



**Univerzitet u Novom Sadu**  
**Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”**  
**Zrenjanin**



**ETIČNO PONAŠANJE LIDERA U ORGANIZACIJAMA  
KAO FAKTOR INDIVIDUALNIH I ORGANIZACIONIH  
PERFORMANSI**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

**ETHICAL BEHAVIOR OF LEADERS IN  
ORGANIZATIONS AS A FACTOR OF INDIVIDUAL  
AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

**DOCTORAL DISSERTATION**

**Doktorand:**

**MSc Dragana Sajfert,  
DM 1/12**

Zrenjanin, 2018.



Univerzitet u Novom Sadu  
Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”  
Zrenjanin



**ETIČNO PONAŠANJE LIDERA U ORGANIZACIJAMA  
KAO FAKTOR INDIVIDUALNIH I ORGANIZACIONIH  
PERFORMANSI**

DOKTORSKA DISERTACIJA

**ETHICAL BEHAVIOR OF LEADERS IN  
ORGANIZATIONS AS A FACTOR OF INDIVIDUAL  
AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

DOCTORAL DISSERTATION

**Mentor:**

**Prof. dr Milan Nikolić**

**Doktorand:**

**MSc Dragana Sajfert,  
DM 1/12**

Zrenjanin, 2018.

**Univerzitet u Novom Sadu**  
**Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ U Zrenjaninu**  
**Ključna dokumentacijska informacija**

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Msc Dragana Sajfert
Mentor (titula, ime, prezime, zv.): MN	Prof. dr Milan Nikolić, redovni profesor
Naslov rada: NR	Etično ponašanje lidera u organizacijama kao faktor individualnih i organizacionih performansi
Jezik publikacije: JP	Srpski (latinica)
Jezik izvoda: JI	srpski / engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Autonomna Pokrajina Vojvodina
Godina: GO	2018
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Zrenjanin, Đure Đaković bb
Fizički opis rada: FO	(13 poglavlja / 232 stranice / 8 slika / 23 tabele / 429 referenci / 1 prilog)
Naučna oblast: NO	Menadžment i biznis
Naučna disciplina: ND	Etičko ponašanje lidera
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Etika liderstva, zadovoljstvo poslom, LMX, organizaciona posvećenost, zadovoljstvo komunikacijom, organizaciono učenje
UDK	
Čuva se: ČU	U Biblioteci Tehničkog fakulteta “Mihajlo Pupin”, u Zrenjaninu
Važna napomena: VN	Nema

<p>Izvod: IZ</p>	<p>U radu su prikazani rezultati istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera (EL) na pojedine individualne i organizacione performanse, u preduzećima u Srbiji. Konkretno, istraživanje obuhvata ispitivanje uticaja etičnog ponašanja lidera (EL) na zadovoljstvo poslom (JS), organizacionu posvećenost (OCM), finansijske performanse (FP), zadovoljstvo komunikacijom (CS) i organizaciono učenje (OL). Pored toga, ispitana su moderatorna dejstva četiri moderatora: LMX4 - profesionalnog respekta prema lideru (LMX dimenzija), ITW4 poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu) pola ispitanika i godina starosti ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi. Podaci su dobijeni anketiranjem N = 380 srednjih menadžera iz 102 preduzeća u Srbiji. Od metoda statističke obrade podataka korišćeni su: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, i hijerarhijska regresiona analiza za ispitivanje moderatornog dejstva.</p> <p>Osnovni zaključci istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost i finansijske performanse su: 1. Dimenzije etičnog ponašanja lidera koje imaju najveći uticaj na posmatrane performanse su: Skala etičkog liderstva (EthicalLeadershipScale), kao generalna dimenzija, Podela moći, Orijentacija na ljude i poštenje (Power sharing, People orientation and Fairness). 2. Visoko etično ponašanje lidera najviše doprinosi sledećim dimenzijama zadovoljstva poslom: zadovoljstvo platom, šanse za napredovanje i dodatne privilegije. 3. Od finansijskih stavki (financial performance items), visoko etično ponašanje lidera najviše utiče na produktivnost i profitabilnost. 4. Etično ponašanje lidera ima snažniji pozitivan uticaj na organizacione performanse nego na finansijske performanse. 5. Kada su u pitanju moderatori LMX4 – profesionalni respekt prema lideru (LMX dimenzija) i ITW4 – poverenje u akcije menadžmenta (dimenzije međusobnog poverenja na poslu), zaključak je da kod oba moderatora postoji sličan smer delovanja moderacije: u nepovoljnim uslovima (niska stručnost lidera / nedostatak poverenja u</p>
----------------------	--

	<p>strategijsko delovanje lidera) etično ponašanje lidera ima znatno veći uticaj na posmatrane performanse.</p> <p>Osnovni zaključci istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje su: 1. Etično ponašanje liderstva ima dvostruki uticaj: a) pojedinačni, lični, ljudski, koji više deluje na zadovoljstvo komunikacijom, i b) organizacioni, sistemski, koji više deluje na organizaciono učenje. 2. Postoji izraženo pozitivno prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja liderana dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja. 3. Moderatorno dejstvo pola ispitanika na posmatrane odnose je veoma slabo. Kod žena postoji snažniji pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod muškaraca taj uticaj pozitivan, ali slabiji. 4. Moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika na posmatrane odnose snažno je izraženo kod pojedinih dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dok je kod dimenzija organizacionog učenja veoma slabo. Kod starijih srednjih menadžera postoji snažniji pozitivan uticaj dimenzija etičkog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod mlađih srednjih menadžera ovaj uticaj pozitivan, ali slabiji.</p>
Datum prihvatanja teme od strane Sen: DP	23.3.2017.
Datum odbrane: DO	
<p>Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO</p>	<p><b>predsednik:</b> Prof. dr Dejan Đorđević, Redovni profesor, Tehnički fakultet, “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin. <b>član:</b> Emeritus Prof. dr Ilija Čosić, Redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad <b>član:</b> Prof. dr Božidar Leković, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Subotica. <b>član:</b> Prof. dr Dragan Čočkaló, vanredni profesor, Tehnički fakultet, “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin. <b>mentor:</b> Prof. dr Milan Nikolić, redovni profesor, Tehnički fakultet, “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p>

**University of Novi Sad**  
**Tehnickal Faculty "Mihajlo Pupin" Zrenjanin**  
**Key word documentation**

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Ph.D. Thesis
Author: AU	Dragana Sajfert, M.Sc
Menthor: Mn	Prof. Milan Nikolić, Ph.D., Full Prof.
Title: TI	Leader ethical behavior of Leaders in Organization as a factor of individual and organizational performance
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	eng. / srp.
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Autonomous Province of Vojvodina
Publication year: PY	2018
Publisher: PU	Authors reprint
Publication place: PP	Djure Djakovica bb, 23000 Zrenjanin
Physical description: PD	(13 chapters / 232 pages / 8 images / 23 tables / 429 references / 1 appendix)
Scientific field : SF	Management
Scientific discipline: SD	Leadership - Organizational Behavior
Subject, Key words: SKW	Ethics, leadership, Job satisfaction, LMX, Organizational commitment, Satisfaction with communication, Organizational learning
UC	
Holding data: HD	Library of Tehnickal faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
Note: N	None
Abstract: AB	The paper presents the results of the study of the influence of the leader's ethical behavior on individual and organizational performance in enterprises in Serbia. Specifically, the study consists of the examination of the (EL) influence on job satisfaction (JS), organizational commitment (OCM), financial performance (FP), satisfaction with communication CS) and organizational learning (OL). In addition, best of these aspects have been examined: (LMX dimension). ITW4 trust in the

management actions (dimension of mutual trust at work), gender and age of examinees, ethical behavior of leaders to observed performance ratio. The data were obtained by interviewing N = 380 middle managers from 102 companies in Serbia according to methods of statistical data processing that were used: descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis, and hierarchical regression analysis for testing moderating factors. The main conclusions of research on the effect of ethical behavior of leaders in job satisfaction, organizational commitment and financial performance are: 1. The observed dimensions of ethical behavior of leaders that have the greatest influence on performance are: Skala ethical leadership (Ethical Leadership Scale), as a general dimensions, division of power, Orientation to people and to honesty (Power sharing, People orientation and Fairness). 2. The high ethical behavior of the leader contributes most to the following dimensions of job satisfaction, satisfaction with salary, chances for advancement and additional privileges. 3. As for financial performance items, the high ethical behavior of the leader has the greatest influence on productivity and profitability. 4. The ethical behavior of a leader has a stronger positive impact on organizational performance than on financial one. 5. When it comes to moderators LMX4 - professional respect for the leader (LMX dimension) and ITW4 - confidence in management actions (the dimensions of mutual trust at work), the conclusion is that both moderators have a similar direction of moderation: under unfavorable conditions (low The competence of the leader / lack of confidence in the strategic performance of the leaders) the ethical behavior of the leader has a significantly greater impact on the observed performance. The basic conclusions of the study of the influence of the leaders' ethical behavior on communication satisfaction and organizational learning are: 1. Ethical leadership behavior has a twofold effect: a) individual, personal, human, which no longer improves the pleasure of communication, and b) organizational, systemic, which no longer works on organizational learning. 2. There is a strong positive predictive effect on the dimension of the

	<p>ethical behavior of the leader on the dimensions of communication satisfaction and the dimension of organizational learning. 3. The moderate effect of half the respondents on the observed relationships is very poor. In women, there is a stronger positive impact on the dimensions of the ethical behavior of the leader on the observed performances, while in men this effect is positive, but weaker. 4. The moderate effect of the age of the examinees on the observed relationships is strongly expressed in certain dimensions of satisfaction with communication, while in the dimensions of organizational learning it is very weak. In older middle managers there is a stronger positive impact dimensions of ethical behavior of leaders on observed performance, while in the younger middle ones, the impact is positive, but weaker.</p>
<p>Accepted on Senate on: AS</p>	<p>23.03.2017.</p>
<p>Defended: DE</p>	
<p>Thesis Defend Board: DB</p>	<p><b>president:</b> Prof. dr Dejan Djordjevic, PH. D., Full Prof, Tehnical fakulty, “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin. Universiti of Novi Sad  <b>member:</b> Emeritus, PH. D., Full Prof, Ilija Cosic Tehnical Faculty Science, Novi Sad. University of Novi Sad  <b>member:</b> Prof. dr Bozidar Lekovic Economic Faculty Subotica, University of Novi Sad.  <b>member:</b> Prof. dr Dragan Cockalo, PH. D., Assistent Prof, Tehnical fakulty, “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin. Universiti of Novi Sad  <b>menthor:</b> Prof. dr Milan Nikolić, PH. D., Full Prof, Tehnical fakulty, “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin. Universiti of Novi Sad</p>



## **Etično ponašanje lidera u organizacijama kao faktor individualnih i organizacionih performansi**

### **Rezime**

U radu su prikazani rezultati istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera (EL) na pojedine individualne i organizacione performanse, u preduzećima u Srbiji. Konkretno, istraživanje obuhvata ispitivanje uticaja etičnog ponašanja lidera (EL) na zadovoljstvo poslom (JS), organizacionu posvećenost (OCM), finansijske performanse (FP), zadovoljstvo komunikacijom (CS) i organizaciono učenje (OL). Pored toga, ispitana su moderatorna dejstva četiri moderatora: LMX4 - profesionalnog respekta prema lideru (LMX dimenzija), ITW4 - poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu), pola ispitanika i godina starosti ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi. Podaci su dobijeni anketiranjem srednjih menadžera u preduzećim u Srbiji. Sakupljeno 380 validnih upitnika iz 102 preduzeća u Srbiji. Od metoda statističke obrade podataka korišćeni su: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, i hijerarhijska regresiona analiza za ispitivanje moderatornog dejstva.

Osnovni zaključci istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost i finansijske performanse su: 1. Dimenzije etičnog ponašanja lidera koje imaju najveći uticaj na posmatrane performanse su: Skala etičkog liderstva, kao generalna dimenzija, Podela moći, Orijentacija na ljude i poštenje. 2. Visoko etično ponašanje lidera najviše doprinosi sledećim dimenzijama zadovoljstva poslom: zadovoljstvo platom, šanse za napredovanje i dodatne privilegije. 3. Od finansijskih ajtema, visoko etično ponašanje lidera najviše utiče na produktivnost i profitabilnost. 4. Etično ponašanje lidera ima snažniji pozitivan uticaj na individualne performanse nego na organizacione (finansijske) performanse. 5. Kada su u pitanju moderatori LMX4 – profesionalni respekt prema lideru (LMX dimenzija) i ITW4 – poverenje u akcije menadžmenta (dimenzije međusobnog poverenja na poslu), zaključak je da kod oba moderatora postoji sličan smer delovanja moderacije: u nepovoljnim uslovima (niska stručnost lidera / nedostatak poverenja u strategijsko delovanje lidera) etično ponašanje lidera ima znatno veći uticaj na posmatrane performanse.

Osnovni zaključci istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje su: 1. Etično ponašanje liderstva ima dvostruki uticaj: a) pojedinačni, lični, ljudski, koji više deluje na zadovoljstvo komunikacijom, i b) organizacioni, sistemski, koji više deluje na organizaciono učenje. 2. Postoji izraženo pozitivno prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja liderana dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja. 3. Moderatorno dejstvo pola ispitanika na posmatrane odnose je veoma slabo. Kod žena postoji snažniji pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod muškaraca taj uticaj pozitivan, ali slabiji. 4. Moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika na posmatrane odnose snažno je izraženo kod pojedinih dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dok je kod dimenzija organizacionog učenja veoma slabo. Kod starijih srednjih menadžera postoji snažniji pozitivan uticaj dimenzija etičkog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod mlađih srednjih menadžera ovaj uticaj pozitivan, ali slabiji.

## **Ethical behavior of leaders in organizations as a factor of individual and organizational performance**

### **Abstract**

The paper presents the results of research on the effect of ethical behavior of leaders (EL) individual to individual and organizational performance in enterprises in Serbia. Specifically, the study involves the examination of the impact of ethical behavior of leaders (EL) on job satisfaction (JS), organizational commitment (OCM) and financial performance (FP). In addition, they examined the moderating effects of professional respect (LMX dimension) and confidence in the actions of management (interpersonal trust is not working dimensions) on the observed relationships. Data obtained anketiranjem N = 380 middle managers from 102 companies in Serbia. The methods of statistical data processing were used: descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis, and hierarchical regression analysis for testing moderatornog facts. The main conclusions of the study are: 1. The dimensions of ethical behavior of leaders that have the greatest impact on the observed performance are: Skala ethical leadership (Ethical Leadership Scale), as a general dimensions, division of powers, people-oriented equity (Power sharing, orientation and Fairness People). 2. High ethical leadership behavior contributes most to the following dimensions of job satisfaction: satisfaction with pay, chances for advancement and further privileges. 3. From the items financial items (financial performance items), highly ethical behavior of leaders has the most influence on productivity and profitability. 4. The ethical behavior of leaders has a powerful positive impact on organizational performance rather than on financial performance. 5. When both facilitator, a similar line of action moderation in unfavorable conditions (low expertise of leaders / lack of confidence in the strategic operation leader) ethical behavior of leaders has a much greater impact on observed performance. Practically in adverse circumstances, employees significantly harder possibly tolerate unethical behavior of leaders.

Among the dimensions of ethical behavior and leadership dimensions of satisfaction and communication dimensions of organizational learning all the correlations are positive and statistically significant. Ethical leadership behavior has a double impact: a) the individual, personal, human, longer working to the satisfaction of communication, and b) organizational, systemic, who no longer works on organizational learning. There is a pronounced positive predictive effect of dimensions of ethical behavior of leaders on the dimensions of satisfaction and communication dimensions of organizational learning. The moderating effect of gender on the observed relationship is very bad. In women, there is a stronger positive impact dimensions of ethical behavior of leaders in the observed performance, while in men the effect is positive, but weaker. The moderating effects of age on the observed relationship is strongly expressed in some dimensions of communication satisfaction, while the dimensions of organizational learning is very bad. In older middle managers there is a stronger positive impact dimensions of ethical behavior of leaders on the observed performance, while the younger managers serdnjih this influence is positive, but weaker. The research results can serve human resource managers in enterprises in Serbia, followed by the researchers, leaders, managers and foreign investors. Those suggestions will be used to overcome them in order to create optimal organizational performance.

## SADRŽAJ

<b>1.</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>METODOLOŠKI KONCEPT (POSTAVKA) ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.</b>	Problem i predmet istraživanja.....	4
<b>2.2.</b>	Pregled postojećih istraživanja u oblasti doktorske disertacije.....	6
<b>2.3.</b>	Ciljevi istraživanja.....	7
<b>2.4.</b>	Očekivani rezultati (hipoteze).....	8
<b>2.5.</b>	Plan rada.....	9
<b>2.6.</b>	Metode istraživanja .....	9
<b>3.</b>	<b>LIDERSTVO.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.</b>	Menadžment i liderstvo.....	11
<b>3.2.</b>	Osobine lidera.....	16
<b>3.3.</b>	Stilovi liderstva.....	23
<b>3.4.</b>	Kontingentni pristup liderstvu.....	26
<b>3.5.</b>	Lider i harizma.....	29
<b>3.6.</b>	Transformaciono i transakciono liderstvo.....	32
<b>3.6.1.</b>	Model transformacionog liderstva.....	36
<b>3.6.2.</b>	Faktori transformacionog i transakcionog liderstva.....	38
<b>3.6.2.1</b>	Transformacioni faktori.....	39
<b>3.6.2.2</b>	Transakcioni faktori.....	41
<b>3.6.3.</b>	Druga viđenja transformacionog liderstva.....	42
<b>3.6.4.</b>	Druga viđenja transakcionog liderstva.....	43
<b>3.7.</b>	Teorije razmene lider-član (LMX).....	44
<b>3.8.</b>	Liderstvo i organizacione performanse.....	45
<b>3.8.1.</b>	Veza između liderstva i organizacionih performansi.....	47
<b>4.</b>	<b>ETIČNO PONAŠANJE LIDERA.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.</b>	Principi etičnog liderstva.....	48
<b>4.1.1.</b>	Etični lideri poštuju druge.....	56
<b>4.1.2.</b>	Etični lideri služe drugima.....	57
<b>4.1.3.</b>	Etični lideri su pravični.....	60
<b>4.1.4.</b>	Etični lideri su iskreni.....	64
<b>4.1.5.</b>	Etični lideri izgrađuju zajednicu.....	65
<b>4.2.</b>	Prisutnost etičnog ponašanja lidera u organizacijama.....	67
<b>4.3.</b>	Značaj etičnog ponašanja lidera.....	74
<b>4.4.</b>	Različita gledišta o etičnom ponašanju.....	80
<b>4.5.</b>	Etično liderstvo u pojedinim kulturama.....	85
<b>4.6.</b>	Etika harizmatškog liderstva.....	91
<b>4.6.1.</b>	Uticaj harizmatičnih lidera: Razvoj ili ropstvo sledbenika?.....	99
<b>5.</b>	<b>ZADOVOLJSTVO POSLOM.....</b>	<b>104</b>
<b>5.1.</b>	Teorije zadovoljstva poslom.....	104
<b>5.2.</b>	Uticaji na zadovoljstvo poslom.....	106
<b>5.3.</b>	Merenje zadovoljstva poslom.....	108
<b>5.4.</b>	Uticao zadovoljstva poslom na performanse.....	110
<b>5.5.</b>	Povećanje zadovoljstva poslom.....	113

<b>6.</b>	<b>ORGANIZACIONA POSVEĆENOST.....</b>	<b>114</b>
6.1.	Objekti organizacione posvećenosti.....	114
6.2.	Izvori organizacione posvećenosti.....	117
6.3.	Faktori organizacione posvećenosti.....	120
6.4.	Dimenzije organizacione posvećenosti.....	122
6.5.	Povećanje posvećenosti.....	124
6.6.	Međusobno poverenje na poslu.....	125
<b>7.</b>	<b>ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM.....</b>	<b>127</b>
7.1.	Funkcije i proces komunikacije.....	127
7.2.	Pismena usmena i neverbalna komunikacija.....	128
7.3.	Komunikacija u organizacijama.....	131
7.4.	Faktori efikasne komunikacije u organizacijama.....	133
7.5.	Dimenzije zadovoljstva komunikacijom.....	134
7.6.	Efekti zadovoljstva komunikacijom.....	137
<b>8.</b>	<b>ORGANIZACIONO UČENJE.....</b>	<b>141</b>
8.1.	Istorija organizacionog učenja.....	141
8.2.	Organizacija koja uči.....	143
8.3.	Kapaciteti za organizaciono učenje.....	146
8.4.	Proces organizaonog učenja.....	147
8.5.	Modeli organizacionog učenja.....	149
8.6.	Razvoj organizacionog učenja.....	153
8.7.	Organizaciono učenje i liderstvo.....	155
<b>9.</b>	<b>METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>162</b>
9.1.	Postupak istraživanja.....	162
9.2.	Instumenti istraživanja.....	165
9.3.	Podaci o postupku i uzorku istraživanja.....	166
<b>10</b>	<b>PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>167</b>
<b>10.1.</b>	<b>REZULTATI ISTRAŽIVANJA UTICAJA ETIČNOG PONAŠANJ. LIDERA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM, ORGANIZACIONU POSVEĆENOST I FINANSIJSKE PERFORMANSE.....</b>	<b>167</b>
10.1.1.	Deskriptivna statistika (etično ponašanje lidera, zadovoljstva poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse).....	167
10.1.2.	Korelaciona analiza (etično ponašanje lidera, zadovoljstva poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse).....	168
10.1.3.	Regresiona analiza (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finansijske prformanse).....	169
10.1.4.	Profesionalni respekt prema lideru kao moderator posmatranih odnosa .....	170
10.1.5.	Poverenje u akcije menadžmenta kao moderator posmatranih odnosa .....	173
<b>10.2.</b>	<b>REZULTATI ISTRAŽIVANJA UTICAJA ETIČNOG PONAŠANJA LIDERA NA ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM I ORGANIZACIONO UČENJE .....</b>	<b>175</b>
10.2.1.	Deskriptina statistika (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje.....	176
10.2.2.	Korelaciona analiza (etično ponašanje lidera, zadovoljstva komunikacijom i organizaciono učenje).....	177

10.2.3.	Regresiona analiza (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje).....	178
10.2.4.	Pol ispitanika kao moderator posmatranih odnosa.....	178
10.2.5.	Godine starosti ispitanika kao moderator od posmatranih odnosa.....	180
11.	<b>DISKUSIJA REZULTATA.....</b>	<b>182</b>
11.1.	<b>DISKUSIJA REZULTATA UTICAJA ETIČNOG PONAŠANJA LIDERA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM, ORGANIZ. POSV. I FINAN. PERFORMANSE.....</b>	<b>182</b>
11.1.1.	Diskusija rezultata deskriptivne statistike (etično ponašanje lidera, zadovoljstva poslom, organizaciona posvećenost i finans. performanse).....	182
11.1.2.	Diskusija rezultata korelacione analize (etično ponašanje lidera, zadovoljstva poslom, organizaciona posvećenost i finan. performan.).....	182
11.1.3.	Diskusija rezultata regresione analize (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finans. performanse)....	185
11.1.4.	Diskusija rezultata ispitivanja moderatornih dejstva profesionalnog respekta prema lideru.....	186
11.1.5.	Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva poverenja u akcije menadžmenta.....	187
11.2.	<b>DISKUSIJA REZULTATA UTICAJA ETIČNOG PONAŠANJA LIDERA NA ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM I ORGANIZACIONO UČENJE.....</b>	<b>188</b>
11.2.1.	Diskusija rezultata deskriptivne statistike ((etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje).....	188
11.2.2.	Diskusija rezultata korelacione analize (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje).....	189
11.2.3.	Diskusija rezultata regresione analize (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje).....	191
11.2.4	Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva pola ispitanika.....	191
11.2.5.	Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva god. starosti ispitan...	191
12.	<b>ZAVRŠNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>193</b>
12.1.	Naučna i društvena opravdanost istraživanja.....	193
12.2.	Provera ispunjenosti ciljeva istraživanja.....	194
12.3.	Provera postavljenih hipoteza i istraživačkih pitanja.....	195
12.3.1.	Provera posebnih hipoteza i istraživačkih pitanja.....	195
12.3.2.	Provera osnovne (glavne) hipoteze.....	196
12.4.	Ograničenja i pravci budućih istraživanja.....	196
12.5.	Smernice i preporuke.....	196
12.5.1.	Smernice za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća.....	196
12.5.2.	Prepreke za unapređenje poslovanja.....	200
13.	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>202</b>
14.	<b>LITERATURA.....</b>	<b>205</b>
15.	<b>PRILOG: UPITNIK ZA ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>221</b>

## 1. UVOD

Suočeni s izuzetno velikim promenama u današnjem svetu, svedoci smo suštinskih promena u pristupu i filozofiji poslovanja i menadžmenta. Rezultat i izraz tih promena koncepcija je etični menadžment kao sažeti izraz nove filozofije i prakse menadžmenta, koja upozorava da način na koji lideri upravljaju svojim saradnicima postaje krucijalan za dugoročnu konkurentsku sposobnost razvoj i sam opstanak preduzeća. Praksa uspešnih pokazuje da svi aspekti etičnog liderstva - mogu pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrednost.

Bavljenje ljudi etikom svojih lidera seže u daleku prošlost, ali uprkos bogatstvu biografskih zabeleški o velikim liderima i njihovom moralu, objavljen je vrlo mali broj istraživanja o teorijskim osnovama leaderske etike. Etično ponašanje lidera utiče na pojedine organizacione ishode i može da predstavlja ograničenje za praksu menadžmenta. Pored toga, interes za razumevanje etičnog ponašanja lidera raste usled globalizacije, ulaza stranih investicija i izražene potrebe za postizanjem konkurentnosti na tržištu.

Jedan od ciljeva ove doktorske disertacije je da se kroz objašnjenja uticaja etičnog ponašanja lidera na različite organizacione ishode, daju smernice liderima za pokretanje odgovarajućih akcija usmerenih na etiku u sopstvenom preduzeću i da se na taj način poboljšaju različiti organizacioni ishodi. U ovoj disertaciji, utvrđuju se relacije etičnog ponašanja lidera i različitih organizacionih ishoda. Pri tome se posmatraju sledeći organizacioni ishodi: zadovoljstvo poslom (JS), organizacionu posvećenost (OCM), finansijske performanse (FP), zadovoljstvo komunikacijom (CS) i organizaciono učenje (OL). Rezultati istraživanja treba da pomognu liderima da unaprede sopstveno etično ponašanje, kao i etično ponašanje u organizaciji, i da na taj način povećaju nivo određenih individualnih i organizacionih performansi.

U uvodnom delu predstavljena je struktura rada. Sama srstruktura disertacije i njen sadržaj je prezentovan tako da odgovara temi i ciljevima. Rad je sastavljen iz četrnaest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod.

U drugom poglavlju izložen je metodološki pristup: problem i predmet istraživanja, pregled postojećih istraživanja u oblasti doktorske disertacije, ciljevi istraživanja, hipoteze, plan rada, metode istraživanja i uzorak istraživanja. Istraživanje je podstaknuto potrebom za utvrđivanjem smera i intenziteta uticaja etičnog ponašanja lidera na pojedine organizacione ishode. Uz pomoć rezultata istraživanja, lideri bi trebali da pokrenu odgovarajuće akcije, koje bi iziskivale promene u preduzećima koje vode poboljšanju različitih organizacionih ishoda.

U trećem poglavlju se govori uopšte o liderstvu. Interes za istraživanje uticaja etičnog ponašanja lidera na pojedine organizacione ishode u preduzećima u Srbiji nastao je zbog malog broja postojećih istraživanja na ovu temu. U svetskoj, a pogotovo u literaturi na našem jeziku ne može se sresti veliki broj tekstova koji obuhvataju i celovito obrađuju problem etičnog ponašanja lidera. Jedan od najranijih istraživačkih radova na ovu temu pojavio se tek 1996. godine. Prema Peteru Northousu (Northouse, P., 2008) ovde se radi o manjem broju radnih materijala male grupe naučnika iz oblasti liderstva, koju je osnovala institucija W. K. Kellogg Foundation (W. K. Kellogg

Fondation je osnovana u junu 1930. godine, kao fondacija dečije zaštite). Ta mala grupa naučnika je ispitivala kako teorija i praksa liderstva mogu da se iskoriste da bi se izgradilo brižnije i pravičnije društvo. Ideje i istraživanja ove grupe objavljene su u redakciji Joane Ciulla, (1998) etika, srce liderstva (Ethics, the Heart of Leadership) u publikaciji: Greenwood Publishing Group, Incorporated, Older Edition.

U četvrtom poglavlju analizirano je etično ponašanje lidera. Obradene su sledeće oblasti: principi etičnog liderstva, prisutnost etičnog ponašanja lidera u organizacijama, značaj etičnog ponašanja lidera, različita gledišta o etičnom liderstvu, etično liderstvo u pojedinim kulturama, etika harizmatiskog liderstva.

Peto poglavlje ima teorijski karakter, a razmatrano je zadovoljstvo poslom. Pri tome su obrađene sledeće teme: teorije zadovoljstva poslom, uticaj na zadovoljstvo poslom, merenje zadovoljstva poslom, uticaj zadovoljstva poslom na performanse, povećanje zadovoljstva poslom.

U šestom poglavlju predstavlja teoriju u oblasti organizacione posvećenosti. U ovom poglavlju obrađene su sledeće oblasti: objekti organizacione posvećenosti, izvori organizacione posvećenosti, faktori organizacione posvećenosti, dimenzije organizacione posvećenosti, povećanje posvećenosti, međusobno poverenje na poslu.

U sedmom poglavlju je razmatrano zadovoljstvo komunikacijom. U ovom poglavlju obrađene su sledeće teme: faktori i proces komunikacije, pismena, usmena i neverbalna komunikacija, komunikacija u organizaciji, faktori efikasne komunikacije u organizaciji (prepreke i prekidi u komunikaciji), dimenzije zadovoljstva komunikacijom (prema uspešnoj komunikaciji), efekti zadovoljstva komunikacijom.

U osmom poglavlju poglavlju je predstavljeno organizaciono učenje. U ovom poglavlju obrađene su sledeće teme: istorija organizacionog učenja, organizacija koja uči, kapaciteti za organizaciono učenje (učenje u organizacijama), proces organizacionog učenja, modeli organizacionog učenja, razvoj organizacionog učenja, organizaciono učenje i liderstvo.

U devetom poglavlju data je metodologija istraživanja, instrumenti istraživanja, podaci o postupku i uzorku istraživanja, statističke metode za analizu podataka, analiza podataka i značaj postavljene metodologije. Metodologija istraživanja omogućava utvrđivanje uticaja dimenzija etičnog ponašanja lidera na određene individualne i organizacione performanse u preduzećima u Srbiji.

U desetom poglavlju su predstavljeni rezultati istraživanja, podeljeni u dva dela (istraživane celine):

1. Rezultati istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost i finansijske performanse, i
2. Rezultati istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje.

U jedanaestom poglavlju je data diskusija rezultata istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse. Takođe, data je i diskusija rezultata ispitivanja moderatornih efekata četiri

moderatora: LMX4 - profesionalnog respekta prema lideru (LMX dimenzija), ITW4 - poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu), pola ispitanika i godina starosti ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi.

U dvanaestom poglavlju su predstavljena završna razmatranja istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na različite performanse. Prvo je obrazložena naučna i društvena opravdanost istraživanja. Dati su predlozi i preporuke za lidere i menadžere u vezi sa etičnim ponašanjem lidera u organizacijama. Zatim je analizirana ispunjenost ciljeva istraživanja, a izvršena je i provera postavljenih hipoteza. Na kraju ovog poglavlja, navedena su ograničenja dobijenih rezultata i pravci budućih istraživanja.

U trinaestom poglavlju, su izneti zaključci istraživanja i prezentovan je njihov naučno-teorijski značaj, kao i praktični značaj – pomoć liderima da uspješnije obavljaju svoj posao. Zaključak sublimira rezultate istraživanja i najvažnije ishode do kojih se došlo u ovoj doktorskoj disertaciji.

Pregled korišćene literature dat je u četrnaestom poglavlju.

Na kraju rada nalazi se Prilog u kome je prikazan upitnik za istraživanje etičnog ponašanja lidera u organizacijama i uticaja etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse.

Ukratko, rezime doktroske disetacije svodi se na sledeće: prvo poglavlje je uvod, drugo poglavlje je metodološki pristup, treće, čtvrtro, peto, šesto, sedmo i osmo poglavlje predstavljaju teorijski deo istraživanja, dok je deveto poglavlje metodologija istraživanja. Deseto i jedanaesto poglavlje predstavlja eksperimentalni deo disertacije i sadrže rezultate istraživanja, diskusiju dobijenih rezultata i njihove ishode. Ova dva poglavlja se smatraju ključnim delom ovog istraživanja. Dvanaesto i trinaesto poglavlje obuhvataju završna razmatranja i zaključak.



## 2. METODOLOŠKI KONCEPT (POSTAVKA) ISTRAŽIVANJA

### 2.1. Problem i predmet istraživanja

Istraživanja koja slede etabliran metod istraživanja na terenu popularno se nazivaju „**field studies**“. Prema Janku Cvijanoviću (2005) ovaj način istraživanja primijenjen je u velikom broju studija, (Ciulla, 1995, 1998; Avolio, & Bass 1995; Brown, Trevino & Harrison, 2005; Trevino, 1986; Kanungo, & Mendonca 2001; Treviño, Brown, & Hartman, 2003; Judge, & Bono, 2000; Trevino, Weaver, Gibson, & Toffler, 1999). Metod istraživanja na terenu sa sastoji od sledećih faza analiza prethodnih teorijskih i empirijskih istraživanja fenomena koji se istražuje (proučavanje odabranih teorijskih i empirijskih istraživanja, stanje problema, ciljevi koji će proučavati model mono varijabli ili multi varijabli):

1. Postavljanje teorijsko metodološkog okvira novog istraživanja (postavljanje eksperimenta, definiranje opsega dubine zahvata, vreme trajanja istraživanja, veličine probnog uzorka i sl.);
2. Operacionalizacija sadržaja istraživanja (konstrukcija upitnika, planiranje drugih oblika prikupljanja podataka);
3. Konceptualizacija svojstva i obeležja istraživanog problema (probno istraživanje na malom uzorku);
4. Definisanje, razrada i distribucija upitnika i drugi oblici prikupljanja podataka (sprovođenje procesa prikupljanja podataka na terenu);
5. Postavljanje hipoteza o očekivanim međuzavisnostima unutar istraživanog fenomena i obrada podataka (postavljanje hipoteza istraživanja i testiranje postavljenih hipoteza statističkim metodama);
6. Analiza i ocena rezultata istraživanja (ako postoje određene nedoumice u vezi zaključaka sprovode se kontrolna istraživanja na datu temu sa velikim uzorkom);
7. Svođenje rezultata, donošenje zaključaka i eventualno postavljanje novog teorijskog okvira, po mogućnosti orijentisanog na praktičnu upotrebu (na osnovu interpretacije statistički dobijenih rezultata).

Sva sprovedena istraživanja biće zasnovana na objektivnosti činjenica koja su proistekla iz analize najnovijih teorijskih saznanja i praktičnih dostignuća iz oblasti liderstva i etike. Pri pregledu literature primeniće se analiza sadržaja i sinteza sveobuhvatnih saznanja, na osnovu kojih je izvršeno induktivno zaključivanje – iz pojedinih primera došlo je do generalizacije problema ili postavljanja opštih premisa istraživanja.

Moralna načela učimo od onih kojima se divimo i koje poštujemo – od roditelja, profesora, lidera i naučnika koje srećemo u životu ili čitamo o njima. Poštenje u poslovnom smislu reči predstavlja osnov liderske veštine, jer niko ga neće slediti ako mu ne veruje. Osnovne etične vrednosti lidera su: iskrenost, poštenje, poštovanje sledbenika, uslužnost, držanje obećanja, čestitost, poverenje. Stavovi lidera su ključni u određivanju etičnog ili neetičnog ponašanja kompanije u celini. Lider mora da bude svestan da uspešno poslovanje nije moguće bez poštovanja moralnih standarda. Može se izvući zaključak, gde je zastupljena etika, tu je i dostojanstvo sledbenika, visok moral, visoka motivisanost, produktivnost i profitabilnost. Etika je deo filozofije koja proučava i procenjuje

vrednosti, u smislu šta je dobro, a šta loše, šta treba da bude ili šta ne treba da bude i kao deo filozofije koji proučava poreklo i načela moralnosti. Predmet izučavanja etičnog ponašanja lidera je moral, moralni odnos čoveka sa čovekom, čoveka i društva, kao i odnos čoveka prema sebi samom.

Predmet ovog istraživanja je i čovekova praksa procenjivanja ljudi, uključujući i sebe, kao dobrih ili loših, kao vrednih ili nevrednih, kao dostojnih ili nedostojnih. Pod poslovnom etikom se podrazumeva opredeljenje da se posao obavi na odgovarajući način i podrazumeva se odgovornost za njegovu realizaciju. U tom smislu, moralno odgovorna osoba se obavezuje da posao obavi i da prihvati odgovornost za neuspeh ili grešku. Odgovornost može biti lična, kada se krše etične norme i pojedinac stiče ličnu korist na račun opštih interesa kompanije, a može da bude i korporativna društvena odgovornost. Pod poslovnom etikom lidera se podrazumevaju i organizacione performanse, koja se odnose na osnovne vrednosne sisteme (zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, zadovoljstvo komunikacijom, organizaciono učenje...), etične principe i specifična etična pravila koja kompanija nastoji da primeni. Pod etičnim ponašanjem lidera se podrazumevaju i vrednosti moralnog ponašanja, kao kodeksi kompanija, viđeno kroz organizacionu kulturu. Etično ponašanje lidera se kao posebna nučna disciplina može odrediti kao skup moralnih normi o ponašanju lidera prema poslovnoj sredini, prema sledbenicima sa kojima stupa u poslovni kontakt, i prema dužnostima, obavezama, pravu i odgovornostima u svim aspektima poslovanja. Predmet ovog istraživanja je uticaj etičnog ponašanja lidera na određene individualne i organizacione performanse u preduzećima u Srbiji. Etično ponašanje kao deo poslovne etike je skup nepisanih, opštih, za pojedinca karakterističnih normi i vrednosti koje određuju uticaj lidera u svim poslovnim odnosima i svim vremenima. Etično ponašanje lidera odnosi se na poštovanje ličnosti saradnika, uzajamno poštovanje i poverenje, poštovanje različitosti, savladavanje razlika, uvažavanje interesa drugih, zaštitu dostojanstva, držanje obećanja i date reči. Etično ponašanje lidera odnosi se i na poštovanje dobrih i osnovnih običaja i namera, poslovni kompromis, humanost, samostalnost, tačnost, kreativnost, istinitost, toleranciju, saradnju, racionalnost, doslednost itd. Poslovna etika obavezuje sve učesnike u poslovnim aktivnostima, a posebno lidere. Prema dosadašnjim istraživanjima smatra se da bi lideri trebalo da budu moralne ličnosti sa izgrađenim i usvojenim unutrašnjim osećanjem koja se posebno odnosi na etičnu odgovornost. Pored edukovanja i smisla za upravljanjem, lider bi trebalo da ima izražen smisao za međuljudske odnose, sposobnost da spozna i razume društveno i prirodno okruženje, a takođe da poznaje psihologiju ponašanja mentalitet, etične standarde i etične sisteme. Na tom odnosu lične i društvene odgovornosti, šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka ustalio se nov koncept društvene odgovornosti. Napušten je stari, tradicionalni koncept, koji je isključivo bio usmeren ka stvaranju profita i ostvarenju ličnog interesa i stvoren je nov koncept korporativne i društvene odgovornosti koji se odnosio na etično ponašanje, na socijalne uloge i određen nivo društvene odgovornosti korporacija.

U skladu sa prethodnim konstatacijama, jasno je da postoji potreba za izučavanjem uticaja etičnog ponašanja lidera na određene organizacione i finansijske performanse, u preduzećima u Srbiji. Kao performanse, u istraživanju su razmatrani: zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, finansijske performanse, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje. Uzorak u istraživanju su srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji. Pri tome se posmatraju preduzeća bez obzira na granu poslovanja, a obuhvaćena su, kako državna tako i privatna preduzeća.

Vinsent Pil, N. & Blahard. K. (1988) Napisali su knjigu Snaga etičnog poslovanja. Prema njihovim istraživačima oni smatraju da je etika u poslovanju najveći problem u Americi. Sada dva od najprodavanijih autora našeg vremena iz ove oblasti Blahard, & Peale (1988), udružuju snage da reše problem krize etike direktono u svojoj knjizi moć etičnog upravljanja (The Power of Ethical Management). U njoj autori dokazuju da ne morate da varate da bi poredili. Pokazuju put kako da lideri vrata integritet na radnom mestu.

## **2.2. Pregled postojećih istraživanja u oblasti doktorske disertacije**

Etično ponašanje lidera podstiče zaposlene da ulažu napore na radnom mestu i da pomažu jedni drugima da postignu radne zadatke Kalshoven & Boon (2012); Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, (2013). Rezultati predstavljeni u referenci (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, & Folger, 2010), pokazuju da etično ponašanje lidera utiče na performanse posla i poboljšava karakteristike posla, pre svega značaj radnih zadataka i autonomiju na poslu. Na taj način, zaposleni su ohrabreni da ulože dodatne napore na radnom mestu i budu produktivni na poslu. Autonomija na poslu omogućava pojedincima da efikasnije iskoriste postojeća znanja i veštine, podstiču razvoj novih znanja i doprinosa na radnom mestu Parker, Wall, & Jackson, (1997); Piccolo et al. (2010).

Zadovoljstvo poslom u velikoj meri zavisi od etičnosti lidera. Brojna istraživanja pokazuju da je zadovoljstvo poslom zaposlenih veće, ako je veći nivo etičnosti lidera Yates, (2014); Ghahroodi, Zulkifli, & Ghorban, (2013); Kim, & Brymer, (2011); Klashoven, Den Hartog, & De Hoogh, (2011). Briga etičnog lidera za interes zaposlenih, otvorenost i pravednost u donošenju odluka, ako kao rezultat ima zaposlene koji su zadovoljni liderom i veruju u lidera. Tada su zaposleni zadovoljni načinom na koji se lider ophodi prema njima, kao i načinom na koji lider kažnjava one koji postupaju pogrešno. Zadovoljstvo zaposlenih liderom ima pozitivan uticaj na zalaganje zaposlenih na radnom mestu, visinu performansi, zadovoljstvo platom i napredovanje Brown, Trevino, & Harrison, (2005); Dirks, & Ferrin, (2002).

Razna istraživanja ukazuju na nivo etičnosti lidera i imaju uticaj i na organizacionu posvećenost zaposlenih ili neke dimenzije posvećenosti Yates, (2014); Ghahroodi et al., (2013); Kim, Brymer, (2011); Zhu, May, & Avolio, (2004), Klashoven et al., (2011). Prema istraživanju Den Hartog, & De Hoogh, (2009) postoji pozitivan uticaj etičnog ponašanja lidera na efektivnu i normativnu dimenziju organizacione posvećenosti, a negativan na dimenziju kontinuiteta.

Komunikacija je ključna za etično liderstvo, kao društveni proces učenja Brown et al., (2005). Ričard Men (2015) je istraživao doprinos etičnog liderstva efektivnosti interne komunikacije, i pokazao da etično ponašanje lidera utiče na sistematični sistem komunikacije u organizacijama. Potrebno je da etični lideri budu otvoreni i da pojasne ciljeve i očekivanja, da bi zaposleni znali šta se od njih očekuje i kako da njihov učinak na radnom mestu bude u skladu sa očekivanim kriterijumima De Hoogh, & Den Hartog, (2008). Pored toga, etični lideri koriste nagrade, kazne i otvorenu komunikaciju kako bi podsticali etično ponašanje sledbenika Treviño, Brown, Hartman, & (2003); Brown et al., (2005).

Lideri uče da se razvijaju etičnost na osnovu akademskog znanja i sopstvenih istraživanja (Binnis, 2008). Etični lideri su uzori normativno prihvatljivog ponašanja Brown et al., (2005); Kalshoven,

& Den Hartog,( 2009). Takođe, etični lideri utiču na ponašanje koje pospešuje razmenu znanja Brown, & Treviño, (2006).

Na osnovu toga se može zaključiti, da lideri koji se etično ponašaju proširuju svoje znanja i o novim saznanjima i idejama, otvoreno razgovaraju sa zaposlenima, motivišu zaposlene da uče, razvijaju veštine, da budu inovativni i spremni da podele znanje. Slično tome rezultati istraživanja predstavljenog u referenci Ma, Cheng, Ribbens, & Zhou, (2013), pokazuju da je etično ponašanje lidera pozitivno povezano sa kreativnošću zaposlenih.

Posmatranje odnosa etičnog ponašanja lidera i finansijskih performansi je novijeg datuma. Iako je rađen mali broj istraživanja ovog odnosa, rezultati pokazuju da etično ponašanje lidera značajno utiče na ekonomske pokazatelje Chun, Shin, Choi, & Kim, (2013); Žemgulienė, (2013); Shin, Sung, Choi, & Kim, (2014).

### **2.3. Ciljevi istraživanja**

Osnovni cilj istraživanja je upotpunjavanje naučnog saznanja o dostignućima teorijske misli koliko ima uticaja etično ponašanja lidera na određene individualne i organizacione (finansijske) performanse. Istraživanjem se dokazuje postojanje odnosa između etičnog ponašanja lidera i zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti, finansijskih performansi, zadovoljstva komunikacijom i organizacionog učenja. Shodno tome, očekuje se da će rezultati istraživanja otkriti ove relacije, a diskusija rezultata dokazati dobijene rezultate – ishode. Na osnovu dobijenih rezultata biće definisani predlozi delovanja lidera, sa ciljem unapređenja individualnih i organizacionih performansi. Pošto, na osnovu raspoloživih podataka, u svetu i kod nas ne postoji dovoljno istraživanja koja se bave ispitivanjem uticaja etičnog ponašanja lidera na različite individualne i organizacione performanse, ovo istraživanje će imati za cilj da popuni ovu prazninu.

Istraživanje ima sledeće ciljeve:

- Utvrđivanje relacija između etičnog ponašanja lidera i različitih individualnih i organizacionih performansi, u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje odnosa etičnog ponašanja lidera i zadovoljstva poslom zaposlenih.
- Utvrditi koliko nivo etičnog ponašanja lidera ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih.
- Utvrditi da li etično ponašanje lidera značajno utiče na organizacione (finansijske) performanse.
- Utvrditi odnos između etičnog ponašanja lidera i zadovoljstva komunikacijom.
- Utvrditi odnos između etičnog ponašanja lidera i organizacionog učenja.
- Ispitivanje moderatornih efekata četiri moderatora: LMX4 - Profesionalnog respekta prema lideru (LMX dimenzija), ITW4 - Poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu), Pola ispitanika i Godina starosti ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi.
- Praktični cilj doktorske disertacije je pružanje smernica liderima i menadžerima za pokretanje odgovarajućih akcija usmerenih na podizanje nivoa etičnog ponašanja, a sve u cilju unapređenja posmatranih individualnih i organizacionih performansi u organizaciji.

Rezultati ovog istraživanja doprinose stvaranju povoljnijih uslova za poboljšanje različitih organizacionih ishoda.

## 2.4. Očekivani rezultati i hipoteze

Kao je istaknuto, u ovom radu biće izvršeno istraživanje, sa ciljem da se utvrdi uticaj etičnog ponašanja lidera na određene individualne i organizacione performanse. Etično ponašanje lidera je osnovni princip od koga se polazi pri postavljanju hipoteza u ovom istraživanju.

### Osnovna hipoteza

- **H: Postoje statistički značajne relacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i pojedinih individualnih i organizacionih performansi, u preduzećima u Srbiji.**

Posebne hipoteze:

- H1: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom.
- H2: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija organizacione posvećenosti.
- H3: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom.
- H4: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija organizacionog učenja.
- H5: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i ajtema finansijskih performansi.
- H6: Postoji statistički značajno prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja lidera (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacionog učenja i ajteme finansijskih performansi (zavisne varijable).

Osim osnovne i šest posebnih hipoteza, u radu se postavljaju i četiri istraživačka pitanja. Istraživačka pitanja se postavljaju u delovima istraživanja gde se ispituju moderatorna dejstva, zato što je tu veoma teško unapred pretpostaviti konačni rezultat. Konkretno, istraživačka pitanja u ovom radu su:

- IP1: Da li postoji moderatorno dejstvo Profesionalnog respekta prema lideru (dimenzija LMX) na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi.
- IP2: Da li postoji moderatorno dejstvo Poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu) na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi.
- IP3: Da li postoji moderatorno dejstvo Pola ispitanika na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja.

- IP4: Da li postoji moderatorno dejstvo Godina starosti ispitanika na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja.

## 2.5. Plan rada

Izrada doktorske disertacije realizovana je kroz šest faza.

**Prva faza: Detaljan pregled literature vezane za problem disertacije.** U ovoj fazi proučavana je aktuelna svetska literatura u oblasti liderstva, etičnog ponašanja lidera, zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti, zadovoljstva komunikacijom i organizacionog učenja.

**Druga faza: Izbor upitnika za istraživanje.** U ovoj fazi se definišu upitnici za merenje posmatranih individualnih i organizacionih performansi. Na primer, za merenje etičnog ponašanja lidera korišćena su dva upitnika: Etična skala liderstva - Ethical Leadership Scale, Brown, Trevino, & Harrison, (2005) i Upitnik etičnog liderstva na poslu - Ethical leadership at work questionnaire, Kalshoven, Den Hartog, & De Hogh, (2011); za merenje zadovoljstva poslom zaposlenih korišćen je JSS Upitnik - JSS Questionnaire, Spector, P. E. (1985); za merenje zadovoljstva komunikacijom korišćen je upitnik zadovoljstva komunikacijom - The Communication Satisfaction Questionnaire, Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977); za merenje organizacionog učenja biće primenjena kraća verzija upitnika dimenzija organizacionog učenja - Dimensions of the Learning Organizations Questionnaires (DLOQ), Marsick, & Watkins, (2003).

**Treća faza: Realizacija eksperimentalnog istraživanja preko ekspertnih metoda naučnog ispitivanja** (sprovođenje ankete za sakupljanje podataka). Ovo je faza sakupljanja popunjenih upitnika putem intervjua sa srednjim menadžerima zaposlenih u preduzećima u Srbiji.

**Četvrta faza: Statistička obrada podataka.** Za obradu podataka korišćen je IBM SPSS Statistics. Korišćene su sledeće statističke metode: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, i hijerarhijska regresiona analiza.

**Peta faza: Utvrđivanje relacija između dimenzija etičnog ponašanja lidera i posmatranih individualnih i organizacionih performansi u preduzećima u Srbiji.** Ovo je faza u kojoj se tehnički predstavljaju i sagledavaju istraživane relacije.

**Šesta faza: diskusija dobijenih rezultata istraživanja.** U ovoj fazi vrši se detaljno razmatranje, tumačenje, razumevanje i objašnjavanje dobijenih rezultata istraživanja.

## 2.6. Metode istraživanja

Na osnovu zaključaka prethodnih istraživanja i konceptualne literature uvedene su specifične pretpostavke za ovo istraživanje. Na osnovu njih su koncipirani originalni istraživački okviri prema kojima je istraživanje sastavljeno i prema kojima su definisane reprezentativne veličine uzoraka. Postavljeni istraživački modeli su konsekventno doveli do postavke osnovnih hipoteza istraživanja.

U istraživanju će biti korišćene sledeće metode:

- analitičko-sintetička metoda i metoda analize sadržaja,
- ekspertne metode naučnog ispitivanja (anketa za sakupljanje podataka),

- metode statističke obrade podataka (deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, i hijerarhijska regresiona analiza za ispitivanje moderatornih efekata).
- za obradu svih prikupljenih podataka biće korišćen IBM SPSS Statistics.

### **Distribucija upitnika i prikupljanje podataka**

Da bi izbegli probleme oko popunjavanja upitnika istraživač je svakog ispitanika kontaktirao prvo telefonom, a po dobijenom pristanku ispitaniku je poslato propratno pismo sa tehničkim uputstvom za elektronsko anketiranje. Istraživanje je sprovedeno u preduzećima u Srbiji. U istraživanju su učestvovali srednji menadžeri, bez obzira na granu poslovanja preduzeća. Sakupljeni su odgovori od ukupno  $N = 380$  srednjih menadžera.

### 3. LIDERSTVO

#### 3.1. Menadžment i liderstvo

Čovečanstvo se razvijalo postepeno sve do Industrijske revolucije u XIX veku, posle kojeg je došlo do ubrzanog razvoja zasnovanog na industrijskoj proizvodnji. Taj razvoj ne bi bilo moguće ostvariti da se krajem XIX i početkom XX veka nije pojavio menadžment, nauka koja je omogućila primenu novih naučnih otkrića i ekonomski isplativ rad industrijskih preduzeća. Northouse (2008) navodi da je menadžment nastao kao način da se smanji haos u organizacijama i da se one vode na efektivniji i efikasniji način.

Liderstvo se izučava još od Aristotela, a menadžment se javlja kao nauka početkom XX veka, nastankom industrijskog društva navodi Northouse (2008). Iako poznato u svetskoj praksi već vekovima, liderstvo je novija menadžment disciplina. Svedoci smo sve većeg broja radova o liderstvu na Zapadu. Ovaj trend će izgledno potrajati i u budućnosti. Polako, ali sigurno, on se preslikava i kod nas. Liderstvo postavlja novi pravac ili viziju za grupu da prate, odnosno, lider je čelo kolone za taj novi pravac. U studiji Yukl (2002) navodi da postoji uticaj na korisnike, ali ne isključuje nedostatak integriteta pri postizanju cilja. Capowski (1994) navodi da bi lideri trebali da imaju neke atribute kao što su: vizija, integritet, poverenje, nesebičnost, predanost, kreativne sposobnosti, izdržljivost, komunikacija. Ljudi se vode, dok se poslovima upravlja. Kotterman (2006) navodi da dobro izbalansirana organizacija treba da ima kombinaciju lidera i menadžera sposobnih za uspeh, a zapravo ono što stvarno trebate je nekoliko velikih lidera i mnogo prvoklasnih menadžera. Menadžeri su ljudi kojima je dodeljen ovaj zadatak upravljanja, a to je obično misli da su postigli željene ciljeve kroz ključne funkcije planiranja i izrade proračuna, organizovanje osoblja, rešavanje problema i kontrolisanje. Prema Božidaru Leković (2003) savremena nauka i praksa brojnim primerima ukazuju i dokazuju da u menadžmentu postoje profesionalne tajne, kao što je to karakteristično za sve profesionalne delatnosti. Dalje, ta saznanja ističu da upravo profesionalne tajne opredeljuju veštinu i majstorstvo u obavljanju profesionalne delatnosti. Božidar Leković (2003) dalje navodi kao što je indistrijski način proizvodnje, u odnosu na zanatski, označio raskid sa mnogim shvatanjima i tradicionalnim pristupom problematici organizacije rada i poslovanja, tako je i profesionalizacija u upravljačkoj sferi označila raskid sa iskustvenim pristupom, prepuštajući primat naučno istraženim i u praksi proverenim metodama upravljanja.

Lideri će s druge strane postaviti smer, uskladiti ljude, motivisati i inspirisati navodi Kotter (2001). Drugi istraživači smatraju da vođa ima dušu, strast i kreativnost a menadžer ima um, racionalnog i upornost. Lider je fleksibilan, inovativan, inspirativan, hrabri i nezavisan je, a istovremeno menadžer je savetnik, analitičar, merodavan i stabilizuje Capowski (1994).

Celokupno ljudsko saznanje danas se duplira u roku od 2,5 godine. Lider je onaj koji može da vodi organizaciju u današnjem turbulentom okruženju, jer je on taj koji može da se uspešno nosi sa promenama. Znači, liderstvo i promene su sinonimi kada razmišljamo o poslovnom liderstvu. Nije potrebno biti supermen da bi neko postao lider, jer se lider ne rađa, već se lider, uz postojanje predispozicija, postaje obrazovanjem. Ključ dobrog lidera je u odnosu prema ljudima, emocionalna uloga lidera je primarna. Uprošćeno, zadatak lidera je u sagledavanju situacije i preduzimanju akcije. Liderstvo zahteva kreiranje i održavanje okruženja u kojem će pojedinci raditi zajedno u



grupama na ostvarenju zajedničkih ciljeva. Liderima trebaju sledbenici, a sledbenicima su potrebni lideri Burns (1978); Hollander (1992). Iako su jedni i drugi čvrsto povezani, često je lider taj koji podstiče stvaranje odnosa, stvara uslove za komunikaciju i brine se o održavanju odnosa. Liderstvo se bavi promenama, počev od generisanja vizije budućnosti, preko okupljanja ljudi oko ideje date u viziji i njihovog podsticanja da savladaju sve prepreke na putu do cilja generisanog iz vizije. Lideri osmišljaju ciljeve, a menadžeri vode preduzeće do tih ciljeva.

Sajfert, Adžić i Cvijanović (2012) navode liderstvo je znati kuda želiš da ideš – jasna vizija – i inspiracija ljudi vizijom da bi se postigla željena pozicija. Liderstvo uvek rezultuje promenom. Menadžment je znati šta treba da se radi da bi se došlo do cilja; podrazumeva i upotrebu svih, pa i strateških resursa da bi se postigli postavljeni ciljevi. U početnim periodima ere industrijalizacije, u tzv. mehaničkom dobu, nastala je iz organizacione prakse teorija koju nazivamo mašinskom teorijom. Interesantnu tabelu objavio je Kotter (1990) u časopisu Harvard Business Review.

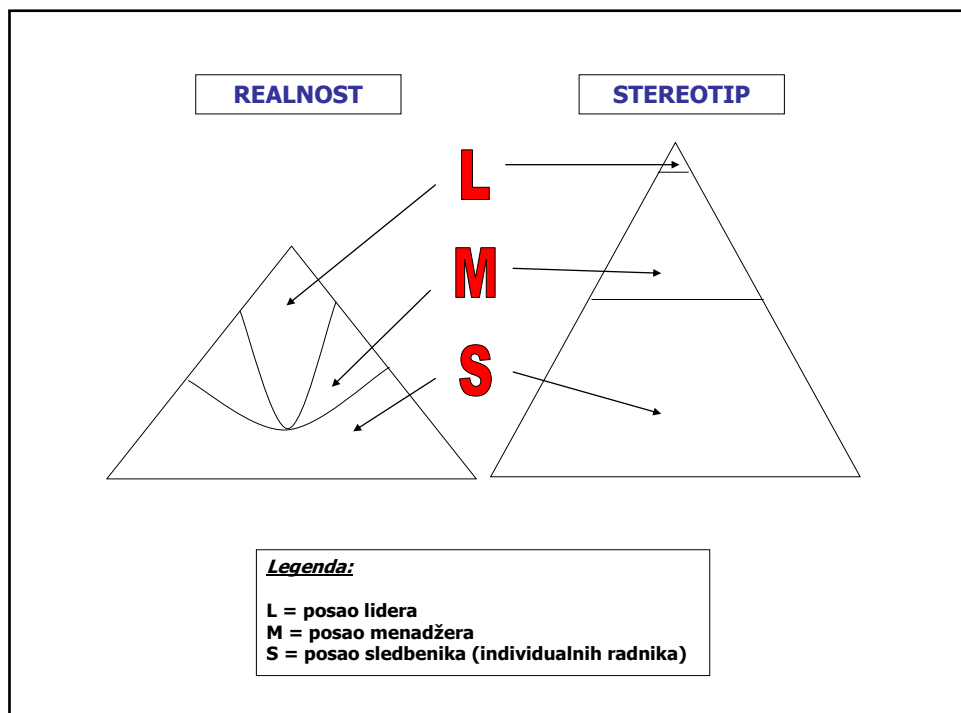
Tabela 3.1. Poređjenje menadžmenta i liderstva

	<b>Menadžment</b>	<b>Liderstvo</b>
Kreiranje agende	Planiranje i budžetiranje	Uspostavljanje pravca
Razvoj međuljudskih odnosa za ostvarivanje agende	Organizovanje i kadrovanje	Usmeravanje ljudi
Izvršenje	Kontrolisanje i rešavanje problema	Motivacija i inspiracija
Rezultati	Stabilnost i predvidljivost, ostvarivanje rezultata očekivanih od akcionara	Promene, često dramatičnog pravca, sa potencijalnim ekstremno korisnim efektima

Izvor: Kotter, 1990

Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem organizacije, liderstvo je povezano sa promenama Kotter (2001). Kotter (1990) navodi da menadžment ima rezultat stabilnost i predvidljivost, a liderstvo rezultuje promenama, često dramatičnog pravca. Mintzberg (1975) je protiv savremenog trenda razdvajanja liderstva od menadžmenta. Ne možete ih odvojiti. Niko ne želi menadžera koji nije lider. Lideri koji nisu menadžeri ne znaju šta se dešava, a menadžment je spustiti uvo na zemlju i slušati šta se dešava. Nije dobro razdvojiti liderstvo i menadžment.

Mnogi ljudi čak i danas imaju stereotip o pozicijama lidera i menadžera u organizaciji, realnost je, kako nam pokazuje sledeća slika 3.1. o pozicijama u organizaciji, dosta drugačija. U kompleksnoj organizaciji može biti na hiljade kompleksnih i povezanih poslova. Oni uslovljavaju jednu drugačiju povezanost ljudi, tako da odlične lidere možemo naći i u timovima na najnižem nivou. Isti taj proces doprinosi smanjenju menadžerske uloge i pozicije u organizaciji.



Slika 3.1. Realnost i stereotip o pozicijama u organizaciji

Izvor: Kotter, 1985

Takav koncept organizacije, koji treba da odgovara svakoj delatnosti, i praksa da se ljudi tretiraju kao mašine, uslovlila je razvoj novih teorija. Četrdesetih godina XX veka nastaju *Human Relations*, bihevioristička teorija. Očigledno je bilo potrebno rađanje nove teorije. To je bila „stara“ teorija liderstva, prilagođena za poslovne svrhe. Po mnogima se Henri Tauni (Henry R. Towne) smatra osnivačem menadžmenta, a početak je datiran u 1886. godinu citirano Sajfert (2009). Henri Tauni (1886) je tvrdio da u Americi ima mnogo inženjera ali malo dobrih lidera. Sem toga, gotovo je retkost da se obe uloge nađu objedinjene u jednoj ličnosti. Menadžment po njemu otuda predstavlja pravi način za njihovo kombinovanje. Prvi rad o liderstvu u akademskim krugovima publikovao je Edvard Jones (1915), a prema bazi *EBSCOhost: Business Source Alumni Edition* publikovan je još 1915. godine. Taj davno zaboravljeni tekst i autor Jones (1915), kome je to bio jedini rad u akademskim žurnalima, ipak u nekim delovima ima svežinu, kao npr. deo o tome da danas ima malo pravih lidera. Autor prepoznaje pojavu fenomena ekonomskog liderstva i ističe da postaje esencijalna karakteristika našeg vremena. On ističe neophodnost izučavanja liderstva, međutim, njegov metod je izučavanje života i dela velikih lidera iz istorije, koji bi analogijom mogli da primene studenti. Tek poslednje decenije XX veka obeležiće nastanak ozbiljnih učenja o liderstvu.

Da bi se uvidela uloga lidera i menadžera osvetličemo njihove različite pozicije i uloge u novoj organizaciji. Prema Bennisu (1998):

- Menadžer je administrator, lider je inovator.
- Menadžer je kopija, lider je original.
- Menadžer održava, lider razvija.
- Menadžer je fokusiran na sistem i strukturu, lider je fokusiran na ljude.
- Menadžer razvija kontrolu, lider poverenje.

- Menadžer u fokusu ima kratkoročnu, lider dugoročnu perspektivu.
- Menadžer pita kako i kada, lider pita šta i zašto.
- Menadžer drži oči na krajnjem rezultatu, lider na horizontu.
- Menadžer je imitator, lider je inovator.
- Menadžer prihvata status-kvo, lider ga osporava.
- Menadžer je klasičan poslušan vojnik, lider je samo svoj.
- Menadžer se trenira, lider se obrazuje.
- Menadžer se brine o tome gde si, lider te vodi na novo mesto.
- Menadžer se bavi sadašnjnošću, lider se bavi budućnošću.
- Menadžer radi sa sigurnošću, lider sa verovatnoćom.
- Menadžer se bori sa kompleksnošću, lider sa neizvesnošću.
- Menadžer je usredsređen na činjenice, lider na odluke.
- Menadžer pronalazi odgovore i rešenja, lider formuliše pitanja i probleme.
- Menadžer traži sličnost, lider razliku.
- Menadžer rešenje se može koristiti u budućnosti, lider potrebno novo rešenje za budućnost.
- Menadžer je zadužen za efikasnost, lider je zadužen za efektivnost.

Tabela 3.2. Rezultati ocenjivanja izvršnih direktora 12 uspešnih američkih kompanija

		<b>MENADŽMENT</b>	
		<i>SLAB</i>	<i>JAK</i>
<b>LIDERSTVO</b>	<i>JAKO</i>	<b>Polovina ispitanika izjavila je PREMALO</b>	<b>Praktično SVI ispitanici izjavili su PREMALO</b>
	<i>SLABO</i>	<b>Polovina ispitanika izjavila je PREVIŠE</b>	<b>Dve trećine ispitanika izjavilo je PREVIŠE</b>

Izvor: Kotter, 1990

Jedno istraživanje Kotter (1990) pokazalo je kolika je potreba za liderima u današnjem poslovnom svetu. Izvršni direktori 12 uspešnih firmi ocenjivali su liderske i menadžerske dimenzije svojih kolega u menadžerskoj hijerarhiji. Rezultati su pokazali (Slika 3.2.) ocenjivanja izvršnih direktora 12 uspešnih američkih kompanija, da direktori uspešnih američkih kompanija smatraju velikom većinom da je puno ljudi sa jakim menadžerskim, a slabim liderskim sposobnostima. Polovina smatra da je previše ljudi sa slabim menadžerskim i liderskim sposobnostima, a takođe isti broj ispitanika da je premalo ljudi sa jakim liderskim, a slabim menadžerskim sposobnostima. Svi ispitanici smatraju da je premalo ljudi sa jakim liderskim i, u isto vreme, menadžerskim sposobnostima. Iz ovoga se može izvući zaključak da je to slika lidera koji je danas potreban, koga nazivamo strategijskim liderom.

Promene koje se dešavaju vezane za tehnologiju, globalizaciju, proizvodne i prodajne mogućnosti stvaraju preduslove za nove oblike upravljanja. Novi stil upravljanja, koji u osnovi ima liderstvo, u potpunosti se razlikuje od predašnjih stilova. Danas liderstvo ima primat nad menadžmentom. U današnjem turbulentnom poslovnom okruženju rastu potrebe za promenama, a to je u fokusu liderstva. Stoga i raste potreba za liderstvom navodi Kotter (1990).

Neke od ličnih kvaliteta po kojima razlikujemo lidere obuhvataju i jedinstvene fizičke osobenosti (visina), lične karakteristike (ekstrovertnost) i sposobnosti (elokvencija). Aktivnosti lidera uradio je Bennis (1998), citirano kod Sajfert, Adžić i Cvijanović (2012) kada dođu na čelo korporacije, uspešni lideri razmotre situaciju oko sebe, ustanove koji bi potezi bili najvažniji za budućnost korporacije, postave novi smer i predstave novu viziju korporaciji. U studiji Northous (2008) navodi korporacije koje žele da za njih rade ljudi koji poseduju leaderske sposobnosti jer veruju da takvi ljudi mogu da obezbede dodatnu vrednost njihovim organizacijama. Liderstvo se izučava primenom kvalitativnih i kvantitativnih metoda u različitim kontekstima, od malih grupa, do velikih organizacija. U studiji Northous (2008) navodi liderstvo i menadžment su različiti koncepti, koji se u nekim segmentima preklapaju. Razlikuju se u tome što se menadžer tradicionalno bavi planiranjem, organizovanjem, vođenjem i kontrolom, dok je lider usmeren na opšti proces ostvarivanja uticaja. Prema mišljenju istraživača, menadžment se bavi stvaranjem reda i stabilnosti, dok je kod liderstva naglašena vizija iz koje proizilaze promene, transformacija i novi pravac.

Lideri se imenuju ili se pojavljuju iz radnih grupa i sposobni su da utiču na druge iz razloga koji su izvan zone formalnog autoriteta. Činjenica da pojedinac može da utiče na druge ne znači da može da planira, organizuje ili kontroliše. Prema Robins (2008), lider je neko ko može da utiče na druge i neko ko ima menadžerski autoritet. Šta je liderstvo? To je uticaj na određenu grupu da bi se postigao određen cilj. Robins (2008) navodi da je liderstvo bilo predmet interesovanja još od perioda kada su se ljudi počeli okupljati u grupe da bi postigli određene ciljeve. Međutim, proučavanje liderstva nije započeto sve do, prve polovine dvadesetog veka. Te prve teorije o liderstvu su usmeravane na lidera (teorije o osobinama) i uzajamno delovanje lidera i članova njegove grupe (teorija o ponašanju - biheviorizam).

Prahalad, & Hamel, (1990) navode u svom istraživanju da sa značajnim i brzim tehnološkim, kulturnim, demografskim i ekonomskim promenama u američkoj ekonomiji zasnovanoj na znanju, kreativnosti, radnik je postao presudan izazov za organizaciju da povećava osnovnu nadležnost korporacije. Navedeni autori Porter, Steers, Mowday & Boulian, (1974), smatraju da kreativnost pomaže organizaciji ne samo da opstane, nego i održava određene konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Prema autorima Zhou, & George (2001), organizacije sve više traže različite načine da osiguraju kreativnost zaposlenih. Potraga da se razume efikasno liderstvo je postala jedan od najvažnijih ciljeva i zajednička težnja za istraživače, pojedince, organizacije širom sveta.

Prema David Gergenu, direktoru Harvard Centra za političko liderstvo, metafora za lidere i menadžere u ovom novom izazovnom okruženju nije prema Kolemanu i saradnicima penjanje uz merdevine, već jahanje talasa. Ljudi u novim danima očekuju da voze sedam ili osam različitih talasa u njihovim karijerama. Osim toga, neki od talasa se mogu srušiti pod nogama, i neki talasi ustvari ne postoje.

### 3.2. Osobine lidera

Iako su pojedinci vekovima teoretisali o prirodi efektivnog liderstva, vojni psiholizi su otkrili metode selekcije oficira, tokom prvog svetskog rata. Postavili su osnovu za postojeće posleratno naučno istraživanje tog predmeta. Krech & Crutchfield (1980), navode da neki ljudi pokazuju tendenciju da budu lideri u velikom broju situacija, a drugi samo u nekim. Sa kojim crtama ličnosti je takva sposobnost rukovođenja povezana? Iz mnogobrojnih proučavanja lidera u raznim vrstama grupa proizlazi da su takve osobine kao inteligencija, dominacija, samopouzdanje, jaka ambicija, jako osećanje ličnog identiteta veoma važne. Krech, Crutchfield & Balaki (1972), navode da je otkriveno je da su lideri uopšte inteligentniji od svojih sledbenika. Takođe je ustanovljeno da lideri prilično dosledno ispoljavaju težnju da budu usklađeniji, da budu dominantniji, muževniji, manje konzervativni i da imaju veću interpersonalnu senzitivnost nego obični članovi. Krech i saradnici (1972), navode da studije o karakteristikama ličnosti lidera nisu uspele da otkriju ni jednu karakteristiku koja bi bila zajednička svim liderima. Izvesne osobine kao, visoka inteligencija, nadmoćnost i dominantnost izgleda da karakterišu sposobne lidere u širokoj raznovrsnosti studija.

Postupci lidera su moralni ukoliko lider ima moralno pravo da ih sprovede, ukoliko se postupcima ne ugrožavaju prava drugih i ukoliko postupci unapređuju moralna prava drugih.

Dok se teorije o ponašanju lidera u etici pristupa putem posmatranja ponašanja ili držanja lidera, druga grupa teorija etici pristupa sa stanovišta karaktera lidera. Te teorije se nazivaju teorijama zasnovanim na vrlinama i fokusiraju se na to kakvi su lideri kao ljudi. Iz ove perspektive, vrline dolaze iz srca pojedinca i na raspolaganju su im.

Prema autorima Rajkov i Sajfert (1996), osobine su određeni lični kvaliteti ili karakteristike jedne osobe, kao na primer fizičke karakteristike (visina, težina, pojava, energija), karakteristike ličnosti (dominacija, ekstravertnost, originalnost), veštine i sposobnosti (inteligencija, znanje, tehnička kompetencija), i socijalni činioci (interpersonalne veštine, druželjubivost i socionometrijska pozicija). Prema autorima Mihailović i Ristić (2011), takozvane teorije „velikih ljudi“ koje su preovladavale tokom prve polovine dvadesetog veka se naglašava da je efektivno liderstvo ključno da lider ima specifičan sklop osobina ličnosti.

Prelomna tačka pristupa osobina ipak je došla sa istraživačem, Stogdill (1948) koji je pregledao ranije studije i sugerisao da nema osobina koje konzistentno razlikuju lidere od nelidera. Hipoteza na kojoj se zasnivaju osobine lidera je, da će profesionalna selekcija pravih ljudi povećavati efikasnost i njihove funkcije a time i organizacije. Prisutna hipoteza da će organizacije raditi bolje ukoliko ljudi koji se u njoj nalaze na liderskim pozicijama pripadaju odgovarajućim liderskim profilima. Zadatak organizacije, a i ove doktorske disertacije je da koristeći različite, pre svega psihološke tehnike za procenu ličnosti, pronađe ove ljude i da ih rasporedi na odgovarajuće poslove. Prema autorima Mihailović i Ristić (2011) takve lične osobine poseduje samo relativno mali broj ljudi koji u normalnoj populaciji po nekim procenama ne prelaze 1%. Iz reda takvih pojedinaca koji upravo zato što imaju takve osobine regrutuju se lideri. Sa ove vremenske i sazajne distance moglo bi se reći da se više stotina istraživanja bavilo traganjem za crtama ličnosti koje predodređuju nekog pojedinaca u lidera. Najčešće su korišćena dva istraživačka postupka. Prvi postupak istraživanja je traganje za razlikama crta ličnosti lidera i ostalih članova grupe. Drugi je traganje za liderskim osobinama onih koji su već na tim funkcijama.

Tabela 3.3. Studije o liderskim osobinama i karakteristikama

<b>STOGDILL (1948)</b>	<b>MANN (1959)</b>	<b>STOGDILL (1974)</b>	<b>LORD, DEVADER I ALLIGER (1986)</b>	<b>KIRKPATRICK I LOCKE (1991)</b>
<b>Inteligencija</b>	<b>Inteligencija</b>	<b>Postignuće</b>	<b>Inteligencija</b>	<b>Energičnost</b>
<b>Budnost</b>	<b>Muževnost</b>	<b>Istrajnost</b>	<b>Muževnost</b>	<b>Motivisanost</b>
<b>Pronicljivost</b>	<b>Prilagodljivost</b>	<b>Pronicljivost</b>	<b>Dominantnost</b>	<b>Integritet</b>
<b>Odgovornost</b>	<b>Dominantnost</b>	<b>Inicijativa</b>		<b>Pouzdanost</b>
<b>Inicijativa</b>	<b>Ekstrovertnost</b>	<b>Samopouzdanje</b>		<b>Kognitivna sposobnost</b>
<b>Upornost</b>	<b>Konzervativnost</b>	<b>Odgovornost</b>		<b>Poznavanje zadataka</b>
<b>Samopouzdanje</b>		<b>Kooperativnost</b>		
<b>Društvenost</b>		<b>Tolerantnost</b>		
		<b>Uticajnost</b>		
		<b>Društvenost</b>		

Izvor: Northouse, 2008

U tabeli 3.3. dat je pregled osobina i karakteristika koje su ustanovili istraživači koji zastupaju pristup liderstvu kao skupu osobina. U njoj je jasno ilustrovana brojnost osobina vezanih za liderstvo. Iako podacima u tabeli nedostaje preciznost, ona predstavlja opštu konvergenciju istraživanja osobina koje se ubrajaju u liderske.

Istraživanja za koja su sledila polaznu hipotezu o postojanju bitnih razlika i između lidera i sledbenika, nisu uvek nailazila na generalnu potvrdu, na osnovu istraživanja razlika u pet diskusionih grupa. U tom, sada već istorijskom istraživanju pokazalo se da postoji visoka konzistentnost izbora lidera obzirom na njihovu ličnost. Ličnost koja je označena kao najpogodnija za lidera u jednoj grupi, označena je kao takva i u svim ostalim grupama koje su bile obuhvaćene ovim istraživanjem.

U studiji Stogdill (1948) je na osnovu znatno većeg broja istraživanja liderstva u različitim vrstama grupa zaključio je da lideri u većoj meri nego ostali članovi grupa, pokazuju:

- Crte sposobnosti: inteligenciju, sposobnost uviđanja suštine situacije, verbalnu sposobnost, sposobnost prilagođavanja,
- Crte socijalnosti: odgovornost, aktivnost i socijalna percepcija, kooperativnosti i popularnost,
- Crte motivacije: inicijativnost, upornost, preduzimljivost.

Imajući na raspolaganju rezultate znatno većeg broja novih istraživanja, obavljena je analiza liderskih osobina. Na onovu nje dolazi se do zaključka da se lideri u poređenju sa ostalim članovima grupe ističu, po sledećih sedam karakteristika: inteligencija, muževnost, prilagodljivost, dominantnost, ekstrovertnost, senzitivnost i konzervativnost.

Do sličnog sklopa liderskih osobina u svojoj sintezi dolaze Harari, & McDavid, (1979) i oni zaključuju da su osobine karakteristične za vođe pre svega: osetljivost za potrebe i zahteve članova grupe, fleksibilnost koja omogućava prilagođavanje promenama, i osećanje odgovornosti za funkcionisanje grupe koje se manifestuje u njihovoj spremnosti da preuzmu inicijativu i eventualni rizik za postupke, koji se očekuju da će doprineti uspehu grupe. Polazeći od iskustva i ekspertskih ocena Internacionalnog instituta za menadžment, Ciampa (2005) na pitanje: Kakav treba da bude lider? daje listu neophodnih karakteristika:

Tabela 3.4. Razlike između dobrih i elitnih lidera

	“Dobar kandidat”	“Elitni kandidat”
Menadžerske veštine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zna šta je potrebno za kratkoročnu efikasnost</li> <li>- Zna kako da motiviše podređene.</li> <li>- Efikasno koristi vreme.</li> <li>- Zna da da prioritet određenim pitanjima</li> <li>- Često delegira zadatke.</li> <li>- Zna kako da razvije sposobnosti podređe.</li> <li>- Usmerava talente ka ostvarenju odr. cilja.</li> <li>- Tera ljude da ostvaruju više od onoga što mogu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izbegava da “uskače” u rešavanje problema za koje zna da ih drugi mogu reši sami.</li> <li>- Donosi prave odluke o tome kako i gde da usmeri sopstvenu energiju orga.</li> <li>- Zadržava kontrolu nad određenim pitanjima i problemima i kanališe talente podređenih.</li> <li>- Čini da se ljudi osećaju važni i poštov. da ostanu lojalni organizaciji.</li> </ul>
Politička inteligencija	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Redovno prati politička dešavanja.</li> <li>-Brzo prepoznaje šeme ponašanja i odnosa u nepo- znatom okruženju.</li> <li>-Razvija dobre odnose sa kolegama i podređenima.</li> <li>-Uvek je siguran da nadređeni i kolege znaju koji- ko je sposoban.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nije tipični “političar”.</li> <li>- Prepoznaje važnost međuljudskih odnosa za uspeh.</li> <li>- Motivise podređene i kolege da pomažu.</li> <li>-Uveren je u svoje sposobnosti</li> </ul>
Lični stil	<ul style="list-style-type: none"> <li>-“Zvezda”.</li> <li>-Intenzivan stil rada i života i fokus na sopstvenom uspehu.</li> <li>- Radoholičar je.</li> <li>- Podržava ideje sa puno entizijazma.</li> <li>-Lider među kolegama.</li> <li>-Razume nove načine rada i poverzuje aktivnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Čini se da ostvaruje uspeh bez napora.</li> <li>- Dozvoljava da prizna tuđi uspeh.</li> <li>- Racionalno troši energiju i vreme.</li> <li>-Tačno zna kada da “postavi leđa”, a kada da odustane od ideje</li> <li>- Pomaže kolegama da se razvijaju.</li> <li>- Ostaje prizeman i trudi se da se osnovni procesi nesmetano odbijaju.</li> </ul>

Izvor: Ciampa, 2005

Ciampa (2005) uradio je studiju pod imenom: Kako se lideri kreću u kojoj nastoji da ustanovi razliku između dobrih i elitnih kandidata za uspešnog lidera. U njoj je sistematizovana lista najbitnijih osobina koje potencijalni lider treba da poseduje, tabela 3.4.

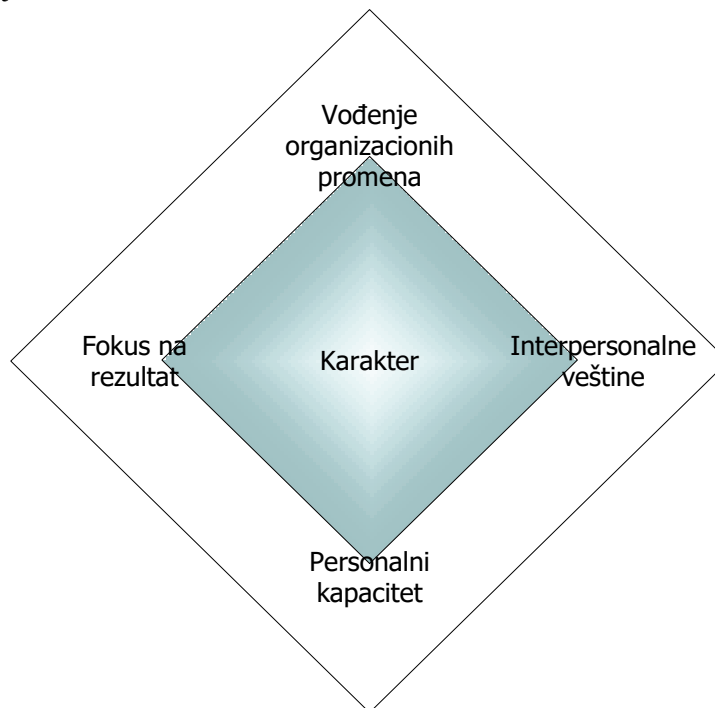
Ciampa (2005) navodi osobine koje treba da poseduje lider: Uzor zaposlenima, Samosvestan, Onaj koji uči, Uživa u promeni, Vizionar, Potpuno svestan stvarnosti, Etičan i principijelan, Onaj koji celovito razmišlja, Dobar komunikator, Pozitivan u mišljenju, Entuzijast, Realan prema sebi.

Kouzes & Posner (2006) uradili su jedno od novijih istraživanja osobina efektivnog lidera. Radilo se o istraživanju sa zavidnim uzorkom zahvaćenim iz liderskih populacija sa pet kontinenta. Dobijenim rezultatima o mišljenju sledbenika sistematizovan je set osobina omiljenih lidera. Redosled tih osobina je sledeći: Iskrenost, Vizionarstvo, Kompetentnost, Inspirativnost,

Inteligencija, Fer igra, Širina pogleda, Empatičnost, Pouzdanost, Odlučnost, Imaginativnost, Ambicioznost, Hrabrost, Zrelost, Odanost, Posedovanje, Samokontrola, Nezavisnost.

Has & Tamarkin (1999) daju praktične savete, da treba naučiti upravljati sobom i da je to ključna karakteristika ne samo uspešnih lidera nego i uspešnih ljudi uopšte. Has & Tamarkin (1999) dalje navode ako imate ozbiljnu želju da razvijete svoje leaderske sposobnosti, vreme je da zastanete, vratite se korak unazad i kritički se osvrnete na pitanja: ko ste vi, gde se sada nalazite i gde želite da stignete. Pokušavajući da otkriju poreklo osobina koje krasi uspešnog lidera Has & Tamarkin (1999) sistematizuju osobine u tri grupe:

- osobine sa kojima se rađamo,
- osobine koje se stiču učenjem, i
- osobine koje se stiču iskustvom i aktivnostima.



Slika 3.2. Stubovi lidera

Izvor: Zenger, & Folkman, 2002

Zenger & Folkman (2002) na slici 3.2. pokazuju koje su osnovni stubovi lidera i liderstva (autori na liderstvo simbolički gledaju kao na šator), objašnjavaju šta čini uspešnog lidera.

Prema ovim autorima ni jedna od ovih grupa činilaca nema većinu ni konačnu sliku psihološkog profila daje svaki konkretan slučaj. Prema njihovom slikovitom objašnjenju, tapiserija liderstva omogućava unikatni bod za svaku individu koja ima leaderske sposobnosti, zbog činjenice da ne postoje dva čoveka na planeti koja imaju istu kombinaciju navedenih osobina. Ličnost lidera u saradnji sa poslovnim i životnim okruženjem tka tapiseriju liderstva. U njoj se sreću osnova i brojni ukrasi označeni atributima kao što su: životna dob, socijalno poreklo, inteligencija, fizički izgled, energičnost, sposobnost komunikacije, sistem vrednosti, identitet, samopoštovanje, motivisanost, međuljudski odnosi, veština izražavanja, veštine rašavanja kompleksnih zadataka, tehnička znanja,



znanja o tržištu, znanja o konkurenciji. Snažna osobina svih lidera, bez obzira na razlike u njihovoj ličnoj tapiseriji liderstva, jeste snažna motivisanost za dokazivanjem.

Možemo da istaknemo da dolazimo do saznanja da su dve kritične karakteristike lidera njegova ličnost i međuljudski odnosi. Tri glavna oslonca liderstva su: (1) izgrađivanje vrednosti lidera, (2) maksimizacija snage lidera i (3) ustrojavanje tima podrške.

Prema dosadašnjim istraživanjima Sajfert, Nikolić, Jovanović, Tasić i Kudumović (2011) navode da velikani svetskog biznisa, prema sopstvenom priznanju, nisu počinjali karijeru sa namerom da budu lideri, ali je svima zajedničko to što su snažno želeli da uspeju, svi su bili radoznali, svi samouki i svi su učili svakoga dana čitavog života.

Prema Zenger & Folkman (2002) karakter je centralni deo i osnovni stub lidera. Sve se bazira na njemu i proizilazi iz njega, i lider treba da:

- donosi odluke razmišljajući u korist organizacije, a da koristi svoje lične stavove kako bi uticao na odluke,
- da ispunjava date obaveze i obećanja,
- da stalno radi na sebi, da uči i da se usavršava,
- da je uvek otvoren za feedback,
- da je svima dostupan,
- da svakog saradnika tretira istim manirima,
- da ne pravi razliku između ljudi na različitim nivoima u organizaciji,
- da veruje ljudima i da uvek očekuje dobre namere od njih,
- da radi timski,
- da ne bude arogantan,
- da bude postojan prema preprekama, i
- da bude elastičan prema promenama.

Zenger & Folkman (2002) personalni kapacitet su znanja i veštine koje lider treba da poseduje:

- tehnička znanja,
- znanja o proizvodima/uslugama,
- veštine analize i rešavanja problema,
- profesionalne veštine,
- inovativno znanje,
- inicijativa, i
- efektivna upotreba informacija.

Zenger & Folkman (2002) interpersonalne veštine, međuljudski odnosi su ono što lideru daje veliku prednost u radu sa ljudima. Uspešni lideri:

- komuniciraju snažno i plodno,
- inspirišu druge da dostignu visoke performanse,
- grade pozitivne odnose sa drugima,
- razvijaju veštine i unapređuju talenat saradnika,
- rade u atmosferi zajedništva sa ostalima,
- efektivni su članovi tima,
- prepoznaju i nagrađuju doprinose drugih,
- otvoreni su prema novim idejama,

- pozitivno primaju i odgovaraju na feedback,
- efektivno razrešuju konflikte u organizaciji,
- pozitivno utiču i na pretpostavljene, i na kolege, i na potčinjene.
- izgrađuju samopoštovanje drugih, i
- uče druge.

Ove osobine su nađene u praksi, na osnovu opsežnog istraživanja Zenger & Folkman (2002) imaju bazu od 25.000 lidera, koje su ocenjeni od 200.000 svojih saradnika. Dalje su autori stavili u odnose osnovnih 5 karakteristika lidera i došli do zaključka da lideri koji su ocenjeni da su jaki u fokusu na rezultat i u fokusu na interpersonalne karakteristike imaju najbolju kombinaciju. Od 10% najboljih lidera čak 66% njih su ocenjeni da su jaki u ove dve karakteristike. Otkrili su da lideri koji poseduju sposobnost podsticanja i motivisanja sledbenika na visoku efikasnost nadmašuju sve ostale.

U studiji Kirkpatrick & Locke (1991) navode sedam osobina koje su povezane sa efektivnim liderstvom uključujući energiju, želju da se vodi, poštenje i integritet, samopouzdanje, inteligenciju, relativno znanje za konkretno radno mesto i dodatne osobine. Ove osobine prema studiji Kirkpatrick & Locke (1991) su:

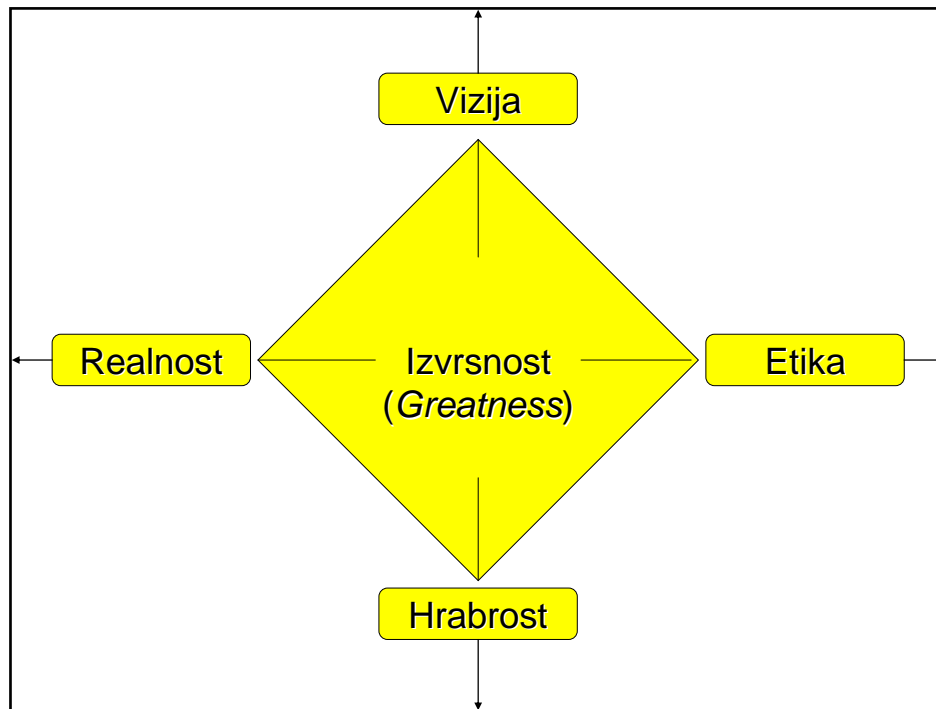
1. *Energija* Lideri iskazuju visok nivo uloženog napora. Oni imaju relativno visok nivo želje za uspehom; oni su ambiciozni; imaju veliku energiju; oni su neumorni i uporni u svojim aktivnostima i oni pokazuju inicijativu.
2. *Želja da vodi* Lideri imaju izraženu želju da vode i utiču na druge. Oni pokazuju spremnost da preuzmu odgovornost.
3. *Poštenje i integritet* Lideri izgrađuju odnose poverenja između sebe i svojih sledbenika koristeći istinu i poštenje i pokazujući visoku kohezivnost između reči i dela.
4. *Samopouzdanje* Sledbenici veruju da lider nikad ne sumnja u sebe. Lideri zbog toga moraju da pokažu samopouzdanje da bi ubedili svoje sledbenike u pravičnost svojih ciljeva i odluka.
5. *Inteligencija* Lideri moraju da budu dovoljno inteligentni da bi mogli da prikupljaju, sintetizuju i tumače velike količine informacija i moraju da budu sposobni da stvaraju vizije, rešavaju probleme i da donose pravilne odluke.
6. *Relevantno poslovno znanje* Efektivni lideri imaju visok nivo znanja o kompaniji, delatnosti i tehnici. Produbljeno znanje omogućava liderima da donose dobro obrazložene odluke i da razumu posledice takvih odluka.
7. *Dodatne osobine* Lideri su energični, živahni ljudi. Oni su društveni, puni samopouzdanja i retko tihi i povečeni.

Istraživači se slažu s tim da same osobine nisu dovoljne da bi se objasnilo efektivno liderstvo, jer objašnjenja koja su isključivo zasnovana na osobinama ignorišu uzajamno delovanje lidera i članova njegove grupe, kao i faktore situacije. Posedovanje odgovarajućih osobina je povećalo verovatnoću da pojedinac može da postane efektivan lider.

Na taj način je moguće da buduća istraživanja mogu izolovati osobine koje uzrokuju da ljudi identifikuju osobe kao lidere, bar u nekim određenim situacijama.

Bennis (1998) je istraživao kompetencije lidera. Polazeći od sopstvenog iskustva da je kao lider bio najefektivniji kada je sam znao šta želi u poslu, Bennis (1998) izdvaja sledeće kompetencije koje lider mora da poseduje:

1. Upravljanje pažnjom putem namera ili vizije, u smislu ishoda, zadatka ili puta.
2. Upravljanje smislom putem komuniciranja vizije i izjednačavanja.
3. Upravljanje poverenjem putem pouzdanosti.
4. Upravljanje sobom, znati svoje veštine i primeniti ih efektivno.



Slika 3.3. Liderski dijamant

Izvor: Koestenbaum, 1991

Interesanto je obratiti i pažnju o strukturi liderskog uma, odnosno šta u liderskom umu stvara lidersku inteligenciju smatra Koestenbaum (1991). Unutrašnja strana liderske izvrsnosti (*greatness*) sastoji se od (Slika 3.3.) vizije, etike, hrabrosti i realnosti.

Vizija u modelu označava proaktivno mišljenje o visokim temama i predstavlja intelektualnu briljantnost. Realnost je čist kontrast prema strategiji, označava pragmatičnost prema tržištu i prema činjenicama. Etika primarno znači da su ljudi od značaja za lidera i da on može da ih pokrene. Hrabrost označava prvenstvenu želju ili volju za rizikovanjem, jer vođenje je akcija, a za pokretanje akcije potrebna je hrabrost. Po ovom modelu, a u cilju implementacije osnovnih elemenata modela i u cilju dostizanja izvrsnosti, potrebno je prema Koestenbaum (1991) sprovesti sledeće četiri strategije, a koje se baziraju na sledećim taktikama:

1. *Vizija*: rezonovanje, sistemsko razmišljanje, kreativnost i subjektivni prostor-vreme period (meditaciono praktikovanje).
2. *Realnost*: detaljnost (insistiranje na detaljima), objektivnost, preživljavanje (spremnost za preuzimanjem rizika) i direktni kontakt sa ljudima.

3. *Etika*: timski rad, smisao (u smislu traženja smisla života), ljubav i integritet.
4. *Hrabrost*: biti biznis advokat (pitati se stalno šta je tvoj biznis), izolacija (identitet lidera postoji u izolaciji), anksioznost (za donošenje odluka) i slobodna volja.

Današnje organizacije sve više imaju potreba za liderima, a njih je sve manje. Centar za kreativno liderstvo (Center for Creative Leadership) izučavao je Taylor (2010) pomenuti *gap* trogodišnjim istraživanjem, kojim je bilo obuhvaćeno 2.200 lidera iz Amerike, Indije i Singapura svih nivoa u poslovnim, državnim, neprofitnim i obrazovnim organizacijama. Učesnici su bili zamoljeni da rangiraju važnost sledećih dvadeset liderskih veština: balansiranje privatnog i poslovnog života, sposobnost brzog učenja, izgradnja i unapređivanje međuljudskih odnosa, samilost i osetljivost, pribranost, konfrontacija sa ljudima, kulturna prilagodljivost, odlučnost, raditi sve što je potrebno, staranje o razvoju zaposlenih, inspirativna odanost, umeće vođenja ljudi, upravljanje promenama, upravljanje sopstvenom karijerom, participativno upravljanje, opuštenost u odnosu sa ljudima, snalažljivost, uvažavanje različitosti kod ljudi, samosvesnost i strateško planiranje.

Bez obzira na zemlju, industriju ili nivo odlučivanja, rezultati su bili konzistentni. Sledećih osam veština rangirane su kao kritične za budući uspeh lidera:

1. Umeće vođenja ljudi
2. Strateško planiranje
3. Upravljanje promenama
4. Inspirativna odanost
5. Snalažljivost
6. Radi sve što je potrebno
7. Sposobnost brzog učenja
8. Participativno upravljanje

Takođe su respondenti istakli da su prve četiri pobrojane veštine, koje su i po rangju najbitnije, one veštine koje nedostaju savremenim liderima. Istraživači centra za kreativno liderstvo (Center for Creative Leadership) su zaključili da današnji lideri nisu pripremljeni za izazove koji ih očekuju u budućnosti.

Mišljenje je proces shvatanja i uviđanja odnosa, onda je inteligencija sposobnost rešavanja problema uviđanjem ili sposobnost uviđanja odnosa. Has & Tamarkin (1995) navode da bi se ovladalo osobinama i veštinama lidera, najvažnije je naučiti upravljati sobom i to je ključna karakteristika ne samo uspešnih lidera nego i uspešnih ljudi uopšte.

### **3.3. Stilovi lidera**

Pre više godina je izneto mišljenje da organizacijama najviše ogovaraju lideri koji imaju sposobnost da vode druge. Fokus je na formi liderstva koja omogućavasamolidersku energiju u svakoj ličnosti. U teoriji kao i praksi liderstva, prisutni su brojni načini, odnosno stilovi liderstva, koji se kreću između dve krajnosti. Jednu krajnost čini autokratski stil vođenja, dok drugu krajnost predstavlja potpuno demokratski stil liderstva. Pored ova dva osnovna stila liderstva, u teoriji i praksi organizacije i menadžmenta, razvili su se mnogi brojni stilovi liderstva, koji su uzimali u obzir razne činioce odnosno njihov uticaj na stil liderstva.

Pionirske teorije o stilovima lidera nastale su u SAD pre drugog svetskog rata kao rezultat laboratorijskih testova iz socijalne psihologije. U ovim eksperimentima upoređena su dva suprotna načina ponašanja lidera: *autokratski* i *demokratski*. Wehrich & Koontz (1994) navode da su za autokratski stil liderstva karakteristične jednosmerne veze, tj. davanje naredbi od strane nadređenog podređenima. Zagovornici autokratskog stila liderstva smatraju da je taj način liderstva superioran jer omogućava brzo donošenje odluka, bez konsultacija s podređenima, čime se povećava moć lidera kao i njegova mogućnost da utiče na izvršavanje zadataka. Mnogi autori smatraju da autokratski stil liderstva povećava produktivnost rada. Autokratski lideri sami donose odluke i prenose ih grupi i očekuju da ih grupa izvršava bez pogovora. Autokratski lider naređuje i očekuje pokoravanje, dogmatičan je i pozitivno orijentisan i vodi uz pomoć sposobnosti davanja ili smanjenja nagrada i kazni. Yukll (2002) navodi da su se studije liderstva pre 1949. godine zasnivale uglavnom na pokušaju identifikovanja ličnih karakteristika koje poseduju lideri. Demokratski lideri ohrabruju članove grupe da učestvuju u procesu donošenja odluka i oni sebe vide više kao koordinate grupnog rada nego kao donosioce odluka. U ovim studijama nije, kao što se pretpostavlja, izabran ni jedan stil kao superiorniji. Naime, u laboratorijskim testovima (četiri grupe jedanaesto godišnjaka), produktivnost je bila viša kada je liderstvo bilo autokratsko. S druge strane, kvalitet završenog rada bio je viši u grupama sa demokratskim liderstvom. U slučajevima odsutnosti lidera, grupe sa demokratskim liderom su nastavile aktivnosti bez imalo promena, dok je u grupama sa autokratskim liderom dolazilo do oštrog pada aktivnosti. Iako je očita mana ove studije da koristi decu, a tiče se odraslog sveta, veliki broj kasnijih istraživanja ponovio je dobijene rezultate. Kotter (1990) navodi da je liderstvo značajan aspekt upravljanja. Može se zaključiti da je suština liderstva da se sledi lider. Dobar primer je lider orkestra čija je funkcija da kroz integrisane napore muzičara, proizvede koordinirani zvuk i koriguje tempo. Orkestar će reagovati u zavisnosti od kvaliteta lidera (dirigenta). Likert (1961) smatra da je manje jasan uticaj kreativnosti, fleksibilnosti i harizme na uspešnost liderstva. Likert (1961) predlaže četiri sistema liderstva: Sistem 1 opisuje kao ekstremno-autoritativni, Sistem 2 naziva se benevolentno autoritativni, Sistem 3 se označava kao konsultativni, Sistem 4 naziva ga participativno-grupnim.

Druga dihotomna podela stilova jeste na *direktivni* i *participativni* stil Bass B. & Bass R. (2008). Srž podele između ova dva stila leži u pitanju ko odlučuje. Da li lider treba da direktno izdaje naredbe sledbenicima šta i kako da rade, što je odluka direktivnog stila, ili sa sledbenicima treba da podeli odgovornost za rešavanje problema i da ih uključi u donošenje odluka, što je odluka participativnog liderstva? Zdrava logika nalaže da je participativno liderstvo superiornije, ali istraživanja pokazuju da, iako participativno liderstvo ima pozitivne efekte na performanse i zadovoljstvo saradnika, ti efekti su toliko mali da se postavlja pitanje njihove praktične koristi. Dalja istraživanja su jednostavno zaključila da je, u zavisnosti od situacije, u nekim slučajevima efektivniji direktivni stil, a u drugim slučajevima participativni.

