virtuelne organizacije i fenomen koji otvara novo poglavlje vođstva* (Handy, 1995: 41).

Postoji sedam ključnih principa poverenja koje treba imati na umu:

Poverenje nije slepo. Nerazumno je verovati ljudima koje dobro ne poznajete, koje niste videli u akciji i koje ne povezuju isti ciljevi. Zbog toga se velike organizacije moraju podeliti u manje, relativno stalne grupe, kako bi se u njima primenio navedeni princip.

Poverenje zahteva granice. Neograničeno poverenje je, u praksi, nerearno. Pod poverenjem organizacije, u stvari, podrazumevaju uverenost u nečiju sposobnost i privrženost cilju.

Poverenje zahteva učenje. Organizaciono ustrojstvo koje se zasniva na relativno nezavisnim i stalnim grupama »gura« organizaciju ka nekoj vrsti federalne strukture koja je svuda sve prisutnija. Neophodan preduslov stalnosti je, međutim, sposobnost menjanja. Stalne grupe moraju uvek biti dovoljno fleksibilne da se menjaju kada vreme i potrošači to traže. Zbog toga one moraju razviti istinsku kulturu učenja.

Poverenje zahteva odlučnost. U stvarnosti se dešava da čak i ljudi koji najbolje procenjuju druge ponekad pogreše. Kada se pokaže da je poverenje neopravdano – ne zbog toga što su ljudi skloni prevari ili zlobi, nego zato što ne postupaju u skladu sa očekivanjima ili se na njih ne možete osloniti da će uraditi ono što

je potrebno – oni moraju da odu. Zbog interesa celine, pojedinac mora odstupiti. Poverenje mora biti nemilosrdno.

Poverenje zahteva jedinstvo. Ciljevi užih jedinica moraju biti usaglašeni sa ciljevima celine. Vizija i misija organizacije su okvir ponašanja njenih delova. Međutim, one nisu same po sebi dovoljne; potrebno je ohrabrivati ih i podržavati ličnim primerom vodstva. Doduše, uvek je opasna strategija personalizovati misiju (pošto je moguće da se ta osoba »spotakne ili padne«), ali je organizacijama zasnovanim na poverenju potrebna takva vrsta ličnog nastupa njihovih vođa. Poverenje nije i nikad neće biti bezlično.

Poverenje zahteva kontakt. Vizionarske vođe, ma koliko razumljive bile, nisu dovoljne. Zajednička posvećenost još uvek zahteva kontakt da bi postala stvarna. Paradoksalno, što više organizacija postaje virtuelna, utoliko je izraženija potreba ljudi da se sretnu »licem u lice«. Ovi skupovi su, međutim, drugačiji. Oni su više posvećeni procesu nego zadatku i najveća briga im je međusobno upoznavanje ljudi.

Poverenje zahteva podeljeno vodstvo. U dobro postavljenoj organizaciji zasnovanoj na poverenju teško se može govoriti o upravljanju. Reč je o vođenju. Potrebne su vođe sa različitim sposobnostima: vođa koji stvara viziju, vođa koji operacionalizuje viziju, vođa koji stvara grupe i timove, te operativni vođa koji vrši uticaj na članove grupe, njihovu privrženost cilju i predanost poslu (Handy, 1995: 44-48).

Zamene i neutralizatori vodstva

Postoji nemali broj autora koji smatraju da je značaj vodstva u velikoj meri precenjen i da u mnogim situacijama vođe imaju mali ili nikakav značaj. Ovu ideju istraživači Ker (Kerr) i Džermije (Jermier) uobličili su 1978. godine u teoriju zamena za vodstvo (*Substitutes for Leadership*). Teorija pravi razliku između dve vrste situacionih varijabli: zamena i neutralizatora. Zamene čine ponašanje vođe nepotrebnim ili izlišnim. One uključuju bilo koju karakteristiku podređenih, zadataka ili organizacije koja osigurava da će podređeni jasno razumeti svoje uloge, znati da obave zadatak, biti motivisani i biti zadovoljni svojim poslovima. Neutralizatori su bilo koje osobine zadataka ili organizacije koje sprečavaju vođu da deluje na određeni način ili poništavaju uticaje njegovih postupaka. Na primer, vođin nedostatak autoriteta da nagradi pozitivan učinak predstavlja situaciono ograničenje koje se može označiti kao neutralizator, dok nedostatak interesa podređenog za ponuđenu nagradu predstavlja uslov koji vodstvo čini bespredmetnim (Yukl, 1994: 291).