Da bi došli do idealnog leaderskog stila, istraživači su uvideli da, uz ljude i zadatak, treba da uključe još jednu komponentu u analizu, a to je situacija. Tako je nastao koncept menadžerske mreže. Upravljačka mreža je dobro poznat pristup definisanja stilova liderstva koju su razvili Blake & Montoun (1964). Mreža ima dve dimenzije (Slika 3.4.). Menadžerska mreža): briga za ljude i briga za proizvodnju. Sa napredovanjem na horizontalnoj osi, gde je predstavljena briga za proizvodnju, lideri pokazuju da su orijentisani na zadatak, dok napredovanjem na vertikalnoj osi, gde je predstavljena briga za ljude, lideri pokazuju da poseduju veći stepen brige za ljudske resurse. „Briga za proizvodnju“ uključuje stavove lidera prema širokom obimu stvari kao što su kvalitet odluka o

politici, procedure i procesi, kreativnost istraživanja, kvalitet usluga stručnih službi, delotvornost rada i obim proizvodnje.

Briga za ljude se, slično, interpretira na jedan širi način. Ona uključuje elemente kao što su stepen lične predanosti ostvarenju ciljeva, održanje samopoštovanja radnika, postavljanje odgovornosti na bazi poverenja, osiguranje dobrih radnih uslova i održavanje zadovoljavajućih međuljudskih odnosa. Menadžerska mreža (Slika 3.4.) se dokazala u praksi kao dobar način testiranja lidera, jer im pokazuje da je zadovoljstvo zaposlenih isto toliko važno kao i postignuta produktivnost.

<b>Briga za ljude</b>	<b>9</b>	<b>1.9. Kantri klub menadžment</b>		<b>9.9. Timski menadžment</b>
			<b>5.5. Menadžment na pola puta</b>	
	<b>0</b>	<b>1.1. Osiromašeni menadžment</b>		<b>9.1. Menadžment zadatka</b>
	<b>Niska</b>	<b>Briga za proizvodnju</b>		<b>Visoka</b>

Slika 3.4. Menadžerska mreža

Izvor: Blake & Mouton, 1964

U menadžerskoj mreži definisano je pet različitih stilova liderstva (Blake & Mouton 1964):

1. *Stil 1.1. Osiromašeni menadžment* se karakteriše izuzetno niskom zainteresovanošću rukovodioca za ljude i za proizvodnju. Ovaj stil ukazuje na nizak nivo preduzumljivosti i oskudne sposobnosti ovakvog menadžera.
2. *Stil 1.9. Kantri klub menadžment* je karakterističan za rukovodioce koji su malo zainteresovani za proizvodnju, dok veliku pažnju poklanjaju zaposlenima. Ovaj stil se takođe ne preporučuje menadžerima jer se smatra svojevrsnom manipulacijom ljudima u organizaciji.
3. *Stil 9.1. Menadžment zadatka* odlikuje rukovodioce koji su zainteresovani za sve u vezi proizvodnog procesa, sa malo ili nikako interesovanja za motive i potrebe zaposlenih. Ovaj stil ima sve osobine autokratskog menadžera.
4. *Stil 5.5. Menadžment na pola puta* karakteriše rukovodioce koji imaju uravnotežen osećaj za ljude i za proizvodnju. Ovakvi menadžeri, kojih ima najviše u stvarnom životu, ne postavljaju ciljeve ambiciozno, a prema podređenima imaju blagonaklono autokratski stav.

5. *Stil 9.9. Timski menadžer* je najefektivniji, jer su ovakvi rukovodioci podjednako visoko zainteresovani i za ljude i za poslove. Ovo je pozicija kojoj treba da se teži, a samo odabrani odlični menadžeri mogu da je dostignu.

Williams (2010) se pita da li je stil timskog menadžmenta, koji neguje veliku brigu i za ljude i za proizvodnju, zaista najbolji liderski stil? Logički gledano čini se da jeste. Zašto ne biste pokazali veliku brigu i za ljude i za proizvodnju? 50 godina istraživanja ukazuju da ne postoji najbolji liderski stil.

### 3.4. Kontigentni pristup liderstvu (ili situacioni)

**Fidlerov kontigentni model**, je najpoznatiji situacioni pristup. Kako su shvatanja lidera razbijene sve iluzije u vezi s teorijom velikog čoveka i pristupa osobina, pažnja se usmerila na studije situacije i verovanja da su lideri proizvod date situacije. Načinjen je veliki broj studija zasnovanih na pretpostavci da se liderstvo nalazi pod snažnim uticajem situacije iz koje izrasta lider i u kojoj on ili ona deluje. Ovaj pristup liderstvu prepoznaje da postoji interakcija između grupe i lidera. Navešćemo tri glavna situaciona pristupa liderstvu. Fidlerovu kontigentnu teoriju, teoriju put-cill , Vrumov i Jetonov normativni model odlučivanja. House & Mitchell, (1974) navode da svi ti pristupi se zasnivaju na pretpostavci da efektivnost bilo kog liderskog stila, odnosno načina na koji se lider uglavnom ponaša prema sledbenicima, zavisi od situacije. Fidler (1967) i njegovi saradnici s Univerziteta Illinois predložili su kontigentnu teoriju liderstva. Na osnovu svojih studija, Fidler opisuje tri kritične dimenzije situacije liderstva koje olakšavaju određivanje najuspešnijeg stila: Pozicija moći, Struktura zadataka i Odnosi lidera i članova grupe. To je teorija o *slaganju lidera* Fiedler (1964), što zapravo podrazumeva usaglašavanje lidera sa odgovarajućom situacijom U studiji Fidler sa saradnicima (1964) istraživao je osobine i karakteristike lidera i predložio je LPC (Least Preferred Coworker) model. Model navodi da ne postoji jedan najbolji stil vođenja. Umesto toga, efikasnost lidera bazira se na situaciji. To je rezultat dva činioca - stila vođenja i kontrola situacije što je prvi korak u korišćenju modela. Fiedler je verovao da je stil vođenja fiksna, i da se može meriti pomoću (LPC) skale. Postoje neke zamerke Fidlerovog modela. Mitchel, Bilgen, Oncken & Fiedler (1970) objavili su istraživanje sa zamerkama na Fidlerov model. Rad pod nazivom Kontigentni model: kritike i predlozi, autori tvrde da, čak i pod najboljim okolnostima, LPC lestvica ima samo oko 50 posto pouzdane varijance. To znači da, prema njihovoj kritici, LPC skala ne može biti pouzdana mera liderskih sposobnosti.

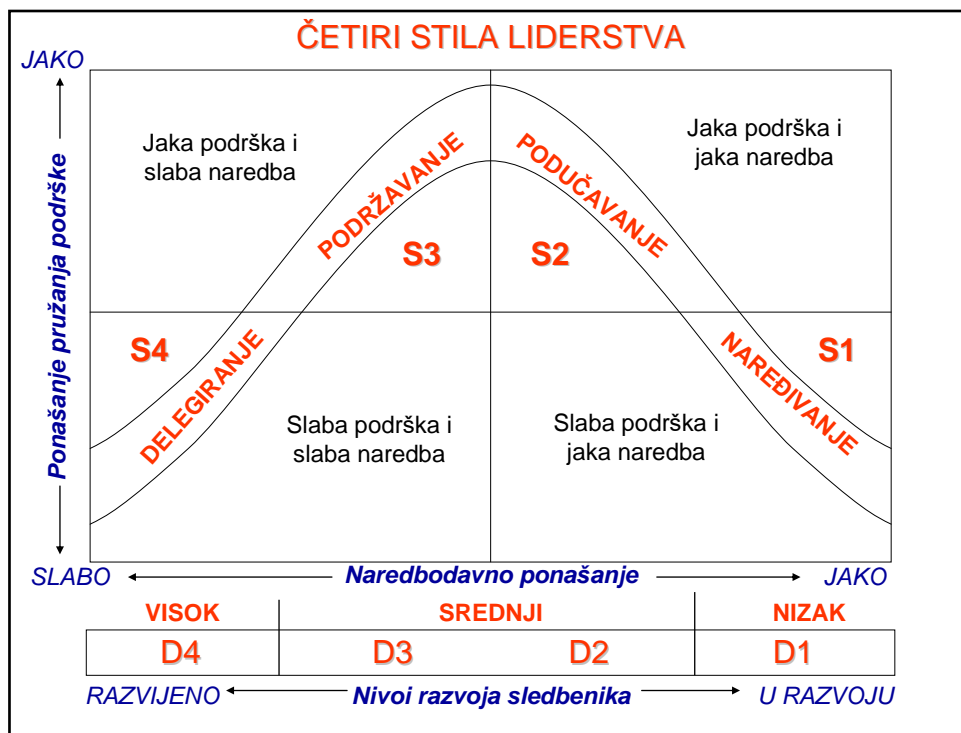
Ahmed Sakr Ashor (1973) profesor California State University, Fresno uradio je istraživanje kontingentna teorija - LPC model koji opisuje kako situacija modelira odnos između efektivnosti lidera i izmerene osobine koja se naziva LPC (*Last Preferred Coworker*), odnosno najmanje poželjnog saradnika (*Last Preferred Coworker*).

Gomez-Meia & Balkin (2002), uzeli su u obzir i situacioni aspekt fenomena liderstva. Navode da su studije situacije evoluirale od ispitivanja univerzalno primenjivih liderskih ponašanja u različitim situacijama do ispitivanja aspekata situacije koji deluju kao moderator ili ograničenja u vezi atribut lidera – efektivno liderstvo. Kontingentne teorije pretpostavljaju da ne postoji jedan najbolji stil liderstva, već da efikasnost stila zavisi od specifičnih uslova ili situacije sa kojom ste suočeni. Pod pojmom kontigentnog faktora smatra se promenljiva koja određuje efekat organizacione karakteristike na organizacione performanse.

Prednosti modela Fidler (1964) jesu uspešno povezivanje tri situacione varijable od kritične važnosti za uspeh liderstva, situacione varijable – odnos tri faktora:

1. Odnos lider – član može biti kategorizovan kao dobar, kada postoji međusobno poverenje, ili kao loš, kada je prisutan visok nivo kontrole, pretnje i straha.
2. Struktura zadataka može biti kategorizovana kao visoko strukturirana, kada je zadatak definisan sa poznatim i jasnim procedurama i uputstvima za članove organizacije, ili kao nisko strukturirana, kada su članovi organizacija u nedoumici šta treba da rade, kada i kako.
3. Pozicija moći lidera može biti jaka, kada on ima veliki uticaj, ili slaba, kada lider ima mali uticaj u organizaciji.

Druga široko poznata kontingentna teorija je teorija situacionog liderstva razvijena od strane Hersiy i Blanchard. Model je razvijen i objavljen u radu Hersey & Blanchard (1969) radeći na upravljanju organizacionog ponašanja. Zatim je predstavljena kao teorija životnog ciklusa liderstva Hersey & Blanchard (1969). Sredinom 1970-ih Teorija životnog ciklusa liderstva je preimenovana u model situacionog liderstva.



Slika 3.5. Situaciono liderstvo

Izvor: Northouse, 2008

Northouse (2008) navodi da su prve teorije situacionog liderstva posmatrale liderstvo kroz dve dimenzije: izdavanje naredbi i pružanje podrške sledbenicima. Razvijena verzija modela (Slika 3.5. Situaciono liderstvo), definiše nam stilove liderstva i nivoe razvoje sledbenika, u odnosu na navedene dve dimenzije.

Prema Northouse (2008) stilovi liderstva čine obrasci ponašanja lidera koji nastoji da utiče na druge, uključujući jednosmernu naredbodavnu podelu zadataka (task) i dvosmerni podsticaj kojim se izražava podrška sledbenicima (support). Stilovi lidera mogu da se klasifikuju u četiri kategorije:

1. S1: naredbodavni stil – jako su izražene naredbe, a slabo je izražena podrška. Lider daje instrukcije i kontroliše rad i rezultate.



2. S2: stil podučavanja – jake su i naredbe, a jaka je i podrška. Neki autori ovaj pristup nazivaju i trenerskim. Lider je emotivno povezan sa sledbenicima, podržava ih, ali ipak sve odluke donosi sam.
3. S3: stil podržavanja – jaka je podrška lidera, dok su slabe naredbe. Ovaj lider se ne usmerava na ciljeve, već putem ponašanja i podrške usmerava sledbenike. Neki autori ga zovu i participativnim.
4. S4: stil delegiranja – gde su slabe i naredbe i podrška. Lider nastoji da što više smanji svoje učesće, kako bi timovi sledbenika preuzeli odgovornost i na osnovu samopouzdanja i motivacije, donosili odluke i izvršavali zadatke.

**Prilagođavanje ponašanja lidera: teoriji put-cilj** (*path-goal*) izučava se na tvrdnji kako lideri mogu da povećaju zadovoljstvo i performanse sledbenika tako što će im objasniti i otvoriti put do cilja i povećati broj raznovrsnosti nagrada koje se dodeljuju za dostizanje cilja. U studiji House, & Mitchell, (1974) navode da lideri treba da objasne sledbenicima kako mogu da ostvare organizacione ciljeve, da otklone probleme koji sprečavaju sledbenike da ostvare te ciljeve i da zatim obezbede veće i raznovrsnije nagrade kojima će motivisati sledbenike da dostignu svoje ciljeve. Snažno se oslanjajući na istraživanja o tome šta motiviše zaposlene, teorija put-cilj se prvi put pojavila u literaturi o liderstvu početkom 70-ih godina prošlog veka u radovima i House, & Mitchell, (1974). Ova teorija o liderstvu usmerena je na motivaciju zaposlenih i njen osnovni cilj je povećanje učinka i zadovoljstva zaposlenih.

Prema mišljenju House, & Mitchell, (1974), liderstvo proizvodi motivaciju kada se povećavaju broj i vrste naknada koje podređeni dobijaju za svoj rad. Takođe, liderstvo motiviše kada je put do cilja jasan i kada je lako podučavati i naređivati, kada se uklone prepreke i ograničenja na putu do ostvarivanja cilja i kada posao sam po sebi postane u većoj meri izvor ličnog zadovoljstva.

House (1996) navodi u prvom redu, posao lidera je da posmatra kako da vodeći sledbenici izaberu put i postignu svoje ciljeve, kao i organizacione ciljeve. House (1996) tvrdi da će lideri morati da se uključe u različite vrste liderskog ponašanja u zavisnosti od prirode i zahteva određene situacije. Liderov posao je da pomogne sledbenicima u postizanju ciljeva i da obezbedi pravac i podršku koja je potrebna kako bi se osiguralo da su njihovi ciljevi kompatibilni sa ciljevima organizacije.

Teorija put-cilj identifikuje orijentisani uspeh, direktivno, participativno, zahteva zadatak podređenih House, & Mitchell, (1974):

- navode da direktivni put-cilj, objašnjava ponašanje lidera koje se odnosi na situacije u kojima lider omogućava sledbenicima da znaju šta se od njih očekuje.
- Uspešno orijentisano ponašanje lidera se odnosi na situacije u kojima lider postavlja izazovne ciljeve za sledbenike, i očekuje da ih obavljaju na svom najvišem nivou i pokazuje poverenje u svoju sposobnost da ispuni očekivanja.
- Participativno ponašanje lidera se karakteriše konsultovanjem sa sledbenicima, ohrabivanjem njihovih sugestija i pažljivim razmatranjem njihovih ideja.
- Situacioni faktori navode da se četiri tipa ponašanja lidera potencijalno mogu koristiti da uvećaju putanja-cilj motivaciju i zadovoljstvo poslom sledbenika, teorija put-cilj tvrdi da lideri treba da razmotre dva tipa situacionih faktora: karakteristike potčinjenih i karakteristike okruženja.

**Prilagodavanje ponašanja lidera: normativna teorija odlučivanja** koju su uradili Viktor Vrum i Jeton (1988), stilovi odlučivanja i nivoi učešća sledbenika. Kasnije Viktor Vrum je uradio model sa Jagom (1988). Model Vrum – Jeton – Jago je normativni model liderstva, gde odluka u ovom modelu nam pomaže da odgovorimo na postavljena pitanja. Model identifikuje pet različitih stilova koji zavise od situacije:

- Autokratski Tip 1 (AI) – Lider donosi svoje odluke koristeći informacije koje su njemu lako dostupne u tom trenutku;
- Autokratski Tip 2 (AII) Lider prikuplja potrebne informacije od sledbenika, pa donosi odluke sam. Kada traži informacije od sledbenika, može, ali ne mora da im kaže koji je problem;
- Konsultativni Tip 1 (CI) Lider opisuje problem i prikuplja ideje i predloge od svakog sledbenika pojedinačno. Pojedinci se ne okupljaju u grupu. Lider donosi odluku koja može ali ne mora da podržava uticaj njihove stavove;
- Konsultativni Tip 2 (CII) Lider opisuje problem sledbenicima koji su okupljeni u grupu, prikuplja njihove ideje i predloge ali donosi odluke sam. Odluka lidera može ali ne mora da podržava stavove sledbenika;
- Tip na osnovu grupa (GII) Lider opisuje problem sledbenicima koji su okupljeni u grupu. Lider i sledbenici zajedno definišu i procenjuju alternative i pokušavaju da postignu saglasnost o optimalnom rešenju. Lider ima ulogu moderatora rasprave i nepokušava da utiče na grupu. Lider je spreman da prihvati i sprovede svaku odluku koju cela grupa podrži.

Vrum & Jago (1988) uradili su pravila kojima se povećava kvalitet odluke.

- Pravila o kvalitetu. Ako je kvalitet odluke važan, ne koristite autokratski stil odlučivanja.
- Pravilo o informacijama lidera. Ako je kvalitet važan i ako lider nema dovoljno informacija da samostalno donese odluku, ne treba koristiti autokratski stil odlučivanja.
- Pravilo o informacijama podređenih. Ako je kvalitet odluke važan i ako podređeni nemaju dovoljno informacija da sami donose odluke, ne treba koristiti grupni stil odlučivanja.
- Pravilo o podudaranju ciljeva. Ako je kvalitet odluke važan i ako se ciljevi podređenih razlikuju od ciljeva organizacije, ne treba koristiti grupni stil odlučivanja.
- Pravilo o strukturisanosti problema. Ako je kvalitet odluke važan, lider nema dovoljno informacija da samostalno donese odluku i problem nije strukturisan, onda ne treba koristiti autokratski stil odlučivanja.

Koliko dobre rezultate daje normativna teorija odlučivanja navodi nam Yukl (1995), od svih teorija u liderstvu, ta je teorija najbolje potkrepljena dokazima. Bass (1995) navodi da što više lideri krše pravila odlučivanja, njihove odluke će biti manje efektivne, posebno kad je reč o tome koliko podređeni prihvataju odluke i koliko su im posvećeni.

### **3.5. Lider i harizma**

Harizma (grčki: božanski dar) se definiše kao moć privlačenja drugih i vladanja nad njima. Stari Grci su smatrali da ljude sa harizmom inspirišu bogovi i da su sposobni za neverovatna postignuća. Dilema harizme je da li se lider rađa ili se lider edukuje. Dilema je nastala kada je sociolog Weber (1905/2012) u modernu nauku uveo koncept harizme, preuzete iz studija religije i tada je ovaj

koncept i ušao u širu upotrebu. U studiji Weber (1947/2012), je definisao harizmu kao određenu osobinu pojedine ličnosti, zahvaljujući kojoj se odvaja od običnih ljudi. Weber (1947/2012) je naveo da harizmatični lideri, zahvaljujući svojim posebnim kvalitetima mnogo snažno da utiču na sledbenike. Weber je tvrdio da je harizmatično liderstvo jedan od nekoliko idealnih tipova autoriteta. Primetio da se harizmatični lideri obično pojavljuju u kriznim vremenima i da radikalnim rešenjima koja predlažu povećavaju divljenje koje njihovi sledbenici osećaju prema njima. Harizmatični lider, zaista, često ima neverovatan uticaj na sledbenike, koje može da inspiriše i učini da mu budu fanatično odani. Weber (1947/2012) iz te perspektive, navodi da se harizmatični lideri često posmatraju kao pojedinci koji su “veći od života” ili koji se kao posebni izdvajaju od drugih zaposlenih u kompaniji.

Williams (2010) navodi: harizmatični lideri su jaki, samopouzđani i dinamični, i te osobine im pomažu da privuku sledbenike i stvore jake veze sa njima. Sledbenici veruju harizmatičnim liderima, lojalni su im i impresionirani da rade na ostvarenju vizije svog lidera. Sledbenici koji su odani harizmatičnim liderima često su spremni da ulože ogroman trud da bi ih zadovoljili. Waldman, & Yammarino (1999) harizmatično liderstvo definišu kao bihevioralne tendencije i lične osobine lidera koje stvaraju izuzetno jaku vezu između njih i njihovih sledbenika. Takođe, harizmatični lideri prema Waldman, & Yammarino (1999):

- definišu jasnu viziju budućnosti zasnovanu na čvrstim vrednostima ili etičnim principima;
- ističu te vrednosti ponašajući se na način koji je u skladu sa vizijom;
- prenose sledbenicima velika očekivanja u pogledu performansi;
- pokazuju veru u sposobnost sledbenika da ostvare datu viziju.

Prema istraživanjima harizmatični lideri su odaniji i zadovoljniji, ostvaruju bolji učinak i za njih postoje veći izgledi da će verovati svojim liderima i jednostavno napornije raditi. Howel & Avolio (1992) navode da postoje dve vrste harizmatičnih lidera: etični i neetični. Etični harizmatični lideri daju sledbenicima šanse da se usavršavaju, otvoreni su i za pozitivne i negativne povratne informacije, uvažavaju doprinose drugih, pružaju informacije i imaju moralne standarde koji ističu više interese grupe, odrganizacije ili društva. Neetični harizmatični lideri kontrolišu sledbenike i manipulišu njima, rade ono što je najbolje za njih same, a ne za njihove organizacije, žele da čuju samo informacije koje su povoljne za njih, a njihovi moralni standardi su takvi da sopstvene interese stavljaju ispred interesa svih drugih. Howel & Avolio (1992) u svom radu navode ono što nedostaje aktuelnim raspravama o harizmi razmatraju njenu tamnu stranu. U svom članku oni su se usmerili na jedan paradoks koji se pojavljuje kad god se raspravlja o liderima poput Roberta Campeau, Max DePree, Lee Iacocca, Ross Johnson, Ralph Larsen i Michael Milken: zašto su neki harizmatični lideri destruktivni, a drugi su od koristi za sledbenika, organizacije, pa čak i celog društva? Oslanjajući se na rezultate iz intervjua studije, kao i popularne literature o upravljanju, opisuju osobine i vrijednosti koje su razlike etičnih i neetičnih harizmatičnih lidera. Takođe si ispitali uticaj etičnih i neetičnih harizmatičnih lidera i koji imaju uticaj na sledbenike i kako organizacije mogu da razviju etične harizmatične lidere.

Braun & Trevino (2006). su uradili istraživanje o odnosu između socijalnog harizmatičnog liderstva i devijantnosti u radnim grupama. Budući da su socijalizovani harizmatični lideri mislili da igraju vodeću ulogu u etici. Autori su pretpostavili da je socijalizovani harizmatični stil liderstva biti

povezan sa smanjenim devijantnosti u liderstvu radne grupe. Ovo predviđanje devijantnosti je dokazano kod međuljudskih i organizacionih dimenzija. Howel & Shamir (2005) predstavljaju teorijsku analizu uloge sledbenika u harizmatičnom procesu liderstva. Oni su tada razvili specifične predloge o ulozi sledbenika u različitim fazama harizmatičnog procesa.

Liderstvo je težak posao i nema ničega u njemu što je natprirodne snage. Liderstvo je definisano rezultatima, a ne atributima, te liderstvo mora i može da se nauči. Istorija ljudskog društva, posebno politička, puna je primera harizmatičnih lidera: Aleksandar Veliki, Atila, Cezar, Car Dušan, Napoleon... Neki su doprineli širokom prosperitetu država i naroda, dok su drugi obeležili svoje vreme razaranjima i ratovima. Stoga ne možemo da prenebegnemo činjenicu da harizma kao fenomen postoji i ne možemo da tvrdimo da ne postoje harizmatični lideri. Međutim, harizma je prvenstveno redak, a potom i kompleksan fenomen i njena kompleksnost je ono što zbunjuje istraživače, te smo svedoci potpuno divergentnih teorija o njenom postojanju i značaju.

Autori Conger & Kanungo (1988) su pokušali da utvrde koje su lične karakteristike harizmatičnog lidera. Conger i Kanungo (1998) su utvrdili pet karakteristika koje utiču na to da se harizmatični lideri razlikuju od neharizmatičnih: oni imaju viziju, u stanju su da artukulušu tu viziju, spremni su da preuzmu rizike da bi ostvarili tu viziju, osetljivi su na ograničenja u okruženju i na potrebe sledbenika i ponašaju se na način koji se razlikuje od uobičajenog. Postoji sve veći broj dokaza Kirkpatrick & Locke (1991) koji ukazuju na postojanje impresivne korelacije između harizmatičnog liderstva i visokog stepena učinka i zadovoljstva među sledbenicima.

Jukll (1995) smatra da u interaktivnom procesu između lidera, sledbenika i situacije može da nastane kontekst koji uzrokuje da vizija lidera postaje od izuzetne važnosti za sledbenike. U tom slučaju, ovakvog lidera prepoznajemo kao harizmatičnog lidera. Harizmatični lider budi entuzijazam i privrženost sledbenika artikulisanjem ubedljive vizije i uverenjem da ju je moguće ostvariti. Harizma će najverovatnije biti pripisana onom lideru koji kreira inovativnu viziju i strategiju za njeno ostvarivanje, ako postoji lični rizik lidera da iznese jednu takvu viziju i ako je strategija dostizanja takve vizije očigledno uspešna.

Postoji mali broj stručnjaka koji smatraju da se harizma ne može naučiti, većina stručnjaka smatra da pojedinci mogu da prođu kroz obuku koja je potrebna da bi se ponašali na harizmatičan način. House & Aditya (1997) napominju kada je u pitanju harizmatično liderstvo jeste da ono možda nije uvek potrebno da bi se postigao visok stepen učinka zaposlenih. Ova vrsta liderstva je možda najpogodnija ako zadatak sledbenika ima ideološku svrhu ili ako okruženje podrazumeva visok stepen stresa i nesigurnosti. Vizija se često povezuje s harizmatičnim liderstvom, vizionarsko liderstvo je nješto što prevazilazi harizmu pošto je vizionarstvo sposobnost da se kreira i iskaže realna, opravdana i atraktivna vizija budućnosti koja poboljšava trenutnu situaciju. Nanus (1992) navodi da ta vizija, ako se pravilno odabere i primeni, toliko je snažna da u krajnjoj instanci, jednim skokom zakoračuje u budućnost prikupljanjem veština, talenta i resursa koji će pomoći da se ta budućnost i ostvari. Locke & Kirkpatrick (1998) navode koje veštine pokazuju lideri koji su vizionari. Oni dalje navode da pošto se vizija utvrdi, lideri pokazuju tri kvaliteta koja su povezana sa efikasnošću njihovih vizionarskih uloga:

- Prvi je sposobnost da se vizija objasni drugima tako što se jasno iznosi vizija predviđenih ciljeva i postupaka jasnom usmenom i pismenom komunikacijom.

- Druga veština je sposobnost da se vizija iskaže ne samo verbalno već i na osnovu ponašanja, što podrazumeva ponašanje na način kojim će se stalno prenositi i pojačavati vizija.
- Traća veština koju lideri vizionari treba da imaju jeste sposobnost da se vizija proširi ili primeni u različitim oblastima liderstva.

Harizmatično liderstvo je rizično. Harizmatični lider izaziva radikalne promene strategije i kulture u organizaciji koje mogu da budu nepotrebne ili pogrešne. On može donositi rizične odluke koje mogu da rezultiraju ozbiljnim neuspehom. Stil harizmatičnih lidera rađa radikalne neprijatelje, koji će iskoristiti svaku grešku lidera da bi ga izbacili iz njegove kancelarije. Negativne konsekvence harizmatičnog liderstva prema Yukll, (1995) mogu biti:

- Strahopoštovanje lidera redukuje dobre sugestije sledbenika.
- Želja za prihvatanjem lidera sprečava kritike sledbenika.
- Obožavanje sledbenika stvara zabludu o nepogrešivosti lidera.
- Preterano poverenje i optimizam zaslepljuje lidera za realne opasnosti.
- Poricanje problema i neuspesi redukuju organizaciono učenje.
- Rizični i grandiozni projekti verovatno propadaju.
- Preuzimanje kompletne zasluge za uspeh od strane lidera uzrokuje otuđenje ključnih saradnika.
- Impulsivno i netradicionalno ponašanje lidera kreira neprijatelje isto tako kao i vernike.
- Zavisnost organizacije od lidera sprečava razvoj kompetentnih naslednika.
- Neuspeh u razvoju naslednika verovatno će rezultovati krizom liderstva.

Već smo utvrdili da većina istraživača više ističe negativne nego pozitivne aspekte harizmatičnog liderstva. Ako bismo u analizu uključili i narcizam, definitivno nepoželjnu karakteristiku ličnosti, logika nam nalaže da narcisoidnog harizmatičnog lidera odmah proglasimo za nepoželjnog. Ali, da li je to tako? Naime, autori tvrde da je narcizam u negativnoj korelaciji sa socijalizovanom vizijom, odnosno vizijom pri čijem je kreiranju učestvovao veći broj ljudi i samim tim izgradio pozitivan stav prema njoj. Međutim, narcizam je u pozitivnoj korelaciji sa smelom vizijom, odnosno sa vizijom koja je, iako je nastala od *ja*, a ne od *mi*, toliko jaka i odvažna, da može da predstavlja pravi poziv na akciju kod sledbenika.

Istraživanje Shamir & Howell (1999), koje polazi od pretpostavke da harizmatično liderstvo postoji i da je kao takvo dato, analizu ovoga fenomena povezuje sa organizacionim kontekstom. Oni tvrde da harizmatično liderstvo može da nastane i da bude efektivno u određenom kontekstu, dok u drugom kontekstu ne nastaje ili ako nastane, nije efektivno. Da bi se koncept harizme prilagodio upotrebi savremenih organizacija, govori se o inspiracionoj moći lidera

### **3.6. Transformaciono i transakciono liderstvo**

Džejms Downton doktorirao je na Univerzitetu Kalifonija 1968. Grupa autora Geothales, Georgia & Burns, (2004) navodi u Enciklopediji o lidesrvu, da je termin transformaciono liderstvo prvi upotrebio Džejms Downton (Enciklopedia of Leadership, Sage).

Rad Downton (1973) predstavlja opštu teoriju odnosa lider sledbenik, i smatra da postoje 3 vrste sledbenika spremnih na transakcije, harizmu, i inspirativnu razliku i vrši analizu. S obzirom na to da Burns (1978) definiše transformaciono liderstvo kao podrazumevanje podizanja nivoa morala kod

drugih. Transformacionalni lider je uglavnom na liderskoj poziciji u organizaciji i njegova uloga je da menja realnosti određenog okruženja, kako bi organizacija bila u skladu sa vrednostima i idealima. Prema Northousu (2008) transformacioni pristup liderstvu bio je predmet mnogih istraživanja od početka 80-ih godina prošlog veka, a interesovanje za ovaj pristup poraslo je od kad se pojavilo prvo izdanje njegove knjige.

Tabela 3.5. Karakteristike transakcionih i transformacionih lidera

<b>Transakcioni lider</b>
<b>Uslovljavanje nagrada: Dogovara razmenu nagrada za trud/zalaganje, obećava nagrade za uspešan rad, priznanje</b>
<b>Upravljanje prema izuzetima (aktivno): Posmatra i traži kako da otkloni pravila i standarde, preduzima kreativne akcije.</b>
<b>Upravljanje prema izuzetima (pasivno): Interveniše samo ako standardi nisu zadovoljeni,</b>
<b>Transformacioni lider</b>
<b>Idealizovan uticaj: Omogućava viziju i osećaj misije, usađuje ponos, dobija poštovanje i poverenje.</b>
<b>Inspiraciono motivisanje: Komunicira visoka očekivanja, koristi simbole da bi fokusirao trud.</b>
<b>Intelektualno stimulisanje: Promoviše inteligenciju, racionalnost i pažljivo rešavanje problema.</b>
<b>Individualna pažnja: Pruža ličnu pažnju, tretira svakog zaposlenog pojedinačno, obučava, savetuje.</b>

Izvor: Bass, 1990

Bass (1990) navodi da transformaciono liderstvo obezbeđuje razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i podstiče zaposlene da, osim svojih ličnih potreba i interesa, imaju u vidu i ono što je dobro za grupu (Tabela 3.5.). Transformacioni lideri su vizionari, ali oni transformišu svoje organizacije tako što sledbenike podstiču da postignu više nego što su nameravali, pa čak i više nego što su mislili da je moguće. Bass (1995) navodi da transformacioni lideri čine da njihovi sledbenici osećaju da su ključni deo organizacije i pomažu im da shvate kako se njihovi poslovi uklapaju u viziju organizacije. Povezujući individualne i transformacione interese, Bass (1995) navodi da transformacioni lider podstiče sledbenike da se žrtvuju za organizaciju jer znaju da će napredovati kada organizacija napreduje. Bass (1995) zaključuje da transformaciono liderstvo ima četiri komponente: harizmatično liderstvo ili idealizovani uticaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualizovanu pažnju.

Avolio & Bass (1995) objavili su rad koji integriše nivo analize i proširenje transformacione teorije. Njihov primarni fokus rada je na ispitivanju individualnog razmatranja, ključnih komponenti transformacionog liderstva, na tri različita nivoa analize, uključujući pojedinca, tim i organizacionu kulturu. Bass, & Steidlmeier, (1999) u svom radu tvrde da doista transformaciono liderstvo, mora biti utemeljeno na etičnim osnovama. Četiri komponente autentične transformacionom liderstvu (idealizovanje uticaja, inspirativno motivisanje, intelektualno stimulisanje i individualnu naknadu)

su u suprotnosti s njihovom pristupu transformacionom liderstvu. Većina teorija o liderstvu predstavljenih ranije – npr. Fidlerov model, teoriji put-cilj, normativna teorija odlučivanja, odnosile su se na transakciono liderstvo. Takve vrste lidera vode ili motivišu svoje sledbenike u smeru utvrđenih ciljeva, tako da im objašnjavaju zahteve njihovih uloga i zadataka. Seltzer & Bass (1990) navode da ne treba shvatiti transformaciono i transakciono liderstvo kao suprotne pristupe u obavljanju zadataka.

Williams (2010) navodi da transformacioni lideri utiču na sledbenike tako što koriste viziju i trude se da ih inspirišu, transakciono liderstvo je zasnovano na procesu razmene u kome se sledbenici nagrađuju za dobar učinak i kažnjavaju za loš učinak. Kada lider pravično nagrađuje sledbenike i pruža im nagrade koje oni smatraju poželjnim, sledbenici često uzvraćaju tako što ulažu adekvatan napor. Međutim, problem je u tome što transakciono lideri često previše koriste disciplinske mere ili pretnju da bi radni učinak povećali u skladu sa standardima.

Prema Robins & Judge (2009) transformaciono liderstvo je iznad transakcionog liderstva i među sledbenicima stvara nivo zalaganja i performanse koje prevazilaze one koje bi postigli samo s transakcionim liderstvom. Suprotno nije tako. Ako ste dobar transakciono lider, ali nemate transformacione kvalitete, najverovatnije ćete biti samo srednji lider. Najbolji lider prema njima je lider koji ujedno ima i transakcione i transformacione karakteristike.

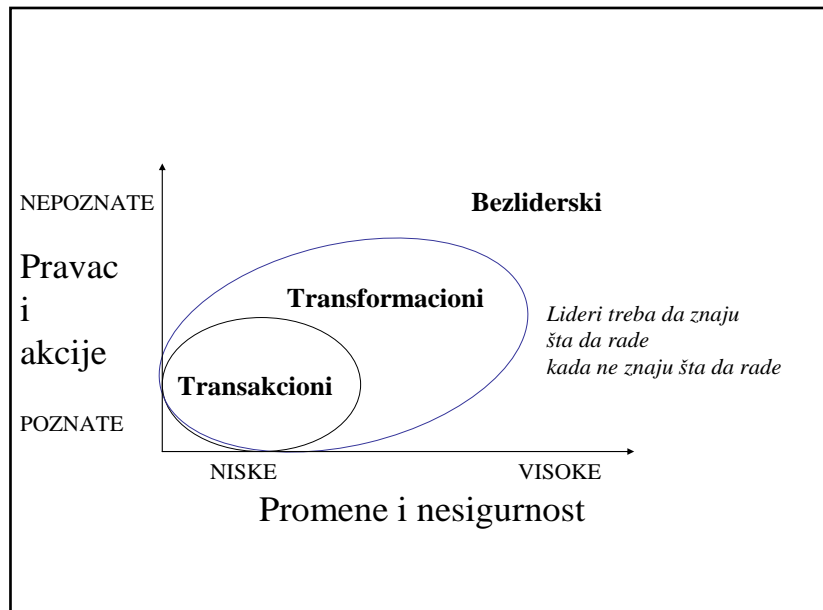
Prema modernim teorijama osnovni stilovi liderstva prema Yukl (2002) su: (1) *transformacionni* i (2) *transakcioni* stil. Transakciono lider se uglavnom nalazi na pozicijama ispod čelne i njegov zadatak je da efikasno stupa u interakciju sa promenjenom realnošću.

Prema Burns (1978, 2003) transformaciono liderstvo, kao superiorniji stil, nastaje kada lider pojačava interes sledbenika, gradeći svesnost i snažno prihvatanje vizije i, konsekvatno tome, kada lider transformiše svoje sledbenike da posmatraju iznad sopstvenih interesa za dobrobit grupe. Transakciono liderstvo je bazirano na transakciji između lidera i sledbenika, odnosno nagradama za dobre performanse ili rezultate, odnosno kaznama za loše performanse i rezultate.

Burns (1978, 2003) navodi da se transakciono liderstvo ogleda u tome što lideri utvrđuju, šta podređeni treba da urade da bi se ostvarili ciljevi organizacije, definišu zadatke i raspoređuju poslove podređenima, a zatim ih podstiču i motivišu da postignu zadate ciljeve. Ovo liderstvo uspešno ostvaruje autoritarni lider. Transformaciono liderstvo pojavljuje se 80-tih godina prošlog veka Burns (1978, 2003), sa velikim talasom organizacionih transformacija poznatih kompanija. U studiji Burns (1978) opisao je transformacione lidere kao osobe koje podstiču moralne vrline kada pokušavaju da menjaju stavove i ponašanje svojih sledbenika.

Kada su pravac i akcije poznate i kada su promene i nesigurnost niske, očekujemo da će lider praktikovati transakciono stil. Nasuprot tome, kada su pravac i akcije nepoznate i kada su promene i nesigurnost visoke, lider će verovatno preduzeti transformaciono stil. Čak ograničenja u okruženju mogu prouzrokovati bezlidernu situaciju i, sledstveno tome, *bezliderni* stil. Pokazalo se da takve promene može izvesti poseban soj lidera, lidera koji imaju viziju i energiju da inspirišu svoje sledbenike. Oni redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti pokreću sledbenike da prihvataju, ali i da kreiraju inovacije. Transformaciono liderstvo, kao superiorniji stil, nastaje kada lider pojačava interes sledbenika, gradeći svesnost i snažno prihvatanje vizije, tako da lider transformiše svoje sledbenike da posmatraju iznad sopstvenih interesa za dobrobit grupe.

Transakciono liderstvo je bazirano na transakciji između lidera i sledbenika, odnosno nagradama za dobre performanse ili rezultate, odnosno kaznama za loše performanse i rezultate.



Slika 3.6. Liderški stilovi

Izvor: Kempster, 2006

Potrebno je primetiti (Slika 3.6. Liderški stilovi) da ista osoba može prihvatiti različite stilove u odnosu na zahtevanu situaciju.

To su transformacioni lideri, a karakteristike tih lidera su Burns, (1978):

1. Prepoznaju se kao zastupnici promena.
2. Odvažni su.
3. Imaju poverenja u ljude.
4. Rukovode se vrednostima.
5. Uče dok su živi.
6. Sposobni su da se uhvate u koštac sa složenošću, nejasnoćama i nesigurnošću.
7. Vizionari su.

Sublimirajući razna istraživanja, Jukll (2002) sugeriše sledeće smernice za lidere koji žele da dostignu transformacioni stil:

1. Izrazite jasnu i dopadljivu viziju.
2. Objasnite kako vizija može da se postigne.
3. Dejavujte pouzdano i optimistički.
4. Izrazite poverenje u sledbenike.
5. Služite se dramatičnim, simboličkim akcijama da naglasite ključne vrednosti.
6. Vodite putem sopstvenog primera.
7. Osnažite ljude da dostignu viziju.



### 3.6.1. Model transformacionog liderstva

Bass (1985) u svom radu: *Liderske performanse iznad očekivanja* je dao proširenu i prerađenu verziju transformacionog liderstva koja se oslanjala, ali ne u potpunosti, na prethodne radove Burns (1978) & House (1976). U svom pristupu, Bass je proširio Burnsov (1978) rad tako što je veću pažnju posvetio potrebama sledbenika nego potrebama lidera, sugerišući da bi se transformaciono liderstvo moglo primeniti na situacije u kojima rezultati nisu pozitivni.

Hackett, i saradnici (1994) koriste rad Bass (1985) u kojem je on nakon istraživanja predložio upitnik višeparametarskog liderstva. Upitnik se sastoji od 5 faktora: 2 sa aspektima transakcionog liderstva (potencijalne nagrade i upravljanje kao izuzetak) i 3 aspekta transformacionog liderstva (harizmatičnog liderstva, individualizovni obzir, i intelektualne stimulacije). Bass i saradnici (1999) su na osnovu ovog istraživanja uradili model transformacionog i transakcionog liderstva.

Prema Williams (2010) transformaciono liderstvo obezbeđuje razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i kojim se zaposleni podstiču da osim svojih ličnih potreba i interesa imaju u vidu i ono što je dobro za grupu. Transformacioni lideri čine da njihovi sledbenici osećaju da su ključni deo organizacije i pomažu im da shvate kako se njihovi poslovi uklapaju u viziju organizacije. Povezujući individualne i organizacione interese, transformacioni lider podstiče sledbenike da se žrtvuju za organizaciju, jer znaju da će napredovati kada organizacija napreduje.

Elaboracija dinamike procesa transformacije data je u njihovom modelu transformacionog i transakcionog liderstva Bass (1985; 1990). Ovaj model je dodatno objasnio Avolio u svojoj knjizi *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations* Avolio (1999). Jedan od glavnih procesa navodi autor je važnost uspostavljanja jasne veze između sledbenika i lidera i stvaranje osećaja identifikacije, izgradnje poverenja i predanosti. Ovaj skup transakcija uspostavljenih između lidera i sledbenika smatra procesom transakcionog liderstva, koje predstavlja ulaz u transformaciono liderstvo. Transformaciono liderstvo može se smatrati značajnim širenjem transakcionog liderstva odnosno - jedan korak napred. Zbog vizije, lideri treba da pokušaju sa domino efektom: razvijati lidere koji će, pak, razvijati lidere. Transformacioni lideri podstiču sledbenike na tradicionalan način razmišljanja; razvijati sebe i druge na najvišim nivoima; podići nivo identifikacije, moralne zrelosti i perspektive onih koji vode i razvijaju svoje sledbenike u lidere.

Autor modela Avolio (1999) identifikovao je četiri komponente transformacionog liderstva:

- a) idealizovan uticaj (lideri su cenjeni, poštovani, pouzdani);
- b) inspirativna motivacija (lideri pokazuju entuzijazam i optimizam; sledbenici su uključeni u razmišljanju o raznim atraktivnim budućim i različitim mogućim scenariju);
- c) intelektualne stimulacije (lidersko podsticanje sledbenika mora biti inovativno i kreativno);
- d) individualni obzir (lideri deluju kao treneri, mentori, učitelji, savetnici).

Avolio (1999) uradio je model i predstavio njegovu teoriju liderstva kroz svoj stil pisanja. Autor je skupio svoja iskustva i perspektive iz svih aspekata svog života, što pruža bogat osnov za njegovu teoriju. Autor modela Avolio (1999) navodi ako posmatramo dve različite osobe, jedna da ima više iskustva u različitim domenima, ima više interese i strast za učenje novih stvari postaje skoro "prirodni vođa" i osoba koja ima više nivoa uticaja / dominacije i verodostojnosti. Kada se analizira liderstvo na nivou organizacije spominje važnost navodeći da su ispred ideali, perspektive i onda se

posmatra ponašanje na način na koji je apsolutno u skladu s tim idealima. Kompanije trenutno daju mnogo više naglasak, pri izboru i zapošljavanju novih resursa, na njihove osobine i vrednosti koje se odnose na korporativna načela organizacije. Avolio takođe navodi da se promenila potreba za prilagođevanjem sistema ocenjivanja i nagrađivanja (Npr. procena člana tima u odnosu na evaluaciju celog tima, vrednovanja predanosti korporativnih načela).

Autor modela Avolio (1999) razvija koncept zajedničko liderstvo i navodi važnost izgradnje nivoa poverenja i identifikacije unutar članova tima, nešto što je teško stvoriti, ali da bi mogao imati dramatične, pozitivne efekte na timski rad i možda najvažnije, održivost. Što je više ljudi u stanju da zna i razume osobine drugih i njihov način razmišljanja, lakše ljudi mogu da razviju odnos poverenja i identifikacije. Kada ekipa postigne nivo, sledbenici imaju jak osjećaj pripadnosti timu, sa zajedničkim ciljem kompanije, a ne samo na cilj grupe. Čini se da je kompromis u razvoju zajedničkog sistema liderstva koji – donosi unapred i deljenje ideala - i postići najviši stepen razvoja tima.

Tabela 3.6. Faktori liderstva

<b>TRANSFORMACIONO LIDERSTVO</b>	<b>TRANSAKCIONO LIDERSTVO</b>	<b>LIBERALNO LIDERSTVO</b>
<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 5</b>	<b>Faktor 7</b>
<b>Idealizovani uticaj</b>	<b>Potencijalna nagrada</b>	<b>Laissez-faire</b>
<b>Harizma</b>	<b>Konstruktivne transakcije</b>	<b>Netranskaciono</b>
<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 6</b>	
<b>Inspiraciona motivacija</b>	<b>Menadžment putem izuzetka</b>	
	<b>Korektivne transakcije</b>	
<b>Faktor 3</b>		
<b>Intelektualna stimulacija</b>		
<b>Faktor 4</b>		
<b>Individualno uvažavanje</b>		

Izvor: Northouse, 2008

Kao što se može videti u tabeli 3.6, model transformacionog i transakcionog liderstva obuhvata sedam različitih faktora. Ovi faktori su prikazani i u sveobuhvatnom modelu liderstva, koji je dat u tabeli 3.6. Objašnjenje svakog od ovih sedam faktora pomaže nam da razjasnimo Bassov model. Faktori su podeljeni u tri grupe: transformacioni faktori (4), transakcioni faktori (2), i neliderski, netranskacioni faktor (1).

Avolio (1999) navodi da je zanimljiva potreba menjanja sistema liderstva i navodi glavne korake koji su uključeni u to menjanje – prvo kontekst i onda ljudi - a kako drugačije stilovi liderstva mogu bolje da se nose ili identifikuju ove potrebe za promenama.

Činjenica da Avolio (1999) naglašava da liderstvo ne bi trebalo da utiče na performanse direktno, već je posledica razvoja lidera, ali on navodi da treba da je trener koji:

- a) ima za cilj da podrži različite razvojne faze sledbenika;
- b) provodi vreme u transformaciji sledbenika i stvaranju njihove sposobnost da se bave izazovnim pitanjima i
- c) menja sledbenicima samopouzdanje i povećava obim zone udobnosti, kroz sadržaj komunikacije i stila.

To je taj odnos koji je lider u stanju da izgradi i razvija sledbenika. Postoje mnogi lideri koji nisu razumeli njihovu ulogu trenera.

Osim toga kroz identifikaciju, najveća snaga za kontrolu je stvorena između lidera i sledbenika, je sila koja se zove predanost. To omogućuju stvaranje sistema koji postiže neverovatne stvari razvoj inovacija: predvidive stvari se događaju kada su ljudi pod kontrolom; događaju neverovatne stvari kada su predani. Odlučnost, se, takođe čini važna: "Ako znate gde želite ići, vi ćete tamo i stići ". Liderii bi trebali voditi sledbenike u smeru koji postiže rezultate.

Judge & Bono (2000), uradili su studija vezanu za osobine od 5-faktora model ličnosti (Big 5) i transformacionog ponašanja lidera. Otvorenost prema iskustvu je pozitivnoj korelaciji s transformacionim liderstvom, ali je njen učinak nakon što je nestao uticaj drugih osobina bio pod kontrolom. Neuroticizam i savesnost su povezani s transformacionim liderstvom. Rezultati nadalje pokazuju da određene aspekte Big 5 osobina predvidelo transformaciono liderstvo.

Razvijen je testiran i repliciran model u kojem sigurnost specifičnosti transformacionog liderstva istražuje povrede na radu u 2 odvojene studije. Podaci su analizirani pomoću strukturnih jednačina modeliranja, te pruža snažnu podršku za model u kojem sigurnost specifičnog transformacionog liderstva predviđene povrede na radu kroz učinke percipirane sigurnosti klime, sigurnosti svesti i događaje vezane za sigurnost.

Howell & Avolio (1993). došli su do rezultata koji pokazuju da su 3 mere transformacionog liderstva povezane s većim unutrašnjim lokusom kontrole i pozitivno predviđa izvođenje za poslovne jedinice u intervalu od 1 god. Transakcione mere liderstva, uključujući potencijalne nagrade i upravljanjem izuzecima (aktivno i pasivno), bili su jedini negativni odnosi na poslovne učinke.

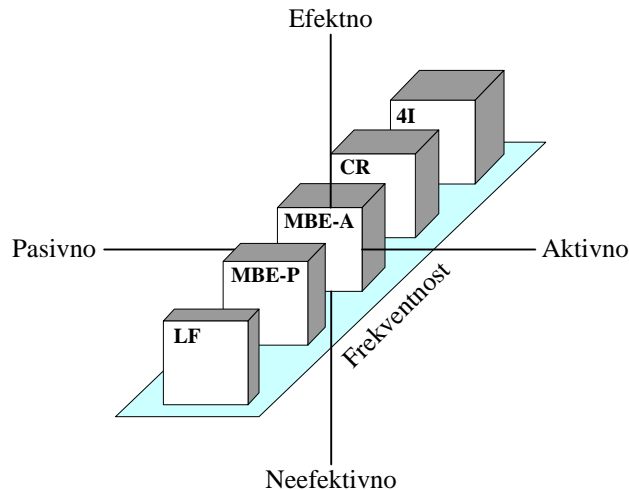
U studiji Bass (2008) navodi da interesi organizacije i njenih članova moraju biti usklađeni. To je zadatak transformacionog lidera. Za razliku od transakcionog lidera koji praktikuje povećanje saradnje sa sledbenicima, transformacioni lider nadahnjuje, intelektualno stimuliše. Zahtjev za veći moralni razvoj, transformacionog liderstva je univerzalno priznat kao koncept.

### **3.6.2. Faktori transformacionog i transakcionog liderstva**

Bass (1985) je objavio rad sa proširenom verzijom transformacionog liderstva koja se delimično oslanjala na rad Burns (1978) i House (1976). Bas je posvetio veću pažnju potrebama sledbenika nego potrebama lidera, pri tom on sugerise da se transformaciono liderstvo može primeniti na situacije u kojima rezultati nisu pozitivni.

Faktor 1 naziva se harizma ili idealizovan uticaj. Opisuje lidera koji je snažan uzor za sledbenike, sledbenici se identifikuju sa takvim liderima i žele da im pariraju. Faktor 2 naziva se inspiracija ili inspiraciona motivacija. Ovaj faktor karakteriše lidere koji pored sledbenika postavlja visoka

očekivanja, inspirišući njihovu motivaciju da postanu posvećeni i budu deo zajedničke vizije u organizaciji. Faktor 3 nazvan je intelektualni podsticaj. Faktor 4 nazivamo individualno uvažavanje.



Slika 3.7. Potpuni model liderstva

Izvor: Nortouse, 2008

### 3.6.2.1. Transformacioni faktori

Bas je proširio i Houseov rad posvećujući više pažnje emocionalnim elementima i poreklu harizme tvrdeći da je harizma neophodan ali ne i dovoljan uslov transformacionog liderstva.

Bass (1985) uradio je model transformacionog i transakcionog liderstva koji obuhvata sedam različitih faktora.

Faktor 1 harizma ili idealizovani uticaj

Faktor broj jedan prikazuje snažan uticaj i ponašanje lidera na sledbenike. To pokazuje da će lider ići dalje od pojedinačnog ličnog interesa sledbenika za veće dobro grupe i stvaranja lične žrtve za korist kompanije. Transformacioni lider ima visoke standarde etičnog ponašanja i radi pravu stvar za kompaniju. Idealizovani atributi lidera prikazuju osjećaj moći i poverenja zato je u mogućnosti uveriti druge da i oni mogu savladati prepreke. Oni imaju tendenciju da razgovaraju o svojim najvažnijih vrednostima i uverenjima i važnost poverenja jednih u druge. Lideri ističu kolektivni zadatak i imaju na umu važnost i jak osećaj za viziju. Sledbenici tima organizacije često oponašaju lidera koji posjeduje snažan uticaj, gledaju lidera kao harizmatično oličenje vrednosti i misije organizacije. Faktor harizma je sposobnost lidera da nadahnjuje ponos, veru i poštovanje, da prepozna šta je zaista važno i da efektivno odredi smisao zadatka ili viziju koja nadahnjuje sledbenike.

Faktor 2 inspiracija ili inspiraciona motivacija

Inspiraciona motivacija je drugi faktor transformacionog liderstva, koje uključuje one koji govore optimistično o budućnosti i artikulišu uverljivu viziju za tu budućnost. Lideri govore o tome šta treba ostvariti, ali izraziti poverenje da će se postići ti ciljevi. Osoba koja koristi inspirativnu motivaciju takođe stvara uzbudljivu sliku o tome što je bitno da se uzme u obzir. Ova vrsta motivacionog ponašanja podstiče osećaj timskog duha, stvara opšte oduševljenje, naročito prema teškim izazovima. Ovaj faktor transformacionog liderstva se posebno odnosi na socijalni sektor, jer je prihvaćen u neprofitnom svetu, gde su entuzijizam i motivacija potrebni kako bi se zadržo optimizam na svim nivoima organizacije.

#### Faktor 3 intelektualni podsticaj

Intelektualna stimulacija je treći set ponašanja i atributa, što podrazumeva da transformacioni lider ima različite poglede pri rešavanju problema i dobija mogućnost viđenja problema iz drugog ugla. Oni koji koriste intelektualnu stimulaciju takođe podstiču netradicionalno mišljenje i predložu nove načine viđenja kako dovršiti zadatke. U ovom tipu liderstva sledbenici dobijaju podršku da isprobaju nove pristupe u rešavanju problema da bi razvili novi inovativni način rešavanja organizacionih problema. Ovaj faktor transformacionog liderstva je prihvatljiv u socijalnom sektoru, jer zaposleni često privlače određene neprofitne organizacije koje mogu imati direktan uticaj na njihovu efikasnost.

#### Faktor 4 individualno uvažavanje

Individualno uvažavanje je četvrti i poslednji faktor transformacionog liderstva. Transformacioni lideri stvaraju atmosferu podrške sledbenicima i razmatraju trošenje vremena na trening i obučavanje njihovih sledbenika, i na taj način, promovišu svoj razvoj. Lideri se odnose prema drugima kao pojedinci, prema članovima grupe, a prepoznaju različite potrebe, sposobnosti i težnje sledbenika. Transformacioni lideri koriste individualno uvažavanje za slušanje tuđih problema i pomoći drugima da razviju svoje prednosti. Lideri se ponašaju kao treneri dok pokušavaju pomoći sledbenicima da ostvare svoje potencijale.

Komponente transformacionog liderstva u studiji Bass (1985) prikazuje transformaciono liderstvo sa sledećim ponašanjem:

**Idealizovani uticaj:** • Uliva ponos u sledbenika (harizmatičnih) • Povećan lični interes za povećano dobro organizacije • Prikazuje osećaj moći i poverenja • Razgovarajte o svojim najvažnijih vrednosti i uverenja • Naglasite kolektivni zadatak

**Inspiraciona motivacija:** • Optimističko razgovaranje o budućnosti • Osmišljanje uverljive vizije budućnosti • Razgovaranje o tome šta treba ostvariti; (izraziti uverenje da će se uspeh dogoditi) • Stvara uzbudljivu sliku o tome šta je bitno uzeti u obzir • Podstiče timski duh, opšte oduševljenje.

**Intelektualna stimulacija:** • Traži različite perspektive • Gleda na probleme iz različitih uglova • Podstiče netradicionalna razmišljanja • Predložuje nove načine gledanja na dovršavanje zadataka • Preispitati kritične pretpostavke.

**Individualno razmatranje:** • Planirati vreme i proces obuke sledbenika • uraditi proces napredovanja ličnog razvoja • pojedinac kao reprezentativni uzorak • Identifikovati različite

potrebe, sposobnosti i težnje članova tima • Slušanje tuđih problema • Podržati razvoj tuđih prednosti – sposobnosti.

Faktor 5 potencijalna nagrada

Reč je o procesu razmene između lidera i sledbenika u kojem se napori sledbenika razmenjuju za specifične nagrade. U ovom tipu liderstva, lider nastoji da postigne dogovor sa sledbenicima o tome šta mora da se uradi i kakvu će naknadu dobiti ljudi koji taj posao obave. Kuhnert & Lewis (1987) navode da su transakcioni lideri uticajni jer je u najboljem interesu sledbenika da rade ono šta lider želi.

Faktor 6 upravljanje putem izuzetaka

Liderstvo koje obuhvata korektivnu kritiku, negativne mere. Dva oblika.

- a) aktivan – lider prati greške i kršenje pravila sledbenika i preduzima korektivne akcije,
- b) pasivan – lider preduzima akcije i interveniše, tek ako nisu ispunjeni standardi ili se jave problemi.

Lider koji primenjuje aktivan oblik pasivno prati greške sledbenika, a potom preduzima korake korekcije. Lider koji koristi pasivni oblik reaguje, tek ako nisu ispunjeni standardi ili se pojave neki problemi.

Faktor 7 neliderski faktor

Francuski izraz laissez-faire nam najavljuje poziciju lidera i njegovog nemešanja. Ponašanje koje je netranskaciono i koje se još više udaljava od transformacionog. Bass (1990) navodi da se poimanje pojava i odnosa može posmatrati u širokom rasponu organizacija i kultura. Izuzetci se mogu shvatiti kao posledica neobičnih osobina organizacija ili kultura. Lider nema razmenu sa sledbenicima, niti pokušava da im pomogne da se promovišu.

### **3.6.2.2. Transakcioni faktori**

Kuhnert (1994) navodi istraživanje kao metod profesionalnog razvoja sledbenika u kontekstu transakcionog modela liderstva. Navodi tri različita modela liderstva: model I: transakcioni operator, model II: timski igrač, i model III: transformaciono samoodređenje lidera. Svaki model počinje s različitim atributima lidera na osnovu njihove perspektive i sposobnosti. Ovaj model može da se koristi za shvatanje kako transformacioni lideri koriste delegiranje da razviju svoje sledbenike, usmeravaju ih na razvoj životnog veka, koji se odnosi na individualo uvažavanje. Transakcione i transformacione teorije liderstva razvili su Burns (1978) & Bass (1985) su razasnili razvojnu teoriju kako kritične razlike osobina lidera dovode do transakcionih ili transformacionih stilova liderstva.

Laissez-faire, poznato je kao delegatsko liderstvo, predstavlja vrstu liderskog stila u kojem lideri omogućavaju članovima grupe da donose odluke. Istraživači su otkrili da ovaj stil vodi ka nanižoj produktivnosti među članovima grupe. Laissez-faire karakterišu:

- odsustvo lidera,
- lider zauzima poziciju nemešanja (neka ide kako ide),

- lider koji se odriče odgovornosti, odgađa donošenja odluka, ne daje povratne informacije i slabo se trudi da zadovolji potrebe sledbenika,
- nema razmene sa sledbenicima, niti pokušaja da im se pomogne da se razvijaju i napreduju.

### 3.6.3. Druga viđenja transformacionog lidestva

Bennis & Nanus (1985) uradili su studiju sa devedeset najviših lidera. Njihova lista novootkrivenih osobina lidera uključuju: logično razmišljanje, upornost, osnaživanje i samokontrola. Ali oni su pre svega otkrili transformaciju lidera kao razliku od transakcionih lidera. Zadatak lidera je da artikulise viziju i vrednosti i novi osnaženi lider mora da zna gde ide. Bennis & Nanus (1985) navode 4 osobine jednog transformacionog lidera:

1. Idealizovani uticaj (lider postaje uzor),
2. Inspirativna morivacija( timski duh, i obezbediti smisao i izazov),
3. Intelektualna stimulacija (kreativnost i inovativnost),
4. Individualno razmatranje (mentorstvo).

Bennis & Nanus (1985) uradili su intervjuje sa mnogo lidera i identifikovali su četiri strategije na osnovu kojih bi lideri trebali da transformišu svoje organizacije. Liderstvo je veština koju ne poseduje većina, ali je koristi većina. U životu, samo nekoliko lidera će voditi nacije, no više će njih voditi kompanije. Oni koji nisu lideri će verovatno biti nadzornici. Kao i druge složene veštine, neki ljudi će početi da potpunije formiraju upravljačke sposobnosti od drugih. No, ono što su utvrdili je da se četiri strategije mogu naučiti, razvija, i poboljšati. Benis & Nanus (1985) navode da transformacioni lideri koje su ispitivali imali su jasnu vizijubuduće pozicije njihove kompanije. Imali su sliku atraktivne, realistične budućnosti u koju se može verovati. Vizija je obično bila jednostavna, razumljiva, korisna i podsticajna.

Oni su prikazali četiri strategije:

Strategija 1 (Pažnja kroz viziju) lider razvija jasnu i razumljivu viziju za organizaciju,

Strategija 2 (Značaj komunikacije) lider kao društveni arhitekta za organizaciju, primenjuje organizacionu kulturu,

Strategija 3 (Poverenje kroz pozicioniranje) lider stvara poverenje u cijeloj organizaciji, što eksplicitno prenosi svoje vrednosti i stavove,

Strategija 4 (razmatranje situacije) lider identifikuje i unosi vlastite snage u organizaciju, tako što podstiče svoje sledbenike da učine isto.

Benis & Nanus (1985) navode da su lideri usmereni na emocionalne i duhovne resurse organizacije kao što su vrednosti, aspiracije, energija, vizija i predanost.

- Lična svest: Lideri moraju da razvijaju svest kod sledbenika da stvaraju nematerijalna dobra.
- Vizionar: Lideri trebaju treba da razvijaju sposobnost stvaranja i artikulacije lične vizije i pomoći drugima da isto urade.
- Prihvatanje značenja: Lideri pomažu drugima da povežu svoj rad s ukupnom vizijom organizacije. Ovo spajanje uključuje razvijanje sposobnosti za identifikovanje odnosa sastavnih delova u većem konceptu, kao i sposobnost da se formira jedinstvena celina.
- Duh: Postoji veza između duha i rezultata. Možemo vezu videti na Olimpijskim igrama kada sportista crpi energiju iz nečega nematerijalnog i dolazi do njegove nade, verovanja, vizije, svrhe

života, energije i vitalnosti. Lideri moraju da rade na razvoju ličnog duha. I da nauče kako da pomognu drugima da budu uspešni.

Schein (1985) navodi da je transformaciono liderstvo vrlo važna promena u korporativnoj kulturi. Lideri obraćaju pažnju na kontrolu koja šalje simbolične signale korporativnoj kulturi. Schein (1985) je uradio analizu rezultata obavljenih intrvjua 60 članova osoblja tri okruga. Autor je identifikovao liderske karakteristike koje su zajedničke za sve tri oblasti i u skladu sa nalazima istraživanja. Ove karakteristike uključuju :

1. Fokus pažnje, ponašanja i postupke sledbenika jasno su identifikovani glavni prioriteti, interesi i njihove obaveze.
2. Cilj usmerene aktivnosti ima proces i mesto za uredno i sistematsko praćenje i procenu napretka u onim oblastima koje su bile u centru pažnje. Okružni i pojedinačni ciljevi sledbenika jasno proističu iz ukupne misije okruga.
3. Modelovanje i pozitivno ponašanje tipičnih aktivnosti sledbenika, po uzoru na posebno ponašanje neophodno za ostvarivanje ciljeva.
4. Naglasak na ljudskim resursima. Svaki sledbenik je stavio naglasak na osnaživanje osoblja, sofisticiranim procesima razvoja osoblja i pažljivo vodio brigu pri zapošljavanju u okrugu.

McAdams & Zink (1998) primenjuje ovu teoriju u svojoj studiji slučaja. McAdams & Zink (1998) istražuju odnos između lidera i školskih okruga i njihove organizacione kulture, na osnovu tri uspešne studije slučaja okruga Pensilvanije. Utvrđuju karakteristike lidera sa zajedničkim timom sledbenika: usmerene vrednosti dece; modelovanje uverenja i vrednosti u okrugu, i pohađanje obrazovnih prioriteta (osoblje postavlja ciljeve i razvoj osoblja).

### **3.6.4. Druga viđenja transakcionog liderstva**

Kouzes & Posner (1987) objavili su svoju knjigu Izazov liderstvu. Prvo su svoje istraživanje i model koji se fokusirao na pojedinačne liderske veštine prezentovali na konferenciji u Santa Barbari. Oni su uradili na hiljade intervjua i prikupili 75.000 odgovora lidera i njihovih sledbenika. Kouzes & Posner (2006) identifikovali su pet osnovnih praksi koji lideru omogućavaju da postignu izvanredne rezultate: modeliranje puta, stvaranje zajedničke vizije, preispitivanje procesa, omogućavanje drugima da deluju i ohrabrivanje.

Modelovanje puta - Ohrabruje lidere da se ponašaju na isti način na koji podstiču druge da se ponašaju prema sopstvenom uverenju i vrednostima. Moraju da pronađu sopstveni stav i da ga izraze pred drugima. Uzorni lideri sopstvenim ponašanjem daju lični primer drugima.

Stvaranje zajedničke vizije – Lideri Inspišrišu sledbenike na zajedničku vizijui fokusiraju na razvoj vizije i niz ciljeva koji su svi bitni za organizaciju i to rade kolektivno sa jasnim razumevanjem. Lideri su sposobni da zamisle pozitivne rezultate u budućnosti i da ih predoče drugima.

Preispitivanje procesa - Izazovi preocesa podstiču i kreću se van standardnih granica i edukuju sledbenike da budu inovativni i uklapaju se sa promenama. Lideri su poput dece: žele da eksperimentišu i isprobaju nove stvari. Spremni su da preuzmu rizik da bi se stanje popravilo. Kada uzorni lideri preuzmu rizik, oni idu korak po korak, učeći na greškama tokom procesa.

Omogućavanje drugima da deluju - Uspešni lideri su efektivni u radu sa ljudima. Oni, grade poverenje i promovišu saradnju. Takvi lideri visoko vrednuju timski rad i saradnju. Oni su u stanju



da pažljivo saslušaju različita stanovišta i da se prema drugima odnose dostojanstveno i sa poštovanjem.

Ohrabrivanje - Lideri ohrabruju druge tako što ih nagrađuju za njihova postignuća. Efektivni lideri su pažljivi kada je reč o ovim potrebama i spremni su da pohvale radnike za dobro obavljen posao.

U modelu Kouzes & Posner (2006) generalno se naglašavaju odgovarajuća ponašanja, tako da ovaj model ima savetodavni karakter: ljudima se preporučuje šta treba da rade da bi postali efektivni lideri. Model se ne bavi ličnošću već praksom.

### **3.7. Teorija razmene lider-član (LMX)**

LMX teorija ili teorija lider-član razmene (**Leader-Member Exchange – LMX**) je prva teorija koja nije posmatrala odnos između lidera i sledbenika na kolektivnom ili grupnom nivou. LMX teorija definiše liderstvo kao proces u čijem centru se nalazi interakcija između lidera i sledbenika. Northouse (2008) navodi da su rane teorije liderstva posmatrale liderstvo kao aktivnost koju lideri preduzimaju prema svim svojim sledbenicima, članovima iste grupe, uniformno, koristeći tzv. prosečan liderski stil koji podrazumeva sposobnost uticanja na sledbenike, sa ciljem ostvarenja organizacionih ciljeva, koristeći odgovarajuće motivacione tehnike bazirane na moći i formalnom ili neformalnom autoritetu. Northouse (2008) i Daft (2011) navode da je proces liderstva dvosmeran, i podrazumeva obostrani uticaj kako lidera na sledbenike, tako i sledbenika na lidere, zbog čega se može tvrditi da je liderski proces nerazdvojiva celina njegovih najznačajnijih segmentata, odnosno, funkcija tri esencijalne promenljive: lidera, sledbenika i situacije. Svi se ljudi, pre ili kasnije, nađu u prilici da budu nečiji sledbenici. Dvosmerni pristup liderstvu, u literaturi poznat kao Vertical Dyad Linkage - VDL model, bazira se na individualnoj razmeni lider-član, pa se zbog toga naziva i pristup razmene Leader Member Exchange - LMX. Northouse (2008) navodi da većina lidera uspostavlja specifične odnose razmene sa malim brojem članova jedne grupe, sa kojima razvija bliske odnose i koji dobijaju ulogu njegovih pomoćnika i savetnika, dok drugi deo članova grupe biva relativno zanemaren, ili se sa njima uspostavljaju nešto lošiji odnosi, zbog čega se oni često smatraju oponentima lidera. Većina lidera kreira veze koje se odlikuju visokim nivoom uzajamne saradnje samo sa malim brojem podređenih koji se smatraju osobama od poverenja. Ovi sledbenici nazivaju se unutrašnjom grupom (*in-group members*). Sledbenici koji pokazuju viši stepen efikasnosti i imaju slične karakteristike ličnosti kao lider, pre će postati članovi unutrašnje grupe, zbog efekta tzv. egocentrične atribucije. Lideri imaju poseban tretman, u smislu da im se obezbeđuje veća količina informacija, veća posvećenost, pažnja, podrška u razvoju karijere, razumevanje, uživaju veće poverenje i brigu lidera. Sledbenici unutrašnje grupe imaju više mogućnosti da otvoreno govore, da razmenjuju informacije i ideje sa svojim nadređenim, da koriste više kanala komunikacije od sledbenika iz spoljašnje grupe. Ovi sledbenici su zadovoljniji poslom, postižu bolje performanse, veću kreativnost i inovativnost, i posvećeniji su organizaciji od sledbenika iz spoljašnje grupe. Sledbenici iz unutrašnje grupe ređe napuštaju posao i imaju više ocene radnog učinka. Lideri i sledbenici koji imaju bliske odnose, pomažu jedni drugima u karijeri, ali i ličnom životu, često saraduju na poslu, ali i neformalno van posla. Visokokvalitetni odnosi razmene lidera sa članovima unutrašnje grupe se mogu smatrati vrstom socijalnog kapitala, koji ima pozitivan uticaj na ukupne organizacione performanse. Spoljašnja grupa (*out-group members*) ima niži nivo razmene sa liderom. On sa njima manje komunicira i smatra ih manje kompetentnim.

Članovi spoljašnje grupe obavljaju, uglavnom, rutinske zadatke, i imaju formalne odnose sa nadređenima, koji se karakterišu niskim poverenjem, nedostatkom pažnje, podrške i manjim mogućnostima za nagrade. Sledbenici iz spoljašnje grupe obavljaju isključivo zadake za koji su angažovani i koji su u skladu sa formalnim opisom njihovog posla, imaju manje kontakata sa liderom, manje resursa i ograničen pristup informacijama. Ovi sledbenici imaju manje šanse za napredovanje, često se osećaju izolovano i zanemareno, teže razvijaju osećaj privrženosti i posvećenosti organizaciji, doživljavajući svoju poziciju izrazito nepravednom. Daft (2011) navodi da je akcenat na naporima da se svim zaposlenima obezbedi mogućnost učestvovanja u kvalitetnom procesu razmene lider-član, čime se generišu koristi za sve učesnike tog procesa: lidere, sledbenike i organizaciju u celini. Daft (2011) u tom kontekstu, navodi da lider sagledava svakog sledbenika nezavisno, i tretira ga kao individuu, razvijajući na taj način poseban vid tzv. „individualiziranog liderstva“, koje podrazumeva aktivni razvoj pozitivnih odnosa sa svim članovima grupe, iako taj odnos poprma drugačiju formu za svakog pojedinca.

Dokora LMX teorije su u svom fokusu imale sledbenike i njihove pogodnosti iz razmene, dok je vrlo malo teorija imalo u fokusu pogodnosti za lidere iz visokokvalitetne razmene. Jedno takvo istraživanje koje nam daje kompletnu sliku o razmeni i od strane lidera i od strane sledbenika. Yukll (2002) navodi kako se lider odnosi prema sledbeniku zavisi od toga da li je sledbenik ocenjen kao kompetentan i lojalan ili inkompetentan i nelojalan.

Vrlo interesantan rad koji se dotiče ovog doktorata napisala je grupa autora Zhu, He, Trevino, Chao, & Wang (2015). U istraživanju konstatuju da se malo se pažnje posvećuje organizaciji između etičnih karakteristika lidera i etičnih karakteristika sledbenika. U ovom istraživanju, testirali su teorijski model koji se bazira na društvenoj kognitivnoj teoriji i ispitali moralni identitet lidera i moralnu pažnju kao faktor percipiranja etičnog liderstva, a moralni identitet sledbenika i moralna pažnju kao ishode etičnog liderstva. Na osnovu podataka od 89 lidera i 460 sledbenika u Kini, prikupljeni na dve tačke u vremenu, našli su da je moralni identitet lidera i moralna pažnja su povezane s sledbenicima percepcije etičnog liderstva. Etično liderstvo, pak, povezano je s njihovim sledbenicima i moralnim identitetom.

U studiji Zhang, Chen, Chen, X. Liu, & Johson, (2012) u svom radu istražuju da li etično liderstvo treba da izazove kreativnost kod zaposlenih? Identifikacija zaposlenih sa liderom i razmenom lider članova, u njihovom kontekstu dolaze do konkretnih rezultata. Istražuju odnos između etičnog liderstva i kreativnosti zaposlenih, tretiraju identifikaciju zaposlenih i razmenom lider sledbenik (LMX), kao dva posrednika, i otkrivaju novi teorijski model kreativnosti zaposlenih. Sve u svemu, odnos između moralnog liderstva i kreativnosti zaposlenih posreduje ne samo identifikacije zaposlenih sa liderom ali i LMX. Njihovi nalazi nude novi teorijski okvir za dalji razvoj teorije i testiranja za kreativnost, kao i praktične implikacije za istraživače i menadžere u poslovnoj etici.

### **3.8. Liderstvo i organizacione performanse**

Lideri su uvek bili na istaknutoj poziciji u organizaciji, uvek su pobuđivali najviše pažnje, jer najviše utiču na performanse svake organizacije. U tome se i vidi značaj liderstva koji proizilazi iz sposobnosti lidera da stvaraju viziju, okupljaju sledbenike i pokreću i usmeravaju njihovu energiju za ostvarivanje te vizije. Uspeh organizacije jeste dostizanje visokih performansi, odnosno simultana proizvodnja kvalitetnih proizvoda i usluga, dodatih vrednosti za potrošača i zavidnih

finansijskih performansi. Pred lidere XXI veka postavljaju se zadaci koje će oni uspešno ispuniti ako shvate da je neprekidno učenje ono što liderima omogućuje visoke performanse, ambiciozne ciljeve i pravi osećaj misije u životu.

Istraživači i praktičari posvetili veliku pažnju na potencijalne efekte liderstva na organizacione performanse. Uprkos povećanom broju istraživanju odnosa performansi liderstva i dalje ostaju interesantni za naučnike. Njihov rad daje pregled literature i identifikuje tu prazninu s naglaskom na implikacije za buduća istraživanja odnosa liderstva i organizacionih performansi.

Utjecaj liderstva u velikim složenim organizacijama, iako se obično pretpostavlja da je jako značajno, obično se ne analizira u smislu odstupanja obračunava u organizacionoj uspešnosti. Liberson & O'Connor (1972) na osnovu dobijenih podataka od prodaje, zarade, i profita za 167 velikih korporacija preko dvadeset godina, uporedili su uticaj promena liderstva na njihovu efikasnost. Čini se da je važnost spoljašnjih ograničenja, a time i maksimalno mogući uticaj lidera, može široko varirati između određenih kriterijuma uspešnosti. Druga faza studije navodi karakteristike industrije koje izgledaju kao da su povezane s visokim i niskim uticajem lidera. Ovi rezultati sugerišu nam pogled na organizaciju rada, što se može primeniti na uticaj liderstva u drugim velikim organizacijama.

Pitanje je da li će li liderstvo najvišeg nivoa u velikoj meri da utiče na organizacione performanse, tako da može objasniti pravilno tumačenje rezultata urađene studija koji su koristili ekonomske aspekte organizacionog učinka kao kriterijuma. Metodološke probleme rešavaju, vidljivo tako da liderstvo može da objasni čak 45% uspešnosti organizacije. Kako bi se u potpunosti razumeli kako lideri utiču na organizacionu efikasnost, predložili su i razvili stil liderstva. Tokom proteklih četiri decenije, uticaj stilova liderstva na organizacione performanse bio je tema od interesa među naučnicima i praktičarima koji rade u oblasti liderstva da je možda najistaknutiji razlog tog interesa rašireno uverenje da liderstvo može uticati na performanse organizacije. Neki istraživači smatraju da je usvojen stil liderstva i da je posebno važno u ostvarivanju ciljeva organizacije, a u cilju postizanja performansi između podređenih.

Pored raširenog priznanja važnosti i vrednosti liderstva, pri proučavanju vodeće svetske literature, je zanimljivo da konceptu liderstva nedostaje koherentnost. Većinu lidera zbunjuje definicija efikasnosti ako se ne bi jasno disitancirali od nekih definicija, kao što je između lidera i ne-lidera, efikasnosti i nefikasnosti, kao i pogledom na definiciju nivoa liderstva Bennis, (1998); House, & Aditya, (1997). Nadalje, tu je ograničeno istraživanje koje se specifično odnosi na ponašanje lidera i organizacione performanse.

Pored ovih propusta, mnogo se veruje da liderstvo stvara vitalnu vezu između organizacione efikasnosti i uspešnosti ljudi na organizacionom nivou Avolio, (1999); Yukll, (2002). Znatno broj naučnika iz oblasti liderstva diskutuje o efikasnosti stilova lidera i njihovog ponašanja House, i Aditya, (1997); Shamir, & Howell, (1999). Postojeća istraživanja ostavljaju mnogo neodgovorenih pitanja i praznina.

Mnogo prije nego što su naučnici preuzeli odnos liderstva i organizacionih performansi, prvo je ispitan ograničen broj liderskih paradigmi. Bass (1985) pravi razliku između transformacionog i transakcionog liderstva. Naučnici su kritikovali Bass (1985) i njegovu teoriju o transformacionom liderstvu, smatrajući da ne postoji jedan najbolji način razmišljanja o liderstvu, a ne da se različite vrste liderstva odražavaju na društvene i istorijske korene, zavisno od konteksta Shamir & Howell,

(1999) zavisnosti od konteksta. Dakle, kada se istražuje liderstvo i organizacione performanse, kontekst i paradigme treba da se uzmu u obzir.

Osim toga postoje i metodološki problemi sa većinom postojećih istraživanja. Većina terenskih istraživanja su poprečnog preseka, a zajednički-metod pristranosti je često bio problem kada se mere performanse. Kvalitet merenja uspešnosti je ključan za utvrđivanje rezultata o tome da li je liderstvo uspešno, a sve studije da su dobro dizajnirane. Na primer, prilikom izbora merenja performansi, mnoga istraživanja propustila su da se fokusiraju na korelaciju povezanosti poslovanja, zadovoljstva kupaca i zaposlenih u cilju poboljšanja valjanosti istraživanja. Zbog toga je potrebno obratiti više pažnje da se obezbedi da mere organizacionih performansi budu adekvatne. U resursnoj perspektivi organizacije, performanse mogu da budu izvor konkurentske prednosti i superiornih performansi jer su one resurs.

### **3.8.1. Veza između liderstva i organizacionih performansi**

Nekoliko razloga ukazuju da bi trebala biti prikazana veza između liderstva i performansi. Prvi razlog se odnosi na praksu. Današnja intenzivna, dinamična tržišta imaju konkurenciju inovacije zasnovanu na cenama, performansi rivalstvu, manje povratka kao i kreativne destrukcije postojećih kompetencija. Naučnici i praktičari ukazuju na to da efikasno leadersko ponašanje može da poboljša performanse kada se organizacije suočavaju sa novim izazovima.

Razumevanje uticaja liderstva je takođe važno, jer liderstvo smatra neka istraživanja Zhu, He, Trevino, Chao i Wang (2015), kao jedan od ključnih pokretača za poboljšanje performansi neke firme. Efektivno liderstvo smatra moćan izvor razvoja menadžerske i održive konkurentske prednosti za efikasnost i unapređenje organizacije Avolio (1999). Na primer, transformaciono liderstvo pomaže organizacijama da budu efikasnije u postizanju njihovih trenutnih ciljeva povezujući posao i nagrade i obezbeđivanjem da zaposleni imaju potreban resurs da bi dobili posao. Vizionarski lideri stvaraju stratešku viziju nekog budućeg stanja, da kroz viziju komuniciraju stvaranjem misli kroz ljudske resurse korišćenjem metafora Avolio (1999). Neki naučnici ukazuju na to da će vizionarsko liderstvo dati rezultate visokim nivoom povezanosti, predanosti, poverenja, motivacije, a time i performanse u novom organizacionom okruženju.

Autori Dragan Čočkalović, Dejan Đorđević i Zvonko Sajfert (2014) u svom istraživanju ukazuju na važnost korporativne društvene odgovornosti (CSR) i njenu primenu u savremenom poslovanju. Autori se u istraživanju takođe bave konkurentnošću preduzeća, kao i aktivnostima koje promovišu društveno odgovorno poslovanje u Srbiji. Među rezultatima, istraživanje je pokazalo da veliki broj ispitanika nije bio informisan o CSR-u. Studenti doživljavaju privredu Srbije kao nekonkurentnu i identifikovali su nekoliko faktora koji su odgovorni za nedostatak u razvoju konkurentnosti.

Međutim, generalno, efekti liderstva na organizacione performanse nisu istraženi. House & Aditya (1997) su kritikovali su vodeće studije liderstva za preterano fokusiranje na odnosu nadređeni – podređeni do isključenja nekoliko drugih funkcija koje obavljaju lideri kao i isključenje organizacionih i ekoloških varijabli koje su ključnog značaja za posredovanje u odnosu liderstvo – performanse.

## 4. ETIČNO PONAŠANJE LIDERA

**Samo umerenim radom postizemo umerena dela.**

**Velikim radom postizemo velika dela.**

Aristotel Nihomakova etika (350 pne.)

### 4.1. Principi etičnog liderstva

Princip (lat. principium, načelo, početak, poreklo), osnova iz koje potiče sve što jeste, polazna tačka, rukovodeće načelo, osnovni kriterijumi rasuđivanja i delovanja (Enciklopedija leksikografskog zavoda, 1966). Radi toga može se govoriti o materijalističkim i idealističkim principima (materija, duh), o jednom ili više principa stvarnosti. Kako u egzaktnim naukama (prirodne nauke) tako i u tzv. teoretskim (logika) ili praktičnim (etika, politika), disciplinama, zasnivanje određenih principa, i njihove primene, ima za rezultat bitno različit metodološki pristup stvarnosti.

Reč etika ima svoje korene u grčkoj reči ethos, što označava običaje, ponašanje ili karakter. Etika je skup navika, vladanje nekog čoveka, naroda klase, gledajući s moralnog shvatanja, tj. prema kategorijama vrednosti dobro-zlo (valjano-nevaljano, dopušteno-nedopušteno). Kako takvo ocenjivanje predstavlja neka zajednička merila i kriterijume, izraz etika, često označava skup načela – pravila, maksima, normi itd. – koje postavlja neka zajednica ili pojedinac i prema kojima se ljudsko činjenje ocenjuje kao dobri, zli ili moralno indiferentni. U tom smislu, koji obuhvata i konkretne oblike vladanja i norme njenog ocenjivanja, govori se o eteci starih Grka, etici buržoaske klase, etici socijalističkog ili kapitalističkog društva. Pored toga, etika se ostvaruje moralnošću pojedinaca i njihovih motiva. U etici postoji sistem pravila i principa kojima se rukovodimo u donošenju odluka o tome šta je ispravno ili pogrešno i dobro ili loše u određenoj situaciji. Etika pruža osnov da razumemo šta znači biti u moralnom smislu ispravno ljudsko biće. U kontekstu istraživanja ove doktorske disertacije, etiku posmatramo šta lideri čine i kakvi su. Bavi se prirodom ponašanja lidera i njihovom moralnošću. U situaciji u kojoj lideri treba da odlučuju, pitanje etike se implicitno ili eksplicitno postavlja. Izbori koje lideri čine i način na koji reaguju u pojedinim okolnostima vođeni su njihovom etikom.

Etika je disciplina koja ispituje zasnovanost na principima morala, temeljne kriterijume za vrednovanje kao i ciljeve i smisao moralnih htenja i delovanja. U Grčkoj negde u petom veku, u diskusijama sofista o pitanju šta je moralno ili šta je pravedno označava se čovek kao merilo svih stvari (Protagora). Protiv relativističkog etičkog učenja sofista istupa Sokrat. Poistovećujući vrlinu sa znanjem, Sokrat je prvi izričiti predstavnik optimističko-intelektualističke etike. Sokratov učenik Platon se suprotstavlja svojom etikom po kojoj ljudi dobijaju svoju dobrotu, a i lepotu. Aristotel nalazi najviši cilj ljudskog delovanja u zadovoljstvu i sreći. Aristotel moralne vrline ne izvodi samo iz znanja, nego i iz razumne volje, koja u svojim postupcima bira zlatnu sredinu (npr. štedljivost između rasipništva i škrtosti).

Razvoj teorije o etici počinje od grčkih filozofa Sokrata (469-399. P.n.e.), Platona (427-347. P.n.e.) i Aristorela (384-322. P.n.e.). Još raniji spisi vezani uz moralne odredbe i zakone mogu se naći u okviru jevrejstva (1800 P.n.e.) i hinduizma (1500. P.n.e.). Platon je bio oduševljen Sokratovim nastojanjima oko pronalaženja smisla etičnih pojmova. Platon vrlo brzo dolazi do zaključka da između jasno definisanog pojma neke etične norme i njene praktične realizacije nema mnogo

sličnosti. Platonova (1976) je etika usmerena na postizanje najvišeg dobra, pa se može smatrati savršenstvom dobrote. To najviše dobro znači razvoj čoveka kao umnog i moralnog bića. Dobro se sastoji u ispravnoj srazmeri zadovoljstva i mudrosti. Naime, čovek nije čisti um, život lišen zadovoljstva ne bi mogao da bude jedino dobro čoveka, ma kako da um predstavlja najvišu ljudsku funkciju. Isto tako, dobro nije ni ljudski život sastavljen samo od čulnih zadovoljstava, u kome nikakvu ulogu nemaju ni um, ni, pamćenje, ni saznanje, ni istinito shvatanje. Prema tome, dobar je onaj život u kojem su pomešane aktivnosti uma sa nekim zadovoljstvima, pod uslovom da su ona neškodljiva i da se uživa umereno.

Mešavina zadovoljstva i mudrosti, koja čini dobar život, zavisi od prave mere ili srazmere. Kako je "srazmera" pre svega odlika nečeg lepog, to se dobro pojavljuje zapravo kao oblik lepog, a srazmera (συμμετρία), lepo (καλόν) i istina (ἀλήθεια) biće tri odlike onoga što je dobro. Prema Platonu (Platon, 1976):

- Prvo se mesto daje "pravovremenosti",
- drugo srazmeri, lepoti ili potpunosti,
- treće umu i razboritosti,
- četvrto naukama, veštinama i ispravnim htenjima,
- peto zadovoljstvima koja u sebi ne sadrže bol, i
- šesto umerenom zadovoljavanju požude koja je neškodljiva.

Platon (1976) je zastupao Sokratovo shvatanje da su vrlina i znanje izjednačeni. Mudro je težiti onome što je dobro i korisno, a nerazborito je ići za onim što je štetno. Postoje različite vrline, prema predmetu i prema tome iz kojeg dela duše izvire, ali sve te različite vrline čine jedinstvo jer predstavljaju izraze jednog istog znanja o dobru i zlu. Razne vrline su, dakle, sjedinjene u razboritosti, odnosno u poznavanju onoga što je istinski dobro za čoveka.

Prema Platonu (1976) postoje četiri temeljne vrline: mudrost (σοφία), odvažnost ili hrabrost (ἀνδρεία), umerenost (σωφροσύνη) i pravednost (δικαιοσύνη). Mudrost je vrlina umnog dela duše, hrabrost srčanog ili voljnog dela, dok se umerenost sastoji u jedinstvu voljnog i emotivnog dela. Pravednost se pojavljuje kao opšta vrlina, koja nastoji da svaki deo duše obavlja svoj "zadatak" u opštem skladu. Zadovoljstvo je, dakle, podređeno dobru, a um se pojavljuje kao sudija zadovoljstvima tako da dopušta samo ona koja su neškodljiva i koja su saglasna sa skladom i ustrojstvom duše i tela.

Aristotel (1980), za razliku od Platona, ceni umetnost a naročito grčke tragedije jer etično deluju na gledaoca. Za Aristotela, najveće dobro je sreća. Ona zavisi od naših umnih sposobnosti. Tvrdio je da je najveća vrlina sredina između dve krajnosti. Učenje o vrlini Aristotel (1980) je izložio u svom delu Nikomahova etika gdje je polazio od onoga u čemu se svi ljudi slažu, a to je da je cilj ljudskog života ili blaženstvo, koje nije površni, hedonizam niti materijalno bogatstvo ili slava, već je sreća ili blaženstvo - dobro po sebi ili samovrednost.

Aristotel (1980) navodi da je vrlina stvar navike ili naučene sposobnosti izgovora. Aristotel je tvrdio da je čovjek po prirodi političko biće (zoon politikon) i da svoju suštinu izražava tek u zajednici. Vrline je podelio u dve kategorije. Prva su etične (praktične) vrline, a druge dijanoetične. Za prve je karakteristično to da se one baziraju na sredini, tipa hrabrost koja je sredina između

plašljivosti i potpune nesvesnosti opasnosti. Dijanoetičnih vrlina ima pet: episteme (znanje), sofia (mudrost), tehne (veština), nus (razum) i fronesis (životna mudrost).

Od najstarijih vremena ljudi su uvideli, da nije moguće zadovoljiti lične interese, ako se istovremeno zanemaruju interesi zajednice. Aristotelova kategorija phoronesisa (1980) kao praktične mudrosti podrazumeva takođe, svest o prožimanju lične koristi i vrline zajedničkog života, kao uslova etične nastrojenosti prema dobrom životu. Praktična mudrost, je stvar dobrog odlučivanja. Ona je piše Aristotel (1980): sposobnost pravilnog rasuđivanja u radu na onome što je dobro za ljude, šta treba činiti, a šta ne činiti.

Reč Ethos, još je Tukidid (454. p.n.e. – 396. p.n.e.) upotrebljavao kao oznaku celine odnosa u ljudskoj zajednici, ali, pre svega, u polisu. Koren grčke reči ethos, označava prvobitno, po Emilu Bevenistu (1939), pripadnost grupi, ali i ostvarenje svoga “ja” kao svoje individualnosti unutar zajednice, čije ponašanje biva regulisano navikama, moralnim principima, odnosno običajima.

Termin *eudaimonia* prema Oksfordskom filozofskom rečniku se u antici i navodi kao blagostanje, sreća, ali istovremeno i uspeh u smislu razvoja i prosperiteta “procvata” tako da se moglo desiti da je ovaj termin u antici objedinjavao gotovo sve ciljeve i svrhe – često i diferente, etičkog delovanja. Čini se da reč eudaimonia, u kasnijoj svojoj etičkoj karijeri služila raznim etičarima kao vrč koji su oni popunjavali različitim etičnim vrednostima i normama, što traje i do današnjih dana. Etika zasnovana na konceptu eudaimonije naziva se eudamonizam.

Pitanje o etičnom kriterijumu ljudskog vladanja, rasprava o tome šta je moralno, javlja se u evrpskom društvu prvi put u ono doba antičke istorije kada je naturalna privreda prelazila u robnu i kada je nastajao antički gradski individualizam. U novoj socijalnoj sredini pojedinac postaje svestan dotrajalosti dotadašnjih okvira društvenog života, on gubi veru u apsolutnu vrednost, neprikosnovenost, opštu prihvatljivost pravila i načela, koja su vekovima određivala oblike čovekovog vladanja. Takvu sliku daje antička Grčka negde u petom veku pre naše ere. U Renesansi protiv takvih načela ustaju mislioci koji traže da se etika, nezavisno od crkvenih dogmi i moralnog kodeksa božijih i crkvenih zapovedi, zasnuje na prirodnom razumu. Za engleskog filozofa Tomasa Hobsa (1588-1679) ishod etike je egoistični pojedinac i njegove potrebe. Prema Hobsu, potreba prisiljava čoveka da se odrekne samovolje i nasilja i da stvori načela vladanja, koja će mu omogućiti život u društvenoj zajednici. Baruh Spinoza (1632-1677) dokazuje da čovek kao aktivno-razumno biće, može afirmišući svoju ličnu prirodu, u isti mah i ostvariti svoje lično zadovoljstvo i stvoriti uslove za razuman život zajednice. Neki engleski mislioci XVIII veka, tzv. moralni filozofi (Shaftesbury, Hutcheson, Smith), smatraju da čoveku pored egoističkih deluju i simpatični (altruistički) instinkti, odnosno da u čoveku postoji urođen moralni osećaj. Na osnovu tog osećaja čovek je sposoban da se u svom delovanju rukovodi ne samo ličnim interesima, nego i obzirima prema dobru svojih bližnjih. Ideolozi predrevolucionarne buržoazije, francuski materijalisti (Diderot, Helvetius, Holbach) polaze u svojim etičnim razmatranjima od egoističke aktivnosti pojedinca, koja je ograničena i regulisana navikama stečenim u društvenoj sredini. Priznajući promenljivost društvene sredine i zakonodavstva, oni priznaju i evolucionu karakter etičnih normi. To je bio važan korak na putu do stvarnog shvatanja porekla etike, ako je društvena strana čovekovog vladanja uslovljena sredinom, u kojoj je čovek odrastao, tada se unapređenjem njegove etične svesti, može postići jedino radikalnom izmenom postojeće društvene sredine, tj. revolucijom. Francuski materijalisti suprotstavili su se religiozno postavljenoj etici i svoje socijalno učenje o

moralu, koje se baziralo na ideji opšte koristi i zahtevu za jednakošću svih ljudi na zemlji. Za engleske i francuske socijalne utopiste (Owen, Saint-Simon, Fourier i njihovi naslednici) etika se bazira na odnosima interesa koji mogu biti međusobno usklađeni samo radikalnom promenom društva na razumnim načelima. Prema idealističkoj etici Kanta, kriterijum je moralne vrednosti ljudskog čina „čista volja“, nezavisna od konkretnih, materijalnih uslova motivacije. Moralni zakon mora biti formalno uopšten, potpuno slobodan od uticaja spoljašnjeg, osećajno-iskustvenog sveta. Etični karakter našeg vladanja pretpostavlja potpunu autonomiju naše volje jer jedino uz autonomno slobodnu volju etična obaveza može imati kategorički karakter. Etika engleske ulitarističke škole glavni predstavnici Bentham, i Džon Stjuart Mill, polazi u svojim razmatranjima od pojedinca kao „atoma“ društvene celine. Među mnogobrojnim novijim fenomenološki orijentisanim etikama najzanimljivija je, etika Nicolaia Hartmanna, etika Maxa Schelera. Suprotstavljajući se radikalno Kantovom formalizmu, Scheler pokušava da razvije svoju materijalnu vrednosnu etiku, smatrajući da apriorno ne mora da bude lišeno sadržaja i formalno. Marksizam upozorava na društvenu i istorijsku uslovljenost moralnih normi, težeći istovremeno izgradnji novog humanističkog društva.

Maks Veber, najznačajniji predstavnik nemačke građanske sociologije objavio je svoje poznato delo *Protestantska etika i duh kapitalizma*. Ona je objavljena 1904 i 1905. godine u obliku dva rada u Arhivu društvenih nauka i socijalne politike. Weber je pred kraj svog života, revidiranu i proširenu verziju objavio 1920. pod nazivom *Protestantska etika i duh kapitalizma*. Bavi se pitanjem veze između protestantske ideologije, naročito one kalvinističkog smera i ideologije ranog kapitalizma. Po njemu je asketski protestantizam, posebno na Zapadu, bio jedan od glavnih izbornih afiniteta povezanih sa usponom kapitalizma. Prema Weberu (1905/2011), duboki koreni kapitalističkog privrednog poretka u zemljama zapadne Evrope su u religiji. Tako je, po Weberu (1905/2011) presudnu ulogu u stvaranju preduslova koji su omogućili uspostavljanje kapitalističkog načina proizvodnje, imao religiozni pokret reformacije u XVI i XVII veku, takozvani asketski protestantizam (prvo odricanje, zatim uživanje), pre svega stvaranjem moralnih i političkih preduslova i svojevrsnog protestantskog duha kapitalizma. Kao što se zna protestanti stoje na stanovištu da se upravo konkretnom praksom rada, štednje i odricanja dobija božja milost i izgled na spasenje. Na ovaj način shvatamo kako je Weber (1905/ 2011), uopšte mogao doći na ideju da iz protestantske etike kao i “duha kapitalizma” legitimise proces nastanka jedne nove epohalne promene čitave društveno ekonomske strukture. Dakle, u doba renesanse, javljaju se nova poslovna pravila i artikulišu nove vodeće humanističke, pre svega, etične vrednosti koje možemo označiti kao samonikle, izrasle u novom renesansnom životnom ambijentu.

Smislaonou srodnost kapitalističkog duha i protestantske etike Weber (1905/2011) nalazi u ideji poziva. Prema Webevom mišljenju (1905/2011) kapitalizam i protestantizam su jednako privrženi shvatanju da je rad čovekova najsvetija dužnost i najviši izraz etičnog samopotvrđivanja. Pozitivan stav prema radu i ovozemaljskim stvarima jedan je od vrlo značajnih aspekata protestantske etike koju Veber ističe. Weber zato u duhu protestantizma navodi da pojedinac uvek treba da radi, čak i kada to materijalno za njega lično nije neophodno, dok se svaka vrsta zadovoljstva (hedonizma) smatra grešnom. U trojstvu rada, zarade i skromnosti (štednje), kao i u disciplini i organizaciji na kojima to trojstvo počiva, Weber (1905/2011) vidi odlike protestantske etike i principe modernog kapitalizma. Shodno tome začetke modernog kapitalizma ne traži u poreklu kapitala, već u poreklu kapitalističkog duha, i ističe da tamo gde se taj duh pojavi, tu on sebi obezbeđuje novčana sredstva,



a ne obratno. Analizirajući verski multikonfesionalnu Nemačku svog doba, Veber navodi da su klase kapitalista i industrijalaca i viših stručno obrazovanih slojeva radničke klase pretežno protestanti. Znatno veće učešće protestanata u kapitalističkoj svojini i protestantski karakter viših slojeva radnika u velikim preduzećima, po Weberu (1905/2011) se može objasniti delimično istorijskim razlozima. Veber objašnjava da je veliki broj najbogatijih i privredno najrazvijenijih oblasti Nemačke prešao u protestantizam u XVI veku i da u dobrim posledicama tog čina uživaju i današnji protestanti. Weber (1905/2011) se pita zašto se takvi procesi u kojima se razvija kapitalizam nisu razvili i na Istoku, na primer u okviru indijske ili kineske kulture. U studiji Weber (1905/2011) navodi zašto nije naučni, umetnički, ekonomski ili politički razvoj tih zemalja išao onim putem... koji je tako karakterističan za Zapad? Da bi došao do odgovora na ovo pitanje počeo je da proučava velike istočne religije. Weber (1905/2011) pri tome nalazi da hinduizmu i budizmu nedostaje ona etika koja podstiče čoveka na racionalno usmerenu trgovinsku delatnost i koja takvu usmerenost opravdava.

Bavljenje ljudi etikom svojih lidera verovatno bi se moglo pronaći još u periodu pećinskog čoveka. Udžbenici iz istorije prepuni su opisa dobrih i loših kraljeva, dobro i loše vođenih carstava i jakih i slabih predsednika i šefova država. Postoji mnogo pisanih materijala o velikim liderima i njihovom moralu (kako službenom tako i privatnom), objavljen je vrlo mali broj istraživanja o teorijskim osnovama etike liderstva. Sedamdesetih godina prošloga veka pojavio se veliki broj istraživanja o poslovnoj etici uopšte, ali se ona samo u nekim segmentima odnosi na etiku liderstva. Na osnovu ovih podataka možemo da zaključimo da su teorijske osnove u ovoj oblasti još uvek u povoju. U ovom istraživanju, nastojali smo da doprinesemo korpusu znanja ispitivanjem novih ishoda etičnog liderstva.

Da bi se napravio uvod u temu – etično ponašanje lidera, daje se pregled teorija o etici, razmatra se zašto je etika bitna za liderstvo i opisuju se razmatranja naučnika koji se bave ovom problematikom. Ovde se misli pre svega na radove Ciulla (1998); Heifetz (1994); Burns (1978). U njihovim radovima predstavljeno je pet principa etičnog liderstva: poštovanje, uslužnost, pravičnost, iskrenost i zajedništvo. Povećan broj ispitivanja je potpomogao značajan uticaj koji ima etičko liderstvo Brown, et. al. (2005), na odnos sledbenika, uključujući zadovoljstvo komunikacijom Piccolo, et. al. (2010; Walumbwa, et. al. (2012), finansijske performanse Brown et. al., (2005).

U studiji Berns (1978) tvrdi da lider koji zanemari moralne komponente može biti upamćen kao nitkov, ili još gore. Moralno liderstvo tiče se vrednosti i zahteva da sledbenici budu dobro upoznati s alternativama kako bi u momentu donošenja odluke o ponudi lidera za liderstvo mogli inteligentno da odgovore. Čuveni etičar Josephson (1989) tvrdi da etiku ne učimo od ljudi koji propovedaju ili morališu pričajući o etici; etiku učimo od ljudi koje cenimo i poštujemo, od ljudi koji imaju moć nad nama. Oni su pravi učitelji etike. Veoma je važno dati podršku idealima, ako su iskreni. Veoma je važno da lideri i uzori, bilo da su sportske zvezde ili političari, daju pozitivne izjave o etici, ukoliko nisu licemerni.

Studija Ciulla (1998) o etici i liderstvu vodi nas natrag do Aristotela i starih Grka. U radu se Ciulla (1998) zalaže protiv pozadina od korporativnog, političkog skandala, razmatra savremena ispitivanja složenih i suptilnih odnosa između etike i liderstva koji ne mogu da budu pravovremeni. U svom istraživanju, Ciulla (1998) predstavlja jedinstvenu zbirku eseja, liderstvo naučnika s

iskustvom u industriji i organizacione psihologije i teoretičara upravljanja. Autorka je istraživala takva široka pitanja kao što su: Kako lideri podstiču sledbenike da postignu svoje ciljeve?

Studija Ciulla (1998) stavlja u fokus etiku liderstva i etične izazove koji su različiti za lidere i liderstvo. U istraživanju je tema kao što su moć javnog i privatnog morala lidera. Ciulla (1998) istražuje etička pitanja liderstva u različitim kontekstima, uključujući, posao, nevladine organizacije i vlade. Ona integriše materijal o etici i liderstvu od velikih istočnjačkih i zapadnjačkih filozofa s liderskom literaturom i studijama slučaja. Ovaj multidisciplinarni pristup Ciulla (1998) pomaže da uz pomoć filozofa i naučnika etično liderstvo predstavi kao potpuno integrisani pogled na temu etičnosti.

Arnold i saradnici (2012) navode etičnu teoriju i studentima poslovnih studija pružaju jasno razumevanje etike u liderstvu. Navode interesantne studije slučaja, rasprave o etičnoj teoriji, raznolik raspon perspektiva o određenim temama, studentima daju potrebne alate za rešavanje etičnih situacija u liderstvu i izazov da misle na sebe.

Johnson & Charley (2008) su u svojoj kultnoj knjizi elementi etike za profesionalce napisali praktičan vodič i prikazali istraživanja na osetljivu ravnotežu profesionalne etike u jednom konciznom izvoru. Johnson & Ridley su uradili istraživanje o najvažnijim i jezgrovitim istinama za lidera u svim područjima, uključujući pitanja integritet, odanost, pravednost, poštovanje, i isporuku u poslovnom okruženju. Njihov rad je sažet i sveobuhvatan, s primerima i savetima, istraživanje je bitno za profesionalne ili poslovne lidere koji nastoje da stvore etično radno mesto.

Autori Thiroux & Krasemann (2014) kroz teoriju i praksu edukuju čitaoce o etičnoj teoriji i primjenjuju pojmove o klasičnim i savremenim moralnim problemima (Laganje, varanje, osnivanju etične poslovne prakse, u čast etične obaveze itd) Thiroux & Krasemann (2014) edukuju čitaoce o etičnoj teoriji i njenoj primeni da je mogu razumeti.

Immanuel Kant (1799) vidi čovekove postupke u više dimenzija kao tehničke, pragmatične i moralne. Ove dimenzije se ogledaju u tri podele u poslovnim naukama, (a) sa stanovišta kompanije, koja se fokusira na pružanje stručnog znanja, (b) sa stanovišta ophođenja sa fokusom na negovanje socijalne kompetencije kod lidera, i (c) etika liderstva, koja kao svoju osnovu zahteva mogućnost i spremnost preuzimanja zajedničke odgovornosti, zajedno sa etičnim znanjem. Osnovni aksiom na kojem počiva zapadna etična tradicija je uvek bio: Postoji samo jedan etični kodeks individualnog ponašanja, za kraljevića i prosjaka, za bogatog i siromašnog, za moćnog i krotkog. Etika je u jevrejsko-hrišćanskoj tradiciji potvrda da su svi muškarci i žene jednaka bića - bilo da tvorca nazivamo Bogom, Prirodom ili Društvom. Postoji samo jedna etika, jedan skup pravila moralnosti, jedan kodeks, kodeks individualnog ponašanja u kojem se ista pravila primenjuju na sve. Prava odgovornost jednog profesionalca jasno je definisana pre 2.500 godina u Hipokratovoj zakletvi grčkih lekara: *Primum non nocere* – pre svega ne nanosi štetu. Nijedan profesionalac, bio da je lekar, advokat ili menadžer ne može da obeća da će zaista učiniti dobro za svog klijenta. Najviše što može je to da pokuša. Ali može i da mu obeća da mu neće svesno nanositi štetu. Klijent za uzvrat, mora biti sposoban da veruje profesionalcu da mu neće svesno naneti štetu. U protivnom mu ništa ne može verovati. A *primum non nocere*, svesno ne nanositi štetu, je osnovno pravilo profesionalne etike – osnovno pravilo etike javne odgovornosti.

Prema autorima Hishrich, Peters & Shepherd (2008) američki etični stavovi rezultat su tri osnovna uticaja: judo-hrišćansko nasleđe, vera u individualizam i prilike zasnovane na sposobnosti, a ne na društvenom statusu. Hishrich, Peters, & Shepherd (2008)) navode da su Sjedinjene Američke Države formirali iseljenici iz drugih zemalja, koji su često bežali pred ugnjetavanjem iz zemalja u kojima su rođeni, posvetili su se stvaranju društva u kojem će njihova budućnost i bogatstvo biti određeni njihovim sposobnostima i posvećenosti radu.

Interesantnu studija etičnog liderstva uradili su Chin-Yih, Angela, Chen & Hou, Yu-Hsianf Hou (2016) koja je nastala kao važna tema u vezi sa razumevanjem efekata liderstva u okviru organizacije. Društvena odgovornost i etika preduzeća društva postaju sve ključnija pitanja. Chin-Yih, Angela, Chen & Hou, Yu-Hsianf Hou (2016) smatraju da lideri moraju pokazati etično ponašanje kako bi postavili visoke moralne standarde i podstakli etičko ponašanje sledbenika ka rastu. Istrazivanje koje su uradili Chin-Yih, Angela, Chen & Hou, Yu-Hsianf Hou (2016) o etici liderstva opisuje kao opšte liderstvo koje prenosi etično ponašanje lidera i ponašanje sledbenika kroz opšte mehanizme socijalnog učenja, razmene i identiteta, takođe su radili i drugi autori Trevino, et. al. (2003); Walumbwa, Morrison, i Christensen (2012).

Ranije su istraživači bili usmereni na etične komponente leaderskog stila, ali poslednjih godina, principi etičnog liderstva se posmatraju kao poseban stil liderstva Brown et al., (2005); De Hoogh, i Den Hartog, (2000); Kalshoven, et al., (2011). Kako su lideri u položaju društvene moći, principi etičnog liderstva su fokusirani na način na koji lideri koriste svoju društvenu moć u odlukama koje donose, njihovim postupcima i načinom na koji utiču na druge Resick, et al., (2006); Gini, (1997). Principi etičnog ponašanja lidera ima pozitivan uticaj na stavove zaposlenih, ali i na etično ponašanje samih zaposlenih Kalshoven, Den Hartog, (2009); Brown, et al., (2005); Trevino, Brown et. al. (2003). Pored toga, etični lideri upotrebljavaju moć na društveno odgovoran način, a liderstvo posmatraju kao proces koji ima uticaj na društvenu odgovornost zaposlenih De Hoogh, Den Hartog, (2008).

Northouse (2008) razmatra pet principa etičnog liderstava, koje prati od Aristotela do danas. O važnosti tih principa se raspravljalo u različitim disciplinama, uključujući biomedicinsku etiku Beauchamp, & Childress, (1994). Načela biomedicinske etike, pružaju vrlo originalan, praktičan uvid u vodič za moral u zdravstvenim profesijama. Poznati autori Beauchamp, & Childress, (1994) temeljno razvijaju i zagovaraju četiri načela koja leže u srži moralnog razmišljanja u zdravstvenoj zaštiti: poštovanje autonomije, lojalnosti, dobročinstva i pravde. Nastojeći savremenim istraživanjima - integriranjem detaljnih studija slučaja i živopisnih primera i scenarija u stvarnom životu - pokazuju kako se ti principi mogu proširiti na primenu na različite sukobe i dileme, od toga kako donositi loše vesti da li ili ne. Zadržati ili oduzeti tretmane koji održavaju život. Osvetljavajući teoriju, metode, načela biomedicinske etike, autori Beauchamp, & Childress, (1994) razmatraju ono što čini moralni karakter i rešava problem moralnog statusa: koja prava pripadaju ljudima i životinjama, i kada. Poslovnu etiku Beauchamp, & Childress, (1994), u svom radu predstavljaju sveobuhvatnu antologiju, pravnih perspektiva i slučajeva etike u poslovanju. Beauchamp & Bowie (2001) vrše usklađivanje poslovne etike, regulacije poslovanja, praćenje uspešnosti. Njihov rad je idealan za poslovne profesionalce zainteresovane za pregled etičkih problema u poslovanju. U studiji Kitchner (1984) istražuje intuiciju, kritičku procenu i etične principe: Temelj etičkih odluka u psihologiji savetovanja.

Prema Holanderu (1992) principi etičnog liderstva su među bitnim elementima za razvoj lojalnosti i poverenja u saradnji lidera i sledbenika. Više autora Brown i Treviño, (2006); Brown, et al., (2005); Kalshhoven, et. al. (2011) navode da principi etičnog liderstva odražavaju visok nivo i oni su : (1) angažovanje u normativnom odgovarajućem ponašanju, (2) postupajući u skladu sa vrednostima za koje se zalaže, (3) razgovara sa sledbenicima o etici i proaktivno ih ohrabruje da se ponašaju etično, (4) upravljanje situacijama sa moralom na umu, (5) eksplicitno vrednovanje poštenja, i (6) kažnjavanje neetičnog ponašanja.



Slika 4.1. Principi etičkog liderstva

Izvor: Northouse, 2008

Ovo predstavlja samo neke od primera. Iako nisu sveobuhvatni, ti principi pružaju osnov za razvoj zdravog etičnog liderstva: poštovanje, uslužnost, pravičnost, iskrenost i zajedništvo (slika 4.1.).

Newstrom, & Ruch (1975). navode šest nemoralnih etičnih principa lidera: loše korišćenje vremena i usluga organizacije, skrivanje loših odluka, skrivanje izgubljenog vremena, davanje mita za povlašćeni položaj, sakrivanje računa troškova i otkrivanje poverljivih informacija organizacije. Dosadašnja istraživanja su zaključila Avey, et. al. (2012); Walumbwa, et. al. (2011) da principi etičnog ponašanja lidera mogu da rezultiraju u mnogim pozitivnim ishodima, kao sto su: poboljšan rad zaposlenih, poverenje u lidera, privrženost organizaciji, dodatni napor, zadovoljstvo na poslu, i emocionalna privrženost. Autori Chin, & Chi (2014) su uradili studiju koja je empirijski ispitala efekte etičnog liderstva na etično ponašanje zaposlenih i prikupljenih podataka od 128 ispitanika koji su radili u međunarodnoj luci Tajvan Korporejšn (TIPC) u Tajvanu. Rezultati su pokazali da je etično liderstvo imalo značajan uticaj na etičnu klimu i etičko ponašanje zaposlenih u TIPC. Dejan Đorđević i Željko Anđić (2004) smatraju da donošenje poslovnih odluka uvek nosi sa sobom i princip etičnog ponašanja lidera i da poslovna etika prevazilazi okvire zakonskih odredi, jer je u vezi sa međusobnim odnosima pojedinaca koji izgrađuju poslovne odnose.

Principi etičnog ponašanja lidera Braun i saradnici (2005) navode kao demonstraciju normativnog odgovarajućeg ponašanja kroz lične akcije i međuljudske odnose, kao i promociju takvog ponašanja sledbenika, kroz dvosmernu komunikaciju, utemeljenost i odlučivanje. U osnovi, principi etičnog liderstva podrazumevaju vođenje na takav način da se poštuju prava i dostojanstvo drugih. Autori Resick, et al., (2006); Ciulla, (1998); Northouse, (2008). navode pet principa koji utiču na razvoj etičnog liderstva su: poštovanje drugih, služenje drugima, pravda za druge, poštenje prema drugima

i izgradnja zajednice sa drugima. Brown, i saradnici (2005) principe etičnog ponašanja lidera kao demonstraciju normativnog i odgovarajućeg ponašanja navode kroz lične akcije i međuljudske odnose, kao i promociju takvog ponašanja sledbenika, kroz dvosmernu komunikaciju, utemeljenost i odlučivanje.

#### **4.1.1. Etični lideri poštuju druge**

U delu Imanuela Kanta (1993) *Metafizika morala*, čiji se prvi deo bavi principima pravednosti, koji su sadržaj savršenih dužnosti, a drugi deo istražuje principe vrline, koji su sadržaj nesavršenih dužnosti. U radu Imanuel Kant (1799) navodi postupaj tako da čoveštvo kao u tvojoj ličnosti tako i u ličnosti svakog drugog, uvek uzimaš kao cilj, a nikada samo kao sredstvo. Ova maksima zahteva poštovanje ličnosti, jer upotrebiti drugog znači postupati prema njemu kao prema stvari ili alatki, a ne kao prema individui, čoveku. Upotrebiti drugog nije samo učiniti nešto što drugi ne želi i na šta ne pristaje, nego učiniti nešto na šta drugi *ne može* da pristane. Dužnost će stupiti na scenu kada se sklonosti i moralni zakon suoče. Um će pokušati da spreči realizaciju nemoralnog dela, ali na kraju sâm čovek moraće da se opredeli između moralnog i nemoralnog postupka. Imanuel Kant (1993) navodi da je naša dužnost da se prema drugima odnosimo sa poštovanjem. Da bismo u tome uspeali, moramo prema drugima da se odnosimo kao prema ljudskim bićima, a ne kao prema sredstvima za postizanje cilja. Kao što su Beauchamp & Bowie (2001) prema ljudima treba da se odnosimo kao prema osobama koje imaju sopstvene ciljeve o kojima sami odlučuju, a nikada kao prema sredstvima za postizanje tuđih ličnih ciljeva. Oni nastavljaju i kažu Beauchamp & Bowie (2001) da odnos prema drugima kao prema ljudskim bićima, a ne kao prema sredstvu, zahteva da se prema odlukama i vrednostima drugih odnosimo sa poštovanjem, jer ako to ne učinimo, to bi značilo da za njih predstavljamo pretnju jer ih tretiramo kao sredstvo za postizanje ličnih ciljeva.

Lideri koji poštuju druge ljude, dozvoljavaju im da budu ono što jesu, sa svim svojim kreativnim stremljenjima i željama. Oni se prema drugima odnose sa sveću o njihovoj bezuslovnoj vrednosti i vrednuju njihove individualne osobenosti Kitchener (1984). Kitchener (1984) je identifikovao pet moralnih principa koji se smatraju kamenom temeljcem naših etičnih smernica. Tih pet načela su: autonomija, pravda, dobročinstvo, nealternativnost i vernost su svaka apsolutna istina u sebi i za sebe. Etične smernice ne mogu se pozabaviti svim situacijama sa kojima je savetnik prisiljen da se suočava. Preispitivanje tih etičnih načela koja na osnovu smernica često pomaže da razjasne pitanja koja se odnose na određenu situaciju.

Autonomija je princip koji se bavi konceptom nezavisnosti. Suština načela etični lideri poštuju druge je omogućiti pojedincu slobodu izbora i delovanja. Postoje dva važna razloga za motivisanje klijenata da budu autonomni. Prvo, pomažući klijentu da razume kako njihove odluke i njihove vrednosti mogu ali ne moraju sa se primenjuju u kontekstu društva u kojem žive i kako mogu da utiču na prava drugih. Druga razmatranja odnose se na sposobnost klijenta da donese dobre i racionalne odluke. Osobama koje nisu sposobne da donose dobre odluke ne bi trebalo dopustiti da deluju na odluke koje bi mogle naneti štetu kako sebi tako i na druge osobe. Pravda nije štetan pojam ne uzrokuje štetu drugima. Često se objašnjava kao pre svega nemaju štetu, neki smatraju da je ovo načelo najkritičnije od svih načela, iako su teorijski jednaki navodi Kitchener (1984). Ovaj princip ima ideju da ne nanosi namernu štetu, i da se ne uključi u akcije koje mogu škoditi drugima.

Dobrobit odražava odgovornost savetnika da doprinose dobrobiti klijenta. Jednostavno rečeno, to znači činiti dobro, biti proaktivan i takođe sprečiti štetu kada je to moguće.

Nealternativnost ne znači da su svi pojedinci jednaki. U studiji Kitchner (1984) ističe da formalno značenje pravde ravnopravno tretira jednako i nejednako, ali razmerno njihovim relevantnim razlikama. Ako se pojedinac drugačije tretira, lider mora biti u mogućnosti da ponudi obrazloženje koje objašnjava neophodnost i prikladnost tretiranja ovog pojedinca drugačije.

Vernost uključuje pojmove lojalnosti, i poštovanja obaveza. Klijenti moraju biti u mogućnosti proveriti lidera i verovati u terapijski odnos ako se pojavi rast. Stoga lider mora paziti da ne ugrozi terapeutsku vezu niti da napusti obaveze koje nije ispunio. Kada istražujete etičnu dilemu, treba da ispitajte situaciju i vidite kako se svako od gore navedenih načela može odnositi na taj konkretan slučaj. Ponekad će to samo dovoljno pojasniti pitanja koji će vam načini i sredstva rešiti dileme. U složenijim slučajevima korisno je biti sposoban i raditi kroz korake etičnog modela odlučivanja i proceniti koji od tih moralnih principa može da bude u sukobu.

Istraživanjem dileme zbog načela etični lideri poštuju druge može doći do boljeg razumevanja konfliktnih pitanja. Poštovanje podrazumeva veru u tuđe ideje i odnos prema drugima kao prema pojedincima vrednim poštovanja. Ponekad to može da znači i da lider treba drugima da popusti. Kao što Barns (1978) ističe, lideri treba da brinu o drugima tako što će postati svesni njihovih ličnih potreba, vrednosti i ciljeva i tako što će im pomoći da se usaglase sa njegovim sopstvenim.

Northaus (2008) poštovanje podrazumeva da lider pažljivo sluša svoje podređene, da je saosećajan i tolerantan kada neko iskaže suprotno mišljenje. Njegov odnos prema podređenima treba da potvrdi njihova uverenja, stavove i vrednosti. Kada lider iskazuje poštovanje prema podređenima, oni se osećaju kompetentnim u vezi sa poslom koji obavljaju. Ukratko, lider poštuje druge i prema njima se odnosi kao prema dostojnim ljudskim bićima. Barns (1978) ističe u svojoj sistemskoj studiji: od pariškog salona osamnaestog veka do revolucionarnih ljudskih resursa sadašnjeg veka, gleda na liderstvo kao dijalektiku, sintetičko, kolektivno podizanje svesti i proučava njene uzroke i učinke među kojima je i poštovanje sledbenika.

#### **4.1.2. Etični lideri služe drugima**

U ovom poglavlju smo uporedili dve teorije o etici, jednu koja se zasniva na brizi o sopstvenim interesima (etički egoizam) i drugu koja se zasniva na brizi o interesima drugih (etički altruizam). U okviru jednog pravca tumačenja zastupano je mišljenje da se individualizam sasvim legitimno izražava u formi egoizma. Drugi tip tumačenja odnosa individualnosti i egoizma bio je usmeren ka osvetljavanju novih slojeva individualnosti i novih formi praktičko-moralnih odnosa, a nasuprot shvatanju egoizma. Egoizam i altruizam obično se metafizički suprotstavljaju kao isključujuće suprotnosti, a oni su u suštini nerazdvojjivi polovi protivurečnog odnosa svake ljudske jedinice i svake ljudske grupe, prema samoj sebi i prema drugima. Svako je istovremeno i egoist i altruist, samo što je nekada više jedno nego drugo, pa ko više izrazi jedno ili drugo, obično ga nazivaju egoistom ili altruistom. Etični egoizam je učenje u kom se tvrdi da svi ljudi treba da rade u svoju korist. Racionalni egoizam je učenje u kom se tvrdi da je racionalno raditi u svoju korist. Psihološki egoizam je učenje u kom se tvrdi da svi ljudi rade isključivo u svoju korist.

U svojoj knjizi Etične dimenzije liderstva Kanungo & Mendonca (1996) navode ključne uloge lidera organizacije do kojih su došli svojim istraživanjem. Razmatrajući različite modalističke orijentacije liderstva i dokazujući da je efikasno liderstvo ono u kojem ponašanje i vežbanje lidera odgovara etičnim i moralnim vrednostima. Oni tvrde da je kraj tradicionalnog odvajanja ličnog i javnog morala. Kanungo & Mendonca, (1996) nude praktične strategije za efektivno i efikasno liderstvo, kao što je ojačavanje sledbenika, zajedno s predlozima o tome kako se lideri mogu pripremiti za etično liderstvo. Iz ovoga se da izvući zaključak da je princip uslužnosti primer altruizma. Kanungo & Mendonca, (1996) smatraju da lideri koji služe su altruisti; oni u svojim planovima na prvo mesto stavljaju dobrobit sledbenika. Na radnom mestu, altruističko služenje može da se uoči u aktivnostima kao što su mentorstvo, delegiranje, jačanje tima i iskazivanje pripadnosti.

Pojam etika seže u daleku prošlost, još u vreme Hipokrata, grčkog lekara iz četvrtog veka pre naše ere. Hipokratu je pri lečenju ljudi glavni princip bio koristiti ili barem ne škoditi! Taj princip je temelj visoke etike koja se odražava u Hipokratovom odnosu prema njegovim bolesnicima. Interes i dobrobit bolesnika bili su mu prvenstveni i glavni ciljevi tokom lekarskog rada. Ne prolazna je Hipokratova zasluga to što je položio temelje lekarskoj etici koja je, gotovo neizmenjena, zadržala svoje značenje i svoje vrednosti do današnjeg dana. On je prvi odredio etične principe kojima se mora rukovoditi lekar u vršenju svog zvanja. Dao je moralne zakone kojima je podvrgnut lekar u svom radu i detaljno je opisao način ponašanja sa bolesnikom, uključujući i sam način razgovora sa pacijentom i njegovo poštovanje. Ti etički principi formulisani su u slavnoj Hipokratovoj zakletvi koja se nalazi na čelu njegovih dela i kojom su se zaklinjali i još se uvek se zaklinju svi oni koji se posvećuju lekarskom pozivu.

Etička odgovornost lidera da služi drugima je vrlo slična etičnom principu dobročinstva u zdravstvu. Dobročinstvo se izvodi iz tradicije koja potiče od Hipokrata, a koja nalaže da profesionalci u zdravstvu treba da donose odluke u korist pacijenata. Generalno, dobročinstvom se afirmišu ideja da su oni koji pružaju usluge dužni da drugima pomognu da ostvare lične legitimne interese i ciljeve navode Beauchamp, & Childress, (1994). Poput profesionalaca u zdravstvu, etični lideri imaju odgovornost da se brinu o drugima, da im budu na usluzi i da odluke koje utiču na njih donose u njihovu korist, a ne na njihovu štetu. Beauchamp, & Childress, (1994) u svojim novim rezultatima istraživanja daju temeljitu reviziju koja je postala klasični tekst u biomedicinskoj etici. Autori su dodali novo poglavlje o metodama i o moralnoj teoriji – lekari služe pacijentima. Oni su pojednostavljeno pisali u poglavlja o moralnim normama i moralnim načelima koje uvode i način kako da ih dovedete u ravnotežu. Druga važna promena je veći naglasak na karakter i moral. Navode četiri suštine u poglavlju o načelima (poštovanje autonomije, nealternativnost, dobročinstvo i pravednost).

U protekloj deceniji, u literaturi o liderstvu posvećena je velika pažnja principu uslužnosti. To se jasno vidi u radovima Giorgiov (2010) u kojima ističe da je on osoba koja je prva predstavila pojam lider sluga (servant leadership) u moderno doba, te je ta ideja uhvatila maštu stotina hiljada čitalaca širom sveta u području obrazovanja, poslovanja i crkvenog života. Središnje značenje njegove teorije je da se veliki lider prvo vidi kao sluga drugima, i ta je jednostavna činjenica ključ njegova ideje. Greenleaf tvrdi da je moguće spajati ulogu slugu i lidera. Greenleaf, (Giorgiov, 2010) definiše lidera slugu kad kaže: Počinje prirodnim osećajem da se želi prvo služiti. Zatim svesni izbor donosi čoveka koji želi da vodi. Razlika se vidi u brizi koju je podigao lider sluga - prvo kako bi se

osiguralo da služimo najvažnijim potrebama drugih ljudi. Da li oni koji služe, postaju zdraviji, pametniji, slobodniji, autonomniji, razmišlja on. Kakav je učinak na najmanje privilegovane u društvu i da li će imati koristi, ili barem, da nemaju štete.

Gilligan (1982) navodi kad razmišlja o moralnosti reči, misleći na obaveze. Obično mislim o sukobu između ličnih želja i društvenih stvari, društvenih razmatranja ličnih želja naspram ličnih želja neke druge osobe. Moralnost je celo područje kako da se odlučite o ovim sukobima. Moralna osoba je ona koja je odlučila da stavlja sebe u kontekst jednake drugima. Istinska moralna osoba uvek bi posmatrala drugu osobu kao sebi ravnopravnom. U situaciji socijalne interakcije, pojedinac zainteresuje puno ljudi.

De Pre (1989) prvo izdanje knjige objavio je 1989. godine, knjiga se prodala u više od 800.000 primeraka u štampanom i džepnom izdanju. Liderstvo umetnost je štivo koje je odavno moralo da se pročita ne samo u okviru poslovne zajednice, već i u zanimanjima od akademske zajednice, medicinske prakse do političke arene. De Pree (1989) donosi bez vremenske reči i praktičnu filozofiju novoj generaciji čitalaca, etični lideri poštuju druge

De Pree gleda na liderstvo kao neku vrstu uprave, naglašava važnost izgradnje odnosa, iniciranja ideja i stvaranja trajnog sistema vrednosti unutar organizacije. Umesto da se usmeri na kako korporativnog života, on objašnjava zašto. On pokazuje da je prva odgovornost lidera da definiše stvarnost, a posljednji je hvala vam. Lider u umetnosti mora da:

- Podstiče efikasnost, omogućava drugima da dostižu svoj lični potencijal.
- Stvara ulogu u razvoju, izražavanju i odbrani vrednosti civilizacije.
- Neguje nove lidere i obezbeđuje nastavak korporativne kulture.

On navodi da je liderstvo umetnost koja nudi dokazani dizajn za postizanje uspeha razvijanjem duha u svima nama. Sada više nego ikad, pruža smernice da etični lideri poštuju druge.

Covey (1994) direktor Kovijevo centra za liderstvo i neprofitne organizacije Institut za liderstvo zasnovano na principima. Covi navodi pet dimenzija u pristupu moja pobeda – tvoja pobeda. Uspešno interpersonalno liderstvo zahteva vizionarstvo, sigurnost, usmerenost, mudrost i snagu koja proističe iz ličnog liderstva, zasnovanog na principima. Covey (1994) navodi pet dimenzija: karakter, odnosi, sporazumi, sistemi za podršku i procesi. Karakter je osnova koncepta. Tri su crte karaktera od suštinskog značaja za paradigmu: integritet, zrelost i mentalitet izobilja. Odnose zasnovane na paradigmi izgrađujemo počev od samih osnova karaktera. Poverenje, emocionalni bankovni račun predstavlja samu suštinu odnosa. Iz odnosa potiču sporazumi. Sporazumi predstavljaju uspešan način za pojašnjavanje i upravljanje očekivanjima ljudi koji su skupa uključeni u neko pregnuće, zasnovano na međuzavisnosti. U sporazumu Covi navodi pet elemenata: željeni rezultati, smernice, resursi, merenje rada i posledice. Sistemi mogu da funkcionišu samo u organizacijama koje uživaju sistemsku podršku. Ako želite da postignete izvesne ciljeve i da odrazite vrednosti sadržane u vašoj izjavi misije, morate da uskladite sistem nagrađivanja s tim ciljevima i vrednostima. Roger Fisher i Willijam Uri, profesori sa Harvarda, sugerišu da suština principijelnog pregovaranja leži u tome da se ličnost odvoji od problema da bi se usmerila na interese, a ne na svoj položaj i položaj druge strane, da bi se pronašle opcije koje vode obostranoj koristi i da bi se insistiralo na objektivnim kriterijumima.



Block (1993) navodi da je liderstvo krovna ideja koja obećava sredstva za postizanje osnovne promene u načinu na koji vodimo naše institucije i sam položaj lidera. Liderstvo u ovom radu je definisano kao izbor da predsednik ima mogućnost raspodelu moći. To znači davanje ljudima mogućnost da u organizacionim granicama kako da služe kupcu, građaninu, zajednici. To je spremnost da budemo odgovorni za dobrobit veće organizacije delujući u službi, a ne kontrolom, onih oko nas. Jednostavno rečeno, to je odgovornost bez kontrole ili usklađenosti. Prema njemu liderstvo je skup načela i praksi koji imaju potencijal da stvore dramatične promene u našim institucijama. Block (1993) u svom radu dalje se bavi stvaranjem načina upravljanja samim sobom, što stvara snažan osećaj vlasništva i odgovornosti za ishode na svim nivoima organizacije. Ne možemo biti lideri ustanove i očekivati da će neko drugi voditi brigu o nama i našoj organizaciji. Bez obzira na to kako roditeljska briga može da bude u našoj okolini, moramo da odlučimo sami hoćemo li, ili nećemo podržati nastojanja da se prema nama odnose kao prema deci, koja izražavaju želju za zavisnošću.

Kouzes & Posner (1987) naglasili su važnost onoga što su nazvali egzemplarnim liderstvom za proizvodnju vodećih sledbenika. Poverenje koje zauzima centralno za transformaciono liderstvo. Vidljivost poboljšava dostupnost i promoviše vrednosti i načela zagovarana od strane lidera. Čelnici koji vode prema primeru služe kao vidljivi modeli za one koji su posvećeni tokom akcije u organizaciji.

Operacionalizacija konstrukta liderstva za ovaj deo se zasniva na modelu liderstva Kouzes & Posner (1987). Njihovo istraživanje, koje su radili gotovo 20 godina, sugerise da liderstvo nije položaj, nego zbirka prakse i ponašanja. Ta praksa služi kao smernice za lidere kako bi postigli svoje postignuće ili da se izvrše izvanredne stvari Kouzes, & Posner (1987). Ova praksa čini se da je bitna komponenta Koncept transformacionog liderstva. Razvili su se intenzivnim istraživanjem trenutne prakse liderstva, a mnogi su istraživači prepoznali kao istinski predstavnik visoko efikasne prakse liderstva Taylor (2010). Ta praksa uključuje izazivanje procesa, nadahnjujući zajedničku viziju, omogućujući drugima delovanje, modeliranje načina i podsticanje motiva Kouzes & Posner (1987, 2006). Svi oni su tvrdili da je briga o drugima kamen temeljac moralnog liderstva. Piter Senge u svojim poznatim radovima o organizacijama koje uče Senge (2003) takođe naglašava značaj uslužnosti. Ovaj autor je tvrdio da je jedan od važnih zadataka lidera u organizacijama koje uče da služe viziji unutar organizacije. Efektivni lideri svoju ličnu viziju posmatraju kao važan deo nečega što je veće od njih samih - kao deo organizacije i šire zajednice. Ideja na kojoj se uslužnost zasniva je da treba dati doprinos ostvarivanju opšteg dobra. Primenjujući princip usluživanja, etični lideri moraju da budu spremni na to da se orijentišu na sledbenike, da u svom radu stave interese drugih na prvo mesto i da postupaju na način koji će doneti korist drugima, a na taj način i sebi lično. Prema Senge (2003) samo promenom načina razmišljanja možemo promeniti duboko ugrađenu politiku i praksu. Samo promenom načina ophođenja mogu se uspostaviti zajedničke vizije, zajednička shvatanja i nove sposobnosti za koordinirano delovanje. Imamo duboku sklonost da promene koje treba da izvršimo vidimo u spoljnjem a ne u našem unutrašnjem svetu.

#### **4.1.3. Etični lideri su pravični**

Etični lideri se bave pitanjima korektnosti i pravičnosti. Jedan od njihovih glavnih prioriteta je da se prema svojim podređenima odnose jednako. Pravda zahteva da lider pitanje pravičnosti stavi u centar svog odlučivanja. Po pravilu, ni jedna osoba ne bi trebalo da ima poseban tretman ili da

dobije posebnu pažnju, osim kada to zahtevaju specifične okolnosti. Kada se pojedinci različito tretiraju, razlozi moraju biti jasno predstavljeni, logični i zasnovani na zdravim moralnim vrednostima.

Kada se sredstva i nagrade ili kazne dodeljuju zaposlenima, lider tu ima glavnu ulogu. Pravila koja važe i način na koji se primenjuju govore mnogo o tome da li lider vodi računa o pravdi i kako rešava pitanje pravičnosti.

Rawls (1975) u svom delu političke filozofije i etike, pokušava da reši problem distributivne pravde. Njegova teorija je poznata kao pravednost i pravda, od kojih potiču dva njegova principa pravde: *princip slobode i princip pravde*. Principi pravde su nastojali da usmeravaju ponašanje stranaka. Rawls nudi model fer izbora situacije u okviru koga će stranke hipotetički odabrati obostrano prihvatljiva načela pravde. On navodi da niko ne zna svoje mesto u društvu, svoju klasnu poziciju ili društveni status, niti iko zna svoje bogatstvo u raspodeli prirodnih dobara i sposobnosti, svojom inteligencijom i snagom. Rawls (1975) navodi prvi princip pravde: svaka osoba treba da ima jednako pravo na najviši obim osnova slobode, kompatibilnim sa sličnim slobodama za druge. Osnovna sloboda građana su političke slobode: da glasaju, da se kandiduju, imaju slobodu govora, savesti, sloboda imovine, sloboda od samovoljnih hapšenja. Drugi princip pravde: Socijalne i ekonomske nejednakosti treba da budu raspoređene tako navodi Rawls (1975) da:

- a) da budu od najvećeg interesa za manjinu članova društva, u skladu sa principom razlike.
- b) kancelarije moraju biti otvorene za sve pod jednakim uslovima (fer jednake mogućnosti).

Rawls (1975) je tvrdio da pitanjima pravičnosti moraju da se bave svi ljudi koji zajedno rade na promovisanju zajedničkih interesa. Najznačajniji etični sistem vredosti koji je napisao još Kon Fu Ce ili latinizovano Konfucije, bio je temelj kineske državnosti i socijalne misli. Konfucijanska etika je strogo racionalna, jasna i beskompromisna u pogledu razlike legaliteta i moraliteta radnje. Direktna je preteča Kantovog kategoričnog imperativa i sadrži istu maksimu u svom temelju. Zasniva se na tri koncepta: *rituala, ispravnosti i čovekoljublja*. Po Konfuciju, suština svakog čoveka je čovekoljublje. Ono je materijalna suština čovekovih dužnosti prema drugima i ispoljava se preko savesnosti prema drugima, lojalnosti, ili preko altruizma. Konfucijev aksiom savesnosti prema drugima glasi: **Ako želiš sebe da uzdigneš, uzdigni druge**. Konfucijev drugi aksiom - altruizma Konfucije (1984) **ne čini drugome ono što ne želiš sebi**. Ako od drugih očekujemo da budu pravedni u načinu na koji se prema nama odnose, onda bi trebalo da se i mi prema drugima odnosimo korektno. Prema Konfuciju (1984) kad čovek sprovodi princip savesnosti i uzajamnosti, on nije daleko od moralnog zakona. Pitanje pravičnosti postaje problematično s obzirom na to da su dobra i resursi ograničeni, tako da često postoji konkurencija za ograničenim resursima koji su dostupni. Usled nedostatka resursa, često se među pojedincima javljaju konflikti povodom pravednog načina raspodele. Za lidere je važno da uspostave jasna pravila za raspodelu nagrada. Priroda tih pravila mnogo govori o etičnom kodeksu lidera i organizacije. Teorije o etici se, u kontekstu izučavanja etike i liderstva, mogu svrstati u dve široke oblasti: teorije o ponašanju lidera i teorije o karakteru lidera. Drugačije rečeno, u teorijama o etici posmatra se i delovanje lidera i to kakvi su oni kao ljudi. Govoreći istinu, ljudi postaju istinoljubivi; dajući siromašnima, ljudi postaju dobročinitelji; postupajući pravično prema drugima, ljudi postaju pravedni. Naše vrline proističu iz naših postupaka, a naši postupci otkrivaju naše vrline.

Postoje različiti pristupi u donošenju odluka vezanih za moralnost ponašanja. Prvi je etični egoizam, koji znači da osoba treba da se ponaša tako da ostvari najbolje dobro za sebe. Lider sa takvom orijentacijom opredeljuje se za posao ili karijeru u kojoj sebično uživa Avolio & Locke (2002). Sopstveni interes je etično stanovište usko povezano sa transakcionim teorijama o liderstvu Bass & Steidlmeier (1999).

Drugi je pristupu kome se ističe da bi trebalo da se ponašamo tako da stvaramo najveće dobro za najveći broj ljudi. Sa ovog stanovišta, moralno ispravan postupak je onaj kojim se povećavaju društvene koristi, a smanjuju društveni troškovi. Iz ove perspektive, od lidera će se tražiti da postupi u interesu drugih, čak i kada se to suprotstavlja njegovim sopstvenim interesima Bowie (1991). Autentično transformaciono liderstvo zasnovano je na altruističkim principima Bass & Steidlmeier, (1999); Kanungo & Mendonca, (1996). Najbolji primer etike altruizma jeste rad Majke Tereze, koja je ceo svoj život posvetila tome da pomaže siromašnim ljudima.

Aristotel (1980) smatra da čovek kao moralno biće može ispoljavati samo u državi. Zato aristotel sva izučavanja vrline veoma često zove delovima Politike, tj. nauke o državi. U Nikomahovoj etici Aristotel (1980) savršenu moralnost prikazuje samo kao vrlinu koja se pored drugih ispoljava u komunikaciju s ljudima. Dosledno Aristotelu, današnji zagovornici teorija zasnovanih na vrlinama ističu da bi više pažnje trebalo da bude posvećeno razvoju i treningu moralnih vrednosti. Umesto da se ljudima govori šta treba da čine, pažnja bi trebalo da bude usmerena na to šta treba da budu, odnosno treba im pomoći da steknu više vrlina. Šta su zapravo vrline etične osobe? Postoje mnoge i sve su važne. Na osnovu Aristotelovih zapisa, navodi se da moralna osoba pokazuje vrline kao što su hrabrost, umerenost, velikodušnost, samokontrola, iskrenost, društvenost, skromnost, korektnost i pravičnost.

Knjiga Beauchamp, & Bowie, (2001) predstavlja sveobuhvatnu antologiju čitanja, pravnih perspektiva i slučajeva etike u poslovanju. Usklađivanje poslovne etike, regulacije poslovanja, praćenje uspešnosti. Federalne smernice za izricanje kazne. Beauchamp, & Bowie, (2001) napisali su idealno štivo za poslovne profesionalce zainteresovane za pregled etičkih problema u poslovanju.

Beauchamp, & Bowie, (2001) istakli su nekoliko principa koji obično služe kao smernice za lidere pri pravičnoj raspodeli koristi i zaduženja u organizaciji. Iako nisu sveobuhvatni, ovi principi ukazuju na razloge zbog kojih lideri biraju određeni način raspodele u organizaciji. U datoj situaciji, lider može da primenjuje jedan princip ili kombinaciju nekoliko principa u odnosu prema podređenima.

Principe opisane u tabeli 4. 1. ilustrovan je jednim hipotetičkim primerom. Vlasnik preduzeća malog transportnog preduzeća koje ima 50 vozača. Dobili ste novu liniju koja treba da bude isplativa i ima idealan raspored. Samo jedan vozač može da bude zaposlen na liniji, a prijavilo se njih sedam. Svaki od njih smatra da bi trebalo da ima veće šanse.

Za vlasnika kompanije nije lako da za novu liniju odaberete vozača na pravičan način. Mnogi faktori bi mogli da utiču na odligu vlasnika (napr. starost, visina plate ili zdravstveno stanje itd.) Principi opisani u tabeli 4.1. pružaju smernice za odlučivanje o tome ko će dobiti novu liniju.

Tabela 4.1. Principi raspodele pravičnosti

<b>ZA SVAKU OSOBU</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>za jednak udeo</b></li><li>• <b>u skladu sa individualnim potrebama</b></li><li>• <b>u skladu sa pravima te osobe</b></li><li>• <b>u skladu sa individualnim zalaganjima</b></li><li>• <b>u skladu sa društvenim doprinosom</b></li><li>• <b>u skladu sa zaslugama</b></li></ul>

Izvor: Northouse, 2008

Edvard Deming napisao je čuvenu poruku za Japance: ne pokušavajte imitirati komplikovane upravljačke strukture kakve postoje u američkim korporacijama. Umesto toga, izgradite jednu novu, japansku vrstu preduzeća – gde je zaposleni zainteresovan za sudbinu preduzeća, za poboljšanje kvaliteta, i za zadovoljenje kupaca; gde su svi zaposleni ujedinjeni, i složno doprinose ostvarenju tih ciljeva.

Karnegi (1994) u svojoj knjizi bestseleru Vođa u Vama ostavio je za sobom jedan skup trajnih principa međuljudskih odnosa. To su načela koja važe i danas, baš kao i ranije. Pokazalo se da su u ovom napetijem, bržem i neizvesnijem svetu ti principi korisniji nego ikad.

- Gledajte na stvari u tuđim očima,
- Hvalite, ali iskreno, ono što je kod drugih ljudi dobro.
- Upregnite silu entuzijazma,
- Poštujete dostojanstvo svakog čoveka,
- Ne preterujte sa kritikovanjem,
- Postavite pred ljude primere za ugled,
- Zadržite u svom životu osećanje za ravnotežu i zabavu.

Karnegi (1994) navodi pravila ovde izneta nisu teorije, niti nagađanja napisao je o svojim principima, koje je prenosio milionima ljudi. To su pravila koja rade i to vrlo uspešno; gledao sam, toliko puta, kako su omogućila pravi preporod, maltene revoluciju u životu ljudi koji su ih primenjivali. Kotter (1990) napisao je članak za Harvard Business Review pod nazivom : Vođenje promene – zašto poduhvati transformacije doživljavaju neuspeh. Rad je imao cilj da u organizacijama dovede do korisnih promena kroz reinženjering, programe kvaliteta i nove strategije.

#### 4.1.4. Etični lideri su iskreni

Jovan Dučić (2003) napisao je lepu misao o iskrenosti: Sve čovekove mane idu za tim da čoveka obespokoje, a najviše njegov neobuzdan jezik. Odavno je rečeno da iskrenost ne znači reći sve što čovek misli, nego ne reći nikad ono što misli; a čak su najopasniji ljudi koji kažu sve što im je na srcu i na pameti. Jer oni ne govore istinu ili zabludu zato što su iskreni, nego zato što su slabi, i što ne vladaju sobom.

Priroda ljudskog ponašanja (ponašanje preduzetnika i lidera) odlučuje poslovnu sudbinu, a ne tehnologija. Tehnologija kao sama je ništa, njena upotreba stvara razliku. Iskrenost i poštenje su dominantni delovi dobrog ponašanja u poslovanju.

Kada smo bili deca, često smo od odraslih mogli da čujemo frazu: Nemoj nikada da lažeš. Biti dobar je podrazumevalo da moramo da govorimo istinu. Isto važi i za lidere: da bi neko bio dobar lider, mora da bude iskren.

Roh & Oferman (2013) u prestižnom časopisu Harvard Business Review, navode da svi znaju da je ključ za uspešno liderstvo u organizacijama iskrenost. Liderstvo iz ugla pojedinaca koji čine napor da budu otvoreni i iskreni u svojim odnosima – postao je zlatni standard za uspešnu izgradnju tima i osnova očekivanja za stručno usavršavanje. Masteri i poslovni lideri zarade stvarno svoje titule, tako što su autentične. Međutim postoji tanka linija između biti iskren, s jedne strane, i biti sklon obmanjivanju s druge strane. Ako sebe vidite kao kredibilan izvor, vi želite da ljudi mogu da veruju u vas i da vas shvataju ozbiljno. Što znači da lider mora biti u stanju da hoda po koncu između dva ekstrema. Ovo nije ni malo lak zadatak. Roh & Oferman (2013) su istražili ovo pitanje i predstavili svoje rezultate o psihologiji liderstva koje pruža neke korisne savete o tome kako balansirati na toj niti. Evo tih rezultata:

1. Izgradite osnovu samospoznaje: Pogledajte sebe i razmišljajte o tome kako su vaša iskustva omogućila da postanete osoba koja ste danas. Pratite povatne informacije. Razmislite o predstavama u najboljem svetlu i pokažite zdrav napredak u karijeri (ali ga zadržati u sebi).
2. Razmislite o relevantnosti zadatka: Ne ćaskati samo da bi se dodvorili drugima. Lider izgrađuje jak tim, a ne pribegava otklanjanju nesigurnosti tako što će postati svačiji drugar.
3. Držati se ispravnog otkrovenja: Ovo je jednostavno – nemojte da radite ništa loše. Uspešno organizaciono liderstvo se zasniva na poverenju.
4. Lider razume organizacioni i kulturni kontekst: Budite svesni kulturnih normi, i razmotriti kako će drugi iz različitih zemalja ili funkcija reagovati na ono što govorite. Kada ste u nedoumici grešite na strani opreza i osetljivosti. To nije samo politička korektnost da poštuje osećanja drugih.

Ističe se važnost iskrenosti koja može jasnije da se razume kada razmotrimo ono što je suprotno iskrenosti: neiskrenost. Kada lideri nisu iskreni, drugi počinju da ih smatraju nepouzdanim. Ljudi gube veru u to šta lideri govore i za šta se zalažu; poštovanje koje prema liderima osećaju nestaje. Kao rezultat toga, uticaj lidera se smanjuje jer mu drugi više ne veruju i ne veruju u njega. Kada lažemo druge, mi suštinski poručujemo da smo spremni da manipulišemo međuljudskim odnosima onako kako nama odgovara.

Međutim, iskrenost ne podrazumeva samo to da se govori istina. Tiče se i toga da se bude otvoren u odnosu sa drugima i da se stvarnost predočava što je potpunije i celovitije moguće. To nije lak zadatak jer postoje trenuci kada potpuna istina može da bude destruktivna i kontraproduktivna. Za lidere je izazov da budu otvoreni i neposredni, a da istovremeno procenjuju šta je prikladno da se obelodani u određenoj situaciji. Za lidere je važno da budu iskreni, ali je isto tako važno i da budu pažljivi u odnosu na stavove i osećanja drugih. Iskreno liderstvo obuhvata čitav niz ponašanja.

Dalla (1998) je u svojoj knjizi etični imperativ (The Ethical Imperative) jasno istakao da biti iskren podrazumeva mnogo više od toga nego da se ne koriste obmane. Za lidere u organizacijama, iskrenost podrazumeva sledeće, navodi Dalla (1998):

- ne obećavaj ono što ne možeš da ispuniš,
- nemoj lažno da se predstavljáš,
- nemoj da se sakrivaš iza lažnih izgovora,
- nemoj da izbegavaš obaveze,
- nemoj da izbegavaš odgovornost,
- nemoj da prihvatiš da pritisci preživljavanja u poslu bilo koga od nas oslobode od odgovornosti da poštujemo dostojanstvo i ljudskost drugih.

Osim toga, Dalla (1998) sugerise da je za organizacije veoma značajno da shvate i priznaju potrebu za iskrenošću i da nagrade iskrenost u organizaciji.

Istina u okviru etike postaje stvarni poslovni problem našeg vremena, utičući na korporativnu dobit i verodostojnost, kao i ličnu sigurnost i održivost globalne ekonomije. Od fiksiranja cena, podmićivanja do odlaganja otpadaka, firme širom sveta bave se neetičnim postupcima i neistinama tako da je njihovo uklanjanje deo troškova poslovanja. Ali u sve prisutnijoj globalnoj ekonomiji, gde se mediji, vlada, konkurenti i njihovi lider vode firme, samo neistina ima uticaj na neetične prakse koje iscrpljuju dobit, ugrožavaju ugled i, imaju rizik na celi posao.

#### **4.1.5. Etičan lider izgrađuje zajednicu**

Liderstvo je proces ostvarivanja uticaja na druge radi ostvarivanja zajedničkog cilja, odnosno cilja zajednice. Zajednički cilj zahteva da se lider i sledbenici slože o tome u kom smeru grupa treba da krene. Centralno pitanje za lidera je kome služi?, da li sebi, organizaciji ili društvu, a ovih poslednjih, koje nazivamo transcendentnim, ima najmanje Maidique (2011). Ovaj autor je izašao sa idejom o liderstvu 6. nivoa, koje je transcendentno (transcendentno je po Kantu ono što omogućuje svaku spoznaju), a na osnovu modela koji se zasniva na svrsi kojom se lider vodi. Po tom modelu, postoji šest vrsta liderstva, odnosno lidera:

1. Sociopata – destruktivna osoba, koja ne služi ni sebi ni okruženju.
2. Oportunist – služi samo sebi i samo na sebe misli, nisu mu bitni ni prijatelji, ni porodica, ni institucija, ni društvo.
3. Kameleon – okreće se „kako vetar duva“, adaptibilan je da služi bilo kojoj grupi (mnogi političari su lideri ovakvog tipa).
4. Pobjednik – služe ciljevima postavljenim od gore, jedino im važno da ostvare sve zadate ciljeve i da su im performanse iznad zadatah.

5. Graditelj – služe institucijama, važnije od kratkoročnih ciljeva im je dugoročna izgradnja institucija na osnovu grandioznih vizija.
6. Transcendentalan – služe društvu (ima ih najmanje).

Nivo 6. lidera nadmašuje i menja institucije, pa čak i političke i etnične zajednice, gradeći ih na novom, višem i boljem nivou. Oni se fokusiraju na dobrobit društva. Martin Luter King i njegov čuveni govor Ja imam san (I have a dream) su pravi primer transcendentalnog liderstva. Autor Maidique (2011) zaključuje da niko nije jedan čist tip lidera, već da u svakom lideru postoji portfolio tipova, sa jednim tipom koji je dominantan. Faktor, briga za druge, jeste distinktivna karakteristika koja razdvaja istinske transformacione lidere od pseudotransformacionih lidera Bass & Steidlmeier (1999). Briga za zajedničko dobro podrazumeva da lideri ne mogu drugima da nametnu sopstvenu volju. Oni moraju da tragaju za ciljevima sa kojima svi mogu da se saglase.

Važno je da pojedinac ima moral u društvu. Moral je mera koliko smo dobro prilagođeni u svetu. Mnogo je radova pisano na temu društvenog moralnog razvoja još od 1970-ih, a bio je veliki doprinos više teoretičara posebno Kolberg, Levine & Hower (1983) i Giligan (1982). Svi su pokušali da objasne kako se društveni moral razvija kroz životni ciklus u odnosu na svet oko nas. Kolberg i saradnici (1983) su u istraživanju obuhvatili studije koje su koristile muškarce kao većinu svog istraživanja. Kao odgovor na to, Giligan (1982) je odlučila da proširi istraživanje na moralni razvoj žena. Oba ova teoretičara su napravili veliki doprinos našem razumevanju društvenog moralnog razvoja. Etičan lider uzima u obzir ulogu svakog člana grupe i interese zajednice i kulture. Takav lider je brižan prema drugima navodi Gilligan (1982), ne primorava ih ni na šta, niti ignoriše njihova htenja navode u istraživanju Bass, & Steidlmeier (1999).

U svojoj knjizi Rost (1991) liderstvo: rasprava o etici smatra da lideri moraju da brinu o moralu svojih sledbenika. Pod tim je podrazumevao da lideri i sledbenici moraju da vide dalje od sopstvenih zajednički utvrđenih ciljeva. Oni moraju da se pozabave ciljevima i interesom zajednice. Kao što je Berns (1978) napisao, transformacioni lideri i sledbenici počinju da teže široj društvenoj zajednici i da tragaju za uspostavljanjem viših i sveobuhvatnijih moralnih ciljeva. Svi naši individualni i grupni ciljevi ograničeni su opštim dobrom i javnim interesom. Treba da obratimo pažnju na to kako će promene koje lideri i sledbenici predlažu da utiču na čitavu organizaciju, zajednicu i društvo. Etičan lider vodi računa o zajedničkom dobru, u širem smislu. Josepf, Rost (1991) je otišao korak dalje sugerišući da etično liderstvo mora da obrati pažnju na građanske vrline. Pod tim je podrazumevao da lideri i sledbenici moraju da vide dalje od sopstvenih zajednički utvrđenih ciljeva. Oni moraju da se pozabave ciljevima i svrhom zajednice.

Bass & Stajdmajer (1999) u svom radu tvrde da liderstvo mora biti utemeljeno na moralnim osnovama kako bi bilo zaista transformaciono. Četiri komponente autentičnog transformacionog liderstva (idealizovani uticaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje) suprotstavljaju se njihovim pogrešnom razjašnjenju pseudotransformacionog liderstva na osnovu:

- (1) moralne osobine lidera i njegove brige za sebe i druge;
- (2) etične vrednosti ugrađene u viziju, artikulaciju i program lidera, koje sledbenici mogu da prihvate ili odbiju; i

- (3) proces društvenih etičnih izbora i delovanja u kojima se lider i sledbenici bave i kolektivno traže.

Bass & Steidlmeier (1999) navode da je liderstvo proces ostvarivanja uticaja na druge radi ostvarivanja zajedničkog cilja, odnosno cilja zajednice. Zajednički cilj zahteva da se lider i sledbenici slože o tome u kom smeru grupa treba da krene. Kada rade na ostvarivanju ciljeva, lideri treba da uzmu u obzir sopstvenu ulogu i uloge sledbenika, koje treba da budu prikladne i za njega i za njih. Bass & Stajdmajer (1999) smatraju da faktor, briga za druge, jeste distinktivna karakteristika koja razdvaja istinske transformacione lidere od pseudotransformacionih lidera. Briga za zajedničko dobro podrazumeva da lideri ne mogu drugima da nametnu sopstvenu volju. Oni moraju da tragaju za ciljevima sa kojima svi mogu da se saglase. Etičan lider uzima u obzir ulogu svakog člana grupe i interese zajednice i kulture. Takav lider je brižan prema drugima Gilligan (1982), ne primorava ih ni na šta, niti ignoriše njihova htenja navode Bass & Steidlmeier (1999).

Burns (1978) je svoju ideju transformacionog liderstva postavio u središte svoje teorije. Burns navodi da transformacioni lider nastoji da usmerava grupu ka ostvarivanju zajedničkog dobra, što je korisno i za lidere i za sledbenike. U kretanju ka zajedničkim ciljevima, menjaju se i lider i sledbenici. Upravo je ta karakteristika ono što Burnsovu teoriju čini jedinstvenom. Prema Burnsu, liderstvo mora da bude zasnovano na odnosu lider-sledbenik. Ono ne može da bude kontrolisano od lidera, kao što je bio slučaj sa Hitlerom u Nemačkoj; Hitler je primoravao ljude da se prilagode njegovom programu i da slede ciljeve koji nisu donosili dobrobit celokupnom čovečanstvu. Kao što je Burns (1978) napisao, u svojoj kultnoj knjizi transformacioni lideri i sledbenici počinju da teže široj društvenoj zajednici i da tragaju za uspostavljanjem viših i sveobuhvatnijih moralnih ciljeva. Svi naši individualni i grupni ciljevi ograničeni su opštim dobrom i javnim interesom. Treba da obratimo pažnju na to kako će promene koje lideri i sledbenici predlažu da utiču na čitavu organizaciju, zajednicu i društvo. Etičan lider vodi računa o zajedničkom dobru, u širem smislu.

Internacionalni ambijent i zakonski zahtevi mogu ponekad biti zbunjujući i etično kontradiktorni. Svaka kompanija poseduje neke interne etične principe putem kojih komunicira s inostranim klijentima, partnerima i konkurentima.

Neves & Story (2015) su uradili istraživanje o uslovima koji ograničavaju i/ili povećavaju efikasnost što je i dalje zastrašujuće, ponaročito u pogledu na jedno od glavnih pogrešnih shvatanja o etičnom ponašanju lidera, koje je nekompatibilno sa efikasnošću u zajednici. Pirce & Snyder (2008) u svom reprezentativnom istraživanju na tržištu ispitivanja izduvnih gasova vozila u Americi nalaze da su neetični zaposleni napuštali etične organizacije, kao što su i etični napuštali neetične organizacije.

#### **4.2. Prisutnost etičnog ponašanja lidera u organizacijama**

U organizacijama lideri su posvećeni standardima poslovnog ponašanja celokupnog poslovanja. Da bi se svi u organizaciji upoznali s tim šta se pod navedenim podrazumeva, stvaraju se Kodeksi poslovnog ponašanja i etike. Principi koji se postavljaju u Kodeksu pa Weaver (1999) ističe posvećenost organizacije bezbednosti, poštenju, etici, pravednosti i pridržavanju svih važećih zakona i propisa. Lideri očekuju da se svi u organizacijama pridržavaju Kodeksa u svakom pogledu i da vode poslovanje na način koji štiti i unapređuje reputaciju organizacije i doprinosi njenom



opštem uspehu. Lideri zbog toga ističu samo principe visokog nivoa koji rukovode poslovno ponašanje svakog u organizaciji, da bi se Kodeks učinio lakšim za razumevanje i praćenje. Kodeks treba da sadrži zahteve i primere vezane za to šta se očekuje od svih zaposlenih u obavljanju svojih dužnosti. Etično i pošteno postupanje je više od održavanja imidža i reputacije svake organizacije ili izbegavanja pravih problema. Pristup na ovaj način prisutnosti etičnog ponašanja lidera u organizacijama, znači pošteno postupanje i tretiranje svakog zaposlenog, naših klijenata, partnera, dobavljača i cele zajednice u kojoj se posluje na pravedan i dostojanstven način.

Chen i saradnici (2016). smatraju da istraživanje etičnog ponašanja lidera sa prisutnošću u organizacijama može da bude produktivno. Etični lideri izražavaju svoje misli u vezi neprimerenog ponašanja sledbenika u organizaciji, prikazuju njihove aktivnosti i ojačavaju etičnu vrednost svojih podređenih, pri čemu sledbenici verovatno treba da imitiraju svoje lidere. Kao njihove vrednosti koje se postepeno približavaju vrednostima njihovih lidera, zaposleni postaju sve zainteresovaniji i nude svoje mišljenje o temama od opšteg interesa Walumbwa, et al. (2012), čime povećavaju konstruktivne oblike saradnje. Prema tome, oni smatraju da je liderstvo etično, ako podređeni predlažu ideje i planove, i podstiču svoje kolege da izraze svoje mišljenje.

Etično liderstvo se smatra značajnim za organizaciju jer pomaže pri smanjenju troškova poslovanja Thompson, Kopelman & Schriecheim (1992). Brojne studije istražuju povoljan uticaj koji etičko liderstvo ima na smanjenje neetične prakse i štetnog ponašanja zaposlenih u organizacijama Walumbwa & Schaubroeck (2009).

Postoji izvestan stepen kontroverze što se tiče mogućnosti za lidere najvišeg nivoa da imaju suštinski uticaj na ukupni učinak organizacija koje vode Bass & Avolio, (1990), Cannella, & Monro, (1995). S jedne strane, neki su izjavili da je liderstvo od strane glavnih izvršnih direktora važan element za revitalizaciju organizacije Bennis & Nanus (1985) i od ključnog je značaja za top menadžment velikih organizacija Katz & Kahn (1978) i na političkoj sceni nacija Burns, (1978), House (1976). S druge strane, zagovornici eksterne kontrole tvrde da je izvršno rukovodstvo nevažno za organizacione performanse Pfeifer (1977). Veliki deo njihovog rezonovanja se zasniva na ideji da je liderstvo opažajni fenomen koji omogućava posmatraču da razvije jednostavna kauzalna objašnjenja za složene organizacione događaje i performanse. Tako, prema ovom razmišljanju, pojedinci imaju tendenciju da pogrešno pripišu efikasnost organizacije na lidera, kada, u stvari, druge varijable, kao što su sile prirode i okruženja i određeni stepen sreće ima uticaj na liderstvo.

Has & Tamarkin, (1995), smatraju da je suština liderske veštine vizija iz koje proizilazi promena, transformacija i novi pravac. Oni smatraju Has, i Tamarkin (1995), da je to proces koji objedinjuje ljude, ideje, sisteme, komunikaciju i tehnologiju. Vizija je rizik. Međutim, vizija budućnosti ne može biti ostvarena - niti cenjena - bez pogleda na prošlost. Prošlost je dakle, od suštinskog značaja za način na koji lider, koji želi promene, prenosi na druge novu viziju i vrednosti. Prema autorima Has i Tamarkin (1995), lideri remete uredno planiranje; menadžeri su protiv rizika. Veština liderske veštine je ono što Berns (1978). naziva transformacijom, što je proces menjanja konteksta u kome se nalazimo i načina na koji funkcionišemo, nasuprot transakciji, što podrazumeva uticaj na nekoga ko treba da kupi proizvod ili usluge.

Nažalost, malo se posvetilo pažnje etičnoj ili moralnoj kompatibilnosti i njenim efektima, odnosno stepenu podudarnosti etike ili morala pojedinca i etike/morala organizacije, kao značajnih aspekata

oba entiteta. Veza etične kompatibilnosti sa etičnim izborima ili namerom da se ponaša etično u organizacijama je, sa druge strane, slabo zastupljeno. Redak primer je istraživanje Pierce & Snyder (2008), koji su se bavili pojavom koju nazivaju "etično prelivanje" sa organizacije na pojedinca, i tretirali etično podudaranje kao poklapanje normi i vrednosti organizacije sa onima kod pojedinca. Autori zaključuju da je etika pojedinca koji se priključe organizaciji uporna, ali ne i nepromenljiva Pierce i Snyder (2008), te da ona konvergira ka normi organizacije gotovo odmah, ili sa malim kašnjenjem.

To je u skladu sa zapažanjem Pirsra i saradnika, koji su izneli da etična podudarnost može da se izvodi iz podudarnosti vrednosti, ali da to ne mora uvek da bude slučaj, te su postavili pitanje moguće važnosti različitih kulturnih i organizacionih faktora za kompatibilnost i donošenje etične odluke. Tu su naveli primere strogog insistiranja na sleđenju etičnih pravila organizacije, ponašanje lidera i sl. kao primere prakse koji predstavljaju ogledalo etike organizacije.

Mnoga istraživanja su pokazala da je etično liderstvo benefit službenim organizacijama, jer pozitivno utiču na ponašanje zaposlenog De Hoh & Den Hartog (2008); Walumbwa et. al. (2012). Etični lideri prenose visoke moralne standarde na zaposlene, oni podstiču svoje sledbenike da izraze svoje mišljenje i predloge, ne samo u vezi sa etičnim pitanjima, ali i drugim procesima u vezanim za radni kontekst Walumbwa, et. al. (2012); Walumbwa i Schaubroeck (2009).

Mitrić Aćimović, (2015) govori da će se suplementarna podudarnost tretirati značajnim i prigodnim putem za proučavanje kompatibilnosti moralnosti pojedinca i moralnosti organizacije iskazane kroz etičnu kulturu iz više razloga. Operacionalizacija ovog podudaranja se u istraživanjima vrši pre svega kroz poređenje ciljeva i vrednosti pojedinca i onih kod lidera ili kolega Judge & Bretz (1992). Operacionalizacija ovog podudaranja se u istraživanjima vrši pre svega kroz poređenje ciljeva i vrednosti pojedinca i onih kod lidera ili kolega.

U svom doktoratu Mitrić Aćimović, (2015) navodi organizacija iskazuje svoju orijentaciju ka etičnom ili neetičnom i kroz stvaranje uslova za ovakvu vrstu ponašanja, uslova da se o tome diskutuje, i sve drugo što čini prisutnost etičnog ponašanja u organizacijama.

Mitrić Aćimović, (2015) navodi da se ne može negirati primer pojedinaca sa visokim dostignućima koji tragaju za organizacijom koja daje dobre plate kao odličan primer kompatibilnosti. Na isti način, i mi ovde primećujemo da se dobrim primerom kompatibilnosti može smatrati izraženi makijavelista koji, recimo, traži organizaciju u kojoj se neće mnogo diskutovati o etici, gde se neće vrednovati etičnost i načinu na koji je postignut neki cilj.

Podudarnost vrednosti članova kolektiva i firme se dovodi u relaciju i sa spremnošću da se ponaša etično vidi se u mnogo radova. Coldwell, Billsberry, Meurs & March (2008) ocenjuju da bi nepodudaranje stadijuma moralnog razvoja organizacije i pojedinca moglo da rezultira brojnim negativnim stavovima prisutnosti etičnog ponašanja lidera u organizacijama. Ovakva situacija se da vezati samo za slučaj kada imamo visoko etičnu sredinu i visoko etičnog pojedinca, i obrnuto - gde opet postoji velika kompatibilnost, ali koja će ovog puta ostvariti relaciju sa spremnošću za neetično ponašanje. Od značaja za ovaj rad je nalaz istraživanja Palomino & Canas (2013), sprovedenog na uzorku od 525 zaposlenih u finansijskom sektoru u Španiji, koji kaže da opšta prisutnost etičnog ponašanja lidera i pojedinca u organizaciji moderira pozitivno relaciju između etične prisutnosti i etičnog ponašanja.

Određeni argument za upravo iznete pretpostavke u ovom radu možemo locirati i u nalazu Petersa i saradnika Peters & Waterman (1982) da osobe koje ne veruju da je etika relativna stvar bivaju manje posvećene organizaciji kada su pod pritiskom da se uključe u neetične i nelegalne aktivnosti. Takođe, tu su i zaključci proistekli iz istraživanja, da će organizacije tražiti pojedince čiji etični standardi nisu ni previsoki, ni preniski za njihove potrebe, kao što je moguće da će i pojedinci tražiti organizacije čiji etični standardi nisu ni previsoki, ni preniski spram njihovih, a radi postizanja ličnog komfora u organizaciji.

Prema Schneider, Goldstein, & Smith (1995) ASA teoriji (eng. attraction-selection-attrition – ASA) ljudi generalno biraju situacije i organizacije koje su im privlačne, odnosno napuštaju one koje im nisu privlačne. U skladu sa navedenim, brojna istraživanja pokazuju da se kompatibilnost pojedinca i grupe može dovesti u relaciju sa spremnošću na napuštanje organizacije i fluktuacijom zaposlenih videti radove Schneider, i saradnici (1995:). Nalazi istraživanja potvrđuju izneto, time što ukazuju da zaposleni čije je etično rezonovanje više ili niže od rezonovanja lidera imaju tendenciju da napuste organizaciju.

Kako bi identifikovali rasprostranjenost etičnog liderstva, određujemo ono što podrazumevamo pod terminima liderstvo i etično, oslanjajući se na Kanungo & Mendonca (1996). Liderstvo se odnosi na skup uloga ponašanja i akcija od strane osobe koja preuzima vodeću ulogu u organizaciji, bilo to formalnim imenovanjem ili neformalnim izborom od strane članova organizacije. Pored toga termin podrazumeva i prirodu procesa uticanja, usvojenog od strane lidera, kako bi promenio vrednosti, verovanja i ponašanja sledbenika. Etično ponašanje lidera predstavlja ono što je moralno dobro i moralno ispravno, nasuprot legalno ili proceduralno ispravno. Liderstvo je etično kada su lideri vođeni nesebičnošću. Psihološki argument za nesebičnost počiva na činjenici da ljudsko biće, po svojoj prirodi, ne počinje i ne završava se u sebi samom Kanungo & Mendonca, (1996).

Lideri su odgovorni za moralnu organizacionu klimu koja, u stvari, odražava moralni razvoj lidera i sledbenika. Kroz korišćenje moralno odgovarajućih strategija i taktika uticanja, koje su motivisane i vođene moralnim namerama, lideri mogu da olakšaju moralni razvoj sledbenika. Lični moralni razvoj lidera rezultuje formiranom karakteru kroz vežbanje vrlina kako u privatnom tako i u društvenom životu. Etično liderstvo se stoga manifestuje na tri načina ili tri dimenzije Kanungo, & Mendonca, (1996): a) motivi lidera, b) liderske uticajne strategije, i c) formiranje karaktera lidera. Drugim rečima, liderski motivi i uticajne strategije su plodovi prisutnosti etičnog ponašanja lidera u organizacijama.

Kanungo & Mendonca (1996) navode da je sveobuhvatni motiv etičnog liderstva altruistička namera lidera nasuprot egoističkim namerama. Članovi organizacije očekuju da vizija i ciljevi lidera koriste organizaciji, kao i društvu u celini. Stoga, efikasnost liderstva je osigurana delima koji odražavaju neprekidnu želju i brigu lidera za dobrobit drugih, uprkos riziku u takvim delima.

Istaživanje kodeksa ponašanja u više od 200 kompanija je pokazalo da stavka koja je bila najviše ignorisana jeste prisutnost etičnog ponašanja lidera – izgleda da nije bio važan (Walton, 1988).

Prema Dejan Đorđević i Željko Anđić (2004) pitanje poslovne etike, nove i nedovoljno istražene oblasti u našoj nauci i praksi, svakodnevno dobija na značaju. Oni dalje navode (Đorđević, Anđić, 2004) poslovna etika se nalazi u direktnoj vezi sa principom društvene odgovornosti koji

predstavlja jedan od vrhunskih principa savremenog poslovanja. Osnovni pravci delovanja preduzeća u odnosu na poslovnu etiku mogu se odrediti na osnovu pitanja: legalnosti, uravnoteženosti i ispravnosti. Autori Dejan Đorđević i Dragan Čočkalović (2007) smatraju da izgrađivanje koncepta poslovne etike u preduzeću podrazumeva razmišljanje da je svaki pojedinac vredan poštovanja i uslužnosti, pa shodno tome treba i delovati.

Etika lidera, postaje vrlo interesantna, nakon niza finansijskih skandala koji su se dešavali u pojedinim međunarodnim kompanijama tokom 1990-ih godina XX veka, postaje sve značajnije pitanje kako za kompanije, tako i za akademske institucije. Poslovna etika proučava primenu etičkih normi na aktivnosti i ciljeve kompanija. Ona predstavlja način moralnog procenjivanja pojedinih načela ponašanja pojedinca koji obavlja poslovnu delatnost, ali i navike koje imaju lideri organizacija, kao i njihove izbore u procesu odlučivanja.

McNamara Carter (2007) navodi da su uobičajene zablude koje postoje o poslovnoj etici lidera nastale kao posledica konfuzne predstave o samoj etici ili površnog i pojednostavljenog pogleda na etične dileme. Carter (2007) navodi najčešće zablude u poslovnoj etici:

1. Poslovna etika je više pitanje religije nego menadžmenta,
2. Zaposleni su etični, tako da kompanija ne mora da obraća pažnju na poslovnu etiku,
3. Poslovna etika je disciplina za filozofe, teoretičare i teologe,
4. Poslovna etika je suvišna – jedino je važno dobro raditi,
5. U poslovnoj etici dobri momci pridikuju lošim momcima,
6. Poslovna etika je pomodna nova priča u kraju,
7. Etikom se ne može upravljati,
8. Poslovna etika i društvena odgovornost su isti pojmovi,
9. Organizacija koja nema problema sa zakonom znači ima dobru poslovnu etiku,
10. Upravljanje etikom u radnom okruženju ima mali praktični značaj.

Poslovna etika ima svoje dve osnovne dimenzije ispoljavanja i manifestovanja: kolektivna, odnosno timska etika i etika pojedinca. Timska etika uključuje etične postupke u donošenju poslovnih odluka od strane menadžera i lidera kompanije koje se odnose kako na spoljašnje subjekte i okruženje, tako i na etične odnose unutar samih kompanija. Na drugoj strani, pojedinac koji ne poseduje elementarne principe lične i poslovne etike i morala, spreman je da izvrši prevaru, da stavi svoje lične interese iznad timskih, zakonskih, a samim tim i da naruši poslovnu klimu i atmosferu.

Prema Carter (2007) upravljanje etikom na poslu donosi učesnicima razne koristi. Velika korist upravljanja etikom zasniva se u sledećem:

1. Pažnja usmerena na poslovnu etiku ima pozitivan efekat na čitavo društvo,
2. Etični programi doprinose održavanju moralnog kursa u turbulentnim vremenima,
3. Etični programi kultiviraju snažan timski rad i produktivnost,
4. Etični programi doprinose razvoju zaposlenih i njihovim realističnom suočavanju sa stvarnošću.

Osnovna stvar u biznisu, je da se on brine o dobiti. Da bi se stekla dobit, biznis proizvodi dobra, pruža usluge ili se bavi kupovinom i prodajom. Prema shvatanjima, ljudi u biznisu ne mare mnogo

na etiku. Oni nisu neetični ili nemoralni, pre bi se reklo da su amoralni, pošto smatraju da su etični obziri u biznisu neprikladni. Većina ljudi u biznisu ne ponaša se neetično ili zlonamerno.

Bavljenje ljudi etikom svojih lidera verovatno seže čak do perioda pećinskog čoveka. Uprkos bogatstvu biografskih zabeleški o velikim liderima i njihovom moralu, objavljen je vrlo mali broj istraživanja o teorijskim osnovama leaderske etike. Od 70-ih godina prošloga veka pojavio se veliki broj istraživanja o poslovnoj etici uopšte, ali se ona samo delimično odnose na etiku liderstva.

Jedan od najranijih radova čija je centralna tema etika liderstva pojavio se tek 1996. godine. Reč je o jednom broju radnih materijala male grupe naučnika u oblasti liderstva, koje je okupila institucija W. K. Kellogg Foundation. Ti naučnici su ispitali kako teorija i praksa liderstva mogu da se iskoriste da bi se izgradilo brižnije i pravičnije društvo. Ideje grupe Kellogg objavljene su u izdanju *Ethics, the Heart of Leadership* i urednica Ciulla (1998).

Od poslednjeg izdanja ove knjige, velikom brzinom je raslo interesovanje za prirodu etike liderstva, naročito zbog mnogih skandala u korporacijama u Americi. U akademskom sektoru se javilo naglašeno interesovanje za istraživanje prirode etičnog liderstva Ciulla, (1998, 2001); Kanungo, et. al. (2001); Trevino, Brown & Hartman, (2003).

Dramond & Bein (2001) su priredili knjigu *Poslovna etika*, kombinujući teoriju i praksu. U predgovoru knjige navode da je jedan od glavnih ciljeva da se podrži stav da lideri treba više da se okrenu filozofiji, a filozofiji praksi. Pasten (1989) ugledni teoretičar poslovne etike navodi: Svrha je način bivstvovanja ili funkcionisanja koji pojedinac ili organizacija posmatraju kao vrednosti po sebi. Tek svrha, smatra Pastin, ostale vrednosti čini operativnim. Treba se zapitati zašto ljudi traže oslonac za savremeno unapređivanje poslovanja u filozofiji, odnosno etici. Pasten (1989) podseća da vodeći lideri SAD-a, Japan-a, počinju da veruju da etika ima suštinski uticaj, na proces uspešnog odlučivanja, te da postaje najjača integrativna snaga u vođenju kompanije.

Dramond & Bein (2001), navode da se Beno Kotruljević, još u petnaestom veku, kao uspešan dubrovački trgovac kasnije u službi Aragonskog kralja u Napulju, javlja kao autor jedne od najpoznatijih knjiga o trgovačkom poslovanju. Ovo delo, pre svega zbog njegovog izuzetnog sadržaja, treba imati u vidu i zbog toga što predstavlja i svojevrsnu renesansnu prethodnicu moderne i savremene poslovne etike. U trećoj knjizi od četiri knjige ukupno, na koje je podeljeno njegovo delo, razmatra u osamnaest poglavlja etične, socio-kulturne, kao i ukupne karakterne osobine trgovaca.

Kompanija ima svoju kulturu, način na koji se stvari rade. Ako zaposleni osećaju da lider od toga odstupa, i oni će odstupati. Ako šef stane na liniju, i oni će stati na nju. Has & Tamarkin (1995) tvrde da je etika teorija ljudskog ponašanja, studija moralnih vrednosti. Međutim ne postoji samo jedan etični standard, jer se svaki filozof odlučuje za svoj sopstveni. Zlatno pravilo, na primer, nalazi se u učenju Konfucija, Isusa, Aristotela i Platona, u svetim knjigama budizma, zoroastizma i hinduizma. Has & Tamarkin (1995) navode da su vrednosti emotivna pravila po kojima se vlada jedan narod. Bez vrednosti, narodi, društva i pojedinci mogu da odlete pravo u pakao. Izgleda da ne može proći ni jedan dan, a da neki skandal ne ostavi mrlju na moralu nekog segmenta našeg društva: u politici, religiji, sportu, školstvu, predškolskim ustanovama, kulturi, poslovnim

krugovima. Pronalaženje leka protiv naših moralnih poruka traži odgovor na pitanje: kako da ljude naučimo etici, a da ne upotrebimo štap i šargarepu.

Moral, se naravno, formira zahvaljujući porodici, prijateljima, religiji, školi, mnogo pre nego što se pojedinac uključi u društvo. Možemo konstatovati da se stvari preklapaju. Gotovo da je nemoguće pridržavati se jednog sistema vrednosti kod kuće, a sasvim drugačiji sistem primenjivati na poslu. Kada uđete u suštinu stvari, govori profesor Kerbi Voren, sa Univerziteta Kolumbija, toliko tih moralnih dilema nisu moralne dileme ako rastete u normalnoj porodici u kojoj pređete pola puta. Has & Tamarkin (1995), smatraju da su prave vrednosti ono što pokreće kompaniju, a da brojke služe samo da pokažu koliko su te vrednosti autentične. Sledbenici ne žele da razmišljaju o tome da li njihov lider manipuliše njima. Majkl Džeferson koji rukovodi Intitutom Džozefson za razvoj etike u Kaliforniji (Josephson Institute of Ethics, W. Manchester, Playa del Rey, CA) smatra da je za poslovne ljude najvažniji period u razvoju njihovog morala momenat kada se uključuje u posao. Tada imaju mogućnost i sposobnost da preispitaju svoj moral i kada su u stanju da povuku crtu.

Has & Tamarkin (1995), tvrde da ima dosta kompanija koje imaju pisane etične kodekse vredne pažnje. Oni navode kao primer, da kompanija IDEX Corporation, proizvođač inudistrijskih artikala, primenjuje svoje standarde ponašanja i poslovne etike, knjižicu koju je u praksu uveo predsednik upravnog odbora Donald Bojs. Bojs smatra da živimo usred vremena koje se rapidno menja, on dalje navodi da se su indistrijske firme suočene sa sve većom konkurencijom u celom svetu i neće baš sve kompanije uspeti da se i dalje razvijaju u ovom vremenu. On dalje navodi, čvrsto verujemo da će IDEX biti kompanija koja se razvija, ali smo isto tako uvereni da je poštovanje najviših principa etike od suštinskog značaja za taj razvoj.

Nastava iz etike liderstva uvodi se u visoke poslovne škole, na osnovne akademske studije i postdiplomske studije na mnogim Univerzitetima kako u svetu tako i u Srbiji. Prema Ričardu Džordžu u SAD-u ovi kursevi počeli su posle afere Votergejt (skandal koji je potresao Ameriku 70-ih, počeo je hapšenjem pet osoba koje su provalile u kancelarije demokrata u hotelu Votergejt u Vašingtonu 1972. Imali su za cilj da postave prislušne uređaje), neprestano su potkrepljivani sve novim i novim razotkrivenim slučajevima podmićivanja, podmazivanja poslovnih ugovora, nezakonitih političkih priloga, prodaje defektnih guma, automobila i drugih proizvoda. Etika kao disciplina ima svoju dugu i poštovanja dostojnu istoriju. Moralni problemi neodložno su se nadneli nad nas, ljudi u Srbiji moraju da se uhvate s njima u koštac koristeći najbolja oruđa koja su im trenutno dostupna. Tradicionalni pristup etici je vrlo različit. Naši pojmovi moralnosti, moralne vrednosti, moralne hvale i pokude, prvenstveno izrastaju iz razmatranja ljudske ličnosti kao moralnog činioca. U svom kulturnom radu Etika liderstva – mapiranje teritorija Ciulla, (1995) tvrdi da će veće razumevanje etike lidera poboljšati studije liderstva, njeno definisanje, bolji pristup naučnika, razvijanje novih teorija, koje će se implementirati u privredu. Lider se brine pre svega za dobit. Da bi se stekla dobit, lider sa svojom idejom proizvodi dobra ili pruža usluge. Korporacije žele da za njih rade ljudi koji poseduju leaderske sposobnosti, jer veruju da takvi ljudi mogu da im obezbede dodatnu vrednost. Prema Northaus (2008) liderstvo je postalo tražena i visokoproduktivna sposobnost. Northaus (2008) navodi da shvatanje liderstva polazi od toga da pojedinci imaju prirodne, odnosno urođene osobine ili kvalitete koji ih čine liderima, i upravo se po tome razlikuju od ljudi koji nisu lideri. Lideri prosto osećaju da se od biznisa u svetskim razmerama ne očekuje da se bave etikom. Čak i kad neka kompanija postupa u skladu s načelom etičnosti, vrlo retko se time

hvali u etičnom smislu ili svoje ponašanje želi da prikaže etičnim. Prema De George (1987) treba samo pomisliti na sve one neukusne skandale koji pune novinske naslove - slučajeve podmićivanja, lažnog predstavljanja, krivičnih dela belih okovratnika, iznuđivanje provizije, nebezbednih proizvoda, i manipulisanja tržištem zloupotrebom informacija. Osamdesete godine prošlog veka bile su pune takvih priča, a Majkl Milken (Milken ) i Ajven Boeski (Boesky), videti u radu Stewart (1991) postali su primer kako se ne treba ponašati, ili kao što je sličaj Džonson i Džonson (Johnson & Johnson) postao uzor ispravnog ponašanja. Događa se da lideri postupaju neetično ne zato što žele da nanesu zlo, već zato što žele da ostvare dobit za svoju kompaniju, a tada zanemaruju posledice svog ponašanja. Ova disertacija bavi se onim što je dugo skrivano ili zanemarivano i što je tek odskora izašlo na površinu kao predmet za raspravu i istraživanje. Labich Kenneth (1992) u svom radu se pita: Da li se obuka iz poslovne etike uči i motiviše zaposlene da budu etični u vrednovanju delatnosti kompanije za koje rade, ili ih posao podstiče da se uzdrže od krađe ili da na drugi način deluju protivno interesima kompanije.

Mnoga istraživanja pokazuju da etično liderstvo treba da bude efikasno u različitim situacijama u okviru organizacije, neke situacione varijable su u stanju da ojačaju veze između etičnog liderstva i ponašanja zaposlenih Shin (2012). Kao dinamičan društveni proces, liderstvo u organizacijama se ne odvija u vakumu, već se razvija u radnoj sredini u kojoj lider svojim ponašanjem treba da organizuje okruženje kako bi bila delotvorna. Prema Chen & Hou (2016) organizaciono okruženje je skup zajedničkih percepcija vezanih za politiku, praksu i procedure kojima se prenose poruke o tome ko je nagrađen, podržan i vredan u organizaciji.

Sveukupna težnja usmerena je na sledeće doprinose. Prvo, fokus na posrednu ulogu kritičnih, a ipak slabo istraženih aspekta zaposleni-nadređeni odnosa u spoju etičnog ponašanja lidera na pojedine organizacione i poslovne performanse zaposlenih, odnosno kompatibilnosti ciljeva na nivou sledbenik-lider. Drugo, identifikovanje i istraživanje uloge koju imaju motivacioni resursi kao kritični mehanizam putem kojeg istražujemo etično ponašanje lidera na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje. Uključivanjem kompatibilnosti ciljeva između sledbenika i lidera, moguće je odgovoriti na prethodno postavljene zahteve u ovoj doktorskoj disertaciji da se identifikuje mehanizam koji pomaže razumevanje uticaja etičnog liderstva na pojedine organizacione ishode.

### **4.3. Značaj etičnog ponašanja lidera**

Pravo i efikasno liderstvo je ono u kojem je leadersko ponašanje i upotreba procesnog liderstva dosledna etičnim i moralnim vrednostima. Ovaj rad istražuje značaj etičnog ponašanja lidera i načine na koje se ono ispoljava u organizacijama. Kanungo i Mendoza (1996) identifikuju tri komponente modela etičnog liderstva: etika leaderskog motiva, uticaj procesne strategije i priroda samotransformacije potreba za etičnim liderstvom.

Lidersko ponašanje – u smislu vođenja drugih - je više od rutinskog održavanja aktivnosti alokacije resursa, praćenja i usmeravanja sledbenika i izgradnje zajedničkog duha organizacije. Kanungo & Mendoca (1996) navode da je značaj etičnog ponašanja lidera da procenjuje potrebe i očekivanja sledbenika i inspiriše ih da shvate viziju, koja najbolje služi sledbenicima i organizaciji. Međutim, liderov moralni princip i intergitet daju legitimitet i verodostojnost viziji i održavaju je. Kada je liderov moralni integritet u nedoumici, onda se leaderska vizija – koliko god plemenita, dobro

osmišljena, i artikulirana – posmatra sa skepticizmom od strane sledbenika, gubi svoju snagu i nije u stanju da ih pokrene da rade na njenoj realizaciji.

Ovaj rad prvo istražuje potrebu za etičnim ponašanjem lidera u organizaciji i identifikuje dve dimenzije etičnog liderstva u pogledu:

- etičnog ponašanja lidera na pojedine organizacione poslovne performanse,
- etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje.

Etika je od ključne važnosti za liderstvo, a lideri pomažu da se organizacione vrednosti uspostave i poštuju. Svaki lider ima određenu filozofiju i gledište. Svaki lider ima agendu, niz uverenja, predloga, vrednosti, ideja i pitanja koje želi da stavi na sto Gini (1998). Vrednosti koje lider promoviše imaju značajan uticaj na vrednosti koje organizacija predstavlja Trevino (1986). Ponovo, zbog svog uticaja, lideri igraju glavnu ulogu u uspostavljanju etičnosti u svojim organizacijama.

U poslednjih nekoliko godina, poslovna etika je postala popularan i važan mehanizam za izgradnju teorije unutar literature vezane za upravljanje. U studiji Chan, Han, Sze, Wong & Cheung, (2013b) uradili su istraživanje o poslovnoj etici koje postaje veoma važno, radi više faktora: finansijska kriza koja je trajala 2008-2009 (odnosno još traje), dovela do otkrića ozbiljnih problema u poslovnoj etici. Ovo je prouzrokovalo da čuvene poslovne škole menjaju svoje studijske programe i planove. Chan i saradnici su ubeđeni da institucije SAD-a imaju vodeću ulogu u oblasti etičnog poslovanja istraživanja na globalnom nivou: posebno udruženje pod nazivom Udruženje međunarodnih naprednih poslovnih škola (Advance Collegiate Schools of Business International) Prema Agnes Chan i saradnicima (2013b) SAD-e su zagovarale dodatne komponente u poslovnim nastavnim planovima i programima, koji se fokusiraju na značaju poslovne etike u nastavi i istraživanju. Ipak, mnoge akademske institucije u Aziji i Evropi su se nedavno usaglasile da, zajedno sa SAD-om, unaprede svoje poslovne programe etike i istraživanja. Pratimo studiju Chan, Fung i Yau (2016) koji su prikupljali institucionalne i autorske informacije iz svakog članka izdatog u časopisima poslovne etike tokom više od 14 godina, u trajanju od 1999. do 2012. godine. Ti časopisi bili su: European Review, Business Ethics Quarterly, Business and Society Review, Ethics and Information Technology, Ethical Theory and Moral Practice, International Journal of Value Based Management, Journal of Business Ethics, Journal of Markets and Morality, and Teaching Business Ethics.

Utvrđeno je da je etična klima u pozitivnoj korelaciji sa etičnim ponašanjem zaposlenih. Etika je postala važno pitanje zbog otkrivanja brojnih poslovnih skandala (npr, kompanije Enron, WorldCom, i Tico). U 2008. godini, drugorazredna hipotekarna kriza i kolaps Lehman Brothers doveo je do pada privrednih aktivnosti širom sveta i uništio sliku kompanija kao finansijski i etički zdravih. Prema Anketi nacionalne poslovne etike zaposlenih u Forčn (Fortune) 500 koje je "Etički Centar Resursa" (According to the Resource Center's) uradio u 2012. godini, 52% radnika je primetilo prekršaj. U studiji Jay Muluki, Fernando Jaramilo i William Locander navode da je neetično ponašanje lidera dovelo stvaranja nove loše atmosfere u organizacijama. U nastojanju da izbegnu pojavu neetičnog ponašanja u organizacijama, istraživači i stručnjaci postaju sve zainteresovaniji za ulogu lidera Brown i Trevino (2006). U studiji Brown, Trevino, & Harrison, (2005) navode da etično liderstvo pojačava lične akcije i međuljudske odnose između lidera i sledbenika. Brown i saradnici (2005) smatraju da promocija takvog ponašanja povećava prema podređenima kroz dvosmernu komunikaciju, jačanje i odlučivanje. Lider treba da prikaže najviše



moralne standarde i etično ponašanje u svakodnevnom govoru, akcijama, odlukama i ponašanju, jer time daje dobar primer za svoje podređene koji ga prate. Pre istraživanja o etičnom liderstvu je stalno skretana pažnja na važnost razumevanja uloge liderstva u oblikovanju etičnog ponašanja zaposlenih Brown i saradnici (2005). Takođe, etična klima u okviru organizacije ima značajan uticaj na etično ponašanje zaposlenih. Etična klima se odnosi na opštu percepciju zaposlenog, poslovanja i procedura kompanije da promovise etično ponašanje. Etična klima može da poboljša odnose unutar organizacije, stavove i ponašanja zaposlenih, ali i da poboljša performanse organizacije. Weeks, Loe, Chonko i Wakefield (2005) navode u svom istraživanju da kada zaposleni doživljavaju da etična klima ima uticaja na sistem nagrađivanja, bolje angažovanje zaposlenih, tada će zaposleni imati veće angažovanje sa svojim poslovnim saradnicima.

Etično liderstvo i etična klima su pitana o kojima se u poslednjih nekoliko godina mnogo razgovaralo. Mayer, Aquino, Greenbaum i Kuenzi (2012) ispituju vezu između etičnog liderstva i nedoličnog ponašanja zaposlenih i utvrdili da postoji odnos između etične klime, etičnog liderstva i nedoličnog ponašanja zaposlenih. Međutim, postoji mali broj istraživanja i ispitivanja odnosa između etičnog liderstva, etične klime, zaposlenih i etičnog ponašanja Braun i Treviño (2006); Mayer, i saradnici (2012). Mayer i saradnici (2012) su izrazili zabrinutost da etično liderstvo nije dovoljno razmatrano u redovnim istraživačkim programima. Mayer i saradnici (2012) smatraju da je takvo istraživanje važno sa teoretske i praktične strane, jer može da pruži uvid u ono što etični lideri zapravo mogu da učine, a da na taj način utiču na ponašanje zaposlenih i pokazuje da savremene organizacije stavljaju u prvi plan etično liderstvo. Mayer i saradnici (2012) u navode da je praksa etičnog liderstva veoma bitna. S obzirom da empirijsko istraživanje o etičnom liderstvu je još uvek u povoju, veliki broj značajnih pitanja ostaje bez odgovora. Ovo istraživanje je nastojalo da odgovori na dva ključna pitanja:

- (1) u kakvom su odnosu etično liderstvo i zadovoljstvo poslom zaposlenih, organizacione posvećenosti i finansijskih performansi i
- (2) da li postoji odnos između etičnog liderstva s jedne strane i zadovoljstva komunikacijom i organizacionog učenja zaposlenih s druge strane?

Iako postoji značajan obim literature o odnosima između etičnog liderstva i zadovoljstva poslom zaposlenih Treviño i saradnici (2003); Schminke, Ambrose i Neubaum (2005), navode da nema istraživanja koji se bave ovim problemom na međunarodnom nivou. Osim toga, istraživanje je potrebno da se ispita odnos između etičnog ponašanja lidera, i dimenzija zadovoljstva poslom. Shodno tome, cilj ove studije je bio da se napravi važan doprinos razumevanju odnosa između dimenzija etičnog liderstva na poslu, i koji imaju uticaj na posmatrane organizacione i poslovne performanse.

Chen i Hou (2016). u svom radu navode da teorija socijalnog učenja tvrdi da ljudi nauče specifično ponašanje posmatrajući lice koje se doživljava kao legitimno u njegovim delima. Naime, teorija socijalnog učenja ilustruje kako etično liderstvo oblikuje uloge zaposlenih i izaziva etično ponašanje sa njihove strane (na primer, Avolio, i Locke (2002); Chen, i Hou (2016), kao transakcione strategije kojima lideri pomažu zaposlenima da se uključe u etičko ponašanje Brown, i Treviño (2006). Jedan od centralnih efekata etičnog liderstva je da lideri prihvataju saradnju sa sledbenicima Brown i saradnici (2005), javno se protive neprikladnom organizacionom ponašanju i akcijama, i naglašavajući odgovarajuće pravce delovanja.

Dragana Sajfert, Jesa Kreiner, Milan Nikolić, Dejan Đorđević i Jelena Lazić (2016) uradili su istraživanje liderstva i etično liderstvo u metalskoj industriji. Cilj istraživanja je bilo utvrđivanje

kvaliteta relacija i razmene između lidera i sledbenika, kao i značaja etičkog liderstva u metalskoj industriji Srbije. Istraživanje je identifikovalo nekoliko značajnih preporuka za lidere i menadžere višeg nivoa o tome na šta treba posebno da se fokusiraju u svom radu. Pre svega, lideri treba da obraćaju pažnju na svoje zaposlene. To znači da treba da razumeju probleme sa kojima se zaposleni susreću u radu, da prepoznaju potencijale i sposobnosti zaposlenih, kao i da pokažu zaposlenima u kolikoj meri su zadovoljni njihovim radom. Lideri moraju da budu pravični i da poseduju lični integritet. Samo na taj način lideri mogu da steknu i zadrže autoritet kod zaposlenih.

Etično ponašanje lidera je orijentisano izazovima koji izražavaju neprikladne stavove i koji utiču na radno okruženje Li, Johanson i Wu (2015). Kada etični lideri prenesu visoke moralne standarde za zaposlene, oni podstiču svoje sledbenike da izraze mišljenje i sugestije (Walumbva, & Schaubroeck, 2009). Etično ponašanje lidera podstiče okruženje koje organizacije zaposlenih čine manje grešaka, i rutinski rad je poboljšan Brovn i saradnici (2005); Chen i saradnici (2016); Mayer i saradnici (2012). Neka istraživanja ističu da se etični lideri snažno brinu o spremnosti zaposlenih da prijave relevantne probleme Brovn i saradnici (2005); Walumbva i Schaubroeck (2009); Walumbva i saradnici (2012), vrlo su sličan koncept predložili su i De Hoh i Den Hartog, (2008). Izlagano ponašanje je predvidelo koji će zaposleni pepoznati postojeće ili latentne neprikladne ili nemoralne radnje i podstiču da hrabro izraze svoje mišljenje ili ideje za poboljšanje kada vide ohrabrenje što se vidi po ponašanju etičnih lidera.

Etično ponašanje lidera igra ulogu posrednika u odnosima između lidera i sledbenika. Nedavne studije o etičnom liderstvu su pokazale da moralni lideri koji omogućavaju podređene da učestvuju u procesima donošenja odluka obično traže i slušaju njihove ideje, koje potom i uticajni pojedinci primenjuju u procesu donošenja odluka Brovn i saradnici (2005); De Hoh i Den Hartog (2008); Walumbva i Schaubroeck (2009). Etični lideri takođe uspostavljaju povoljne odnose sa svojim sledbenicima u vezi ekskluzivnih ugovora ekonomske razmene i društvene norme reciprociteta Walumbva i Schaubroeck (2009). Na osnovu procesa i rezultata etičnog odlučivanja, lideri uspostavljaju pojedinačne etične standarde za svoje sledbenike, vodeći računa o njihovom ponašanju koje treba da je u skladu sa etikom kompanije i moraju da ih odvrćaju od zloupotrebe etike.

Ne morate varati da biste pobedili! Ovako zapravo glasi podnaslov knjige *The Power of Ethical management*, autora Blanchard & Peale (1988) u kojoj oni umesto laži, krađe i prevare poručuju etično ponašanje koje vodi uspehu. Etika u poslovanju je najhitniji problem s kojim se danas suočava savremeni svet. Dvojica najprodavanijih autora našeg vremena, Blanchard i Peale, su udružili snage kako bi odgovorili na ovu glavnu krizu. Snaga etičnog liderstva dokazuje da ne morate varati za pobjedu. Pokazuje današnje lidere kako da vrata svoj integritet natrag na radno mesto. Blanchard & Peale (1988) u svojoj knjizi pružaju snažne, praktične, etične strategije koje grade profit, produktivnost i dugoročni uspeh. Iz jednostavna tri koraka etične provere koji vam pomaže u proceni bilo kakve akcije ili odluke, etičnog ponašanja koji će pojasniti vašu svrhu i svoje ciljeve. To se može odmah početi raditi kako bi se poboljšao kvalitet vašeg poslovanja i obogatio kvalitet vašeg života.

Doživljavanje radnog okruženja u etičnom radu zaposlenih se vrši u organizacijama. Na primer, istraživači su pokazali da lider pruža podršku sledbeniku, i predlaže da bude ključna karakteristika radnog okruženja etičnost, jer je pozitivno povezana sa stavovima sledbenika.

Prema Nash (1990) zarađivanje novca je uvek bilo u pomalo neprijatnoj vezi sa ličnim osećajem na moralnost. Prema njoj mnogi lideri će i danas pokazati sličan cinizam prema vezi između morala i prakse liderstva. Nash (1990), smatra da iz mnogih razloga, od večite pohlepe do brojnih načina na koje težimo da razmišljamo o liderstvu i moralu, često je izgledalo da su etika i poslovanje udaljeni jedno od drugog bar nekoliko svetova, ako ne i da su apsolutno kontradiktorni. Čak i oni koji se čvrsto drže shvatanja da je integritet u poslovanju dostižan ideal nikad nisu pokazali volju da prepuste istraživanje etičnih dilema ličnoj savesti svakog lidera.

Dosadašnje teorije i istraživanja su pokazale da se odnos između liderstva i etičnog ponašanja zasniva na direktnom načinu uspešnih pojedinca koje neposredno lideri posmatraju kao svoje podređene. Lideri generišu mogućnosti za etično ponašanje sledbenika pružanjem formalnog i neformalnog etičnog ponašanja. Različiti stilovi liderstva mogu imati različite efekte na etično ponašanje, a zaposleni mogu birati različite strategije sa ciljem rešavanja različitih problema. U okruženju koje olakšava efektivno ponašanje sledbenika, pozitivno okruženje je potrebno da aktuelizuje uspešnu saradnju sa liderima.

Ideja da je etičko ponašanje u poslovanju prilično jasan pojam na prvi pogled je ubedljiva. Kao potvrda ove teze moglo bi se reći da je većina, ako ne i sve, vrednosti koje sačinjavaju etično ponašanje u poslovanju Nash (1990) iskrenost, poštenje poštovanje drugih, uzdržanost, držanje obećanja, čestitost i poverenje – sastavi deo vaspitanja gotovo svakog lidera. Međutim, nesrećna je činjenica da za ove zdravorazumske vrednosti često iščeznu na tržištu.

Uprkos ovim rastućim dokazima u vezi sa mehanizmima koji povezuju etično ponašanje lidera i rezultata zadovoljstva poslom, autori i dalje ističu potrebu za daljim istraživanjem u ovoj oblasti Mayer i saradnici (2012). Štaviše, uslovi koji ograničavaju ili povećavaju efektivnost etičnog ponašanja lidera je poprimila mnogo manje pažnje i obično ističu njene uloge od strane radnog okruženja, kao na primer organizaciona posvećenost Kracmar, Bachrach, Harris i Zivnuska (2011), zadovoljstva poslom zadovoljstva komunikacijom Kalshoven i saradnici (2013) ili finansijski rezultati ili organizaciono učenje. Dalje istraživanje na graničnim uslovima etičnog liderstva je praktično relevantno kao što se može pomoći pri objašnjenju pod kojim uslovima etično liderstvo postaje više značajno za organizaciju i uticajano za ponašanje zaposlenih.

Kada se spoji neosporna ljudska pogrešivost sa prastarim iskušenjima što ih nameću novac i moć, postaje jasna potreba za promišljenim istraživanjem moralnih izazova kojima su izloženi lideri. Prema Nash (1990) dobar lider ne sme da kreće od pretpostavke da će zapošljavanjem pristojnog čoveka jednostavno postići da svetlost moralnosti, poput svetionika, zasija i pokaže pravi smer u kojem treba da se kreću sve aktivnosti u kompaniji. Prema Nash (1990) svaki lider mora da vodi računa o tome da ne dođe u situaciju da mu se prigovori već da ga zaposleni vide kao osobu koja nikad ne zaslužuje prigovor i da očekuje da iste standarde poštuju i drugi izvršioc i politike kompanije. U suprotnom će lider, bez obzira na svoje dobre namere i činjenicu da je on sasvim ispravna ličnost, čak i nenamerno doprineti atmosferi skreni pogled na suprotnu stranu koja priziva kršenje etičnih normi. Poslovna etika odražava navike i izbore koje čine lideri kada su posredi njihove aktivnosti i aktivnosti ostalih članova.