Prikaz 5. Zamene i neutralizatori za vođstvo orijentisano na međusobne odnose i vođstvo orijentisano na zadatak

Karakteristike	Neutralizuje vođstvo orijentisano na međusobne odnose	Neutralizuje vođstvo orijentisano na zadatak
<i>Podređenog</i>		
Sposobnost, znanje iskustvo, obučenosť,	Ne	Da
Potreba za nezavisnošću	Da	Da
Profesionalna orijentacija	Da	Da
Nezainteresovanost za nagrade u organizaciji	Da	Da
<i>Zadatka</i>		
Nezahtevan i rutinski	Ne	Da
Jednoličan	Ne	Da
Omogućava povratnu informaciju o ispunjenju	Ne	Da
Intrinzično zadovoljavajući	Da	Da
<i>Organizacije</i>		
Formalizacija (jasni ciljevi, planovi i specifikacija poslova)	Ne	Da
Nefleksibilnost (čvrsta pravila i procedure)	Ne	Da
Aktivna uloga savetnika sa jasnom odgovornošću	Ne	Da
Bliske, kohezivne radne grupe	Da	Da
Organizacione nagrade koje nisu pod vođinom kontrolom	Da	Da
Fizička udaljenost između nadređenog i podređenih	Da	Da

Izvor: Kerr S., Jermier J. M. (1978: 378)

Uprkos činjenici da su teorije koje su prethodile ovom modelu razmatrale ulogu situacionih varijabli, nekoliko autora je istaklo da Kerov i Džermijeov model zamena za vođstvo ima više prednosti nad situacionim pristupima. Prvo, on ima veoma dobru teorijsku utemeljenost u Hausovom pristupu vođstvu poznatom kao »put-cilj«. Drugo, model pomaže u objašnjavanju zašto neka ponašanja vode mogu biti efikasna u nekim situacijama, dok u drugim nemaju uticaja ili su čak disfunk-

cionalna. Treće, on predstavlja najobuhvatniji pokušaj da se utvrde oni faktori, pored ponašanja vođa, koji utiču na stavove, ponašanja i opažanja podređenih. Četvrto, model se usredsređuje na skup organizacionih faktora koji mogu uticati na uspešnost ponašanja vođe, čime je konzistentan sa povećanim interesom za slične pristupe organizacionom ponašanju. Najzad, model omogućava uvid u one situacije kada vođe mogu poželeti da, u stvari, stvore zamene za vođstvo u okruženju kako bi povećali efikasnost svojih organizacija (Podsakoff, MacKenzie, 1997).

Postoje tri načina na koja se može razumeti Kerova i Džermijeova teorija. Ona može biti shvaćena kao, prosto, teorija »ne-vođstva«, kao još jedan skup kontingentnih faktora ili, čak, kao krajnji domet kontingentne teorije uopšte. Koju god perspektivu da usvojimo, mora se istaći da postoji snažna empirijska podrška za ideju da je vođa izlišan u određenim situacijama. Ipak, može se desiti da, ukoliko takve situacije postoje, one ne potraju dugo. Naime, ako je neko postavljen na rukovodeći položaj, a zamene i neutralizatori postoje, ta osoba se može osećati neprijatno zbog činjenice da postoji vrlo malo prilika da utiče na ponašanje podređenih. U tom slučaju, on/ona mogu smatrati da je situacija »poništila« jedan od najznačajnijih aspekata menadžerske uloge, što za posledicu može imati preduzimanje koraka na uklanjanju zamena ili neutralizatora. Time bi se omogućilo nesmetano obavljanje onoga što se smatra »pravim« menadžerskim poslom. Ipak, ideje Kera i Džermijea su veoma važne, posebno u današnjim uslovima kada brojne popularne inicijative kao što su osamostaljivanje i slično stavljaju snažan naglasak na rad zaposlenih bez neposrednog nadgledanja (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998: 358).

Zaključak

Uvid u savremeno stanje teorije i istraživanja vođstva u organizacijama nesumnjivo ukazuje na preovladavanje teorija o transformacionom i harizmatiskom vođstvu (koje znatan broj autora, u stvari, i poistovećuje). Sa druge strane, ne manje su prisutni i pristupi za koje se može reći da se, po svom shvatanju uloge i suštine vođstva, nalaze na potpuno suprotnoj strani zamišljenog kontinuuma novijih teorija – osamostaljivanje zaposlenih i timsko vođstvo. Ovo se u velikoj meri može objasniti činjenicom da je sama zamisao vođstva isključivo američki »izum«. Naime, često se ističe kako Amerikanci (stanovnici SAD) cene dve vrste vođa. Oni traže osamostaljivanje od vođa koji dopuštaju autonomiju i delegiraju autoritet na podređene. Međutim, oni poštuju i odvažne, snažne, pouzdane vođe koji preuzimaju rizik, personifikovane u ličnosti glumca Džona Vejna (House et al, 1999: 178).