Istraživanje, koje su izvršili Korn/Feery International i Viša poslovna škola Univerziteta Kolumbija (Columbia University Graduate School of Business), pokazuje da preko 1.500 lidera iz dvadeset

zemalja vidi ličnu etiku kao karakteristiku broj jedan idealnog lidera. Zadatak svakog lidera korporacije jeste da se usredsredi ne samo na ono što ne treba da se čini, već i na ono što etičan lider treba da misli sa moralnog i ekonomskog stanovišta. Na ovaj način će se ostvariti istinski etično liderstvo u korporacijama.

Has i Tamarkin (1995) navode da u kompaniji, stubovi na kojima počiva čitav sistem su rezultati i poštenje, i smatraju da je za snagu i za davanje snage potreban zajednički cilj isprepletan sa poverenjem. Istovremeno, postupci lidera se zasnivaju na poverenju, doslednosti i moralnim principima koji odgovaraju opšteprihvaćenim vrednostima kompanije. Lider se nada da će oni koji ga slede podstaći na dosledno ponašnje, a da pri tom kod njih ne izazove odbojnost ili negodovanje.

U ovom poglavlju predstavljani su neki od radova poznatih naučnika u oblasti liderstva koji su se bavili etikom u liderstvu.

Heifetz (1994) je na osnovu svog psihijatrijskog rada, kao i posmatranja i analize rada mnogih svetskih lidera, formulisao jedinstveno gledište o etičnom liderstvu. U njemu se naglašava kako lideri pomažu sledbenicima da se suoče sa konfliktom i utiču na promene koje nastaju na osnovu konflikta. Prema mišljenju ovog autora, liderstvo podrazumeva korišćenje autoriteta da bi se sledbenicima pomoglo da se izbore sa konfliktom vrednostima koje proizilaze iz radnog okruženja i kulture društva. Reč je o etičnom gledištu jer se ono direktno odnosi na vrednosti radnika. Heifetz (1994) navodi da lideri koriste autoritet da bi naterali ljude da obrate pažnju na probleme, da proveravaju informacije, upravljaju situacijama i razvrstavaju ih, usaglašavaju suprotstavljene stavove i olakšavaju donošenje odluka.

Barns (1978) u svojoj teoriji o transformacionom liderstvu naglašava potrebe, vrednosti i moral sledbenika. Bass i Stajdmajer (1999) navode da takva orijentacija izdvaja transformaciono liderstvo od drugih pristupa liderstvu jer se u njemu jasno navodi da liderstvo sadrži moralnu dimenziju. Barns (1978) tvrdi da je za lidere važno da se bave sledbenicima i da im pomognu u njihovoj ličnoj borbi sa konfliktom vrednostima. Odnosi koji iz toga proističu podižu nivo moralnosti i lidera i sledbenika.

Poreklo Barns (1978) stava o etici liderstva potiče iz radova autora kao što su Abraham Maslow, Milton Rokeach, Kohlberg & Higgins (1984) i Joane Ciulla (2004). Prema Burns, odgovornost lidera je da sledbenicima pomogne da ocene sopstvene vrednosti i potrebe da bi mogli da ih podignu na viši nivo funkcionisanja, odnosno na nivo na kome će biti istaknute vrednosti poput slobode, pravde i jednakosti Ciulla (1998). Etični lideri služe drugima, oni su altruistični i stavljaju dobrobit dugih ispred sopstvene nastojeći da doprinesu zajedničkom dobru. Pravda zahteva da pravičnost bude u centru odlučivanja lidera, uz izazovan zadatak da istovremeno bude pravičan i prema pojedincima i u odnosu na zajedničke interese celokupne zajednice. Dobri lideri su iskreni. Oni ne lažu, niti drugima predstavljaju istinu na destruktivan i kontraproduktivan način. Etični lideri su posvećeni izgradnji zajednice, što znači da tragaju za ciljevima koji su kompatibilni sa ciljevima sledbenika i društva u celini. U vreme kada javnost zahteva viši nivo moralne odgovornosti od svojih, lidera, ovo istraživanje pruža smernice za to kako razmišljati o etičnom liderstvu i na koji način ga primenjivati.

Početakom 70-ih godina prošlog veka, Grinleif (1977) je razvio donekle paradoksalan pristup liderstvu nazvan *liderstvom u službi drugih* (eng. servant leadership), koji je postao popularan tokom osamdesetih godina prošlog veka videti Bass (1993); De Pree (1989, 1992). Ovde su naglašeni altruistički i etični elementi, što znači da lideri treba da budu pažljivi prema brigama sledbenika i da sa njima saosećaju; oni treba da brinu i da vode računa o njima.

Grinleif (1977) je tvrdio da je liderstvo namenjeno osobama koje po prirodi služe. Zapravo, osoba izrasta u lidera tako što prvo služi drugima. Lider u službi drugih usredsređuje se na potrebe sledbenika i pomaže im da postanu kompetentniji, slobodniji, samostalniji i uslužniji, poput njih samih. Oni obogaćuju druge svojim prisustvom.

Grinleif (1977) je inspirisan formulacijom liderstva u službi drugih po romanu Putovanje na istok (The journey to the East) nobelovca Hermana Hessea (1956). U romanu se govori o grupi putnika na mitskom putovanju. Njih prati sluga koji ih uslužuje, ali i podiže raspoloženje svojim duhom i pesmama. Prisustvo sluge ima izuzetan uticaj na grupu i kada se sluga izgubi i nestane, grupa putnika pada u očaj i odustaje od putovanja. Bez sluge, oni nisu u stanju da nastave dalje. Sluga je zapravo bio taj koji je vodio grupu. Brinući za putnike, on je postao lider. Graham, (1991b) navodi da osim služenja, lider u službi drugih ima društvenu odgovornost da se brine o marginalnim grupama i da ih prihvati kao ravnopravne učesnike u životu organizacije. Tamo gde postoje nejednakosti i društvene nepravde, lider u službi drugih nastoji da ih otkloni.

Poslednjih godina vlada pojačano interesovanje za izučavanje liderstva u službi drugih. Ova istraživanja, koja obuhvataju veliki broj koncepata, usredsredila su se na to da ustanove attribute liderstva u službi drugih, ispitujući konceptualne okvire i razvijajući instrumente za njegovu ocenu.

Zajednički stav sva tri navoda Heifetz, (1994); Burns, (1978) i Greenleaf, (1977) jeste da odnos lider - sledbenik ima centralnu ulogu za etiku liderstva. Osim toga, naglašava se da je za lidere od ključne važnosti da obrate pažnju na jedinstvene potrebe svojih sledbenika.

Dalja nadgradnja ovog istraživanja, kroz objedinjenje Brownove teoretske perspektive kolektivnog učenja kod etičnog liderstva, pretpostavlja da se proaktivna komunikacija etičnih lidera, o tome šta je neetično ponašanje, i njihova transparentna i otvorena podela informacija, daje sledbenicima model prihvatljivog ponašanja u uspešnom poslovanju. Ova jasnost i transparentnost u očekivanjima povećava motivaciju sledbenika u vidu povećane efikasnosti, nade, optimizma i fleksibilnosti. Stoga, ključno je za ovo istraživanje, koje stvara vezu između etičnog liderstva i poslovnih performansi, da uključi lidere i sledbenike kako potencijalno značajnu varijablu.

#### **4.4. Različita gledišta o etičnom liderstvu**

Etika je oduvek bila deo biznisa, i razgovor o etici u biznisu niti je nov niti išta različit od razgovora o etici na ma kojem drugom području ljudskog postignuća. Biznis se našao na udaru zbog nedostatka društvene svesti i zbog oštećivanja društvene zajednice na bezbroj načina. Poslovne škole odgovorile su uvođenjem kurseva za društvena pitanja, na kojima se razgovaralo o optužbama protiv biznisa, i mogućim odgovorima. Poslovni svet je prvobitno reagovao defanzivno, a potom krenuo da sprovodi promene neophodne da odbije napade. Firme su na pojačanu javnu brigu najpre reagovale sazivanjem konferencija, koje je sponzorovala trgovinska komora. Druge konferencije

pokrenuli su univerziteti, koje često udružuju profesore sa poslovnim ljudima. Mediji su skrenuli pažnju na predmet etičnog liderstva, i pojedinačne kompanije su napravile prve korake u smeru uvođenja korporacijskih etičnih kodeksa. Do osamdesetih, aktivnost na polju poslovne etike bila je postala već dovoljno značajna da bi se nazvala pokretom. De George (1987) naveo je u svom radu budućnost statusa u poslovnoj etici događaje i bibliografska rešenja. Do kraja iste decenije, broj kompanija sa liste Forčun fajv handred koje su usvojile korporacijske etične kodekse, uvele su etične vruće linije gde zaposleni mogu prijaviti svoju etičku zabrinutost ili pokrenule programe za etičnu obuku. Niz časopisa donosi napise o poslovnoj etici, a nekoliko ih je posvećeno različitim gledištima o etičnom liderstvu, uključujući tu Journal of Business Ethics, 1, 1982; Business Ethics Quarterly, 1, 1991; i Business and Professional Ethics Journal, 1, 1981. Postoje različita gledišta o etičnom liderstvu: da li obuka iz poslovne etike uči i motiviše zaposlene da budu etični u vrednovanju delatnosti firme za koju rade, ili ih prosto podstiče da se uzdrže od krađe ili da na drugi način deluju protivno interesima firme? Ovo su presudna pitanja na koja dosad nisu dobijeni jasni i konačni odgovori.

U vreme kada impresivni pomaci u tehnologiji pružaju nove i bolje proizvode i usluge, kada poboljšana komunikacija pretvara svet u globalno selo, sledeće stavke nas teraju da se zapitamo da li je toliko napretka zapravo napredak. Dve eksperimentalno dizajnirane studije u SAD, koje uključuju 179 najviših rukovodilaca i 203 kontrolora, pronašle su da 47% najviših rukovodilaca i 41% kontrolora pravi nepoštene odluke koje veštački povećavaju profit da bi povećali njihove šanse napredovanja.

Studija AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) Business School Deans je saznala da dekani češće učestvuju u neetičnim akcijama ako one rezultuju značajnom donacijom za njihovu školu.

Zaista, dokaz o opadanju moralnih vrednosti organizacionih lidera nije ograničen na Severnu Ameriku. Nakon što su tri top rukovodioca Adam Opel AG u Nemačkoj tužena da su bila umešana u korupcijske skandale, mnogi su se zapitali da li Nemačku korporativnu etiku, nekadašnji model dobrog ponašanja, treba porediti više sa onom u Francuskoj, Italiji i Španiji navodi Nash (1990).

Danas postoji porast u shvatanju da organizacioni lideri treba da budu više osetljivi na svoje moralne obaveze prema širem društvu, koje uključuje sve njihove interesne grupe kao što su korisnici, zaposleni, dobavljači, vlada, lokalne zajednice. To je priznanje tih obaveza koje je dovelo nekoliko većih korporacija da formulišu etične kodekse, etične komisije, komunikacione sisteme za zaposlene radi prijavljivanja zlostavljanja ili pronalaska saveta, programe obuke o etici, etične službenike, i disciplinske procese Weaver (1999). Etički kodeks može da bude važan podsetnik da pojedinci, ne organizacija, učestvuju u etičnim ili neetičnim postupcima. On služi za mapiranje glavnog puta do ekonomske i etične performanse i montiranje prepreka radi zadržavanja korporativnih beskućnika na ravnom putu Andrews (1989).

Međutim, takve etične kodekse i strukture treba da budu više od pukog aranžiranja izloga; još manje konkurentna poslovna prednost treba da postane razlog za njih. Anketa od 10.000 nasumično izabranih radnika svih nivoa šest američkih korporacija, koje imaju formalni etični kodeks, je utvrdila da specifične karakteristike formalne etike ili usklađenost programa znače manje od širih percepcija orijentacije programa prema vrednostima i etičnim aspiracijama. Ono što pomaže najviše je doslednost između politike i aktivnosti, kao i dimenzije etične organizacione kulture kao što je

etično liderstvo prema Trevino, Weaver, Gibson, i Toffler (1999). Etični kodeks organizacije utvrđuje etične principe koji bi trebalo da regulišu odluke i ponašanje lidera u organizaciji da bi lider mogao da ispuni misiju unapređenja moralne organizacione klime. Kroz ponašanje fokusirano na principe, ljudi na rukovodećim mestima određuju moralne kvalitete članova organizacije, a time doprinose jačanju ili pogoršanju moralnih vrednosti društva. Ova tvrđenja su potvrđenja i od strane svih studija Fortune 500 Industrial i Fortune 500 Service companies koje su otkrile da veliki deo smernica za implementiranje programa dolazi od lidera firme i njigove posvećenosti etici.

Dragana Sajfert, Ješa Kreiner, Milan Nikolić i Veronika Sajfert (2016). istraživali su uticaj pet glavnih faktora ličnosti na etično ponašanje lidera. Dobijeni rezultati za regresionu analizu su: orvorenost prema iskustvu 0,12, otvorenost 0,03, ugodnost 0,16, savesnost 0,29 i emocionalna stabilnost 0,11. Podržavajući i hipotezu, rezultati regresione analize pokazuju da je nakon kontrole ostalih karakteristika savesnost povezana s etičnim liderstvom izmerena ELS ( $r = 0,29, p < 0,01$ ).

Nesumnjivo, uloga lidera je oduvek nosila sa sobom teške i opterećujuće odgovornosti. Teret ove uloge predstavlja prilično jedinstven i ogroman izazov zbog fundamentalnog pomaka u društvenim normama i vrednostima na dva načina: ekonomski imperijalizam, i kult samo – obožavanja Kanungo i Mendonca (1996). Ekonomski imperijalizam zahteva da novac i materijalna posedovanja budu primerno merilo za merenje uspeha i neuspeha u svakoj sferi ljudskog života, i prema tome vrednuje više od svega ostalog u društvu.

Ovaj fokus na sebe postavlja ekstremni izraz individualističke psihologije najpre stvorene u pograničnoj zoni društva i sada pordžane i korumpirane od strane konzumerizma Vitz (1994). Kako su psiholozi primetili pre dve decenije, postoji u psihologiji današnjice opšta pretpostavka da su ljudski impulsi obezbeđeni biološkom evolucijom pravi i optimalni, pojedinačno i socijalno i da ograničavajuće moralne tradicije nisu u pravu. Ova pretpostavka se sada možda smatra naučno pogrešnom. Psihologija, u propagiranju ove situacione perspektive u svom učenju pomaže da potkopa zadržavanje onog što može biti izuzetno vredno socijalno – evolucionim sistemima, koje mi ne razumemo u potpunosti.

Zaista postoji apsolutna i hitna potreba za moralnim liderstvom u organizacijama i u društvu, ako zaista želimo da dostignemo zajednički cilj ljudskog blagostanja na ličnim, organizacionim i društvenim nivoima. Da li organizacija ima potrebu za etičnim liderstvom kako bi bila efikasna i uspešna Mendonca (2001). Nesumnjivo, postoje primeri neetičnog liderstva koji su kreirali uspešne organizacije, ali trajan kvalitet takvog liderstva je pod velikim znakom pitanja. Uspeh organizacije, u stvari njen opstanak, na duži rok zavisi od etičnog liderstva. Kao što je kasnije razmatrano, karakter lidera je suštinski detektor koji ih čini pouzdanim i privlačnim za interesne grupa organizacije – akcionare, zaposlene, korisnike, dobavljače, i zajednicu Mendonca (2001). Uobičajna praksa vrlina formira karakter lidera i omogućava im da kontinuirano teže mentalnom ovladavanju i izvrsnosti u sopstvenoj funkciji ili zadatku, kroz ostvarenje osnovnih nadležnosti menadžerske snalažljivosti, i da služi kao uzorni model za svoje sledbenike. Organizaciona efektivnost na trajnoj osnovi je znatno unapređena, što je svojstvo etičnog liderstva Mendonca (2001).

Etično liderstvo je izuzetno važno kada interakcije člana tima uključuju poverenje, poštenje i bolje ponašanje Den Hartog i Den Hoogh (2009). Kada članovi tima imaju dovoljno poverenja u njihove lidere, oni su spremni da prate etične procedure i da rizikuju Hoyt, Price, i Poatsi (2013). S druge

strane, ako članovi smatraju da su njihovi lideri neetični, onda su veće šanse da dožive anksioznost, pritisak i depresiju na radnom mestu, i da pokažu kontraproductivna ponašanja kao što je varanje tokom rešavanja problema, što dovodi do smanjenja efikasnog ishoda rada. U protekloj deceniji, studije sprovedene na organizacijama i njihovom radu su fokusirane na ispitivanje uloge etičnog liderstva i njegovog uticaja na ponašanje sledbenika (kao što su OCB, etički identitet i etično odlučivanje) i neetičnog ponašanja (kao što je kontraproductivno ponašanje i devijantno ponašanje). Etični lideri javno govore protiv neodgovarajuće organizacione radnje i ponašanja, i ističu da rade pravu stvar (Chen i Hou, 2016). Pored toga, etični lideri prenose visoke moralne standarde zaposlenima i podstiču svoje sledbenike da izraze mišljenje i sugestije ne samo na etičnim pitanjima, ali i na drugim procesima vezanim za posao (Walumbwa, & Schaubroeck, (2009). Tokom razvoja proizvoda, zaposleni može da se suočavaju sa mnogim rizicima, teškoćama, sukobima, pa čak i etičnim dilemama. Norme i ponašanja koje su demonstrirali etičnim liderima mogu da podstaknu podređene da izraze svoje ideje i mišljenja u vezi ne samo etičnim dilemama sa kojima se suočavaju, ali njihov rad, kao i što su predložili o proizvodima, uslugama i procesima. U poslednjih nekoliko godina, etika i integritet su dobili veću količinu pažnje u oblasti liderstva (Kalshoven, Den Hartog i De Hoogh (2011). Atributi etičnog liderstva kod korporativnih nadzornika su: briga, pouzdanost, iskrenost i poštenje. Ponašanje koje izrazito pokazuje etično ponašanje, kao i fer i načelna odluka, čini značaj etike kod sledbenika: nagrađivanje, pozitivno ponašanje i disciplinu onih koji pokazuju nemoralno ponašanje (Jordan, Brown, Trevino i Finkelstein (2013). Termin etično liderstvo je često povezan sa organizacionim uspehom, profitabilnošću i performansama, i odnosom zaposlenih sa zadovoljstvom i posvećenošću na poslu (Brown i Mitchell, (2010).

Neki autori tvrde (Avolio i Locke (2002); Gardner i Schermerhorn (2004) da je razmatranje etike i poverenja ključno da bi se upotpunila slika o efikasnom liderstvu. Ovde ćemo razmotriti koncepciju autentičnog (istinskog) liderstva iz koje proističe etično liderstvo kao osnova liderstva. Autentični lideri znaju ko su, u šta veruju i šta cene i deluju otvoreno i iskreno na osnovu tih vrednosti i uverenja. Njihovi sledbenici smatraju ih etičnim ljudima. Budući da je ovaj koncept tako nov, još nema mnogo istraživanja o autentičnom liderstvu. Međutim, smatramo da to predstavlja perspektivan način za razmišljanje o etici u liderstvu, jer se fokusira na moralne aspekte položaja lidera. Tema etike i liderstva naišla je na iznenađujuće malo interesovanja kako istraživača, tako i samih lidera. Tek su nedavno etičari i istraživači liderstva (Treviño, Brown i Hartman (2003) počeli razmatrati etične implikacije u liderstvu. Mnogi se pitaju zašto sada? Jedan od razloga mogao bi da bude rastući opšti interes za etiku u čitavom području liderstva. Drugi razlog može da bude otkrića istraživača biografija mnogih lidera iz prošlosti (Martin Luther King Mlađi, Džon Kenedi, ), patili od etičnih mana.

Etika ima mnoge dodirne tačke s liderstvom. Stručnjak za liderstvo (Berns (1978) opisivao je transformacione lidere kao osobe koje podstiču moralne vrline kada pokušavaju menjati stavove i ponašanje svojih sledbenika.

Razlozi koji su doveli do poboljšanja pozicije etike u poslovnom razmišljanju su brojni. Lideri su sagledali troškove koji su nastali kao posledice skandala u koje su bile umešane njihove korporacije (Nash (1990) visoke novčane kazne, remećenje uobičajene rutine, nizak moral zaposlenih, protok radne snage, teškoće u zapošljavanju novih snaga, prevare unutar korporacije i gubitak poverenja javnosti u ugled kompanije. Iako mnogi lideri veoma drže do etičkih standarda, mnogo je i onih koji nisu ubeđeni da se etika može pomiriti sa ekonomijom ili smatraju da je moralnost isključivo pitanje ličnog karaktera.



U svojoj studiji o tome šta ponašanje lidera čini onakvim kakav jeste, Berns (1978) konstatuje da je moral u ponašanju bliže povezan sa emotivnim reakcijama, kao što je intenzitet ljubavi i odnosi prema roditeljima, nego sa spoljnim faktorima, kao što su očekivanja i primena opipljive nagrade, odnosno kazne. Kako navode Has i Tamarkin (1995). vrednosti zaista predstavljaju kumulativnu narodnu mudrost, na osnovu koje se ljudsko društvo organizuje i održava red, onda lideri i uzori treba da deluju svojim pozitivnim nastupom, umesto da pričaju basne.

Kenet (1989) sa Harvarda smatra da prava poslovna strategija mora da uzme u obzir i ciljeve koji nisu isključivo ekonomske prirode. U knjizi *etika i praksa: liderstvo etične kompanije* (Kenneth, A. 1989, *Ethics in Practice*) Andrevs tvrdi da ekonomska strategija firme mora da se humanizuje i da bude ostvariva, tako što će definisati kompaniju kao organizaciju – njen karakter, sistem vrednosti odnos prema klijentima, zaposlenima, zajednici i akcionarima. U tom smislu, lične vrednosti i etični ideali lidera kompanije moraju biti ugrađeni u strateške odluke. Potpuna odanost menadžmenta stalnom povećanju profita je osnovna prepreka u ostvarivanju viših moralnih standarda u praksi, piše Kenneth (1989) i dodaje, definisanje svrhe postojanja kompanije kao isključivo ekonomske kategorije pogubno je u tome što previše pojednostavljuje stvari i omogućava orijentaciju ka ličnim interesima na račun iz obzira prema drugima.

Lekcija sa Wall Street-a poslednjih godina je jasna: etika se ne može predavati u učionici niti u sali za sastanke. Nojbauer, predsednik upravnog odbora kompanije Aramark Services, uveren je da: je vrlo teško nekoga nučiti etici. Mislim da možete da pojačate svest ljudi o određenim elementima ponašanja koji mogu biti prihvatljivi ili neprihvatljivi u određenim trenucima. U našoj kompaniji postoji grupa koja brine o vrlo jasno formulisanom poslovnom ponašanju i o tome da se naš moralni kodeks dosledno primenjuje. Ovo je neka vrsta kolegijalne analize. Ponekad ljudi toliko žele da postignu uspeh da će zbog toga odstupiti od pravila i zato se morate postarati da ljudi shvate da njihovi postupci mogu imati određene posledice. Druga stvar koju morate imati na pameti je da kompanije nisu ništa drugo do mikrosvet velikog sveta u kome živimo. Tako se, u stvari, trudite da u svoju sredinu i svoju kompaniju unesete one vrste kontrole i sistema koje smatrate ispravnim.

Pored toga, kada su individualne moralne vrednosti u skladu sa onima na radnom mestu, etično ponašanje ima individualne percepcije u vezi sa ličnim podudarnostima i samo-uskladenosti. Mišljenja i ideje izražene od strane zaposlenih mogu na taj način da budu u skladu sa svojim uverenjima i vrednostima. Istraživanja nalažu da etično ponašanje zaposlenih poboljšava ishode posla kada zaposlene vode etični lideri. Opažanja etičnog liderstva takođe utiču na zaposlene kroz individualnu unutrašnju motivaciju, kroz mehanizam koji je povezan sa etičnim ponašanjem. Ova studija nalaže da se sledbenici stimulišu pravičnosti i poštenju etičnih lidera, i tako nauče da daju ideje i planove kroz etično ponašanje, što je proces koji povećava svoju efikasnost. Tako se može pretpostaviti da se etično ponašanje pozitivno odnosi na uspešnost zaposlenih, i da posreduje odnos između etičnog liderstva i etičnosti zaposlenih.

Nekoliko naučnika ističe da uspeh zahvaljujući etičnosti jednog tima ili pojedinca zavisi od tima njihovog scenarija ili okruženja. Tim za sprovođenje etičnosti ne samo da zahteva od članova tima za istraživanje i razvoj novih i korisnih ideja, ali takođe zahteva da svaki član realizuje etične ideje.

Studija autora Northousea (2008) je usko vezana za oblast poslovne etike. Navodeći niz blisko istočne (Middle Eastern) filozofije i pesnike iz osmog veka p.n.e., do prvog veka n.e. Michalos

(2008) se odnosi na etiku kako ljudi treba da deluju i žive, moralno govoreći, da uživaju u najboljoj vrsti života i da čovek bude najbolji kao takva osoba. Kao lider intelektualne i političke aktiviste, Albert Ajnštajn daje dobar primer života kako da se dobro živi Michalos (2008). Alternativno, pohlepni poslovni lideri sa lošim moralnim liderstvom pružaju mnoge primere loših života tokom istorije Michalos (2008). Michalos (2008) i Poff (2010) pripisuju široj javnosti mnogo poslovnih kriza na propuste moralnog liderstva. Poff (2010) zahteva pomeranje fokusa sa materijalnim dobrima do moralnih vrednosti u obrazovanju budućih lidera. Imajući u vidu značaj moralnog liderstva u biznisu, mi se bavimo ispitivanjem liderske karakteristike direktora, uključujući i etične komponente. Lideri komanduju ogromnim količinama ekonomskih i ljudskih resursa, i donose odluke koje utiču na živote mnogih. Michalos (2008) tvrdi da etične maksime povećati šanse za njihovu proizvodnju i da je to najbolji način života za najveći broj ljudi. Ako je ovaj slučaj, univerzalan onda je važno da razumeju faktore koji utiču na etičnu osetljivost korporativnog liderstva i kako etična osetljivost utiče na poslovne odluke. Ova studija doprinosi etičnom poslovanju lidera i rešavanja ovih kompleksnih pitanja. Lideri vođeni etičnim ponašanjem, razumljivo je i prirodno da su osobine isprepletene sa etičnim ponašanjem. Na primer, AICPA kod profesionalnog ponašanja, izražava osnovna načela etičnog i profesionalnog ponašanja za sve članove i poziva za nepokolebljivu posvećenost časnom ponašanju, čak i na žrtvovanje lične koristi.

Čuveni etičar Josephson (1989) tvrdi da etiku ne učimo od ljudi koji propovedaju ili morališu pričajući o etici; etiku učimo od ljudi koje cenimo i poštujemo, od ljudi koji imaju moć nad nama. Oni su pravi učitelji etike. Veoma je važno dati podršku idealima, ako su iskreni. Veoma je bitno da lideri i uzori, bilo da su sportske zvezde ili političari, daju pozitivne izjave o etici, ukoliko nisu licemeri. Važno je istaći da liderstvo i upravljanje nisu isti pojam uprkos činjenici da se liderstvo dovodi u vezu s upravljanjem i da je važno za nauku o menadžmentu. Neko može biti uspešan menadžer – dobar planer i pošten, organizovan upravnik – ali bez motivacionih sposobnosti lidera. Drugi, mogu biti uspešni lideri – koji su sposobni da stimulišu raspoloženje i privrženost – ali im nedostaju menadžerske sposobnosti da kanališu energiju koju su kod drugih izazvali.

#### **4.5. Etično liderstvo u pojedinim kulturama**

Proučavanje radne etike prema Butcholz (1977) u nekom određenom kontekstu ima značajnu vrednost jer ne postoji univerzalna radna etika u različitim kulturama. Ovakva istraživanja Butcholz (1977) pomažu da se otkrije relativna važnost radne vrednosti i verovanja (uverenja) i poboljšava naše razumevanje o prirodi menadžmenta i organizacija kroz različite kulture. Specifične socijalne, ekonomske i političke orijentacije u svetu utiču na prirodu rada i oblikuju ličnost pojedinca što sa druge strane određuju oblik i praksu menadžmenta.

Moderan koncept radne etike sa svojim korenima u Weberovom konceptu (1905/2011) protestantske radne etike – PWE (ProtestantWorkEthic), nudi objašnjenje za rast industrijalizacije i kapitalizma u zapadnoj Evropi i Americi i ekonomski uspeh sistema. Asocijacija između PWE i ekonomskog uspeha potiče od stava da je koncept individualnih vrednosti i društvenog morala konzistentan sa akumulacijom kapitala. Weber (1905/2011) i njegove teze naglašavaju potrebu za napornim radom i smanjenjem dokolice. On podvlači posvećenost čoveka njegovoj ekonomskoj ulozi i važnost vrednovanja rada. Druge važne dimenzije konceptualizacije radne etike uključuju odlaganje hvalisanja, davanje radu centralno mesto i konstruktivnu upotrebu vremena. Uprkos

ogromnom istraživanju o PWE ima malo saglasnosti vezanih za definiciju njegovih aktuelnih dimenzija. Nepouzdanost različitih karakteristika PWE je dovela do nekonzistentnosti u merenju svih činilaca. Mc Murray i Scott (2013.) takodje kritikuju PWE zbog svog kalvinističkog odnosa koji, kako kažu, ograničava njegovu primenu na različite religiozne kontekste uprkos tome što PWE forsira radnu etiku koja se takođe može primeniti na neprotestantske zemlje. Rani interes za koncept je izrastao iz teorije da ekonomski uspeh i akumulacija kapitala proističu iz vrednosti i morala koje su svojstvene pojedincu kao pripadniku i verniku konzervativnijeg protestantizma.

Etično ponašanje lidera je čvrsto utvrđeno u istraživačkim programima u Nemačkoj. Većina radova o kojima se diskutuje su uključena u skorašnju biografiju od strane nemačke grane evropske mreže za etičko ponašanje lidera (Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, 1995). Etično ponašanje lidera bi moglo da se primeni na više različitih nivoa ekonomskog sistema. Nemačka istraživačka tradicija je dovela do jasne razlike između etike ekonomskog sistema (*Wirtschaftsethik-a*), čije studije proučavaju primenu moralnih normi i ideala na makro nivou ekonomskog poretka, i etika kompanije (*Utenrnehmsethik-a*), koja se fokusira na srednji nivo kompanije. Zapravo, ne postoji ni jedan sveobuhvatni termin za ova dva polja u nemačkom jeziku. Šta više, etično ponašanje lidera bi kao svoju fokusnu tačku moglo da uzme makro nivo individualne osobe. Dalja razlika se može napraviti što se tiče odnosa etične i ekonomske teorije. Pravilan pristup sagledava etiku kao nešto što proizilazi iz ekonomske teorije da ograniči zabranjena polja u ekonomiji, dok nekritički prihvata ekonomsku teoriju kao takvu. Alternativno, reduktivan pristup primenjuje ekonomsku racionalnost kako bi pokazao da moralno ponašanje ima ekonomskog smisla. Konstruktivan pristup primenjuje etiku direktno na glavne ekonomske koncepte da bi stvorila bolje shvatanje ekonomske realnosti.

Korporativni skandali u svetu podigli su svest i brigu o etičnim pitanjima u poslovnom svetu. U isto vreme potrebno je prilagoditi se etičnim pitanjima, lideri se često suočavaju sa dve ili više kulturnih granica. Kao rezultat poslovnog liderstva dolazido sve većeg suočavanja sa vodećim etičnim različitim kulturama Resick, Hanges, Dickson i Mitchelson (2006). Društvena kultura utiče na razumevanje liderstva House i Aditija (1997); Locke i Schweiger (1979) i razumevanje ove razlike koje su od ključnog značaja kako bi se moglo voditi efikasno etično liderstvo u različitim kulturama. Jackson (2001) navodi društvena kultura jednako utiče na osetljivost etičnih pitanja.

Resick, Gillian, Mary i Marcus (2011) i saradnici suuprskos multinacionalnoj prirodi radnih mesta sprovedi studiju skladnosti osobina (konvergenciji) i verovanjima o etičnom ponašanju lidera u različitim kulturama. Studija istražuje značenje etičnog i neetičnog liderstva urađenog od strane lidera u šest država sa ciljem da se identifikuju oblasti konvergencije i neslaganja među kulturama. Preciznije kvalitativne metode istraživanja sukorišćene da identifikuju attribute i ponašanje koje lideri naroda SAD, Kine, Hog Konga, Tajvana, Irske i Nemačke propisuju etničnim i neetničnim liderima. U kontekstu globalizacije i etnične potrebe njihove studije Resk i saradnici (2011) imaju dva mišljenja. Prvo su tražili značenje etičnog i neetičnog liderstva u društvima širom Azije, Amerike i Zapadne Evrope. Drugo želeli su da identifikuju oblasti konvergencije i neslaganja u uverenjima o etičnom i neetičnom liderstvu preko ovih društava. Ovo istraživanje su sprovodili upotrebom kvalitativnih metoda, lideri iz šest društava su bili pitani da opišu svojim rečima i na svom jeziku vodeće akcije i attribute koje oni povezuju sa etičnim i

neetičnim liderima. Uzorkovana društva uključuju Narodnu Republiku Kinu, Hon Kong, Tajvan, SAD, Irsku, Nemačku.

Korisnija i sveobuhvatnija konceptualizacija elemenata radne etike posmatra ih kao svezanje vrednosnih stavova, verovanja, namera, i ciljeva koje ljudi donose na posao, kao i uslova u kojima se taj posao obavlja. Rae i Ester (1999). navode da je važno istaći da su ove vrednosti i verovanja povezane sa centralnim procesima vezanim za rad i proizvodima kao što su poslovna satisfakcija, motivacija, posvećenost organizovanosti i radni učinak upojedinim kulturama.

Ryan, Tipu i Zefane (2014) uradili su ispitivanje koncepta radne etike i smatraju da je od naročitog značaja u arapskom kontekstu, koji je kategorizovan na osnovu izazova za socijalni i ekonomski razvoj, posebno u svetlosti uticaja koje ovi izazovi imaju na stabilnost u regionu. Postojeći zahtevi za dublje istraživanje radne etike i radnih vrednosti u arapskom kontekstu osvetljavaju mnoge konceptualne i metodološke principe koje treba adresirati da bi se povećelo naše razumevanje ovih važnih koncepata.

Prema Bering (2004) radna etika opisuje fundamentalne vrednosti rada reflektovane kroz stavove i uverenja pojedinca. Bering (2004) smatra da kao što je prethodno spomenuto koristan pristup konceptualizaciji radne etike, je da se razmotri kao skup vrednosti, uverenja, namera i ciljeva koje ljudi donose na posao i kulturnih uslova u kojima rade. Istraživači McMurray i Scott (2013) su proučavali ulogu idividualnih radnih vrednosti i radne etike da bi bolje razumeli idnos uloženog napora i rezultata rada u procesu proizvodnje. McMurray i Scott (2013) smatraju da je na internacionalnom planu različitost ključna stvar za menadžent i radnu snagu predstavljaju ljudi različitih religija i potiču iz različitih zemalja, a imaju i različita uverenja.

Miller, Woehr i Hudspeth (2002) navode da se društva i ekonomije razvijaju, i obezbeđuju se veće mogućnosti globalne trgovine i internacionalizacije kompanija koje za uzvrat utiču na odnos zaposlenih prema poslu. Miller i saradnici (2002.) navode u svom istraživanju da gledano globalno postoji zabrinutost da radna etika generalno doživljava pad. Miller i saradnici (2002.) u svom istraživanju dolaze do rezultata da opadanje radne etike je vezano za lošiji nivo postignuća u proizvodnji, povećanje nivoa odsustvovanja sa posla i povećanja ponašanja koje je kontraproduktivno. Flynn (1994.) navodi da se ovakvi trendovi fokusiraju na diskusiju ne samo na rezultate koje radnici postižu, već je diskusija usmerena ka njihovim stavovima.

Važnost razumevanja prirode uticaja radne etike unutar Ujedinjenih Arapskih Emirata je značajna. UAE zavise mnogo od multikulturalneradne snage koja dolazi iz drugih zemalja zbog manjka domaće radne snage. Prema Rian i saradnicima (2011) domaće stanovništvo čini manje od 20% ukupne radne snage te je multikulturalizam i diverzitet važna karakteristika radne snage u UAE. Yousef (2000) navodi u svom istraživanju (islamska radna etika) da se UAE posmatra kao pozitivna ekonomska i poslovna sredina sa najvećim stepenom transparentnosti u arapskom svetu. Na primer Abas Ali (1988.) opisuje (radna skala islamske etike) opredeljenje kuvajtskih menadžera za plemenske i manipulativne vrednosti u socijalnom i ekonomskom kontekstu u Kuvajtu.

Svako proučavanje radne etike kod Arapa bilo bi nekomplementno bez osvrta na islamsku radnu etiku IWE (Islamic Work Ethics). Četiri elementa Islamske radne etike IWE su predložili Ali i Al-Kazemi (2005) kao ključna: napor, takmičenje, transparentnost i moralna odgovornost. Naglašen je

individualni napor ka služenju sebi i društvu u celini. Takmičenje između pojedinaca treba da bude fer i bazirano na dobrim namerama. Poslovne transakcije treba da se sprovode u sredini koja je otvorena, poverljiva i moralna što se ceni u biznisu kao bitnim za uspešnu ekonomiju.

Istraživanja u Saudijskoj Arabiji koja su koristila koncept IWE Ali (1988); Ali, i Al-Kazemi (2005) su ustanovila da su saudijski menadžeri visoko posvećeni ovim konceptima. Studije u Kuvajtu Ali i Al-Kazemi (2005) pokazuju da su Arapski menadžeri koji su došli u Kuvajt bolje plasirani na IWE lestvici od samih kuvajćana, a da muškarci imaju po toj proceni (IWE) bolje rezultate od žena. Razlika u polu i generacijska razlika je minimalna.

Yousef (2000) otkriva u svom istraživanju direktnu vezu između IWE i organizacione posvećenosti i zadovoljstva u poslu u Emiratima i dalja istraživanja pokazuju da je posvećenost IWE jača kod Arapa koji dolaze u Emirate sa strane nego kod rođenih u Emiratima ili kod onih koji dolaze iz Azije. Ali i Al-Kazemi (2005) navode u svom istraživanju da se to slaže sa prethodnim istraživanjem da su menadžeri koji dolaze izvan Emirata, viši na lestvici IWE.

Pored merenja IWE naučnici su upotrebili i druge načine merenja radne etike u srednjem istoku. Ali i Al-Shahis (1989) koriste radni upitnik (BAWQ) (Buchholz (1977) za proučavanje radnih uverenja kod saudijskih i iračkih menadžera. Ovaj instrument se fokusira na 5 vrednosnih sistema: 1. Verovanje u radnu etiku; 2. Verovanje u organizacioni sistem; 3. Verovanje u humanitarni sistem; 4. Verovanje u marksistički orijentisan sistem; 5. Verovanje u sistem dokolice.

Studija pokazuje da su menadžeri u Iraku viši na lestvici od Saudi menadžera u pogledu humanitarnih verovanja. Taj sistem verovanja smatra da je ljudski rast i razvoj srazmeran svrsishodnom poslu u kome čovek uživa. Prema Sidani i Jamali (2010) ovaj humanistički sistem vrednosti dominira među Egipatskim profesionalcima i službenicima (White colour workers). Sidani i Jamali (2010) su identifikovali pozitivnu korelaciju između satisfakcije na poslu i humanističkog principa u radu, a negativna korelacija između zadovoljstva na poslu i marksistički orijentisanom sistemu vrednosti. Roe i Ester (1999) smatraju međutim da je pouzdanost ovih skala niska pa tako umanjena pouzdanost smanjuje i vrednost rezultata do kojih su došli. Pojedinci u Saudijskoj Arabiji, Kuvajtu i Omanu visoko vrednuju humanistički sistem, više od organizacionog dok je etika dokolice najniža.

Pufer, McCarthy i Naumov (1997) dolaze do rezultata da menadžeri u Rusiji najviše rangiraju humanistička verovanja, zatim organizaciona, pa etiku i to nezavisno da li je u pitanju deo zemlje koji je islamski ili pravoslavni.

Ali i Al-Kazemi (2005) su koristili upitnik o radnim vrednostima (WVQ) da ispituju kuvajtske menadžere. Ali i Al-Kazemi (2005) u svom radu pokušali da analiziraju sadržaj predmeta radne vrednosti i da izgrade eksplicitne definicije domena radne vrednosti. WVQ definiciju radnih vrednosti je predložio Veber i on daje smernice za selekciju i formulisanje hipoteza o strukturi međusobnih komponenti radnih vrednosti. Rezultati pokazuju veliku korelaciju između radnih vrednosti i odanosti, a značajnu razliku između kuvajtskih menadžera i menadžera koji nisu Arapi (došli iz drugih zemalja). Došljaci su više posvećeni radu od Arapa. Uygur (2009) istražuje uticaj religioznih verovanja na odnos prema radu kod vlasnika firmi i menadžera u drugoj islamskoj državi Turskoj. Bazirana na intervjuima o poslovnim ljudima studija otkriva da IWE vrednosti nisu vezane za pobožnost poslovnih ljudi u Turskoj. Mek Marej i Skot (2013) dolaze do rezultata da sekularni poslovni ljudi takođe pokazuju pobožno poslovno ponašanje, ukazujući na činjenicu da mnoge radne vrednosti u islamskom, protestantskom ili sekularnom svetu imaju sličnosti. Na

osnovu toga Uygur (2009) se zalaže za upotrebu termina radna etika umesto IWE ili PWE. On dokazuje da neke neprotestantske zemlje imaju veći PWE skor od protestantskih, sto je naročit slučaj sa Turskom. Ovo je u saglasnosti sa stavom da radna etika nema religioznu konotaciju jer su sva naučna istraživanja propustila da dokažu odnos između religijske orijentacije i principa radne etike. Prema tome, religiozno označavanje koncepta radne etike je nepotrebno i ne pomaže u temeljnijim istraživanjima u ovoj oblasti. Takođe je važno naglasiti da IWE i arapska radna etika nisu sinonimi. Mnogi Arapi ne poštuju islam i isto tako mnogi poštovaoci islama nisu Arapi. Da sumiramo različita merenja radne etike kao sto su: BAWQ, PWE, IWE, VWQ bila primenjena na arape, međutim imajući u vidu mnoga ograničenja i često suprotstavljajuće rezultate i ovde pokazanih studija sadašnje proučavanje ima za cilj da primeni temeljniju konceptualizaciju i merenje različitih dimenzija radne etike u cilju poboljšanja našeg razumevanja koncepta u Arapskom svetu.

Karakteristike etike lidera svake nacionalne ekonomije određene su socijalnom makro kulturom i mikro kulturom. Način na koji se u određenom društvu makrokultura i njene karakteristike, kreira osnovni kontekst za funkcionisanje mikrokulture i etičnog ponašanja samih kompanija. U pojedinim državama i kulturama gotovo je moralni imperativ zapošljavanje rođaka, dok se u drugim smatra nepotizmom i nelegalnim. Prema Vernon (1998) religija i porodična tradicija, takođe, različito oblikuju naša verovanja, vrednosti i ponašanja u pojedinim kulturama.

Miler i saradnici (2002.) su predložili multidimenzionalni pristup analizi radne etike koji se sastoji od 7 različitih dimenzija:

- a) Centralnost rada – verovanje da je rad važan sam po sebi;
- b) Oslanjanje na sopstvene sposobnosti – predstavlja težnju ka nezavisnosti;
- c) Vredan rad – verovanje da će povećan napor biti ključan za obavljanje zadatka;
- d) Dokolica;
- e) Moralnost – u poslu primenjivati etično ponašanje;
- f) Odlaganje gratifikacije – moći odložiti nagradu za kasnije;
- g) Gubljenje vremena – vrednost koja se odnosi na produktivnu upotrebu vremena.

Psihometrijske osobine ovih dimenzija pokazuju obećavajući alat za merenje radne etike u različitim sredinama uključujući i merenje među različitim kulturama. Istraživanja su otkrila značajne razlike u profilima radne etike između Koreje, Meksika i SAD. Korejanci imaju veći skor kod centralnosti rada i oslanjanja na sopstvene snage, a značajno niži skor kada je u pitanju dokolica. Miller, Woche & Hudspeth (2002) ispituju MWEP kroz različite generacije koje pokazuju različite odnose prema radnim vrednostima. Generacije od 31 godine više vrednuju naporan rad i odlaganje moralnosti i izbegavanje gubljenja vremena i vrednuju etiku dokolice.

Resick i saradnici (2011) navode da se o značaju etičnog leadersva govoriše već vekovima. Perspektive u smislu etičnog leadersva naglašavaju integritet lidera karakter etične svesti kolektivnu orijentaciju koja promovise tim ili zajedničke organizacione interese. Visoki nivoi etičnog leadersva su povezani sa psihološkom sigurnošću, unutrašnjom motivacijom i takođe pozitivnom organizacijom. Dok teorija istraživanja većeg dela liderstva je koncipirana iz zapadnih perspektiva. Etično leadersvo je takođe sastavni deo kineskog društva. Prisutno je dugo proučavanje naučnika pod okriljem paternalističkog liderstva. U Kineskim društvima etično leadersvo je iskorenjeno, Konfučijska filozofija naglašava da su lideri uzori svojim podređenima i da će oponašati njihove akcije. Mreža se dalje širi u Narodnoj Republici Kini, etika se koristi za regulisanj eponašanja lidera

kao i umnogim drugim društvima. Utvrđeno je takođe da se etično liderstvo odnosi na poverenje i zadovoljstvo.

Crupinski (1993) razvija spisak od dvadeset principa normativnog liderstva. Uzeti su iz tri izvora:

- (a) iz koncepta moralna, ophođenje prema drugima kako bi ste želeli da se ophode prema vama;
- (b) iz opšte poslovne etike, npr. ponašati se odgovorno iz ekonomskih razloga;
- (c) iz koncepta koji proizilazi iz studija slučaja normativnog poslovanja.

Crupinski (1993) smatra da treba stvoriti simbiozu između kompanije i zaposlenih, i ponašanje u skladu sa industrijskom demokratijom. Takva ponašanja etike liderstva bi se primenjivala uglavnom u srednjim nivoima kompanija, kad lideri ispune svoju ulogu i korporativnih predstavnika.

Staffelbach (1994) takođe prezentuje koncept etičnog ponašanja lidera, s ciljem da integriše empirijska otkrića, koncept poslovne administracije, filozofske koncepte i rezultate istraživanja poslovne etike. Viđenje Staffelbach (1994) etično ponašanja lidera je da uključi materijalni i formalni deo individualnih i institucionalnih posmatranja. On navodi tri ključna cilja za etično ponašanje lidera:

- etika je deo korporativne metode i mora se integrisati sa svim procesima upravljanja;
- rešavanje moralnih konflikata zahteva određen nivo slobode u odlučivanju;
- razvoj moralnih normi zahteva kognitivne i komunikativne sposobnosti.

Crupinski (1993) takođe naglašava granice posle kojih se etika pojedinca mora zameniti etikom institucije. Kapacitet za moralne aktivnosti bi bio prevelik ako bi ljudi uvek gledali interes društva, zato su pojedinačne reakcije obično potkrepljenje kompleksnom mrežom međuzavisnosti. Takođe može postojati deficit u sposobnosti i spremnosti pojedinca da prihvati odgovornost njihovog poznavanja etike. Moralni problemi su često kolektivne prirode i samo tako se mogu prevazići. Homann, i Blome-Drees (1992) navode da zbog toga fokus na poslovnu etiku mora biti proširen da prihvata okvire organizacije i ekonomske zahteve. Ovaj koncept etike liderstva premošćava prostor između etike i ekonomije, i u nekom smislu prostor između teorije i prakse tako što pruža praktične norme kojima se menadžeri vode Crupinski (1993).

Karl-Vilhelm Dam (1993) navodi rezultate petogodišnjeg iskustva držanja seminara starijim i mlađim liderima nemačkih kompanija, na temu moralnih dilema. Pojedinci često nisu imali prostora za personalne inicijative; ekonomske zahteve; emisijske dobiti. Međutim, većina učesnika koja je prezentovala svoje probleme, vratila se na posao sa pozitivnim stavom, da mogu nešto da promene i urade povodom navedenih problema. Dam (1993) je dalje posmatrao da li su lideri dolazili iz iste ili različitih kompanija. Oni koji su bili jedini iz svojih kompanija imali su manje uspešnu implementaciju novih principa od onih koji su to radili grupno. U oba slučaja, podrška sa vrha menadžmenta je veoma bitna. Dam (1993) takođe predlaže da pojedinci ne prihvataju status kvo, nego da pokušaju da uključe kolege radi promena na bolje.

Lambert (1991) tvrdi da u današnjem pluralističkom društvu moralna edukacija treba da potpomaže moralnom rezonovanju. Pogotovo bi trebala da se fokusira na mlađe radnike, jer radna struktura i njeno okruženje oblikuju generalnu socijalnu strukturu, njeno stanje i međuljudske odnose. Intenzitet sa kojim radno okruženje stimuliše moralni razvoj zavisi od tipa posla kojim se pojedinac bavi. Uglavnom samo manuelni poslovi zahtevaju da budu prethodno definisani. Lambert (1991)

smatra da iskusni radnici, poslovođe i državni službenici moraju da rade po relativno određenim pravilima, koja moraju da budu razumljiva i prihvatljiva u određenim situacijama. Takva vrsta zaposlenja zahteva, Lambert (1991) donekle ograničenu, ličnu inicijativu i samim tim podiže moralni razvoj na konvencionalan nivo. Samo par profesija – npr. sudija za maloletničku delikvenciju ili direktori bolnica – zahtevaju visok nivo socijalne odgovornosti i znanje u balansiranju interesa. Zbog toga, većina zaposlenih može sa lakoćom da obavlja svoj posao bez dodatne obuke u moralnom razvoju. Lambertovo izlaganje (1991) je empirijski podržano studijom o moralnom razvoju stažista, obavljenom od strane Max-Planck Instituta 1980/81. god. Od 21 stažista, studija je otkrila da je pola rezonovalo po nivou odgovarajućih utvrđenih tradicija.

Kohlberg i Higgins (1984) predlažu da ljudi osuđuju ostale konstantno, i teže ka objektivno najvećem mogućem nivou, samo trećina ispitanika je ostala na istom nivou. Takva moralna segmentacija je posebno bitna u kompanijama u kojima se lideri sistematski ophode prema ekonomskim problemima zaposlenih na nižem nivou. Tokom prelaska iz konvencionalnog prema postkonvencionalnom nivou, Kohlberg otkriva neočekivan nazadak zbog relativističke procene na prekonvencionalnom nivou. Pojedinaac je svestan društvene tačke gledišta i sebične tačke gledišta i govori da su oba moralna Kohlberg, & Higgins, (1984). U poslovanju, sa relativističke tačke gledišta ne postoji generalno prihvaćeno merilo moralnih zahteva u kompanijama, što bi dalje moglo biti protumačeno kao smetnja.

Empiriske studije otkrivaju da velik broj menadžera ima relativistički pogled na temu. Retzmann, (1994) naglašava važnost razlike da li takav relativizam rezultuje od transformacije pojedinca na postkonvencionalan nivo ili se koristi kao ideologija da se odbiju moralni zahtevi u poslovanju.

#### **4.6. Etika harizmatičnog liderstva**

Harizmom Weber (1922/1976) naziva osobinu neke ličnosti na osnovu koje ona važi za izuzetnu i zahvaljujući kojoj se smatra da je ta ličnost obdarena natprirodnom ili nadljudskim, ili izuzetno specifičnim i ne svakom dostupnim moćima i sposobnostima. Za takve ličnosti se veruje da su bogomdane ili da su izuzetne i zbog toga se takve ličnosti od mase doživljavaju kao prirodne i istorijski velike vođe. Harizmatični autoritet počiva na izuzetnom daru Božje milosti Weber (1922/1976), ali i na dobrovoljnom potčinjavanju osoba harizmatičnoj vlasti, jer one slobodno priznaju tu harizmu. Često se dešava da ukoliko liderstvo harizmatične ličnosti ne donosi koristi potčinjenima, dolazi do opadanja harizmatičnog autoriteta, da bi na kraju to svojstvo počelo da iščezava. U tom smislu je važan Weberov (1922/1976) zaključak da je po svojoj suštini harizmatični autoritet specifično labilan. Harizmatični tip legitimnosti se s pravom vezuje za autoritarni tip vlasti. Duboke društvene krize, ekonomske, religiozne, etične, političke i druge nevolje su po pravilu najpogodniji uslov za pojavu harizmatičnog tipa vlasti. Kad mase u takvim uslovima prepoznaju i prihvate vođu spremne su na slepu poslušnost i tu leži glavni razlog i obeležje autoritarnosti. Tipični antički primeri su starogrčki tirani i demagozi, Grah i njegovi sledbenici u Rimu. Primeri u modernim državama su, po njemu, Kromvelova diktatura u Engleskoj, plebiscitarni imperijalizam u Francuskoj pod Robespjerom i Napoleonom. Harizmatične situacije su totalna antiteza rutini organizovanih socijalnih institucija i odnosa. Zbog svoje tesne povezanosti sa izvorima društvene i kulturne kreativnosti, harizmatične aktivnosti i orijentacije sadrže kako destruktivne, tako i stvaralačke elemente u odnosu na institucije, formalna pravila i procedure. Weber (1922/1976) je ukazivao na različite vidove harizme, kao što su harizma srodstva (Gentil -



charisma), nasledna harizma (Erbcharisma), a naročito na harizmu kancelarije (Amtcharisma). Upravo je poslednji navedeni oblik, harizma kancelarije ili biroa (the charisma of the office) upotrebljavan kod Vebera da bi se ukazalo na procese putem kojih se harizmatične karakteristike transferišu sa jedinstvenih ličnosti ili nestrukturiranih grupa na uređenu institucionalnu realnost.

Dilema harizme je dilema u pitanju da li se lider rađa ili se liderom postaje. Dilema je nastala pre pola veka kada je sociolog Weber (2003) u modernu nauku uveo koncept harizme, preuzete iz studija religije i tada je ovaj koncept i ušao u širu upotrebu. U studiji Weber (1922/1976), navodi da je harizma posebna nadarenost pojedinaca i njihove sposobnosti da animiraju one koji ih slede. Weber (1922/1976) navodi da se duh rada, i duh napretka, ili kako ih on sve inače zove, čije se buđenje mnogi skloni da pripisuju protestantizmu. Liderstvo je težak posao i nema ničega u njemu što je natprirodne snage. Liderstvo je definisano rezultatima, a ne atributima, te liderstvo mora i može da se nauči. Draker nije usamljen u mišljenju da je harizmatično liderstvo glupo, uzaludno, pa čak i opasno i da treba da odbacimo ideju harizmatičnog liderstva.

Istorija ljudskog društva, posebno politička, puna je primera harizmatičnih lidera: Aleksandar Veliki, Cezar, Car Dušan, Napoleon... Neki su doprineli širokom prosperitetu država i naroda, dok su drugi obeležili svoje vreme razaranjima i ratovima. Stoga ne možemo da prenebegnemo činjenicu da harizma kao fenomen postoji i ne možemo da tvrdimo da ne postoje harizmatični lideri. Međutim, harizma je prvenstveno redak, a potom i kompleksan fenomen i njena kompleksnost je ono što zbunjuje istraživače, te smo svedoci potpuno divergentnih teorija o njenom postojanju.

Za velikog američkog glumca poznatog kao kralj Holivuda iz prve polovine 20. veka, Daglase Ferbanksa, rečeno je da je posedovao takav šarm da su i mačke, kao i žene, uvek znale da je on ušao u prostoriju. Taj šarm nisu umeli da imenuju, ali harizma i jeste takva - teško ju je definisati, ali ju je lako prepoznati. Stoga, kad god se govori o harizmatičnim ljudima, uglavnom se kaže da imaju ono nešto, čime ispune ceo prostor u kojem se pojave. Da zrače i privlače pažnju gde god da se pojave, i to sa lakoćom. Sama reč harizma potiče iz grčkog jezika, a znači dar ili od Boga datu milost. U Poslanici Korinćanima (Pavlova poslanica kršćanskoj zajednici u gradu Korintu, 54. godine) harizma se pominje kao poseban duhovni dar za neko zvanje ili službu u hrišćanskoj opštini. A u modernim vremenima, u svakodnevnom govoru, uglavnom se dovodi u vezu sa liderskim osobinama. Napoleon, Čerčil, Martin Luter King, samo su neki od lidera koje su ostali upamćeni kao harizmatične osobe. Šta je to što harizmatične osobe poseduju, a običnim smrtnicima nedostaje da bi šarmirali milione ljudi? Britanski profesor psihologije Wiseman, (1992) ističe da harizmatična osoba ima tri osobine:

- oseća vrlo snažne emocije,
- uspeva da snažne emocije prouzrokuje i kod drugih i
- otporna je na uticaje drugih harizmatičnih ljudi.

Donedavno se govorilo da je harizma urođena, odnosno da se sa njom rađamo, što je objašnjavano i reakcijom beba kada dolaze na svet. Neke su u startu bučne i privlače pažnju, a neke su potpuno mirne, neprimetne. Poslednjih godina, međutim, stručnjaci nastoje da nas uvere u to kako se harizmatičnost može naučiti i uvežbati, čak i izmeriti. Wiseman smatra (1992) da je 50 odsto harizme urođeno, a da je polovina stvar treninga. I profesor Levin, (2008) sa Univerziteta Tenesi, (The University of Tennessee, Knoxville, College of Communication & Information) je među

studentima sproveo anketu o tome šta je harizmatičnost, a većina smatra da se sa njom ne rađamo. Svako ima kapacitet da u nečemu bude lider, ali otkrili smo da ako želite da vas ljudi smatraju harizmatičnim, morate da pokazujete empatiju, da umete da slušate sagovornike, da održavate kontakt očima, imate samopouzdanje, budete vešt govornik i da pokazujete entuzijizam.

Harizmatični ljudi su odlični u komunikaciji, kaže Riggio, profesor iz Kalifornije (Cal State and University of California). On ističe da su lideri koji su najduže pamćeni imali slikovite govore. Setimo se reči Martina Lutera Kinga i njegovog govora danas poznatog kao Imam san. Rido je otkrio da su predsednici koji slove za harizmatične, poput Ruzvelta i Linkolna, koristili dva puta više metafora, sećanja i poređenja u svojim govorima od drugih predsednika, zbog čega su ostavljali jači utisak. Korišćenje metafora je jedna od taktika kojima stručnjaci uče one koji žele da budu harizmatičniji, samim tim i uspešniji. Metaforičnost u govoru pokazuje zapravo koliko ste pametni. A anegdote, odnosno lične priče, uvek budu upamćene kao najbolji delovi govora. Riggio, profesor liderstva i organizacione psihologije, jedan je od retkih istraživača koji se ozbiljno bave ovim mističnim kvalitetom. Smatra da su harizmatične osobe sjajni komunikatori i da se kod njih preklapaju osobine kao što su: ekspresivnost, osetljivost, kontrola, elokvencija, samopouzdanje i vizija. Ono što, najverovatnije, prvo otkrivamo su naglašeni gestovi.

Šta je harizmatična ličnost – neko ko zrači i općini sve, neko ko privuče pažnju čim uđe u prostoriju ili izgovori nekoliko reči. Nemoguće je naći jedinstvenu definiciju. Neki psiholozi kažu da je to širenje pozitivne energije, da je u pitanju urođena osobina, ali da je moguće i izgraditi je.

U ovom delu disertacije ćemo se fokusirati na paradoks koji se javlja svaki put kada se govori o liderima kao što su Robert Campeau (kanadski investitor), Mak DePree (američki biznismen i pisac – prodao je svoju knjigu Liderstvo je umetnost u osamsto miliona primeraka), Lee Iacocca (razvio Fordove modele Mustang i Pinto, kasnije je spasio Krajsler od bankrota, napisao knjigu Gde su nestali svi lideri), Ross Johnson (uspešan američki biznismen), Ralph Larson (bivši lider Johnson & Johnson kompanije, predsednik upravnog odbora General Electric i AT&T) i Michael Milken (američki finansijer i filantrop). Zašto su neki harizmatični lideri destruktivni, dok su drugi korisni za sledbenike, organizacije, pa čak i čitava društva?

Harizmatični lideri se smatraju herojima menadžmenta. Bilo da oporavljaju bolesne korporacije, revitalizuju stare birokratije ili pokreću nove biznise, ovi lideri su smatrani magičnim eliksirom koji će zaceliti organizacione probleme i promeniti kurs organizacionih događaja.

Na izborima 2008. godine, mediji su isticali da je Barak Obama pobedio zahvaljujući “harizmi”. Ako je to tačno, zašto je njegov reizbor bio kako neizvestan četiri godine kasnije? Da li lider može da igubi harizmu, piše Džozef Naj u sindiklanom projektu (Projekt Syndicate). Naj je Profesor Univerzitata Harvard, autor je mnogih knjiga, kao što su Meka moć (Soft power: The Means to Success in World Politics) i Budućnost moći (The Future of Power). Predviđeno je da Xi Jinping zameni Hua Đintoa na funkciji predsednika Kine, a u Rusiji je najavio da će se Vladimir Putin ponovo kandidovati na čelnu funkciju umesto Dmitrija Medvedva.

Ove lidere nazivamo etične harizmate. Ostali harizmatični lideri su zainteresovani u dostizanju sopstvenih vizija. Oni kontrolišu i manipulišu svojim sledbenicima, promovišu ono što smatraju da

je najbolje za njih, a ne za organizaciju i imaju moralne standarde koji promovišu sopstvene interese. Ove lidere nazivamo neetične harizmate.

Prema Hovelu i Avoliu (1993) postoje neetični harizmatični lideri i etični harizmatični lideri (Tabela 4.2.). Kao što su oni ilustrovali i opisali, etični i neetični harizmatični lideri su istaknuti sledećim ključnim ponašanjima: ostvaruju moć, stvaraju vizije, komuniciraju sa sledbenicima, intelektualno stimulišu sledbenike, razvijaju i moralne standarde.

Tabela 4.2. Različita ponašanja neetičnih i etičnih harizmatičnih lidera

<b>PONAŠANJE HARIZMATIČNIH LIDERA</b>	<b>ETIČNI LIDERI</b>	<b>NEETIČNI LIDERI</b>
Korišćenje moći	..koriste moć da bi služili drugima.	..koriste moć da bi dominirali ili manipulirali drugima radi lične dobiti
Stvaranje vizije	... dozvoljavaju sledbenicima da doprinesu razvoju vizije.	..jedini su stvaraoci vizije koju koriste da bi ispunili svoje lične ciljeve.
Komunikacija sa sledbenicima	..upuštaju se u dvosmernu komunikaciju i žele da saznaju tuđe stavove o ključnim pitanjima.	..upuštaju se u jednosmernu komunikaciju i nisu otvoreni za tuđe predloge.
Prihvatanje povratnih informacija	.. otvoreni su za povratne informacije i spremni da uče na osnovu kritika.	..imaju suviše izražen ego, prija im pažnja i divljenje ulizica i izbegavaju iskrene povratne informacije.
Stimulacija sledbenika	..žele da sledbenici razmišljaju i preispituju status quo, kao i stavove lidera.	..ne žele da sledbenici razmišljaju, već samo da nekritički prihvataju ideje lidera.
Usavršavanje sledbenika	..usmereni su na usavršavanje ljudi sa kojima sarađuju, pokazuju da veruju u njih i dele zasluge sa drugima.	..neosećljivi su i ne reaguju na potrebe i težnje sledbenika.
Poštovanje etičnih standarda	...slede lične principe koji mogu da budu u suprotnosti sa popularnim shvatanjima i imaju tri vrline: hrabrost, osećaj za pravičnost ili pravdi i integritet.	..slede standarde samo ako odgovaraju njihovim neposrednim interesima, manipulišu utiscima da bi druge osobe mislile da oni postupaju ispravno i koriste veštine komunikacije da bi naveli druge da podrže njihove lične težnje.

Izvor: Howell & Boas 2005

Harizmatični ljudi mogu biti veoma efektivni lideri, ali mogu varirati u svojim etičnim standardima. Etiketa harizmate se primenjivala za razne vođe u politici (Adolf Hitler, Benito Mussolini, Franklin Delano Roosevelt), u religioznim sferama (Isus Hrist, Jim Jones - 900 ljudi izvršilo samoubijstvo cijanidom), u organizacijama socijalnih pokreta (Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Jr., Malcolm X – sveštenik nacije islama u SAD-u) i u poslovanju (Alferd P. Sloun izvršni direktor kompanije General Motors, jedan od najvećih industrijalaca u istoriji, Marz Kaz Ash – tajna uspeha

je u knjizi bestseleru *Vol Strit Žurnala*, John DeLorean - stvorio automobile u GMC- u Pontiac, Ševrolet). Ova lista ističe da je termin harizma vrednosno neutralan: ne pravi razliku između dobrog ili moralnog i zlog ili nemoralnog harizmatičnog liderstva. Ovo znači da su rizici uključeni u harizmatično liderstvo veliki bar toliko koliko i obećanja. Harizma može dovesti do slepog fanatizma u službi megalomanijaka i opasnih vrednosti ili na herojsko samožrtvovanje u službi korisnih razloga. Svesnost ovog rizika nedostaje iz većine današnjih popularnih tekstova o harizmatičnom liderstvu, koji se mogu protumačiti od strane direktora i menadžera kao nekvalifikovana preporuka takvog liderstva. U ovoj disertaciji tvrdimo da umesto odbacivanja harizme na osnovu svojih povezanih rizika, moramo razumeti razlike između etičnih i neetičnih harizmatičnih lidera. Mnogi harizmatični lideri pripajaju nade, snove i aspiracije svojih sledbenika u svoje vizije. Ovi lideri razvijaju kreativno, kritičko mišljenje prema svojim sledbenicima, pružaju mogućnosti za njihov razvoj, primaju pozitivne i negativne povratne informacije, prepoznaju doprinos drugih, dele informacije sa pratiocima i imaju moralne standarde koji naglašavaju kolektivne interese grupe, organizacije ili društva. Sada ćemo ispitati oznake etičnih i neetičnih harizmatičnih lidera da vidimo kako oni koji žele da postanu lideri mogu izbeći često privlačne zamke koje se vezuju za neetično liderstvo, dok kultiviraju karakteristike istinskog etičnog liderstva.

Ispoljavanje moći ili uticaja varira među etičnim i neetičnim harizmatičnim liderima. Etični harizmatički lideri koriste moć na socijalno konstruktivan način kako bi služili drugima. Oni su istinski zabrinuti o doprinosu dobrobiti sledbenika. Liderstvo koje naglašava službu umesto dominancije, status ili prestiž se reflektuje u planu kontinuiteta Nacionalnog odbora radnih odnosa (Townsend and Bottum Inc) kompanije za pružanje usluga Kute i Liebig (1990) navode biće to organizacija koja radi na najvišim principima integriteta, službe društvu i klijentima, u okruženju koje će podržavati napredak, rast i razvoj zaposlenih, kako bi oni postajali jači, samostalniji i da budu od veće koristi ljudima.

U suprotnosti, neetično harizmatično vršenje vlasti na dominantan i autoritetan način kako bi služili svojim sopstvenim interesima, kako bi manipulirali drugima u svoju korist i kako bi pobedili u svoju korist. Moć se koristi za ličnu dobit ili uticaj. Prema De Preu (1989) vršenje vlasti na dominantan i kontrolisan način je zarobljeno u rečima gosta-sagovornika na konferenciji za predsednike American Management Association Conference: *Želim ljude koji su žestoki, grabežljivi i željni vlasti i moći. Onaj koji poseduje zlato, poseduje i moć.*

Etični i neetični harizmatični lideri razlikuju se na način na koji oni stvaraju i ispoljavaju svoje vizije. Etični harizmatični lideri ispoljavaju ciljeve čiji su uzori sledbenici; njihove vizije su na kraju odgovorne interesima i željama njihovih sledbenika. Sledbenici aktivno doprinose i dalje razvijaju vizije tako da se one dele. Prema Howell i Avolio (1993) u rečima jednog od harizmatičnih lidera kojeg su intervjuisali: *Moj posao je da prenesem deo sna kako bi drugi mislili da je uredan koliko i ja to mislim. Koristim sve emotivne reči za emocionalno aktiviranje kako bi ljudi kupili koncept. Ne želite manipulacije, jer zaista želite njihove najbolje kreativne napore. Zapravo to znači da ih uzbuđuje sa potencijalom da bi kupili priču. Dakle, morate da potrošite dosta vremena pričajući i prenoseći potencijalne ideje kako bi oni posedovali deo istih.*

Liebig (1990) navodi razmišljanje predsednika i direktora The Hanover Insurance Companies Bill O'Brien koji snažno veruje u moć podeljene vizije: *U mojoj prvoj godini kao predsednik, putovao sam po celoj državi i pričao sa mnoštvom radnika u svakoj branši kompanije. Rekao sam im koja je*

moja vizija za The Hanover Insurance Company. Vizija je intenzivno lična stvar. Vaša vizija vas ujutro diže iz kreveta da odete na posao. Moja vizija tera mene na rad. Moja vizija ne utiče puno na vas. Tako da mi nemamo puno sastanaka na temu kakva bi trebala biti vizija kompanije ili odseka. Mi ohrabrujemo naše ljude ako oni vode neku radnju, da imaju viziju o tome. Tako da, kada se suoče sa pravim, realnim situacijama, reaguju na vizionarski način. Nikad nisam video da je komitet izneo neku viziju. Čuo sam da ljudi govore: Evo ovo je nešto u šta ja verujem i ono što mislim da možemo postići. Šta vi mislite?. Takva vrsta procesa će sagraditi neke vizije. Podržavamo svaki odsek kako bi oni sagradili sopstvene vizije o onome šta oni žele da postanu. Kada smo to uradili prvi put, svi su mislili da će biti haotično, ali postoji neverovatna harmonija između vizija branše i odseka i onoga što vidi kompanija.

Dok etični harizmatični lideri razvijaju svoju viziju delimično kroz interakciju sa sledbenicima, neetični harizmatični lideri razvijaju svoje vizije sami. Komuniciraju ciljeve koji promovišu njihovu ličnu agendu i to često na štetu drugima. Ciljevi lidera se slede bez pogovora. Jedan lider je primetio: Ključna stvar jeste da je to moja ideja; pobeđiću s njom po svaku cenu.

Kako bi se postavio dnevni red koji predstavlja interese sledbenika, etični harizmatični lideri neprestano traže njihova mišljenja na kritična pitanja. Takvi lideri slušaju ideje, potrebe, aspiracije i želje sledbenika, a potom, u kontekstu svojih dobro razvijenih sistema verovanja, reaguju na njih na adekvatan način. Oni podržavaju dvosmernu komunikaciju sa podređenima, dok u isto vreme promovišu osećaj sigurnosti i znanja ono što rade. Ovaj osećaj međusobne interakcije je uhvaćen u jednom komentaru harizmatičnog lidera: Ako ne šetate po fabrici, nećete znati šta se dešava. Morate raditi na tome.

Prema Smith (1990) otvorena komunikacija sa zaposlenima je ključni princip u Wal-Martovim radnjama (mutinacionalna korporacija ima lanac prodavnica), izuzetno uspešnom maloprodajnom gigantu. Kako bi ostali u kontaktu sa zaposlenima, osnivač Volmarta Sam Walton (Samuel Moore Sam Walton) se oslanja na veoma složen komunikacioni sistem koji varira od šestokanalnog satelitskog sistema do privatne vazduhoplovne jedinice koja se sastoji od jedanaest aviona. Direktor Dejvid Glas (Glass) navodi mi smatramo da se ništa konstruktivno ne dešava u sedištu kompanije. Naša korenita filozofija je da najbolje ideje dolaze od ljudi koji se nalaze u prvim redovima.

Slično tome, Beri Sugarman (2001) citira Bill O'Brien iz Hanover Insurance Companies promoviše vrednosti otvorenosti. Unutar kompanije, informacije se divlje šire. U rečima Billa O'Briena: Moji izveštaji odboru, na primer, idu direktno do srednjeg menadžmenta naših branši. Oni su dostupni svima. Lokalnost znači da se odluka pravi ili neka akcija obavlja na najnižem nivou organizacije koja je kompetentna da to uradi. Mešanje u ovo od strane viših nivoa je neadekvatno i demoralizujuće, prema vrednostima Hanovera.

Šta u poređenju rade neetične harizmate? Oni su jednostrani komunikatori, zatvorenog uma prema savetima drugih. Ken Olsen osnivač Digital Equipment Corporation stvorio je kulturu koja je u potpunosti obeshrabrila preispitivanje starih strategija. Miller i saradnici (2002) navode kako treba kazati osnivaču uspešne organizacije da se priroda igre promenila i da se njegove vizije moraju doraditi je izuzetno komplikovano. Kako reći izumitelju da preispita svoj izum, naročito kad imate jakog i otvorenog lidera? Mnogi njegovi ključni savetnici su izbegavali diskusije o potrebnim promenama Digitalovoj marketing strategiji, zbog negativnih reakcija koju su očekivali.

Etični harizmatični lideri su realistični u procenjivanju sopstvenih sposobnosti i ograničenja. Uče iz kritike, a ne plaše se iste. Ovo od njih zahteva da budu otvoreni za predloge i da imaju volju da im ospore osnovni sud.

U njegovoj raspravi za umetnost liderstva, DePre (1989), američki biznismen, pisac i osnivač Herman Miller, izuzetno profitabilne kompanije za dizajn i proizvodnju nameštaja, tvrdi da lideri koji su jasni oko sopstvenih uverenja, imaju samopouzdanje da ohrabruju suprotna mišljenja i mogu poboljšati sebe kroz snage drugih.

Neetični harizmatični lideri imaju naduvani osećaj bitnosti, blistaju u pažnji i divljenju drugih, dok odbacuju suprotna mišljenja. Takvi lideri privlače i gravitiraju ka lojalnim i nekritičkim pratiocima. Kao što je jedan učenik Michaela Milkena rekao: Da je skočio sa litice, svi u toj grupi bi morali da ga prate. Uspešni sledbenici brzo nauče da ponude liderima informaciju koju oni žele da čuju, bilo da je ta informacija tačna ili ne.

Stvaranje lojalnih pristalica i eliminisanje disidenata su bile karakteristike predsednika Texas Instruments J. Fred Bucy-a koje se vide u delu Izbegavajući slonove, autobiografija Freda Bucija u uredništvu Kenata Martina i izvršnog direktora Mark Šeparda (Shepherd, Jr.) i njihovog stila liderstva. Oba pojedinca su pretvorila kompanijinu Texas Instruments u niskobudžetnu i finansijsku opsesiju, ugrađujući kontrolne mehanizme koji su kompletno smrvili svaku priliku za individualnom inicijativom, mišlju ili inovacijom. Obojica su bili nevoljni da se njihove strategije preispitaju bez obzira koliko su rezultati katastrofalni. Bili su netolerantni i zastrašujući šefovi. Tokom vremena zaposleni Texas Instruments-a su govorili Šepardu i Bucy-u ono što su oni želeli da čuju, pre nego ono što je bilo bitno ili čak kritično za kompaniju. Ovo destruktivno ponašanje je objašnjeno od strane zaposlenih u kompaniji koji su se suzdržali u deljenju kritičnih informacija sa Bucy-em i Šepard-om o zastrašujućem padu u PC diviziji, sve dok se magacin nije popunio.

Lee Averz (Sewell Lee Avery Montgomery Ward) je upražnjavao sličan brend liderstva. Na početku depresije, on je zamolio JP Morgan & Co. da se odreknu neispravnog sistema rada i Mongomeri Vard je uspela da povрати profitabilnost, tako što je uvela velike promene. Ukoliko je neko bio dovoljno glup da se suprotstavi s njegovim mišljenjem, zakleo se da će ih izbaciti kroz prozor. Posle velike čistke korporativnih direktora, on se izjasnio Miller (1990) Nikad nisam izgubio nekoga koga sam želeo da zadržim.

Još jedna bitna karakteristika koja razlikuje etične i neetične harizmatične lidere jeste intelektualni razvoj svojih sledbenika. Neetični harizmatični lideri očekuju, čak i zahtevaju da se njihove odluke bezpogovorno prihvate. Etični harizmatički lideri podstiču svoje pratiocce da gledaju na svet iz drugačije perspektive, koju pre tog trenutka možda nisu uzeli u obzir. Pitaju svoje pratiocce da ispitaju prave i isprobane načine da reše probleme tako što preispitaju pretpostavke koje su razumeli i analiziraju problem. Kao što je jedan lider prokomentarisao: Želite najbolju kreativnost, najbolje ideje vam pružaju najbolji uspeh.

Etični i neetični harizmatični lideri se razlikuju u strategijama koje oni koriste za razvoj sledbenika. Neetični harizmatički lideri su neosetljivi i ne odgovaraju na potrebe i aspiracije sledbenika, dok se etični harizmatični lideri fokusiraju na razvoj ljudi sa kojima stupaju u radni odnos na veći nivo sposobnosti, motivacije i morala. Jedan od lidera u ovom istraživanju je rekao: „Uživam u razvoju

ljudi sa početne tačke do one kad vidim potencijal u njima, a zatim ga oni prepoznaju u samom sebi. Pokušavam da istaknem taj potencijal u pojedincima“. Takođe ističu pouzdanje kod sledbenika i njihovih sposobnosti da dosegnu viziju, kada dostignu viziju etični harizmatični lideri dele priznanje sa drugima. Jedan lider je naveo: Radije bih prebacio priznanje mojim ljudima i pružio im osećaj da je ovo njihov projekat, to je njihov doprinos i to je njihov rezultat. Prema drugom lideru: Definitivno delite centar aplauza. Pobrinite se da delite što više uspeha i uzbuđenja koliko možete.

Harizmatični lideri se izuzetno razlikuju u svojim moralnim standardima koji vrše uticaj na njihove odluke šta je dobro a šta loše u njihovim postupcima. Etični harizmatični lideri prate samo vodeće principe koji se mogu kositi sa mišljenjem većine. Takvi lideri se neće promeniti klasičnim mišljenjem ukoliko nije u ravni sa njihovim principima. Prema Andrews (1989) lideri promovišu viziju koja inspiriše sledbenike kako bi ostvarili ciljeve koji su konstruktivni i za organizaciju i društvo. Njihova vizija je vođena „radeći ono što treba“ nasuprot „radeći ono što je ispravno“. Etični harizmatični lideri razvijaju moralne principe, standarde i ponašanje sledbenika.

Etični harizmatični lideri poseduju tri primarne vrline: hrabrost, osećaj pravедnosti i integritet. Hrabrost im omogućava da preuzmu na sebe razuman rizik. Kada veruju da nešto nije u redu, oni prigovaraju. Uzimajući u obzir i balansirajući zainteresovane strane i njihove tvrdnje da ističu vrline i pravdu. Samo lideri poštuju tuđa prava i interese, kao i principe časti. Lideri sa jakim integritetom su okarakterisani unutrašnjom ujednačenošću radeći u skladu sa svojim vrednostima i verovanjima.

Jeff Furnam, šef finansija Ben and Jerry's Ice Cream, opisao je Ben-a i Džeri-a kao lidere koji koriste svoj uspeh u biznisu da pokažu drugim liderima da oni mogu da maksimizuju profit, a da i dalje imaju pozitivan uticaj na društvo. Njihov pokušaj da i druge kompanije u SAD-u doniraju „predporezne“ profite socijalnim programima je samo jedan primer njihove celokupne strategije da stvore više moralne standarde koje ostali lideri trebaju da slede.

Prema De Pereu (1989) integritet je ključna vrednost u „Herman Miller“-u. Dok su direktori u drugim kompanijama preokupirani pažnjom prema broju jedan spremajući sebi zlatne padobrane, u 1986. Herman Miller je uveo srebrne padobrane za sve svoje zaposlene koji rade duže od dve godine. U slučaju neprijateljskog preuzimanja Herman Miller-a koja bi dovela do prekida radnih odnosa plan srebrnog padobrana bi ponudio lagano sletanje za radnike čija je dobrobit često ignorisana u korporacijama.

U članku Fortune Najcenjeniji lideri (Leaders of the Most Admired, Fortune, January 29, 1990, 50-54) privrženost etičnim principima je takođe pružena visokom profilu u Johnson & Johnson. Direktor Ralph Larsen uživa pričajući radnicima o svojim danima kao pripravnik u jednoj od firmi fabrika šampona za bebe. Seća se da je prisustvovao sastanku menadžmenta, gde se vodila velika debata o tome da li trebaju isporučiti pošiljku šampona koja je bila bezbedna ali nije ispunjavala standard „bez suza“. Krajnja odluka je bila da se absorbuju gubitci. Slično tome, u tragičnom Tzlenol slučaju u kojem je osam osoba izgubilo život gutajući otrovne kapsule, proizvod je ubrzo povučen, greške su priznate, a kompanija izgubila 240 miliona dolara. Larsen kaže: Ako nastavimo da se trudimo da činimo ono što je ispravno, verujemo da će nas tržište nagraditi.

Iza ovih etičnih odluka Johnson & Johnson-a, nalazi se Credo, četrdesetčetvorogodišnja izjava koju je stvorio Robert Wood Johnson, sin osnivača. Credo je isticao iskrenost, integritet i poštovanje

prema ljudima-fraze česte u većini takvih izjava. Razlika jesu ti stariji direktori u „Johnson & Johnson“-u, posvećuju poprilično vremena i energije da osiguraju da se njihovi zaposleni primenjuju ove reči. Svakih par godina, stariji menadžeri se sakupe da bi diskutovali sastav Credoa, proces kojim se ideje modernizuju. Na svojim turnejama Larsen uvek pominje taj dokument. Ja uvek govorim zaposlenima da moraju biti spremni da prime kratki udarac. Na kraju će prosperirati. U simbolu i delima, etični standard lidera i kompanije se očigledno artikulišu.

Neetični harizmatični lideri prate standarde ukoliko oni zadovoljavaju njihove neposredne interese. Oni su vešti u vođenju i utiscima da ono što oni rade povinuje tuđim mišljenima činiti pravu stvar.

Burog i Helar navode ubedljiv primer vrednosti zalaganja neetičnih harizmatičnih lidera i prema njima to je Ross Johnson, bivši generalni direktor i predsednik RJR Nabisco. Tokom njegove karijere, Johnson je pridobio reputaciju klizave osobe koja služi sama sebi, koja pobeđuje bez obzira na cenu i ima harizmatičnu patinu. Davao bi otkaze bez kajanja, pogotovo onim koji mu nisu dragi. Odgovoran je za raštrkanje jedne od najvećih korporacija u Americi, kroz masivan kreditni otkup, Johnson je bio poznat po njegovom izuzetno naduvanom potrošačkom računu. Nije uspeo istražiti, čak je štitio teške povrede trošenja korporativnog novca od strane starijih direktora. U jednom slučaju je prebacivao novac u lažnu korporaciju, koja je naplaćivala hiljade dolara vredne troškove koje su pravili direktori. Johnsonova reakcija je bila da otpusti osobe koje su otkrile neetične aktivnosti kojima se on bavio, a direktore unapređivao u predsednike, uprkos unutrašnjim istragama koje su otkrivale da ovi direktori imaju loš sud.

#### **4.6.1. Uticaj harizmatičnih lidera: Razvoj ili ropstvo sledbenika?**

Mač sa dve oštrice harizmatičnog liderstva često se viđa na uticaju na sledbenike. Etični harizmatični lideri pretvaraju sledbenike u lidere. Pružajući poverenje sledbenicima i njihovim sposobnostima da postignu kolektivne ciljeve, i ohrabivanjem istih da misle sami i da preispitaju utvrđene načine vršenja radnji, stvaraju sledbenike koji su više sposobni za obavljanje dužnosti lidera. Prema DePree-u (1989), suština liderstva je: oslobađanje ljudi da rade ono što se od njih traži na najefektivniji i humaniji način. Sledbenici imaju osećaj samostalnosti, samopouzdanja, moći i sposobnosti. Oni vremenom preuzimaju odgovornost za sopstvena dela, bili su nagrađeni za to i poput njihovih lidera, postavljaju unutrašnje standarde kojim bi se vodili njihovi postupci.

Neetični harizmatični lideri biraju ili stvaraju poslušne, zavisne i pokorne sledbenike. Oni potkopavaju motivaciju u sposobnost sledbenika da preispitaju postojeće poglede, da se uključe u sopstveni napredak i da razvijaju nezavisne perspektive. Na kraju, samovrednovanje sledbenika postaje povezano sa podržavanjem uspeha liderove vizije. Ako lider počne da koristi neetične i nemoralne načine kako bi ostvario njegovu ili njenu viziju, sledbenici verovatno neće preispitati liderova dela. S obzirom da je lider nosilac morala, sledbenici mogu racionalizovati čak i najdestruktivnije odluke i ponašanje. Milken (1990) je dobar primer neetičnog harizmatičnog lidera koji je zloupotrebio moć. Bio je neverovatno arogantan i retko je želeo da poslušna stavove i mišljenja drugih. Prema rečima jednog direktora Drexel-a: On je želeo tela -lojalna tela. Apostole.

Uticaj harizmatičnog liderstva na sledbenike je često ekstremniji tokom perioda krize. Za neetične harizmatične lidere, krizna situacije je često zrela za dobijanje ili učvršćivanje vlasti i moći. Ova moć se potom može koristiti da se obezbedi liderova lična vizija i da se minimizuje negodovanje



među sledbenicima. Sledbenici često postanu zavisni od lidera koji im pružaju jasan plan koji se treba slediti i navode: Toliko je velika vera u liderove harizmatične moći da sledbenici prepuštaju svoju sudbinu u ruke lidera. Kao da su pali pod magičnu čaroliju; postaju pokorni, poslušni, razdragani i slepi u njihovoj potpunoj lojalnosti. Liderov autoritet nad njima izgleda da je bez granica.

Nakon nestanka krize, sledbenici se intenzivno oslanjaju na lidere, kako bi ih oni usmerili. Tokom vremena, gube samopouzdanje da preispitaju liderovo mišljenje i odluke, glorifikujući njihovu zavisnost od lidera. Sledbenici etičnih harizmatičnih lidera ulaze u krizu sa većom voljom da analiziraju problem i ponude rešenja lideru. Etični harizmatični lider marljivo radi kako bi razvio samopouzdanje sledbenika, tako da sledbenici budu u stanju da u vreme krize ponude savet lideru, kako bi uspeali da reše problem. Sledbenici pružaju potreban balans i provere vezane za odluke lidera. Pošto su sledbenici zadobili liderovo pouzdanje i veru, oni će stati iza liderove odluke onda kad neće biti vremena za promišljanje. Etični harizmatični lideri ne koriste krizu kako bi okrivili sledbenike za njihove nedostatke. Krizu koriste kako bi razvili snagu i smisao svrhe u misiji i viziji. Krize često odvuču liderove namere da uradi ono što valja.

Etični harizmatični lideri koriste krizu kao sredstvo za učenje, kad kriza prođe. Ističu potrebe za sledbenike da razviju sopstvene sposobnosti kako bi se krize u budućnosti izbegle, prevazišle uspešnije ili rešene od strane samih sledbenika kad lider nije dostupan.

Neuspeh uspeha. Prvi put ovo je predložio Camille Cavour (Camillo Paolo Filippo Giulio Benso, comte de Cavour, 1810-1861), a potom artikulirano od strane Lorda Acton-a (John Emerich Edward Dalberg-Acton, 1st Baron Acton, KCVO10 January 1834 – 19 June 1902), koji je popularno upamćen po svom aforizmu: vlast kviri, a apsolutna vlast kviri apsolutno, ili apsolutna moć apsolutno korumpira. Klopka koja čeka harizmatične lidere koji imaju uspešan tok rada, delimično leži u priznanjima koja prate njihova dostignuća. Ako veruju da su pohvale jednostavno nagomilane na njih, mogu biti prevareni iluzijama nepobedivosti i veličine. Bivaju preokupirani zadržavanjem aure veličine, radije nego da se fokusiraju na sledeći izazov.

Etični harizmatični lideri su razvili vrednosni sistem koji im pomaže da izbegnu zamke uspeha. Pre svega, unapređenje pratioca na više faze razvoja pružaju etičnom harizmatičnom lideru kritičan input koji im pomaže da ostanu na pravom putu.

Don Burr (1985) diplomirao je na Univerzitetu Stanford (Stanford University), a diplomu MBA je stekao na Harvardu (Harvard Business School). Osnivač, predsednik i direktor sada bivše kompanije People Express Airline, ilustruje skorašnji primer koruptivnog uticaja uspeha. Tokom godina rada avio kompanije, Burr (1985) je smatran za nepobedivog harizmatičnog lidera. Njegova postignuća su se nadaleko hvalila po sastancima, u avio industriji i štampi za menadžment. Zamišljen kao preduzetničkom legendom, Burr je doveo svoju kompaniju sa početka u 1981, do milijarde dolara dobiti u 1984. Izuzetno brzi rast je prepisan Burr-ovoj inovativnoj politici menadžmenta, zavisio je od toga da zaposleni budu većinski vlasnici deonice, prilika za lični i profesionalni rast kroz kontinualnu edukaciju, unakrsno korišćenje i rotacija poslova, promocija iz unutrašnjosti kompanije, sigurnost doživotnog zaposlenja i plate veće od plata ostalih kompanija za isti posao. Ipak, nakon tržišnog uspeha, umesto da su vodili računa o kompaniji, Burr je počeo puno da troši, kupujući ostale avio kompanije. S obzirom da rast kompanije nije uspeo da stigne Burr-ovu

brzu ekspanziju ruta i redova letova, prebacio je svoj konsultivni stil liderstva u izvršni, delivši otkaze svakome ko bi mu se suprotstavio. Burr je postao vlasnik-manipulator i diktator, ne primajući izazove ni kritike. Zaposleni su se otuđili, izgubivši osećaj porodice i bliskosti u kompaniji. Ključni ljudi iz menadžmenta su napustili kompaniju, a strah je obuzeo kompaniju, na kraju je kompanija propala.

Nije jasno da li je Don Burr posedovao seme neetičnog harizmatičnog liderstva, ili se on menjao kao posledica suočavanja s krizom unutar organizacije. Ono što je očigledno iz primera jeste to da nije uspeo da iskoristi prednost pratioca i njihovog znanja i znanja ostalih izvan organizacije tokom kritične faze u životnom ciklusu kompanije, nažalost, rezultiralo je u propadanju kompanije.

Harizmatični lideri iz našeg istraživanja, koji iza sebe imaju dobar dosije, takođe su izuzetno bili svesni korupcije višestrukog uspeha. On je bio odlučan da to izbegne. Tokom moje karijere, postao sam sve više zabrinut oko toga da moji ljudi kupe i da im pružim parče uspeha. Koristite manje sirove snage i više inteligencije. Ali opet, to je samo funkcija života. Morate ostati ponizni. Ako mislite da je ono što radite danas važno, sve što je potrebno je da se pitate šta će to značiti za 500 miliona godina. Ja za sobom nosim ponizera u mom džepu – arkopoda – malog morskog ježa koje je živeo u Arconi koja je 500 miliona godina stara. On me podseća da ostanem ponizan.

Thomas J. Watson Sr. imao je interesatne nadimke čovek rasta (Growing Man) i misleći čovek (As a Man Thinks) bio je svestan da je zamka uspeha data kao primer u govoru koji je dat pred grupom IBM menadžera u Parizu u ciku velike depresije. Ljudi često pričaju o našem uspešnom poslovanju. Ja ih uvek ispravljam. Mi nismo stvorili uspeh, ali smatram da IBM uspeva. Mi želimo da vi takođe smatrate da niste uspeli. Želimo da osećate da ciljate ka uspehu, ali da ga nikad nećete dostići, jer ako ga dostignete, gotovi ste. Možda je ključna razlika jeste podstaknuti sve članove organizacije da misle više o tome šta mogu učiniti da kontinualno poboljšaju organizaciju, uvek preispitujući razlog za uspeh. Lideri koji se plaše promene mogu ometati njihove strategije kojim su dostizali uspeh, pokazujući rane znake liderske paralize. Takvi lideri često zloupotrebe svoju moć kako bi se zadržali na status kvo.

Yukll (2002) smatra da u interaktivnom procesu između lidera, sledbenika i situacije može da nastane kontekst koji uzrokuje da vizija lidera postaje od izuzetne važnosti za sledbenike. U tom slučaju, ovakvog lidera prepoznamo kao harizmatičnog lidera. Harizmatični lider budi entuzijazam i privrženost sledbenika artikulisanjem ubedljive vizije i uverenjem da ju je moguće ostvariti. Harizma će najverovatnije biti pripisana onom lideru koji kreira inovativnu viziju i strategiju za njeno ostvarivanje, ako postoji lični rizik lidera da iznese jednu takvu viziju i ako je strategija dostizanja takve vizije očigledno uspešna. Benis i Nanus (1985) smatraju da neka istraživanja liderstva predviđaju prelazak sa harizmatičnog liderstva na liderstvo kreativne saradnje.

Harizmatično liderstvo je rizično. Harizmatični lider izaziva radikalne promene strategije i kulture u organizaciji koje mogu da budu nepotrebne ili pogrešne. On može donositi rizične odluke koje mogu da rezultiraju ozbiljnim neuspehom. Stil harizmatičnih lidera rađa radikalne neprijatelje, koji će iskoristiti svaku grešku lidera da bi ga izbacili iz njegove kancelarije. Negativne konsekvence harizmatičnog liderstva prema Yukll (2002) mogu biti:

- Strahopoštovanje lidera redukuje dobre sugestije sledbenika.

- Želja za prihvatanjem lidera sprečava kritike sledbenika.
- Obožavanje sledbenika stvara zabludu o nepogrešivosti lidera.
- Preterano poverenje i optimizam zaslepljuje lidera za realne opasnosti.
- Poricanje problema i neuspesi redukuju organizaciono učenje.
- Rizični i grandiozni projekti verovatno propadaju.
- Preuzimanje kompletne zasluge za uspeh od strane lidera uzrokuje otuđenje ključnih saradnika.
- Impulsivno i netradicionalno ponašanje lidera kreira neprijatelje isto tako kao i vernike.
- Zavisnost organizacije od lidera sprečava razvoj kompetentnih naslednika.
- Neuspeh u razvoju naslednika verovatno će rezultovati krizom liderstva.

Istraživanje Shamir i Howell (1999), koje polazi od pretpostavke da harizmatično liderstvo postoji i da je kao takvo dato, analizu ovoga fenomena povezuje sa organizacionim kontekstom. Oni tvrde da harizmatično liderstvo može da nastane i da bude efektivno u određenom kontekstu, dok u drugom kontekstu ne nastaje ili ako nastane, nije efektivno. Kao rezultat ovog opsežnog istraživanja, prezentovan je spisak od 15 pravila, koja određuju kontekst u kome može da nastane efektivno harizmatično liderstvo:

1. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati u uslovima turbulencije i krize, nego u stabilnom periodu. Navode da se u vreme krize odlučivanje centralizuje, bez obzira kakav je čovek na vrhu. Kriza nije niti dovoljan, niti neophodan uslov za nastajanje harizmatičnog liderstva.
2. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati u psihološki nestabilnim situacijama, a ne u psihološki stabilnim, odnosno strukturanim i jasnim situacijama.
3. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati u dinamičkom organizacionom okruženju, koje zahteva i omogućava razvoj novih strategija.
4. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati u ranim, preduzetničkim fazama i u deklinaciji, u kasnim fazama životnog ciklusa organizacije, nego u sredini životnog veka preduzeća.
5. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati kada je standardizacija rada u organizaciji i njenim delovima na nižem nivou.
6. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati kada su zadaci kompleksni i kada zahtevaju individualnu i grupnu inicijativu, odgovornost, kreativnost i povišene napore za njihovim ostvarivanjem.
7. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati kada su ciljevi ambiciozni i kada nagrađivanje nije stogo vezano za performanse.
8. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati u organskim nego u mehaničkim organizacionim strukturama.
9. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati u organizacijama sa klanskim, nego u organizacijama sa birokratskim načinom upravljanja.
10. Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati u adaptivnim organizacionim kulturama.
11. Novi lideri će pre nego postojeći u organizaciji postati harizmatični i ostvariti harizmatički uticaj na članove organizacije.
12. Novi harizmatični lider verovatnije će se pojaviti ako nasledi neharizmatičnog lidera. Jasno je da je vrlo retka pojava da se standardni lider, posle nekog vremena, pretvori u harizmatičnog.
13. Harizmatični lider pre će se pojaviti na čelnom nego na nižim nivoima organizacije, mada harizmatično liderstvo nije ograničeno samo na čelni nivo.

14. Harizmatični lideri na višim organizacionim nivoima ostvarivaće harizmatički uticaj na sledbenike izgradnjom imidža, kreiranjem strateške vizije, retoričkim sposobnostima i simboličkim aktivnostima, dok će harizmatični lideri na nižim organizacionim nivoima ostvarivati harizmatički uticaj sopstvenom pojavom i ponašanjem (role modeling).

Harizma takođe ima etičku komponentu. Neetični lideri najverovatnije će koristiti svoju harizmu da bi povećali svoju moć nad sledbenicima, usmerenu prema zadovoljavanju ličnih interesa. Howell i Avolio (1992) smatraju da etični lideri koriste svoju harizmu na društveno konstruktivan način da bi služili drugima. Takođe postoji zloupotreba moći, kada na primer, lideri daju sebi velike plate i bonuse i deonice, dok u isto vreme pokušavaju smanjiti troškove otpuštanjem dugogodišnjih zaposlenih. Ljudi kao što su Henri Ford osnivač kompanije Ford. Akio Morita osnivač kompanije Sony, Lindo - Li Ajakoka preporodio kompaniju Krajsler, Ingvr Komprad osnivač kompanije IKEA, osnivač Virgin grupe Richard Branson, suosnivač kompanije Apple Steve Jobs, Linus Torvalds tvorac operativnog sistema Linux, Bil Gates osnivač Microsofta prepoznaju se kao lideri i dobijaju opise u smislu svoje harizmatičnosti, oduševljenosti i hrabrosti. Traganje za ličnim, fizičkim ili intelektualnim značajnostima koje bi opisivale lidere i razlikovale ih od nelidera, potiču iz najranijih faza u istraživanju liderstva.

U studiji Yukll G., Rubins M., Shahidul H. & Gregory P. (2013). pod nazivom poboljšana mera etičnog liderstva, navode kako na odgovarajući način definisati i meriti etično liderstvo koje je izvor konceptualne konfuzije u literaturi o liderstvu. Različite mere su razvijene, ali sva imaju ograničenja. U nekim upitnicima nedostaju ključni indikatori etičnog liderstva, ili uključuju ponašanja koja izgledaju direktno relevantna. U ovoj studiji autori procenjuju validnost novog upitnika za merenje osnovnih aspekata etičnog liderstva nezavisno od drugih tipova ponašanja lidera. Istraživanje takođe ispituje kako je etično liderstvo povezano sa performansom razmene lidera i radne jedinice. Iako primarna svrha ovih analiza da proceni valjanost kriterijuma za novi upitnik, rezultati pomažu da odgovore na važna pitanja o prednostima etičnog liderstva. Autori su otkrili da etično liderstvo donosi mali, ali značajan doprinos objašnjenja razmene efektivnosti lidera i menadžera.

## 5. ZADOVOLJSTVO POSLOM

### 5.1. Teorije zadovoljstva poslom

Zbog čega su neki ljudi zadovoljniji svojim poslom od drugih? kojim osnovnim procesima se može objasniti zadovoljstvo ljudi svojim poslom? Odgovor na ova pitanja može se naći u raznim teorijama zadovoljstva poslom. Ovde su obrađena dva najuticajnije pristupa – Herzbergova teorija dva faktora i Lokova teorija vrednosti.

Američki psiholozi Herzberg, i Snyderman (1959) su na osnovu niza istraživanja radne sredine i njenih podsticajnih, odnosno osujećujućih svojstava u preduzećima zasnovao dvofaktorsku teoriju motivacije. U fokus svoje teorije motivacije, a i kasnijih istraživanja u organizacijama, stavlja zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom u prvi plan.

Frederik Herzberg zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom posmatra kao dva nezavisna kontinuuuma. On razlikuje higijenske faktore (hygiene factors) i motivatore (motivators).

Higijenski faktori se obično nazivaju ekstrinzičnim faktorima. To su određene dimenzije radnog konteksta, kao na primer politika uprave preduzeća, stil rukovođenja, uslovi rada, plata. Ovi faktori su dugo smatrani bitnim za motivaciju zaposlenih. Međutim, baš kao što i nedostatak higijene izaziva bolest, ali i kao što samo prisustvo higijenskih uslova ne proizvodi samo po sebi zdravlje, tako i nepostojanje odgovarajuće "higijene radnog mesta" nezadovoljstvo, ali njihovo prisustvo samo po sebi neće izazvati zadovoljstvo.

Za razliku od higijenskih faktora motivacioni faktori, koji se obično nazivaju intrinzični faktori, su potrebe višeg nivoa koje utiču na motivaciju kada su ispunjene, ali je i ne smanjuju kada nisu ispunjene. To su postizanje rezultata, priznanje, rad kao izazov sposobnostima, odgovornost i napredovanje.

Rezultati istraživanja Herzberga (1987) naglasili su i da potencijalna moć faktora motivacije, kao faktora, zadovoljstva ili nezadovoljstva zavisi i od ličnosti. Kod većine ljudi najveća satisfakcija i najveća motivisanost potiče od dostignuća, rasta, napretka, samog rada i zasluženog priznanja. Takve ljude Herzberg naziva "ljudima koji traže motiv za rad". S druge strane "ljudi koji traže dobre uslove" su najviše motivisani svojim radnim uslovima i teže da izbegnu druge motive za rad. Herzberg (1987) ispitao je više od 200 računovođa i inženjera, a zatim je pažljivo analizirao njihove odgovore. Njegov nalaz je bio prilično iznenađujući: različiti faktori uticali su na zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom. Mada možda očekujemo da izvesni faktori vode ka zadovoljstvu kada su prisutni, a nezadovoljstvu kada nisu prisutni, to nije bio slučaj. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom potiču iz različitih izvora. Nezadovoljstvo poslom (Higijenski faktori): kvalitet kontrole, plata, politika kompanije, fizički radni uslovi, odnosi s drugima i sigurnost posla. Zadovoljstvo poslom (motivacioni faktori): mogućnost za napredovanje, mogućnost za lični razvoj, priznanje, odgovornost, i uspeh. Nezadovoljstvo se posebno dovodi u vezu sa uslovima koji okružuju posao, a ne samim radom. Zbog toga ovi faktori onemogućavaju negativne reakcije. S druge strane, zadovoljstvo je dovodeno u vezu sa faktorima koji su se ticalo samog posla ili ishoda koji je direktna posledica rada, kao što je priroda posla, uspeh na poslu, mogućnosti napredovanja, i mogućnosti za lični razvoj i priznanje. Budući da se ovi faktori vezuju za visok stepen zadovoljstva poslom, Herzberg ih je nazvao motivatorima. Herzbergova podela na motivacione i higijenske faktore naziva se teorijom zadovoljstva poslom dva faktora. Istraživanja kojima je trebalo potvrditi

Hercbergovu teoriju nisu dala konačne rezultate. Neke studije su pokazale da se zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom baziraju na različitim faktorima, su u saglasnosti sa podelom koju je izvršio Hercberg.

Faktori su označeni kao higijenski i motivacioni imali jak uticaj kako na zadovoljstvo tako i na nezadovoljstvo, čime je hercbergova teorija dovedena u pitanje. Imajući u vidu ove dvosmislene dokaze, Hercbergovu teoriju moramo da označimo kao zanimljiv ali nepotvrđeni okvir za razumevanje zadovoljstva poslom. Ova teorija može da posluži da se opišu oni uslovi koje ljudi smatraju zadovoljavajućim i nezadovoljavajućim na poslu. Modelu motivacionih faktora Frederika Hercberga su upućivane metodološke primedbe. Takođe, pripisivano mu je uprošćavanje, kao i pojednostavljivanje kakarktera i prirode osećanja zadovoljstva poslom. Edin Strukan, Dejan Đorđević i Senad Seftić (2014) navode da u vremenu koje karakteriše brzo prilagođavanje organizacijskih performansi promjenama koje nameće tržišno okruženje, liderstvo i zadovoljstvo poslom postaju neizostavan faktor uspjeha. Zbog toga, zaposleni i njihove potrebe koje definišu stepen njihovog zadovoljstva, sve više postaju centar pažnje menadžera lidera koji znaju da su ljudski resursi glavni faktor konkurentske prednosti u sve dinamičnijem globalnom tržištu. U ovom kontekstu, menadžeri koji teže da postanu lideri koji će svojim znanjem i vještinama izgraditi i sprovesti u praksu viziju poboljšanja organizacijskih performansi, pa između ostalog i zadovoljstva poslom, trebaju permanentno raditi na vlastitoj edukaciji u vezi sa usvajanjem i razvojem leaderskih kompetencija. Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koja izvire iz njihove sposobnosti i osobina njihove ličnosti, te oni koji primjenom liderstva inspirišu lojalnost i entuzijazam onih koje vode, pozitivno utičući na stepen njihovog zadovoljstva poslom u organizaciji, a time i na njihovu veću produktivnost.

Druga važna teorija zadovoljstva poslom je Locke (1984) teorija vrednosti. Ovaj koncept tvrdi da zadovoljstvo poslom u onoj meri u kojoj ishod posla (kao što je nagrada) koju prima pojedinac odgovara željenim ishodima. Lokova teorija (1984) zadovoljstvba poslom : zadovoljstvo poslom postoji u onoj meri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla – na zadovoljstvo utiču i očekivanja (važnost) i zadovoljstvo pojedinim dimenzijama posla. Što više ljudi dobiju više ishoda koje cene, oni će biti zadovoljniji; što ljudi primaju manje ishoda koje vrednuju, oni će biti manje zadovoljni. Pristup Edvina Loka se usresređuje na svaki ishod koji je za ljude vredan, bez obzira na to o kakvom se ishodu radi, a ne nužno na osnovne potrebe nižeg ranga. Teorija Edvina Loka ističe da je zadovoljstvo bitan nesklad između onih aspekata posla koje jedna osoba ima i onih koje priželjkuje; što je veći nesklad to je manje zadoovoljstvo.

McFarlin i Rice (1992) sproveli su studiju koja je potvrdila teoriju vrednosti. Autori McFarlin i Rice (1992) su pomoću upitnika ispitivali jednu heterogenu grupu radnika da bi izmerili koliko je različitih aspekata posla – kao što je sloboda da se radi na sopstveni način, mogućnosti da se nešto nauči, mogućnosti za napredovanje i visina plate – grupa želela da ostvari, a koliko je smatrala da je već dovila. Takođe su merili koliko su ispitanici bili zadovoljni svakim od ovih aspekata, kao i koliko je važnost za njih imao svaki aspekt. zanimljivo je da su McFarlin i Rice (1992) utvrdili da je ovaj odnos veći među ljudima koji su imali veći stepen zadovoljstva za određen aspekt posla. Moglo bi se reći, što je jedan aspekt posla bio važniji, to su ljudi bili manje zadovoljni ukoliko nisu mogli da dobiju onoliko od tog aspekta koliko su želeli.

Locke (1984) teorija vrednosti je važna zbog toga što skreće pažnju na aspekte posla koje treba promeniti da bi ljudi njime bili zadovoljni. Lokova (1984) teorija vrednosti naglašava da ovi aspekti

ne moraju biti isti za sve ljude, već to može biti svaki aspekt posla kod kojeg ljudi primećuju ozbiljan nesklad. Lokova (1984) teorija vrednosti navodi da zadovoljstvo poslom zavisi od različitih faktora. Možemo konstatovati da je Lokova (1984) teorija vrednosti u potpunosti u skladu sa nalazima istraživanja o uzorcima zadovoljstva poslom.

## 5.2. Uticaji na zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom dovodi se u vezu sa decentralizacijom moći. Decentralizacija je situacija kada veći broj ljudi, a ne samo jedna osoba, može da donosi odluke. Iz ovoga sledi, ako je moć decentralizovana, mnogi ljudi će moći da donose odluke i slobodno učestvuju u odlučivanju. Locke i Schweiger (1979) smatraju da ovakve situacije jačaju osećanje zadovoljstva poslom. Sledeća determinanta zadovoljstva poslom je nivo radne i socijalne stimulacije. U svom radu Locke (1975) uključuje u zadovoljstvo poslom afektivne ili emocionalne osećaje, što ima velike posledice na živote zaposlenih. Locke (1975) je opisao najčešće posledice zadovoljstva poslom na zaposlene što utiče na fizičko zdravlje i utiče na društveni život zaposlenih. On dalje tvrdi da postoji interakcija između osećaja zaposlenih o svom poslu i njihov društveni život. Posao može da ima značajan uticaj na ukupni kvalitet života zaposlenih (kultura življenja). Zadovoljstvo poslom takođe može da utiče na ponašanje zaposlenih poput izostanaka prigovora i pritužbi.

Drugi autori u svojim istraživanju dolaze do rezultata da mnogi ljudi su zadovoljni poslom ako nisu ni previše ni premalo opterećeni poslom i ako je posao dovoljno zanimljiv i izazovan. Razliku od onih koji svoj položaj smatraju privremenim i kratkoročnim, ovaj faktor uglavnom važi za one pojedince koji svoj posao posmatraju kao karijeru. Zaposleni, koji nisu zainteresovani za karijeru po pravilu su najzadovoljniji su prijatnim društvenim uslovima na poslu, a ne aspektima rada. Samo oni kojima je zaista stalo do karijere može očekivati da nađu zadovoljstvo u poslu kojim se bave. Sledeća determinanta zadovoljstva poslom su prijatni radni uslovi. Sandstorm (Sundstrom, 1986) i njegovo istraživanje je pokazalo da se zadovoljstvo poslom smanjuje u uslovima gde ima previše ljudi, u mračnim i bučnim sredinama sa ekstremnim temperaturama i lošim kvalitetom vazduha. Sandstorm (1986) je ustanovio da neprijatni radni uslovi imaju negativno dejstvo na zadovoljstvo poslom. Prema Nebojši Janićijeviću (2008) zadovoljstvo poslom je izraženo u meri u kojoj su zaposleni zadovoljni ishodom samog posla i vrstom nagrade koju dobiju. Neko može da ima malu platu, ali ako preferira da radi kreativan posao, kojim je on zadovoljan, sa velikim mogućnostima za napredovanjem u karijeri, i ima solidne uslove na poslu, tada je zaposleni zadovoljan poslom i pored male plate.

Dragana Sajfert, Jesa Kreiner, Zoran Škrinjarić, i Nikola Jančev, (2017) uradili su istraživanje o ponašanju velikih pet faktora ličnosti na opšte zadovoljstvo poslom. Rezultati meta analize između velikih pet osobina i zadovoljstva poslom su:

- za neurotičnost skor korelacija je  $-.28$ , a za standadnu devijaciju  $.15$ ,
- za otvorenost skor korelacija je  $.24$ , a za standardnu devijaciju  $.14$ ,
- za otvorenost prema iskustvu skor korelacija je  $.021$ , a za standardnu devijaciju  $.20$ ,
- za usaglašenost skor korelacija je  $.16$ , a zastandardnu devijaciju  $.15$ ,
- za savesnost skor korelacija je  $.25$ , a za standardnu devijaciju  $.21$ .

U studiji Ivancevich i Matteson (2011) došli su do rezultata da uticaj ili jedan od uslova prosesa zadovoljstva poslom su:

- Plata (njena visina, ali i opažanje pravednosti o njenoj visini),
- Posao (nivo interesantnosti radnih zadataka i stepen u kome radni zadaci obezbeđuju mogućnost učenja),
- Šanse za promocijom (postojanje mogućnosti za napredovanjem u karijeri),
- Kontrola (tehnička kompetentnost i različite veštine neposrednog lidera),
- Saradnici (sledbenici koji su prijateljski nastrojeni, i kolika je podrška saradnika),
- Radni uslovi (radno okruženje u kome se stvaraju uslovi za povećanjem produktivnosti),
- Sigurnost posla (ubedenost zaposlenih da im je radno mesto sigurno, sa verovarnocom da se stvari neće menjati, sa realnim očekivanjem kompanije).

Šta utiče na to da zaposleni budu zadovoljni poslom koji trenutno rade? Robins (2008) navodi da faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih deli u dve kategorije:

- organizacioni faktori zadovoljstva poslom i
- lični faktori zadovoljstva poslom.

U studiji Robbins (2008) navodi faktore koji utiču na zadovoljstvo poslom:

1. *Posao sam po sebi.* Velika je verovatnoća da će zadovoljstvo poslom biti veće, ako je sam posao zanimljiv, kreativan i izazovan. Velika je verovatnoća da će jednostavni poslovi, rutinski poslovi sa ponavljanjem operacija, stvarati monotoniju i nezadovoljstvo poslom. Cascio (1995) navodi da novija istraživanja u kompanijama pokazuju da 70-88% njih ističe veće zadovoljstvo poslom, veći kvalitet proizvoda ili efikasnosti, dok ih 70-75% ističe niže operativne troškove ili smanjenu fluktuaciju.
2. *Sistem nagrađivanja* (materijalne kompenzacije i stimulacije). Logično, je da veća plata povećava zadovoljstvo poslom. Navodi da bi sistem potsticanja i stimulacije bio uspešan i postizao željene efekte, mora da udovolji nekim osnovnim pravilima. On mora biti: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, merljiv i pravičan. Efikasan sistem stimulativnog nagrađivanja vezanog za radnu uspešnost: Postavljanje visokih radnih standarda, Razvijanje kvalitetnog sistema uspešnosti, Obučavanje menadžera u veštinama uspešnosti, Usko povezivanje nagrada sa uspešnošću, Upotreba širokog raspona povećanja plata. Nezadovoljstvo platom ima brojne negativne posledice koje smanjuju ne samo individualnu nego organizacionu uspešnost.
3. *Prijatni radni uslovi.* Robinsova studija koja se bavila radnim uslovima kao faktor zadovoljstva poslom pokazuje da zaposleni vole radne uslove koji nisu opasni i neugodni. Rezultati istraživanja pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u ukupnom zadovoljstvu poslom radnika koji rade u teškim uslovima rada (u pogonu) i onih koji rade u normalnim uslovima (upravi). Radnici koji rade u normalnim radnim uslovima su zadovoljniji uslovima rada od radnika koji rade u teškim uslovima rada. U slučaju radnika koji rade u teškim uslovima rada, radni uslovi su važan faktor njihovog ukupnog zadovoljstva poslom.
4. *Kolege na poslu.* Socijalna atmosfera je bitan faktor zadovoljstva na poslu. Stidija usmerena je na istraživanje učinaka šest socijalnih činilaca: plate, naknade, učestvovanje u organizacionom odlučivanju, osećaj sigurnosti radnog mesta, interakcije s kolegama i upoznavanje osnovnih potreba osoblja na zadovoljstvo poslom. Rezultati su pokazali da



postoji značajna i pozitivna korelacija između svih tih faktora i oni imaju značajne učinke na zadovoljstvo kadrova na temelju multiple regresione analize.

5. *Organizaciona struktura.* Autori koji su istražili odnos između aspekata strukture i radnih zadovoljstva organizacije i osoblja zaposlenog u devet socijalnih službi. Najbolji prediktori organizacione strukture su dimenzije centralizacije i formalizaciju koja značajno, ali negativno se odnose na zadovoljstvo poslom. Značaj ovih analiza je objašnjen u odnosu na brzi rast socijalnih usluga i učinak koji je imala organizaciona struktura na socijalnim radnicima i ostalim zaposlenima. Studija koja se oslanja na posao modifikacije okvira i modela karakteristike posla. Istražili su odnos između organizacione strukture, svojstava posla i radnih rezultata u izvozu usluga. Studija nudi konceptualni okvir i empirijski test pomoću podataka prikupljenih od 160 izvoznika. Rezultati pokazuju da formalizacija i centralizacija imaju pozitivan utjecaj na povratnim informacijama radnih mesta. Viši nivo autonomije posla, raznih radnih mesta i povratne informacije o poslu poboljšavaju zadovoljstvo poslom izvoznih menadžera prodaje.

Resick i saradnici (2011) smatraju da je potrebnovoditise pravima ipotrebama drugih i da ovu teoriju zastupa menadžment odgovornosti. Predstavljajući perspektive zadovoljstva poslompotrebnojedefinisati normativnoponašanjeetičnoglidrstva kroz različite akcije promovisanja takvog ponašanja premasledbenicima preko komunikacije iodlučivanja. Resick i saradnici (2011) navode u svom istraživanju da usuštini etičnolidersvo se bavi organizacionom posvećenošću i na koje sve načine liderikoristesvoju društvenumuć. U poslednjih nekoliko godina velikibrojempirijskih istraživanja pokazuju daetičnolidersvo ima pozitivanuticajna zaposlenei organizaciju. Neves i Story (2015) smatraju da se interesovanje za etično ponašanje lidera povećalo u prethodnih par godina, sa empatijom na mehanizme koji utiču na pojedine organizacione ishode. Retka istraživanja bavila su se uglavnom odnosom etičnih vrednosti pojedinca i percipiranom etičnošću radnog okruženja, te uticajem njihove kompatibilnosti na neke varijable vezane za rad kao što su zadovoljstvo poslom, posvećenost ili spremnost da se napusti organizacija.

### **5.3. Merenje zadovoljstva poslom**

Ljudi imaju različite stavove prema različitim aspektima svog posla, njih nije jednostavno izmeriti. da bismo utvrdili stavove ljudi, moramo se osloniti na ono što nam kažu. Ljudi po pravilu nisu potpuno otvoreni u pogledu svojih stavova, i svoja osećanja uglavnom zadržavaju za sebe. Naši stavovi su ponekad tako složeni da ih je teško izraziti na logičan, sistematski način – čak i kada smo spremni da to učinimo. Naučnici koji su se bavili društvenim naukama, naporno su radili na razvoju pouzdanih i validnih instrumenata kojima se sistematski meri zadovoljstvo poslom. Razvijeno je nekoliko korisnih tehnika, uključujući tu rejting skale ili upitniuke, kritičke incidente i intrevjue.

Za merenje zadovoljstva poslom najviše su u upotrebi upitnici u kojima se popunjavaju veoma specejalizovane skale. Pri korišćenju ovog metoda, ljudi odgovaraju na pitanja što im omogućava da iskažu svoje reakcije na posao kojim se bave. Jedan od najpopularnijih instrumenata je indeks opisa posla, u ovom upitniku ljudi odgovaraju da li svaki od većeg broja navedenih prideva opisuje određeni aspekt njihovog rada ili ne. Pitanja iz ovog indeksa odnose se na pet različitih aspekata posla: na sam rad, platu, mogućnosti napredovanja, superviziju (kontrolu) i ljude (ljudski resursi).

Vajs i saradnici sa univerziteta Minesota preporučuju Weiss (1967) drugi merni instrument po količini korišćenja Minesota upitnik o zadovoljstvu poslom koja koristi drugačiji pristup. U ovom upitniku ljudi koji popunjavaju ovu skalu ocenjuju stepen zadovoljstva ili nezadovoljstva različitim aspektima svoga posla (npr. platom, mogućnostima za napredovanje). Upitnik je tako koncipiran da što je veći broj bodova, to je stepen zadovoljstva poslom veći. Druge skale se mnogo više usredsređuju na specifične aspekte zadovoljstva poslom. Heneman i Schwab (1985) uradili su upitnik o zadovoljstvu platom i on se bavi stavovima prema različitim aspektima plate. Judge (1993) smatra da se ovom tehnikom mogu pouzdano meriti takvi kritični aspekti kao što je zadovoljstvo visinom plate, povišicama, dopunskim isplatama, kao i strukturom i administracijom sistema plata.

Druga procedura koja se koristi za ocenjivanje zadovoljstva poslom je tehnika kritičnog incidenta. Pojedinci opisuju one događaje koji se odnose na njihov rad a koji su po njihovom mišljenju zadovoljavajući ili nezadovoljavajući. Zatim se pregledaju njihovi odgovori kako bi se ustanovile osnovne teme.

Treća procedura za ocenjivanje zadovoljstva poslom odnosi se na razgovore sa radnicima licem u live. Na ovaj način mogu se postići mnogo bolji rezultati nego kada se koriste krajnje rutinski upitnici. Pažljivim postavljanjem pitanja i beleženjem njihovih odgovora moguće je saznati uzroke različitih stavova prema radu.

Organizacione politike, procedure i elementi samog rada mogu se dovesti u vezu sa zadovoljstvom poslom. Znamo da je sistem nagrađivanja u organizacijama vezan sa zadovoljstvom poslom. Poznato je da je sistem nagrađivanja u korelaciji sa distribucijom plata, stimulacijom i unapređenjima. Postavlja se pitanje da li ljudi dobijaju odgovarajuću i pravednu platu u odnosu na druge zaposlene? Dosadašnja istraživanja su pokazala da se zadovoljstvo poslom pojačava ako zaposleni veruje da je platni sistem pravedan. Najbolji pokazatelj zadovoljstva poslom je verovanje ljudi da je odnos prema njima pošten i pravedan. Vrlo je interesantno istraživanje koje se bavilo pitanjem raspodele još jedne organizacione nagrade – dopunska primanja. U studiji Barber, Danham i Formisano (1992) uporedili su stepen zadovoljstva poslom među 110 radnika velike kompanije za finansijske usluge pre i posle uvođenja programa koji je radnicima dao značajan stepen fleksibilnosti u izboru dopunskih primanja. Determinanta zadovoljstva poslom vezana za organizaciju je percipirani kvalitet kontrole. Zadovoljstvo poslom je veće ako ljudi veruju da su njihovi supervizori kompetentni, da rade u njihovom interesu i prema njima se ponašaju dostojanstveno i sa poštovanjem, a ne kada se ponašaju suprotno. Komunikacija je drugi aspekt visoko kvalitetne kontrole. Ustanovljeno je da su ljudi zadovoljniji svojim poslom kada imaju više mogućnosti da komuniciraju sa svojim supervizorima.

Kada su zaposleni nezadovoljni svojim poslom oni pokušavaju da pronađu način da svoje angažovanje na poslu svedu na najmanju moguću meru – odnosno, oni se povlače. Dve osnovne forme povlačenja radnika su odsustvovanja sa posla i dobrovoljni odlazak, fluktuacija. U vezi sa nedolaskom na posao, istraživanja su pokazala da ukoliko je zaposleni manje zadovoljan svojim poslom, on će više želeći da odsustvuje sa posla. Neko ko stvarno ne voli svoj posao može se pojaviti na poslu, ako smatra da je njegovo prisustvo neophodno da bi se završio neki projekat. Druga forma izostanka sa posla koja se vezuje za zadovoljstvo poslom je dobrovoljno napuštanje posla. Što su ljudi manje zadovoljni svojim poslom, to su oni spremniji da razmišljaju o otkazu i da to stvarno urade. Prema njihovom konceptu, nezadovoljstvo poslom navodi zaposlene da

razmišljaju o mogućnosti odlaska. Iza toga, pak, sledi odluka da se potraži nov posao. Mobilijeve pretpostavke da ekonomski uslovi, pa prema tome i početno traganje za alternativnim poslovima, imaju jak uticaj na dobrovoljan odlazak. Postoji zanimljiv odnos između plate i zadovoljstva poslom. Za ljude koji su siromašni, plata zaista ima korelaciju sa zadovoljstvom poslom i opštom srećom. Robbins i Judge (2009) navode da kada osoba pređe prag ugodnog života (SAD-u to je plata od oko 40.000 USD), taj odnos nestaje. Drugim rečima ljudi koji zarađuju 80.000 USD u proseku nisu ništa zadovoljniji poslom od onih koji zarađuju oko 40.000 USD. Utvrđeno da ne postoji značajna razlika o opštem blagostanju između ljudi s Forbsove liste 400 najbogatijih i pastira iz istočnoafričkog naroda Masai. Novac ipak motiviše ljude, ali ono što nas motiviše nije obavezno to i ono što nas čini sretnim. Urađena je anketa na Kalifornijskom Univezitetu u Los Anđelesu (UCLA) i došli do rezultata da su studenti prve godine među 19 ponuđenih ciljeva na prvo mesto stavili cilj "postati finansijski dobrostojeći", ispred ciljeva kao pomaganja drugima, podizanja porodice ili uspešnosti u akademskom pozivu. Biti sretan možda nije vaš cilj. Ali ako jeste, novac vam verovatno neće u tome mnogo pomoći.

Dragan Čočkalović, Dejan Đorđević i Zvonko Sajfert (2011) uradili su istraživanje čiji je cilj bio prezentovati rezultate u modeliranju procesa za zadovoljavanje zahteva kupaca - ključnih elemenata modela koji je konačni rezultat istraživanja. Model je usklađen s osnovnom funkcijom i primarnom strukturom, sa zahtevima norme ISO 9001: 2000, kao i relevantnim predlozima i kriterijumima poslovne izvrsnosti i marketinškim zahtevima. Takođe je usklađen s uslovima u kojima srpske kompanije (proizvodnja i usluge) deluju i stvorene su kako bi olakšale upravljanje tim procesima s ciljem postizanja BE-a. U istraživanju je uključeno ukupno 600 organizacija (mikro, mala, srednja i velika preduzeća) i oko 100 stručnjaka. Sudelovanje u istraživanju prihvaćeno je od strane 84 preduzeća (14% je odgovorilo, a tada je bilo oko 5% svih sertifikovanih preduzeća u Republici Srbiji) i 37 stručnjaka s područja interesovanja. Istraživanje je sprovedeno 2008. godine.

#### **5.4. Uticaj zadovoljstva poslom na performanse**

Prema zaključku zadovoljni radnici verovatnije će biti produktivniji radnici, iako je teško reći u kojem smeru ide uzročna povezanost u tom odnosu. Neki istraživači su ranije verovali da je odnos između zadovoljstva poslom i radnih performansi menadžerski mit. Judge i Bono (2000) uradili su istraživanje u kojem sugerišu da je ta korelacija zadovoljstvo poslom i radne performanse prilično jaka. Urađeno je istraživanje kvalitativnog i kvantitativnog odnosa između zadovoljstva poslom i obavljanja poslova. Kvalitativni pregled organizovan je kroz 7 modela koje karakterišu dosadašnja istraživanja o odnosu između zadovoljstva poslom i radnog učinaka. Iako su neki modeli dobila veću podršku nego što su drugi, istraživanja nisu dala uvjerljivu potvrdu ili da je favorizovan bilo koji model, delom zbog nedostatka uklapanja i integracije u literaturi. Istraživanje je posvećeno testiranju ovih modela oslabila sljedeća 2 odnosa posao performansi zadovoljstvo-posao. Zbog ograničenja u tim prethodnim analizama i pogrešne interpretacije njihovih nalaza, nova meta-analiza je urađena na 312 uzoraka. Srednja korelacija između ukupnog zadovoljstva poslom i obavljanje posla procijenjena je na 0,30. U svetlu ovih rezultata i kvalitativnog pregleda, pruža se mogućnost za buduća istraživanja o odnosu zadovoljstvo poslom – radne performanse.

Judge i Bono (2000) predlažu sedam modela:

Model 1: Zadovoljstva poslom - uzroci obavljanje poslova

Model 2: Posao učinak uzrokuje zadovoljstvo poslom

Model 3: Zadovoljstvo poslom i radne performanse su recipročno povezane

Model 4: Odnos između zadovoljstva poslom i radnih performansi lažan

Model 5: Odnos između zadovoljstva poslom i obavljanje poslova moderira druge varijable

Model 6: Nema Odnosa između zadovoljstva poslom i obavljanje poslova radnih performansi

Model 7: Alternativni konstrukti zadovoljstva poslom i / ili obavljanje poslova radnih performansi.

Među modelima koje su predstavili Timoti Judge i saradnici (2000) o odnosu između zadovoljstva poslom i radnog učinaka rezultati su nedosljedni. Deo konfuzije može da bude zbog postupne prirode istraživačkih modeli koje su predložili, ali, uz nekoliko izuzetaka, većinu nisu temeljno i sistematično testirati. Time je asimilacija i integracija teška.

Polazeći od nivoa pojedinca na nivo organizacije, ponovo nalazimo na dokaze za odnos između zadovoljstva poslom i performansi.

Ostoff (1992) u svojim istraživanjima dosledno je pokazao da postoji mali uticaj između zadovoljstva poslom, stavova za posao, i performansi za pojedince. Njegovo istraživanje ispituje uticaj između zadovoljstva zaposlenih, drugih stavova vezanih uz posao (angažovanje, prilagođavanje i psihološki stres) i organizacionih performansi. Organizacioni podaci o performansama su prikupljeni za 298 škola. Zadovoljstvo zaposlenih i njihov stav su prikupljeni od 13,808 nastavnika unutar tih škola. Korelacija i regresiona analiza pokazuju očekivane odnose među zaposlenima o zadovoljstvu poslom njihovim stavovima i organizacionog učinka.

Ryan, Tipu i Ayed (2014) u svom istraživanju navode dokaze koji ukazuju da mogu postojati odnosi organizacione efikasnosti. Odnosi između stavova zaposlenih, organizacionih performansi, zadovoljstvo kupaca, a promet je ispitan na nivou grana za velike automobilske kompanije. Koristeći podatke iz 142 poslovnice u 2 uzastopne godine, konstatovano je da postoji značajan uticaj između stavova zaposlenih i njihovih radnih performansi. Osim toga, uzročne analize urađene na nivou podružnice predložili da zadovoljstvo kupaca je dovelo do stavova zaposlenih, a ne suprotno. Dodatne analize da objasne ovaj rezultat sugerišu da ekonomski uslovi i srodni činioci mogu biti mehanizam na agregatni nivo. Ostali potencijali tumačenja tih nalaza i upozorenja o generalisanju rezultata za organizacione nivoe su na individualnom nivou.

Hargie i Tourish (2002) su istražili 7,939 poslovnih jedinica u 36 organizacija, ova studija koristi meta-analizu i ispitala je odnos na nivou poslovnih jedinica između zaposlenih i zadovoljstva poslom i rezultatima poslovnog zadovoljstva kupaca, njihove produktivnosti, dobiti, prometa i zadovoljstva zaposlenih. Generalno uticaj zadovoljstva poslom na performanse je dovoljno velik da ima važnu praktičnu vrednost, pronađene su između jedinica na nivou zaposlenih. Pretpostavka je da su promene u praksi upravljanja koje povećavaju zadovoljstvo zaposlenih može povećati rezultate za poslovne jedinice, uključujući i dobiti.

Nekoliko različitih promenljivih veličina ličnosti dovedeno je u vezu sa zadovoljstvom poslom. Lok Ervin (1984) navodi samopoštovanje. Day i Lord (1988) navode model ponašanja tipa A. Scheier, Weintraub i Caver (1986) navode sposobnost da se podnese stres. Istraživanja su pokazala da će ljudi koji poseduju više ovih veličina, biti zadovoljniji poslom. Neki istraživači zadovoljstvo

poslom dovode u vezu sa statusom i radnim stažom. Nevis, DiBella i Gould (1995) tvrde da što je viši položaj jedne osobe u organizacionoj hijerarhiji, to će ta osoba biti zadovoljnija. Zadovoljstvo poslom zavisi i od toga koliko je posao kojim se ljudi bave u saglasnosti sa njihovim interesima. Ispitujući ovaj odnos istraživači su merili više puta stepen zadovoljstva poslom među zaposlenima u radnom odnosu u periodu od sedam godina od momenta kada su diplomirali na koledžu. Ustanovili su da je zadovoljstvo poslom ispitanika zavisilo od toga koliko je položaj koji su zauzeli bio u saglasnosti sa njihovim profesionalnim interesima i glavnim predmetima koje su učili na koledžu. Ustanovljeno je da se zadovoljstvo poslom može dovesti u vezu sa opštim zadovoljstvom života. Judge (2002) smatra da što su ljudi zadovoljniji aspektima svog života koji nisu u vezi sa poslom, to su zadovoljniji i svojim poslom. Rain, Lane i Steiner (1991) smatraju da se ovaj efekat delimično objašnjava tendencijom da se jedno zadovoljstvo prelijeva u drugo. Relativno manja pažnja usmerena je na efekte etičkog liderstva na poslovne performanse zaposlenih Walumbwa, Mayer, Wang, P. Wang, H., Warkman (2011); Walumbawa i saradnici (2012); Piccolo i saradnici (2010). Nekolicina istraživanja prati kako i zašto se etičko liderstvo povezuje sa poslovnim performansama; a okvir koji je ključan u objašnjenju ove povezanosti je Braunova perspektiva kolektivnog učenja Brown i saradnici (2005). Osnovna pretpostavka ovog okvira je da etični lideri utiču na ponašanje sledbenika sopstvenim primerom. Demonstrirajući moralno ponašanje menadžmenta, kroz komunikaciju o etici i nagrađivanje zaposlenih zasnovano na etičnoj usklađenosti, etični lideri, kao uzori, ohrabruju sledbenike da ne učestvuju u aktivnostima koje bi mogle da ugroze samu suštinu poslovanja Brown i saradnici (2005); Piccolo i saradnici (2010).

I dok je povezanost između etičnog liderstva i poslovnih performansi dobila malo istraživačke pažnje, istraživanja o mehanizmima intervencije kroz koje se etično liderstvo povezuje sa radnim performansama su mnogo ređa Piccolo i saradnici (2010); Walumbwa, Mayer, Wang, P. Wang, H., Warkman (2011); Walumbawa i saradnici (2012). Prema našim saznanjima, postoji više studija koje objašnjavaju procese kroz koje je etično liderstvo povezano sa performansama Piccolo i saradnici (2010); Walumbwa, Mayer, Wang, P. Wang, H., Warkman (2011); Walumbawa i saradnici (2012). U ovim studijama, kvalitet veze između lidera i sledbenika naizgled ima ključnu ulogu u pozitivnom uticaju koji etično liderstvo ima na poslovne performanse zaposlenih Walumbwa, Mayer, Wang, P. Wang, H., Warkman (2011); Walumbawa i saradnici (2012). Dok se prethodno pomenute studije uglavnom fokusiraju na poverenje, kao indikator za procenu kvaliteta veze Pillai, Schriesheim i Williams (1999), njihova studija se fokusira na usklađenost ciljeva lidera i sledbenika kao potencijalno značajanog mehanizama koji objašnjava kako je etično liderstvo povezano sa poslovnim performansama sledbenika. Konkretno, nadogradnjom na Brownovu perspektivu kolektivnog učenja, pretpostavlja se da etični lideri prenose slične ciljeve i vrednosti među svoje sledbenike De Hoogh i Den Hartog (2008), što zauzvrat povećava verovatnoću da će se ti sledbenici angažovati na način koji doprinosi realizaciji ovih ciljeva Walumbwa, Mayer, Wang, P. Wang, H., Warkman (2011). Dok su ranije studije povezivale motivacioni uticaj etičkog liderstva sa motivacionim sklonostima, svojstvenim za smislenu i visokokvalitetnu povezanost između sledbenika i lidera i njen posredni efekat na poslovne performanse Walumbwa, Mayer, Wang, P. Wang, H., Warkman (2011); Avey, Wernsing i Palanski (2012), dovoljno pažnje ipak nije bilo usmereno na motivacione resurse sadržane na individualnom nivou, koji su od jednakog, ako ne i većeg značaja. Jedna od tih varijabli, koje mogu biti od velike vrednosti za buduće razmatranje povezanosti između etičkog liderstva i poslovnih performansi sledbenika, jeste intelektualni kapital.

## 5.5. Povećanje zadovoljstva poslom

Istraživanje sa Univerziteta u Haifi pokazalo je da mnogi zaposleni sa visokim nivoom emocionalne inteligencije bili su posvećeni i zadovoljni na svom radnom mestu i svojim ličnim radom. U studiji je ispitano više od osam stotina zaposlenih i menadžera u dve organizacije u javnom sektoru i takođe dva privatna preduzeća, izvršeno je ispitivanje uticaja emocionalne inteligencije na faktorima kao što su organizacione politike, stavovi, formalna i neformalna ponašanja, osećanje pravde i stres. Studija je pokazala da bi zaposleni sa visokim nivoom emocionalne inteligencije ocenili nivo pravde unutar svojih organizacija kao viši od svojih vršnjaka sa nižim nivoom emocionalne inteligencije. Zaposleni su takođe bili zadovoljni svojim poslom i više posvećeni njihovim specifičnim organizacijama. Faktori kao što su posvećenost nameri da ode ili nemarnog ponašanja znatno manje zastupljena. Zaposleni sa višim nivoom emocionalne inteligencije takođe smatraju uticaj organizacionih politika kao blaži i pokazali bolje snalaženje, veštine, koristeći manje agresivne oblike ubeđivanja da utiču na kontrolora. Jedan od istraživača, Gali Majzler (Galit Meisler) je zaključio ova studija je pokazala da zaposleni sa većim nivoom emocionalne inteligencije su sredstva za njihovu organizaciju. Verujem da neće biti pre nego emocionalna inteligencija bude ugrađena u skringing obuke procesa zaposlenih u procenama zaposlenih i odluke o unapređenju.

Robins i Judge (2009) navode preporuke za menadžere i lidere kako da povećaju zadovoljstvo poslom zaposlenih:

- Lideri i menadžeri treba da stvaraju uslove za razvoj i poboljšanje zadovoljstva poslom svojih zaposlenih,
- Lideri i menadžeri treba da stvaraju uslove za povećanje zadovoljstva poslom kroz izazove, kreativnost i zanimljivost,
- Plata kao faktor zadovoljstva poslom nije jedini način motivisanja zaposlenih, već su bitni i ostali segmenti: uslovi rada, mogućnost napredovanja, stvaranje karijere,
- Zaposleni će pokušati da smanje razliku koja postoji ako je zaposlenima ponašanje koje nije u skladu ili postoji neslaganje sa njegovim stavovima. Menadžeri i lideri moraju biti svesni ove situacije, kao i činjenice da se sa neskladom ili neslaganjem pojedinca može upravljati. Ovaj nesklad zaposleni će lakše podneti ukoliko, steknu utisak da je nesklad nametnut van organizacije, ili da je van njihove kontrole. Postoji mogućnost anuliranja neslaganja zaposlenih sa shvatanjima uprave kroz nagrade.

Autori Srđan Bogetić, Dejan Đorđević i Dragiša Randić (2011) navode da novi konkurentski uslovi zahtevaju nove pristupe u domenu upravljanja organizacijom i razvoju konkurentnosti. Da bi domaća preduzeća postala konkurentna u međunarodnim okvirima, neophodna je izmena načina razmišljanja i usvajanje savremenih svetskih dostignuća u oblasti upravljanja organizacijom. Da bi domaća preduzeća postala konkurentna u međunarodnim okvirima, neophodna je izmena načina razmišljanja i usvajanje savremenih svetskih dostignuća u oblasti upravljanja organizacijom. Srđan Bogetić i saradnici (2011) navode u svom istraživanju da ekonomski napredak i razvoj Republike Srbije zahteva potrebu razvoja konkurentne ekonomije zasnovane na znanju, novim tehnologijama i inovativnosti.

## **6. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST (privrženost - odanost)**

### **6.1. Objekti organizacione posvećenosti**

Kada socijalni psiholog želi da opiše značajna zapažanja jedne osobe o društvenom poretku i njene dispozicije za ponašanje u odnosu na taj poredak, onda se govori o stavovima te osobe. U studiji Krech i Crutchfield (1980) navode da se jedan stav može definisati kao trajna organizacija opažajnih, nagonskih, osećajnih i prilagođavajućih procesa vezanih za neki predmet čovekovog sveta. Osećanje pripadnosti organizaciji i uživanje u svom radu može da se doživi ako ste zadovoljni svojim poslom. To uopšteno ne znači da ćete imati pozitivna osećanja prema organizaciji u kojoj radite.

Organizaciona posvećenost bi se mogla tretirati kao određeno proširenje zadovoljstva poslom. Prema Greenberg i Baron (1995) organizaciona posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni oseća ne prema svome poslu, kao što je to slučaj kada je zadovoljan poslom, već prema organizaciji kao celini ili prema nekim njenim članovima. Pri tome sam termin posvećenost ukazuje na znatno jači stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji nego kada je reč o zadovoljstvu poslom. Modwday, Steers i Porter (1979) organizacionu posvećenost definišu kao stepen pojedinca odnosa i iskustva kao osećaj lojalnosti prema organizaciji. Pored lojalnosti, organizaciona posvećenost obuhvata spremnost pojedinca da produži napor u cilju daljeg angažovanja na organizacione ciljeve i stepen podudarnosti organizacije sa ciljevima i vrednostima pojedinca. Allen i Meyer (1996) su definisali organizacionu posvećenost kao psihološku vezu između zaposlenog i njegove organizacije, koja čini manje verovatnim da će zaposleni dobrovoljno napustiti organizaciju. Organizaciona posvećenost se odnosi na zadovoljstvo poslom i tu je dodir sa prirodnim emocionalnim reakcijama radnika na rad. Allen i Meyer (1996) međutim, navode da posvećenost poslu može da se primeni na celu organizaciju, dok se zadovoljstvo poslom primenjuje samo na specifičan posao. Nebojša Janićijević (2008) smatra da organizaciona posvećenost pokazuje da zaposleni osećaju duboku privrženost organizaciji ili nekim njenim članovima. Nebojša Janićijević (2008) dalje navodi da je organizaciona posvećenost daleko šira od običnog zadovoljstva i obuhvata spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju. Riketta (2002) smatra da postoji pozitivna povezanost između organizacione posvećenosti i produktivnosti na radu, iako je ta povezanost slaba. Autori Bateman i Strasser (1984) razmatraju da je posvećenost definisana kao višedimenzionalna po prirodi, uključuje lojalnost zaposlenog prema organizaciji, spremnost da se vrši napor u korist organizacije, stepen podudaranja ciljeva i vrednosti sa organizacijom, i želju da se zadrži članstvo. Istraživači razmatraju posvećenost kao verovatnoću da će se pojedinac držati posla i osećati se psihološki vezanim za njega, bez obzira da li je zadovoljavajući ili ne. Prema George i Jones (2011) na posvećenost kao organizacionu varijablu se najčešće gleda u kontekstu osećanja i uverenja o celokupnoj organizaciji, i ova oblast teorije i istraživanja posvećenosti se značajno razvila mnogo ranije, ali može biti povezana i sa osećanjima i uverenjima o određenim jedinicama unutar i izvan organizacije, kao što su posao, tim, grupa, udruženje, sindikat, profesija. Društvo za upravljanje ljudskim resursima uradilo je studiju pod nazivom Zaposleni zadovoljstvo poslom i radno angažovanje, dolaze do rezultata da 40% zaposlenih su bili veoma zadovoljni, a 90% su donekle zadovoljni. To bi značilo da je samo 40% od zaposlenih imalo verovatvo jaku emocionalnu obavezu prema svojoj kompaniji.

Organizaciona posvećenost je varijabla koja se najčešće izučava na individualnom nivou ponašanja zaposlenih u okviru organizacionog ponašanja, ali se često posmatra i kao grupna ili timska varijabla. Organizaciona posvećenost je jačina identifikacije pojedinaca s organizacijom i njegova uključenost (emocionalna i intelektualna) u određenu organizaciju. U studiji Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) navode da organizacionu posvećenost karakterišu tri faktora:

1. jako verovanje u/i prihvatanje organizacionih ciljeva i vrednosti.
2. spremnost da se angažuje i povećano zalaže u korist organizacije i ostvarivanja njenih ciljeva.
3. želja da se održi članstvo i pripadnost organizaciji.

Iako se zadovoljstvo poslom i njegovim različitim aspektima često uzima kao najvažniji prediktor napuštanja organizacije, neki autori smatraju da je zadovoljstvo organizacijom važniji i bolji prediktor. Autori Porter i saradnici (1974) ovjašnjavaju uzroke napuštanja organizacije i uvode koncept organizacione posvećenosti koja označava jačinu identifikacije pojedinca s određenom organizacijom i uključenost u nju. Neka istraživanja pokazuju da i zadovoljstvo poslom ima sličnu prediktivnu tačnost kao i zadovoljstvo organizacijom, iako organizaciona posvećenost ima nešto jaču povezanost s namerom da se ode i s tim povezanim ponašanjem.

Kanter (1968) je bila među prvima koji su definisali termin posvećenost kao spremnost socijalnog aktera da da svoju energiju i lojalnost nekom socijalnom sistemu. Objekti organizacione posvećenosti kao stanje u kojem se zaposleni identifikuju s određenom organizacijom i njenim ciljevima, i želi da ostane član te organizacije. Visoki stepen uključenosti u posao znači identifikovanje s ličnim poslom, a visoki stepen posvećenosti organizaciji znači identifikovanje s organizacijom u kojoj je ličnost zaposlena. U smislu organizacione posvećenosti, termin akter se odnosi na zaposlene, dok termin sistem se odnosi na organizaciju. Porter i saradnici (1974) navode da objekti organizacionu posvećenost kao jako uverenje i prihvatanje ciljeva organizacije, kao spremnost da se vrši značajan napor u korist organizacije, i definitivna želja da se zadrži članstvo u organizaciji. Mnoga istraživanja ukazuju Mowday i saradnici (1979) da organizaciona posvećenost takođe dovodi do smanjenja odsustvovanja i kretanja i zapravo je bolji indikator kretanja nego što je to zadovoljstvo poslom. Prema Porteru i saradnicima (1974) to je zato što je to globalniji i trajniji odgovor organizaciji nego što je to zadovoljstvo određenim poslom. Ova istraživanja su obavljena u periodu od tri decenije, zato moramo pažljivo donositi zaključke, jer se odnos zaposleni – poslodavac znatno promenio tokom tog perioda. Prema autorima Spence i Nahn (1997) postoji stav da zaposleni ostaje u jednoj organizaciji tokom većeg dela svoje karijere postao je izuzetno zastareo. Ovo se odnosi više na zapadno tržište, dok je u Japanu i dalje u trendu zaposlenje od početka do kraja karijere. Autori Spence i Nahn (1997) dalje navode u svom istraživanju da mera pripadanja zaposlenog organizaciji, kao što je posvećenost, postaje diskutabilna. Mogao bi se izvući zaključak da je organizaciona posvećenost verovatno manje važna kao stav prema poslu nego što je to ranije bila. Robins i Judge (2009) navode u svojoj kulturnoj knjizi da posvećenost zaposlenog jednoj organizaciji ne mora da bude tako važna kao što je stav u odnosu na posao kakav je nekada bio. Istraživanja o poremećenoj organizacionoj podršci – opšte verovanje zaposlenih da njihova organizacija vrednuje njihov doprinos i vodi brigu o njihovoj dobrobiti – pokazuju da posvećenost organizacije zaposlenom može da donese dobit. Ima više istraživanja koja pokazuju u svojim



istraživanjima da visok stepen primećene organizacione posvećenosti vodi do povećanog zadovoljstva poslom i smanjenja kretanja.

Vanderberg i Lence (1992) smatraju da ukoliko želimo da u potpunosti shvatimo stavove ljudi prema radu moramo da, pored koncepta zadovoljstva poslom, takođe uzmemo u obzir i osećanja ljudi prema svojim organizacijama. Da bi objasnili prirodu organizacione posvećenosti, teoretičari su je rastavili na osnovne komponente. U studiji Becker i Billings (1993) su ustanovili razliku između dimenzija posvećenosti odnosno posebnog entiteta kao što je grupa ili pojedinac, za koju se jedna osoba vezuje, i osnovna posvećenost, osnovnih razloga zbog kojih se pojavljuje privrženost. Ljudi se mogu vezati za različite entitete u svojim organizacijama. Mogu osećati različite stepene posvećenosti prema svojim kolegama, podređenima, nadređenima, klijentima ili rukovodstvu. Becker i Billings (1993) su pokušali da naprave kategorizaciju nekih od ovih objekata. Napravili su razliku između onih čija je posvećenost koncentrisana na niže organizacione nivoe, kao što je nečija radna grupa i supervizor, i onih koji su pre svega usredsređeni na više nivoe kao što je poslovodstvo i organizacija u celini. Kombnujući visoke i niske nivoe svake od ovih grupa, identifikovali su četiri različita profila posvećenosti.

U studiji Becker i Billings (1993) su napravili razliku između dva osnovna objekta ili tipa posvećenosti:

- supervizoru i radnoj grupi, i
- poslovodstvu i organizaciji.

Kombinovanjem po dva niska i visoka nivoe svake od ovih grupa došli su do četiri profila posvećenosti koje prikazujemo u tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Četiri vrste organizacione posvećenosti

<b>POSVEĆENOST SUPERVIZORU I RADNOJ GRUPI</b>			
<b>POSVEĆENOST</b>	Niska	Niska	Visoka
<b>POSLOVODSTVU</b>		Neprivrženi	Lokalno posvećeni
<b>I ORGANIZACIJI</b>	Visoka	Globalno posvećeni	Posvećeni

Izvor: Becker & Billings, 1993

Prvo, pojedinci koji imaju nizak stepen posvećenosti radnim grupama i supervizorima kao i nizak stepen posvećenosti poslovodstvu i organizaciji ocenjeni su kao neposvećeni. S druge strane, pojedinci koji su veoma posvećeni obema grupama objekata ocenjeni su kao posvećeni. Između ove dve grupa prema Becker i Billings (1993) postoje još dve grupe: (1) oni koji su veoma posvećeni svojim supervizorima i radnoj grupi ali ne i poslovodstvu i organizaciji (nazivaju ih lokalno posvećeni) i (2) oni koji su veoma privrženi poslovodstvu i organizaciji, ali ne i supervizoru i radnoj grupi (nazivaju ih globalno posvećeni). U studiji koju su sproveli u velikoj organizaciji koja je snabdevala vojsku, Becker i Billings (1993) su ustanovili da su različiti stavovi radnika u saglasnosti sa njihovim profilima. Da bismo u potpunosti razumeli koncept posvećenosti, ne samo što moramo da razmatramo različite objekte već i osnove – odnosno motive zbog kojih su ljudi posvećeni. Dva različita pristupa tumečenju ovih osnova su dominantna – orijentacija na siguran ulog i orijentacija na saglasnost ciljeva pojedinaca i organizacije.

Prema Nebojši Janićijeviću (2008) navodi tri osnovna pitanja vezana za organizacionu posvećenost su: objekti posvećenosti, osnova ili izvor posvećenosti i efekti posvećenosti.

Objekti posvećenosti prema Nebojši Janićijeviću (2008) mogu biti različiti, jer se ljudi mogu vezati za različite entitete u svojim organizacijama. Ljudi se mogu vezivati za samu organizaciju, ali i za određene pojedince ili grupe u njoj. U studiji Batijarević-Šiber (1999) smatra da postoji namerno napuštanje organizacije na osnovu lične odluke i želje onoga koji odlazi (dobrovoljni) ili zbog organizacionih potreba. Ovo se može kontrolisati, odnosno organizacija može da utiče na činioce koji je uslovljavaju. Niz istraživanja pokazuje konzistentnu negativnu povezanost između radnog zadovoljstva i organizacione posvećenosti Porter i saradnici (1974; Locke, (1984). Ovde postoji problem kao izraz nezadovoljstva, a simptom je problema nezadovoljavajućeg stanja u samoj organizaciji. Neki autor Mobbley (1978) smatra da odluka o odlasku iz organizacije zavisi uglavnom od dva faktora:

- nivo zadovoljstva poslom i
- broju aktivnih alternativa koje zaposleni ima izvan organizacije.

Objekti posvećenosti prema Nebojši Janićijeviću (2008) mogu biti na dva nivoa: nivo radne grupe i nivo organizacije. Na nivou radne grupe objekt posvećenosti može biti neformalna ili formalna grupa, personala sa kojima pojedinac radi, ali i neposredni rukovodilac zaposlenog. Zaposleni se mogu vezati i osećati vrlo visok nivo posvećenosti prema svojim neposrednim kolegama na poslu. Taj osećaj može proizilaziti iz prisnog drugarskog odnosa koji se razvio među njima, kao i dugogodišnjeg zajedničkog rada i uzajamnog pomaganja. Posvećenost kolegama može dolaziti i iz prijateljskih čak i rođaćkih veza van radnog mesta. Posvećenost nadređenom rukovodiocu dolazi najčešće kao posledica veoma dobrog prijema zaposlenog od rukovodioca i odnosa razumevanja i prijateljstva koje se vremenom razvija između njih.

Prema Nebojši Janićijeviću (2008) zaposleni može biti posvećen i organizacionom nivou, i to kako organizaciji tako i rukovodstvu organizacije. Mora se istaći da su posvećenost liderstvu i samoj organizaciji međusobno interaktivne: posvećenost organizaciji često proizilazi iz posvećenosti rukovodstvu dok posvećenost rukovodstvu može biti posledica posvećenosti organizaciji. Nebojša Janićijević (2008) navodi da u manjim organizacijama zaposleni su češće direktno posvećeni harizmatičnom liderstvu, dok je posvećenost organizaciji iz nje izvedena kategorija. Dok je u većim kompanijama prema Nebojši Janićijeviću (2008) situacijama obrnuta: zaposleni ne poznaju lidere kompanije i posvećenost njima može doći samo kao posledica posvećenosti kompaniji kao celini.

Zaposleni koji su posvećeni i na grupnom i na organizacionom nivou potpuno su posvećeni. Moguće je, međutim da neko bude lokalno posvećen: samo kolegama ili svome šefu, ali ne i organizaciji kao celini. Najzad, zaposleni može biti posvećen organizaciji kao celini ili njenom rukovodstvu, ali da ne oseća takav stepen posvećenosti prema svojim kolegama u neposrednom radnom okruženju.

## **6.2. Izvori organizacione posvećenosti**

Prema više autora Porter i saradnici (1974) organizaciona posvećenost je stav koji je povezan sa poslom. S obzirom da stavovi navode Johns i Saks (2005) utiču na naše ponašanje prema objektima,

situacijama, osobama ili grupama, najlakši način da se definiše organizaciona posvećenost je da se kaže da je to stav koji odražava snagu odnosa između jedne organizacije i zaposlenih u njoj. Uspeh organizacije usko je povezana sa naporima i motivacijom svojih zaposlenih. Nivo do kojeg se zaposleni angažuje u svom radu (uključivanje novih radnih mesta), obavezuje i veruje u ciljeve i svrhu (organizaciona obaveza) organizacije, želi da radi (radna etika) i obavezuje na određenu karijeru ili profesiju može sve da ima uticaja na organizaciju. U današnjoj ekonomiji, gde se očekuje od organizacije da učine više sa manje resursa (tj. ljudi i novca), izuzetno je važno za organizacije da zadrže visoku produktivnost svojih radnika. Zaposleni koji su uključeni u rad i posvećeni svojim organizacijama daju kompanijama ključne komparativne prednosti – uključujući veću produktivnost i smanjeno kretanje zaposlenih. Značaj rada organizacione posvećenosti zavisi od same organizacije. Ako organizacija želi da postane konkurentna i da ima rast, to će postići na dva načina angažovanjem zaposlenih u svom poslu i motivisanjem zaposlenih da budu efikasniji u organizaciji. S druge strane, ako organizacija ima veliki promet, malu proizvodnju i veliko odsustvovanje, ne treba da se bavi organizacionom posvećenošću. Međutim, lideri te organizacije moraju da shvate, da u jednom trenutku u životnom ciklusu organizacije, će nesumnjivo morati da se takmiče sa organizacijom koja pridaje važnost organizacionoj posvećenosti. Sluss i Ashforth (2007) navode proširujemo prethodni fokus na organizacionu posvećenost da bi opravdali značajniju ulogu koji imaju zaposleni sa liderstvom. Identifikacija odnosa predstavlja merilo kojim se pojedinac definiše u pogledu date uloge-odnosa, u ovom slučaju, odnos sa etičnim liderom.

Osnova ili izvor posvećenosti prema Nebojši Jančićeviću (2008) se odnosi na izvore ili uzroke posvećenosti i odgovara na pitanje: zašto je neko posvećen svojoj organizaciji? Istraživanja su ukazala na tri grupe uzroka ili osnova posvećenosti.

Pva grupa uzroka prema Nebojši Jančićeviću (2008) se naziva orijentacija na siguran ulog. Ta onova stvara tzv. kontinualnu posvećenost. Izvor posvećenosti je u tom slučaju akumulirana investicija zaposlenog u organizaciji gde radi i saznanje da će, napusti li organizaciju, izgubiti efekte onoga što je godinama ulagao u organizaciju. Kada neko duže vreme radi u organizaciji, on ulaže energiju i vreme u izgradnju svoje pozicije i odnose sa kolegama na poslu. Ukoliko napusti organizaciju i pređe u neku drugu, pojedinac je svestan da neće moći da prenese te svoje veze i poziciju i da će mu trud koji je uložio da ih stvori propasti. Ako napušta organizaciju, on ide u novu sredinu, gde iznova mora da se dokazuje.

Druga grupa posvećenosti odnosi se prema Nebojši Jančićeviću (2008) na saglasnost ciljeva pojedinaca i organizacije. Zaposleni može biti posvećen organizaciji zato što deli njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju ciljeva organizacije vidi najbolji način da ostvari lične ciljeve. Ova grupa proizvodi afektivnu posvećenost u kojoj pojedinac ostaje u organizaciji i žrtvuje se za nju jer se slaže sa njenim pravcem delovanja.

Treća grupa posvećenosti organizaciji prema Nebojši Jančićeviću (2008) je normativna i nastaje kao rezultat osećanja obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji i da joj posveti svoje vreme i energiju. Ovo osećanje obaveze nametnuto je od strane okoline zaposlenog. Uticajni pojedinci u okruženju zaposlenog mogu vršiti jak pritisak na zaposlenog da oseća moralnu odgovornost prema organizaciji.

Prema Nebojši Janićijeviću (2008) faktori koji utiču na visinu organizacione posvećenosti dele se u pet grupa:

- Prva grupa faktora odnosi se na karakteristike samog posla. Veći stepen autonomije na poslu, veće mogućnosti za usavršavanje, učenje, napredovanje na poslu, manji stepen specijalizacije i formalizacije karakteristične su za poslove koji, prema istraživanjima, proizvode veću organizacionu posvećenost zaposlenih.
- Drugo, priroda nagrada koje se nude zaposlenima takođe utiču na njihov stepen organizacione posvećenosti. Utvrđeno je da je veća posvećenost zaposlenih u onim preduzećima koja nude razne oblike učešća zaposlenih u podeli profita.
- Treće, mogućnosti zapošljavanja utiču na visinu organizacione posvećenosti jer je očekivano da zaposleni sa manjim mogućnostima za zapošljavanje na drugom mestu imaju veći stepen posvećenosti.
- Odnos organizacije prema novozaposlenima može uticati na stepen posvećenosti. Nemaran, krut odnos organizacije prema tek zaposlenim pojedincima stvorice znatno manji stepen njihove organizacione posvećenosti.
- Lične karakteristike zaposlenih utiču na posvećenost poslu. Kao što se može pretpostaviti sa protokom staža i godina starosti jača osećaj posvećenosti poslu već i zbog toga što se povećava ulog zaposlenog i njegove nagrade, dok se njegove alternative za zaposlenje na drugom mestu smanjuju.

Prema Nebojši Janićijeviću (2008) žene su, uopšteno, manje posvećene poslu, delimično zbog njihove veće posvećenosti porodici, ili što obavljaju uglavnom poslove čije karakteristike proizvode manju posvećenost.

Becker i Billings (1993) je uradio orijentaciju na siguran ulog i ona se odnosi na akumulisane investicije koje pojedinac može da izgubi ako napusti organizaciju. Prema istraživanjima smatra se što je više zaposleni u radnom odnosu, njegov odlazak iz organizacije postaje sve skuplji, jer menadžment organizacije strahuje da će izgubiti ono što je investirano u organizaciju, i da to neće moći investiciju da nadoknadi. Simons i Roberson (2003) tvrde da kao i kod slučaja uključenosti u posao, podaci istraživanja ukazuju na negativnu povezanost između posvećenosti organizaciji i izostanaka s posla, kao i fluktuacije. Čini se da je emocionalna prednost jače povezana s organizacionim ishodima poput radne performanse i fluktuacije nego što su to druge dve dimenzije posvećenosti organizaciji. Dunham, Grube i Castaneda (1994) smatraju da je emocionalna posvećenost jače povezana s organizacionim ishodima poput radne performanse i fluktuacije nego što su to druge dve dimenzije posvećenosti organizaciji. Dunham, Grube i Castaneda (1994) su utvrdili da je u 72 posto slučajeva emocionalna posvećenost značajan prediktor raznih ishoda (percepcije karakteristika radnog zadatka, zadovoljstva karijerom, naknade odlaska iz organizacije), u poređenju sa samo 36 posto slučajeva u kojima je značajan prediktor kontinualna posvećenost. Istraživanje koje su sproveli Maurer i Lippstreu (2008) o ličnom zalaganju za organizacije koje pružaju veliku mogućnost za razvoj zaposlenih, složenost posvećenosti su izneti na svetlost dana. U ovoj studiji je utvrđeno da orijentacija na učenje ima značajnu moderatornu posvećenost. Maurer i Lippstreu (2008) navode da ako pojedinac održava nisku orijentaciju učenja, organizaciju koja pokušava da podstakne učenje i razvojne aktivnosti može negativno da utiče na posvećenost pojedinca. Maurer i Lipstreu (2008) smatraju da dok postoji mnogo mogućih obješnjenja za to,

jedan primarni razlog je da se očekuje da se izvrši napor učenja i razvoja koji želi pojedinac. Ovaj efekat se vidi u performansama orijentacije zaposlenih, pri čemu pojedinac koji opaža da učenje izvan željenog nivoa performansi, može negativno da utiče na njihovu posvećenost organizaciji. Za ublažavanje mogućih negativnih uticaja na posvećenost, Maurer i Lippstreu (2008) preporučuju prijem radika orijentisanih na učenje, podsticanje učenja radnika koji su orijentisani na učenje ili možda više praktično naglašavajući aspekte učenja. Ovo zahteva da organizacije adekvatno reaguju na individualne razlike u cilju razvijanja posvećenosti u okruženju. Danas je pojam posvećenosti možda manje važan poslodavcima i zaposlenima nego što je to nekada bilo. Nepisani ugovori o lojalnosti, koji je postojao prije dvadeset godina između zaposlenih i poslodavaca, ozbiljno je narušen i zamisao da bi zaposleni ostali u istoj organizaciji tokom skoro čitave svoje karijere sve je više zastarela. Rousseau (1997) smatra da su mere povezivanja zaposlenih i preduzeća, poput posvećenosti, problematične za nove radne odnose. Posvećenost organizaciji je verovatno manje važna kao stav o poslu nego što je nekada bila. Umesto nje mogli bismo očekivati da će nešto poput posvećenosti zanimanju posati relevantnijom varijablom, jer bolje odražava današnje fluidno radno okruženje.

### **6.3. Faktori organizacione posvećenosti**

Efekti organizacione posvećenosti su u svim istraživanjima pozitivni. Visok stepen posvećenosti zaposlenih ukazuje na veću motivisanost, a shodno tome i veći stepen produktivnosti njihovog rada. Posvećeni zaposleni prema Nebojši Janićijeviću (2008) će sigurno manje odsustvovati sa posla i pokazivati manju sklonost ka napuštanju organizacije pa će stepen fluktuacije biti manji. Posvećenost pokazuje spremnost zaposlenih na žrtvovanje, što može biti vrlo dragoceno za organizaciju u uslovima krize. Otkritveno je prema Nebojši Janićijeviću (2008) da organizaciona posvećenost proizvodi i određene pozitivne posledice po samog pojedinca. Posvećenost prema Nebojši Janićijeviću (2008) vodi ka boljoj karijeri a time i većim nagradama i obavljanju kvalitetnih poslova. Posvećeni zaposleni su zadovoljniji svojim poslom, što se prelijeva i na privatni život. Organizaciona posvećenost, ukratko, predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni oseća prema organizaciji kao celini ili prema nekim njenim članovima.

Postoje mnogi faktori organizacione posvećenosti. Ovde ćemo navesti neke od najvažnijih faktora:

Prvo, Crossan, Lane i Withe (1999) su uradili istraživanje u kojem su pokazali da na faktore organizacione posvećenosti utiču karakteristike posla. Konstatovali su da je privrženost veća kada ljudi uživaju veći stepen odgovornosti za poslove koje obavljaju i imaju velike mogućnosti za napredovanje. Mathiew i Hamel (1989) došli su do rezultata da je faktor organizacione posvećenosti veći među pojedincima čiji su poslovi veoma obogaćeni. Kad neki posao ima više ovih karakteristika, radnici su posvećeniji poslu. Tompson i saradnici (1992) imajući u vidu činjenicu da su ovi faktori uobičajeno veoma prisutni među ljudima koji sami sebe zapošljavaju, nije nikakvo iznenađenje da je stepen posvećenosti među tim pojedincima veći nego među onima koji rade u organizacijama.

Drugo, Florkowski i Schuster (1992) su došli do rezultata da posvećenost radnika takođe zavisi od prirode nagrade koju on ili ona dobiju. Njihovo istraživanje je pokazalo da osećanje posvećenosti jača ako se koristi program učešća u dobiti, posebno ako radnici veruju da se program sprovodi na pravedan način. Greenberg i Baron (1990) dolaze do rezultata da ukoliko radnici veruju da se

nagrade dele na pravedan način, oni će verovati da je kompanija preuzela dugoročnu obavezu da se prema njima ophodi na pravedan i pošten način, čime se jača njihovo osećanje posvećenosti.

Treće, Caldwell, Chatman, O'Relly i Charles (2008) tvrde da organizaciona posvećenost zavisi od mogućnosti alternativnog zapošljavanja, kao što se pretpostavlja, što su veći izgledi da će se naći drugi posao, to je manja posvećenost pojedinca.

Četvrto, percepcije posvećenosti se verovatno mogu dovesti u vezu sa ponašanjem organizacije prema novozaposlenima. Organizacije mogu mnogo toga da ponude da bi pomogle novim radnicima da nauče posao i postanu produktivni članovi svoje organizacije. Caldwell i saradnici (2008) ustanovili su da organizaciona posvećenost zavisi od toga da li organizacija koristi rigorozne metode regrutovanja kao i komunikacije jasnih organizacionih sistema vrednosti. Reichers (1985) sa Ohajo Stejt Univerziteta smatra da kada jedna organizacija mnogo ulaže u nekoga tako što na sve načine pokušava da ga zaposli, taj pojedinac je spremniji da vrati uloženu energiju time što će izraziti osećanje posvećenosti organizaciji. Ista dinamika prema Reichers (1985) važi i za radnike koji su na zadatku u inostranstvu. Gregersen i Stewart (1992) su ustanovili da će radnici biti posvećeniji organizacijama, ako one jasnije objasne novu ulogu koju je radnik dobio, i ako adekvatnije nadoknade njihove troškove. On dalje dolazi do zaključka da je spremnost organizacije da ulaže u svoje radnike nagrađena posvećenošću zaposlenih.

Peto i razne lične karakteristike prema Gregersen i Stewart (1992) takođe utiču na organizacionu posvećenost. Oni dolaze do rezultata da ljudi koji imaju duži radni staž u svojim organizacijama mnogo su privrženiji organizacijama nego oni koji rade kraće. Njihovi rezultati se zasnivaju na osnovu pristupa sigurnog uloga koji smatra da su oni koji duže rade u organizaciji u nju više i investirali. Pol je druga lična karakteristika koja ima veze sa posvećenošću. Godinama su istraživači smatrali da su žene manje posvećene svom poslu nego muškarci. To se može razumeti kada se zna da su poslovi koje žene tradicionalno obavljaju manje zahtevni, da su nižeg ranga, pa da prema tome ne mogu biti posebno privlačni. Oni dolaze do rezultata da će žene sve više raditi na boljim poslovima koji donose veće zadovoljstvo. Kako se ovaj trend razvijao, polne razlike u vezi sa organizacionom posvećenošću su nestajale.

Da li biste radili u organizaciji u kojoj biste se potpuno razlikovali od većine drugih zaposlenih – posebno u vezi sa rasom i polom. Da bi odgovorili na ova pitanja Tsu, Egan i O'Rajli (1992) sproveli su anketu među više od 1700 zaposlenih iz 151 radne grupe u tri velike kompanije. Upoređana su tri različita merenja organizacione posvećenosti: psihološka vezanost, izveštaji o učestalosti odsustvovanja s posla koji sastavljaju sami zaposleni i želja da se nastavi rad u kompaniji. Tsu, Egan i O'Rajli (1992) su ustanovili da je različitost u negativnoj korelaciji sa organizacionom posvećenošću: što je bila veća razlika između ljudi i njihovih kolega u pogledu pola i rase, to su oni bili manje vezani za svoje organizacije, manje zainteresovani da nastave da rade u toj kompaniji, i često su izostajali sa posla. Najniži nivo organizacione posvećenosti ustanovljeni su među muškarcima i belcima. Sadašnji rezultati ukazuju na činjenicu da se ljudi koji su tokom dugog niza godina bili demografska većina mogu osećati nelagodno zbog erozije svog statusa. Tsu, Egan i O'Rajli (1992) kažu, lideri su suočeni sa teškim poslom uspostavljanja i očuvanja ravnoteže, i moraju da posvete pažnju negativnim efektima različitosti na posvećenost pojedinaca i fluktuaciju i istovremeno pokušaju da iskoriste prednosti koje nudi heterogena sredina.

Fu, Deshpande i Zhao (2011) su uradili studiju koja ispituje faktore koji utiču na organizacionu posvećenost. Oni su analizirali 214 zaposlenih koji rade u kineskim državnim kompanijama čelika. Etično ponašanje vršnjaka i etično ponašanje uspešnih lidera ima značajan uticaj na organizacionu posvećenost. Prema njihovim rezultatima Fu i saradnici (2011) četiri aspekta zadovoljstva poslom (plata, sledbenici, kontrola i sam rad) imaju značajan uticaj na organizacionu posvećenost.

Ambrose i Schminke (2008) istakli su se, primera radi, time što su etično poklapanje, u istraživanju njegove veze sa organizacijskom posvećenošću, tretirali kao odnos dostignutog moralnog razvoja pojedinca i etične klime.

#### **6.4. Dimenzije organizacione posvećenosti**

Dimenzije organizacione posvećenosti zavise od mere do koje je jedan zaposleni lojalan svojoj organizaciji. Prema Gattinger (1992) organizaciona posvećenost je od pomoći u predviđanju odsustvovanja sa posla i aljkavosti na poslu. Zbog toga, puno pažnje je posvećeno ovoj toriji i istraživanjima u organizacionom ponašanju i liderstvu. Mnogo studija je urađeno za poređenje organizacione posvećenosti širom sveta. Većina ovih istraživanja je sprovedena od strane istraživača različitih zemalja i različitih kultura. Prema Gattinger (1992) sprovedena je studija da se utvrdi razlika u nivoima posvećenosti između Sjedinjenih Država i Japana. Gattinger (1992) navodi da dobijeni rezultati govore da je veoma mala razlika između ove dve zemlje. Utvrđeno je da je mali iznos razlike između dve zemlje bila zasnovana na društvenim i kulturnim razlikama. Istraživao je organizaciono zadovoljstvo i organizacionu posvećenost kako bi utvrdio koliki imaju uticaj na višak zaposlenih. Analiza je utvrdila da su viši nivoi organizacione posvećenosti povezani sa nižim nivoima viška zaposlenih. Takođe utvrđeno je da zadovoljstvo poslom nije pokazalo značajnu vezu sa nivoima viška zaposlenih. Cooper-Hakim i Viswervaran (2005) krenuli su da utvrde inter korelacione aspekte posvećenosti na radu i uticaj posvećenosti na radu prema dimenzijama radnog angažovanja na ishode varijabli kao što su zadovoljstvo poslom, obavljanje posla i viška zaposlenih. Rezultati su pokazali prema Cooper-Hakim i Viswervaran (2005) da postoji velika razlika preklapanja između afektivnih i organizacionih obaveza. Međutim, korelacija je skromna, i rezultati sugerišu da koncept preklapanja nije preteran prema višku zaposlenih.

Individualna – organizaciona orijentacija na saglasnost ciljeva bavi se pitanjem stepena saglasnosti ličnih ciljeva ljudi koji se identifikuju sa organizacijom sa ciljevima organizacije. Ovaj pristup, koji su popularisali Lajman Porter i saradnici (1974) pokazuje spremnost ljudi da prihvate i rade na ostvarenju organizacionih ciljeva. Ovaj stav posmatra organizacionu posvećenost kao rezultat tri faktora: (1) prihvatanja ciljeva i vrednosti organizacije, (2) spremnosti da se pomogne organizaciji da ostvari svoje ciljeve i (3) želje da se ostane u organizaciji.

Mathieu i Zajoc (1990) u istraživanju organizacione posvećenosti polazili su sa stanovišta jednog o dva pristupa, jasno je da su oba pristupa bila neophodna da bi se razumela organizaciona posvećenost. Imajući ovo u vidu Meyer, Alen i Gellatly (1990) pretpostavili su da postoje dve različite osnovne organizacione posvećenosti – kontinualna posvećenost i afektivna posvećenost. Kontinualna posvećenost koja se vezuje za pristup sigurnog uloga, odnosi se na intenzitet tendencije jedne osobe da nastavi da radi za neku organizaciju, jer ne može da postupi drugačije. Afektivna posvećenost koju predlaže pristup saobraznosti ciljeva, odnosi se na jačinu želje neke osobe da

nastavi da radi za neku organizaciju, jer se on ili ona slažu sa tim i to žele. Meyer, Allen i Gellatly (1990) pošto su predložili ova dva oblika posvećenosti, postalo im je jasno da postoji i treća vrsta, koju su oni nazvali – normativna posvećenost. Hackett, Boycio i Hausdorf (1994) smatraju da se ova vrsta posvećenosti odnosi na osećanje obaveze koje ima radnik da ostane u organizaciji zbog pritiska drugih. Upitnici kojim su se merile ove tri osnovne posvećenosti razvijeni su, a Heket i saradnici (1994) u svom istraživanju su ih koristili i potvrdili da se ova tri oblika u stvari međusobno razlikuju. Ako poredite elemente slične onima koje su korišćeni za merenje svih vrsta posvećenosti, moći ćete da uvidite razliku između ova tri različita oblika.

Mnogi autori su koristili gore navedene merne instrumente i ne samo da su ustanovili da su ove tri osnovne vrste posvećenosti važne, već da odražavaju različite aspekte organizacione posvećenosti. Allen i Meyer (1991) su ustanovili da dok se afektivna posvećenost dovodi u vezu sa radnim iskustvom koje kod ljudi izaziva osećanje kompetentnosti, dotle se kontinualna posvećenost povezuje sa zabrinutošću da se ne izgube privilegije od posla. U ovim istraživanjima je ustanovljeno da su mnoge promenljive veličine u vezi sa nekom od osnova posvećenosti – bilo kao njen uzrok bilo kao posledica.

Postavlja se pitanje da li su zaposleni iz različitih zemalja na slične načine posvećeni svojim organizacijama. Cheng i Stockdale (2003) su uradili studiju i istražili to pitanje i uporedili posvećenost organizaciji kineskih zaposlenih i posvećenost organizaciji kanadskih i južnokorejskih zaposlenih. Iako su rezultati potvrdili da su sve tri vrste posvećenosti – normativna, trajna i emocionalna – prisutne u svim tim kulturama, ti rezultati takođe ukazuju na neke razlike u tome koliko je svaka vrsta posvećenosti važna u tim zemljama.

Normativna posvećenost, osećaj obaveze ostajanja unutar organizacije iz etičnih razloga, bila je jača u kineskom uzorku zaposlenih nego u kanadskim i južnokorejskom uzorku. Emocionalna posvećenost, odnosno emocionalna privrženost organizaciji i verovanje u njene vrednosti, takođe je bila jača u Kini u odnosu na Kanadu i Južnu Koreju. Cheng i Stockdale (2003) smatraju da to može da nam objasni kineska kultura. Kinezi ističu lojalnost svojoj grupi, a u ovom sličaju nečija „grupa“ je organizacija za koju osoba radi, pa tako zaposleni mogu osećati posebnu lojalnost od početka i mogu postati emocionalno privrženiji organizaciji što su duže u njoj. Kinezi čak organizaciju vide kao deo svoje grupe i postaju emocionalno posvećeni toj grupi, tako da su više i posvećeni svojoj organizaciji. Prema Cheng i Stockdale (2003) kontinualna posvećenost, percipirana ekonomska vrednost ostanka u organizaciji u poređenju s odlaskom iz nje, bila je manje izražena u kineskom uzorku nego u kanadskom i južnokorejskom uzorku. Jedan je od razloga manje kontinualne posvećenosti je taj da kineski radnici pridaju veću pažnju lojalnosti grupi nego individualnim potrebama. Cheng i Stockdale (2003) zaključuju da se, iako se u sve tri zemlje pojavljuje normativna, kontinualna i emocionalna posvećenost, stepen u kojem je svaki pojedini oblik posvećenosti važan razlikuje se među zemljama.

Na osnovu tri komponente posvećenosti Meyer i Allen (1991), su uradili Model (TCM) zaposlenih. Anketa organizacione posvećenosti meri tri oblika predanosti zaposlenih: emocionalna posvećenost (Affective Commitment), normativna posvećenost (Normative Commitment) i trajanje – kontinuitet posvećenosti (Continuance Commitment).



## 6.5. Povećanje posvećenosti

Wiener (1982) u svom radu je predstavio model organizacione posvećenosti, razlikujući normative i instrumentalne procese kao odrednice ponašanja. Model služi kao okvir za organizacionu posvećenost, i navodi normative i instrumente u okviru kojih je koncipiran. Organizaciona posvećenost je određena kao ukupnost normativnih pritisaka da deluju na način koji zadovoljava organizacione interese. Organizaciona posvećenost je identifikovana i generiše vrednosti lojalnosti i dužnosti kao neposredne odrednice zaposlenih u organizaciji. Tako opredjeljenje može da bude pod uticajem oba segmenta predispozicije i organizacione intervencije. Wiener (1982) je istraživao ulogu zapošljavanja, socijalizacije i njihov uticaj na organizacionu posvećenost. Yamada, Sugisawa, Sugihara i Shibata (2005) istražili su japanski nacionalni uzorak o povećanju posvećenosti na uzorku od 995 zaposlenih muškaraca uzrasta od 55 do 64 godine. Ova studija ispituje da li je postojeće istraživanje o organizacionoj posvećenosti važi i za starije zaposlene, bez obzira da li mere koje su jedinstvene za starije zaposlene imaju značajan odnos prema svojoj organizacionoj posvećenosti i da li se efekti razlikuju u statusu penzije. Rezultati hijerarhijske multiple regresione analize pokazale su značajne odnose između sledbenika, organizacione posvećenosti, zapošljavanja, ličnih odnosa na radnim mestima i karakteristika posla. Prema njihovim istraživanjima Yamada i sardnici (2005) postoji negativna predrasuda protiv starijih osoba i programa poslodavaca pod njihovim pokroviteljstvom, koji se odnosi na starije osobe, koji su u penziji. Iako je studija bila u skladu sa postojećim istraživanjima, oni su ukazali na značaj mera koje su jedinstvene za starije zaposlene.

Solinger, Olffen i Roe (2008) u svom članku nude konceptualnu kritiku modela s tri komponente (TCM) povećane organizacione posvećenosti i predlažu rekonceptualizaciju koja se zasniva na standardnoj teoriji stavova. Autori koriste stav organizacione posvećenosti zaposlenih koji pokazuju da model kombinuje bitno drugačije stavove posvećenosti. Autori sugerišu da je upotreba modela Meyer i Allen (1991) ograničena za ovu svrhu i da se usvoji model kao generička posvećenost. Konačno, oni raspravljaju o definiciji i merenju stava organizacione posvećenosti. Stefan Jaros (1991) kritikuje Majerov i Alanov tri komponentni model organizacione posvećenosti, jer je postao dominantan model za proučavanje opredeljenja na radnom mestu. S obzirom na svoju raširenu upotrebu, i analizirajući tačnost merenja razvijenih konstrukta je zagarantovan. Rad Stefana Jarosa (Jaros 1991) sadrži kritičku analizu organizacionog ponašanja i predlaže da Meyer i Allen (1991), ispituju valjanost svojih merenja subskale. Za merenje javljaju se obaveze (AC), normativna posvećenost (NC), predanost nastaljanja rada (CC). Stefan Jaros (1991) identifikuje ključna pitanja koja treba da poboljšaju tačnost i korisnost Mayer, i saradnici (2012) model. To uključuje odgovarajuća rešanja i predlaže pojačanje modela za merenje organizacione posvećenosti.

Postoje istraživanja o sudelovanju zaposlenih širom sveta. Deloitte (2014) ima podatke o više od 2500 ispitanih organizacija u više od 90 zemalja i kako se one bore za zaposlene. Pored toga, u periodu 2011-2012 Gallup studija (The WIN/Gallup International) od 142 zemalja i oko 180 miliona radnika pokazuje samo 13% zaposlenih učestvuje u radu širom sveta. To znači prema Krabtriu (Crabtre, 2013) da 63% motivacije nedostatka i manje verovatno da će uložiti diskretni rad u organizacionim ciljevima i ishodima. Nivo angažovanosti zaposlenih se razlikuje u raznim svetskim regijama, pa čak i u zemljama u tim regijama. Crabtre (2013) navodi da ekonomski razvijeno područje ne mora da znači da postoji i veća angažovanost zaposlenih. On dalje navodi

Crabtree (2013) da preko 19 zemalja zapadne Evrope da je samo 14% zaposlenih učestvovalo, 33% je aktivno učestvovalo u Severnoj Africi, a 35% na Bliskom Istoku.

## **6.6 Međusobno poverenje na poslu**

Fu Vajhu i saradnici (2011) došli su do rezultata da organizaciona posvećenost ima značajan pozitivan uticaj na etično ponašanje ispitanika. Među razne aspekte zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo sa promocijom, zadovoljstvo sledbenika. Kontrola je imala značajan pozitivan uticaj na etično ponašanje ispitanika. Starost zaposlenog ima značajan negativan uticaj na etično ponašanje, što je ukazalo da su mladi radnici pokazali bolje etično ponašanje nego stariji zaposleni. Studija Schrock, Hughes, Richards i Jones (2016). procenjuje direktne i indirektne efekte osobina i konkurentnosti na organizacionu posvećenost, koristeći podatke prikupljene iz industrijskih preduzeća. Rezultati u ovom istraživanju pokazuju pozitivan uticaj osobina konkurentnosti i psihološke stavove, kako pomažu da se objasne nedosledni nalazi u lirtaturi i naglašavaju potrebu da preduzeća obrate pažnju na organizacionu posvećenost.

Randall i Fernandes (1991) smatraju da je razumno predvideti da će ljudi koji su duboko posvećeni svojim organizacijama ponašati različito od onih koji nisu. Uprkos veoma kompleksnim otkrićima, značajni dokazi podržavaju ovu pretpostavku. Organizaciona posvećenost u velikoj meri utiče na nekoliko ključnih aspekata radnog okruženja. Studije su pokazale da se visok stepen organizacione posvećenosti može dovesti u vezu sa niskom stopom odsustvovanja sa posla i dobrovoljnog napuštanja posla. U većini slučajeva, manja je verovatnoća da će, pojedinci potražiti nov posao nego oni koji su organizaciji manje posvećeni. Zanimljiva pretpostavka je da ljudi dolaze na posao sa predispozicijama za posvećenost i da to utiče na njihovu tendenciju da ostanu u svojim organizacijama. Li, Johanson i Avey (2015) pokazali su to u svojoj studiji o kadetima u američkoj vojnoj vazduhoplovnoj Akademiji koji napuštaju studije. Ustanovili su da je verovatnoća da će kadeti koji su na početku obuke osećali veću posvećenost Akademiji napustiti Akademiji u toku četvorogodišnjeg školovanja manja. Randall i Fernandes (1991) organizacionu posvećenost dovode u vezu sa visokim stepenom spremnosti za zajedništvo i žrtvovanje. Ne treba da iznenadi da se ova vrsta organizacionog podaničkog ponašanja može povezati sa posvećenošću sve dok očekujemo da oni koji su najprivrženiji svojim organizacijama budu oni koji nesebično daju sve od sebe. Organizaciona posvećenost ima pozitivne lične posledice. Mada se može očekivati da posvećenost jednoj organizaciji može oduzeti nešto od ličnog života. Njeno istraživanje radnih stavova među javnim radnicima ukazuje da oni koji su jako vezani za svoje organizacije imaju veoma uspešne karijere i da vode ugodan život van posla. Uzimajući u obzir sve ove rezultate, čini se da koraci koji su smišljeni s ciljem da proizvedu visok stepen organizacione posvećenosti među radnicima daju rezultate. Posvećena radna snaga je izgleda korisna kako za pojedince tako i za oranizacije. Na početku razvoja teorije i istraživanja posvećenosti, smatrana je za jednodimenzionalnu varijablu, ali su kasniji pristupi prepoznali potrebu za razlikovanjem između nekoliko tipova posvećenosti. U modernoj teoriji posvećenosti postoje dva dominantna pristupa u razlikovanju tipova organizacione posvećenosti. Jedna značajna studija sprovedena je u okruženju Univerziteta u Haifi autora Sayyadi i Sarvtamin (2011), utvrdili su da se kvalitet radnog veka procenjuje u odnosu na organizacionu posvećenost. Istraživači su otkrili da što je viši nivo obrazovanja niža je organizaciona posvećenost, želeli su da se procene i drugi faktori koji mogu podići priloge zaposlenih. Sayyadi i Sarvtamin, (2011) definišu kvalitet radnog veka sa osam koncepata:

1. Adekvatna i fer koncepcija,
2. Uslovi za bezbedan i zdrav rad,
3. neposredna mogućnost da se koristi i razvoj ljudskih kapaciteta,
4. mogućnost za kontinuirani rast i bezbednost,
5. socijalna integracija u radnoj organizaciji,
6. konstitucionalizam u radnoj organizaciji,
7. rad i ukupan životni prostor i
8. socijalni značaj rada i života.

Istraživači koriste opisani metod gde su analizirali povezanost između kvaliteta života rada i posvećenosti. Istraživači su otkrili da je kvalitet života i rada bio visok i da ima velku posvećenost. Sayyadi i Sarvtamin (2011) iznose njihov zaključak istraživanja i pripisuju veliku obavezu prema visokom kvalitetu rada i života konstrukata.

Mnoge organizacije i kompanije u Sjedinjenim Američkim Država rizikuju da gube svoje zaposlene koji se osećaju nedovoljno vrednovana i nemotivisana kako se privreda oporavlja. Lojalnost zadržava zaposlene (Loyalty and Employee Retention. June 9, 2010) studija pokazuje da lojalnost i posvećenost ne može da se kupi. Istraživanje pokazuje rešenja za poboljšanje obaveze koja se zasniva na poboljšanju komunikacionih veština i osnaživanju performansi. U studiji Lojalnost zadržava zaposlene (Loyalty and Employee Retention. June 9, 2010) je ispitano skoro šest stotina radno sposobnih Amerikanaca od kojih 56% su se složili da će nakon kompenzacije i pogodnosti, osećaj da su cenjeni na svom radnom mestu i ohrabriti ih da ostanu u svom trenutnom položaju. Više žena nego muškaraca identifikovali su ovo kao značajan faktor (62% u odnosu na 50%). Ovo se poredi sa 46% od ukupnog broja koji je rekao da postoji mogućnost za napredovanje u karijeri i da bi ih motivisali da ostanu. Samo nešto više od polovine (54%) smatra da im kolege više cene nadzornika ili višeg menadžera.

Leković Božidar, Marić Slobodan i Leković Bojan (2014) objavili su rezultate svog istraživanja i pokazali da grupa zemalja u tranziciji pokazuje specifične razlike u pogledu postignutog nivoa razvoja, nivoa ekonomskog rasta i veličine i strukture preduzetničke aktivnosti kao posebnog segmenta organizacione posvećenosti. Sve to znači da se poduzetništvo u manje razvijenim zemljama, u ovom slučaju zemljama u tranziciji ne bi trebalo obeshrabriti za njihov doprinos ekonomskom razvoju zbog utvrđene organizacione posvećenosti.

Yukl, Seifert, & Chavez, (2008). Uradili su četiri studije kako bi uradili proširenu verziju upitnika o uticaju na ponašanje (IBQ), koji meri proaktivne taktike koje utiču na ljude u organizacijama. Rezultati pružaju podršku za pouzdanost i validnost 11 skala u najnovijoj (IBQ). Upitnik ima široko rasprostranjene potencijalne aplikacije za istraživanje i praksu.

## **7. ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM**

### **7.1. Funkcije i proces komunikacije**

Nije preterano reći da je funkcija komunikacije ujedinjavanje organizovane aktivnosti. Na komunikaciju može da se gleda kao na sredstvo kojim društveni inputi ulaze u društveni sistem. Ona je takođe, sredstvo modifikovanja ponašanja, sprovođenja promena, postizanja proizvodnosti informacija i ostvarenja ciljeva. Bez obzira da li se radi o crkvi, porodici, izviđačkoj delatnosti ili poslovnom preduzeću prenos informacije od jednog do drugog pojedinca apsolutno je neophodan. Walumbwa i saradnici (2011) navode da od nedavno istraživači, naglašavaju istaknut značaj procesa zadovoljstva komunikacijom time što se fokusiraju na organizacionu posvećenost kao posrednika. Odnos zadovoljstvo komunikacijom i etično liderstvo je posebno bitan, pogotovo za, redovnu interakciju sa liderstvom, i odnos sa liderom je bliži nego odnos sa organizacijom. Zbog toga identifikacija odnosa treba da igra bitniju posredničku ulogu u odnosu između etičnog liderstva i sledbenika navde Zhang, Chen, Chen, Liu i Johson (2012).

Mnogi autori, tokom godina, su shvatili važnost komunikacija u organizovanim grupama. Posmatrao komunikaciju kao sredstvo povezivanja ljudi u organizaciji na ostvarenju zajedničkog cilja. Ovo je još uvek osnovna funkcija komunikacije. U stvari grupna aktivnost je nemoguća bez komunikacije jer ne mogu da se sprovedu koordinacija i promena.

Liderstvo zahteva informaciju o tome što se stvarno zbiva u organizaciji. Lideri koji nikada ne napuštaju svoj kabinet i koji se oslanjaju na formalne komunikacije mogu da se nađu u poziciji da primaju samo one informacije koje sledbenike prikazuju u povoljnom svetlu. Lideri moraju da bi premostili ovu poziciju, dopuniti formalne kanale komunikacije neformalnim. Peters i Waterman (1982) u svom traganju za odličnim rezultatima primećuju da menadžeri United Airlinesa praktikuju ono što se naziva upravljanje šetajući okolo. Slična praksa se kod Hewlett-Packarda naziva upravljanje tumananjem okolo. Veruje se da će menadžeri poboljšati neformalne komunikacije kretanjem kroz pogon preduzeća. Proučavanje CEO-a u Forčnu (Fortune 500) preduzeća pokazuje da rukovodioci proovode malo vremena sa sledbenicima. Profesor Mintzberg (1975), koji se prije bavio proučavanjem aktivnosti rukovodilaca, interpretirao je rezultate ovog istraživanja na način da oni pokazuju da upravljanje šetajući okolo nije prevladavajuća praksa u velikim kompanijama. Menadžeri provode mnogo vremena s ljudima sličnog organizacionog nivoa. Ipak, šetajući okolo menadžeri mogu prikupiti mnogo informacija koje inače nisu dostupne kroz formalne komunikacione kanale.

Iako su njene funkcije brojne i zavise od toga kako se i gde koristi, komunikacija u preduzeću, ima četiri glavne funkcije. Neki autori navode postojanje još nekoliko funkcija, međutim većina njih se slaže da se treba držati ove četiri osnovne. Scott i Mitchell (1976) navode da komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar grupe organizacije: kontrolisanje, motivisanje, emocionalno izražavanje i informisanje.

(1) Kontrolna - komunikacija u ulozi kontrolnog alata za ponašanje članova u grupi na nekoliko načina. Kontrolna funkcija kreće s vrha preduzeća (autoritativne hijerarhijske strukture i formalne smernice) i spušta se prema dole. Primer je da svi zaposleni, moraju sve žalbe prvo dati svom

neposrednom rukovodiocu, kada u stvari slede opis svog posla i politiku organizacije. Dolazi do izražaja i upotrebom neformalne komunikacije između članova u grupi.

(2) Komunikacija podstiče motivisanje tako što objašnjava zaposlenima šta treba da rade, informiše ih koliko dobro rade kao i šta mogu da učine kako bi poboljšali svoju performansu. Motivacija se u najopštijem smislu manifestuje kao svaki uticaj koji izaziva, usmerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Kao jedna od funkcija komuniciranja, motivaciona funkcija objašnjava ljudima šta je tačno njihov zadatak, koliko ga dobro obavljaju i kako mogu da bolje rade.

(3) Funkcija emocionalnog izražavanja - socijalna funkcija komunikacije koja omogućuje emocionalno izražavanje (osećaja i emocija) i ispunjavanje društvenih potreba. Osećaji i emocije mogu da budu uopštene i specifične, a svoj izvor mogu da imaju unutar ili van preduzeća. Komunikacija koja se odvija u grupi ima svoj osnovni mehanizam kojim članovi iskazuju svoje frustracije i svoje zadovoljstvo.

(4) Informaciona - glavna funkcija komunikacije je da pruža zaposlenima (pojednim članovima i grupama) informacije tj. znanje koje im je potrebno za obavljanje posla. Najviše dolazi do izražaja prilikom početka obavljanja posla ili novog zaposlenja, a ključna je u identifikovanju i ocenjivanju alternativa pri donošenju odluka.

Svaka od ove četiri funkcije prisutna je u nekom obliku unutar svakog preduzeća, a time i unutar grupa ili pojedinaca unutar njega. Iako je osnovna funkcija informaciona, svaka od njih ima jednaku važnost i komunikacija bez njih ne bi imala smisla.

U najširem smislu funkcije komunikacije u organizaciji je sprovođenje promena – usmeravanje akcije u cilju dobrobiti preduzeća. Komuniciranje je neophodno za *interno* funkcionisanje preduzeća jer integriše upravljačke funkcije. Weihrich i Koontz (1994) navode da je komunikacija posebno potrebna za: (1) uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća, (2) razvoj planova za njihovo ostvarenje, (3) organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešnji i najefikasniji način, (4) izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije, (5) vođenje, usmeravanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele da doprinose i (6) kontrola ostvarenja. Komunikacija ne samo da olakšava neupravljačke funkcije već i povezuje preduzeće sa njegovim *spoljašnjim* okruženjem. Razmenom informacija lideri postaju svesni potreba kupaca, dostupnosti dobavljača, zahteva deoničara, državne regulative i brige za zajednicu. Komunikacijom organizacija postaje otvotreni sistem u interakciji sa svojim okruženjem.

## **7.2. Pismena, usmena i neverbalna komunikacija**

Pisani i usmeni mediji imaju poželjne i nepoželjne karakteristike; kao posledica toga oni se često koriste zajedno tako da se poželjne karakteristike mogu međusobno dopunjavati. Može da se koristiti vizualna pomoć u dopunjavanju usmene i pisane komunikacije. Na primer, predavanje u okviru obučavanja menedžera može da se učini mnogo uspešnijim ako se koriste pisani podsetnici, folije, video-trake i filmovi. Postoje dokazi koji pokazuju da, ako se poruka ponavlja preko nekoliko medija, primalac će je tačnije shvatiti i zapamtiti.

U izboru medija moramo razlikovati komunikatora, publiku i situaciju. Menedžer koji se neugodno oseća pred mnogobrojnom publikom može umesto govora da odabere pisanu komunikaciju. S druge

strane, određena publika koja nije pročitala memorandum može da se podstakne i motiviše usmenom komunikacijom. Situacija može, takođe, da zahteva specifičan medij.

**Pisana komunikacija.** Barsoux i Lawrece (1991) navode da su francuski menedžeri gotovo opsednuti upotrebom pisane komunikacije i to ne samo za formalne već i za neformalne poruke. Francuski menedžer Citroena izjavio je da sve dok nešto nije zapisano dotada nije stvarno.

Pisana komunikacija ima *prednost* zato što osigurava zapis, belešku i pravnu odbranu. Poruka može da bude pažljivo pripremljena i zatim pomoću javne pošte usmerena je širokoj publici. Pisana komunikacija može, da, podstiče uniformnost upolitici i proceduri kao i u nekim slučajevima da smanji troškove.

Manepisane komunikacije su da pisane poruke mogu da stvore brda papira, neuspešni sastavljači mogu poruku loše da napišu pa pisana poruka ne mora da osigura trenutnu povratnu vezu. Kao posledica toga može da bude potrebno puno vremena da saznamo da li je poruka primljena i ispravno shvaćena.

**Usmena komunikacija.** Mnogo informacija se prenosi usmeno. Usmena komunikacija događa se pri neposrednim susretima dvoje ljudi ili u slučaju nastupa menedžera pred velikom publikom. Komunikacija može da bude formalna ili neformalna, a može da budu planirana ili slučajna.

Osnovna **prednost** usmene komunikacije je da omogući brzu razmenu sa trenutnom povratnom vezom. Mogu da se postavljaju pitanja i objasne nedoumice. Pri interakciji licem u lice moguće je zapaziti efekat komunikacije. Sastanak sa nadređenim može podređenom da stvori osećaj važnosti. Neformalan ili planiran sastanak može da doprinese razumevanju problema.

Usmena komunikacija ima, takođe, svoje *mane*. Usmena komunikacija, kao što zna svaki menadžer koji je barem jednom prisustvovao sastanku na kojem nije postignut odgovarajući rezultat ili sporazum, ne štedi uvek vreme. Ovakvi sastanci mogu da budu gledajući kroz vreme i novac.

**Neverbalna komunikacija.** Ljudi komuniciraju na različite načine. Ono što neko kaže može da bude naglašeno (ili u suprotnosti sa) neverbalnom komunikacijom kao što su izrazi lica ili gestovi tela. Očekuje se da neverbalna komunikacija podrži verbalnu, ali to ne mora uvek da bude slučaj. Autokratski menadžer može da udara šakom po stolu dok objavljuje da će se u buduće praktikovati participativno upravljanje; ovakva kontradiktorna komunikacija sigurno će stvoriti problem verodostojnosti. Slično, menadžeri mogu da izjave da sprovode politiku otvorenih vrata, a da u isto vreme imaju sekretaricu koja pažljivo motri ljude koji žele da ga vide; ovo stvara nesuglasice između rečenog i učinjenog. Ovo je ilustracija "buke" u modelu procesa komunikacije. Neverbalna komunikacija može pomoći ili da bude u suprotnosti sa verbalnom komunikacijom opravdavajući izreku da akcije često govore glasnije od reči.

Jednostavno rečeno, komunikacioni proces uključuje pošiljaoca, prenos poruke kroz izabrani kanal i primaoca. Pokušajmo preciznije da ispitamo specifične korake ovog procesa. Komunikacija počinje sa pošiljaocem poruke koji ima *misao* ili ideju koja se, zatim, kodira tako da je razume i pošiljalac i primalac. Iako je neobično razmišljati o *kodiranju* poruke, u engleskom jeziku postoje i mnogi drugi načini kodiranja kao što je prevođenje na kompjuterski jezik. Saunders i Wiliam, (1990) navode da se informacija prenosi preko *kanala* koji povezuje pošiljaoca i primaoca. Poruka može da bude

usmena ili pismena i može da se prenese memorandumom, kompjuterom, telefonom, telegramom ili televizijom. Televizija, naravno, olakšava prenos gestova i ostalih vizualnih efekata. Ponekad se koriste dva ili više kanala. U telefonskoj konverzaciji, na primer, dvoje ljudi može da stvori načelan sporazum koji kasnije potvrđuju pismom. S obzirom na to da su dostupne različite mogućnosti, svaka sa svojim prednostima i manama, ispravan izbor kanala je od velikog značaja za uspešnu komunikaciju. Jedan od vidova poslovne komunikacije je linkšen (Linkedin). LinkedIn je poslovna društvena mreža koja je namenjena povezivanju poslodavaca i ljudi koji traže posao. Ova mreža je nastala sa ciljem efikasnog predstavljanja profesionalnih njenih sposobnih članova, povezivanja i što bržeg spajanja poslodavaca sa ljudima koji traže posao. Jessel Hempel (2013) navodi da pored ostalog linkšen (LinkedIn), najveća svetska profesionalna poslovna društvena mreža na kojoj poslovni ljudi komuniciraju razmenjujući iskustva, učestvuju u raspravama, dele zanimljive sadržaje i naravno pronalaze nove poslodavce. Linkšen (LinkedIn) društvena mreža postala je jedan od najvažnijih izvora poslovnih komunikacija umražavanja (networking) i mesto na kojem može da se kvalitetno diskutuje o različitim profesionalnim temama. Osnivač linkšena (LinkedIn) je Rid Hofman (Hoffman), ranije direktor, a sada je predsednik upravog odbora. Linkšen je kompanija sa sedištem u Mauntin Vjuu (Mountain View), u Kaliforniji.

Već je spomenuto da se komunikacija odvija na relaciji punktova odlučivanje-izvršenje kontrola. Međutim komunikacija se odvija i unutar svakog od tih punktova odnosno u svakom slučaju kad se na jednoj strani javlja emiter (pošiljalac poruke), a na drugoj receptor (primatelj poruke), što je slučaj koji se ponavlja nebrojano puta unutar svakog od punktova. Prema Berlo (1960) da bi komunikacija uopšte mogla da se dogodi, treba da postoji svrha, izražena kao poruka koju treba preneti. Ona se prenosi od pošiljaoca do primaoca. Poruka se kodira i putem nekog medija prenosi primaocu, koji ponovo prevodi poruku koju je poslao pošiljalac. Formalne kanale uspostavljaju organizacije, i ti kanali prenose poruke vezane za profesionalne delatnosti članova organizacije. Takvi kanali tradicionalno prate lanac nadležnosti unutar organizacija. Drugi oblici poruka, poput ličnih ili društvenih, prenose se neformalnim kanalima unutar organizacije. Ti neformalni kanali su spontani i nastaju kao reakcija na individualne izbore.

U studiji Dobrivoje Mihailović i Slobodan Ristić (2007) navode proces liderskog komuniciranja ima tri osnovna cilja: donošenje odluka, organizovanje i iniciranje akcije.

- Kvalitet liderskih odluka zavisi od raspoloživih informacija, a kvalitet raspoloživih informacija zavisi od efikasnog sistema komunikacija.
- Komuniciranje omogućava da se pokrene i održava informacioni proces i da se racionalno usmeravaju organizacioni resursi (informacija, kadrovi, materijal, oprema i energija). Funkcionisanje svake organizacije zasniva se na složenoj komunikacionoj mreži informacija i izveštaja.
- Iniciranje akcije jeste treći značajan zadatak komuniciranja. Komuniciranjem se započinju, sprovode i zaustavljaju akcije.

Da bi lider mogao da usmerava organizovanje resursa i obezbedi radnu i poslovnu efikasnost organizacije, mora da organizuje, održava i razvija efikasnost komunikacionog sistema. Pored znanja, sposobnost izgradnje i korišćenja komunikacionog sistema jedna je od najvažnijih veština koju treba da poseduju lideri. Tako se za komuniciranje još jednom potvrđuje da je ono osnova

unutrašnjeg funkcionisanja svake organizacije. Ljudi poseduju specifične sposobnosti potrebne za realizaciju procesa komuniciranja, kao što je percepcija i dekodiranje poruka, spoznaja i pamćenje poruka i reagovanje, odnosno povratno komuniciranje.