Upravo navedena činjenica predstavlja i dobar uvod za ukazivanje na još jedan veoma značajan savremeni pravac istraživanja – proučavanje uticaja nacionalne (societalne) kulture na koncepte vođstva i na organizacione postupke

vođa i sledbenika. Naime, upravo nekritičko predlaganje osamostaljivanja, timskog vodstva i sličnih koncepata kao univerzalnih rešenja za organizacione probleme predstavlja svojevrsnu »kulturnu pristrasnost« koja je, u skorije vreme, izazvala i »reakciju« oličenu u razvijanju kros-kulturnih proučavanja vodstva. Jedan od najzanimljivijih takvih savremenih istraživačkih projekata je i GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) čije će ideje i rezultati predstavljati nesumnjiv podsticaj za naredna istraživanja međusobnog odnosa nacionalne kulture i vodstva, koja će, nadamo se, uključiti i proučavanje osobina naše nacionalne kulture.

Literatura

- Amason A. C., Thompson K. R., Hochwarter W. A., Harrison A. W. (1995): "Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 2 (Autumn), pp. 20-35.
- Bass B. M. (1990): »From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision«, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Winter, pp. 19-36.
- Bradford D. L., Cohen A. R. (1984): *Managing for Excellence: The Guide for Developing High Performance Organizations*, New York: Wiley.
- Burns J. M. (1978): *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Conger J. A., Kanungo R. N. (1988): *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ford R. C., Fottler M. D. (1995): "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3 (August), pp. 21-29.
- Gouws D. (1999): "Sharing Leadership – Why it Works", *NZ Business*, Vol. 13, No. 7 (September), pp. 48-49.
- Grinberg Dž., Baron R. A. (1998): *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Beograd: Želnid.
- Handy C. (1995): "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 40-50.
- Hossack R. (1993): "A New Style of Leadership", *Canadian Business Review*, Vol. 20, No. 3 (Autumn), pp. 30-33.
- House R. J. et al. (1999): "Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE", *Advances in Global Leadership*, Vol. 1, pp. 171-233.
- Huey J., Sookdeo R. (1994): "The New Post-Heroic Leadership", *Fortune*, Vol. 129, No. 4, pp. 42-46.
- Katzenbach J. R., Smith D. K. (1993): "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 111-120.
- Kerr S., Jermier J. M. (1978): "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organisational Behaviour and Human Performance*, December, pp. 375-403.
- Koter Dž. P. (1998): *Vodjenje promene*, Beograd: Želnid.
- Kreitner R., Kinicki A., Buelens M. (1999): *Organizational Behaviour*, First European Edition, Berkshire: McGraw-Hill.
- Milislavljević M. (1999): *Liderstvo u preduzećima*, Beograd: Čigoja štampa.
- Mojić D. (2000): "Theories of Organizational Leadership", *Sociologija*, Vol. XLII, No. 3, pp. 349-376.

- Nanus B. (1996): "Leading the Vision Team", *Futurist*, Vol. 30, No. 3 (May-June), pp. 20-23.
- Nanus B. (1992): *Visionary Leadership*, San Francisco: Josey-Bass.
- Nur Y. A. (1998): "Charisma and Managerial Leadership: The Gift that Never Was", *Business Horizons*, Vol. 41, No. 4 (July-August), pp. 19-26.
- Petković M. (2000): »Bihevioristički aspekti timskog odlučivanja«, *Poslovna politika*, Vol. 29, Br. 7-8, s. 43-46.
- Petković M. (1999): »Koncept podeljenog vođstva«, *Poslovna politika*, Vol. 28, Br. 7-8, s. 37-40.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B. (1997): "Kerr and Jermier's Substitutes for Leadership Model: Background, Empirical Assessment and Suggestions for Future Research", *Leadership Quarterly*, Vol. 8, No. 2, pp. 117-132.
- Robbins S. P. (1998): *Organizational Behavior*, Eight edition, Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- Rollinson D., Edwards D., Broadfield A. (1998): *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, Harlow: Addison-Wesley.
- Schriesheim C. A., Castro S. L., Cogliser C. C. (1999): "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 1 (Spring), pp. 63-113.
- Shamir B. (1999): "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2 (Summer), pp. 285-305.
- Snyder N. H., Graves M. (1994): "Leadership and Vision", *Business Horizons*, Vol. 37, No. 1 (January-February), pp. 1-7.
- Tichy N. M., Devanna M. A. (1986): *The Transformational Leader*, New York: John Wiley & Sons.
- Trice H. M., Beyer J. M. (1986): "Charisma and its Routinization in Two Social Movement Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 113-164.
- Veber M. (1976): *Privreda i društvo*, Tom I, Beograd: Prosveta.
- Yukl G. A. (1994): *Leadership in Organizations*, Third edition, Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.
- Yukl G., Van Fleet D. D. (1992): "Theory and Research on Leadership in Organizations", In: Dunnette M. D., Hough L. M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.