Nadalje, poruka dolazi do receptora koji je dekodira - pretvara u odgovarajući oblik koji za njega ima određeno značenje. Poruka može biti izložena određenim barijerama ili smetnjama koje mogu umanjiti njeno značenje ili je u potpunosti prekinuti kao što su buka, informaciono preopterećenje, semantičke poteškoće ili kulturalne razlike i sl.

Moderni i efikasni lideri forsiraju sistem povratne veze jer je ona znak da je poruka primljena i da je shvaćena u potpunosti. Ako to nije slučaj, gubi će vreme tražeći odgovor zašto poruka nije primljena ili shvaćena, što će dovesti do promena vrste poruke ili načina komuniciranja u narednom emitovanju.

### 7.3. Komunikacija u organizacijama

U savremenoj organizaciji informacije moraju teći brže nego ikada. Čak i kratko zaustavljanje proizvodne linije može, izraženo izgubljenim outputom, da bude vrlo skupo. Stoga je neophodno da se proizvodni problemi brzo prenose kroz organizaciju radi korekcionne akcije. Sledeći važan problem je količina informacija koja se s godinama značajno uvećala često prouzrokujući preopterećenost informacijama. Ono što je često potrebno je ne veća količina informacija već relevantnije informacije. Neophodno je odrediti koju vrstu informacija trebaju lideri za uspešno donošenje odluka. Prikupljanje ovih informacija, često, zahteva dobijanje informacija od podređenih i nadređenih kao i od drugih sektora i ljudi u organizaciji.

U uspešnoj organizaciji komunikacija se odvija u različitim pravcima: prema dole, prema gore i bočno. Tradicionalno, se naglašavaju komunikacije prema *dole*, ali postoji obilje dokaza da ako se komunikacija odvija samo prema dole tada nastaju problemi. Uspešna komunikacija treba da počne sa podređenima, a to primarno znači komunikaciju prema *gore*. Komunikacija se, takođe, odvija i *horizontalno* tj. između ljudi istih ili sličnih organizacionih nivoa i *dijagonalno* što uključuje ljude različitih organizacionih nivoa koji se ne nalaze u direktnom odnosu hijerarhijske zavisnosti.

**Komunikacija prema dole** odvija se od ljudi na višim organizacionim nivoima ka onima na nižim nivoima u organizacionoj hijerarhiji. Ova vrsta komunikacije naročito je prisutna u organizacijama sa autoritativnom atmosferom. Vrste medija za *usmenu* komunikaciju prema dole uključuju instrukcije, govore, sastanke, telefone, razglase, čak i glasine. Primeri su *pisane* komunikacije prema dole: memorandumi, pisma, priručnici, pamfleti, izjave o politici, procedure i elektronski prikaz novosti. S obzirom da horizontalni i dijagonalni tokovi informacija imaju neke zajedničke karakteristike nazivamo ih bočne komunikacije.

Nažalost, informacija se često gubi ili uništava na putu kroz lanac zapovedanja. Strategije i procedure glavne uprave ne osiguravaju komunikaciju. U stvari, mnoga uputstva ostaju neshvaćena ili čak nepročitana. Kao posledica toga neophodna je povratna veza za saznavanje da li je informacija percipirana na način kako je to zamislio pošiljalac.



Protok informacija na dole, kroz različite organizacione nivoe, zahteva dosta vremena. U stvari, to može da bude toliko frustrirajuće tako da neki glavni menadžeri zahtevaju da se informacija pošalje direktno osobi ili grupi kojoj je potrebna.

**Komunikacija prema gore.** Komunikacija prema gore teče od podređenih ka nadređenima i nastavlja se uzduž organizacione hijerarhije. Nažalost, menadžeri često koče ovaj tok informacija filtrirajući poruke i ne prenoseći sve informacije - posebno nepoželjne vesti - nadređenima. Ipak objektivni prenos informacija je neophodan za kontrolne svrhe. Viša uprava mora da zna specifične činjenice o ostvarenju proizvodnje, marketinške informacije, finansijske podatke, mišljenje zaposlenih nižih nivoa i tome slično.

Komunikacija prema gore prvenstveno nije zapovedna i obično postoji u participativnom i demokratskom organizacionom okruženju. Tipična sredstva komunikacije prema gore su - osim lanca zapovedanja - sistemi predloga, procedure molbi i prigovora, sistemi pritužbi, savetovanja, zajedničko postavljanje ciljeva, glasine, sastanci, praksa strategije otvorenih vrata, otvoreni intervjui i postojanje osobe zadužene za zaštitu prava članova organizacije.

Koncept osobe zadužene za zaštitu prava članova relativno se malo koristi u Sjedinjenim Državama. Koreni su mu u Švedskoj, gde građanin može da zamoli javnog službenika da ispita pritužbe na račun federalne birokratije. Sada su i neke američke kompanije uspostavile poziciju za osobu koja ispituje probleme što se tiču zaposlenog. Anheuser-Busch, Control Data, General Electric, McDonnell Douglas i AT&T su samo neke kompanije koje koriste osobu za zaštitu prava zaposlenog, sa ciljem poboljšanja komunikacije prema gore. Postoji čak i udruženje ovih ličnosti. U general Dynamicsu je 1986. godine traženo više od 3.000 poziva za zaštitnika prava zaposlenih, što pokazuje da radnici veruju ovoj osobi.

Efikasna komunikacija prema gore zahteva okruženje u kojem podređeni osećaju slobodu komuniciranja. S obzirom na to da se organizaciona klima nalazi pod velikim uticajem više uprave, odgovornost za stvaranje slobodnog protoka komunikacija prema gore počiva u velikoj meri - premda ne isključivo - na nadređenima.

U nekim organizacijama komunikacija prema gore je otežana organizacionom kulturom i klimom koja kažnjava menadžere koji donose loše vesti i informacije s kojima se ne slaže glavna uprava. U stvari, tendencija da se prema gore prenose samo dobre vesti prilično je uobičajena. Ipak, ispravna informacija apsolutno je neophodna za upravljanje preduzećem.

**Bočne komunikacije.** Bočna komunikacija uključuje *horizontalni protok* informacija između ljudi istih ili sličnih organizacionih nivoa kao i *dijagonalni protok* informacija između ljudi različitih organizacionih nivoa koji se ne nalaze u direktnom odnosu hijerarhijske zavisnosti. Ova vrsta komunikacija koristi se za ubrzavanje protoka informacija, poboljšanje razumevanja i koordiniranje napora za ostvarenje organizacionih ciljeva. Veliki deo komunikacija ne sledi organizacionu hijerarhiju već preseca lanac zapovedanja.

Okruženje preduzeća nudi mnogo prilika za *usmenu* komunikaciju. One variraju od neformalnih sastanaka kajakaškog kluba i pauza za ručak do mnogo formalnijih konferencija i sastanaka odbora. Ovaj tip komunikacije, takođe, se događa kada pojedini članovi različitih odeljenja budu razmešteni u grupe za rešavanje zadataka ili u projektnu organizaciju. Konačno, komunikacija preseca

organizacione granice kada se, radnici stručnih službi ili savetodavni autoriteti nađu u interakciji sa neposrednim menedžerima različitih odeljenja.

Pisani oblik komunikacije informiše ljude. Pisani oblici komuniciranja uključuju novine ili časopis kompanije kao i biltene sa sastanaka odbora direktora. Moderna preduzeća koriste različite vrste usmene ili pismene bočne komunikacije kako bi dopunila vertikalni protok informacija.

Informacije ne moraju da slede lanac zapovedanja, zato je potrebno preduzeti odgovarajuće mere predostrožnosti kako bi se sprečili potencijalni problemi. Weirich, & Koontz, (1994) navode da specifično, bočnakomunikacija treba da počiva na razumevanju:

- 1) Bočne veze treba ohrabrivati svuda gde su odgovarajuće,
  - (2) da se podređeni uzdržavaju od radnji koje prelaze njihova ovlašćenja i
  - (3) da podređeni informiše nadređene o značajnim aktivnostima između pojedinih odeljenja.
- Bočna komunikacija može da stvori teškoće, ali ona je u preduzeću, neophodna u cilju osiguravanja odgovora na složeno i dinamičko okruženje.

#### **7.4. Faktori efikasne komunikacije u organizacijama**

Lideri često spominju prekide u komunikaciji kao jedan od najvažnijih problema. Komunikacioni problemi su često simptomi mnogih dubljih problema. Loše planiranje može da bude uzrok nesigurnosti i pravac kretanja kompanije. Loše osmišljena organizaciona struktura ne mora jasno da prenosi organizacione odnose. Nejasni standardi ostvarenja mogu lidera učiniti nesigurnim u vezi s onim šta se od njega očekuje. Osetljiv lider će tražiti uzroke komunikacionih problema, umesto da se jednostavno bavi samo simptomima. Prepreke mogu da postoje i na strani pošiljaoca, u prenosu poruke, na strani primaoca ili u povratnoj vezi.

Dobra komunikacija se retko događa slučajno. Ljudi često počinju da govore i pišu bez prethodnog osmišljavanja, planiranja i definisanja svrhe poruke. Davanje razloga za komunikaciju, je izbor odgovarajućeg medija i izbor pravilnog vremenskog rasporeda mogu da poboljšaju razumevanje i smanjenje otpora prema promenama. Bez obzira koliko da je ideja jasna pošiljaocu u komunikaciji, poruka može da bude opterećena loše odabranim rečima, propustima, nedostatak koherentnosti, lošom organizacijom, nespretnom strukturom rečenice, frazama, nepotrebnom upotrebom žargona i nerazjašnjenim implikacijama. Ovaj nedostatak jasnoće i nepreciznosti, može da stvori velike probleme kompaniji, a može da se otkloni poklanjanjem veće pažnje procesu kodiranja poruke. Komunikacija u međunarodnom okruženju postaje sve teža zbog različitih jezika, kultura i ponašanja. Prevođenje reklamnih poruka je vrlo rizično. Exxonova krilatica Stavite tigra u svoj rezervoar bila je vrlo uspešna u Sjedinjenim Državama, ali uvredljiva za ljude na Tajlandu. Boje imaju različito značenje u različitim kulturama. Crno se u mnogim različitim zemljama povezuje sa smrću, dok je u zemljama dalekog istoka bela boja znak žalosti. U Sjedinjenim Državama u poslovanju uobičajeno oslovljavanje ličnim imenom dok se u mnogim drugim kulturama, posebno onim s naglašenom hijerarhijskom strukturom, ljudi se uopšte oslovljavaju prezimenima. Reči u Kini ne moraju odražavati ono šta ljudi stvarno misle zato jer se žele pokazati poniznima. Kada se nekome ponudi napredovanje ta osoba može da kaže da se ne oseća dovoljno kvalifikovanom za preuzimanje veće odgovornosti. Međutim, u stvari se očekuje da će nadređeni insistirati na

prihvatanju napredovanja i ujedno spomenuti vrline i prednosti kandidata isto kao i njegovu ili njenu sposobnost za novu poziciju.

Obrasci komunikacije se, u različitim zemljama, razlikuju prema stepenu implicitnosti odnosno eksplicitnosti. U zemljama kao što su, na primer, Nemačka, Sjedinjene Države očekuje se da osoba misli ono što govori. Potreba za preciznošću je potreba za upravljanjem prema ciljevima gde se ciljevi precizno definišu u kvantitativnim i kad je to moguće, merljivim izrazima. Nasuprot tome japanska komunikacija je implicitna; značenje treba izvesti. Na primer, Japanci u komunikaciji ne vole da kažu ne; umasto toga sakrivaju negativan odgovor u dvosmislene termine. Ovo se mnogo puta pokazalo u trgovačkim sporazumima između Japana i Sjedinjenih Država, isto kao i između Japana i Evrope. Stepem eksplicitnosti ili implicitnosti u komunikaciji varira između različitih nacija. Naglasak na eksplicitnoj komunikaciji nalazimo kod švajcarskih Nemaca, dok implicitni komunikacioni obrasci su u Japanu. U studiji Rosch (1987) navodi rang od eksplicitne prema implicitnoj komunikaciji je definisao na sledeći način: švajcarski Nemci, Nemci, severni Amerikanci, Francuzi, Englezi, Italijani, Latinoamerikanci, Arapi i Japanci. Velike korporacije preduzimaju različite korake s ciljem prevladavanja komunikacionih prepreka u međunarodnom okruženju. Volkswagen, na primer, obezbeđuje velike programe učenja stranih jezika. Volkswagen ima veliko prevodilačko osoblje. Vrlo često se na glavna mesta zapošljavaju lokalni ljudski resursi koji poznaju jezik i kulturu zemlje domaćina. U Sjedinjenim Državama kompanije smatraju ispravnim zapošljavanje studenata iz njihovih domicilnih zemalja koji pohađaju amerike univerzitete. Neko može smatrati da će više informacija i manje organičen protok informacija pomoći ljudima u savladavanju komunikacionih problema. U studiji Katz i Kahn (1978) navode da neograničen protok inoformacija može da bude suvišan. Ljudi reaguju na preopterećenost informacijama na različite načine.

### **7.5. Dimenzije zadovoljstva komunikacijom**

Model procesa komunikacije, pomaže u prepoznavanju kritičnih elemenata komunikacionog procesa. U svakoj fazi tog procesa može da dođe do prekida - u kodiranju poruke, u prenosu poruke, kao i u dekodiranju i razumevanju poruke. Sasvim sigurno, buka može da omete uspešnu komunikaciju u svakoj fazi tog procesa.

Postoji nekoliko pristupa koji mogu da se iskoriste za poboljšanje komunikacije. Rezultati tog procesa se, zatim, koriste kao osnova za organizacione i sistemske promene. Sledeći pristup je primena komunikacionih tehnika sa usmerenošću na međuljudske odnose.

U studiji Greenbaum (1974) navodi da je jedan od načina poboljšanja komunikacija u organizaciji sprovođenje komunikacione revizije. Revizija je sredstvo za ispitivanje komunikacionih politika, mreža i aktivnosti. Organizaciona komunikacija se, posmatra kao skup komunikacionih činilaca povezanih sa organizacionim ciljevima. Zanimljivo je da se u ovom modelu komunikacija ne razmatra zbog sebe same već kao sredstvo ostvarivanja organizacionih ciljeva, činjenice koju često zaboravljaju oni koji se bave jedino međuljudskim odnosima. Važno je zapamtiti da komunikacioni sistem ima još jednu funkciju, a to je povezivanje preduzeća sa njegovim okruženjem, mogu i udaljenije lokacije. Greenbaum (1976) navodi četiri osnovne komunikacione mreže koje treba podvrgnuti reviziji:

1. Regulativne ili mreže orijentisane na zadatke koje se odnose na politike, procedure, pravila i odnose između podređenih i nadređenih.
2. Inovativne mreže koje uključuju rešavanje problema, sastanke i predloge promena.
3. Integrativne mreže koje se sastoje od pravila, nagrada, napredovanja i onih činjenica koje povezuju ciljeve preduzeća i lične potrebe.
4. Informaciono-instruktivne mreže koje uključuju publikacije kompanije, biltene odbora direktora i glasine.

Komunikaciona revizija je sredstvo za analizu komunikacija povezanih sa mnogim ključnim upravljačkim aktivnostima. Koristi se, ne samo za bavljenje problemima kad se oni dogode, već u prvom redu za sprečavanje njihovog nastajanja. Sama revizija može da se odvija u različitim oblicima i uključi posmatranje, upitnike, intervjuje i analize pisanih dokumenata. Tako je početna revizija komunikacionog sistema vrlo poželjna, nakon nje moraju da slede periodični izveštaji.

Za efikasnu komunikaciju odgovorne su sve osobe u organizaciji, i menedžeri i osobe koje to nisu, odnosno svi koji deluju u pravcu zajedničkih ciljeva.

U studiji Weihrich i Koontz (1994) navode da efikasnost komunikacije može da se proceni pomoću predviđenih rezultata. Sledeće smernice mogu da pomognu u savladavanju prepreka komunikacije:

1. Pošiljaoci poruke moraju sami sebi da razjasne šta žele da prenose. Ovo znači da je jedan od prvih koraka u komunikaciji razjašnjavanje svrhe poruke i stvaranje plana za ostvarenje predviđenih rezultata.
2. Uspešna komunikacija zahteva da se kodiranje i dekodiranje poruke izvrši u simbolima koji su poznati onom ko šalje i ko prima poruku. Zbog toga menadžer (a posebno osoba iz stručne službe) treba da izbegava nepotreban tehnički žargon koji ima smisla samo za eksperte u određenom području.
3. Planiranje komunikacije ne sme da se odvija u vakuumu. Umesto toga treba u prikupljanju činjenica, da se analizira poruka i izbor odgovarajućih medija. Konsultovati i ohrabrivati na participaciju i druge ljude. Menadžer može da zamoli svoje kolege da pročitaju važan memorandum pre nego što ga distribuira kroz organizaciju. Sadržaj poruke treba da odgovara nivou znanja primalaca i organizacionoj klimi.
4. Značajno je razmotriti potrebe primalaca informacije. Kad god je to moguće treba nastojati da se prenese ono što je, u kratkom roku isto tako kao i ono što je i ono što je u daljoj budućnosti, vredno primaocu informacije. Ponekad će nepopularne akcije koje kratkoročno pogađaju zaposlene biti mnogo lakše prihvaćene ako su im dugoročno korisne. Skraćivanje radne nedelje može da bude mnogo prihvatljivije ako je jasno da će ova akcija dugoročno ojačati konkurentsku poziciju kompanije i neće prouzrokovati otpuštanja.
5. Postoji izreka koja kaže da tonovi čine muziku. Slično, intonacija glasa, izbor jezika i podudarnost između onoga što se govori i kako se govori utiče, pri komunikaciji, na reakcije primalaca poruke. Autokratski menadžer koji zapoveda podređenom poslovođi da primeni participativno upravljanje stvara problem verodostojnosti koji će to teško da premosti.
6. Informacije se, često, prenose bez komuniciranja, a komunikacija je kompetetna jedino kada primalac shvati poruku. Ne zna se da li je komunikacija shvaćena sve dok pošiljalac ne dobije

povratnu informaciju. To se postiže postavljanjem pitanja, zahtevanjem odgovora pismom i ohrabriranjem primalaca da pokažu svoje reakcije na poruku.

7. Funkcija komunikacije više je od prenosa informacija. Komunikacija je od vitalnog značaja i za stvaranje okruženja u kojem su ljudi motivisani da rade u pravcu ostvarenja ciljeva preduzeća jer njihovo ostvarenje znači i ostvarenje sopstvenih želja. Sledeća funkcija komunikacije je kontrola. Kao što je objašnjeno u raspravi o menadžmentu prema ciljevima (MBO) kontrola ne znači obaveznu kontrolu odozgo na dole. Umesto toga, MBO filozofija naglašava samokontrolu koja zahteva jasnu komunikaciju sa razumevanjem kriterijuma prema kojima se meri ostvarenje.

8. Uspešna komunikacija je odgovornost ne samo pošiljalaca već, i primalaca informacije.

### **Slušanje: ključ razumevanja**

Menadžer koji je neprekidno u žurbi, koji nikad ne sluša, retko stiče objektivnu sliku funkcionisanja organizacije. Vreme i koncentracija na komunikacionu poruku jesu prethodni zahtevi razumevanja. Ljudi žele da ih neko sasluša, da se njihovo mišljenje uzme u obzir, da ih neko razume. Zbog toga menadžeri moraju da izbegnu prekidanje podređenih i njihovo stavljanje u defanzivnu poziciju. Potrebno je, davati i primati povratnu informaciju bez koje nikada ne možemo da budemo sigurni da li je poruka shvaćena. Menadžer mora da razvija atmosferu poverenja i iskrenosti, podupirući stil liderstva uz smanjivanje naglašavanja statusa. Slušanje je veština koja može da se razvije. U studiji Davis i Newstrom (1985) su predložili deset smernica za poboljšanje slušanja: (1) prestanite pričati, (2) olakšajte govorniku, (3) pokažite govorniku da želite da slušate. (4) uklonite uzroke rastresenosti, (5) saosećajte sa govornikom, (6) budite strpljivi, (7) kontrolišite svoju narav, (8) budite pažljivi sa argumentima i kritikom, (9) postavljajte pitanja i (10) prestanite pričati. Prva i poslednja smernica su najvažnije, jer da bi ljudi mogli da slušaju moraju prestati govoriti.

U studiji Rogers i Roethusberger (1975) su predložili jednostavan eksperiment. Eksperiment se odvija na sledeći način. Sledeći put kad budete imali priliku, pokušajte koristiti sledeće jednostavno pravilo: osoba može da govori samo nakon što su ideje i osećaji prethodnoga govornika tačno ponovljeni, na govornikovo zadovoljstvo. Iako ovo pravilo zvuči jednostavno, ipak ga je teško sprovesti. Ono zahteva slušanje, razumevanje i saosećanje. Međutim, menadžeri koji koriste ovu tehniku, spominju popriličan broj slučajeva u kojima nisu tačno prenosili ono što su hteli reći.

### **Neke napomene za poboljšanje pisane komunikacije**

Uspešno pisanje može, umesto pravila, da bude izuzetak; u stvari obrazovanje i inteligencija ne garantuju dobro pisanje. Mnogi ljudi nalaze se pod uticajem navike da koriste tehnički žargon koji mogu da razumu jedino eksperti istog područja. Uobičajeni problemi u pisanoj komunikaciji su izostavljanje zaključaka ili njihovo prikriivanje u izveštaju, preopširnost, upotreba loše gramatike, neuspešne strukture rečenice i nekorektan pravopis. U studiji Davis i Newstrom (1985) navode nekoliko smernica koje mogu mnogo da poboljšaju pisanu komunikaciju:

- Koristite jednostavne reči i fraze.
- Koristite kratke i poznate reči.
- Koristite lične zamenice (kao što je "vi") uvek kada je to moguće.
- Koristite grafikone i primere; koristite dijagrame.
- Koristite kratke rečenice i pasuse.

- Koristite aktivno glagolsko stanje, kao što je "Menadžeri planiraju..."
- Izbegavajte nepotrebne reči.

Stil pisanja treba da odgovara situaciji i efektima koje autor želi da postigne. On preporučuje *snažan stil* kad autor poruke ima moć; ton bi trebao da bude uljudan, ali odlučan. *Pasivni stil* je prikladan kad je autor poruke na nižoj poziciji u odnosu na primaoca poruke. *Lični stil* je pogodan za prenošenje dobrih vesti i prilikom stvaranja uverljivih zahteva za akciju. *Bezlični stil* je uopšteno dobar za prenošenje negativnih informacija. *Živopisni stil* je prikladan za prenošenje dobrih vesti, reklama i oglasa. S druge strane, *manje živopisan stil* koji je kombinacija bezličnog i pasivnog stila može da bude pogodan za uobičajna poslovna pisma.

### **Neke napomene za poboljšanje usmene komunikacije**

Nekim ljudima, uključujući i menadžere, pomisao da moraju držati govor može prouzrokovati noćnu moru. Ipak, držanje govora može da se nauči. Jedan od klasičnih primera kako čovek može da nauči veštinu usmenog komuniciranja je grčki filozof Demosten; obeshrabren lošim kvalitetom svog govora postao je jedan od najvećih govornika vežbom, vežbom i vežbom.

Menadžeri treba da inspirišu, vode i prenose viziju. Jasna poruka o svrsi organizacije je neophodna, ali nedovoljna za vođenje. Vizija mora da se uobliči. To znači ne samo nabranje činjenica već, takođe, i njihovo iznošenje na način koji zaposlene inspiriše da prodirući do njihovih vrednosti, njihovog ponosa i njihovih ličnih ciljeva.

Većina osobina za poboljšanje pisane komunikacije važi i za poboljšanje usmene komunikacije. Međutim, postoji i dodatak. Racionalno razmišljanje treba da bude dopunjeno pozivanjem na osećanja pa poruka mora da bude izrečena na razumljiv način. U svojoj studiji Cogner (1991) predlaže sledeće smernice za usmenu komunikaciju, a posebno, za uobličavanje organizacionog cilja:

1. Definišite cilj na način koji je u skladu sa pozitivnim vrednostima i verovanjima.
2. Uključite organizacione i društvene vrednosti u izjavu o organizacionim ciljevima. Koristite male priče i primere kojima ćete ilustrovati ciljeve.
3. Prikažite važnost cilja, razlog njegovog uspostavljanja kao i pretpostavke na kojima se on zasniva, kao osnovne razloge zbog kojih će kompanija biti uspešna u ostvarenju cilja.
4. Recite poruku jasno razumljivim jezikom koristeći metafore, analogije i priče.
5. Vežbajte usmenu komunikaciju, i podstičite povratnu informaciju o svom govoru.
6. U oblikovanju vizije kompanije pokažite svoj entuzijazam i osećanja.

### **7.6. Efekti zadovoljstva komunikacijom**

U studiji Downs i Hazen (1977) definišu zadovoljstvo komunikacijom kao stav zaposlenih u vezi različitih aspekata komunikacije. Zadovoljstvo komunikacijom predstavlja pojedinačne afektivne reakcije na željeni ishod koji proizlazi iz komunikacije koja se događa u organizaciji. Termin zadovoljstvo komunikacijom se koristi kako bi označio ukupan stepen zadovoljstva koji zaposleni doživljavaju u svom komunikacionom okruženju. Zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih podrazumeva zadovoljstvo internom komunikacijom. Suština interne komunikacije je dvosmerna

komunikacija između rukovodstva i zaposlenih. Interna komunikacija ispituje prirodu efektivnosti komunikacionih sistema u organizaciji, kao i komunikaciju između ljudi u organizaciji. U studiji Downs i Hazen (1977) razvili su upitnik pod nazivom upitnik o zadovoljstvu komunikacija, (Communication Satisfaction Questionnaire). Primenom upitnika, Downs i Hazen (1977) su istraživali različite aspekte zadovoljstva komunikacijom, a aspekti su: organizaciona perspektiva (Organizational perspective), komunikacija sa supervizorima (Communication with supervisors), komunikacija klime (Communication climate), lične povratne informacije (Personal feedback), horizontalna i neformalna komunikacija (Horizontal and informal communication), kvalitet medija (Media quality), organizaciona integracija (Organizational integration) i podzakonska komunikacija (Subordinate Communication). Organizaciona perspektiva (Organizational perspective) obuhvata sve vrste informacija o preduzeću u celini, kao što su informacije u vezi promena, finansijama preduzeća, politici preduzeća i ciljevima.

Komunikacija sa supervizorima (Communication with supervisors) obuhvata aspekte komunikacije na gore i komunikacije na dole sa pretpostavkama. Dimenzija procenjuje otvorenost nadređenih za nove ideje, stepen do kog su nadređeni spremni da saslušaju zaposlene i pruže im smernice u rešavanju problema vezanih za posao.

Komunikacija klime (Communication climate) odražava kvalitet komunikacije u preduzeću na dva nivoa, organizacionom i personalnom nivou. Lične povratne informacije (Personal feedback) se odnose na radnike i potrebno je znati kako se ocjenjuju i kako se njihov nastup ocenjuje.

Horizontalna i neformalna komunikacija (Horizontal and informal communication) podrazumeva komunikaciju među zaposlenima i određuje stepen do kog se komunikacija članovima odvija slobodno.

Kvalitet medija (Media quality) dimenzija koja procenjuje kvalitet sastanaka, preciznost i dužinu pisanih uputstava, i stepen do kojeg je iznos komunikacije adekvatan.

Organizaciona integracija (Organizational integration) se odnosi na stepen u kojem pojedinci dobijaju informacije o svom neposrednom okruženju.

Podzakonska komunikacija (Subordinate Communication) se odnosi samo na supervizore i nije uključena u ovo istraživanje. Fokus ove dimenzije je komunikacija na dole i komunikacija na gore sa podređenima.

Podržavajuća usmena komunikacija utiče pozitivno na percepciju pojedinca o podršci menadžmenta i prijateljstvo. Pored toga, pozitivna komunikacija utiče na motivaciju zaposlenih i formiraju poverljiv odnos s nivoa upravljanja. Etično ponašanje lidera se ostvaruje uz pomoć dvosmerne i transparentne komunikacije. Na taj način, etičko leadersko ponašanje utiče na simetričnu komunikaciju u organizaciji. Etični lideri koriste komunikaciju da izgrade dobre međusobne odnose u organizaciji i primenjuju dvosmernu komunikaciju sa podređenima. Sa druge strane, etični lideri koriste komunikaciju da objasne i podrede ciljevima izvođenja, šta se od njih očekuje, objašnjavaju pravila i komuniciranje o etičkim standardima Brown i saradnici (2005). Poželjno je da etični lideri komuniciraju jasno i često o etici i vrednostima, ali i da etiku povezuju sa poslovnim procesima Treviño i saradnici (2003); Brown i saradnici (2005). Pri tom, etični lideri trebaju da ohrabruju zaposlene da aktivno i bez ustezanja učestvuju u komunikaciji vezanoj za etične dileme i probleme

na koje nailaze na poslu Weaver (1980). Na osnovu navedenog, može se zaključiti da etičko leadersko ponašanje oblikuje komunikaciju i način na koji se odvija u preduzeću. Iz tog razloga, u ovom radu ispitujeemo uticaj etično ponašanje lidera na zadovoljstvo komunikacijom u preduzećima u Srbiji.

Komunikacija je jedna od središnjih komponenti svake organizacije, pa je stoga jasno zašto je potrebno bolje poznavanje komunikacije koja je značajna za ukupni uspeh organizacije. Prema Greenbaum, Clampitt i Willihnganz (1988) zanimanje za instrumente čija je svrha bila merenje komunikacione uspešnosti počelo je da raste tokom 1970-ih kao rezultat povećanog zanimanja američkih organizacija kao i napora vladinih institucija u Finskoj uloženi u poboljšanje različitih aspekata komunikacijske klime u odnosima menadžmenta preduzeća s radnicima.

Komunikacija predstavlja jednu od fundamentalnih aktivnosti upravljanja. Management naglašava važnost deljenja informacija s drugima, traženja povratnih informacija o upravljanju, donošenju odluka, sudelovanju u predlozima itd. Razmena informacija u različitim oblicima predstavlja ključ uspešnog upravljanja.

U jednoj razvojnoj studiji Downs, DeWine i Greenbaum (1994) navode da i naičnici i menadžeri prepoznaju komunikaciju kao fundamentalnu disciplinu, ključnu za uspeh organizacije, na oba polja, teoretskom i praktičnom i postoje mnogobrojni podsticaji za razvoj instrumenata za analizu komunikacije. Autori Robson i Tourish (2005) tvrde kako postoje značajni dokazi u literaturi prema kojijima interna komunikacija pomaže u povećanju verovatnosti organizacione uspešnosti. U studiji Hargie, &Tourish (1993) navode istraživanja koja pokazuju da poboljšanje komunikacije dovodi do većeg broja organizacionih koristi. Ključna je vrednost kvalitetnih internih komunikacija u odnosima koji takve organizacije imaju, odnosno kvalitetne interne komunikacije su deo organizacione efikasnosti. Postoji velik broj istraživanja koja povezuju poboljšanja u komunikacionoj praksi organizacije s celim nizom pozitivnih rezultata.

U svojoj analizi Clampitt i Downs (1993) zaključuju da osnovne prednosti interne komunikacione revizije uključuju povećanu produktivnost, smanjeni apsentizam, veći kvalitet usluge i proizvoda, povećani nivo inovacija, manje štrajkova i smanjene ukupne troškove. Istraživači Snyder i Morris, (1984) su pokazali kako dve percipirane komunikacione varijable (kvalitet komunikacije s nadređenim i razmenom informacija s zaposlenima istog nivoa) pozitivno korelirale s nekim merama ukupne organizacione efikasnosti.

Kada skupine rade u izolaciji i ljudi dele minimum informacija promene se usporavaju. Istraživači Hargie i Tourish (2002) su pronašli da niski kvalitet inter-odeljenjske komunikacije stvaraju značajan osećaj izolovanosti i nezadovoljstva i kroz ovo ima korelaciju s nižim nivoima uključenosti u proces donošenja odluka.

U studiji Hargie i Tourish (2002) navode da komunikacija s klijentimai potrošačima takođe predstavlja ključni faktor opšte uspešnosti. Komunikacija predstavlja značajan signal organizacione efikasnosti preduzeća. Reputacija može da ima i druge potencijalno pozitivne posledice kao što je signaliziranje potrošačima o kvalitetu proizvoda, privlačenje boljih potencijalnih zaposlenih, privlačenje investitora, povećanje mogućnosti pristupa tržištima kapitala i omogućavanje naplaćivanja viših cena proizvoda i usluga. Pozitivna reputacija je bila povezivana s velikim



profitima preduzeća, odlukama potencijalnih zaposlenih o zaposlenju u organizaciji i socijalnom odgovornosti organizacije. Komercijalno gledano, reputacija organizacije može se posmatrati kao dobro povezano s dobrim glasom. Reputacija organizacije nudi potrošačima garanciju kvaliteta koja opravdava visoku cenu.

Prepoznavanje tih faktora dovelo je do rasta i razvoja marketinga u kojem najveći značaj predstavlja kvalitet odnosa potrošača i organizacije. Tokom razvoja marketinga komunikacija imala središnju ulogu u razumevanju načina na koji se odnosi razvijaju. Tradicionalni pristupi marketinškom miksu najčešće podrazumevaju pasivnu ulogu potrošača, odnosno potrošača kao nekoga kome organizacija komunicira, pre nego nekoga s kime organizacija ne komunicira. Upravo je naglašavanje dvosmerne komunikacije, odnosno interakcija između partnera u razmeni, ono što odvaja marketing odnosa od tradicionalnih pristupa marketinškom miksu. Korporativni imidž počinje s internim deonicima organizacije, odnosno sa zaposlenima i njihovom percepcijom organizacije. Ponašanje zaposlenih ima značajan uticaj na reputaciju organizacije.

## 8. ORGANIZACIONO UČENJE

### 8.1. Istorija organizacionog učenja:

Ideje i poreklo organizacionog učenja mogu da prate do ranih 1900-ih. Filozofi, psiholozi, sociolozi, poslovni ljudi i mnogi drugi su uticali na koncept organizacionog učenja. U studiji Dewey (1938/1997) istakao je značaj iskustvenog i progresivnog učenja. Devi je u svojim istraživanjima došao do saznanja da bi se stvorio proces učenja mora da ima kontinuitet i interakciju. U to vreme uveden je termin "sistemsko razmišljanje". U studiji McNamara (2008), objašnjava da je sistem organizovani skup delova koji prolaze kroz određene procese za proizvodnju, koji su zajedno ostvarili ukupan željeni cilj za sistem. U istraživanju Kurt Lewin (1997) socijalni psiholog je studirao dinamiku istraživanja grupe. Levin je osnovao Centar za istraživanje grupne dinamike Masacusetts Instituta za Tehnologiju (MIT). U studiji Wu, Hang, Li i Liu (2012) navode da pojam etičnog liderstva prvobitno trebao da se oslanja na organizaciono učenje da bi bio efektivan.

Bihejvioristička orijentacija.

Bihejviorizam je sistematski pristup razumevanju ljudskog ponašanja. Početak bihejviorizma vezuje se za Edvarda Tordanjka koji je uradio zakon efekta (proces koji je uključivao jačanje ponašanja kroz upotrebu pojačanja učenja). Tokom prve polovine dvadesetog veka, Džon Votson je osmislio metodološki bihejviorizam, koji je odbio introspektivne metode. 1930 godine B. F. Skinner je predložio vidljivo ponašanje, koje je postalo osnov njegove filozofije koja je nazvana radikalni bihejviorizam. Ivan Pavlov istražuje postupke uspostavljanja postupke stimulansa. Autori Ertmer i Newby (1993) navode u svom radu da je bihejviorizam teorija koja učenje vidi kao skup promena i ponašanja. Ova teorija je zasnovana na odnosu između stimulusa i reakcije na stimulus (uslovljavanje), a taj odnos se jača nagrađivanjem ili nenagrađivanjem kako bi se postiglo željeno ponašanje. Prema Carroll (2010) bihejviorizam tvrdi da se učenje može objasniti posmatranjem isključivo spoljašnjih uticaja na osobu, dok unutrašnji mentalni uticaji nisu od velikog značaja. Učenje se postiže ponavljanjem sadržaja i nagrađivanjem osoba kada su u pravu. Unutrašnje pamćenje po bihejviorizmu ne postoji, znanje će trajati dok god se nagrađuje spolja. U svom radu o organizacionom učenju Kris Argyris i Donald Schön (1978) razvili su koncept nivoa učenja. Prema njima pojedinačno učenje je proces u kome je greška ispravljena pomoću drugačije strategije ili metoda od koga se očekuje da se dobije drugačiji i uspešniji ishod. Kris Argyris i Donald Schön, (1978) navode primer osobe koja deluje na određeni način da ostvari određeni cilj. Ako akcije ove osobe ne ostvaruju postavljeni cilj, sa učenjem pomoću jednog koncepta, ta osoba će uraditi niz aktivnosti da se postigne postavljeni cilj. Više autora Williams (2014) navode da je organizaciono učenje koncept više nivoa i dešava se kada neka organizacija detektuje grešku i menja svoju politiku i ciljeve pre nego što ima korektivne akcije.

Kognitivna orijentacija

Prema Gavriel Salomon, (1993) tradicionalna, studija kognitivnih procesa, kognitivnog razvoja i gajenja obrazovno poželjnih veština i kompetencija, kao da žive u glavama pojedinaca; socijalnih, kulturnih i tehnoloških faktora koji su svedeni na ulogu pozadine ili eksternih izvora stimulacije organizacionog učenja. Kognitivna nauka se obično definiše kao naučno istraživanje ili uma ili

inteligencije. Međutim, sa izuzetnom naučnom produkcijom u disciplinama koje nazivamo kognitivnim naukama, njihov domen je praktično proširen i na oblasti koje su tradicionalno pripadale drugim, srodnim disciplinama.

Kognitivizam naglašava ulogu osobe u procesu učenja (za razliku od biheviorizma koji naglašava ulogu predavača i okoline). Pristalice kognitivizma smatraju da se mentalni procesi osoba koje uče od velike važnosti, da ih moramo razumeti i zatim učenje prilagoditi kognitivnom sklopu osobe koja uči. Kognitivne teorije su nastale iz geštalt psihologije (nemačka reč koja se prevodi kao oblik ili forma), čiji sledbenici kritikuju bihevioriste zbog tvrdnji da posmatranjem ponašanja možemo objasniti učenje. Geštalt psiholozi tvrde da je neophodno izučavati principe na osnovu kojih organizujemo senzacije u percepcije. Kognitivne teorije opisuju pamćenje kao bitan faktor u učenju, te je razumevanje kratkoročnog i dugoročnog pamćenja od velikog značaja. U studiji Smith (1990) navodi da kognitivisti posmatraju učenje kao unutrašnji mentalni proces pri kom se edukator posvećuje izgradnji inteligencije i kognitivnom razvoju.

Suština kognicije je rasuđivanje, koje se dešava kada se određni objekat prepoznaje kao različit od drugih objekata i označava određenim konceptom. Postoje dva šira pristupa istraživanju u savremenoj kognitivnoj teoriji. Prvi se bazira na delu švajcarskog filozofa Žana Piježa (1990), koji je gledao nakognitivnu adaptaciju kroz okvire dva osnovna procesa: asimilacije i akomodacije. Asimilacija je proces interpretacije stvarnosti u okviru internog modela sveta individue (modela koji se bazira na prethodnom iskustvu). Akomodacija podrazumeva promene u tom modelu kao rezultat usklađivanja sa životnim iskustvom. Američki psiholog Džerom Simor Bruner je proširio koncept Piježea sugerišući da na kognitivni proces koji uključuje predstavljanje nečega akcijom ili demonstriranjem. Džerom Bruner (1966) naglašava da je učenje usvajanje novih informacija, transformacija znanja i provera adekvatnosti znanja. U studiji Robert Stenberg (1977), američki psiholog, ispitivao je informaciono-procesne procedure koje koriste ljudi za rešavanje problema preko testova inteligencije. Pokušao je da shvati način na koji um procesira informacije, programirajući računare da imitiraju procese učenja. Istraživači u ovoj oblasti teže da razviju ujedinjenu teoriju kognicije, pokušajima da stvore računarski program koji će biti osposobljen za učenje, rešavanje problema i pamtiti na način na koji to rade ljudska bića, što je takođe interesovanje naučnika u oblasti veštačke inteligencije. U studiji Snežana Mirkov (2007) smatra da je kognitivna orijentacija učenja sa akademskim postignućem povezane su strategije ponavljanja, elaboracije i organizacije.

#### Humanistička orijentacija

Humanistički pristup (Vetforum, udruženje nastavnika, 2011) podrazumeva zadovoljavanje emocionalnih potreba onog koji uči. U humanističkoj paradigmi i na njoj zasnovanom kurikulumu, osnovno polazište je da se znanje i spoznaje izgrađuju, konstruišu, stiču i razvijaju aktivnim uključivanjem osobe, sticanjem iskustva, stalnom transformacijom izgrađenig konstrukata uz pomoć i posredstvom interakcije sa svojim fizičkim i socijalnim okruženjem, a ne direktnim obučavanjem. Humanistički i savremeni pristupi obrazovanju su usmereni na osobu, na njene sposobnosti, na njegovu individualnost i njene potrebe. Osoba koja obučava dobija novu ulogu u nastanom procesu, menja se uloga od predavača do facilitatora. Humanističkim pristupom se

podstiče nezavisnost učenika, odgovornost, spremnost da se ustraje u izvršavanju zadataka, podstiče se učenikova kreativnost i radoznalost za razliku od dosadašnjeg tradicionalnog obrazovanja u kojem je učenik bio samo objekat, sada je on subjekat i celi nastavni proces je usmeren na učenika.

## 8.2. Organizacija koja uči

Koncept organizacionog učenja (Organizational Learning) i na njemu zasnovan koncept učeće organizacije (The Learning Organization) ili, u duhu našeg jezika, organizacije koja uči dovodi u vezu učenje sa performansama organizacije. Prema ovom konceptu, učenje je proces od kritične važnosti za opstanak i uspeh organizacija. Smatra se da su svi procesi u organizacijama sistemi koji uče Nevis, i saradnici (1995). U tom smislu, organizaciono učenje se može definisati kao kontinualni proces stvaranja i usavršavanja sposobnosti organizacija za promene.

Stalan razvoj savremenog poslovanja uslovljen je konstantnim promenama koje nameću potrebu permanentnog prilagođavanja i kreiranja novih rešenja zasnovanih na znanju i učenju. U studiji Čosić i Tekić (2009) navode u uslovima globalno otvorenih tržišta ekonomski uspeh svakog društva zavisi od njegove sposobnosti da uspostavi komparativnu prednost u društvu zasnovanom na znanju. Čosić i Tokić (2009) dalje navode da osnovni zadaci obrazovnog sistema treba da budu:

- da se svaki pojedinac osposobi da upotrebi svoja znanja,
- da ga unapredi,
- da odabere ono što je bitno u datom kontekstu,
- da razume ono što je naučeno, i
- da svoje znanje može da upotrebi za rešavanje problema u okviru radnog i društvenog okruženja, koje se sve brže menja.

Organizaciona teorija učenja navodi da, kad bi bile konkurentne u promenljivoj okruženju, organizacije bi morale da menjaju svoje ciljeve i aktivnosti tih ciljeva. Da bi učenje moglo da se desi, organizacija mora da donese svesnu odluku o promeni akcija kao odgovor na promenjene okolnosti, zaposleni moraju svesno povezati akciju ka ishodu učenja, i moraju težiti ka ostvarenju ishoda učenja:

U studiji Dejvid Skyrme (1999) navodi nekoliko definicija ključnih autora o organizacijama koje uče.

- Suština organizacionog učenja je sposobnost organizacije da iskoristi neverovatne mentalne kapacitete svojih članova kako bi kreirala takav proces koji će to dokazati.
- Učeće kompanije su organizacije čije sposobnosti svih njenih članova obezbeđuju kontinualnu transformaciju nje same.
- Piter Sengi (2003) Organizacija u kojoj ljudi kontinualno proširuju svoje sposobnosti da kreiraju željene rezultate, gde su negovani novi i ekspanzivni modeli razmišljanja, gde su kolektivne aspiracije oslobođene i gde ljudi kontinualno uče da uče zajedno.
- David Skyrme (1999) Organizacije koje uče su one koje imaju utvrđene sisteme, mehanizme i procese ciljne da kontinualno potvrđuju svoje sposobnosti i one sa kojima ili za koje rade, kako bi ostvarile postavljene zadatke – za sebe i zajednicu u kojoj participiraju.

U studiji Sengi (2003) navodi u poslovnoj areni porast nesigurnosti, ekonomska i politička turbulencija i porast međusobne zavisnosti globalnih tržišta i globalnih preduzeća doveli su do poziva za radiklanom promenom. Prema Ilerisu Knud (2004) teorije učenja u obrazovanju predstavljaju koncepte koji opisuju kako se informacije primaju, obrađuju i zadržavaju tokom učenja. U studiji Džoana Ormrod (2012) navodi da kognitivni, emocionalni i faktori sredine, kao i prethodno uskustvo, zajedno utiču na sticanje znanja i veština.

Autori Zvonko Sajfert, Dejan Đorđević i Cariša Bešić (2006) navode da je reč o učenju unutar organizacije uz čiju pomoć organizacija stalno prati okolinu i prilagođava se promenjenim okolnostima. Samo promenom načina razmišljanja možemo promeniti duboko ugrađenu politiku i praksu. Autori Zvonko Sajfert, i saradnici (2006) smatraju da samo promenom načina ophođenja mogu da se uspostave zajedničke vizije, zajednička shvatanja i nove sposobnosti za koordinisano delovanje. U studiji Sengi (2003) navodi da je izazovno pomisliti da dok redizajniramo pojave strukture naših organizacija, moramo redizajnirati i unutrašnje strukture naših "mentalnih modela". Majkl Hammer (1994) smatra da kompanije koje su uradile reinženjering horizontalnih procesa često otkriju da imaju malo ili ni malo iskustva u funkcionisanju u takvom okruženju. U studiji Hammer (1994) dalje navodi "radikalna promena u obavljanju posla neizbežno vodi do definisanja novih radnih mesta koja zahtevaju posedovanje novih veština, što zauzvrat traži novu vrstu ljudi". Prema više istraživača Yang, Watkins i Marsick (2004) u naučnoj literaturi pojavljuje se veliki broj publikacija sa fokusom na učeću organizaciju i organizaciono učenje, gde istaknuti autori pišu o organizacionom učenju kao osnovi konkurentske prednosti. Mnogi autori Slater i Narver (1995) kao rezultat kontinuiranog učenja na svim organizacionim nivoima poslovni sistemi ostvaruju bolje organizacione performanse i transformišu se u učeće organizacije.

Autori Zvonko Sajfert, Dejan Đorđević i Cariša Bešić (2007) definišu znanje kao sposobnost da se deluje. Nečija sposobnost da deluje neprekidno se stvara u procesu saznavanja. Drugim rečima u kontekstu je sa znanjem. Znanje se ne može odvojiti od svog konteksta. Priroda je dizajnirala ljudski proces saznavanja kako bi nam pomogla da preživimo u često vrlo neadekvatnom okruženju. U studiji Katzenbach, & Smith, (1993) citirano iz Zvonko Sajfert i saradnici (Sajfert 2007) navode uzimajući u obzir sve ovo, menadžment mora efikasno da se pozabavi sa četiri osnovna pitanja:

- Kako možemo da transformišemo znanje koje imamo u nešto što može da uveća našu vrednost na tržištu na kojem poslujemo?
- Kako možemo da razvijamo delotvorno znanje, a ne da jednostavno preplavljujemo našu organizaciju neselektivnim informacijama?
- Kako možemo da stvorimo organizaciju koja podržava znanje i u kojoj su svi svesni koliko znanje može da doprinese uspehu kompanije?
- Kako možemo da upravljamo našim ljudima koji će sve više postajati radnici znanja i profesionaci, da ih motivišemo da stiču znanje i razmenjuju ga sa drugima na jasno definisanoj osnovi.

Najznačajniji doprinos u oblasti teorije organizacionog učenja postavili su Kris Argiris i Donald Schön (1978) koji su u svojoj knjizi Organizaciono učenje: teorija akcione perspektive (Organizational Learning: A theory of action perspektive) predložili po prvi put modele koji olakšavaju procese učenja u organizacijama. Kris Argiris i Donald Schön (1978) zagovaraju teoriju koja se odnosi na formalizovani deo organizacije. U studiji Levitt i March (1988) šire svoju

organizacionu dinamiku teorije učenja. Njihov pogled predstavlja organizaciju kao rutinsku bazu čiju orijentaciju čine istorija i cilj. Dok se lekcije iz istorije čuvaju organizacionim memorijama, sam događaj je često izgubljen.

Ovaj pristup organizacionog učenja može biti povezan sa konceptom Pitera Sengea (Sengi, P., 1990), naročito u pogledu poboljšanja procesa učenja i njegovog razumevanja, izmenom mentalnog modela. U studiji Senge (2003) smatra se pravim začetnikom učeće organizacije. Objavljivanje njegove knjige *Peta disciplina – principi i praksa učeće organizacije* (*The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*) označilo je istinski početak života ovog koncepta. Senge (2003) smatra da u izgradnji organizacija koje uče, ne postoji krajnje odredište, postoji samo putovanje koje traje ceo život.

U studiji Salemon i Perkins (1993) smatraju da je posedovanje znanja, vrlo važna stvar za svaku organizaciju koja ima ideju da njeni zaposleni uče. Obrasci podele rada u okviru organizacije su vrste znanja i nemaju lak individualni algoritam. Salemon i Perkins (1993) imaju komentar društvenih aspekata učenja. Oni navode ako organizacija može da nauči, to ne znači da su one i u mogućnosti da vrlo dobro uče.

U studiji Easterby-Smith, Burgoyne i Arajuo (1999) su komentarisali ideju organizacionog učenja i njegovu prisutnost decenijama, ali kao ideja organizaciono učenje počinje da se široko prihvata oko 1990 godine. Veći deo ovih napora teoretičara prema Marku Easterby-Smith i saradnici (1999) je posvećen identifikaciji šablona, ili idealne forme, koje prave organizacije mogu i nastoje da se ugledaju i primenjuju organizaciono učenje. Klasičan izraz tehničkog shvatanja organizacionog učenja može se naći u radu Lave i Wenger (1991) u kojem oni pružaju fascinantn primer društvene perspektive pripravnčkog staža i zajedničkoj praksi u svojim studijama o organizacionom učenju. U studiji Pedler, Burgoyne i Boydell (1991) koriste pojam učeća kompanija, jer smatraju da je manje apstraktan i da bolje ilustruje saradničke grupe ljudi koji rade u jednom poslovnom sistemu. U studiji Gavrin (2008) navodi da učeća organizacija mora da bude vešta u stvaranju, sticanju i prenošenju znanja i menjanju svog ponašanja tako da odražava novo znanje i uvide.

U studiji Watkins i Marsick (1993) koncizno sagledavaju učeću organizaciju kao organizaciju koja se može okarakterisati kontinuiranim učenjem i apsolutnim poboljšanjem i sposobnošću organizacije da se transformiše. U studiji Nonaka i Takeuchi (1995) koriste pojam preduzeća koje stvara znanje, kao preduzeće koje nova znanja neprestano širi u čitavom preduzeću i brzo ga ugrađuje u nove tehnologije i proizvode. U studiji Slater i Narver (1995) navode da učeća organizacija kao ona koja stalno stiže, procesira i širi znanje o tržištu, proizvodima, tehnologijama i poslovnim procesima, i to znanje je često zasnovano na iskustvu, eksperimentisanju i informacijama dobijenim od strane kupaca, dobavljača, konkurenata i drugih izvora.

Marsick i Watkins (2003) smatraju da u operativnom smislu, to je organizacija u kojoj su zaposleni okupljeni oko zajedničke vizije, skeniraju okruženje i tumače prikupljene informacije, i stvaraju novo znanje koje koriste za proizvodnju inovativnih proizvoda i usluga dizajniranih da zadovolje potrebe korisnika. U istraživanju Mark Easterby-Smet i saradnici (1999) tvrde da oni koji rade u okviru društvene perspektive mogu da vide organizaciono učenje kao društvenu konstrukciju i kao politički proces. Kristina Prange (1999) u svom preglednom radu organizacione teorije učenja, napominje da kada smo pregledali procese organizacionog učenja, srećemo učenje iz iskustva, kao

istinsku komponentu svim prilazima učenja. Pregledali smo Dejvida Kolb (1984) poznatu formulaciju organizacionog učenja, i da se vratimo na Džona Dewey (1933) i njegovo istraživanje o razmišljanju na temu organizacionog učenja. Pomenućemo i studiju Kurta Lewin (2008) koji je koristio termine pojmova povratne informacije i akcionog učenja. Dejvid Boud i Gream Faletti (1997) koriste termin - doprinos prirodi refleksije pri izučavanju organizacionog učenja. Prema Kristini Prange (1999) koja tumači da je jedan od najvećih mitova organizacionog učenja je pitanje, to jest, način na koji učenje može da se smatra organizacijom. Ima onih koji tvrde da su to pojedinci, a ne organizacije koje uče. Drugim rečima, organizaciono učenje se odnosi na procese razmišljanja i pamćenja, koja se odvijaju unutar pojedinca u mozgu. Zajedncu prakse su popularizovali Lave i Wenger (1991), kao ideju u svojim istraživanjima koje može da bude sazvežđe zajednice prakse u organizacionom učenju. Znanje postaje izvor konkurentske prednosti, a time i organizaciono učenje, kao proces kojim organizacije stvaraju, prenose i koriste znanje. Majkl Marquardt (2002) govori u svom radu da je učeća organizacija kompanija koja uči efektivno i kolektivno i stalno se transformiše zarad boljeg upravljanja i korišćenje znanja; ovlašćuje ljude unutar i izvan kompanije da uče dok rade; koristi tehnologiju kako bi povećala učenje o proizvodnji.

Endrju Karnegi (Andrew Carnegie) jednom je rekao: Jedini nezamenljivi kapital svake organizacije jesu znanje i sposobnost njenih ljudi. Tri stvari – lakše kreiranje, razmena znanja i ponovno korišćenje znanja – uključene su u bolje razumevanje prirode organizacionog učenja.

Komives, Lukas i McMahon (1998) uradili su istraživanje o obrazovanju lidera koje ispunjava prazninu u literaturi liderstva, pružajući pažljivo vodič strukturiran prema potrebama kurseva liderstva za učenike. Njihovo istraživanje pomaže studentima da procene lični potencijal za liderstvo, daje im kratki uvid u glavne koncepte i teorije liderstva te ih vodi kroz savremeni pristup liderstvu koji ih priprema za izazove pružanja liderstva u grupama, timovima, zajednicama i organizacijama.

### **8.3. Kapaciteti za organizaciono učenje**

U poslednjih nekoliko godina mnogo se govori o organizacionom učenju. Ovde želimo da istražimo teoriju i praksu šta je učenje. Učenje smo strukturirali oko tri osnovna pitanja:

- Šta je učenje?
- Šta je organizaciono učenje ?
- Da li su to pojedinci koji uče u organizacijama, i da li mogu organizacije da uče ?

Najčešći način da se izmeri organizaciono učenje je kriva učenja. Kriva učenja je odnos koliko organizacija proizvodi više proizvoda ili usluga, ona povećava produktivnost, efikasnost, pouzdanost i kvalitet proizvodnje sa malom zaradom. Prema Lindi Argote (1999) kriva učenja varira i zavisi od organizacione stope učenja. Organizacionom stopom učenja su pogođene idividualne sposobnosti, ono poboljšava tehnologiju jedne organizacije, kao i poboljšanje strukture i metode koordinacije. Organizaciono učenje u funkciji iskustva omogućava organizaciji da ostane konkurentna u stalno promenljivom okruženju. Organizaciono učenje je poboljšanje procesa koji mogu da povećaju efikasnost, tačnost i profit. Pravi primer organizacionog učenja navodi Linda

Argote (1999) navodi primer kako će nova pica u prodavnici smanjiti troškove, kada se kumulativna cena proizvodnje povećava, jer osoblje pravi veću picu, uprava uči osoblje kako da rade efikasnije. Opremu su postavili na najbolju lokaciju, koja dovodi do smanjenja troškova proizvodnje.

Organizaciono učenje je jedan od aspekata i potpolja organizacionih studija. Kao aspekt organizacije, organizaciono učenje je proces stvaranja, zadržavanja i prenošenja znanja. Autori Cyert i March (1992) smatraju da znanje, kreacija, zadržavanje znanja i transfer znanja mogu se posmatrati kao adaptivni procesi koji su funkcije iskustva. Autori Easterby-Smith i saradnici (1999) navode u svom radu da se u okviru organizacionog učenja posebno odnosi na attribute i prenašanje ovog znanja i kako ono može da proizvede promene u spoznaji, rutini i ponašanju jedne organizacije i njenih pojedinaca. Argote (1999) navodi da pojedinci uglavnom vide organizaciono učenje kao funkcionalne mehanizme kroz stvaranje znanja i kroz iskustva. Individualno znanje samo olakšava učenje u okviru organizacije u celini ako se razmenjuje. Prema Argote, (1999) pojedinci mogu da zadrže svoje znanje samo za sebe, ali tada treba da izađu iz organizacije. Argote (1999) u svom drugom radu navodi da znanje koje je ugrađeno u organizaciju, je zahvaljujući pojedincima koji su razmenjivali svoje znanje sa zaposlenima. Prema navedenim autorima Argote (1999) zaposleni mogu širiti znanje na druge načine, uključujući korišćenje riznice znanja, kao što su sredstva komunikacije, procesa, rutine, mrežama i memorijskih sistema transakcije. Autori Fiol i Lyles (1985) smatraju da organizaciono učenje direktno doprinosi efektima znanja u okviru organizacionog konteksta i direktno doprinosi primenu nauke o menadžmentu znanja (KM) i koncepta učenja organizacije. Vikiknjige zbirka slobodnih udžbenika (Wikibooks) navodi da se studije organizacionog učenja izučavaju u teoriji organizacije, organizacionoj komunikaciji, organizacionom ponašanju, organizacionoj psihologiji i organizacionom ravoju. Vikiknjige (Wikibooks) navode da je organizaciono učenje dobilo mesto i pri izučavanju pedagoške psihologije, sociologije, ekonomije, antropologije, političkih nauka i menadžmenta.

#### **8.4. Proces organizacionog učenja**

Ikujiro Nonaka (1994) u svom radu predlaže paradigmu za upravljanje dinamičkim aspektima organizacionih procesa stvaranja znanja. Njegova središnja tema u radu je da organizaciona znanja nastaju kroz kontinuirani dijalog između prećutnog i eksplicitnog znanja. Nonaka (1994) je istakao da turbolentno poslovno okruženje zahteva od organizacija ne samo da efikasno upravljaju znanjem, već i da postanu vešte u njegovom stvaranju. Smatra da dok se novo znanje razvija od strane pojedinaca, organizacije igraju ključnu ulogu u artikulisanju i pojačavanju tog znanje. Nonaka (1994), pravi brazliku između dve vrste znanja: eksplicitnog i tacitnog. Eksplicitno znanje se može lako prenesti, memorisati i transformisati. Tacitno znanje uključuje tehničke i kognitivne elemente. Tehnički elementi tacitnog znanja uključuju lične veštine vezane za zanimanje, često nazivanje know how (pokaži kako). Nonaka (1994) navodi da bi se organizaciono znanje kreiralo potrebno je da dođe do konverzije jednog oblika znanja u drugi. Taj proces konverzije putem koga se individualno znanje pretvara u organizaciono jeste proces organizacionog učenja. Nonaka navodi da novo znanje stvaraju samo pojedinci i da je ono po svojoj prirodi tacitno. Nonaka, Toyama i Konn (2002) navode da organizacije često stiču i koriste tacitna znanja kupaca i dobavljača kroz interakciju sa njima. Kroz praktičnu primenu eksplicitnog znanja zaposleni i menadžeri ga usvajaju



kao svoje i ugrađuju u sopstvene mentalne modele i tehnička znanja. Prema autorima Sajfert i saradnici (2007) ovo znanje može zatim pokrenuti novu spiralu stvaranja znanja, kada se deli sa drugima kroz proces socijalizacije. Nonaka i Takeuchi, (1995) navode da kroz proces organizacionog učenja organizacija razvija znanje koje je teško imitirati i koje stvara dodatnu vrednost, što za uzvrat vodi od individualnih do superiornih organizacionih performansi. Autori Sajfert i saradnici (2007) navode sposobnost organizacije da skuplja i deli znanje je apsolutno od ključnog značaja za zadržavanje pozicije na tržištu ispred konkurenata u pogledu brzine, kvaliteta i inovacija. Organizaciono učenje može smatrati aktivnošću i procesom kojim organizacije vremenom dostižu ideal učeće organizacije.

Organizacije stiču znanje u jednoj od četiri vrste organizacionog učenja: pojedinačno, timsko, organizaciono i međuorganizaciono. Organizaciono učenje podrazumeva proces kroz koji se organizacione jedinice (npr. grupe, odeljenja) menjaju kroz iskustvo. Primer organizacionog učenja navodi Argote (2014) hirurški tim u bolnici uči da koristi novu tehnologiju koja će povećati efikasnost. U literaturi se proces organizacionog učenja posmatra iz ugla procesuiranja znanja i informacija. Proces organizacionog učenja je povezan sa konceptima znanja i upravljanja znanjem.

**Pojedinačno učenje** je najmanja jedinica u kojoj se može javiti učenje. Pojedinaac uči nove veštine ili ideje, a njihova produktivnost na radu može da se poveća dok stiču iskustvo. Prema autorima Wilson, Goodman i Cronin (2007) pojedinac može da odluči da će razmenjivati – deliti svoje znanje pre odlaska iz tima, ako ga ne deli grupa gubi znanje. U svojoj studiji razvoja softvera, Boh, Slaughter i Espinosa (2007) otkrili su da pojedinci imaju veću produktivnost sa određenim sistemom, ako su imali više specijalizovanog iskustva. Linda Argote i Ela Miron-Spektor (2011) pružaju teorijski okvir za analizu pojedinačnog organizacionog učenja. Njihov okvir istraživanja uticaj organizacionog iskustva u interakciji s kontekstom stvaranja znanja. Kontekst pojedinačnog učenja je zamišljen kao lična latentna i aktivna komponenta kroz koje se odvija učenje.

**Grupno učenje** je sladeći najveći tip gde se može javiti učenje. Argote i saradnici (2001) smatraju da se grupno učenje dešava kada pojedinci unutar grupe kombinuju znanja kroz međusobno iskustvo. U studiji Edmondson, Dillon i Roloff (2007) smatraju da postoje oprečne definicije grupnog učenja među istraživačima. Jedno verovanje je da je grupno učenje proces u kojem grupa preduzima akcije, dobija povratne informacije, a koristi povratne informacije da modifikuje svoje buduće akcije. Autori Edmondson i saradnici (2007) navode drugo verovanje da se grupno učenje dešava kada jedan član grupe deli svoje znanje sa ostalim članovima grupe. U studiji Reagens, Argote i Brooks (2005) navode da učenje kroz rad predstavlja važan mehanizam kroz koji organizacije prosperiraju. Oni navode tri faktora koji utiču na brzinu kojom će organizacija učiti: a) osposobljenosti pojedinca, b) sposobnost članova koju utiču na znanje akumulirano od strane drugih i c) sposobnost za koordiniranje aktivnosti unutar organizacije. Oni smatraju da povećanje individualnog kumulativnog iskustva povećava individualnu veštinu. Povećanje organizacionog iskustva pruža pojedincima priliku da koriste akumulirana znanja drugih. Zaposleni radeći zajedno povećavaju kumulativno iskustvo i podiču efikasnu koordinaciju i timski rad. U studiji Reagens i saradnici (2005) su zaključili da je poraslo iskustvo radeći zajedno u timu promovirajući bolju koordinaciju i timski rad. Edmondson i saradnici (2007) navode u svom radu da je pojedincima

dozvoljeno radeći zajedno u timu da ostalim članovima dele svoje znanje i da povećavaju svoje znanje od drugih članova.

**Organizaciono učenje** je način na koji organizacija kreira i organizuje znanje koje se odnosi na kulturu i funkcije. Organizaciono učenje se dešava u svim aktivnostima organizacije i to se dešava različitim brzinama. Mark Dodgson (1993) smatra da je cilj organizacionog učenja uspešno prilagođavanje u promenjivim uslovima, a da se prilagođavanje odvija u nesigurnim uslovima, uz povećanje efikasnosti. Prema Argote (1999) menadžeri u proizvodnim pogonima uvideli su da se organizaciono učenje javlja kada se pronađu načini poboljšanja organizacije proizvodnje, tada su pojedini radnici veštiji, bolje primenjuju tehnologiju, i alate, poboljšavaju strukturu organizacije i određuju snagu organizacije u kojoj su zaposleni.

**Interorganizaciono učenje** je način na koji različite organizacije saraduju u savezu i razmenjuju znanja i uče jedni od drugih. U studiji Tucker, Nembhard i Edmondson (2007) smatraju da primena usvojenog znanja iz jedne organizacije može da smanji troškove vremena, rizike povezane sa rešavanjem postojećih problema u drugoj organizaciji, a uz to da i sama brže uči. Tacker i saradnici (2007) smatraju da korišćenje znanja neke druge organizacije može da znači primenu iste ideje koju koristi ta organizacija ili da modifikuju posojeće znanje, čime se stvaraju inovacije. U studiji Hjalager (1999) navodi da se organizaciono učenje često javlja kod fiksnih poslovnih modela, kao što su franšize. Korisnici franšize u potrazi za korišćenjem brenda moraju da nauče kako da koriste poslovni model pre početka kupovine franšize.

## 8.5. Modeli organizacionog učenja

Modeli su prikazani hronološki, od onih najranijih, do današnjih dana, da bi se ilustrovao teorijski razvoj i preklapanje modela.

- Model organizacionog učenja Pitera Sengea

Piter Senge (2003) je predstavio koncept učeće organizacije i dao veliki doprinos razvoju ove ideje koju je predstavio u svojoj knjizi Peta disciplina. Senge (2003) u navedenoj knjizi opisuje pet karakteristika (disciplina) koje predstavljaju temelj u izgradnji učeće organizacije. Ideje sadržane u Sengeovom modelu predstavljaju integraciju teorija o organizacionom učenju i menadžerskoj praksi, na kojima on temelji pet disciplina koja se vezuje za učeću organizaciju: sistemsko razmišljanje, mentalni modeli, zajednička vizija, lično majstorstvo i timsko učenje. Senge ističe da je izvrsnost u ovim disciplinama ono što razlikuje učeću od tradicionalne organizacije. Senge objašnjava pet disciplina ovako.

1. Lično majstorstvo – odnosi se na individualno učenje zaposlenih kako bi uvećali svoje lične sposobnosti da ostvaruju rezultate koje najviše žele. Senge (2003) tvrdi da organizacije ne uče sve dok njihovi članovi ne počnu da uče.
2. Zajednička vizija – jeste razvoj jedinstvenog pogleda na budućnost i principa i prakse koji će voditi ka ostvarenju željene slike budućnosti. Zajednička vizija proizilazi iz interakcije svih pojedinaca u organizaciji, usklađivanjem individualnih vizija u jednu zavisnu celinu. Dijalog je veoma važan u ovoj disciplini.

3. Menatlni modeli – određuju način razmišljanja, a zatim i delovanja. Ukoliko organizacija želi da postane učeća mora da omogući članovima da osporavaju konvencionalne načine razmišljanja i obrasce ponašanja.
4. Timsko učenje – podrazumeva da članovi organizacije rade zajedno kao celina, da zajednički rešavaju probleme i primenjuju rešenja. Učenje se javlja kroz interakciju članova koji razmenjuju znanje, iskustva i stavove, tako da nova znanja mogu da se kreiraju.
5. Sistemsko razmišljanje – podrazumeva da svaki član organizacije razume svoj posao i način na koji njegov posao utiče na ukupni rezultat rada organizacije. Suština ove discipline jeste sposobnost viđenja, uz istovremeno sagledavanje interakcije i povezanosti delova sistema.

U studiji Senge (2003) navodi da organizacije koje će se izdvajati u budućnosti su one koje otkriju kako da iskoriste posvećenost ljudi i sposobnost da uče na svim nivoima u jednoj organizaciji.

- Model organizacionog učenja Majkla Pedlera

U modelu organizacionog učenja Pedler, Burgoyne i Boydell (1991) su izložili koncept učeće organizacije pod pojmom učeća kompanija. Ključna karakteristika Pedlerovog modela jeste integracija funkcija organizacionog dizajna i menadžmenta ljudskih resursa, kao bi poboljšao kvalitet radnog života i ostvarili višiu nivo organizacionih performansi. Pedlerov model organizacionog učenja sastoji se od sledećih jedanaest elemenata: 1. Učeći pristup strategiji, 2. Participativno kreiranje politika, 3. Informacione tehnologije, 4. Računovodstvo oblikovano, 5. Interna saradnja, 6. Fleksibilnost nagrađivanja, 7. Labava struktura, 8. Skeniranje okruženja, 9. Učenje unutar kompanije, 10. Klima koja podržava učenje, 11. Lični razvoj za sve članove.

Autori Watkins i Marsick (1993) smatraju ovaj model pionirskim poduhvatom i ideja o zaposlenima koji rade neposredno sa spoljnim okruženjem, pridaje značaj učenju u organizaciji na svim nivoima, od najviših do onih najnižih. Ovo je znatna promena u odnosu na tradicionalan pristup gde menadžeri veruju da su oni inteligencija organizacije i sedišt prikupljanja podataka i donošenja odluka. Kao razmatranje ovog modela Walton, (1999) navodi njegovu strukturalnost i utisak recepta za uspeh u poređenju sa Sengeovim modelom učeće organizacije, i navodi čitaoca da veruje da će, ukoliko svi elementi budu na svom mestu, učeća organizacija biti uspešna.

- Model organizacionog učenja Votkinsa i Marsika

Karen Watkins i Viktorija Marsick (1993) u svojim knjigama predstavile su su šest dimenzija u cilju identifikacije prakse koja podstiče procese učenja i pravljenja planova za uklanjanje prepreka koje sprečavaju ili ometaju organizaciono učenje. Model učeće organizacije Watkins i Marsick (1993) satoji se od sedam učećih imperariva: 1. Kreiranje mogućnosti za kontinuirano učenje, 2. Promovisanje istraživanja i dijaloga, 3. Podsticanje saradnje i timskog učenja, 4. Izgrađeni sistemi za prikupljanje i razmenu naučenog, 5. Ovlašćivanje članova organizacije u pravcu zajedničke vizije, 6. Povezivanje organizacije sa okruženjem, 7. Strateško liderstvo koje podržava učenje.

Watkins i Marsick (1997) ističu da organizacije koje se smatraju učećim imaju sledeće karakteristike: Lideri modeluju preuzimanje rizika i eksperimentisanje, Decentralizvano donošenje

odluka i ovlašćenja zaposlenih, Posedovanje skupa veština i revizija kapaciteta za učenje, Sistemi za deljenje znanja i njihovo korišćenje u poslovanju, Nagrade koje podstiču inicijative zaposlenih, Razmatranje dugoročnih posledica i uticanja na rad drugih, Rad međufunkcionalnih radnih timova, Mogućnosti da se uči iz iskustva svakodnevno, Kultura pružanja povratnih informacija i otvorenost. Okvir učeće organizacije Votkinsa i Marsika integriše dve osnovne organizacione komponente: ljude, koji čine organizaciju i strukturu, koju organizacija kreira.

- Model organizacionog učenja DiBela i Nevisa

DiBella, Edwin, Nevis i Gould (1996) imaju doprinos učećoj organizaciji kroz predlaganje modela koji objedinjuje ideje i stavove kroz sledeće tri perspektive: normativne, razvojne i sposobnosti za učenje. U okviru normativne perspektive neki autori Senge (2003); Watkins i Marsick (1997); Pedler i saradnici (1991) navode da se učenje odvija samo pod posebnim uslovima. Stata (Stata, 1989) navodi da je sposobnost učenja svojstvo svih organizacija, ali da ne postoji najbolji način kako organizacije da uče. DiBela i saradnici (1998) navode da je njihov model nastao na osnovu opsežnog pregleda literature o organizacionom učenju, rezultata sprovedenih istraživanja u sedam američkih i evropskih kompanija koje su se našle na listi forča (Fortune 500). DiBella i saradnici (1996) smatraju da je glavni cilj izgradnje organizacione sposobnosti za učenje ili poboljšanje timskih i organizacionih performansi. Model učeće organizacije Entoni DiBella i saradnici (1996) ima deset elemenata koji olakšavaju procese širenja i upotrebe znanja: 1. Skeniranje, 2. Jaz u performansama, 3. Fokus na memoriju, 4. Organizaciona radoznalost, 5. Klima otvorenosti, 6. Kontinuirana edukacija, 7. Operativna raznovrsnost, 8. Predstavnici novih ideja, 9. Liderstvo koje podržava učenje, 10. Sistemska perspektiva.

- Model organizacionog učenja Dejvida Garvina

Dejvid Garvin (2000) u svom radu ističe da većina modela učeće organizacije nije uspostavila jaku vezu između teorijskog okvira i praktične primene modela, što je od interesa za lidere u kompanijama. Zbog toga Dejvid Garvin (2000) u svom modelu nastoji da primeni teoriju o učenju u konkretnu raspravu o politikama, programima i procedurama koje su neophodne za uspešno uspostavljanje učeće organizacije. Garvinov (2008) model učeće organizacije sastoji se od sledećih pet elemenata: 1. Uspostavljanje podsticajnog okruženja za učenje, 2. Prikupljanje inteligencije, 3. Učenje iz iskustava, 4. Pružanje mogućnosti za eksperimentisanje, 5. Razvoj lidera koji podržavaju učenje.

Prema Redding (1997) bihevioristička perspektiva učenja fokusira se na individualno učenje koje proizilazi iz prilagođavanja promenljivim uslovima i postizanja ciljeva performansi. Prema Kofmanu i Sengeu humanistička perspektiva učenja fokusira se na transformativnu moć personalnih odnosa i ličnih emocija u okviru ukupnog domena individualnog i timskog učenja.

- Model organizacionog učenja Majkla Markurda

Model Majkla Marquardt (2002) je sveobuhvatni sistemski model učeće organizacije, a nastao je kao rezultat opsežnog istraživanja liderature i autorove direktne saradnje sa preko 100 organizacija

koje su nastojale da uvedu praksu učeće organizacije. Majkla Markuarda (Marquardt, 2002) tvrdi da je problem prethodnih modela učeće organizacije atributi kao što su: timsko učenje, komunikacioni sistemi, organizaciona struktura ili povećanje primene istraživačkih i razvojnih aktivnosti. Majkl Marquardt, (2002) smatra da se većina zagovornika koncepta učeće organizacije previše oslanjaju na inicijative organizacionog razvoja kao što je menadžment kvaliteta, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje promenama ili uključenost zaposlenih u stvaranju i održavanju organizacionog učenja.

Model učeće organizacije Majkla Marquardt (2002) sastoji se od sledećih pet podsistema: 1. Dinamika učenja, 2. Organizaciona transformacija, 3. Ovlašćivanje ljudi, 4. Upravljanje znanjem, 5. Tehnološka podrška za učenje. Kako bi obrazložio svaku od glavnih dimenzija učenja u organizacijama Marquardt (2002) koristi sveobuhvatnu sistemsku perspektivu: organizaciona struktura, ljude, znanje i tehnologiju.

- Rezime modela organizacionog učenja

Prikazani modeli organizacionog učenja predstavljeni su hronološki radi lakšeg ilustrovanja ključnih elemenata koji su se održali i prilagođeni tako da imaju prelaz iz jednog u drugi. Anders Ortenblad (2002) razvija tipologiju ideje o učećoj organizaciji, gde navodi da postoje četiri shvatanja koncepta učeće organizacije:

- perspektiva organizacionog učenja koja se fokusira na čuvanje znanja u organizacionoj memoriji.
- perspektiva učenje na poslu, koja vidi učeću organizaciju kao organizaciju gde pojedinci uče na radnom mestu.
- perspektiva radne atmosfere koje podržava učenje, koje vidi učeća organizacija kao onu koja olakšava učenje svojih zaposlenih.
- perspektiva strukture učenja koja podržava učenje, koja shvata učeću organizaciju kao fleksibilni entitet.

Među perspektive učeće organizacije procenjenih od strane Anders Ortenblad (2002), pristup Watkins i Marsick (1997) je jedini teoretski okvir koji pokriva sva četiri shvatanja ideje o učećoj organizaciji u literaturi. Smatramo da da je model Watkins i Marsick (1997) najviše konzistentan sa onim što se u realnošću zahteva od organizacija koje teže da postanu učeće organizacije. Watkins i Marsick (1997) ističu da u velikoj meri organizacije koje se smatraju učećim imaju sledeće karakteristike:

- Lideri modeluju preuzimanje rizika i eksperimentisanje;
- Decentralizovano donošenje odluka i ovlašćenja zaposlenih;
- Posedovanje skupa veština i revizija kapaciteta za učenje;
- Sistemi za deljenje znanja i njihovo korišćenje u poslovanju;
- Nagrade i strukture koje opdstiču inicijative zaposlenih;
- Razmatranje dugoročnih posledica i uticaja na rad drugih;
- Rad međufunkcionalnih timova;
- Mogućnost da se uči iz iskustva svakodnevno;
- Kultura pružanja povratnih informacija i otvorenost.

Iz šireg teorijskog shvatanja Watkins i Marsick (1993) izdvaja sa predloženi model organizacionog učenja (Dimensions of Learning Organizations Questionnaire), odnosno konstruktivni model organizacionog učenja, koji ima sedam dimezija - faktora učenja. Yang, Watkins i Marsick (2004) navode da je efikasni model organizacije koja uči, smatra se onaj koji ima sposobnost da integriše ljude i organizacione strukture u cilju olakšavanja kontinuiranog učenja i da podstiče organizacione promene. Watkins i Marsick (1993) kroz integraciju navedenih dimenzija organizacije koja uči predložile su integrisani model. One navode sedam dimenzija organizacionog učenja:

- Kontinuirano učenje – Stvaranje i podržavanje kontinuirane mogućnosti za obrazovanje,
- Istraživanje i dijalog – Promocija interaktivnog istraživanja i razvoja
- Timsko učenje – Podsticanje zajedničke aktivnosti i timskog učenja
- Podsticanje saradnje – Podsticanje ljudi na kolektivnu viziju
- Uređeni sistemi – Uspostavljanje sistema za snimanje i deljenje znanja
- Povezivanje sistema – Povezivanje organizacija u svom okruženju
- Strateško liderstvo – Strateško pružanje podrške liderstvu koje želi da zaposloeni uče.

## 8.6. Razvoj organizacionog učenja

Koncepti i praksa upravljanja znanjem su relevantni za istraživanja u proizvodnim organizacijama. Rad na transferu znanja osnosi se na zadržavanje znanja i doprinosi na mnogim aplikacijama. Organizacije učenja su organizacije koje aktivno rade za optimizaciju učenja. Organizacije učenja koriste aktivne procese upravljanja znanjem za dizajniranje organizacionog procesa i sisteme koji konkretno olakšavaju stvaranje znanja, njegov prenos i stvaranje. Organizaciono učenje se koristi za procese kojima organizacija zna ono što zna. Senge (2003) navodi u svojoj studiji o organizacionom učenju da se ono proučava i istražuje i u drugim oblastima, kao što su organizacioni razvoj, teorija sistema, i kognitivne nauke, koje pružaju teorijske osnove za posebno propisivanje ove intervencije. Primer organizacioni procesi povećavaju organizaciono učenje, koje je koristila američka vojska u formalno strukturiran proces koji ima zadatak da analizira šta se desilo, zašto se to dogodilo, a kako bi se to moglo poboljšati odmah nakon misije. Cross i Israelit (2000) navode da je učenje u laboratorijama, tip ili način da se organizacija posveti organizacionom učenju i stvaranju znanja, prikupljanju i kontroli. Garvin, Edmondson i Gino (2008) navode da se organizaciono učenje takođe bavi organizacionom klimom za stvaranje podsticajnog okruženja za učenje i zavisi od rukovodstva organizacije koje promoviše kulturu. Lideri mogu stvoriti mogućnosti za učenje tako što će olakšati okruženja koj obuhvataju nastavne aktivnosti, uspostavljanje kulture učenja putem normi, ponašanja i pravila, i vodi proces diskursa, slušajući postavljaju pitanja i daju povratne informacije. David Garvin i saradnici (2008) navode da lideri moraju da praktikuju individualno učenje i da se zalažu za otvorenu novu perspektivu, svesni ličnih sklonosti, traže izložene nefiltrirane i kontradiktorne izvore informacija, i razvijanje osećaja poniznosti. Argote (1999) navodi da su sistemi za upravljanje znanjem tehnologije koje služe kao spremišta, komunikacija, ili alatka saradnje za prenos i zadržavanje znanja. U studiji Smunt (1987) navodi u svom istraživanju da ugrađivanje znanja u tehnologiju može da spreči organizacioni zaborav. Na ovaj način znanje bi se prenosilo preko prepreka, kao što su udaljenost, organizacione jedinice i specijalizacije. Argote (1999) smatra da sistemi za upravljanje znanjem sami po sebi ne

moraju da su nužno uspešni, ali kao sredstvo komunikacije osetno pojačavaju sposobnost pojedinaca da se širi i povećavaju svoje znanje. Organizaciono učenje je važno uzeti u obzir u vezi sa inovacijama, preduzetništvom, tehnološkim promenama i ekonomskog rasta, posebno u kontekstu razmene znanja između organizacionog učenja. Kao jedan od ključnih momenata ekonomije znanja i njene dinamike, organizaciono učenje pomaže prenošenje znanja između organizacija. Prema autorima Haunschild i Sullivan (2002) heterogeno iskustvo daje bolje rezultate učenja nego homogeno iskustvo i difuziono znanje se širi heterogeno iskustvo preko organizacija. Difuzija inovacione teorije istražuje kako i zašto ljudi usvajaju nove ideje, postupke i proizvode.

Pokazatelj razvoja organizacionog učenja je znanje. Prema Argote i Miron-Spektor (2011) organizaciono učenje se dešava kada dođe do promene u poznavanju organizacije. Organizaciono znanje se meri na različite načine. Na primer autor kako Gerardi (2006) navodi da znanje i promene u praksi povećavaju efikasnost organizacije. Drugi istraživači Huan Alkacer, Gittelman i Sampat (2009) zasnivaju znanje na broju patenata koji organizacija ima. Upravljanje znanjem je proces prikupljanja, razvoja i širenja kako bi se omogućilo organizaciono učenje. Samo znanje nije homogeni resurs. Znanje iako je povezano sa podacima i informacijama ono se razlikuje od ovih konstrukcija. Prema Davenportu i Prusaku (1998) znanje je primenjena verzija informacija, kombinacija informacija unutar iskustva, okvira i vrednosti. Iskustvo je znanje koje se stvara kroz izlaganja i njegove primene. Znanje potiče unutar i primenjuje se od strane organizacionih jedinica i efikasno koristi iskustva i informacije. Argot (2011) smatra da znanje može postati ugrađeno u organizaciju, kroz rutine, procese, praksu, alate i norme, u zavisnosti od odnosa između informacija, iskustava i znanja.

Radnik znanja - termin koji je prvi upotrebio Wig (2004) danas je najvažniji deo ljudskih resursa, to su oni ljudi koji koriste svoje iskustvo, obrazovanje i mentalne kapacitete da bi se nosili s problemima i prilikama koje nastaju u uslovima kompleksnih, neizvesnih i brzih promena. Kao što samo ime kaže, radnici znanja prema Wig (2004) su individue koje usmeravaju svoje napore na kreiranje, korišćenje i razmenu znanja. Tokom prethodne dekade fokus je bio na upravljanju znanjem, organizacije i radnici su prepoznali važnost znanja na radnom mestu i zato su istraživali nove mogućnosti i nove načine kako bi osigurali porast i bolje korišćenje ovih resursa u organizaciji.

U danima kada su zaposleni radili stojeći uz pokretnu traku, oni su bili obučeni samo za jednu radnju koju su obavljali ceo svoj radni vek. Za one koji hoće da učestvuju u utakmici znanja koja se odvija na globalnom nivou, to više nije moguće. Vrednost svakog zaposlenog mnogo je veća od samih mogućnosti ili sposobnosti koje on poseduje. U ICAS organizaciji desile su se značajne promene na nivou kolektiva. Prema Alex i Davidu Bennet (2004) ICAS (The Intelligent Complex Adaptive System) je organizacija u kojoj su veoma izraženi međusobni uticaji različitih mišljenja i nije ograničena ničijim izolovanim individualnim mišljenjem, ali u kojoj individue rade zajedno s velikom lakoćom, spontanošću, kombinujući i usklađujući se, kao odgovor na nove izazove i prilike koje se ukažu.

Radnik znanja se na nov način odnosi prema organizaciji i prema drugim menadžerima. Organizacija snažno motiviše individualizam jer je radnik znanja izvor znanja i svaki od njih je

integralni deo organizacije. Pojedinaac donosi sopstvena iskustva, posebnost i različite poglede na sposobnosti i mogućnosti organizacije. Jako osećanje individualnosti i sopstvenosti osnov je za produktivnu saradnju, otvorenu komunikaciju i samodokazivanje, i kada je udruženo sa željom za novim znanjima i saradnjom, omogućava fleksibilnost i razvijanje organizacije. Istovremeno, organizacija podržava kulturu deljenja. To je način kako se posao može završiti, jer razmena znanja omogućava da svi znaju jednako, a proizvod toga jeste inteligentno ponašanje jedne organizacije.

Radnici znanja moraju na svom profesionalnom polju da budu konstantno u toku događaja, ali kako svet ulazi u eru kompleksnosti, i događaji postaju mnogo nepredvidiviji, postoje sfere znanja koje postaju esencijalne za uspešnu karijeru i održavanje produktivnosti jedne organizacije. Kako tehnologija stalno napreduje i promene se sve više dešavaju, uspešni radnici znanja moraju da budu sposobni da uče brzo, neprekidno i da budu fleksibilni kako bi ispunili radne zadatke i zadržali svoj posao. To znači da oni moraju da nauče kako da uče u različitim situacijama i na različite načine. Retko mi sami utičemo na to kako ćemo učiti i nemamo vremena da razvijemo načine na koje ćemo učiti. Život u svetu budućnosti, gde se profesionalci često susreću sa pet do deset problema u toku jednog sata, zahteva sposobnost komunikacije, razmene mišljenja s profesionalcima u drugim disciplinama, kao i donošenja odluka i rešavanja tih višestrukih problema.

Ići u korak s profesijom oduvek je bio izazov. Većina firmi danas nudi proizvode i usluge koji obuhvataju mnoge discipline i imaju potrošače čiji zahtevi rapidno rastu. Ovi faktori, objedinjeni s promenljivim tržištem, iniciraju potrebu za radnicima znanja koji imaju znanje i imaju veoma široke kompetencije. Učenje novih oblasti zahteva novi jezik, različite pretpostavke, pravila i perspektive. Da bi radnik znanja stekao znanja na nekoliko polja, treba da se odrekne usvojenih verovanja, prilagodi se novom načinu razmišljanja i bude motivisan da krene da uči ispočetka. Ovo zahteva snažan ego, jasno sagledavanje sopstvenih granica i volju da ne gledamo u sebe kao u "eksperta". Izazov da se ispune ovi zahtevi umnogome će doprineti i velikom broju profesionalaca i njihovim organizacijama. Uspešan radnik znanja budućnosti potrošiće više vremena za učenje, razmišljanje i saradnju, a manje vremena primenjujući ono što je već naučio. Na ovaj način je prikazan razvoj organizacionog učenja.

### **8.7. Organizaciono učenje i liderstvo**

Davenport i Prusak (1998) su dali sledeću definiciju znanja to je miks organizacionih iskustava vrednosti informacija i shvatanja koji daju okvir evaluacije novih iskustava i informacija. Znanje je generisano i primenjeno na onoga ko ga zna. U organizaciji znanje je često vezano za dokumente, rutine procese i načine rada kao norme. Ovu definiciju smo izabrali iz razloga sličnih onima koje je objasnio Sweiby (1997) u Novom bogatstvu u organizaciji: "Znanje definišem kao sposobnost da se deluje. To nije sveobuhvatna definicija, ali je praktična misao za menadžere koja ih upućuje na dalje razmišljanje. Nečija sposobnost da deluje neprekidno se stvara u procesu saznavanja. Drugim rečima, u kontekstu je sa znanjem. Znanje se ne može odvojiti od svog konteksta. Ova misao ima i šire značenje. Priroda je dizajnirala ljudski proces saznavanja kako bi nam pomogla da preživimo u često vrlo neprijateljskom okruženju". Kako pojedinci, timovi i organizacije mogu da imaju kapacitete da preduzmu efikasnu akciju, oni svi mogu da poseduju i znanje. Timovi i organizacije



mogu da imaju kolektivno znanje (potencijalno i stvarno) i zato su sposobni da preduzmu akcije koje pojedinac ne može sam.

*Podučanjem* se smatra kreiranje i sticanje potencijalnih i stvarnih sposobnosti da bi se preduzela efikasna akcija, ili drugim rečima kreiranje znanja. Vern Allee (2009) u svom razmatranju nove ere znanja predlaže da se protiv ovih okolnosti borimo tragajući za znanjem. Mi možemo da se pružimo onoliko kolike su granice naših sposobnosti da integrišemo, sintetizujemo, inkorporiramo i prilagodimo... sposobnost da učenje postane 'najvažnija sposobnost' svih nas koji učestvujemo u potrazi za znanjem. Što je veći naš kapacitet za učenje i nadogradnju znanja, veće će biti zadovoljstvo uživanja u neprekidnim uspesima. Ovo više nije istina samo za pojedince nego i osnovni princip za uspešne proizvođače.

Učenje je *proces* sticanja novih informacija i znanja kako bi pojedinci mogli da menjaju svoj način shvatanja i ponašanja i uspešno se prilagode ili utiču na svoje okruženje. Učenje i znanje su tesno povezani, ali ne i identični. Znanje može da bude proces (preduzimanje akcije) ili važan faktor (kapacitet) koji je smešten u umu radnika znanja. Često ne znamo šta znamo dok nešto ne kažemo ili učinimo. Znanje, kao što je vožnja bicikla, često je smešteno u našoj podsvesti i pojavi se kada nam je potrebno.

Da bismo sagledali učenje, razmotrićemo nekoliko sličnih koncepata. Treniranje, podučavanje, obrazovanje i ono što zovemo steći veliko znanje. Sve ovo su oblici učenja, svaki za postizanje različitog cilja i svaki postizemo na različite načine. Treniranje normalno razvija veštine i sposobnosti koje ne zahtevaju apstraktne koncepte niti veliko iskustvo i obično je usko orijentisano i daje rezultat u postizanju specifične sposobnosti. Obrazovanje je obično proces učenja o stvarima koji omogućava učeniku široko sagledavanje sveta i pruža mu sposobnost da razume i suoči se s mnogim sferama života.

Učenje je dinamičan proces koji se manifestuje u neprekidnom menjanju prirode organizacije, npr. inovacijama, saradnjom i kulturnom razmenom, pogotovo u vremenima promena, nesigurnosti i spoljnih izazova. Društveno učenje događa se najčešće kada pojedinci s iskustvom i znanjem dele svoja saznanja sa drugima kroz konverzaciju, pričanje priča ili dijalog, bilo formalno ili neformalno. Veliko znanje odnosi se na sticanje i razumevanje vrlo apstraktnih i kompleksnih koncepata i informacija. Na primer, znanje računanja pruža mogućnost da se reše računski problemi. Dobro znanje računanja pruža sposobnost da se razumeju osnovi teorije, njena ograničenja i domen primene. Veliko znanje sastoji se od proučavanja, razmišljanja, usvajanja, prakse i jednostavno predstavlja život s predmetom izučavanja. Veliko znanje donosi objektivno znanje (znanje o nečemu) i kroz učenje, praksu i iskustvo objedinjuje objektivno znanje s podsvesnim svetom učenika tako da on poseduje znanje i živi s njim. Sve navedene forme učenja (i ostale) mogu se primeniti na pojedince, timove i organizacije, s obukom i zajedničkim učenjem kao dominantnim oblicima.

Termin *organizaciono učenje* može se odnositi na individualno učenje u okviru organizacije, učenje cele organizacije kao kolektivnog tela, ili bilo koji vid učenja između ova dva. Međutim, većina organizacionih učenja odnosi se na grupu učenika ili celu organizaciju. Naravno, svi ovi oblici učenja potrebni su firmi kako bi imala neophodna znanja za preduzimanje efikasne akcije. Iz

aspekta menadžmenta znanja, svi nivoi učenja važni su i svi se moraju negovati da bi postali prirodan deo kulture. Firme koje implementiraju menadžment znanja obično stavljaju akcenat na lociranje, kreiranje i razmenu individualnog znanja. Iz tog razloga smatramo da se organizaciono učenje odnosi na kapacitete organizacije da dostigne nivo znanja koji joj je neophodan da preživi i opstane u svom okruženju. Međutim, postoji jedna važna razlika između individualnog učenja i grupnog – organizacionog učenja. Individualno učenje je razmena misli i dela između pojedinca i njegove okoline, dok je u grupi ili organizaciji učenje kolektivan proces koji zavisi od međusobnih odnosa između pojedinaca, tako da se proces učenja odvija prvenstveno kroz odnose između učesnika i tako se postiže veće razumevanje nego kad pojedinci sami uče.

Dok se individualno učenje postiže studiranjem, posmatranjem, razmišljanjem, iskustvom, praksom i razvijanjem mentalnih modela u mozgu, organizaciono učenje, koje je isto toliko društvena koliko i misaona aktivnost, dešava se kada članovi grupe nauče da saraduju, dele svoja znanja i razvijaju kolektivni duh, u smislu da kombinovanjem maksimiziraju svoje kapacitete i sposobnost da bi razumeli problem i preduzeli efikasnu akciju.

Organizaciono učenje zahteva deobu jezika, značenja, ciljeva i standarda koji mogu biti značajno različiti od individualnog učenja. Kada organizacija uči, ona generiše socijalnu sinergiju koja kreira globalno znanje, povećavajući vrednost radnika znanja u firmi, kao i njenu ukupnu produktivnost. Kada se takve sposobnosti ugrade u kulturu organizacije, ona ima suštinsku kompetenciju. Ovo je obično jedinstveni proces za svaku organizaciju i teško se može preslikati na neku drugu. Znanje koje stoji iza suštinske kompetencije gradi se tokom vremena kroz iskustvo i uspehe. Ono se nalazi u odnosima i u duhu radnika znanja u onoj meri kolika je ukupna suma znanja svih radnika.

Monsters, Moreno i Morales (2005) u svom radu istražuju odnos lidera na učinke organizacionog učenja, timskog rada i sposobnosti organizacije za korišćenje inovacija kako bi se zadovoljile promenljive potrebe okruženja. U radu se proverava kako se pojedina obeležja kompanije (podrška liderstvu i kohezija timskog rada), značajno utiče na učenje i inovacije i prikazuju posledice organizacionih performansi. Koristeći empirijske podatke prikupljene od lidera u španskim preduzećima, lijevstvo podstiče koheziju timskog rada, organizaciono učenje. Berson, Nemanich, Waldman i Galvin (2006) prikazali su teorijski i empirijski rad relevantan i značajan za liderstvo i organizaciono učenje. Oni su utvrdili klasične razlike između istraživanja i koristi od rezultata istraživanja u okviru organizacionog učenja. Meri Crossan i saradnici (1999) navode da je interes za organizaciono učenje dramatično porastao u poslednjih nekoliko godina, opšta teorija organizacionog učenja je ostala nepromenjena. Identitet ukupne koristi u preduzetništvu kao temelju fenomena interesa i organizacionog učenja kao glavnog sredstva za tu svrhu. Jear Berson i saradnici (2006) predstavili su prethodna istraživanja i ponudu istraživačkih pravaca koji povezuju liderstvo, konstrukte i procese organizacionog učenja u analizi na različitim nivoima. Za svaki od tih linkova govore o posrednom učinku organizacionog učenja i predlažu smer daljih istraživanja. Ovaj rad je integrisan predlogom pomoću modela koji prikazuju ulogu lidera u novom pristupu organizacionog učenja.

Autori Dragana Sajfert, Jesa Kreiner, Milan Nikolić, Edit Terek i Milorad Živković (2015) uradili su istraživanje o uticaju liderske etike na implementaciju upravljanja znanjem u preduzećima u

Srbiji. Njihovo istraživanje pokazuje kako lideri utiču na svaki deo upravljanja znanjem i njegova primena u preduzećima u Srbiji. Dobijeni rezultati - metode za primenu znanja su: Njihova razmena znanja sa stručnjacima na terenu je 12%, ostali stručnjaci razumu znanje 9%, održavaju korak sa razvojem u struci 17%, neformalna razmena znanja sa kolegama 33%, leaderski seminari 12%. Faktori koji utiču na efikasnost upravljanja znanjem: Organizaciona kultura 28%, Kontrola poslovnih procesa 14%, Informaciona tehnologija 19%, Liderstvo 16%, Upravljanje ljudskim potencijalima 23%.

Dusja Vera i Crossan Meri (2004) navode perspektive usvajanja strateškog liderstva, razvili su teorijski model o uticaju prakse liderstva na organizaciono učenje. Oni su naveli pogled i proces i nivo organizacionog učenja i opisali kako lideri utiču na svaki element sistema učenja. Istraživali su implicitno i pretpostavili transformacione pristupe liderstva za organizaciono učenje.

Mazutis i Slawinski (2008) u svom radu istražuju kako autentični lideri omogućavaju učenja u organizacijama kroz mehanizam dijaloga. Koristili su okvir rada Crossan i saradnici (1999) istražili su kako lideri koji pokazuju autentične leaderske sposobnosti, samosvest, uravnoteženu obradu samoregulacije i relaciju transparentnost, mogu oblikovati organizacionu kulturu koja karakteriše autentični dijalog. Ova kultura tada podržava povratne informacije učenja preko pojedinca, grupe i organizacionim nivoima, napredovanja i jačanje učenja. Oni su izradili predloge koje integrišu leadersko i organizaciono učenje i ponudili su literaturu za buduća istraživanja. Geri Yukl (2002) u svom radu prenosi neke od svojih ideja o uticaju lidera na organizaciono učenje. Ograničenja nekih dobro poznatih teorija liderstva za objašnjenje uticaja na organizaciono učenje su opisane i date ideje za razvoj naprednijih teorije koje je predložio. Primeri specifičnih lidera su dostupni i mogu uticati na organizaciono učenje. Metode koje se koriste za većinu istraživanja na ovu temu su predstavljene i predložene neke alternativne metode.

*Strateško učenje* je neprekidan proces razvijanja budućih mogućnosti organizacije, kao i identifikovanje rezervi i akcija koje je potrebno iskoristiti da bi se odgovorilo na nepredvidive i iznenadne događaje. Cilj je da se razvije jasan set mogućnosti, rezervi i odgovarajućih akcija. To znači tražiti načine da se poveća kompleksnost unutrašnjih mogućnosti da bi se ostvarila prednost pomoću pripremanja svih neophodnih različitih načina za reagovanje.

Cunningham (1999) je izdvojio 12 faktora koji su važni da bi se ostvarilo strateško učenje. To su: odanost u celoj organizaciji, podrška menadžmentu, učenje povezano s pravcem razvoja i kulturnim promenama u organizaciji, puno učešće rukovodilaca, potpuno razvijen program, razvoj sposobnosti u organizaciji da se podržava i bodri učenje, multifunkcionalno učenje (koje prevazilazi funkcionalne granice organizacije), dugoročno obavezivanje, prenošenje učenja do najnižih nivoa u organizaciji, stvaranje uslova u organizaciji da oni koji uče budu u prednosti, u ICAS-u, učenje je strateški pokretač za pojedince, timove, zajednice i organizaciju u celini.

Ako ga podržava i ohrabruje organizacija, svaki radnik znanja i rukovodilac preuzimaju odgovornost za svoje učenje i dele svoja znanja širom organizacije.

Pri skeniranju okruženja, kod strateškog učenja posmatraju se događaji i trendovi koji su bliski organizaciji i s kojima se svakodnevno susreće. Tako se stiču šira saznanja o okruženju. To je svesno širenje mogućeg prostora. Kada razmatramo prošlost, skoro uvek možemo razumeti tok

istorije, međutim događaji mogu izgledati nejasni u trenutku dešavanja. Ali kada pokušamo da gledamo u budućnost, veoma je teško prognozirati i nemoguće predvideti sa sigurnošću šta će biti. Ipak, događaji su na neki način povezani i ti odnosi, iako su mnogi često zbunjujući, zaista utiču na buduće tokove u našem okruženju. Posmatranjem događaja i modela koji su u našem interesu i proučavanjem događaja koji su blisko povezani mogu se prepoznati druge moguće ako ne i verovatne situacije koje bi se mogle desiti u budućnosti.

Lični razvoj velikim delom ostvaruje se kada tim nauči da radi zajedno, razlaže i razume glavne aspekte organizacije i kada ih ponovo spoji u kompleksan sistem koji proizvodi željeni proizvod. Drugačije rečeno, polje delovanja pojedinca i izvori znanja rezultat su rešavanja problema koji su od interesa i važnosti za njih u realnom svetu. Oni ne samo da su iskoristili kontakte i naučili nešto iz njih nego sagledavaju preduzeće u novom svetlu i razumeju sopstveni posao u širem kontekstu.

Ubrzano učenje prema Gardneru i Šermerhornu (2004) je tako dizajnirano da iskoristi sve kapacitete mozga za učenje. Ukratko, proces se sastoji od šest faza: motivacija, dobijanje informacije, pronalaženje značenja ili smisla, memorisanje, vežbanje onoga što je naučeno, ispoljavanje naučenog. Tehnike koje se koriste u svakoj od ovih faza mogu se smatrati metaučenjem jer je njihova svrha da upute onoga ko uči kako da uči. Svaka od Gardnerovih osam inteligencija nalazi se u svakom u različitim stepenima i one sve mogu biti poboljšane kroz učenje i vežbu.

Dok pojedinci mogu lično dobro da iskoriste ideje i vežbe za ubrzano učenje, često se najbolje uči u manje stresnim situacijama, u malim grupama koje su pozitivno motivisane, s entuzijazmom i humorom Rose i Nicholl (1997) uz to smatraju da, radnik znanja mora da želi da uči, znači, materijal mora biti odgovarajući, potreban i primenljiv. Pomaže kada se svesno uključi što više razuma i osećanja. Studiranje i istraživanje problem iz aspekta svake od osam inteligencija omogućava da se bolje sagleda situacija i donesu rešenja koja neće biti površna. Još jedna korisna tehnika jeste da se pronađu dobre metafore i analogije i omogući bolje sagledavanje problema.

Prema autorima Sajfert i saradnici (2012) izuzetno je važno uzeti u obzir biološku i psihološku uslovljenost postojanja lidera i sledbenika u ljudskom društvu zbog budućeg obrazovanja lidera. Uspešni u dvadeset prvom veku biće ne onaj koji ne zna da čita i piše, već onaj koji svoje znanje konstantno obnavlja i dopunjuje. Takvi posebno treba da budu i budući lideri, uvek željni novog saznanja. Permanentno obrazovanje ima dve velike falinke:

- 1) indirektno priznanje da redovno obrazovanje ne daje dovoljno dobru osnovu za samostalno i neformalno promišljanje i učenje i zbog toga treba nastavne planove i programe stalno usklađivati sa novim znanjima.
- 2) od rođenja pa do smrti sposobnost učenja neprekidno opada.

Međutim uzaludan će biti postupak izgrađivanja lidera od onog koji nije od tog štofa, kako bi bilo uzaludno pokušati praviti pijaniste od daktilografa. Verujemo da će razvoj nauke o liderstvu u budućnosti biti sve više okrenut fenomenu ranog otkrivanja lidera, kako bi oni mogli da se izgrađuju kao lideri od ranijeg stadijuma.

U studiji Wesley Cohen i Daniel Levinthal (1990) navode da je učenje i dobijanje znanja veoma bitno, za stavljanje novih znanja u memoriju. Takođe navode oni treba iskoristi nove relevantne informacije pojedinaca sa više akumuliranog prethodnog znanja i jake veštine rešavanja problema, stavljanjem novih informacija u memoriju. Da ih koriste u nova podešavanja i postanu kreativniji. U radu Matthev Effect, se razvija koncepcija načina na koji određeni psihosocijalni procesi utiču na dodelu nagradama naučnicima za njihov doprinos. Nobelove nagrade dodeljuju se svake godine pojedincima ili drupama čiji su uspesi izuzetni. Dodela ovih nagrada utiče na izvanredna istraživanja, nove tehnike i tehnologije ili veliki doprinos društvu. Kada se pomene Nobelova nagrada većina ljudi pomisli nsa univerzalnog genijalca i briljantnog pojedinca. U studiji Merton (1968) navodi da je dodela Nobelove nagrade naučnicima iz određenih oblasti sa određenim smislom i potvrda njihovih izuzetnih kvaliteta. Osim toga, samo odabrani univerziteti su proizveli najviše nobelovaca u SAD. To stvara bogate-postani bogatiji i siromašne-postani siromašniji obrasce uspeha. Dobitnici Nobelove nagrade daju izvanredan uzor, usađuju kreativnost, kod pojedinaca. Govorimo o dobitnicima Nobelove nagrade u kontekstu kreativnosti, jer su dobitnici Nobelove nagrade priznati zbog njihovog najvišeg nivoa kreativnosti u hemiji, fizici, medicini, književnosti, ekonomiji i mira širom sveta.

S druge strane, kreativna ličnost i kreativan način razmišljanja promovišu sposobnost pojedinaca da imaju adekvatno ponašanje. Mnogi ljudi su opsednuti ljubavlju prema novcu, mnogi padaju u iskušenje i postaju korumpirani. Zato smo svedoci različitih oblika korupcije, skandala i nemoralnog ponašanja uključujući velike korporacije i mnoge pojedinci širom sveta. Prema Asociaciji sertifikovanih istraživača prevara (Association of Certified Fraud Examiners 2012) njihovi kreativni načini da postanu korumpirani za lične i finansijske dobitke su izazvali gubitak od oko \$ 3.5 triliona, 5% od globalnih godišnjih prihoda.

Navedeni pregled služi kao pozadina našeg sadašnjeg istraživanja o etičnom liderstvu i kreativnosti. Prema autorima Atwater i Carmeli (2009); Mumford, Scott, Gaddis i Strange (2002); Volmer, Spurk i Niessen (2012) liderstvo je jedan od najuticajnijih prediktora zaposlenih kreativnog ponašanja. Prema autorima Bass (2010); Gilmore, Hu, Wei, Tetrick i Zacaro (2013); Olsson, Hemlin i Pousette (2012) razmene lider-sledbenik (LMX), Rego, Sousa, Maeques i Pina (2012); Rego, Vitoria, Magalhaes, Ribero i Cunha (2013) autentičnog liderstva i Tsui, Egan i O'Reilly (1992) etičnog liderstva o kreativnosti. Prema autorima Brown i Treviño (2006); Sebastian, Zang i Tian (2013), Tang i Liu (2012); i Li, Wu K., Johanson i Wu M. (2012) organizacionog ponašanja. Međutim, ona je zapostavljena u liderstvu-kreativnosti odnosa.

Mnoge studije o liderstvu zasnovana je na zapadnoj kulturi. Prema autorima Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchin i House (2012) istraživači su prepoznali uticaj nacionalne kulture na uticanje na liderske osobine i efikasnost, ali nijedno istraživanje nije eksplicitno istraživalo odnos između etičnog liderstva i kreativnost zaposlenih koji su specifični u kulturnom kontekstu. Zaključili smo da nijedno istraživanje nije zaključilo, kako i zašto se etično liderstvo odnosi na kreativnost zaposlenih u kineskom kontekstu, od 20. oktobra 2013.

Retzmann (1994) predlaže dva cilja kao početak moralne edukacije lidera. Prvo, u pogledu moralne segmentacije, moralna edukacija bi trebala da ima za cilj generalizaciju moralnog rasuđivanja kao najveći mogući nivo moralnih konflikta. Drugo, diskusija povodom sposobnosti donošenja procena i dela koja sugerišu potrebu za jačim moralnim identitetom. To bi omogućilo pojedincu da pridobiju ulogu u njihovom radnom životu i bolju organizaciju konflikta.

Prema Homan i Blome-Dress (1992) moralni razvoj bi trebao da se odvija u tri faze:

- U prvoj fazi odvijala bi se konfrontacija sa konkretnom dilemom.
- U drugoj uključuje principe iz moralne filozofije kako bi uverila lidere da postupaju pravilno i rezonuju dobro.
- Treća se fokusira na aplikaciju, gde lideri istražuju alternativne postupke a i promene u organizaciji strukture da bi stabilisali moralne performanse.

Braun i saradnici (2005) navode, pre svega, kroz svoje postupke da moralni lideri traže da utiču na ponašanje svojih sledbenika, ponašanje etičkih lidera stimuliše etičko ponašanje podređenih putem edukovanja.

## 9. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

### 9.1. Posupak istraživanja

Istraživanje predstavljeno u ovoj doktorskoj disertaciji inspirisano je željom, ali i potrebom da se utvrdi smer i intenzitet uticaja etičnog liderstva na zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost i finansijske performanse, u preduzećima u Srbiji. Takođe je ispitano i moderatorno dejstvo profesionalnog respekta zaposlenih prema lideru (jedna dimenzija LMX) i poverenja u akcije menadžmenta, na posmatrane odnose. U preduzećima u Srbiji nisu vršena slična istraživanja, što rezultatima ovog rada daje dodatni značaj. Metodološki posmatrano širi značaj ovog istraživanja proističe iz dobijenih rezultata nakon što su u analize posmatranih odnosa, uvedena upravo dva moderatora. Prema Dženiferu Binsu (Binns, 2008) lideri uče da se razvijaju etično na osnovu akademskog znanja i sopstvenih iskustava. Majkl Braun i Linda Trevino (Brown, & Treviño, 2006) navode da etični lideri utiču na deljenje (razmenu) znanja i ponašanje sledbenika.

U metodologiji su opisani detalji kako će istraživanje biti izvedeno. Opis uvedi čitaoca u tok istraživanja o uticaju etičnosti lidera na određene individualne i organizacione performanse i da mu omogući vrednovanje teksta, odnosno nalaza istraživanja. Posebno je važno da su obezbeđene informacije koje će omogućiti obnovljivost istraživanja, jer je obnovljivost jedan od ključnih kriterijuma naučnosti. Dobro prikazan metod će omogućiti drugim istraživačima da prođu istim putem i na drugom uzorku uz adekvatne izvore potvrde ili opovrgnu nalaze koje nudi ovo istraživanje.

Kao rezultat studija sprovedene sa vrhunskim liderima, srednjim menadžerima, supervizorima, studentima poslovnih studija i starijim kolegama, Braun sa dvoje kolega sa (Penn State Erie) Linda K. Trevino i David A. Harrison (Brown, et. al. 2005) stvorili su alat, etičnu skalu liderstva (Ethical Leadership Scale - ELS), koji se može koristiti za merenje u budućim istraživanjima. ELS uključuje 10 predmeta koji mere dimenzije etičnog liderstva uključujući pouzdanost, pravičnost, pokazivanje brige za zaposlene, postavljanje etičnih standarda i disciplinovanje onih koji krše te standarde kao i modeliranje etičkog ponašanja zaposlenih.

### Zadovoljstvo poslom

Spector, Paul, E. sa University of South Florida, USA (Application, Assessment, Causes, and Consequences) primenio je metodologiju u svom radu citirajući mnogo literature, pruža studentima na vrlo jezgrovit način primenu, procenu, uzroke i posledice zadovoljstva poslom. Pored razmatranja (rasprava) prirode i tehnike za procenu zadovoljstva poslo. Paul Spector uz raspravu o prirodi i tehnici za procenu zadovoljstva poslom, sumira rezultate koji su vezani za to kako se ljudi osećaju prema radu, uključujući: kulturne i polne razlike vezane za zadovoljstvo i lične organizacione razloge. Paul Spector (Spector, 1985) navodi devet mera zaposlenih zadovoljstva poslom koji se primenjuje posebno na ljudske resurse, u javnosti i organizacijama neprofitnog sektora. Izbor stavki, analiza stavki, i određivanje konačnih 36-stavki. Paul Spector (1985) je takođe opisao skalu podataka, o pouzdanosti, valjanosti i instrumentima normi koj je predstavio u sažetom obliku. Prema Paulu Spector (1985) zadovoljstvo poslom je procena osobe njegovog (njenog) posla i rad kontekstu tj. održavanje stava koliko ljudi vole ili ne vole svoj posao. Za merenje zadovoljstva poslom je primenjen JSS Upitnik za merenje zadovoljstva poslom Spector-a. Upitnik JSS ima 36

ajtema koji se vrednuju od 1 do 6 i devet dimenzija koje procenjuju stavove zaposlenih o poslu i aspektima posla: plata, napredovanje, supervizija, beneficije, nagrađivanje, operativne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija Spector, (1985). Značaj svake od ovih dimenzija se razlikuje u izvesnoj meri za pojedine zaposlene, a rezultat toga je da imaju različit uticaj prilikom procene ukupnog zadovoljstva poslom Spector, (1985).

### **Organizaciona posvećenost**

Organizaciona posvećenost je više od lojalnosti zaposlenog prema organizaciji. Posvećenost je aktivna veza zaposlenog sa organizacijom, u kojoj je pojedinac spreman da se odrekne nečaga radi dobrobiti organizacije. Organizaciona posvećenost najčešće sagledava više dimenzija koje opisuju osećanja kao što su osećaj povezanosti, identifikacija i osećaj obaveze pojedinca prema organizaciji Alen & Mayer, (1990). Autori Džon Kook Tobi Wall, (1980) organizacionu posvećenost sagledavaju kroz tri dimenzije:

- Prva dimenzija je organizaciona identifikacija i sagledava osećaj ponosa pojedinca zbog pripadnosti organizaciji.
- Druga dimenzija je fokusirana na želju pojedinca da uloži dodatne napore radi dobrobiti organizacije i nazivaju je organizaciona uključenost.
- Treća dimenzija je lojalnost i ona se ogleda u povezanosti i osećaju pojedinca da ima obavezu prema organizaciji.

Raznolikost u konceptualizaciji i merenju posvećenosti organizacijama otežava tumačenje rezultata akumuliranog tela istraživanja. Džon Mejer i Natali Allen (1991) u svom radu prevazilaze postojeću razliku između stavova posvećenosti i ponašanja i tvrdimo da ta posvećenost, kao psihološko stanje, ima najmanje tri odvojene komponente koje su:

- afektivna posvećenost – emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija zaposlenog sa organizacijom i uključenost u organizaciju;
- kontinualna posvećenost – odnosi se na svesnost zaposlenog da postoji cena odlaska iz organizacije pri čemu zaposleni ostaju u organizaciji jer inaju osećaj da moraju;
- normativna posvećenost – odražava osećaj odanosti zaposlenog da ostane u organizaciji.

Svaka komponenta se smatra razvijenom kao funkcija različitih prethodnica i ima različite implikacije za ponašanje na radnom mestu. Cilj ove metodologije je pomoći u sintezi postojećih istraživanja i da služi kao okvir za buduća istraživanja.

### **Zadovoljstvo komunikacijom**

Upitnik zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire) Upitnik zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ) razvili su Downs i Hazen (1977.) kako bi analizirali povezanost komunikacije i zadovoljstva poslom. Primenom upitnika Downs i Hazen (1977) su istraživali različite aspekte zadovoljstva komunikacijom, a aspekti su: organizaciona perspektiva (Organizational perspective), komunikacija sa supervizorima (Communication with supervisors), komunikacija klime (Communication climate), lične povratne informacije (Personal feedback), horizontalna i neformalna komunikacija (Horizontal and informal



communication), kvalitet medija (Media quality), organizaciona integracija (Organizational integration) i podzakonska komunikacija (Subordinate Communication).

Upitnik međunarodnog udruženja za komunikaciju (International Communication Association Survey Questionnaire) Divizija za organizacionu komunikaciju (Organizational Communication Division) Međunarodnog udruženja za komunikaciju (ICA) od 1971. do 1976. godine razvila je bateriju instrumenata kako bi procenila organizacione komunikacije, odnosno za merenje percepcija zaposlenih o komunikacionim procesima Downs, et. al. (1994.).

Autori Brown, et. al (2005); Kalshoven, et. al. (2011) navode da etični lideri koriste komunikaciju da izgrade dobre međusobne odnose u organizaciji i primenjuju dvosmernu komunikaciju sa podređenima. Sa druge strane etični lideri koriste komunikaciju da objasne i poderde ciljevima organizacije, što se od njih očekuje, objašnjavaju pravila i komuniciranje o etičnim standardima.

### **Organizaciono učenje**

U ovom istraživanju je primenjen upitnik: dimenzija učenja organizacije (Dimensions of the Learning Organization Questionnaires DLOQ), je kraća verzija upitnika, autora Mersick i Watkins (2003). Upitnik ima sedam dimenzija koje mere faktore učenja:

- Kreiranje šansi za kontinuirano učenje - meri podršku i mogućnosti koje imaju zaposleni da kontinuirano uče.
- Podsticanje interesovanja i dijaloga - odražava nivo podsticanja interesovanja, želje za sticanjem znanja i dijalog usmeren na prenošenje i sticanje znanja.
- Podsticanje saradnje i timskog učenja - odražava stepen do kog preduzeće ohrabruje saradnju među timovima i aktivnosti učenja.
- Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja - odražava nivo sistema za osvajanje, deljenje i prenošenje znanja i učenje.
- Osposobljavanje ljudi za kolektivnu viziju - meri koliko su zaposleni uključeni u postavljanje i sprovođenje zajedničke vizije.
- Povezivanje organizacije i okruženja - meri koliko je preduzeće povezano sa svojim okruženjem.
- Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje - odražava u kojoj meri se učenju pristupa strateški i uz podršku lidera.

### **LMX (Leader-Member Exchange) – Razmena lider – član**

LMX-7 je instrument koji se koristi za merenje kvaliteta odnosa između lidera i sledbenika (na primer, stepena međusobnog poštovanja i poverenja). Ovaj instrument ima sedam ajtema a pri proceni se koriste ocene od 1 do 5 Graen, Uhl-Bien, (1995). Ovo je najčešće upotrebljavani instrument u oblasti LMX istraživanja Hughes, Avey, Nixon, (2010). Upitnik ima 35 pitanja koja se ocenjuju ocenama od 1 (zadovoljan) do 10 (veoma nezadovoljan). Dimenzije koje meri instrument su: korporativne informacije, komunikacija sa rukovodiocem, komunikaciona klima, zadovoljstvo povratnom informacijom, komunikacija sa saradnicima, kvalitet medija i organizaciona integracija.

Dimenzija koja je primenjena u ovom istraživanju je profesionalni respekt. Ova dimenzija predstavlja stepen do kog svaki član odnosa gradi reputaciju u ili van organizacije, da bi bolje obavljao svoj posao. Linden i Maslyn, (1998) navode da ova percepcija može da bude bazirana na istorijskim podacima o osobi, kao što su: lična iskustva sa pojedincem, komentari o osobi koje daju pojedinci iz organizacije ili van nje i nagrade ili druga profesionalna postignuća osobe.

## **9.2. Instrumenti istraživanja**

U istraživanju je etično liderstvo mereno pomoću dva instrumenta: Skala etičnog liderstva (Ethical Leadership Scale) Brown et al., (2005) i Etichno liderstvo na radu (Ethical leadership at work questionnaire) (Kalshoven et al., 2011). Dva instrumenta su korišćena u nameri da se dobiju što kompletniji i precizniji rezultati. Skala etičkog liderstva ELS (Ethical Leadership Scale) sastoji se od 10 ajtema koji su, prema navodu autora Brown et al., (2005), razumljivi za odrasle osobe, a sam upitnik je koncizan i nalazi primenu u istraživanjima koja se bave ponašanjem zaposlenih. Etichno liderstvo na radu ELW (Ethical leadership at work questionnaire) je instrument koji ima za cilj da pomogne u razumevanju potrebnih preduslova i posledica moralnog liderstva Kalshoven et al., (2011). Instrument ima 38 ajtema raspoređenih u sedam dimenzija: Orijentacija na ljude, Poštenje, Podela moći, Briga za održivost, Etichno uputstvo, Pojašnjenje uloga, Integritet. Kod oba instrumenta, stavke se vrednuju ocenama 1-5, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, a 5 - potpuno se slažem.

Za merenje zadovoljstva poslom je primenjen upitnik za merenje zadovoljstva poslom (JSS). Upitnik JSS ima 36 ajtema koji se vrednuju od 1 do 6 i devet skala koje procenjuju stavove zaposlenih o poslu i aspektima posla: plata, napredovanje, supervizija, beneficije, nagrađivanje, operativne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija (Spector, 1985).

Organizaciona posvećenost je merena instrumentom autora Cook and Wall (1980). Instrument ima 9 ajtema i meri organizacionu identifikaciju, uključenost i lojalnost zaposlenih. Odgovori su vrednovani ocenama 1-5, pri čemu je 1 – uopšte se ne slažem, a 5 – potpuno se slažem.

Pri odabiru finansijskih performansi, korišćene su reference u kojima se ispituju sledeći aspekti finansijskih performansi: profitabilnost, tržišni udeo, rast prodaje, konkurentnost i rast imovine Tan & Litschert, (1994); Wang, et. al. (2003). Navenih pet performansi su dopunjene sa još dve: produktivnost i plate. Na taj način je formirano sedam finansijskih performansi koje su ispitivane u ovom istraživanju. Svih sedam performansi je vrednovano na osnovu pet tačaka Likertove skale Tan & Litschert, (1994); Wang et al. (2003).

Kao moderator korišćena je LMX dimenzija profesionalni respekt prema lideru. LMX upitnik Liden, Maslyn, (1998) ima 12 ajtema i 4 dimenzije, doprinos (contribution), lojalnost (loyalty), uticaj (affect), i profesionalni respekt (professional respect). Dimenzija profesionalni respekt meri do kog stepena lideri i članovi organizacije grade reputaciju u organizaciji ili van organizacije, sa ciljem boljeg obavljanja radnih zadataka Liden, Maslyn, (1998). Odgovori su vrednovani ocenama 1-5, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, a 5 - potpuno se slažem.

Instrument intrpersonalnog poverenja na poslu Cook, Wall, (1980) ima 12 ajtema i meri poverenje u namere i poverenje u akcije kolega i menadžmenta kroz 4 dimenzije. Kao moderator korišćena je jedna dimenzija iz ovog upitnika: dimezija poverenje u akcije menadžmenta, a odgovori su vrednovani ocenama 1-7, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, 7 - u potpunosti se slažem.

The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) Downs, Hazen, (1977) se koristi kao instrument za merenje zadovoljstva komunikacijom. CSQ je jedan od najopsežnijih upitnika jer procenjuje smer protoka informacija u formalnim i neformalnim komunikacionim kanalima i to se odnosi na različite članove organizacije i oblika komunikacije. CSQ se sastoji od 40 ajtema koji čine sedam dimenzija: Organizaciona perspektiva, Komunikacija sa supervizorima, Komunikaciona klima, Lične povratne informacije, Horizontalna i neformalna komunikacija, Kvalitet medija, Organizaciona integracija i Komunikacija sa podređenima. U ovom istraživanju 35 stavki i sedam dimenzija od CSQ su korišćeni (izostavljena je dimenzija Komunikacija sa podređenima zato što se podrazumeva da je ispitanik nekome nadređeni, a to nije bilo potpuno izvesno za sve ispitanike). Odgovori su mereni pomoću 7-tačaka Likertove skale.

Za merenje organizacionog učenja primenjen je upitnik dimenzije učenja organizacije (Dimensions of the Learning Organization Questionnaires DLOQ), kraća verzija upitnika, autora Marsick and Watkins (2003). Upitnik ima 21 ajtem i 7 dimenzija: Kreiranje šansi za kontinuirano učenje, Podsticanje interesovanja i dijaloga, Podsticanje saradnje i timskog učenja, Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja, Osposobljavanje ljudi za kolektivnu viziju, Povezivanje organizacije i okruženja, Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje. Odgovori su vrednovani ocenama 1-6, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, 6 - u potpunosti se slažem.

### **9.3. Podaci o postupku i uzorku istraživanja**

Istraživanje je sprovedeno u preduzećima u Srbiji. Istraživanje je realizovano tako što su ispitanici (srednji menadžeri) popunili upitnik. Istraživanje je sprovedeno pomoću intervjua s ispitanicima. Ukupno je sakupljeno  $N = 380$  validnih odgovora od strane menadžera srednjeg nivoa, u 102 preduzeća u Srbiji.

Distribuirano je  $N(0) = 600$  upitnika i dobijeni su odgovori od 412 ispitanika. Od ovog broja, 32 upitnika je isključeno iz dalje analize zato što ovi ispitanici nisu dali potpune odgovore. Stopa odgovora bila je oko 63%. Broj pristiglih upitnika iz obuhvaćenih preduzeća se kreće od 1 do 5 (iz nekih preduzeća je dobjen 1 upitnik, iz nekih 2, iz nekih 3, iz nekih 4, a iz nekih 5 upitnika). Ovakav sistem je primenjen kako bi bio pokriven što veći broj preduzeća.

Srednji menadžeri su ocenjivali etično ponašanje svojih top menadžera, odnosno, iskazali su svoju procenu kvaliteta etičnog ponašanja lidera CEO u preduzećima. Istovremeno, ispitanici (srednji menadžeri) su iskazali procenu sopstvenog zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti, procenu nivoa finansijskih performansi svoje organizacije, zatim procenu sopstvenog zadovoljstva komunikacijom, kao i procenu organizacionog učenja u svom preduzeću. Srednji menadžeri su uzeti za ispitanike pošto imaju kontakte, kako sa višim menadžmentom i sa CEO, tako i sa ostalim zaposlenima. Pri tome, srednji menadžeri imaju bolji uvid i saznanja o poslovanju, rezultatima i perspektivama preduzeća od ostalih zaposlenih.

Za obradu podataka, primenjena je deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza sa ciljem da se istraži moderatorni efekat usvojenih moderatora (profesionalni respekt prema lideru, poverenje u akcije menadžmenta, pol ispitanika i godine starosti ispitanikana) na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija i ajtema posmatranih performansi.

## 10. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

### 10.1. REZULTATI ISTRAŽIVANJA UTICAJA ETIČNOG PONAŠANJA LIDERA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM, ORGANIZACIONU POSVEĆENOST I FINANSIJSKE PERFORMANSE

Za obradu podataka, primenjena je deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza sa ciljem da se istraži moderatorni efekat LMX4 - profesionalnog respekta prema lideru (LMX dimenzija) i ITW4 - poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu) na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi.

#### 10.1.1. Deskriptivna statistika (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse)

U Tabeli 10.1.1. predstavljena je deskriptivna statistika za skalu etičnog liderstva, etično liderstvo na poslu, dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione povećenosti, profesionalnog respekta prema lideru (LMX dimenzija) i poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu). U tabeli su, između ostalog, dati nazivi ajtema and dimenzija, kratko ime za svaki ajtem ili dimenziju, srednje vrednosti i standardna devijacija svih ajtema i dimenzija, kao i Cronbach's Alpha za svaku dimenziju. Vrednosti Cronbach's Alpha se kreću u intervalu od  $\alpha = 0.749$  do  $\alpha = 0.942$ .

Tabela 10.1.1. Deskriptivna statistika za sve posmatrane ajteme i dimenzije

	Skraćenica	N	Min	Max	Srednja vrednost	Stand. Devijacija	$\alpha$
Etička skala liderstva	ELS1	380	1.00	5.00	4.1563	.78528	.935
Orientacija na ljude	ELW1	380	1.00	5.00	4.0737	.91767	.942
Poštenje	ELW2	380	1.00	5.00	4.0294	.88958	.901
Podela moći	ELW3	380	1.17	5.00	3.9947	.90552	.895
Briga za održivost	ELW4	380	1.00	5,00	4,0614	1.00382	.899
Etično uputstvo	ELW5	380	1.00	5.00	4.0947	.85232	.926
Pojašnjenje uloga	ELW6	380	1.00	5.00	4.0084	.93760	.896
Integritet	ELW7	380	1.00	5.00	4.0178	.99612	.906
Plata	JS1	380	1.00	6.00	4.1954	1.09123	.749
Napredovanje	JS2	380	1.00	6.00	4.2489	1.12466	.790
Nadzor	JS3	380	1.00	6.00	4.4013	1.06615	.764
Dodatne privilegije	JS4	380	1.00	6.00	4.2257	1.16438	.793
Moguća nagrađivanja	JS5	380	1.00	6.00	4.2638	1.17372	.791
Operativne procedure	JS6	380	1.00	6.00	4.3421	1.10456	.753
Saradnici	JS7	380	1.25	6.00	4.4086	1.06610	.763
Priroda posla	JS8	380	1.00	6.00	4.3599	1.04575	.764
Komunikacija	JS9	380	1.00	6.00	4.3151	1.05998	.771
Organizaciona identifikacija	OCM1	380	1.00	5.00	3.6360	.88072	.796
Organizaciona uključenost	OCM2	380	1.33	5.00	3.5684	.94452	.806
Organizaciona lojalnost	OCM3	380	1.00	5.00	3.5439	.88745	.796

Produktivnost	FP1	380	1	5	3.90	.702	
Profitabilnost	FP2	380	1	5	3.78	.831	
Tržišni udeo	FP3	380	1	5	3.57	.979	
Rast prodaje	FP4	380	1	5	3.46	1.041	
Konkurentnost	FP5	380	1	5	3.50	1.054	
Rast imovine	FP6	380	1	5	3.37	1.107	
Plate	FP7	380	1	5	3.28	1.064	
Profesionalni respekt prema lideru	LMX4	380	1.00	5.00	4.3211	.87532	.855
Poverenje u akcije menadžmenta	ITW4	380	1.00	7.00	5.5789	1.28219	.863

### 10.1.2. Korelaciona analiza (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse)

U tabeli 10.1.2. su prikazani rezultati korelacione analize između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi. Ovi rezultati se odnose na ukupan uzorak N = 380 ispitanika. Korišćena je Pirsonova korelacija. U tabeli 10.2., statistički značajne korelacije označene su na sledeći način: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ . Može se primetiti da je većina korelacija statistički signifikantna, i to \*\* $p < 0.01$ .

U tabeli 10.1.2. vidimo da postoje uglavnom pozitivne i statistički značajne korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti i finansijskih performansi.

Tabela 10.1.2. Pirsonovi koeficijenti korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi

	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
ELS	.525**	.523**	.420**	.491**	.456**	.474**	.406**	.322**	.400**
ELW1	.533**	.502**	.355**	.504**	.462**	.486**	.340**	.264**	.343**
ELW2	.463**	.446**	.363**	.417**	.397**	.442**	.341**	.262**	.358**
ELW3	.417**	.414**	.345**	.380**	.355**	.374**	.307**	.274**	.332**
ELW4	.385**	.383**	.286**	.353**	.327**	.343**	.275**	.239**	.296**
ELW5	.460**	.458**	.344**	.409**	.393**	.393**	.318**	.280**	.361**
ELW6	.414**	.403**	.289**	.374**	.359**	.340**	.291**	.219**	.351**
ELW7	.367**	.380**	.320**	.350**	.346**	.355**	.324**	.243**	.350**

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ .

Tabela 10.1.2. Nastavak

	OCM1	OCM2	OCM3	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7
ELS	.273**	.097	.282**	.375**	.336**	.115*	.151**	.088	.176**	.208**
ELW1	.178**	-.010	.235**	.288**	.257**	.051	.072	.001	.073	.156**
ELW2	.238**	.100	.257**	.300**	.265**	.071	.083	.025	.143**	.160**
ELW3	.227**	.086	.241**	.227**	.232**	.066	.072	.089	.185**	.183**
ELW4	.212**	.084	.231**	.154**	.189**	-.005	.032	.043	.131*	.162**
ELW5	.260**	.120*	.254**	.267**	.271**	.083	.113*	.094	.142**	.179**
ELW6	.272**	.126*	.276**	.227**	.259**	.046	.103*	.072	.155**	.166**
ELW7	.259**	.132**	.244**	.203**	.217**	.063	.107*	.100	.194**	.194**

\*p<0.05; \*\*p<0.01.

### 10.1.3. Regresiona analiza (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse)

Višestruka regresiona analiza (Multiple Regression analysis) je primenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja lidera (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti i stavke finansijske uspešnosti (zavisne varijable). Rezultati regresione analize prikazani su u Tabeli 10.1.3.

Tabela 10.1.3. Regresiona analiza (Zavisna varijabla: JS dimenzija, OCM dimenzija, FP stavke (items), Prediktori: EL dimenzija)

Dependents	Independent									R <sup>2</sup>	F	Sig
	ELS	ELW1	ELW2	ELW3	ELW4	ELW5	ELW6	ELW7	β			
JS1	<b>0.247</b>	<b>0.279</b>	0.015	-0.002	-0.061	0.121	0.095	-0.082	.326	22.478	.000	
JS2	<b>0.289</b>	<b>0.201</b>	0.000	0.005	-0.050	0.140	0.037	-0.017	.307	20.566	.000	
JS3	<b>0.312</b>	-0.007	0.087	0.117	-0.099	0.063	-0.092	0.086	.195	11.221	.000	
JS4	<b>0.239</b>	<b>0.315</b>	-0.033	-0.009	-0.053	0.050	0.068	-0.006	.284	18.378	.000	
JS5	<b>0.218</b>	<b>0.259</b>	-0.002	-0.034	-0.068	0.067	0.059	0.040	.245	15.048	.000	
JS6	<b>0.221</b>	<b>0.244</b>	0.101	-0.016	-0.054	0.034	-0.043	0.070	.267	16.884	.000	
JS7	<b>0.315</b>	0.008	0.077	-0.006	-0.055	-0.004	-0.031	0.152	.179	10.108	.000	
JS8	<b>0.245</b>	-0.022	0.001	0.106	-0.025	0.123	-0.113	0.043	.116	6.108	.000	
JS9	<b>0.259</b>	-0.011	0.085	-0.010	-0.073	0.041	0.088	0.103	.187	10.660	.000	
OCM1	<b>0.244</b>	<b>-0.202</b>	0.104	-0.044	-0.02	0.039	0.132	0.079	.107	5.586	.000	

OCM2	0.163	<b>-0.356</b>	0.166	-0.068	0.005	0.069	0.055	0.088	.057	2.822	.005
OCM3	<b>0.185</b>	-0.044	0.08	-0.024	0.003	-0.033	0.168	0.015	.099	5.095	.000
FP1	<b>0.366</b>	-0.031	0.151	0.037	-0.246	0.091	0.043	-0.056	.167	9.273	.000
FP2	<b>0.303</b>	-0.05	0.072	0.007	-0.13	0.077	0.127	-0.057	.127	6.793	.000
FP3	.177	-.098	.034	.110	-.223	.117	-.065	.027	.035	1.664	.106
FP4	.221	-.101	-.003	-.015	-.161	.083	.035	.071	.040	1.951	.052
FP5	.167	-.186	-.091	.133	-.094	.118	-.060	.093	.036	1.739	0.88
FP6	<b>0.225</b>	<b>-0.257</b>	0.068	0.171	-0.07	-0.082	-0.005	0.154	.071	3.523	.001
FP7	<b>0.176</b>	-0.048	-0.026	0.051	-0.008	0.01	-0.032	0.12	.053	2.600	.009

#### 10.1.4. Profesionalni respekt prema lideru kao moderator posmatranih odnosa

Rezultati korelacione analize dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi, posebno za visok profesionalni respekt prema lideru (HLMX4) i nizak profesionalni respekt prema lideru (LLMX4), prikazani su u tabeli 10.1.4.

Tabela 10.1.4. Koeficijenti korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi za

#### HLMX4 i LLMX4

		JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
HLMX4	ELS	.224**	.258**	.193**	.229**	.198**	.172*	.186*	.199**	.245**
	ELW1	.253**	.252**	.145*	.211**	.215**	.188**	.123	.177*	.239**
	ELW2	.176*	.233**	.150*	.154*	.161*	.172*	.121	.151*	.223**
	ELW3	.192**	.201**	.152*	.181*	.156*	.139	.112	.159*	.212**
	ELW4	.195**	.219**	.148*	.187**	.179*	.146*	.131	.153*	.210**
	ELW5	.244**	.277**	.138	.179*	.179*	.172*	.138	.162*	.218**
	ELW6	.185*	.213**	.139	.179*	.179*	.154*	.124	.144*	.236**
	ELW7	.178*	.216**	.152*	.170*	.187**	.205**	.167*	.200**	.271**
LLMX4	ELS	.581**	.571**	.507**	.552**	.496**	.520**	.452**	.375**	.444**
	ELW1	.627**	.593**	.465**	.602**	.539**	.558**	.390**	.326**	.395**
	ELW2	.543**	.504**	.474**	.494**	.458**	.504**	.400**	.316**	.409**
	ELW3	.456**	.444**	.428**	.423**	.375**	.409**	.324**	.311**	.367**
	ELW4	.435**	.418**	.364**	.400**	.354**	.382**	.295**	.284**	.336**
	ELW5	.532**	.505**	.462**	.497**	.453**	.468**	.369**	.354**	.449**
	ELW6	.532**	.493**	.402**	.481**	.443**	.425**	.363**	.275**	.444**
	ELW7	.432**	.427**	.422**	.413**	.386**	.396**	.389**	.274**	.407**

\*p<0.05; \*\*p<0.01.

Tabela 10.1.4. Nastavak

		OCM1	OCM2	OCM3	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7
HLMX4	ELS	.211**	.198**	.217**	.041	.042	.011	-.043	-.046	.010	.029
	ELW1	.167*	.142	.179*	-.077	-.039	-.035	-.088	-.056	-.068	-.029
	ELW2	.203**	.176*	.202**	-.099	-.057	-.039	-.097	-.034	-.003	.021
	ELW3	.134	.116	.131	-.141	-.084	-.070	-.088	.050	.092	.094
	ELW4	.172*	.135	.170*	-.174*	-.072	-.101	-.113	.003	.065	.088
	ELW5	.145*	.124	.156*	-.167*	-.043	-.084	-.109	.014	.019	.047
	ELW6	.135	.106	.136	-.121	-.044	-.103	-.123	.022	.080	.040
	ELW7	.135	.127	.141	-.119	-.047	-.055	-.057	.050	.122	.103
LLMX4	ELS	.301**	.080	.278**	.473**	.472**	.197**	.273**	.193**	.250**	.312**
	ELW1	.211**	-.032	.259**	.363**	.348**	.107	.160*	.033	.100	.230**
	ELW2	.299**	.131	.292**	.401**	.383**	.170*	.218**	.109	.208**	.250**
	ELW3	.270**	.098	.263**	.343**	.372**	.178*	.199**	.193**	.282**	.287**
	ELW4	.249**	.113	.259**	.281**	.328**	.087	.185*	.157*	.210**	.245**
	ELW5	.319**	.145*	.284**	.434**	.410**	.227**	.310**	.228**	.252**	.315**
	ELW6	.358**	.172*	.348**	.399**	.419**	.187**	.297**	.196**	.279**	.331**
	ELW7	.352**	.209**	.299**	.360**	.355**	.176*	.286**	.226**	.279**	.313**

\*p&lt;0.05; \*\*p&lt;0.01.

Za ispitivanje moderatnog dejstva LMX4 - profesionalnog respekta prema lideru korišćena je Hierarchical regression analysis. Hijerarhijskom regresionom analizom ispitana je signifikantnost regresionog koeficijenta uz produkt prediktorske varijable za nezavisno promenljive ELi i zavisno promenljivih JSi, OCMi, FPi i moderatorne varijable LMX4 - profesionalni respekt prema lideru. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R square and F-change) predstavljeni su u tabeli 10.1.5., i to samo rezultati kod kojih je potvrđeno moderatno dejstvo LMX4 - profesionalnog respekta prema lideru.

Tabela 10.1.5. Hijerarhijska regresiona analiza (R square i F-change) sa LMX4 kao moderatorom (samo parovi kod kojih je potvrđen moderatni efekat LMX4)

Independent	Dependent	R square	F-change
ELS	JS1	.366	3.764
	JS3	.271	8.978
	FP1	.219	27.725
	FP2	.172	21.403
	FP3	.036	8.559
	FP4	.059	12.567
	FP5	.030	8.455
ELW1	JS1	.377	6.737
	JS2	.346	7.888
	JS3	.258	14.392
	JS4	.351	5.503
	JS5	.330	5.580
	JS6	.325	3.973
	JS7	.221	5.429
	JS8	.115	6.491
	FP1	.181	25.667
	FP2	.129	15.381



	FP3	.027	7.822
	FP4	.045	10.019
	FP5	.016	5.608
	FP7	.048	4.743
	JS1	.345	7.143
	JS3	.264	14.220
	JS4	.316	5.190
	JS5	.307	3.891
	JS7	.228	6.719
ELW2	JS8	.112	4.286
	FP1	.217	41.050
	FP2	.154	24.792
	FP3	.031	9.043
	FP4	.050	12.236
	FP5	.012	4.001
	FP6	.043	4.957
	JS1	.341	7.535
	JS2	.323	7.137
	JS3	.271	15.535
	JS4	.314	4.453
	JS5	.306	4.314
	JS6	.297	4.838
	JS7	.222	4.408
ELW3	JS8	.124	5.490
	JS9	.185	3.941
	OCM1	.090	5.184
	FP1	.252	67.157
	FP2	.193	46.437
	FP3	.058	20.016
	FP4	.067	19.245
	FP5	.028	7.763
	FP6	.059	6.860
	JS3	.237	4.194
	FP1	.196	39.576
ELW4	FP2	.151	29.068
	FP3	.030	8.236
	FP4	.054	16.630
	FP5	.026	9.293
	JS3	.253	6.691
	FP1	.257	65.433
	FP2	.177	33.141
ELW5	FP3	.058	19.102
	FP4	.087	26.449
	FP5	.034	9.848
	FP6	.050	7.274
	JS1	.352	6.457
	JS2	.326	3.951
	JS3	.248	7.797
	JS4	.324	4.299
	OCM1	.110	4.925
ELW6	OCM3	.129	4.160
	FP1	.222	48.076
	FP2	.191	39.677
	FP3	.057	19.555
	FP4	.093	29.157
	FP5	.027	8.563

	FP6	.054	7.296
	FP7	.058	6.341
	JS3	.259	9.969
	OCM1	.102	4.436
ELW7	FP1	.179	28.178
	FP2	.141	21.390
	FP3	.033	9.614
	FP4	.063	16.318
	FP6	.058	4.877

Tabele 10.1.4. i 10.1.5. pokazuju da, u značajnom broju parova, postoji moderatorno dejstvo LMX4 - profesionalnog poštovanja prema lideru, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi. Moderatorno dejstvo, u ovom slučaju, ima sledeći smer: kod niskih vrednosti za LMX4 (Low LMX4) postoji snažan i pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok kod visokih vrednosti za LMX4 (High LMX4) ova veza postaje slabija

### 10.1.5. Poverenje u akcije menadžmenta kao moderator posmatranih odnosa

Rezultati korelacione analize dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi, posebno za visoko poverenje u akcije menadžmenta (HITW4) i nisko poverenje u akcije menadžmenta (LITW4), prikazanisu u tabeli 10.1.6.

Tabela 10.1.6. Koeficijenti korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi za

		HITW4 i LITW4								
		JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
HITW4	ELS	.129	.131	.129	.041	.053	.061	.127	.144*	.110
	ELW1	.221**	.258**	.149*	.193**	.230**	.188**	.134	.148*	.162*
	ELW2	.135	.151*	.123	.093	.117	.094	.094	.133	.133
	ELW3	.048	.071	.122	.026	.053	-.001	.054	.105	.095
	ELW4	.105	.134	.121	.073	.102	.071	.059	.134	.137
	ELW5	.083	.120	.118	.015	.065	.059	.057	.125	.123
	ELW6	.052	.047	.062	.022	.012	.015	.005	.049	.080
	ELW7	.056	.080	.100	.044	.075	.096	.091	.135	.157*
LITW4	ELS	.555**	.542**	.389**	.519**	.452**	.490**	.397**	.284**	.401**
	ELW1	.568**	.507**	.329**	.521**	.440**	.482**	.300**	.200**	.293**
	ELW2	.499**	.466**	.333**	.415**	.385**	.472**	.327**	.206**	.361**
	ELW3	.474**	.450**	.307**	.397**	.350**	.421**	.290**	.231**	.341**
	ELW4	.377**	.353**	.214**	.330**	.277**	.315**	.208**	.159*	.251**
	ELW5	.490**	.469**	.299**	.435**	.397**	.394**	.270**	.220**	.361**
	ELW6	.423**	.424**	.222**	.361**	.354**	.330**	.267**	.153*	.351**
	ELW7	.401**	.418**	.295**	.355**	.340**	.363**	.332**	.186*	.361**

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ .

Tabela 10.1.6. Nastavak

	OCM1	OCM2	OCM3	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7	
HITW4	ELS	.110	.080	.073	.021	-.032	-.055	-.088	-.056	-.081	-.057
	ELW1	.072	.038	.087	-.085	-.088	-.141	-.147*	-.059	-.075	-.008
	ELW2	.134	.111	.131	-.061	-.068	-.028	-.119	-.009	.032	.066
	ELW3	.028	.019	.018	-.169*	-.125	-.079	-.100	.046	.078	.078
	ELW4	.040	.010	.048	-.161*	-.101	-.106	-.120	-.014	.027	.058
	ELW5	.136	.106	.115	-.189**	-.095	-.121	-.175*	-.016	.003	.039
	ELW6	.116	.104	.114	-.146*	-.080	-.142*	-.159*	-.030	-.003	.020
	ELW7	.113	.091	.105	-.155*	-.107	-.071	-.103	.038	.083	.110
LITW4	ELS	.254**	.047	.301**	.412**	.453**	.141	.254**	.175*	.292**	.348**
	ELW1	.127	-.111	.218**	.369**	.381**	.110	.158*	.043	.150*	.221**
	ELW2	.175*	.003	.233**	.358**	.369**	.064	.137	.038	.173*	.190**
	ELW3	.224**	.028	.288**	.334**	.389**	.105	.153*	.155*	.250**	.251**
	ELW4	.167*	.010	.221**	.212**	.328**	.037	.122	.135	.220**	.242**
	ELW5	.220**	.040	.236**	.376**	.416**	.152*	.249**	.193**	.214**	.242**
	ELW6	.246**	.038	.257**	.296**	.385**	.058	.205**	.131	.221**	.233**
	ELW7	.215**	.056	.231**	.279**	.347**	.064	.200**	.144*	.256**	.245**

\*p&lt;0.05; \*\*p&lt;0.01.

Za ispitivanje moderatornog dejstva poverenja u akcije menadžmenta korišćena je hijerarhijska regresiona analiza (Hierarchical regression analysis). Hijerarhijskom regresionom analizom ispitana je signifikantnost regresionog koeficijenta uz produkt prediktorske varijable za nezavisno promenljive ELi i zavisno promenljivih JSi, OCMi, FPi i moderatorne varijable poverenje u akcije menadžmenta. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R square and F-change) predstavljeni su u tabeli 10.1.7., i to samo rezultati kod kojih je potvrđeno moderatorno dejstvo poverenja u akcije menadžmenta.

Table 11.1.7. Hijerarhijska regresiona analiza (R square i F-change) sa ITW4 kao moderatorom (samo parovi kod kojih je potvrđen moderatorni efekat ITW4)

Independent	Dependent	R square	F-change
ELS	FP1	.266	17.275
	FP2	.220	21.333
	FP4	.092	9.110
	FP5	.043	8.595
	FP6	.097	11.419
	FP7	.068	4.541
	ELW1	FP1	.261
FP2		.202	15.455
FP4		.095	8.545
FP5		.040	4.649
FP6		.089	6.005
ELW2	FP1	.246	10.393
	FP2	.195	12.307
	FP4	.091	6.653
ELW3	JS1	.340	6.667
	JS2	.328	6.396

	JS6	.309	4.889
	JS9	.264	4.283
	OCM3	.150	4.979
	FP1	.270	24.182
	FP2	.208	19.593
	FP4	.088	6.020
	FP5	.032	4.013
	FP6	.084	4.431
ELW4	FP1	.251	11.479
	FP2	.195	13.430
	FP3	.092	5.509
	FP4	.034	4.658
	FP5	.083	5.541
ELW5	FP1	.289	34.554
	FP2	.208	18.089
	FP3	.082	6.754
	FP4	.119	20.727
	FP5	.042	8.168
	FP6	.081	4.845
ELW6	JS1	.338	4.447
	JS2	.325	5.418
	JS9	.270	3.985
	FP1	.267	22.511
	FP2	.211	19.256
	FP3	.081	4.528
	FP4	.110	16.750
	FP5	.039	7.118
	FP6	.087	6.895
ELW7	JS1	.324	4.041
	JS2	.316	4.032
	JS7	.248	3.971
	FP1	.243	9.886
	FP2	.191	11.526
	FP4	.088	7.510

Tabele 10.1.6. i 10.1.7. pokazuju da se moderatorno dejstvo ITW4 - poverenja u akcije menadžmenta, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi, javlja parcijalno: snažno je izraženo kod finansijskih performansi, dok je kod zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti gotovo zanemarljivo. Moderatorno dejstvo, u ovom slučaju, ima sledeći smer: kod niskih vrednosti za ITW4 (Low ITW4) postoji snažan i pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok kod visokih vrednosti za ITW4 (High LMX4) ova veza postaje slabija.

## **10.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA UTICAJA ETIČNOG PONAŠANJA LIDERA NA ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM I ORGANIZACIONO UČENJE**

Za obradu podataka, primenjena je deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza sa ciljem da se istraži moderatorni efekat pola ispitanika i godina starosti ispitanika na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja.

### 10.2.1. Deskriptivna statistika (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje)

U Tabeli 10.2.1. predstavljena je deskriptivna statistika za skalu etičnog ponašanja lidera, etično liderstvo na poslu, dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja. U tabeli su, između ostalog, dati nazivi ajtema and dimenzija, kratko ime za svaki ajtem ili dimenziju, srednje vrednosti i standardna devijacija, kao i Cronbach's Alpha za svaku dimenziju. Vrednosti Cronbach's Alpha se kreću u intervalu od  $\alpha = 0.707$  do  $\alpha = 0.942$ .

Tabela 10.2.1. Deskriptivna statistika za sve posmatrane dimenzije

Short name	Dimension	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Cronbach alpha
ELS	Etička skala liderstva	380	1.00	5.00	4.1563	.78528	,935
ELW1	Orientacija na ljude	380	1.00	5.00	4.0737	.91767	,942
ELW2	Poštenje	380	1.00	5.00	4.0294	.88958	,901
ELW3	Podela moći	380	1.17	5.00	3.9947	.90552	,895
ELW4	Briga za održivost	380	1.00	5.00	4.0614	1.00382	,899
ELW5	Etično uputstvo	380	1.00	5.00	4.0947	.85232	,926
ELW6	Pojašnjenje uloga	380	1.00	5.00	4.0084	.93760	,896
ELW7	Integritet	380	1.00	5.00	4.0178	.99612	,906
CS1	Organizaciona perspektiva	380	1.00	7.00	4.9389	1.24831	,843
CS2	Komunikacija sa supervizorima	380	1.20	7.00	5.1121	1.12986	,842
CS3	Komunikaciona klima	380	1.00	7.00	4.8084	1.36164	,873
CS4	Lične povratne informacije	380	1.60	7.00	5.0653	1.31897	,869
CS5	Horizontalna i neformalna komunikacija	380	1.20	7.00	5.2258	1.00996	,707
CS6	Kvalitet medija	380	1.20	7.00	5.0632	1.17197	,817
CS7	Organizaciona integracija	380	1.20	7.00	5.2137	1.02970	,730
OL1	Kreiranje šansi za kontinuirano učenje	380	1.00	6.00	4.5070	1.03314	,850
OL2	Podsticanje interesovanja i dijaloga	380	1.00	6.00	4.5904	1.08764	,880
OL3	Podsticanje saradnje i timskog učenja	380	1.00	6.00	4.1956	1.14861	,906
OL4	Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja	380	1.00	6.00	4.0912	1.37698	,918
OL5	Osposobljavanje ljudi za kolektivnu viziju	380	1.00	6.00	3.9693	1.35013	,916
OL6	Povezivanje organizacije i okruženja	380	1.00	6.00	4.0395	1.35467	,912
OL7	Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje	380	1.00	6.00	4.0544	1.39584	,932

### 10.2.2. Korelaciona analiza (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje)

U tabeli 10.2.2. su prikazani rezultati korelacione analize između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja. Ovi rezultati se odnose na ukupan uzorak  $N = 380$  ispitanika. Korišćena je Pirsonova korelacija. U tabeli 10.2.2., statistički značajne korelacije označene su na sledeći način:  $*p < 0.05$ ;  $**p < 0.01$ . Može se primetiti da su sve korelacije statistički signifikantne, i to  $**p < 0.01$ .

Tabela 10.2.2. Pearson koeficijenti korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
ELS	.508**	.438**	.411**	.420**	.448**	.443**	.540**
ELW1	.465**	.322**	.354**	.403**	.389**	.362**	.492**
ELW2	.433**	.345**	.341**	.395**	.387**	.344**	.455**
ELW3	.438**	.332**	.362**	.397**	.370**	.362**	.446**
ELW4	.411**	.296**	.336**	.379**	.320**	.332**	.415**
ELW5	.418**	.344**	.327**	.386**	.366**	.402**	.479**
ELW6	.415**	.327**	.366**	.390**	.356**	.375**	.455**
ELW7	.385**	.300**	.348**	.368**	.354**	.350**	.421**

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ .

Tabela 10.2.2. Nastavak

	OL1	OL2	OL3	OL4	OL5	OL6	OL7
ELS	.510**	.441**	.414**	.408**	.358**	.323**	.309**
ELW1	.510**	.473**	.399**	.345**	.335**	.270**	.223**
ELW2	.490**	.544**	.462**	.407**	.357**	.328**	.305**
ELW3	.512**	.513**	.487**	.493**	.434**	.387**	.394**
ELW4	.510**	.480**	.462**	.457**	.420**	.395**	.389**
ELW5	.518**	.499**	.461**	.457**	.358**	.302**	.352**
ELW6	.476**	.492**	.463**	.498**	.394**	.359**	.387**
ELW7	.455**	.470**	.466**	.478**	.425**	.359**	.397**

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ .

### 10.2.3. Regresiona analiza (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje)

Višestruka regresiona analiza (Multiple Regression analysis) je primenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja lidera (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja (zavisne varijable). Rezultati regresione analize prikazani su u Tabeli 10.2.3.

Tabela 10.2.3. Regresiona analiza (Zavisne varijable: CS dimenzije, OL dimenzije, Prediktori: EL dimenzije)

Dependents	Independent									R <sup>2</sup>	F	Sig
	ELS	ELW1	ELW2	ELW3	ELW4	ELW5	ELW6	ELW7	$\beta$			
CS1	<b>.314</b>	.110	.008	.100	.029	-.063	.120	-.016	.287	18.697	.000	
CS2	<b>.410</b>	-.123	.080	.060	-.045	.028	.087	-.028	.204	11.867	.000	
CS3	<b>.287</b>	.030	-.003	.085	.020	-.169	.179	.072	.200	11.590	.000	
CS4	<b>.192</b>	.084	.046	.061	.045	-.043	.127	.027	.217	12.851	.000	
CS5	<b>.312</b>	.031	.073	.080	-.083	-.031	.069	.069	.220	13.117	.000	
CS6	<b>.330</b>	-.009	-.054	.032	-.033	.134	.092	.018	.220	13.061	.000	
CS7	<b>.327</b>	.117	-.011	.022	-.030	.081	.127	.005	.326	22.402	.000	
OL1	<b>.171</b>	.126	.009	.075	.144	.110	.045	-.006	.343	24.220	.000	
OL2	.021	.030	<b>.284</b>	.094	.051	.014	.134	.023	.335	23.338	.000	
OL3	.098	-.060	.150	.122	.096	-.008	.095	.113	.283	18.293	.000	
OL4	<b>.168</b>	-.160	.029	<b>.188</b>	.082	-.045	<b>.222</b>	.111	.298	19.709	.000	
OL5	.124	-.021	-.004	.173	.155	-.181	.079	<b>.202</b>	.228	13.704	.000	
OL6	<b>.165</b>	-.147	.085	.141	<b>.224</b>	<b>-.247</b>	.147	.101	.199	11.522	.000	
OL7	<b>.169</b>	<b>-.263</b>	.030	.137	<b>.173</b>	-.062	.121	.160	.212	12.487	.000	

### 10.2.4. Pol ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Rezultati korelacione analize između dimenzija etičnog leaderskog ponašanja i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, posebno za muškarce i žene, prikazani su u tabeli 10.2.4.

Tabela 10.2.4. Koeficijenti korelacija između EL dimenzija i CS dimenzija i OL dimenzija, za muškarce i žene

Pol		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
M 180	ELS	.493**	.405**	.363**	.357**	.417**	.426**	.526**
	ELW1	.516**	.317**	.387**	.389**	.426**	.405**	.514**
	ELW2	.480**	.325**	.352**	.363**	.383**	.367**	.479**
	ELW3	.503**	.325**	.397**	.399**	.370**	.407**	.485**
	ELW4	.459**	.298**	.360**	.395**	.335**	.342**	.422**
	ELW5	.483**	.388**	.360**	.427**	.393**	.423**	.499**

	ELW6	.505**	.353**	.431**	.419**	.395**	.400**	.494**
	ELW7	.460**	.297**	.406**	.394**	.387**	.389**	.482**
	ELS	.515**	.468**	.452**	.482**	.476**	.457**	.550**
	ELW1	.400**	.322**	.304**	.426**	.340**	.304**	.463**
	ELW2	.368**	.364**	.315**	.437**	.385**	.311**	.421**
W	ELW3	.364**	.332**	.316**	.396**	.363**	.311**	.401**
200	ELW4	.349**	.286**	.299**	.365**	.295**	.316**	.399**
	ELW5	.337**	.288**	.277**	.350**	.328**	.374**	.451**
	ELW6	.315**	.293**	.289**	.364**	.307**	.343**	.409**
	ELW7	.292**	.296**	.272**	.347**	.310**	.301**	.348**

\*p<0.05; \*\*p<0.01.

Tabela 10.2.4. Nastavak

Pol		OL1	OL2	OL3	OL4	OL5	OL6	OL7
	ELS	.516**	.466**	.411**	.345**	.323**	.261**	.271**
	ELW1	.552**	.502**	.437**	.348**	.345**	.266**	.255**
	ELW2	.519**	.552**	.443**	.413**	.339**	.255**	.292**
M	ELW3	.493**	.523**	.498**	.483**	.455**	.330**	.386**
180	ELW4	.484**	.494**	.424**	.450**	.443**	.385**	.419**
	ELW5	.491**	.480**	.432**	.437**	.343**	.248**	.359**
	ELW6	.463**	.510**	.413**	.465**	.361**	.297**	.385**
	ELW7	.438**	.465**	.412**	.442**	.396**	.291**	.343**
	ELS	.498**	.403**	.409**	.470**	.385**	.378**	.342**
	ELW1	.450**	.428**	.346**	.340**	.316**	.266**	.174*
	ELW2	.450**	.523**	.477**	.402**	.369**	.403**	.310**
W	ELW3	.530**	.492**	.468**	.501**	.405**	.433**	.395**
200	ELW4	.534**	.451**	.492**	.464**	.387**	.398**	.349**
	ELW5	.546**	.505**	.483**	.479**	.364**	.349**	.334**
	ELW6	.486**	.462**	.506**	.530**	.418**	.414**	.380**
	ELW7	.469**	.458**	.516**	.518**	.446**	.421**	.448**

\*p<0.05; \*\*p<0.01.

Za ispitivanje moderatornog dejstva pola ispitanika korišćena je hijerarhijska regresiona analiza. Hijerarhijskom regresionom analizom ispitana je signifikantnost regresionog koeficijenta uz produkt prediktorske varijable za nezavisno promenljive ELWi i zavisno promenljivih CSi i OLi i moderatorne varijable pola ispitanika. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R square i F-change) predstavljeni su u tabeli 10.2.5., i to samo rezultati kod kojih je potvrđeno moderatorno dejstvo pola ispitanika.

Tabela 10.2.5. Hijerarhijska regresiona analiza (R square i F-change) za pol ispitanika kao moderator (samo parovi kod kojih je potvrđen moderatorni efekat pola ispitanika)



Independent	Dependent	R square	F-change
ELS	CS4	.185	3.876
ELW2	OL6	.119	4.759

### 10.2.5. Godine starosti ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Rezultati korelacione analize između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, posebno za mlađe ispitanike (mlađe od 45 godina) i starije ispitanike (starije od 45 godina), prikazani su u tabeli 10.2.6.

Tabela 10.2.6. Koeficijenti korelacija između EL dimenzija i CS dimenzija i OL dimenzija, za mlađe i starije ispitanike

Godine		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
< 45 324	ELS	.463**	.414**	.412**	.398**	.446**	.429**	.496**
	ELW1	.402**	.296**	.330**	.372**	.387**	.336**	.428**
	ELW2	.348**	.299**	.289**	.353**	.344**	.290**	.373**
	ELW3	.388**	.300**	.338**	.367**	.360**	.331**	.397**
	ELW4	.362**	.274**	.322**	.356**	.314**	.305**	.371**
	ELW5	.335**	.302**	.271**	.327**	.353**	.338**	.412**
	ELW6	.349**	.296**	.336**	.349**	.338**	.331**	.401**
	ELW7	.321**	.269**	.301**	.327**	.315**	.319**	.363**
45 < 56	ELS	.585**	.525**	.365**	.491**	.489**	.510**	.619**
	ELW1	.594**	.413**	.394**	.514**	.429**	.475**	.628**
	ELW2	.653**	.520**	.503**	.552**	.609**	.568**	.659**
	ELW3	.568**	.475**	.424**	.519**	.438**	.518**	.581**
	ELW4	.514**	.385**	.344**	.455**	.360**	.468**	.508**
	ELW5	.615**	.493**	.492**	.615**	.447**	.655**	.622**
	ELW6	.543**	.437**	.436**	.543**	.453**	.556**	.551**
	ELW7	.548**	.416**	.509**	.531**	.553**	.485**	.565**

\*p<0.05; \*\*p<0.01.

Tabela 10.2.6. Nastavak

Godine		OL1	OL2	OL3	OL4	OL5	OL6	OL7
< 45 324	ELS	.510**	.387**	.386**	.386**	.359**	.308**	.286**
	ELW1	.495**	.421**	.356**	.298**	.337**	.260**	.202**
	ELW2	.457**	.471**	.434**	.352**	.346**	.296**	.273**
	ELW3	.493**	.480**	.465**	.466**	.419**	.358**	.365**
	ELW4	.503**	.463**	.451**	.453**	.448**	.404**	.390**
	ELW5	.512**	.478**	.454**	.443**	.381**	.302**	.348**
	ELW6	.455**	.467**	.462**	.483**	.421**	.371**	.406**
	ELW7	.440**	.438**	.471**	.467**	.438**	.354**	.417**
45 < 56	ELS	.399**	.511**	.456**	.456**	.360**	.410**	.446**
	ELW1	.430**	.524**	.489**	.487**	.335**	.332**	.362**
	ELW2	.495**	.709**	.513**	.605**	.415**	.502**	.498**

ELW3	.492**	.558**	.546**	.594**	.522**	.566**	.603**
ELW4	.408**	.419**	.460**	.430**	.281*	.368**	.455**
ELW5	.416**	.446**	.431**	.479**	.275*	.326*	.432**
ELW6	.422**	.447**	.413**	.532**	.299*	.341*	.385**
ELW7	.396**	.486**	.401**	.491**	.365**	.401**	.364**

\*p<0.05; \*\*p<0.01.

Za ispitivanje moderatnog dejstva godina starosti ispitanika korišćena je hijerarhijska regresiona analiza. Hijerarhijskom regresionom analizom ispitana je signifikantnost regresionog koeficijenta uz produkt prediktorske varijable za nezavisno promenljive ELWi i zavisno promenljivih CSi and OLi i moderatorne varijable godina starosti ispitanika. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R square i F-change) predstavljeni su u tabeli 10.2.7., i to samo rezultati kod kojih je potvrđeno moderatno dejstvo godina starosti ispitanika.

Table 10.2.7. Hijerarhijska regresiona analiza (R square i F-change) za godine starosti ispitanika kao moderator (samo parovi kod kojih je potvrđen moderatni efekat godina starosti ispitanika)

Independent	Dependent	R square	F-change
ELW1	CS7	.253	3.970
	CS1	.209	6.172
ELW2	CS6	.132	5.231
	CS7	.229	8.262
	OL2	.318	4.488
ELW3	CS1	.213	4.339
	CS6	.142	4.383
	CS7	.221	6.880
ELW4	OL7	.176	5.724
	CS7	.189	4.117
ELW5	CS1	.193	4.179
	CS6	.178	6.026
ELW7	CS1	.172	4.052
	CS7	.197	5.263

## **11. DISKUSIJA REZULTATA**

### **11.1. DISKUSIJA REZULTATA UTICAJA ETIČNOG PONAŠANJA LIDERA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM, ORGANIZACIONU POSVEĆENOST I FINANSIJSKE PERFORMANSE**

#### **11.1.1. Diskusija rezultata deskriptivne statistike (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse)**

Deskriptivna statistika (tabela 10.1.1.) pokazuje relativno visoke prosečne ocene za etično ponašanje lidera, čak pomalo iznenađujuće visoke. Ovo se može protumačiti kao posledica socijalističkog nasleđa, gde se uvek težilo humanosti i orijentaciji ka ljudima, a naročito se insistiralo na jednakosti. Rukovodioci su, očigledno, svesni da ljudi u Srbiji, zbog navika iz nekih minulih vremena, visoko cene attribute kao što su: briga o ljudima, jednakost i pravednost. Istovremeno, to znači da izostanak ovih atributa dovodi do izraženog nezadovoljstva, pa se rukovodioci trude da izbegnu ovakve situacije. Treba primetiti da visoku prosečnu ocenu, ali ipak najnižu među dimenzijama etičnog ponašanja lidera ima dimenzija ELW3 – podela moći. Ovo je logično, ako se ima u vidu da je Srbija zemlja koju karakteriše organizaciona kultura sa visokom distancom moći (Vukonjanski et al., 2012; Nikolić et al., 2014). U okviru deskriptivne statistike treba primetiti i dosta visoke prosečne ocene za dimenzije zadovoljstva poslom i dimenzije organizacione posvećenosti. Prosečne ocene finansijskih performansi su nešto iznad proseka. U ovakvoj situaciji, korisno je razmotriti najniže prosečne ocene. Najslabije ocenjene dimenzije i stavke su one koje se odnose na plate zaposlenih (JS1 - plate kod dimenzija zadovoljstva poslom i FP7 plate kod stavki finansijskih performansi). U skladu sa tim, dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost ima najmanju prosečnu ocenu od dimenzija organizacione posvećenosti. Sve ovo je posledica niskog životnog standarda i niskih plata zaposlenih u preduzećima u Srbiji.

#### **11.1.2. Diskusija rezultata korelacione analize (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse)**

Na osnovu rezultata iz tabele 10.1.2. može se videti da između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom, dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi, uglavnom postoje pozitivne i statistički značajne korelacije. (Ovim su, u širem smislu, potvrđene hipoteze H1, H2 i H5. Detaljni uticaji na pojedine dimenzije i ajteme razmatraju se u nastavku.) Od dimenzija etičnog ponašanja lidera najjače korelacije ima ELS – Skala etičkog liderstva (Ethical Leadership Scale), kao generalna dimenzija. Od dimenzija etičnog liderstva na radu, najjače korelacije ima ELW3 – Podela moći, a zatim ELW1 - Orijentacija na ljude i ELW2 - Poštenje. Ovo su, dakle, dimenzije etičnog ponašanja lidera koje imaju najveći uticaj na individualne i organizacione (finansijske) performanse. Očigledno je da zaposleni u preduzećima u Srbiji najviše cene spremnost lidera da podeli moć, zatim njegovu sposobnost da sasluša i razume zaposlene, njihove potrebe i osećanja, fer i pravedan pristup u radu i ophođenje sa ljudima. Istovremeno, ovo su dimenzije etičnog liderstva na radu koje imaju najveći uticaj na posmatrane individualne i organizacione (finansijske) performanse. Isto tako, izostanak, odnosno, slabije vrednosti ovih dimenzija etičnog liderstva na radu, izuzetno nepovoljno utiču na posmatrane performanse.

Ostale dimenzije etičnog liderstva na radu imaju nešto manje korelacije, a najmanje ima dimenzija ELW4 – Briga za održivost. Ove dimenzije zaposleni slabije cene, a eventualni propusti ili slabosti lidera u elementima kao što su: davanje etičnih uputstava, pojašnjavanje uloga, lični integritet lidera, i naročito (ne)briga lidera za životnu sredinu, neće se toliko odraziti na zaposlene i njihovo zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost. Ovo se može tumačiti kao posledica nešto niže svesti zaposlenih o značaju etičnih normi i zaštite životne sredine. Pridavajući značaj dimenzijama, kao što su: ELW3 – Podela moći, ELW1 - Orijentacija na ljude i ELW2 - Poštenje, zaposleni pokazuju da su, jednostavno i pre svega, usmereni na sebe, svoje probleme i interese. Lider koji ispoštuje ove dimenzije, za njih će biti dobar i to će pozitivno uticati na posmatrane performanse.

Između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva poslom sve korelacije su statistički značajne i pozitivne (tabela 10.1.2.). Ovaj rezultat je u skladu sa rezultatima postojećih istraživanja, na primer (Yates, 2014; Ghahroodi et al., 2013; Kim, Brymer, 2011; Klashoven et al., 2011), pri čemu ova istraživanja zadovoljstvo poslom posmatraju kao jednu dimenziju. U ovom radu od dimenzija zadovoljstva poslom, najjače korelacije sa dimenzijama etičnog ponašanja lidera ostvaruje JS1 - Plate, a zatim JS2 - Napredovanje i JS4 – Dodatne privilegije. Visoko etično ponašanje lidera, dakle, naročito može da doprinese većem zadovoljstvu platom, većim šansama za napredovanje i dodatnim privilegijama. Suprotno tome, ako se lider ne ponaša etično, onda se to naročito nepovoljno odražava na pomenute dimenzije zadovoljstva poslom. Praktično, ako plata, šanse za napredovanje i dodatne privilegije nisu na naročito visokom nivou, onda etično ponašanje lidera može značajno da pomogne u stvaranju boljeg osećaja i pozitivnijeg doživljaja ovih problema kod zaposlenih. Uopšteno, ako se lider ponaša etično, onda se mnogi problemi lakše podnose i bolje razumeju.

S druge strane, od dimenzija zadovoljstva poslom, najslabije korelacije sa dimenzijama etičnog ponašanja lidera imaju dimenzije JS8 – Priroda posla, a zatim JS7 - Saradnici. Etično ponašanje lidera najmanje može da utiče na prirodu samog posla, kao i na saradnike. Treba podsetiti da i ovde postoje snažne i pozitivne korelacije, samo su slabije nego kod ostalih dimenzija zadovoljstva poslom. Jednostavno, etično ponašanje lidera, ma kako pozitivno bilo, ne može toliko značajno da promeni prirodu posla, kao ni saradnike. Zaista, koliko etično ponašanje lidera može da pomogne jednom rudaru da bude zadovoljniji samom prirodom posla ili lošim saradnicima?

Između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija organizacione posvećenosti, korelacije su statistički značajne i pozitivne kod dve dimenzije: OCM3 – Organizaciona lojalnost (najsnažnije korelacije) i OCM1 - Organizaciona identifikacija, dok su kod dimenzije OCM2 - Organizaciona uključenost korelacije zapravo dosta slabe. Kao što je rečeno u uvodu, postojeća istraživanja ukazuju da nivo etičnosti lidera ima uticaj na organizacionu posvećenost zaposlenih ili neke dimenzije organizacione posvećenosti (Yates, 2014; Ghahroodi et al., 2013; Kim, Brymer, 2011; Zhu, May, Avolio, 2004, Klashoven et al., 2011). Slično tome, prema (Watson, 2010), percepcija zaposlenih o etičnim vrednostima lidera ima potencijal da utiče na nivo zaposlenog u organizacionoj posvećenosti. Tako se može smatrati da je rezultat dobijen u ovom radu u skladu sa postojećim istraživanjima, a objašnjenje je dato u nastavku. Etično ponašanje lidera značajno doprinosi vernosti zaposlenih svom preduzeću, razvoju osećaja pripadnosti i ponosa kod zaposlenih što rade u svom preduzeću. Etično ponašanje lidera daje snagu zaposlenima da prevaziđu teške periode, oni stižu potrebno poverenje da će biti bolje, motivisani su da ostanu u preduzeću i ponosni

su na svoje preduzeće. Suprotno tome, ukoliko se lider ponaša neetično, veće su šanse da zaposleni teže odlasku iz preduzeća, dolazi do pada motivacije i gubi se osećaj ponosa na svoje preduzeće.

Lider, dakle, svojim ponašanjem značajno utiče na veoma osetljive i kompleksne dimenzije organizacione posvećenosti. Kod dimenzije OCM2 – Organizaciona uključenost situacija je drugačija. Kao što je rečeno, ova dimenzija ostvaruje slabe korelacije sa dimenzijama etičnog ponašanja lidera. Ovaj rezultat se prilično razlikuje od rezultata nekih drugih istraživanja. Tako na primer, u referenci (Hannah, Jennings, Bluhm, Peng, Schaubroeck, 2014), navodi se da je dužnička orijentacija pozitivno povezana sa etičnim i transformacionim liderstvom. Slično tome, istraživanja (Engelbrecht, Gardielle, Bright, 2014; Engelbrecht, Gardielle, Bright, 2015), pokazali su pozitivne odnose između etičnog ponašanja lidera i angažovanja na poslu, kao i između etičnog liderstva i poverenja u lidera. Bello (2012) ukazuje da postoji uticaj etičnog ponašanja lidera na radno mesto zaposlenog, pri čemu možemo pretpostaviti da se dobar poslovni učinak ne može ostvariti bez značajnog stepena organizacionog uključivanja. Slabe korelacije kod dimenzije OCM2 - Organizaciona uključenost, u srpskim organizacijama, mogu se tumačiti na sledeći način: zaposleni u preduzećima u Srbiji, bez obzira na eventualno visoku etičnost lidera i svoju vernost preduzeću i svoj ponos na preduzeće, nisu obavezno spremni da ulože dodatne napore na svom radnom mestu i da se kroz rad žrtvuju za preduzeće. Praktično, od zaposlenih u preduzećima u Srbiji može se očekivati da budu ponosni na svoje preduzeće i da mu budu verni, ali to ne mora da znači da su spremni i da vredno rade preko svojih uobičajenih obaveza, imajući na umu dobrobit i napredak preduzeća! Uzroke ovakvoj situaciji treba tražiti u pojedinim dimenzijama organizacione kulture u preduzećima u Srbiji: niska orijentacija ka budućnosti i visok stepen kolektivizma ukazuju na to da su zaposleni pasivni i da čekaju da zajednica preuzme odgovornost za njihove probleme i potrebe (Vukonjanski et al., 2012; Nikolić et al., 2014). Drugim rečima, razmišljanje zaposlenih često ide u sledećem smeru: evo, ponosni smo na preduzeće i bićemo mu verni, ali za uzvrat nemojte od nas očekivati da uložimo dodatne napore, pa zar nije top menadžment zadužen da reši sve naše probleme!? Ono što može da podstakne zaposlene na veći stepen angažovanja su neke od dimenzija etičnog liderstva na radu, pre svih ELW7 – Integritet, a zatim ELW6 – Pojašnjenje uloga. Ove dimenzije imaju pozitivne korelacije sa dimenzijom OCM2 – Organizaciona uključenost. Dakle, većoj motivaciji za rad, pojačanom angažovanju zaposlenih i spremnosti da se radi za dobrobit preduzeća, mogu da doprinesu samo lični integritet lidera i jasna, precizna i pravedna podela uloga i poslova.

Generalno, može se reći da rezultati dosadašnjih istraživanja jasno potvrđuju uticaj etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost. Na primer, prema (Tahernejad, Ghorban, Ariffin, Babaei, 2015), etično ponašanje lidera je pozitivno i značajno povezano sa zadovoljstvom poslom i organizacionom posvećenošću među srednjim menadžerima. U referenci (Neubert et al., 2009), ukazuje se na to da odnos između etičnog liderstva i zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti može biti jači u visoko etičnim organizacionim kulturama. Dakle, govori se o mogućim pojačanjima ovog uticaja, pa se može zaključiti da on može biti jak ili samo jači. Pored toga, neki autori ukazuju i na pozitivan uticaj etične klime u organizacijama. Prema (Yener, Yaldiran, Ergun, 2012), angažovanje na radnom mestu pozitivno je i značajno povezano s etičnom klimom. Percepcija pozitivne etične klime pozitivno je povezana sa zadovoljstvom poslom i organizacionom posvećenošću (Schwepker Jr., 2001). Slično tome, etična radna klima utiče na stavove zaposlenih i ponašanje zaposlenih (DeConinck, 2010). Takođe, aspekti

etične radne klime mogu direktno uticati na stavove i ishode zaposlenih u prodavnici, poput: organizacione identifikacije, poverenja u nadzor, organizacione posvećenosti (DeConinck, 2011). Rezultati koji su dobijeni u ovom radu, a koji se odnose na uticaj etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom i organizaciju posvećenost, najvećim delom su saglasni sa rezultatima postojećih istraživanja. Izuzetak je dimenzija OCM2 – Organizaciona uključenost, što je prethodno diskutovano.

Uticaj etičnog ponašanja lidera na finansijske performanse je delimičan: na pojedine finansijske performanse etično ponašanje lidera ima uticaj, a na pojedine nema. Istraživanja u ovoj oblasti nisu brojna, ali upućuju na zaključak da etično liderstvo značajno utiče na ekonomske pokazatelje (Chun et al., 2013; Žemgulienė, 2013; Shin et al., 2014). U ovom radu, najsnažnije korelacije ostvaruju: FP1 – Produktivnost i FP2 – Profitabilnost, dok korelacije skoro da i ne postoje kod sledećih finansijskih performansi: FP3 – Tržišno učešće, FP5 – Konkurentski položaj i FP4 – Rast prodaje.

Etično ponašanje lidera podstiče zaposlene da budu produktivniji, a time se povećava i profitabilnost. Kod uticaja etičnog ponašanja lidera na organizacionu posvećenost konstatovana je slaba korelacija sa dimenzijom OCM2 – Organizaciona uključenost. Možda zaposleni neće, pod uticajem pozitivnog etičnog ponašanja lidera dati svoj maksimum, isticati se i žrtvovati se za dobrobit preduzeća, ali to ne znači da ih ovakvo ponašanje lidera neće motivisati da budu efikasni i produktivni u okviru svojih redovnih radnih zadataka.

Etično ponašanje lidera skoro da nema uticaj na sledeće finansijske performanse: FP3 – Tržišno učešće, FP5 – Konkurentski položaj i FP4 – Rast prodaje. Ove finansijske performanse nalaze se pod uticajem brojnih internih i eksternih faktora, tako da samo etično ponašanje lidera teško može da dovede do značajnih i direktnih poboljšanja ovih finansijskih performansi. Zanimljivo je primetiti da kod dimenzije zadovoljstva poslom JS1 - Plata postoje znatno snažnije korelacije nego kod ajtema finansijskih performansi FP7 - Plate. Visina plate i zadovoljstvo platom nisu isto: visina plate je činjenično stanje, a zadovoljstvo platom je subjektivni osećaj. Etično ponašanje lidera ne može fizički da poveća platu, ali može da dovede do pojačanog zadovoljstva platom. Ovde se jasno vidi način na koji etično ponašanje lidera utiče na različite performanse: stvaranje povećanog zadovoljstva zaposlenih, stvaranje boljeg razumevanja i prihvatanja trenutnih okolnosti.

Uopšteni zaključak korelacione analize, u ovom delu, je sledeći: etično ponašanje lidera ima veći pozitivan uticaj na organizacione performanse nego na finansijske performanse, što je bilo i očekivano.

### **11.1.3. Diskusija rezultata regresione analize (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse)**

Regresiona analiza (Tabela 10.1.3.) jasno pokazuje da je dimenzija ELS – Etička skala liderstva, kao opšta dimenzija, ostvaruje najjači prediktivni efekat od svih nezavisnih varijabli. Ovi rezultati su u potpunosti u skladu sa rezultatima korelacione analize. Osim dimenzije ELS – Etička skala liderstva, statistički značajno prediktivno dejstvo pokazuje samo još dimenzija ELW1 - Orijentacija na ljude. Ova dimenzija u značajnoj meri predstavlja suštinu etičnog ponašanja lidera: orijentacija na ljude je uvek početna i krajnja tačka u etičnom ponašanju lidera. Ako je lider orijentisan na ljude, onda postoji velika verovatnoća da će se ponašati fer, pošteno, da će smanjivati distancu moći, da će

voditi računa o svom integritetu i sl. Može se zaključiti da prediktivno dejstvo preuzimaju dimenzije opšteg karaktera, koje predstavljaju suštinu etičnog ponašanja lidera. Iz toga sledi da, uopšteno posmatrano, etično ponašanje lidera ima prediktivno dejstvo na ovde posmatrane individualne i organizacione efekte, kao zavisne varijable (zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i finansijske performanse).

Ovi rezultati konzistentni su sa rezultatima nekih postojećih istraživanja. Tako na primer, prema (Brown et al. 2005), etično liderstvo predviđa rezultate kao što su percipirana efikasnost lidera, zadovoljstvo poslodavaca i posvećenost zaposlenih, njihova spremnost da prijave probleme menadžmentu. Istraživanje tajvanskih službenika hotela pokazalo je da je etični kontekst značajan prediktor zadovoljstva poslom i namera za napuštanje posla (Cheng, Yang, Wan, Chu, 2013).

Tabela 10.1.3. prikazuje rezultate regresione analize. Dimenzije etičnog ponašanja lidera su nezavisne varijable, dok su dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti i finansijske performanse zavisne varijable. Korigovani indeksi determinacije ( $R^2$ ) imaju vrednosti u opsegu od 0.035 do 0.326. Na bazi ovih rezultata, može se konstatovati da prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja lidera postoji za neke od posmatranih zavisnih varijabli. Najveće vrednosti  $R^2$  imaju: JS1 - Plata (0.326), JS2 - Promocija (0.307), JS4 – Dodatne privilegije (0.284) i JS6 – Operativne procedure (0.267). Kod ovih zavisnih varijabli postoji najizraženije prediktivno dejstvo nezavisnih varijabli. Najmanje vrednosti  $R^2$  imaju: FP7 - Plate (0.053), OCM2 – Organizaciona uključenost (0.057) i FP6 – Rast imovine (0.071). Ovakvi rezultati su u potpunosti konzistentni sa rezultatima korelacione analize, što je prethodno diskutovano. (Ovim je delimično potvrđena hipoteza H6, u delu koji se odnosi na postojanje prediktivnog dejstva etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost i finansijske performanse.)

#### **11.1.4. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva Profesionalnog respekta prema lideru**

Tabela 10.1.4. i tabela 10.1.5. pokazuju da, u značajnom broju parova, postoji moderatorno dejstvo LMX4 – Profesionalnog respekta prema lideru, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi. (Ovim je odgovoreno na IP1.) Moderatorno dejstvo, u ovom slučaju, ima sledeći smer: kod niskih vrednosti za LMX4 (Low LMX4) postoji snažan i pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok kod visokih vrednosti za LMX4 (High LMX4) ova veza postaje slabija.

Generalno, ovde se moderatorno dejstvo može objasniti na sledeći način: visoka stručnost, znanje i profesionalne kompetencije lidera čine da etično ponašanje lidera nema toliki značaj, pa samim tim, ni uticaj na posmatrane performanse. Međutim, manjak stručnosti, znanja i profesionalnih kompetencija lidera uzrokuje nezadovoljstvo zaposlenih, a u takvim uslovima svako neetično ponašanje lidera izaziva dodatne frustracije i pad performansi. Drugim rečima, profesionalni respekt prema lideru može da nadomesti eventualno neetično ponašanje, ali stručno nekompetentan lider nema pravo na neetično ponašanje, njemu se neetično ponašanje ne može oprostiti. Jednostavno, High LMX4 stvara uslove u kojima etično ponašanje lidera može, ali i ne mora da dovede do dobrih organizacionih i poslovnih performansi, ali Low LMX4 veoma često stvara uslove u kojima neetično ponašanje lidera nepovoljno utiče na performanse. Moguće je i da u uslovima Low LMX4, ali uz istovremeno visoko etično ponašanje lidera, dolazi do neke vrste subjektivno pojačane

solidarnosti zaposlenih sa liderom i boljeg razumevanja, pa se javljaju veće zadovoljstvo poslom i produktivnost, kao posledica dodatne motivacije.

Od dimenzija etičnog ponašanja lidera, najveći broj moderacija postoji u relacijama sledećih dimenzija: ELW3 – Podela moći, a zatim ELW1 – Orijentacija na ljude i ELW2 – Poštenje. Izostanak ili niske vrednosti ovih dimenzija etičnog ponašanja lidera najviše smeta zaposlenima, u slučaju niskih profesionalnih kompetencija lidera. Ovo je u skladu sa rezultatima korelacione analize. Od dimenzija zadovoljstva poslom, najveći broj moderacija se javlja kod dimenzije JS3 – Nadzor. Ovde se nameće sličan zaključak: izostanak stručnih kompetencija lidera, uz neetično ponašanje lidera dovodi do potpunog nezadovoljstva supervizijom. Slična je situacija i sa dimenzijama zadovoljstva poslom: JS1 – Plata i JS4 – Dodatne privilegije, kod kojih takođe postoji značajan broj moderacija.

Moderatorno dejstvo LMX4 na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija organizacione posvećenosti je veoma slabo. Korelaciona analiza je pokazala uticaj etičnog ponašanja lidera na dve dimenzije organizacione posvećenosti, ali sama stručnost lidera ovde nije toliko značajna: posvećeni zaposleni su posvećeni bez obzira na stručnost lidera, za posvećenost je značajnije upravo etično ponašanje lidera. Suprotno tome, moderatorno dejstvo LMX4 na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i finansijskih performansi je izuzetno snažno. Obrazloženje je slično kao kod pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom: izostanak stručnih kompetencija lidera, uz neetično ponašanje dovodi do potpunog nezadovoljstva i pada motivacije zaposlenih za produktivnost, a to se zatim nepovoljno odražava i na ostale finansijske performanse.

#### **11.1.5. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva Poverenja u akcije menadžmenta**

Tabela 10.1.6. i tabela 10.1.7. pokazuju da se moderatorno dejstvo ITW4 – Poverenje u akcije menadžmenta, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi, javlja parcijalno: snažno je izraženo kod finansijskih performansi, dok je kod zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti gotovo zanemarljivo. (Ovim je odgovoreno na IP2.) Moderatorno dejstvo, u ovom slučaju, ima sledeći smer: kod niskih vrednosti za ITW4 (Low ITW4) postoji snažan i pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok kod visokih vrednosti za ITW4 (High LMX4) ova veza postaje slabija.

Generalno, ovde se moderatorno dejstvo može objasniti na sledeći način: visoko poverenje u strategijsko delovanje top menadžmenta doprinosi da etično ponašanje lidera nema toliko značaj, pa samim tim, ni uticaj na posmatrane performanse. Situacija je, dakle, slična kao kod prethodnog moderatora (LMX4). Iako je moderatorno dejstvo ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta slabije izraženo, korelacije u Tabeli 10.1.6. pokazuju tendenciju sličnu kao kod prethodnog moderatora (LMX4). Razlog zbog koga je LMX4 snažniji moderator je verovatno taj što zaposleni lakše uočavaju nestručnost lidera, nego njihove strategijske greške. Zaposleni su kompetentniji da procene sručnost lidera. Pored toga, strategijske akcije su često i nepoznate zaposlenima, a njihove posledice se nekada teško procenjuju i nastaju sa vremenskom zadržkom.

Od dimenzija etičnog ponašanja lidera, najveći broj moderacija postoji u relacijama sledećih dimenzija: ELW3 – Podela moći, ELW6 – Pojašnjenje uloga i ELW7 – Integritet. Dakle, u slučaju niskog poverenja u strategijsko delovanje top menadžmenta, naročito je nepovoljno ako lider uz to



sam donosi odluke, ne objašnjava uloge i zadatke zaposlenima i ima nizak lični integritet. Od dimenzija zadovoljstva poslom, najveći broj moderacija se javlja kod dimenzija: JS1 – Plata i JS2 – Napredovanje. Slabo poverenje u strategijske akcije top menadžmenta, uz neetično ponašanje (u dimenzijama ELW3 – Podela moći, ELW6 – Pojašnjenje uloga i ELW7 – Integritet), dovodi do pojačanog nezadovoljstva platom i šansama za napredovanje. U ostalim parovima uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom, nema statistički značajnog moderatornog dejstva ITW4, ali korelacije pokazuju sličan smer: jače su u slučaju Low ITW4, pa se ovo može tumačiti na sličan način kao kod prethodnog moderatora (LMX4).

Moderatorno dejstvo ITW4 – Poverenje u akcije menadžmenta na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija organizacione posvećenosti je veoma slabo. Suprotno tome, moderatorno dejstvo ITW4 – Poverenje u akcije menadžmenta na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i finansijskih performansi je izuzetno snažno. Rezultati moderatornog dejstva ITW4 za dimenzije organizacione posvećenosti i finansijske performanse su slični kao kod prethodnog moderatora (LMX4), pa je i obrazloženje slično.

Moderatorno dejstvo posmatranih moderatora (LMX4 – Profesionalni respekt prema lideru i ITW4 – Poverenje u akcije menadžmenta) je izraženije kod organizacionih (finansijskih) nego kod individualnih performansi (zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost). Objasnjenje treba tražiti u prirodi samih moderatora. Preduzeća sa nestručnim liderom i pogrešnim strategijskim delovanjem top menadžmenta, u najvećem broju slučajeva, već imaju slabe finansijske performanse. Ako u takvim uslovima postoji još i ponašanje lidera koje je u suprotnosti sa etičnim principima, sasvim je izvesno da će to dovesti do dodatnog i dramatičnog pada inače slabih finansijskih performansi. S druge strane, ako uprkos nestručnosti lidera i lošem strategijskom delovanju top menadžmenta, preduzeće ostvaruje dobre finansijske performanse, razlog za tako nešto može biti upravo visoka etičnost lidera (na ovo ukazuju visoke korelacije etičnog ponašanja lidera i finansijskih performansi za Low LMX4 u tabeli 10.1.4. i za Low ITW4 u tabeli 10.1.6.). Dakle, etično ponašanje lidera je veoma važno i ono može da nadomesti eventualne stručne (možda i neke druge) slabosti lidera, kao i eventualno loše strategijsko delovanje top menadžmenta.

## **11.2. DISKUSIJA REZULTATA UTICAJA ETIČNOG PONAŠANJA LIDERA NA ZADOVOLJSTVO KOMUNIKACIJOM I ORGANIZACIONO UČENJE**

### **11.2.1. Diskusija rezultata deskriptivne statistike (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje)**

Prosečne ocene za etično leadersko ponašanje imaju prilično visoke vrednosti (deskriptivna statistika - tabela 10.2.1.). Moguće objašnjenje je da su ovakve ocene posledica socijalističkog nasleđa. Naime, socijalistički društveni sistem je imao izraženu humanu orijentaciju, a naročito se insistiralo na jednakosti ljudi, pa su tako i svi radnici imali jednako pravo glasa, kao svoje pravo i obavezu (u bivšoj Jugoslaviji, socijalističko uređenje je imalo jednu specifičnost, koja se ogledala u radničkom samoupravljanju). Može se pretpostaviti da ljudi u Srbiji i dalje visoko cene neke vrednosti iz perioda socijalizma, kao što su briga o ljudima, jednakost, humanost, pravednost. Sadašnji rukovodioci, očigledno svesni toga, trude se da udovolje zaposlenima i da izbegnu njihovo nezadovoljstvo i osetljivost na nejednakost i nepravdu. Pri tome, najnižu prosečnu ocenu od dimenzija etičnog leaderskog ponašanja ima dimenzija ELW3 – Podela moći. Kao potvrda

prethodnih rezultata, može poslužiti činjenica da je Srbija zemlja koju karakteriše organizaciona kultura sa visokom orijentacijom ka ljudima i, naročito, visokom distancom moći (Vukonjanski et al., 2012; Nikolić et al., 2014).

Deskriptivna statistika (Tabela 10.2.1.) pokazuje da su vrednosti ocena dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja takođe iznad proseka. Od dimenzija zadovoljstva komunikacijom, najviše prosečne ocene imaju CS5 - Horizontalna i neformalna komunikacija i CS7 – Organizaciona integracija. Kada je u pitanju dimenzija CS5 - Horizontalna i neformalna komunikacija, situacija je jasna: kolektivizam unutar grupe je visoko ocenjena dimenzija organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (Vukonjanski et al., 2012). Ljudi u Srbiji rado komuniciraju sa osobama u svom neposrednom okruženju, novosti se razmenjuju i najčešće je prisutna atmosfera otvorenosti za druge osobe, naročito na horizontalnim nivoima organizacije. Dimenzija CS7 – Organizaciona integracija se takođe odnosi na informacije i komunikaciju u neposrednom, najbližem okruženju, lične vesti i zahteve posla. Postoji sličnost ovih dveju dimenzija, a dobra komunikacija u delu zahteva posla je nešto što je neophodno za efikasnu realizaciju konkretnih zadataka. Ovome se, nesumnjivo, poklanja značajna pažnja. Međutim, komunikaciji na organizacionom nivou, komunikaciji u smislu sistemskog pristupa za efektivno poslovanje, bolju motivaciju i dugoročne efekte, pristupa se osetno slabije i uz veći stepen dezorijentacije. Zbog toga je najslabije ocenjena dimenzija zadovoljstva komunikacijom upravo CS3 - Komunikaciona klima.

Od dimenzija organizacionog učenja, najviše prosečne ocene imaju: OL2 – Podsticanje interesovanja i dijaloga i OL1 - Kreiranje šansi za kontinuirano učenje. Očigledna je konzistentnost sa rezultatima za dimenzije zadovoljstva komunikacijom. Najbolje stanje je tamo gde je u pitanju pojedinačni, horizontalni nivo: međusobno pomaganje zaposlenih, podsticanje pitanja u vezi efikasnijeg obavljanja posla, otvorena i iskrena razmena informacija, poverenje među zaposlenima. Suprotno tome, najslabije ocenjena dimenzija organizacionog učenja je OL5 - Osposobljavanje ljudi za kolektivnu viziju. Ova dimenzija se odnosi na podsticanje inicijative kod zaposlenih, davanje izvesnog stepena samostalnosti zaposlenima, podsticanje zaposlenih da preuzimaju razuman rizik. Dakle, ponovo postoje teškoće na organizacionom nivou: stanje je lošije za sve ono što ima predznak strateškog i sistemskog. Rukovodioci u srpskim preduzećima ponekad se ponašaju neracionalno i neorganizovano, a to za poslovanje svakako nije dobro.

### **11.2.2. Diskusija rezultata korelacione analize (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje)**

U Tabeli 10.2.2. može se videti da su sve korelacije između dimenzija etičkog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja pozitivne i statistički značajne. (Ovim su, u širem smislu, potvrđene hipoteze H3 i H4. Detaljniji uticaji na pojedine dimenzije razmatraju se u nastavku.) Međutim, značajno je primetiti razliku uticaja pojedinih dimenzija etičkog ponašanja lidera na dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja. Naime, na dimenzije zadovoljstva komunikacijom najviše utiču: ELS – Etička skala liderstva, kao generalna dimenzija, a zatim ELW1 – Orijehtacija na ljude, dok na dimenzije organizacionog učenja najviše utiču ELW3 – Podela moći, a zatim ELW4 – Briga za održivost. Ova razlika se može objasniti na sledeći način: uticaj etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo komunikacijom se u većoj meri bazira na ljudskom pristupu lidera, dok uticaj etičnog

ponašanja lidera na organizaciono učenje pretežno ima sistemsku komponentu, odnosno, taj uticaj je baziran na sistemski etično ponašanje lidera. U takvoj situaciji generalna etičnost lidera, kao i briga lidera za osećanja, potrebe, probleme, emocije i lični razvoj zaposlenih, u velikoj meri će doprineti zadovoljstvu komunikacijom. S druge strane, spremnost lidera da smanji distancu moći i njegovo razmišljanje u pravcu očuvanja životne sredine i održivog razvoja, sistemski deluju na organizaciju i ponašanje zaposlenih.

Niska distanca moći i ekološki ispravno ponašanje organizacije imaju pozitivan uticaj na svest zaposlenih i razumevanje značaja i potrebe za organizacionim učenjem. Tako se stvaraju uslovi za kontinuirano učenje lidera i zaposlenih, bolju saradnju, bolje uslove za učenje i dr. Interesantno je da dimenzije etičnog ponašanja lidera, koje najviše utiču na dimenzije zadovoljstva komunikacijom (ELS - Etička skala liderstva i ELW1 - Orijentacija na ljude), najmanje utiču na dimenzije organizacionog učenja. Isto tako, dimenzija etičnog ponašanja lidera ELW4 - Briga za održivost, koja snažno utiče na dimenzije organizacionog učenja, najslabije deluje na dimenzije zadovoljstva komunikacijom. Ovim se zapravo potvrđuje ono što je prethodno konstatovano: različita priroda dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja.

Od dimenzija zadovoljstva komunikacijom, najjače korelacije sa dimenzijama etičnog ponašanja lidera ostvaruje: CS7 – Organizaciona integracija, a zatim CS1 – Organizaciona perspektiva. Ovo su dimenzije koje, u velikoj meri, reprezentuju komunikaciju na organizacionom nivou, pa se može reći da imaju sistemsku komponentu. Uzimajući u obzir prethodnu diskusiju, ovde se dešava sledeća pojava: etičko ponašanje lidera utiče na zadovoljstvo komunikacijom najviše putem ljudski orijentisanog ponašanja lidera, a efekti tog ponašanja se na zadovoljstvo komunikacijom odražavaju, pretežno sistemski, na organizacionom nivou. Može se zaključiti da koreni visokog zadovoljstva komunikacijom, na svim nivoima organizacije, pa i na nivou čitave organizacije, leže zapravo u etičnom ponašanju lidera sa izraženom humanom komponentom.

Od dimenzija organizacionog učenja, najjače korelacije sa dimenzijama etičnog ponašanja lidera ostvaruje OL1 - Kreiranje šansi za kontinuirano učenje, a zatim OL2 – Podsticanje interesovanja i dijaloga. Za razliku od prethodne situacije, ovo su dimenzije koje, između ostalog, obuhvataju međusobno pomaganje zaposlenih u učenju, otvorenu i iskrenu razmenu informacija, uvažavanje tuđeg mišljenja i poverenje među zaposlenima. Zbog toga se za ove dimenzije može reći da imaju ličnu i ljudsku komponentu. Ovde se dešava pojava koja je suprotna onoj kod zadovoljstva komunikacijom: etično ponašanje lidera sistemski utiče na organizaciono učenje, a efekti ovog uticaja kasnije se, u značajnoj meri, ispoljavaju na pojedinačnom i međuljudskom nivou učenja. Do međusobnog pomaganja zaposlenih u učenju, iskrene razmene informacija u učenju, i uopšte, dobrih pojedinačnih i grupnih performansi, dolazi se, velikim delom, kroz sistemski etičko ponašanje lidera na organizacionom nivou. Ovo je veoma značajno zato što učenje, bez obzira na eventualne odlične institucionalne okvire, uslove i podsticaje, najviše zavisi od samog pojedinca, njegove želje i motivacije. Upravo je sistemsko etično ponašanje lidera ono što može pojedinca da motiviše na učenje.

### **11.2.3. Diskusija rezultata regresione analize (etično ponašanje lidera, zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje)**

Tabela 10.2.3. prikazuje rezultate regresione analize. Dimenzije etičnog ponašanja lidera su nezavisne varijable, dok su dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja zavisne varijable. Korigovani indeksi determinacije ( $R^2$ ) imaju vrednosti u opsegu od 0.199 do 0.343. Na bazi ovih rezultata, može se konstatovati da postoji izraženo pozitivno prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane zavisne varijable. (Ovim je potvrđena hipoteza H6, u delu koji se odnosi na postojanje prediktivnog dejstva etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje.) Najveće vrednosti  $R^2$  imaju: OL1 - Kreiranje šansi za kontinuirano učenje (0.343), OL2 – Podsticanje interesovanja i dijaloga (0.335), CS7 – Organizaciona integracija (0.326) i OL4 – Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja (0.298). Kod ovih zavisnih varijabli postoji najizraženije prediktivno dejstvo nezavisnih varijabli. Najmanje vrednosti  $R^2$  imaju: OL6 – Povezivanje organizacije i okruženja (0.199), CS3 - Komunikaciona klima (0.200) i CS2 – Komunikacija sa supervizorima (0.204). Rezultati regresione analize su konzistentni sa rezultatima korelacione analize, što je prethodno diskutovano.

### **11.2.4. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva pola ispitanika**

Tabela 10.2.4. i tabela 10.2.5. pokazuju da se moderatorno dejstvo Pola ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi, javlja samo u dva od 112 posmatranih parova. Na osnovu toga, može se reći da ne postoji moderatorno dejstvo pola na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja. (Ovim je odgovoreno na IP3.) Kod dva para u kojima postoji moderatorno dejstvo, ono ima sledeći smer: kod žena postoji snažniji pozitivan uticaj dimenzija etičkog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod muškaraca taj uticaj pozitivan, ali slabiji.

Prvi od ova dva para je: ELS – Etička skala liderstva i CS4 – Lične povratne informacije. Samo etično ponašanje lidera, za žene je, u većoj meri, već dovoljna povratna informacija: one, za razliku od muškaraca, u manjoj meri zahtevaju dodatne stručne i kritičke ocene. Žene su emotivnije i njima je više važno da je lider etički ispravan, nego da stalno dobijaju potvrdu za svoj rad.

Drugi od ova dva para je: ELW2 – Poštenje i OL6 – Povezivanje organizacije i okruženja. Prema tome, ako lider ima pošten i fer odnos prema zaposlenima i organizaciji, ženama to više znači u smislu podsticaja na sistemsko i globalno razmišljanje, bolju saradnju sa lokalnom zajednicom i otvorenost za rešavanje problema na svim nivoima organizacije. Fer ponašanje lidera ženama daje veći podstrek na rad, posvećenost poslu i dobrobiti organizacije.

### **11.2.5. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva godina starosti ispitanika**

Tabela 10.2.6. i tabela 10.2.7. pokazuju da se moderatorno dejstvo Godina starosti ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi, javlja parcijalno: snažno je izraženo kod pojedinih dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dok je kod organizacionog učenja gotovo zanemarljivo. (Ovim je odgovoreno na IP4.) Moderatorno dejstvo starosnog doba ima sledeći smer: kod starijih ispitanika postoji snažan i pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod mlađih ispitanika ovaj uticaj pozitivan, ali slabiji.

Najveći broj moderacija se koncentriše oko tri dimenzije zadovoljstva komunikacijom: CS7 – Organizaciona integracija, zatim CS1 – Organizaciona perspektiva i CS6 – Kvalitet medija. Kao što je rečeno, ovo su dimenzije koje značajno reprezentuju komunikaciju na širem, organizacionom nivou, pa se može reći da ih karakteriše sistemskom komponenta. Očigledno je da su stariji srednji menadžeri, u odnosu na mlađe srednje menadžere, više svesni sistemskog značaja koji ima etično ponašanje lidera za komunikaciju, ali i funkcionisanje organizacije u celini. Oni umeju bolje da prepoznaju (ne)etično liderstvo i više da ga cene. U tome im pomaže njihovo iskustvo: znaju kako organizacija funkcioniše u uslovima dobrog i lošeg etičnog ponašanja lidera. Usled toga, stariji srednji menadžeri teže podnose eventualno neetično ponašanje lidera.

Moguće je izdvojiti i dve dimenzije etičkog ponašanja lidera koje najviše doprinose moderatnom dejstvu Godina starosti ispitanika na posmatrane odnose. To su: ELW2 – Poštenje i ELW3 – Podela moći. Kod ovih dimenzija najsnažnije su izražene prethodne konstatacije: fer odnos lidera i njegova spremnost da smanji distancu moći, predstavljaju značajan pokazatelj (naročito starijim srednjim menadžerima) da se lider ponaša etično. U takvim uslovima, stariji srednji menadžeri će posebno ceniti sistemske efekte ovakvog, visokoetičnog ponašanja lidera.

## 12. ZAVRŠNA RAZMATRANJA

### 12.1. Naučna i društvena opravdanost istraživanja

Ovo istraživanje je naučno opravdano jer potvrđuje stečena saznanja o predmetu ovog istraživanja, ali ujedno osvežava i obogaćuje postojeća saznanja koja se odnose na utvrđivanje relacija uticaja etičnog ponašanja lidera na određene organizacione performanse. Naučni doprinos istraživanja se ogleda u dobijenim rezultatima, kao i diskusiji ovih rezultata. Generalno, utvrđeno je stanje etičnog ponašanja lidera u organizacijama u Srbiji, kao i uticaj etičnog ponašanja lidera u organizacijama na posmatrane individualne i organizacione performanse.

Osnovni zaključci istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost i finansijske performanse su: 1. Dimenzije etičnog ponašanja lidera koje imaju najveći uticaj na posmatrane performanse su: Skala etičkog liderstva, kao generalna dimenzija, Podela moći, Orijentacija na ljude i Poštenje. 2. Visoko etično ponašanje lidera najviše doprinosi sledećim dimenzijama zadovoljstva poslom: zadovoljstvo platom, šanse za napredovanje i dodatne privilegije. 3. Od finansijskih stavki, visoko etično ponašanje lidera najviše pozitivno utiče na produktivnost i profitabilnost. 4. Etično ponašanje lidera ima snažniji pozitivan uticaj na individualne performanse nego na organizacione (finansijske) performanse. 5. Kada su u pitanju moderatori LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru (LMX dimenzija) i ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu), zaključak je da kod oba moderatora postoji sličan smer delovanja moderacije: u nepovoljnim uslovima (niska stručnost lidera / nedostatak poverenja u strategijsko delovanje lidera) etično ponašanje lidera ima znatno veći uticaj na posmatrane performanse.

Osnovni zaključci istraživanja uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje su: 1. Etično ponašanje lidera ima dvostruki uticaj: a) pojedinačni, lični, ljudski, koji više deluje na zadovoljstvo komunikacijom, i b) organizacioni, sistemski, koji više deluje na organizaciono učenje. 2. Postoji izraženo pozitivno prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja lidera na dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja. 3. Moderatorno dejstvo Pola ispitanika na posmatrane odnose je veoma slabo. Kod žena postoji snažniji pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod muškaraca taj uticaj pozitivan, ali slabiji. 4. Moderatorno dejstvo Godina starosti ispitanika na posmatrane odnose snažno je izraženo kod pojedinih dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dok je kod dimenzija organizacionog učenja veoma slabo. Kod starijih srednjih menadžera postoji snažniji pozitivan uticaj dimenzija etičkog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod mlađih srednjih menadžera ovaj uticaj pozitivan, ali slabiji.

Naučni doprinos istraživanja ove disertacije ogleda se u dobijenim rezultatima, kao i diskusiji koja je potom urađena. U disertaciji je utvrđen nivo uticaja etičnog ponašanja lidera na posmatrane individualne i organizacione (finansijske) performanse, u preduzećima u Srbiji. Za obradu podataka, primenjena je deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza sa ciljem da se istraži moderatorni efekat LMX4 - Profesionalnog respekta prema lideru (LMX dimenzija), ITW4 - Poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu), Pola ispitanika i Godina starosti ispitanika na posmatrane odnose.

Istražene su mnoge kompleksne relacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i posmatranih individualnih preformansi (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije organizacionog učenja) i organizacionih (finansijskih) performansi. Potvrđeno je da postoji uticaj etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse. Ovim relacijama u Srbiji se do sada nije pridavala potrebna pažnja i nisu vršena slična istraživanja. Sve to dodatno potvrđuje originalnost, odnosno, opravdanost istraživanja. U širem smislu, posebna originalnost istraživanja, postignuta je uvođenjem u analizu nekih moderatora, koji do sada nisu korišćeni kao moderatori posmatranih relacija.

Rezultati istraživanja imaju praktičan značaj za lidere i menadžere u preduzećima u Srbiji. Oni mogu da sagledaju stanje dimenzija etičnog ponašanja lidera u svom preduzeću i da to stanje uporede sa prosečnim stanjem, koje je dobijeno u ovom istraživanju. Na osnovu toga, lako će uočiti, kako svoje snage i slabosti, tako i pravce daljih akcija lidera, kada je u pitanju područje etike u organizacionim uslovima. Takođe, lideri i menadžeri treba da znaju na koji način njihovo (ne)etično ponašanje utiče na performanse organizacije.

Na bazi rezultata istraživanja, za lidere i menadžere u preduzećima u Srbiji, mogu se definisati sledeće preporuke:

- Lideri i menadžeri moraju biti svesni značaja etičnog ponašanja lidera, kao i postojanja uticaja etičnog ponašanja lidera na individualne i organizacione performanse preduzeća.
- Lideri i menadžeri moraju biti svesni značaja sopstvene uloge u unapređenju etičkih principa poslovanja u svojoj organizaciji, kao i značaja sopstvenog etičnog ponašanja.
- Lideri i menadžeri treba da se ponašaju etično, a to, u prvom redu i između ostalog, podrazumeva da budu orijentisani na ljude (zaposlene), da imaju fer i pošten odnos prema zaposlenima, da budu spremni da raspodele moć u organizaciji, kao i da poseduju lični integritet.
- Lideri i menadžeri treba da usmere zaposlene tako da na organizacionom i ličnom nivou budu potpuno prihvaćeni principi etičnog ponašanja i poslovanja. Oni to najbolje mogu (i treba) da ostvare, pre svega sopstvenim primerom, ali i davanjem odgovarajućih uputstava u sferi etike i pojašnjavanjem uloga zaposlenih.
- Lideri i menadžeri treba kontinuirano i sistematski da preispituju i unapređuju svoje etično ponašanje, kao i svoja profesionalna znanja i kvalitet strategijskog delovanja.

Praktični značaj rezultata istraživanja, mogućnost njihove implementacija, kao i date preporuke za lidere i menadžere, govore o društvenoj opravdanosti istraživanja. Implementacija dobijenih rezultata i uvažavanje datih preporuka od strane lidera i menadžera, može biti veliki korak ka unapređenju mnogih organizacionih performansi. Rezultati istraživanja mogu da pomognu liderima i menadžerima za pokretanje odgovarajućih akcija u cilju podizanja nivoa organizacionih performansi u svom preduzeću.

## **12. 2. Provera ispunjenosti ciljeva istraživanja**

Istraživanje koje je urađeno dalo je sledeće rezultate:

- Utvrđeno je stanje etičnog ponašanja lidera u organizacijama u Srbiji (prosečne ocene dimenzija etičnog ponašanja lidera u organizacijama u Srbiji).
- Utvrđene su relacije između etičnog ponašanja lidera i posmatranih individualnih i organizacionih performansi, u preduzećima u Srbiji.
- Ispitani su moderatorni efekti četiri moderatora: LMX4 - Profesionalni respekta prema lideru (LMX dimenzija), ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu), Pol ispitanika i Godine starosti ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi.
- Definisane su preporuke za lidere i menadžere za unapređenje performansi organizacije, posmatrano iz perspektive etičnog ponašanja lidera.

Na osnovu prezentovanog može se konstatovati da su ispunjeni svi postavljeni ciljevi istraživanja.

### **12.3. Provera postavljenih hipoteza i istraživačkih pitanja**

#### **12.3.1. Provera posebnih hipoteza i istraživačkih pitanja**

Postoje statistički značajne i pozitivne korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i posmatranih individualnih i organizacionih (finansijskih) performansi (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacionog učenja i ajtemi finansijskih performansi). Ovakvi rezultati pokazuju da su hipoteze H1, H2, H3, H4 i H5 potvrđene.

Kod ispitivanja prediktivnog dejstva, dimenzije etičnog ponašanja lidera su nezavisne varijable, dok su dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti, ajtemi finansijskih performansi, dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja zavisne varijable. Korigovani indeksi determinacije ( $R^2$ ) imaju vrednosti u opsegu od 0.035 do 0.343. Može se konstatovati da uglavnom postoji statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performansi. Time je hipoteza H6 potvrđena, uz napomenu da prediktivno dejstvo nije u potpunosti potvrđeno kod svih dimenzija i ajtema, a naročito u delu dimenzija organizacione posvećenosti i ajtema finansijskih performansi.

Tabela 10.1.4. i tabela 10.1.5. pokazuju da, u značajnom broju parova, postoji moderatno dejstvo LMX4 – Profesionalnog respekta prema lideru, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti, ajtemi finansijskih performansi). Ovo je, ujedno, odgovor na istraživačko pitanje IP1.

Tabela 10.1.6. i tabela 10.1.7. pokazuju da se moderatno dejstvo ITW4 – Poverenja u akcije menadžmenta, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti, ajtemi finansijskih performansi), javlja parcijalno: snažno je izraženo kod ajtema finansijskih performansi, dok je kod zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti gotovo zanemarljivo. Ovo je, ujedno, odgovor na istraživačko pitanje IP1.

Tabela 10.2.4. i tabela 10.2.5. pokazuju da se moderatno dejstvo Pola ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi (dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja), javlja samo u dva od 112 posmatranih parova. Na osnovu toga, može se



reći da ne postoji moderatorno dejstvo pola ispitanika na odnos dimenzija etičkog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja. Ovo je, ujedno, odgovor na istraživačko pitanje IP3.

Tabela 10.2.6. i Tabela 10.2.7. pokazuju da se moderatorno dejstvo Godina starosti ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi (dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja), javlja parcijalno: snažno je izraženo kod pojedinih dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dok je kod dimenzija organizacionog učenja gotovo zanemarljivo. Ovo je, ujedno, odgovor na istraživačko pitanje IP4.

### **12.3.2. Provera osnovne (glavne) hipoteze**

Rezultati istraživanja su u potpunosti potvrdili pet posebnih hipoteza (H1, H2, H3, H4 i H5), dok je posebna hipoteza H6 delimično potvrđena (najvećim delom jeste potvrđena, osim kod pojedinih dimenzija i ajtema). Istraživačka pitanja nisu direktno u vezi sa osnovnom (glavnom) hipotezom, pa tako ni odgovori na istraživačka pitanja ne upućuju na ispunjenost glavne hipoteze. Na osnovu prethodno navedenog sumarnog pregleda ispunjenosti svih šest posebnih hipoteza, može se izvesti zaključak da je potvrđena glavna hipoteza istraživanja.

### **12.4. Ograničenja i pravci budućih istraživanja**

Ograničenja ovog istraživanja, u prvom redu, leže u činjenici da dobijeni rezultati važe samo za preduzeća u Srbiji. Zbog brojnih sličnosti preduzeća u okruženju, sa preduzećima u Srbiji, rezultati mogu biti značajni za pojedine zemlje u tranziciji. U Srbiji se očekuje dolazak novih investitora, a nakon formiranja tih novih preduzeća, moglo bi da se ponovi istraživanje. Pored toga, slična bi se anketa mogla ponoviti i u drugim zemljama, u različitim situacijama i u različito vreme. Sve ovo bi sigurno doprinelo kompletiranju rezultata za različite uslove i teme istraživanja.

Pravci budućih istraživanja:

- Istraživanje je sprovedeno u organizacijama iz privrede, a isto tako bi moglo da se ponovi u prosvetnim, zdravstvenim i organizacijama državne uprave.
- Realizacija sličnog istraživanja u zemljama u okruženju, uz komparaciju sa ovde dobijenim rezultatima.
- Istraživanje se može ponoviti na sličan način, uz uključivanje u analizu nekih drugih individualnih i organizacionih performansi, koje nisu obuhvaćene ovim istraživanjem. Na primer, mogu se analizirati uticaji etičnog ponašanja lidera na transformaciono i transakciono liderstvo, razvoj novog proizvoda, organizacionu kulturu, motivaciju zaposlenih i slično.

### **12.5. Smernice i prepоруke**

#### **12.5.1. Smernice za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća**

Karakteristike savremenog preduzeća i njegovog okruženja sve više afirmišu značaj efikasnosti i efektivnosti, odnosno balansiranja introvertno i ekstrovertno orijentisanog upravljanja. U tom

kontekstu, sve više se skreće pažnja na značaj interakcije preduzetnika, lidera i menadžera kao ključnih figura u pokretanju i realizaciji propulzivnog privređivanja.

Na osnovu realizovanog istraživanja etičnog ponašanja lidera u organizacijama kao faktora individualnih i organizacionih performansi, dobijeni su rezultati koje treba implementirati u privredu Srbije.

Unapređenje odgovornosti svih učesnika u poslovnom procesu, svakako je jedan od najbitnijih prioriteta. Pitanje efikasnosti savremene poslovne organizacije se danas rešava transformacijom same organizacije – od organizacije zasnovane na poslovnim resursima, na organizaciju zasnovanu na odgovornosti. Primena principa i poslovnih inicijativa u domenu društvene odgovornosti posebno dolazi do izražaja u onim ekonomijama koje se nalaze u procesu tranzicije.

Prema novom izveštaju Svetskog ekonomskog foruma – Globalni indeks konkurentnosti 2017-2018 (*The Global Competitiveness Report 2017-2018*), kao najprobematičniji faktori za obavljanje poslovanja na tržištu Republike Srbije uočavaju se: poreske stope - 12,5%, pristup izvorima finansiranja - 12,5%, neefikasni državni aparat - 11,7%, korupcija - 11,4%, politička nestabilnost - 8,9,0%, poreski propisi - 7,4%, neadekvatna radna etika - 6,7%, neadekvatna infrastruktura - 4,7%. Kao što se može videti iz navedenih podataka, pitanja iz domena poslovne i radne etike (korupcija, neadekvatna radna etika) su uočena kao značajne prepreke u razvoju konkurentnosti Srbije.

Poslovna etika je skup, pravila i normi za koje privredni subjekti smatraju da su najprikladniji i najpravedniji za regulisanje njihovih međusobnih poslovnih odnosa, a koji nisu urađeni zakonskom ili drugom regulativom. Poslovna etika je rezultat svesnih delatnosti privrednih subjekata kroz dugi niz godina iza kojih stoji idejna sila poštovanja normi poslovne etike za razliku od prinudnog karaktera poštovanja normi privrednog prava. Poslovna etika je opšteprihvaćeni oblik delovanja privrednih subjekata u određenim poslovnim situacijama koji uopšte nisu regulisani zakonskim procesima. Poslovna etika može da se primeni samo u slučaju ako po svom sadržaju nisu u suprotnosti s principima na kojima se zasniva pravni poredak određene društvene zajednice. Zbog toga se poslovna etika odnosi na elemente na unapređenje količine i kvaliteta robe, rokove isporuke, rokove plaćanja, način otpreme, transport, ambalažu i slično. Za formiranje poslovne etike potrebno je da su društveni i privredni odnosi u jednoj zajednici u neku ruku stabilizovani, ali oni se ipak razvijaju u skladu sa društveno-ekonomskim promenama. Za nepoštovanje poslovne etike, po pravilu, nema pravnih sankcija. Međutim, za delovanje protiv poslovne etike u razvijenim tržišnim privredama poznate su sankcije koje mogu ići od običnog podsmeha, stavljanja na crnu listu, sve do javnog objavljivanja kršioca poslovne etike, čime se dovodi u pitanje mogućnost njegovog daljeg poslovanja.

Etično ponašanje predstavlja temelj poverenja koje je neophodno za dugoročni uspeh kompanije, zbog čega i poštovanje principa etičnog i zakonskog poslovnog ponašanja treba da se sprovodi bez ikakve rezerve. Ovo je vrednost koju svako od zaposlenih treba maksimalno da štiti i dalje izgrađuje, iskazujući poštovanje prema kolegama, kupcima, dobavljačima i akcionarima.

Smernice za unapređenje na osnovu ovog istraživanja mogle bi da budu:

- povećanje znanja lidera i sledbenika,

- implementacija savremenih metoda i tehnika menadžmenta,
- unapređenje produktivnosti poslovanja,
- edukacija i usavršavanje zaposlenih,
- uvođenje sistema kvaliteta u poslovanje,
- promenu načina poslovanja,
- obuka zaposlenih,
- interaktivna razmena znanja,
- standardizacija poslovanja,
- kvalitetnu obrazovnu strukturu nacije,
- povoljan i podsticajan poslovni ambijent.
- unapređenja obrazovnog sistema,
- povećanje saradnje obrazovnih institucija i preduzeća,
- poboljšanje pravnog sistema.

Povećanjem kaliteta obrazovanja (uvođenjem dualnog obrazovanja) obezbeđuju se stručniji ljudski resursi, na taj način se povećava kvalitet poslovanja. Uvođenjem etičnog ponašanja lidera u organizacijama se povećava poslovni ambijent i među sledbenicima. Bolji odnosi između lidera i sledbenika i njihovo međusobno uvažavanje dovodi do boljih uslova poslovanja preduzeća, a na taj način i poboljšanja konkurentskog položaja na sve zahtevnijem tržištu.

Na domaćem tržištu postoji veći broj ograničavajućih faktora koje bi trebalo minimizirati, ako ih nije moguće potpuno eliminisati. Neki od njih su i sledeći:

- u Republici Srbiji postoji nedostatak etičnog ponašanja lidera,
- u Republici Srbij postoji nedostatak etičnog ponašanja sledbenika,
- u Republici Srbij postoji nedostatak znanja,
- u Republici Srbiji postoji nedostatak finansijskog kapitala,
- u Republici Srbiji je zastarela oprema i tehnologija,
- u Republici Srbiji postoji nedovoljno podsticajan poslovni ambijent,
- u Republici Srbiji postoji nedostatak investicija,
- u Republici Srbiji postoji nedostatak kvalitetnih projekata.

Uvođenjem smernica za unapređenje na osnovu ovog istraživanja i otklanjanjem ograničavajućih faktora povećao bi se kvalitet poslovanja i razvoj konkurentnosti. Poboljšanjem ovih faktora, podsticajnim merama od strane Vlade Republike Srbije, dobilo bi se etično preduzeće zasnovano na znanju sa visokim poslovnim performansama. Implementacijom dobijenih rezultata u ovom istraživanju, poslovanje preduzeća obezbeđuje rast i razvoj privrede, čiji rezultati treba da unaprede konkurentnost Republike Srbije. Vlada Republike Srbije treba svojim zakonskim i merama regulisanja da uspostavi povoljan i podsticajan poslovni ambijent.

Istraživanje etičnog ponašanja lidera u organizacijama je dalo prihvatljiva rešenja za uspostavljanje povoljne poslovne klime u privredi Republike Srbije. Implementacijom dobijenih rezultata unapredila bi se konkurentnost preduzeća u Republici Srbiji. Rezultati istraživanja ukazuju na značaj pojedinih individualnih faktora poslovanja, kao što su: etično ponašanje lidera, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, zadovoljstvo komunikacijom, organizaciono učenje. Rezultati

istraživanja ističu značaj navedenih ključnih faktora, koji će dovesti do unapređenja poslovnog ambijenta, gde je uloga države od ključnog značaja.

Potrebno je da organi državne uprave Republike Srbije svojim aktima stvore uslove za implementaciju ovog istraživanja, gde bi se edukovanjem kako lidera tako i sledbenika, promenilo shvatanje o etičnom ponašanju, što bi dovelo do ključnih faktora koji bi kreirali konkurentsko okruženje u privredi Srbije. Dobijeni rezultati treba da ukažu liderima i sledbenicima u privredi Srbije da je kod zaposlenih neophodno sprovesti kontinuirani proces obuke (implementacija dualnog obrazovanja) i usavršavanja. Raditi na razvijanju promene svesti o etičnosti kako lidera tako i sledbenika, što bi povećalo zadovoljstvo poslom, a na taj način i bolji poslovni uspeh preduzeća.

Rezultati istraživanja upućuju da je neophodno povećati postojeće znanje u privredi Srbije, primeniti savremene metode i tehnike liderstva i da svoje poslovanje zasnivaju na međunarodnim standardima poslovanja, što je uslov da preduzeće bide konkurentsko, i da na taj način bude konkurentsko na međunarodnom tržištu. Rezultati istraživanja mogu da posluže kako liderima u Republici Srbiji tako i u drugim zemljama u tranziciji koje imaju iste etične probleme u upravljanju i poslovanju svojih preduzeća. Rezultati istraživanja mogu da posluže liderima i istraživačima da promene svoju svest o etičnom ponašanju, o ulozi i značaju znanja da bi dostigli nivo poslovanja i konkurentnosti. Lideri u privredi Srbije mogu da iskoriste rezultate istraživanja, tako što bi omogućili svojim saradnicima određene vidove obuke i razvoja kako bi unapredili analizirane rezultate etičnog ponašanja, što bi takođe podiglo nivo konkurentnosti poslovanja. Pored toga lideri, na osnovu dobijenih rezultata mogu da uvide značaj etičnog ponašanja u preduzećima kod kojih se razvija svest o povećanju etičnosti kod sledbenika, kao i gde se javlja nezadovoljstvo poslom kada se od njih zahteva adekvatna implementacija dobijenih rezultata, radi toga što nisu adekvatno obučeni.

Smernice za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća, mogle bi da se kreću u relacijama implementacije dobijenih rezultata ovih istraživanja. Istraživanjem se došlo do rezultata da domaća preduzeća beleže nisku konkurentnost na tržištu zbog:

- nedostatka znanja kako lidera tako i sledbenika,
- nedostatka primene savremenih metoda liderstva,
- nedostatka podsticajnog ambijenta poslovanja,
- nedostatak finansijskog kapitala,
- nedostatak stranih investicija.

Istraživanjem i njegovim rezultatima se dokazalo da postoji nedostatak ključnih elemenata za unapređenje poslovanja, čijom bi se implementacijom u velikoj meri povećale poslovne performanse, i položaja na tržištu. Znanje mora da postane osnovni strateški resurs na kome domaća preduzeća treba da grade svoju konkurentsku prednost. Današnji radnici predstavljaju radnike znanja, pa tako i zaposleni u domaćim preduzećima moraju biti uključeni u proces kontinuiranog unapređenja i usavršavanja znanja, putem različitih obuka, seminara, međunarodnih konferencija i biti spremni da prihvate koncept etičnog ponašanja, zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti, zadovoljstva komunikacijom i prihvatiti postulate organizacije koja uči. Preduzeća u

Republici Srbiji moraju da promene etično ponašanje i povećaju saradnju lidera i sledbenika, gde će taj vid saradnje podsticati razmenu znanja, novih ideja i iskustava.

### **12.5.2. Preporuke za unapređenje poslovanja**

Globalni uslovi poslovanja od organizacije zahtevaju da bude inovativna i kreativna, da unapređuje produktivnost poslovanja i znanja svih svojih zaposlenih, posebno izvršnog rukovodstva. Korporacija budućnosti mora da bude prilagodljiva, usredsređena na inovacije i mora da bude otvorena za usvajanje novih ideja i znanja i protok informacija. Savremena poslovna organizacija podrazumeva primenu preduzetničkog menadžmenta, a ovo treba da se odnosi na sva domaća preduzeća, posebno na ona preduzeća koja se nalaze u vlasništvu države (javna preduzeća).

Rezultati ovog istraživanja mogu da posluže kao osnova za unapređenje kodeksa poslovne etike koji donose određene institucije, poput Privredne komore Srbije. Privredna komora Srbije je 2005. godine usvojila dva kodeksa – Kodeks korporativnog upravljanja i Kodeks poslovne etike.

Etično ponašanje predstavlja temelj poverenja koje je neophodno za dugoročni uspeh organizacije, zbog čega i poštovanje principa etičnog i zakonskog poslovnog ponašanja treba da se sprovodi bez ikakve rezerve. Ove rezultate istraživanja, svako od zaposlenih treba maksimalno da primenjuje i dalje izgrađuje, iskazujući poštovanje prema kolegama, kupcima, dobavljačima i akcionarima. Odgovornosti u pogledu etičnog i zakonskog poslovnog ponašanja i poslovanja, kao i smernice i preporuke koje bi bile implementirane u kodeksu stvorile bi uslove da se sve poslovne aktivnosti obavljaju na dozvoljen način i uz poštovanje najviših etičnih i poslovnih standarda. Od najveće je važnosti da se ovi principi i dalje slede u svakodnevnom radu, jer održavanje zajedničke reputacije predstavlja zajedničku odgovornost.

Zahtevi modernog poslovanja i poslovne kulture, koji bi bili uključeni u nekom od kodeksa, imali bi za cilj da doprinesu poslovnom uspehu i ukupnoj reputaciji svih preduzeća u Srbiji. Zato se od svakog zaposlenog očekuje ne samo poštovanje dobijenih rezultata u ovom istraživanju, nego i da svojim sugestijama pomogne da se standardi i pozitivna stremljenja dalje usavršavaju. Predlozi i sugestije za dalje unapređivanje ove izuzetno značajne oblasti, u cilju daljeg razvoja svake organizacije i ukupnog poslovanja, biće razmatrani i intregrisani u ovu verziju Kodeksa.

Na domaćem tržištu je posebno uočljiv nedostatak leaderskog ponašanja u oblasti inovacija i istraživanja i razvoja, a ovo nije samo posledica nedostatka finansijskog kapitala, već pre svega odsustva preduzetničkog ponašanja. Prikazani rezultati istraživanja ukazuju da domaća preduzeća beleže nisku konkurentnost na tržištu, prevashodno zbog: neadekvatne primene savremenih metoda i tehnika liderstva, nedostatka znanja i finansijskog kapitala, zastarele opreme i tehnologije, kao i nedovoljno podsticajnog poslovnog ambijenta. Jedan od izlaza iz ove situacije je implementacija Nacrta strategije naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2016 do 2020. godine – Istraživanje za inovacije, koje je uradilo Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja. Istraživanje je ukazalo na značaj etičnog ponašanja lidera na pojedine organizacione i poslovne performanse, čijom bi se implementacijom dobijenih rezultata u velikoj meri doprinelo razvoju poslovnih performansi.

Znanje je ključni resurs poslovanja, a usavršavanje znanja svih zaposlenih, a posebno menadžera, je vrhunski zadatak poslovne organizacije. To podrazumeva primenu savremenih poslovnih iskustava

koja su potvrđena u globalnom poslovanju, ali i relevantnih naučnih dostignuća. Primenom iskustava razvijenih zemalja, bi povećala efikasnost i uloga etičnog ponašanja lidera i sledbenika i na taj način unapredili svoje poslovanje.

Društvo zasnovano na znanju zahteva visok nivo znanja, i transfer tog znanja u nove proizvode procedure i usluge. Savremena društva odavno su prepoznala nauku i obrazovanje, kao dinamičke faktore ekonomskog, društvenog i ukupnog društvenog razvoja. Koncept savremene ekonomije baziran je na znanju, a razvoj i rast bruto nacionalnog dohotka, standard građana i bolji kvalitet života nezamislivi su bez nauke i obrazovanja. Stalno usavršavanje zaposlenih je preduslov za uspešno unapređenja produktivnosti rada i znananja, što utiče na unapređivanje kvaliteta poslovanja. Znanje, kvalitet i produktivnost su međusobno povezani.

Domaća ekonomija i društvo moraju zakoračiti u novo polje razvoja, baziranog na implementaciji dobijenih rezultata, kako bi mogli kroz intenzivno znanje da daju nove vrednosti. Održivi razvoj srpske ekonomije se može realizovati samo u okruženju koje primenjuje dobijene naučne rezultate istraživanja. Unapređenje industrijskog razvoja Republike Srbije 2011-2020 zasniva se na interakciji industrije i nauke.

Jedan od ključnih elemenata na koji se oslanja istraživanje je znanje, iz čega proizilazi veza rezultata istraživanja sa standardom ISO 9001:2015, gde je znanje pozicionirano kao resurs. Ovo istraživanje se zasniva na ciklusu, kao konceptu stalnog unapređenja kroz inovacije i učenje, a sastoji se iz sledećih koraka: planiranje, procena, realizacija i implementacija.

U procesu stvaranja adekvatnog poslovnog ambijenta za unapređenje društvene odgovornosti i liderstva jedan od ključnih elemenata predstavljaju i **institucije**. Stabilne institucije predstavljaju osnovu za dalji razvoj ostalih elemenata koji čine jedan ambijent a to su: propisi i strategije i sami učesnici u poslovnom procesu. Jedan od načina za uspostavljanje osnova za primenu društveno odgovorne poslovne prakse jeste i zakonska regulativa, koja se svakodnevno unapređuje u odnosu na evropske integracione tokove i zahteve za pridruživanjem EU. Takođe, Asocijacije privrednika jesu pravo mesto za unapređivanje delovanja u domenu društveno odgovorne poslovne prakse. Profesionalna udruženja, kao i poslovna udruženja moraju da donose kodekse ponašanja u ovoj oblasti koji su u skladu sa društvenom odgovornošću.

### 13. ZAKLJUČAK

Dimenzije etičnog ponašanja lidera koje imaju najveći uticaj na dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije organizacione posvećenosti i finansijske performanse su: ELS – Etička skala liderstva, kao generalna dimenzija, ELW3 – Podela moći, ELW1 – Orijentacija na ljude i ELW2 – Poštenje. Zaposleni u preduzećima u Srbiji posebno vrednuju podelu moći, brigu lidera za osećanja zaposlenih i pravednost lidera. Ostale dimenzije koje se odnose na davanje etičnih uputstava, pojašnjavanje uloga, lični integritet lidera, i naročito (ne)brigu lidera za životnu sredinu imaju manji značaj.

Od dimenzija zadovoljstva poslom, visoko etično ponašanje lidera, najviše doprinosi većem zadovoljstvu platom, šansama za napredovanje i dodatnim privilegijama. Od dimenzija organizacione posvećenosti, visoko etično ponašanje lidera značajno doprinosi vernosti zaposlenih svom preduzeću, kao i razvoju osećaja pripadnosti i ponosa kod zaposlenih što rade u svom preduzeću. Međutim, često i pored viske etičnosti lidera, zaposleni u preduzećima u Srbiji nisu spremni da vredno rade i daju svoj maksimum za dobrobit preduzeća. Ovo se može postići samo ako lider poseduje snažan lični integritet kojim će ubediti zaposlene na dodatno angažovanje, ali i putem jasne i pravedne podele radnih zadataka. Od finansijskih ajtema, visoko etično ponašanje lidera, najviše doprinosi većoj produktivnosti i profitabilnosti, a najmanje utiče na tržišno učešće, kokurentni status i rast prodaje. Korelaciona analiza je pokazala da etično ponašanje lidera ima snažniji pozitivan uticaj na individualne performanse nego na organizacione (finansijske) performanse.

Prediktivni učinak dimenzija etičnog ponašanja lidera (nezavisnih varijabli) najizraženiji je za sledeće posmatrane zavisne varijable: JS1 - Plata, JS2 - Napredovanje, JS4 - Dodatne privilegije i JS6 - Operativne procedure. Opšti zaključak regresione analize je da etično ponašanje lidera ima prediktivni efekat na posmatrane individualne i organizacione efekte.

Ovaj deo rezultata istraživanja (rezultati korelacione i regresione analize) mogu se uporediti sa rezultatima prethodnih, sličnih istraživanja. Uticaj etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenosti i finansijske performanse u preduzećima u Srbiji je pozitivan i to je, uopšteno gledano, rezultat koji je blizak rezultatima odgovarajućih istraživanja u drugim zemljama. Veće razlike postoje samo kod jedne dimenzije organizacione posvećenosti (OCM2 - Organizaciona uključenost).

Ispitivanje moderatnog dejstva LMX4 – Profesionalnog respekta prema lideru (LMX dimenzija), pokazalo je da, u uslovima visoke stručnosti i profesionalnih kompetencija lidera, etično ponašanje lidera nema veliki uticaj na posmatrane performanse. Suprotno tome, u uslovima niske stručnosti i profesionalnih kompetencija lidera, etično ponašanje lidera ima znatno veći uticaj na posmatrane performanse. Ispitivanje moderatnog dejstva ITW4 – Poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu), pokazalo je da, u uslovima visokog poverenja u strategijsko delovanje top menadžmenta, etično ponašanje lidera nema veliki uticaj na posmatrane performanse. Suprotno tome, u uslovima niskog poverenja u strategijsko delovanje top menadžmenta, etično ponašanje lidera ima znatno veći uticaj na posmatrane performanse.

Kod oba moderatora postoji sličan smer delovanja moderacije: nepovoljne okolnosti (izražene niskom stručnošću, odnosno, lošim strategijskim delovanjem lidera) kreiraju klimu u kojoj zaposleni teško podnose eventualno neetično ponašanje lidera. Tada niske vrednosti dimenzija etičnog ponašanja lidera po pravilu dovode do niskih performansi. U povoljnim okolnostima, zaposleni osetno lakše podnose eventualno neetično ponašanje lidera, pa su u ovim slučajevima korelacije znatno niže. LMX4 – Profesionalni respekt prema lideru je snažniji moderator od ITW4 – Poverenja u akcije menadžmenta.

Finalni zaključak je da etično liderstvo može da nadoknadi odsustvo visoke stručnosti i dobrog strategijskog delovanja lidera, i obrnuto: neetično ponašanje lidera može biti kompenzovano visokim kompetencijama lidera i dobrim strategijskim vođenjem preduzeća od strane lidera. Ovaj rezultat ima poseban značaj zato što do sada ovakva tema nije istraživana. Istovremeno, u cilju potvrđivanja opštosti ovog zaključka, neophodno je da slična istraživanja budu realizovana u drugim zemljama i različitim uslovima.

Visoko etično ponašanje lidera u preduzećima je veoma značajno i ima pozitivan uticaj na individualne i organizacione (finansijske) performanse. Taj uticaj se ostvaruje kroz kvalitativne i subjektivne kategorije, kao što su: kreiranje povoljne klime u preduzeću, stvaranje dobrih međuljudskih odnosa, dostizanje pravednosti u nagrađivanju i raspodeli poslova, uvažavanje ličnosti i osećanja zaposlenih, motivacija zaposlenih na bazi ličnog primera i poštenja lidera i dr. Pored toga, rezultati su pokazali da etično ponašanje lidera može da nadomesti profesionalne slabosti lidera, kao i slabo strategijsko delovanje top menadžmenta. Konačno, etično ponašanje lidera doprinosi da se razni problemi i nepovoljne situacije bolje razumeju, lakše podnose i brže prevazilaze.

Prosečne ocene dimenzija etičnog ponašanja lidera, zadovoljstva komunikacijom i organizacionog učenja, u preduzećima u Srbiji, dobijene u okviru deskriptivne statistike (Tabela 10.1.1.), pokazuju da je najbolje stanje kod dimenzija koje se odnose na pojedinačni, horizontalni nivo: međusobno pomaganje zaposlenih, podsticanje pitanja u vezi efikasnijeg obavljanja posla, otvorena i iskrena razmena informacija, poverenje među zaposlenima. Suprotno tome, najslabije prosečne ocene imaju dimenzije koje se odnose na sistemske, strategijske i organizacione elemente. Kao što je u diskusiji rečeno, ovakvo stanje u direktnoj je vezi sa stanjem dimenzija organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (Vukonjanski et al., 2012).

Korelaciona analiza (Tabela 10.2.2.) pokazuje da su sve korelacije između dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja pozitivne i statistički značajne. Na dimenzije zadovoljstva komunikacijom najviše utiču ELS – Etička skala liderstva, kao generalna dimenzija, a zatim ELW1 – Orijentacija na ljude, dok na dimenzije organizacionog učenja najviše utiču ELW3 – Podela moći, a zatim ELW4 – Briga za održivost. Može se zaključiti da etično ponašanje lidera ima dvostruki uticaj: a) pojedinačni, lični, ljudski, koji više deluje na zadovoljstvo komunikacijom, i b) organizacioni, sistemski, koji više deluje na organizaciono učenje.

Međutim, efekti ovih uticaja etičnog ponašanja lidera na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje su različiti u zavisnosti od same prirode uticaja. Tako, etično ponašanje lidera, koje na zadovoljstvo komunikacijom utiče pretežno ljudskim ponašanjem lidera i brigom za ljude,



ima efekte koji se na zadovoljstvo komunikacijom odražavaju zapravo sistemski, na organizacionom nivou. Slično tome, etičnog ponašanja lidera, koje na organizaciono učenje utiče sistemski, ima efekte koji se na organizaciono učenje odražavaju kroz unapređenja na pojedinačnom i međuljudskom nivou učenja.

Rezultati regresione analize (Tabela 10.2.3.) pokazuju konzistentnost sa rezultatima korelacione analize. Pokazano je da postoji izraženo pozitivno prediktivno dejstvo dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane zavisne varijable (dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja).

Moderatorno dejstvo pola ispitanika na odnos dimenzija etičnog ponašanja lidera i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja ne postoji. Tačnije, moderatorno dejstvo pola postoji samo kod dva para: kod žena postoji snažniji pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod muškaraca taj uticaj pozitivan, ali slabiji. Rezultati za ova dva para se mogu sumirati na sledeći način: etično ponašanje lidera, kao i pošten i fer odnos lidera prema zaposlenima i organizaciji, za žene je, u većoj meri, već dovoljana povratna veza (feedback) i podsticaj na veće angažovanje i posvećenost poslu i preduzeću.

Moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika, na odnos etičnog ponašanja lidera i posmatranih performansi, snažno je izraženo kod pojedinih dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dok je kod dimenzija organizacionog učenja gotovo zanemarljivo. Kod starijih ispitanika postoji snažan i pozitivan uticaj dimenzija etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse, dok je kod mlađih ispitanika ovaj uticaj pozitivan, ali slabiji. Stariji srednji menadžeri, u odnosu na svoje mlađe kolege, više su svesni značaja koji ima etično ponašanje lidera za komunikaciju, ali i funkcionisanje organizacije u celini.

Orijentacija ka ljudima, fer odnos lidera i njegova spremnost da smanji distancu moći, predstavljaju naročito značajan pokazatelj etičnog ponašanja lidera. Zaposleni u preduzećima u Srbiji naročito cene ove dimenzije etičnog ponašanja lidera. Generalna preporuka menadžerima i liderima jeste da se ponašaju etično, kako na pojedinačnom nivou u ophođenju sa ljudima, tako i na organizacionom nivou. Takav pristup, između ostalog, sigurno će doprineti većem zadovoljstvu poslom, većoj posvećenosti zaposlenih, boljoj poslovnoj komunikaciji, kao i kvalitetnijem organizacionom učenju u preduzeću. Često je dovoljno samo malo pažnje, na primer, jedno iskreno “Kako si...?”, značajno može da podigne motivaciju zaposlenom i njegovu spremnost na mnogo veće angažovanje. Rezultati ovog istraživanja dodatno dobijaju na značaju, ako se ima u vidu da do sada nisu rađena, ili su malobrojna istraživanja koja se specijalno bave uticajima etičnog ponašanja lidera na posmatrane performanse.

## LITERATURA

1. Alcacer, Juan, Michelle Gittelman, & Bhaven Sampat. (2009). "Applicant and Examiner Citations in U.S. Patents: An Overview and Analysis." *Research Policy* 38(2), 415-427.
2. Allee, Verna (2009). *The Future of Knowledge, Increasing Prosperity through Value Networks*, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Science.
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
4. Ali, A. (1988). Scaling an Islamic work ethic. *The Journal of Psychology*, 128(5), 575-583.
5. Ali, A., & Al-Shakhis, M. (1989). Managerial beliefs about work in two Arab states. *Organization Studies*, 10(2), 169-186.
6. Ali, A. J., & Al-Kazemi, A. (2005). The Kuwaiti manager: Work values and orientations. *Journal of Business Ethics*, 60(1), 63-73.
7. Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(30), 323-333.
8. Andrews, Kenneth, R. (1989). The values of a company's leaders are evident in every strategic decision they make: Ethics in practice. *Harvard Business Review*, Vol. 67 (5), 99- 104.
9. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, MA.
10. Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transforming Knowledge*. Boston: Kluwer Academic, Publishers, Boston, MA.
11. Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). "Group learning in organizations." *Groups at Work: Advances in Theory and Research*, ed., M. E. Turner (Lawrence Erlbaum).
12. Argote, Linda & Ella Miron-Spektor. (2011). "Organizational learning: from experience to knowledge." *Organization Science*. 22. (5), 1123-1137.
13. Argote, Linda (2014). *Intraorganizational Learning*, UNC Classes. Web. 11. Dec.
14. Aristotel, (1980). *Nikomahova etika*, Beogradski izdavačko-grafički zavod, Beograd.
15. Arnold, Denis, G., Beauchamp, Tom, L., & Bowie, Norman L., (2012) *Ethical Theory and Business*, Pearson, My ThinkingLab Series. ISBN-13: 978-0205169085
16. Ashor, Ahmed, Sakr (1973). The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9(3), 339-355.
17. Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
18. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
19. Avolio, Bruce, J. & Bass Bernard, M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multilevel framework for examining the diffusion of transformational Leadership, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
20. Avolio, Bruce J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
21. Avolio, Bruce J., & Edvin, Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13, 169-191.
22. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
23. Bahtijarević-Šiber, F., i Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb.
24. Barber, A. E., Dunham, R. B. & Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personal Psychology*, 45, 55-75.
25. Barsoux, Jean- Luis & Lawrence, Peter (1991). The Making of a French Manager, *Harvard Business Review*, 69(4), 58-67.
26. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
27. Bass, Bernard M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

28. Bass, Bernard, M. (1995). Theory of transformational leadership redux, *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
29. Bass, Bernard, M., & Paul, Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
30. Bas, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, researchm and managerial applications* (4<sup>th</sup> Edition), Free Press, USA.
31. Bass, Bernard, M. (2010). Two Decades of Researc and Development in Transformational Leadership, *Europen Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
32. Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95- 112.
33. Beauchamp, Tom, l., & Childress, James, F. (1994). *Principles of Biomedical Ethics*, 4 th Edition, New York: Oxsford University Press. ISBN 10.0195335708.
34. Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (2001). *Ethical theory and business*(3 rd ed). Engloewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. ISBN 0130831440.
35. Becker, Thomas, E., & Billings, Robert S., (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal Organizational Bechavior*, 14(2), 177-190.
36. Bello, M. S. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.
37. Bennet, Alex & David (2004). *Organizational Survival in the New World, The Intelligent Complex Adaptive System, A new theory of the Firm*, About KMCI Press, Elsevier.
38. Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: *Harper & Row*.
39. Bennis, Warren (1998). Rethinking leadership. *Executive Excellence*, 15(2), 7-8.
40. Benveniste, Emile, (1939). Nature du signe linguistique, In *Actalinguisticq*, 1, pp. 23-29.
41. Bering, Jesse, M. (2004). A critical reviev of the “enculturation hypothesis”: the effects of human rearing on great ape social cognition, *Anim Cogn. Reviev*, 7, 201-212. DOI 10.1007/s10071-004-0210-6
42. Berson, Yair, Nemanich Louise, A., Waldman, David, A., & Galvin, Benjamin, M. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
43. Birchfield, R. (2000) *Creating Charismatic Leaders*, *Management*, jun, 30-31.
44. Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Exellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
45. Binns, J. (2008). The ethics of relational leading: Gender matters. *Gender, Work & Organization*, 15(6), 600-620.
46. Blanchard, K. & Peale, N.V. (1988). *The Power of Ethical Management*. New York: *Fawcett Crest*.
47. Block, Peter, 1993. San Francisko: Berrett-Koehler, *Human Resource Developm. Quarterly*, 7(1), 104-107.
48. Bogetić, Đorđević, Randić, (2011). Analiza mogućnosti za unapređenje konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća, SPIN '11 VIII Skup privrednika i naučnika: operativni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije.
49. Boh, W. F., Slaughter, S. & Esponisa, J. A. (2007). Learning from Experince in Software Development: A Multy-Level Analysis, *Management Science*, 53(8), 1315-1331.
54. Boud, D. and Feletti, G. (eds) (1997). *The Challenge of Problem-Based Learning*, second, London: Kogan Page.
55. Bowie, Norman, (1991). Challenging the egoistic paradigm. *Business Ethics Quarterly*, 1(1): 1-21.
56. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learing perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decis. Processes*, 97(2): 117-134.
57. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
58. Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Euture Research. *Business Ethics Quarterly*. 20(4), 583-616.

59. Bruner, Jerome (1966). *The Culture of Education*, Cambridge, Mass: *Harvard Univesita Press*.
60. Bucholz, R. A., (1977). The belief structure of managers relative to work concept measured by a factor analitic model. *Personnel Psychology*, 30(4): 567-587.
61. Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: *Harper & Row*.
62. Burns, James MacGregor (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: *Atlantic Monthly Press*.
63. Bycio, Peter, Hackett Rosk, D. Allen, & Joyce, S. (1995). Further assessments of Bass's conceptualization and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
64. Byrne, J. A. (1985). Accounts tracing the rise and fall of Donald Burr's People Express Airline include, *Business Week*, November 25, 80-94.
65. Caldwell, David F., Chatman, Jennifer A., & O'Relly, Charles A. (2008). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
66. Capowski, G., (1994). Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow?, *Management Review*, 83(3), 10-18
67. Carroll, A. B. (2004). Managing Ethically with Global Stakeholders: A Present and Future Challenge, *Academy of Management Executive*, 18, 114-120.
68. Chan, Fung, Fung, & Yau, (2016). A Citation Analysis of Business Ethics Research: A Global Perspective, DOI:10.1007/s10551-014-2533-9. *Journal of Business Ethics*. 136, 557-573.
69. Chan, A. S., Han, Y. M. Y., Sze, S. L. Wong Q. Y., & Cheung, M. C. (2013b). A randomized controlled neurophysiological study of a Chinese Chan-based mind-body intervention in patients with major depressive disorder. *Evid. Based Complement. Alternat. Med.*
70. Chin-Yih, Angela, Chen & Hou, Yu-Hsianf Hou (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination, *The Leadership Quarterly*, 27, 1-13.
71. Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The Validity of Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context, *Journal of Vocational Behavior*, 6, 465-489.
72. Cheng, P. Y., Yang, J. T., Wan, C. S., & Chu, M. C. (2013). Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values, and perceived organizational support, *International Journal of Hospitality Management*, 34(9), 108-115.
73. Chin-Shan Lu, & Chi-Chang Lin (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context, *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
74. Ciampa, Dan (2005), *Almost Ready: How Leaders Move Up*, *Harvard Business Review*,
75. Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
76. Ciulla, Joanne, B. (1998). *Ethics, the Heart of Leadership*, Publisher: Praeger. Place of publication: Westport, CT. Publishing Groop, Incorporated, Older Edition.
77. Ciulla, Joanne, B. (2001). Carving Leaders From the Warped Wood of Humanity, *Canadian Journal of Administrative Sciences, Revie canadienne des sciences de l administration*, 18(4), 313-319.
78. Clampitt, P., Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-29.
79. Cogner, Yay, A. (1991). Inspiring Othersw: The language of Leadership, *Academy of Management Executive*, 2, 31- 45.
80. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
81. Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
82. Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. G. (2008). The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611-622.
83. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). Churismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
84. Cooper-Hakim, A, & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing and integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(1), 241-259.
85. Covey, Stephen, R. (1994). Sedam navika uspešnih ljudi, - Obnova etike karaktera, Poslovni sistem "Grmač" AD – "Privredni pregled", Beograd.

86. Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13% of employees are engaged at work: Low workplace engagement offers opportunities to improve business outcomes. Gallup. Retrieved April 9, 2015, from, <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
87. Cross, R. & Israelit, S. (2000). (Editors), *Strategic Learning in a Knowledge Economy: Individual, Colective and Organizational Learning Process*, Woburn MA: *Butterworth Heinemann*, 313-331.
88. Crossan, Mary, M., Lane, Henry, W.& White, Roderick, E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Instituion, *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
89. Cunningham, Ian (1999). The Wisdim of Strategic Learning: The Self Managed Learning Solution, Gover Publishing, Ltd. *Amazon. com*
90. Cvijanović, Janko (2005). Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd.
91. Cyert, R. M. & March, J. G. (1992). A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: *Prentice-Hall*.
92. Čockalo, D., Z., Djordjevic D., B., Sajfert, Z., D. (2011). Elements the model for customer satisfaction: Serbian economy resaerch, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 807-832.
93. Čockalo, D., Bešić, C., Đorđević, D., Bogetić, S. (2014). Socially Responsible Business and Competitiveness in Serbia – Attitudes of Students. *Sovremenna Ekonomika – Problemy, tendency, perspektivy*, Muromski institut – filial Vladimirsko gos. Universiteta, Rissia, 10(1), 141-159.
94. Čosić, I., Tekić, Ž. (2009). Obrazovanje za društvo znanja, *Tehnologija, Informatika i Obrazovanje za Društvo Učenja i Znanja*, Novi Sad, 19-20. 06.
95. Daft, R.L. (2011). The leadership experience (5th ed.). Mason, OH: *Thomson, South-Western*.
96. Dahm, K. W. (1993/94). Management of values, Ethikseminire fur Fuhrungskrafte. Part I, *Forum Wirtschaftsethik* 2/93, 4-9. Part II, *Forum Wirtschaftsethik* 2/94, 3-11.
97. Dalla Costa, John. (1998). The Ethical Imperative: Why Moral Leadership is Good Business, *Perseus Publising*.
98. Davis Keit & Newstrom, John, W. (1985). Human Behavior at work: Organizational Behavior, 7 th ed. New York: Mc Graw-Hill book company.
99. Davenport, Thomas. H., & Prusak, Laurence. (1998). Working knowledge. How Organizations Manage What They Know, ISBN 0-87584-655-6. Boston: *Harvard Business School Pre* (Chapter 1).
100. DeConinck, J. B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors, *Journal of Business Research*, 63(4), 384-391.
101. De George, Richard, T. (1987). The Status of Business Ethics: Past and Future, *Journal of Business Ethics*, 6, 201-211.
102. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationship with leaders social responsibility, top management team effectiveness and subordinates optimism: A multy.method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
103. De Pree, See, M. (1989). Lendership is an Art. New York: *Dell*, 68.
104. Den Hartog, D. N., & De Hoogh (2009). Empowerment and leader fairness and integrity: Studying ethical leader behavior: From a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 18(2), 199–230.
105. Dewey, J. (1933). *How We Think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process* (Revised edn.), Boston: D. C. Heath. *Brilliant*.
106. DiBella, A. J., Edwin C. Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379.
107. Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504-518.
108. Downs, C.W., & Hazen, M.D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
109. Downs, C., DeWine, S., & Greenbaum, H., (1994). Measures of organizational communication, 57-78 in Rebecca Rubin, Philip Palmgreen and Howard Sypher (eds.) *Communication research measures: A sourcebook*. NY: The Guilford Press.
110. Downton, James, V. (1973), *Rebel Leadership. Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, Macmillan Pub Co (January 1973, ISBN 0-02-907560-2.
111. Dramond, Džon, & Bein, Bil. (2001). Poslovna etika, *Klio*, ID=93883404, Beograd.

112. Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition, *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
113. Džordž, T. Ričard (2003). Poslovna etika, *Filip Višnjić*, Beograd.
114. Đorđević, D., Andžić, Ž., (2004). Uvod u poslovnu etiku i pravo, Univerzitet u Novom Sadu, *Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"*, Zrenjanin.
115. Đorđević, D., Čočkalo, D. (2007) Poslovna etika i pravo, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin,
116. Đorđević D., B., Cockalo D., Z., Sajfert Z., D., Bogetic S., Klarin M. M. (2011). Competitive abilities and student entrepreneurial behavior: The research from Serbia, *African Journal of Business Management*, 5(26), 10878-10884.
117. Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araujo, L. (eds.) (1999). Organizational Learning and the Learning Organization, London: Sage. 247 + viii pages. A collection with a good overview and some very helpful individual papers. The opening section provides reviews and critiques, the second, a series of evaluations of practice.
118. Edmondson, A. C., Dillon, J. R. & Roloff, K. S. (2007). Three perspectives on team learning: Outcome improvement, task mastery, and group process. In A. Brief and J. Walsh (Eds.), *The Academy of Management Annals*, Volume 1.
119. Engelbrecht, A. S., Gardielle, H., & Bright, M. (2015). The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader. *Management Dinamics: Journal of the Southern Africam Institute for Management Scientists*, 24(1), 2-10.
120. Ertmer, P., Newby, T. (1993). Behaviorism, Cognitivism, Constuctivism: Comparing Sritical Features from an Instructional Design Perspective. *Performance Improvement Quarterly*, DOI: 10.1111/j.1937-8327.1993.00605, 6(4),50-72.
121. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadeship effectiveness. *Advanced Experimental Social Psichology*, 1, 149-190.
122. Fiol, M. C. & Lyles, M. A. (1985). Organizational lerning, *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
123. Florkowski, Gary, W., & Schuster, Michael, H., (1992). Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis, *Human Relations*, 45(5), 507-523.
124. Flynn, G. (1994). Attitude more valued than ability. *Personal Journal*. 73(9), 16.
125. Fu, Weihui, Deshpande, Satish, P., & Zhao, Xiao (2011). The impact of Ethical Behavior and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees, *Journal of Business Ethics*, 104(4), 537-543.
126. Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Perfrmance Gains Throuhh Positive Organizational Behavior and Authentic Leadeship, *Organizational Dynamic*, 9, 270-281.
127. Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-16.
128. Gattinger, U. E. (1992). An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Industrial Relations*. Retrieved from <http://www.allbusiness.com/management/344256-1.html>
129. George, J. M., & Jones, G. R. (2011). Understanding and Managing Organizational Behavior: *Pearson Education, Limited*. 176.
130. Geothales, G. R., Georgia Jones, G. & Burns, J. M. 2004), *Enciklopedia of Leadership*, Sage p. 1558.
131. Ghahroodi, H. K., Zulkifli bin Tan Sri Mohd Ghazali, M., & Ghorban, Z.S. (2013). Examining Ethical Leadership and Its Impacts on the Followers' Behavioral Outcomes. *Asian Social Science*; Published by *Canadian Center of Science and Education*. 9(3), 91-96.
132. Gherardi, Silvia (2006). Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning. *Blackwell, Oxford*.
133. Gilligan, Carol (1982). In a Different Voice: Psicholoical Theory and Women's Development, *Harvard University Press*. ISBN 0- 674-44544-9
134. Gilmore, P. L., Hu, X. X., Wei, F., Tetrick, L. E., & Zacaro, S. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1061-1075.
135. Giorgiov, Adrian (2010). The Servant-Leadership Concepts of Robert, K. Greenleaf, Emanuel Univesity of Oradea, *Perichoresis*, 8.1. 99-114.
136. Gini, A. (1997). Moral Leadership: An Overview. *Journal of Business Ethics*. 16: 323–330.

137. Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (27-46). Westport, CT: *Greenwood*.
138. Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (2002). *Management*, McGraw-Hill, USA
139. Gregersen, Hal, B., & Black, Stewart, J. (1992). Antecedents of commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35(1), 65-90.
140. Greenbaum, H. H. (1974). The Audit of Organizational Communication, *Academy of Management Journal*, 17(4), 739-754.
141. Greenbaum, H., H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988) Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2 (2), 245-282.
142. Greenberg, Jerald, & Baron, Robert, A., (1995). *Behavior in Organizations , Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice-Hall Inc.
143. Graen, G. B., & 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), 219-247.
144. Graham, Jill. W. (1991b). Seven-leadership in Organizations: Inspirational and Moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
145. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: *Paulist Press*.13.
146. Hackett, Boycio, & Hausdorf, (1994). Further assessments of Meyer and Allan's (1991) three-commitment model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
147. Hammer Michael (1994). Reengineering: The Mistakes and Misunderstandings, World Link (januar – februar 1994), *World Economic Forum, Davos, Švajcarska*.
148. Harter, James, Schmidt, K., Hayes, Frank, L., & Theodore, L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
149. Hannah, S. T., Jennings, P. L., Bluhm, D., Peng, A. C. & Schaubroeck, J. M. (2014). Duty Orientation: Theoretical development and preliminary construct testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 220-238.
150. Hargie, O., & Tourish D., (1993) Assessing the effectiveness of communication in organisations: the communication audit approach, *Health Services Management Research*, 6(4), 276-285.
151. Haas, Howard, G., & Tamarkin, Bob. (1995). *Lider u svakom od nas – siguran put da otkrijete sebe, Poslovni sistem „Grmeč“ „Privredni pregled“ – Beograd, Beograd*. ISBN 86-315-0137-9.
152. Harari, H. & McDavid, J. W. (1979). Situational Influence on Moral Justice: A Study of “Finking”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 11, 240-244.
153. Hargie, O., & Tourish, D. (2002). *Handbook of communication audits for organizations*. London: *Routledge*.
154. Haunschild, P. R. & Sullivan, B. N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly* 47(4), 609–643.
155. Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: *Harvard Univer. Press*.
156. Hempel, Jessel (2013). LinkedIn: Howw It's Changing – Business. *Fortune*. (69-74).
157. Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
158. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership, *Training and Development Journal*. 23 (5), 26–34.
159. Herzberg, F., Ausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*, New York: Wiley, (157) [Dept. Psychology, Western Reserve Univ., Cleveland, OH and Dept. Psychology. Beaver College, Glenside, PA]
160. Hertzberg, Frederick (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
161. Hishrich, Robert, Peters, Machael, Shepherd, Dean (2008). *Entreneurship*, Irwin Management, ISBN – 13: 978-0073530321
162. Hjalager, Anne-Mette. (1999) Interorganizational Learning Systems. *Human Systems Man*.18(1), 23.
163. Homann, Karl & Franz Blome-Drees (1992). *Wirtschafts und Unternehtingen*.

164. Holander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
165. Hollander, Edwin, P. (1995). Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship, *Business Ethics Quarterly*, 1, (55-65).
166. House, Robert, J. & Mitchell, Terence, R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, jesen, 86-97.
167. House, Robert, J. (1976). Theory of Charismatic Leadership. Working Paper, Series 76-06. University of Toronto, Ontario, 1-37. Paper to be presented at the Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium, October (26-28), 1976, Carbondale, Illinois.
168. House, Robert, J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, jesen, 323-352.
169. House, Robert, J. & Ram Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23(3), 316-323.
170. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54.
171. Howell, Jane, & Avolio, Bruce, J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictions of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
172. Howell, Jane, M and Shamir, Boas (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationship and their Consequences, *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
173. Hughes, Avey, Nixon D. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.17(1), 351–362.
174. Ivancevich, John, M., & Matteson, Michael, T. (2011). Organizational behavior and management, New York, NY: McGraw-Hill Irwin. 14 editions.
175. Jackson, T. (2001). Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study. *Human Relations*. (54) 1267–1302.
176. Janičević, Nebojša, (2008). Organizaciono ponašanje, DATA STATUS, Beograd.
177. Jaros, Stephen (1991). An assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337.
178. Johns, Gary, & Saks, Alan, M. (2005). Organizational behaviour: understanding and managing life at work: *Pearson Prentice Hall*.
179. Johnson, Brad, W. & Ridley, Charley, R. (2008). The elements of Mentoring, Revised Edition, St. Martin Press,
180. Jordan, J., Brown, M. E., Trevino, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leaders. *Journal of Management*, 39: 660-683.
181. Josephson, Michaele, (1989). Intervju od strane Bill Moyersa u A World of Ideas (New York: Doubleday), (15-16).
182. Judge, T. A., & Bretz, R. D. Jr. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
183. Judge, T. A. (1993). Validity of the dimensions of the Pay Satisfaction Questionnaire: Evidence of differential predication. *Personal Psychology*, 46, 331-355.
184. Judge, Timothy, A. & Bono, Juce, E. (2000). Five-factor of personality and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
185. Kalshoven, K., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust. *International Journal of Leadership Studies*. 5(2), 102–119.
186. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*. 22(1), 51–69.
187. Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62(2), 211–235.
188. Kant, Immanuel (1979). Kritika Praktičnog uma, BIGZ, Beograd.
189. Kant, Immanuel (1993). Metafizika morala, Izdavačka knjižnica Zorana Stojanović, Edicija Biblioteka Nomos, Beograd.
190. Kanter, Rosabeth, Moss, (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
191. Kanungo, R. N. & McDonca, M. (1996). Ethical dimensions of leadership. Thousand Oaks. CA: Sage Publications. ISBN 0803957874.



192. Kanungo, N., Rabindra, & Mendonca Manual (2001). Ethical Leadership and Governance in Organizations: A Preamble, *Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l'administration*, 18 (4), 241-243.
193. Karnegi Dejl (1994). Vođa u vama, *Narodna knjiga*, Beograd.
194. Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York: *John Wiley & Sons*.
195. Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, New York, Harper Collins Publishers
196. Kempster, S. (2005) Leadership handouts, The Lancaster MBA, Lancaster University, UK.
197. Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*. 30(4), 1020–1026.
198. Kirkpatrick, S. A. & Loke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Really Matter?, *Academy of Management Executive*, maj, 48-60.
199. Kitchner, Karen, S. (1984). Intuition, critical evaluation and ethical principles: The foundation for ethical decisions in counseling psychology. *Counseling Psychologist*. 12( 3), 43-55.
200. Koestenbaum, P. (1991), *Leadership: The Inner Side of Greatness*, *Jossey-Bass Publishers*, USA.
201. Kohlberg, L., Levine, C., & Hower, A. (1983). *Moral stages: a current formulation and response to critics*. New York: Karger.
202. Kohlberg, L. & Higgins, A. (1984). Continuities and Discontinuities in Childhood and Adult Development Revisited', in Kohlberg, L. (ed.), *Essays on Human Development*. Vol. 2. *The Psychology of Moral Development* (San Francisco).
203. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: *Prentice-Hall*.
204. Komives, S. R., Licas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco: *Jossey-Bass Publishers*.
205. Konfucije,(1984). *Veliko učenje*, BIGZ.
206. Koontz, Harold, & Weihrich, Heinz, (1990). *Essentials of Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
207. Kotter, John, P. (1990). What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, (maj-juni), 103-111
208. Kotter, J. P., (2001), What leaders really do?, *Harvard Business Review*, 79(11), 85- 96.
209. Kotterman, James, (2006). Leadership vs Management: What's the difference?, *Journal for Quality & Participation*, 29(2), 13-17
210. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey - Bass.
211. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The Leadership Challenge*, Jossey – Bass, San Francisco.
212. Kracmar, K. M., Bachrach, D. G.m Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96, 633-642.
213. Kreč, D., Kračfeld, R. i Balaki, I. (1972). *Pojedinac u Društvu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
214. Kreč Dejvid, & Kračfeld Ričard. (1980). *Elementi psihologije*, *Naučna knjiga*, Beograd.
215. Krupinski, G. 1993. *Führungsethik für die Wirtschaftspraxis*, (Deutscher Universitätsverlag, Wies.).
216. Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis, *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
217. Kuhnert, Karl, W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In Bass, b. M. & Avolio, B. J. (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, (10-25). Thousand Oaks, CA: Sage.
218. Labich, Kenneth (1992). The New Crisis in Business Ethics, *Fortune*, 125, 20. april, 167-176.
219. Lambert, S. L. (1991). The combined effect of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 341-363.
220. Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge: *Cambridge University Press*.
221. Leković, Božidar (2003). *Principi menadžmenta*, Univerzitet u Novom Sadu, *Ekonomski fakultet Subotica*. COBISS. SR. ID. 189343495.

222. Lekovic Bozidar, S., Maric Slobodan, M., Lekovic Bojan (2014). Characteristics of Entrepreneurial Activities in Transitional Countries and Their Influence on Development. *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 25(1), 62-71.
223. Lewin, Kurt (1997). Field theory and learning. In D. Cartwright (Ed.), *Field theory in social science & selected theoretical papers (191-199)*. Washington, DC: American Psychological Association. (Original work published 1944).
224. Levin, K. J. (2008). Communicating charisma: Development leadership communication scale. *International Communication Association*.
225. Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
226. Li, C. W., Wu, K., Johnson, D. E., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
227. Li, C., Wu, K., Johanson, D. E., & Avey, J. (2015). Going Against the Grain Works: An Attributional Perspective of Perceived Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-015-2698-x, online: 30 may.
228. Lieberman, Stanley, & O'Connor, James (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations, *American Sociological Review*, 37(2), 117-130.
229. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
230. Liebig, J E. (1990). Profiles in Civic Virtue (Golden, CO: Fulcrum), *Business Ethics*, 174, 134-135.
231. Likert Renzis, (1961). *New Patterns of Management*, New York, *Mc Graw-Hill Book Company*.
232. Locke, Edwin, A. (1975). Personal Attitudes and Motivation, *Annual Review of Psych.*, 26, 457-480.
233. Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision making: On more look. U. B. M. Staw & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 1, 265-339.
234. Locke, Edwin, A. (1984). Job satisfaction. U. M. Gruenberg & t. Wall (Eds.), London, Wiley, *Social Psychology and organizational behavior*, 93-117.
235. Locke, A. & Kirkpatrick, S. A. (1998). A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms, *Journal of Applied Psychology*, februar, 43-54.
236. Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: An International journal*, 41(9), 1409–1419.
237. McNamara, Carter, (2008). *Field Guide to Leadership and Supervision for Nonprofit Staff*, Authentic Consulting: Paperback, Book Condition: New book.
238. Maidique, Modesto (2011), Are You a Level-Six Leader?, Harvard Business School Working Knowledge, dostupno na: <http://hbswk.hbs.edu/item/6752.html>
239. Marsick, V. J., & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 5(2), 132-151.
240. Marquardt, Michael, J. (2002). *Building the Learning Organization: mastering the 5 elements for Corporate Learning*, Palo Alto, CA: *Davies-Black Publishing*.
241. Maurer, T. J. & Lippstreu, M. (2008). Who will be committed to an organization that provides support for employee development? *Journal of Management Development*, 27(3), 328-347.
242. Mathieu, John E., & Hamel, Karin (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal Vocational Behavior*, 34(2), 299-317.
243. Mathieu, John E., & Zajac, Denis M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
244. Mazutis Daina, Slawinski Natalie (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue, *Management Learning*, 39 (4), 437-456.
245. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership and why does it matter: An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
246. McAdams, Richard, P. & Zink, Richard, A. (1998). The Power of the Superintendent's Leadership in Shaping School District Culture: Three Case Studies. *ERIC, ERS Spectrum*, 16(4), 3-7.

247. McFarlin, D. B., & Rice, R. W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 41-54.
248. McMurry, A., & Scott, D. (2013). Work values ethic, GNP per capita and country of birth relationships. *Journal of Business Ethics*, 11(3), 655-666.
249. McNamara, Carter (2007)., <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>
250. Mendonca Manuel (2001). Preparing for Ethical Leadership in Organizations, *Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l'administration* 18(4), 266-276.
251. Merton, R. K. (1968). The Matthew effect in science: The reward and communication systems of science are considered. *Science*, 759(3810), 56-63.
252. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
253. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
254. Michalos, A. (2008). Ancient observations on business ethics: Middle East meets West. *Journal of Business Ethics*, 79(1-2), 9-19.
255. Mihailović, Dobrivoje, Ristić, Slobodan (2011). Liderske kompetencije, *Univezitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd*.
256. Milken's, Michael, (1990). Guilt, Racial Inequity and Drug Arrests, *The New York Times*. April 26.
257. Miller, M., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional instrument. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451-489.
258. Mintzberg, Henry, (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact, *Harvard Business Review*, 53(4),
259. Mirkov Snažana (2007). Samoregulacija učenja: primena strategija i uloga orijentacija na ciljeve, *Zbornik Institut za pedagoška istraživanja*, ISSN 0579-6431, DOI: 10.2298/ZIP10702309M, 39(2), 309-328.
260. Mitchell, Terence, R., Bilgan Anthony, Oncken Gerald, & Fiedler Fred (1970). The Contingency Model: Criticism and Suggestions, *Academy of Management Journal*, 13(3), 253-267.
261. Mitrić Aćimović, Dragana (2015). Uloga moralnosti i organizacijskog konteksta u formiranju spremnosti za korupciju, doktorska disertacija, *Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet*.
262. Mobley, W. H. Homer, S. O., & Holingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
263. Monters, Lioners, J., Moreno Antonia, R., & Morales Garcia V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesin on organizational learning, innovation and performance, *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
264. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, R. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.
265. Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2007). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
266. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
267. Nanus, Bert (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass.
268. Nash, Laura, L. (1990). What's the Matter with Business Ethics? Harvard Business School Press.
269. Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko, (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
270. Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance, *Journal of Business Ethics*, 127, 165-176.
271. Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter
272. Newstrom, J. W., & Rush, W. A. (1975). The Ethics of Management and Management Ethic. in *MSU Business Topics*, 23(1), 229-237.
273. Nikolić Milan, Terek Edit, J., Vukonjanski, Jelena, & Ivin Dragica, (2012). The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies, *Public Relations Review*, 38(2), 288-293.

274. Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E., (2013). The impact of internal communication on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39 (5), 563-565.
275. Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2014). The relationship between communication satisfaction, emotional intelligence and the GLOBE organizational culture dimensions of middle managers in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*. 19(4), 387-412.
276. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.
277. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, ISBN 13-978-0-19-509269-1. *Oxford University Press*.
278. Nonaka, I., Toyama, R. & Konn, N. (2002). SECI, BA and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Y S. Little, P. Quintas, & Ray, T., *Managing Knowledge: An Essential Reader* (41-67)
279. Northouse, Peter (2008). *Liderstvo – teorija i praksa*, DataStatus, Beograd.
280. Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. (2012). A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 604-619.
281. Ormrod, Joane. (2012). *Human learning* (6<sup>th</sup> ed.). ISBN 978-0-13-259518-6, Boston: *Pearson*.
282. Örténblad, A. 2002). A typology of the idea of learning organization. *Management Learning*, 33(2), 213-230.
283. Ostroff, Chery (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
284. Palomino, R. P. & Martinez-Canas, R., (2013). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of PersonOrganization Fit. *Journal of Business Ethics*, 116, 173-188.
285. Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning organization: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill
286. Pentland, B. (1992). Organizing moves in software support hot lines. *Administrative Science Quarterly*. 37, 527-548.
287. Peters, Thomas, J. & Waterman, Robert, H. (1982). *In Search of Excellence* (New York: *Harper & Row*.)
288. Pfeffer, Jeffrey (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2, 104-112.
289. Piaget, J. (1990). *The moral judgment of the child*. New York, NY: *Free Press*.
290. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. 3(2), 259-278.
291. Pierce, Lamar, & Snyder, Jason (2008). Ethical spillovers in firms: Evidence from vehicle emissions testing. *Management Science*, 54(11), 1891-1903.
292. Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample. *Journal of Management*, 6, 897-933.
293. Platon (1976). *Država, Beogradski izdavačko-grafički zavod*, Beograd.
294. Poff, D. (2010). Ethical leadership and global citizenship: Considerations for a just and sustainable future. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 9-14.
295. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
296. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76, 77-90.
297. Prahalad, Coimbatore Krishnaro & Hamel, Edwin (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
298. Prange, C. (1999). Organizational learning – desperately seeking theory? in M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds.), *Organizational Learning and the Learning Organization*, London.
299. Puffer, S. M., McCarthy, D. J., & Naumov, A. I. (1997). Russian managers beliefs about work: beyond the stereotypes, *Journal of World Business*, 32(3), 258-276.
300. Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction /life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44, 287-307.
301. Rajkov, M., i Sajfert, Z. (1996). *Ljudska strana menadžmenta*, Fakultet organizacionih nauka, ISBN 86-80239-16-X, Beograd.

302. Randall, D. M. & Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in the ethics research, *Journal of Business Ethics*, 10, 805-817.
303. Rawls, John, (1975). The Tradition of Political Philosophy, *The American Political Science Review*, 69(2), 648-662.
304. Reagans, R., Argote, L. & Brooks (2005). Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who What and Knowing How to Work Together, *Management Science*, June, 51(6), 869-881.
305. Redding, J. (1997). Hardwiring the Learning Organization. *Training and Development*, 51(8), 61-67.
306. Rego, A., Sousa, F., Maeques, C., & Pina e Chuna, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
307. Rego, A., Vitoria, A., Magalhaes, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. E. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed & potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
308. Reichers, Arnon, E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
309. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
310. Resick, Christian, J., Matrin, Gillian, S., Keating, Mary, A., Dickson, Marcus, W., Kwan, Ho Kwong, Peng, Chunyan, (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 101, 435-457.
311. Retzmann, T. (1994). *Wirtschaftsethik und Wirtschaftspädagogik* (Botermann & Botermann, Cologne).
312. Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 235-250.
313. Riggio, Ronald, & Munford Michael, D. (2011). Introduction to the special issue: Longitudinal Studies of Leadership Development, DOI: 10.1016/j.lleaqua.2011.04.002, *The Leadership Quarterly*, 22(3), 453-456.
314. Riketta, M., (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 3, 257-266.
315. Robbins, S. P. (2008). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb.
316. Robbins, Stephen, & Judge A. Timothy, (2009). *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb.
317. Robson, P., & Tourish, D., (2005). Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 213-22.
318. Roe, Robert A. & Ester, Peter (1999). Values at work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 1-21.
319. Rogers, Carl, R. & Roethlisberger, F. J. (1975). Barriers and Gateways to Communication, *Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, Boston: *Resident and Fellows of Harvard College*, (44-50).
320. Rosch, Martin (1987). Communications: Focal Point of Culture, *Management International Review*, 27(4),
321. Rose, C. & Nicholl, M. J. (1997). *Accelerated Learning for the 21st Century*, New York: Delacorte Press.
322. Rosh, Lisa & Offermann, Lynn (2013). Genuine Leadership: How sincerity is the key to successful organizational leadership, *Harvard Business Review*, 91(10), 135-139.
323. Rost, Joseph (1995). Leadership: A Discussion About Ethics, *Business Ethics Quarterly*, 1, 129-142.
324. Rost, Joseph, C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, Praeger.
325. Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era, in Spence, J. T., Darley, J. M., & Fos, D. J. *Annual Review of Psychology*, 48, Palo Alto, CA: Annual Reviews, 523,
326. Ryan, J. C., Tipu, S. A., & Zeffane, R. M. (2011). Need for achievement and entrepreneurial potential: A study of young adults in the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(3), 153-166.
327. Ryan, James, C., Tipu, & Ayed, A. A. (2014). Published online, 25 November. An Empirical Alternative to Sidani and Thornberry's (2009) "Current Arab Work Ethic": Examining the Multidimensional Work Ethic Profile in an Arab Context, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-014-2481-4.

328. Sajfert, D., Kreiner, J., Nikolić, M., Terek, E., Živković, M. (2015). Research About the impact of Leadership Ethics on the Implementation of Knowledge Management in Companies in Serbia, V International Symposium Engineering Management and Competitiveness, ISBN: 978-86-7672-256-3, UDC: 005.322:316.46:005.95, Zrenjanin, 19-20th, June, 128-133.
329. Sajfert, D., Kreiner, J., Nikolić, M., Sajfert, V. (2016). Research of the impact of five major personality factors on ethical behavior of leaders, VI International Symposium Engineering Management and Competitiveness, Kotor, Monte Negro, 17-18th June, 165-169.
330. Sajfert, D., Nikolić, M., Čočkalović, D., Đorđević, D., & Lazić, J. (2016). The Leadership and Ethical Leadership in the Serbian Metal Industry, *Industrija, Journal of economics Institute*, Serbia, Volume 44( 1), 27 - 44.
331. Sajfert, D., Kreiner, J., Škrinjarić, Z., Jančev, N. (2017). Behavior of big Five Personality Factors on General Job Satisfaction, VII International Symposium Engineering Management and Competitiveness, (ENC 2017), 16-17th June, 150-154.
332. Sajfert, Zvonko, Đorđević, Dejan, Bešić, Cariša (2006). Leksikon menadžmenta, *Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"*, Zrenjanin.
333. Sajfert, Zvonko, Đorđević, Dejan, Bešić, Cariša (2007). Menadžment i moć razmene znanja, Zdužbina Andrejević, Beograd.
334. Sajfert Zvonko (2009). Menadžment teorija i praksa, *Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"*, Zrenjanin.
335. Sajfert, Z., Nikolić, M., Jovanović, D., Tasić, I., & Kudumović, M. (2011). Researching the characteristics of leaders in Serbia, *Tehnicos Technologies Education Management*, 6(1), 140-146.
336. Sajfert, Zvonko, Adžić, Slobodan, Cvijanović, Janko. (2012). Korporativno liderstvo, *Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"*, Zrenjanin.
337. Salomon, Gavriel (1993). No distribution without individuals' cognition: A dynamic interactional view. In G. Salomon (Ed.), *Distributed cognitions: Psychological and educational considerations*. New York: Cambridge University Press, (111-138).
338. Sashkin, M. & Sashkin, M. G. (2003): *Leadership That Matters: The Critical Factors for Making a Difference in People's Lives and Organizations' Success*, Berrett-Koehler, USA, dostupno na: <http://books.google.com/>.
339. Sayyadi, S., & Sarvtamin, H. T. (2011). Organizational Commitment in Educational Departments. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 3(2), 1326-1337.
340. Scheier, M. F., Weintraub, J. K., & Carver, C. S. (1986). Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1257-1264.
341. Schein, Edgar (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. CA: *Jossey Bas*
342. Schminke, Ambrose, & Neubaum, (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior Human Decision Process*, 97, 135-151.
343. Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
344. Schrock, Hughes, Fu, Richards, & Jones, (2016). Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson organizational commitment and sales performance. DOI 10. 1007/s11002-014-9329-7, *Journal of Business Ethics* 27, 351-360,
345. Schwepker, Jr., Ch. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover integration in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
346. Scott, W. G., & Mitchell, T. R. (1976). *Organization Theory: Y Structural and Behavioral Analysis*, Homewood, IL: *Richard, D. Irwin*.
347. Sebastian, C. S., Zhang, X., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629-640.
348. Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration, *Journal of Management*, 12, 693-703.
349. Sengi, Piter (2003). Peta disciplina, umeće i praksa organizacije koja uči, Adizes, Novi Sad.
350. Shamir, B. & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-270.
351. Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108, 299-312.

352. Shin, Sung, Choi, & Kim, (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate, *Journal of Business Ethics*, 129, 43-57.
353. Sidani, Y. & Jamali, D. (2010). The Egyptian worker: Work beliefs and studies. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 433-450.
354. Simons, Toni, L. & Roberson, Quinetta (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
355. Skyrme, David, J. (1999). Knowledge Networking Creating the Collaborative Enterprise, ISBN 0750639768, United Kingdom, *Knowledge Networking*.
356. Sluss, D. M., & Ashforth, B. E., (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organizational Science*, 19(6), 807-823.
357. Smith, S. (29. 1. 1990). Leaders of the most admired. *Fortune*, 29, 46-48, 50-52.
358. Smunt, T. L. (1987). The Impact of Worker Forgetting on Production Scheduling. *International Journal of Production Research*, 25, 689-701.
359. Sole, D., & Edmondson, A. C. (2002). "Situated knowledge and learning in dispersed teams." *British Journal of Management*, 13(S2), S17-S34.
360. Solinger, O. N., Van Olffen, W. Roe, R. A. (2008). Beyond the three-commitment model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
361. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 13(6), 693-713.
362. Spence, Janet, T. & Hahn, Eugene, D. (1997). The Attitudes Toward Women Scale and Attitude Change in College Studies, First published: March, *Psychology of Women Quarterly*. DOI: 10.1111/j.1471/6402.1997.tb00098.x
363. Staffelbach, Bruno (1994). *Management-ethic*, Bern: Paul Haupt.
364. Sternberg, R. J. (1977). Intelligence, information processing, and analogical reasoning: The componential analysis of human abilities. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
365. Stewart, James, B. (1991). Scenes from a Scandal: The Secret World of Michale Milken and Ivan Boesky, *Wall Street Journal*, 2. oktober, pp. B1.
366. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
367. Strukan, E., Đorđević, D. i Sefić, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, UDK: 005.21:6588; doi 10.7251/APE1114046S, 11, 46–59
368. Sugarman, Barry, (2001). Twenty Years of Organizational Learning and Ethics at Hanover Insurance: Interviews with Bil O'Brien, *Reflections*, 3(1), 7-15.
369. Sundstrom, E. (1986). *Workplaces*. New York: Cambridge University Press.
370. Sweiby, Karl Erik (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Published by Berrett-Koehler, San Francisco, March 1997.
371. Tahernejad, Ghorban, Seyed, Ariffin, Raja, & Babaei, (2015). Ethical leadership and employee organizational outcomes in the hotel industry, *South African Journal of Business Management*, 46(2), 89-98.
372. Tan, & Litsschert, (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.
373. Tang, T. L. P., Sutarso, T., Ansari, M. A., Lim, V. K. G., Teo, T. S. H., & Arias-Galicia, F., (2011). The love of money is the root of all evil: Pay satisfaction and CPI as moderators. In L. A. Toombs (Ed.), *Best paper proceedings of the Academy of Management*.
374. Tang, T. L. P., & Liu, H. (2012). Love of money and unethical behavior intention: Does an authentic supervisor's personal integrity and character (ASPIRE) make a difference? *Journal of Business Ethics*, 107(3), 295–312.
375. Taylor, Sylvester, By. (2010). Bridging the Leadership Gap, *Chief Learning Officer*, 9(2), 46-48.
376. Thiroux, Jacques, P., & Krasemann, W. Keith (2014) *Ethics: Theory and Practice*, Pearson. ISBN-13:978-0133804058
377. Thompson, C. A., Kopelman, R. E., & Schrieheim, C. A. (1992). Putting all one's eggs in the same basket: A comparison of commitment and satisfaction among self – and organizationally – employed men. *Journal of Applied Psychology*, 77, 738- 743.
378. Towne, Henry, R. (1886). Engineer as Economist, *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*.

379. Travar, M., Cvijanović, J. M., Lazić, J. (2009). Kapacitet za makroorganizacione promene, monografija, Ekonomski institut, Beograd.
380. Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
381. Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41.
382. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56, 5–37.
383. Tsui, Anne, S., Egan, Terri, D., & O'Reilly, Charles, A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
384. Tucker, Ingrid, Nembhard, & Edmondson. (2007). Implementing new practices: an empirical study of organizational learning in hospital intensive care units." *Management Science* 53(6), 894-907.
385. Uygur, S. (2009). The Islamic work ethic and the emergence of Turkish SME owner-managers. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 211-225.
386. Vandenberg, R. J., & Lance, C. E., (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167.
387. Vera Dusa, & Crossan Mery (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.
388. Vernon, H. (1998). *Business and Society. A managerial Approach*, six edition, Irwin: *McGraw-Hill*.
389. Vitz, P.C. (1994). *Psychology as religion: The cult of self-worship* (2nd edition). Grand Rapids, MI: Eerdmans.
390. Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
391. Vroom, Victor H., & Jago, Arthur G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-615030-6.
392. Vukonjanski, J., Nikolić, M., Hadžić, O., Terek, E., & Nedeljković, M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*. 17(3), 333-368.
393. Waldman, D. A., & Yammarino, F. J., (1999). CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects, 24(2), 266-285.
394. Walton, C.C. (1988). *The moral manager*. Cambridge, MA: Ballinger.
395. Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. London: Prentice Hall.
396. Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1275-1286.
397. Walumbwa, Mayer, Wang, Workman, & Christensen, (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 115, 204–213.
398. Walumbwa, Morrison, & Christensen, (2012). Ethical leadership and group in role- performance: The mediating roles of group conscientiousness, *Leadership Quarterly*, 23, 953-964.
399. Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.
400. Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1):, 92-105.
401. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art science of systemic change*. San Francisco: Jossey – Bass.
402. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization*. Warwick, RI: *Partners for the Learning Organization*.
403. Watson, T. (2010). *Leader Ethics and Organizational Commitment*. Winner of the Prize for Outstanding Quantitative Paper Presentation at the Mid-Atlantic Leadership Scholars Forum. 16-26
404. Weaver, Charles. N. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.
405. Weber Maks (1905/2011). *Protestantska etika i duh kapitalizma*, *Mediterran Publishing*, Novi Sad.
406. Weber, Maks (1947/2012). *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. Henderson R. A. and Parsons, T. (New York Free Press)



407. Weber, Maks (1922/1976). Privreda i društvo, Tom I i II Prosveta, Beograd.
408. Weihrich, Heinz, & Koontz, Harold, (1994). Menadžment, Zagreb: *Mate*.
409. Weiss, d. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Loftquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation, Vol. 22). Minncapolis, MN: Industrial Relations Center, Work Adjustment Project, University of Minnesota.
410. Weeks, A. W., Loe, T. W., Chonko, L. L., & Wakefield, K. (2005). The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence. *Journal of Personal Selling and Management*, 24(3), 199–214.
411. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.
412. Wiig, Karl (2004). Peopl-Focused Knowledge Management, How Effective Decision Making Leads to Corporate Success, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, UK, Elsevier. ISBN: 0-7506-7777-5.
413. Williams, Chuk (2010). Principi menadžmenta, DATA STATUS, Beograd.
414. Wilson, Jeanne M., Paul S. Goodman, & Matthew A. Cronin. (2007). Group Learning. *Academy of Management Review* 32.4 (2007): 1041-059. Repository Showcase @ CMU. Carnegie Mellon University. Web. 30 Nov. 2014.
415. Wiseman, Richard (1992). The assessment of psychic claimants: an application of schema theory to the evaluation of strong psychic claims (PhD thesis). University of Edinburgh.
416. Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, S(1), 97-121.
417. Yamada, Yoshiko, Sugisawa, Hidehiro, Sugihara, Yoko, Shibata, Hiroshi, (2005). Factors Relating to Organizational Commitment of Older Male Employees in Japan, *Journal of Cross - Cultural Gerontology*, 20(3), 181-190.
418. Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resouse Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
419. Yates, L. A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*. 7(1), Winter/Spring.
420. Yener, M., Yaldiran, M., Ergun, S. (2012). The Efect of Ethical Climate on Work Engagement, 8<sup>th</sup> International Strategic Management Conference. *Procedia – Social and Behavior Sciences*, 52(12), 724-733.
421. Yousef, D. A. (2000). The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between of control,role conflict and role ambiguity: A study in an Odlamic cuntry setting. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 283-298.
422. Yukl, Gary (2002). *Leadership in Organizations*, fourth edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
423. Yukl, Gary, Seifert, Charles & Chavez, Carolin (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire, *The Leadersip Quarterly*,19(5), 609-621.
424. Yukll G. Rubins M. Shahidul H. & Gregory P. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership, *Journal of Leadership & Ornaizational Studies*, DOI: 10.1177/1548051811429352, 20(1) 38-48.
425. Zenger, J. H. & Folkman, J. (2002): *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*, McGraw-Hill Trade, USA
426. Zhang, S., Chen, G.,Chen, X. P., Liu, D., & Johson, M. D. (2012). Relational versus collective identification within werkgroups: Conceptualization, measurement development, and nomological network building, doi:10.1177/0149206312439421, *Journal of Management*.
427. Zhou, Jing & George, Jennifer, M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
428. Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 11(1), 16-26.
429. Zhu, Weichun, He, Hongwei, Trevino, Linda, K., Chao, Melody, M., & Wang, Welyue (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs, *The Leadership Quarterly*, 26, 702-718.
430. Žemgulienė, J. (2013). Perceived Ethical Leadership And Job Involvement In The Economy Specific Context. *Organizations And Markets In Emerging Economies*. 41(7), 44-55.

## PRILOG:

Istraživanje etičnog ponašanja lidera u  
organizacijama kao faktor individualnih i organizacionih  
performansi



Univerzitet u Novom Sadu  
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"  
Zrenjanin

Upitnik:

Istraživanje uticaja etičnog ponašanja lidera na  
organizacione performanse u preduzećima u Srbiji

Poštovani,

Na Tehničkom fakultetu "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, pokrenuto je istraživanje u cilju utvrđivanja smera i intenziteta uticaja etičnog ponašanja lidera na pojedine organizacione ishode u preduzećima u Srbiji. Rezultati istraživanja biće dostupni svim zainteresovanim preduzećima i pojedincima. U planu je objavljivanje nekoliko radova u naučnim časopisima i na skupovima odgovarajuće tematike. Osim naučnog, istraživanje ima i praktični cilj. Praktični cilj istraživanja jeste da se, na bazi rezultata i zaključaka istraživanja, a sa aspekta etičnog ponašanja lidera, definišu predlozi i akcije za unapređenje organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.

Istraživanje se sprovodi anketiranjem srednjih menadžera u preduzećima u Srbiji. U tom smislu, Vaše mišljenje će biti od velikog značaja. Molimo Vas da svoje odgovore formirate iskreno i na osnovu lične procene.

Važna napomena: Anketa je anonimna. Samim tim, pojedinačni podaci ostaju tajni i koriste se isključivo u naučne svrhe!

Hvala Vam na saradnji!

S poštovanjem,

MSc. Dragana Sajfert  
e-mail:  
tel:

Zrenjanin, 2014.

<b>A) Podaci o ispitaniku</b>			
1.	Pol ispitanika:	Muški . . . . .	1
		Ženski . . . . .	2
2.	Godine starosti ispitanika:	Ispod 45 . . . . .	1
		Preko 45 . . . . .	2

<b>B) Podaci o direktoru</b>			
1.	Pol direktora:	Muški . . . . .	1
		Ženski . . . . .	2
2.	Godine starosti direktora:	Ispod 45 . . . . .	1
		Preko 45 . . . . .	2

<b>C) Podaci o preduzeću</b>			
1.	Nacionalno poreklo preduzeća:	Srbija . . . . .	1
		Drugo: _____	2
2.	Vlasnička struktura preduzeća:	Državno . . . . .	1
		Privatno. . . . .	2

**1. Upitnik za merenje kvaliteta odnosa zaposlenog sa nadređenim (kvalitet LMX odnosa)**

1. Imam poštovanje prema direktoru kao osobi. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
2. Direktor je osoba koju bi ljudi voleli da imaju za prijatelja. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
3. Zabavno je raditi sa direktorom. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
4. Direktor brani moje postupke pred drugim nadređenima, čak i ako ne zna tačno o kojoj problematiki je reč. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
5. Direktor bi me branio/la ukoliko bih bio/bila „napadnut/a” od strane drugih. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
6. Direktor bi me branio/la čak i kada bih napravio/la neku nenamernu grešku. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
7. Radim šta mi direktorka kaže čak i ako to izlazi iz okvira mojih radnih zaduženja. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
8. Spreman/na sam da uložim dodatne napore, izvan onih očekivanih, kako bih ispunio/la očekivanja direktora. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
9. Nije mi problem da dam sve od sebe kada je direktoru pitanju. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
10. Impresioniran/a sam znanjem koje direktor poseduje iz oblasti svoga rada. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
1	2	3
4	5	
11. Poštujem znanje i kompetencije direktoru vezi posla. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem

1	2	3	4	5
12. Divim se profesionalnim veštinama direktora.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5

## 2. Upitnik za merenje zadovoljstva komunikacijom

1. Informacije o nagrađivanju zaposlenih su javne.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
2. Postoje informacije koje su dostupne samo za odabrane članove preduzeća.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
3. Komunikacija sa drugim zaposlenima u mom odeljenju je precizna i slobodno se odvija.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
4. Informacije u vezi sa zahtevima moga posla su precizne i kompletne (radni zadaci su jasno prezentovani).				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
5. Pisana uputstva i izveštaji su jasni i kratki.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
6. Direktorje spreman da me sasluša ako imam neke primedbe.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
7. Direktorje spreman da ponudi rešenje za probleme u mom poslu.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
8. U slučaju hitnosti neophodne informacije se brzo prenose.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
9. Informacije potrebne za moj posao stižu na vreme.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
10. Komunikacija između odeljenja je aktivna (razmenjuju se potrebne informacije).				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
11. Informacije u vezi sa ciljevima i politikom preduzeća su celovite i pravovremene.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
12. Stavovi u vezi sa komunikacijom u preduzeću su u osnovi ispravni (razmeni informacija se pridaje veliki značaj).				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
13. Informacije u vezi sa politikom i ciljevima odeljenja su celovite.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
14. Sastanci su dobro organizovani, sa jasnim ciljem i kratki.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
15. Informacije u vezi sa finansijskim poslovanjem preduzeća su celovite.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
16. Lične novosti se saopštavaju kolegama (to održava „porodičnu atmosferu” među zaposlenima).				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
17. Glasine (ogovaranja, tračevi) nisu prisutne u preduzeću.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
18. Publikacije preduzeća su korisne i zanimljive.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5

19. Količina informacija u preduzeću je odgovarajuća. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
20. Zaposleni u mom preduzeću imaju smisla za komunikaciju (dobra je razmena informacija). Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
21. Informacije o uspesima i padovima preduzeća su dostupne zaposlenima. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
22. Konflikti među zaposlenima se rešavaju kroz razmenu mišljenja. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
23. Komunikacija u preduzeću mi pomaže da se osećam kao njen važan deo. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
24. Informacije u vezi sa napredovanjem u mom poslu su celovite i pravovremene. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
25. Informacije u vezi sa promenama u preduzeću su celovite i pravovremene. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
26. Komunikacija u preduzeću deluje motivišuće na dostizanje ciljeva preduzeća. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
27. Direktorje upoznat sa problemima sa kojima se zaposleni susreću i spreman je da pomogne u njihovom rešavanju. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
28. Moje angažovanje u poslu je zapaženo. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
29. Informacije o proceni mojih radnih dostignuća su kompletne i pravovremene. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
30. Uputstva, koja dobijam za rešavanje eventualnih problema u mom poslu, su korisna i pravovremena. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
31. Informacije o merama koje preduzima top menažment, a koje se odražavaju na rad preduzeća su kompletne i pravovremene. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
32. Informacije o tome kako se moj posao vrednuje u odnosu na druge zaposlene su mi dostupne. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
33. Direktorima u mene poverenje. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
34. Direktorje podržava. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
35. Moja radna grupa (tim, smena) je dobro formirana i odnosi u njoj su dobri. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7
36. Direktorje spreman da prihvati nove ideje. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	Potpuno se slažem	7

### 3. Upitnik za merenje zadovoljstva poslom

1. Osećam da sam adekvatno nagrađen/na za posao koji obavljam. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem	6
---	---	---	---	---	---	-------------------	---

2. Imam dovoljno mogućnosti za unapređenje svoga rada. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
3. Moj prvi nadređeni je kompetentan za posao koji obavlja. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
4. Zadovoljan/na sam sa beneficijama koje primam. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
5. Kada dobro uradim posao dobijam priznanje koje mi pripada. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
6. Pravila i procedure su odgovarajuće, tako da zapravo olakšavaju izvršavanje posla. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
7. Volim ljude sa kojima radim. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 7
8. Moj posao ima izražen smisao i značaj. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
9. Komunikacija u organizaciji je dobra. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
10. Povišice su česte i velike. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
11. Oni koji dobro rade svoj posao imaju fer šansu da budu promovisani. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
12. Moj nadređeni je fer prema meni. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
13. U poređenju sa drugim organizacijama, zadovoljan/na sam benefitima koje dobijamo u našoj organizaciji. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
14. Osećam da je posao koji obavljam cenjen. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
15. Moji pokušaji da uradim dobar posao uglavnom nisu blokirani. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
16. Mogu da radim bez dodatnih napora, zato što su moji saradnici kompetentni. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
17. Volim da obavljam poslove na svom radnom mestu. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
18. Ciljevi organizacije su mi jasni. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
19. Imam osećaj da sam dovoljno cenjen u organizaciji, s obzirom na to koliko sam plaćen/a. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
20. U poređenju sa drugim organizacijama, zadovoljan/na sam šansama za napredovanje koje imaju zaposleni u mojoj organizaciji. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
21. Moj prvi nadređeni pokazuje značajno interesovanje za osećanja zaposlenih. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6

22. Benefiti koje dobijamo su pravedni. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
23. Uobičajena su priznanja za one koji vredno rade. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
24. Ne moram mnogo da radim na svom radnom mestu. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
25. Zadovoljan/na sam svojim saradnicima. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
26. Informisan/a sam o tome šta se dešava u mojoj organizaciji. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
27. Ponosan/na sam na posao koji obavljam. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
28. Zadovoljan/na sam sa šansama za porast plate. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
29. Zaposleni uvek dobiju sve benefite (koje inače i treba da dobiju). Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
30. Imam poštovanje prema mom prvom nadređenom kao osobi. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
31. Mislim da su moji rezultati nagrađeni pravedno. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
32. Zadovoljan/na sam šansama za unapređenje. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
33. Ne postoje sukobi na radnom mestu. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
34. Uživam u poslu. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
35. Radni zadaci su dobro objašnjeni. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
36. Moj posao ne zahteva suviše administriranja. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6

#### 4. Upitnik za merenje organizacione posvećenosti

1. Veoma sam ponosan/na što radim za svoje preduzeće. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav 3	4	Potpuno se slažem 5
2. Želim da radim u svom preduzeću zauvek. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav 3	4	Potpuno se slažem 5
3. Želim da se istaknem kako bih pomogao/la svom preduzeću. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav 3	4	Potpuno se slažem 5
4. Čak i ako moje preduzeće ne stoji dobro finansijski, ne bih otišao/la u drugo preduzeće. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav 3	4	Potpuno se slažem 5
5. Osećam da sam deo preduzeća.					



Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
6. Uvek dajem svoj maksimum na radnom mestu, ne samo zbog sebe, već i zbog svog preduzeća.							Potpuno se slažem
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
7. Kada bi mi drugo preduzeće ponudilo više novca, to me ne bi navelo da ozbiljno razmišljam o promeni posla.							Potpuno se slažem
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
8. Svom prijatelju rado bih preporučio/la da se zaposli u mom preduzeću.							Potpuno se slažem
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
9. Veoma sam zadovoljan/na ako moj rad doprinosi dobrobiti preduzeća.							Potpuno se slažem
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5

### 5. Upitnik za merenje međusobnog poverenja na poslu

1. Rukovodstvo preduzeća iskreno uvažava mišljenje zaposlenih.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
2. Naše preduzeće ima sjajnu budućnost i ne mora da menja rukovodstvo.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
3. Ako imam poteškoća na radnom mestu, znam da će moje kolege pokušati da mi pomognu.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
4. Verujem da rukovodstvo donosi dobre odluke za budućnost preduzeća.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
5. Verujem da će mi ljudi sa kojima radim pomoći ako je to potrebno.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
6. Verujem da rukovodstvo efikasno radi svoj posao.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
7. Čvrsto verujem da će preduzeće uvek biti fer prema meni.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
8. Na većinu svojih saradnika se mogu osloniti (većina mojih saradnika uradi ono što kaže da će uraditi).							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
9. Imam puno poverenje u sposobnost i veštine svojih saradnika.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
10. Većina mojih saradnika će raditi svoj posao, čak i kada supervizori nisu u blizini.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
11. Mogu da se oslonim na svoje saradnike da će savesno raditi svoj posao.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7
12. Rukovodstvo preduzeća ne obmanjuje zaposlene.							U potpunosti se slažem	
Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	5	6	7

### 6. Upitnik za merenje nivoa finansijskih performansi

1. Produktivnost mog preduzeća.					
Veoma niska	Niska	Prosečna	Visoka	Veoma visoka	
1	2	3	4	5	
2. Profitabilnost mog preduzeća.					
Veoma niska	Niska	Prosečna	Visoka	Veoma visoka	

1	2	3	4	5
3. Tržišno učešće mog preduzeća.				
Veoma nisko	Nisko	Prosečno	Visoko	Veoma visoko
1	2	3	4	5
4. Rast prodaje mog preduzeća.				
Veoma niska	Niska	Prosečna	Visoka	Veoma visoka
1	2	3	4	5
5. Konkurentnost mog preduzeća.				
Veoma niska	Niska	Prosečna	Visoka	Veoma visoka
1	2	3	4	5
6. Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću.				
Veoma nizak	Nizak	Prosečan	Visok	Veoma visok
1	2	3	4	5
7. Plate zaposlenih u mom preduzeću.				
Veoma niske	Niske	Prosečne	Visoke	Veoma visoke
1	2	3	4	5

### 7. Upitnik za merenje etičnog ponašanja lidera na radnom mestu

1. Moj direktor sluša šta zaposleni imaju da kažu.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
2. Moj direktor pohvaljuje zaposlene koji se ponašaju etički i odgovorno.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
3. Moj direktor se u privatnom životu ponaša etički i odgovorno.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
4. Moj direktor uvek ima na umu ono što je u interesu zaposlenih.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
5. Moj direktor donosi fer i promišljene odluke.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
6. Moj direktor je osoba kojoj se može verovati.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
7. Moj direktor razgovara sa zaposlenima o poslovnoj etici.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
8. Moj direktor ličnim primerom pokazuje kako se radi na etičan način.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
9. Moj direktor priznaje uspeh, ne samo na osnovu rezultata, već i na osnovu načina na koji je ostvaren.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
10. Moj direktor, kada donosi odluke, uvek vodi računa o tome šta je ispravno.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
11. Moj direktora interesuje kako sam i kako se osećam.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
12. Moj direktor ima vremena za lične razgovore.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
13. Moj direktor obraća pažnju na moje lične potrebe.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
14. Moj direktor ima vremena za razgovor o emocijama u vezi sa poslom.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5

15. Moj direktor pokazuje interesovanje za moj lični razvoj. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
16. Moj direktor saoseća sa mnom kada imam probleme. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
17. Moj direktor brine o svojim zaposlenima / podređenima. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
18. Moj direktor razume da nisam odgovoran/na za probleme na koje ne mogu da utičem. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
19. Moj direktor razume da nisam odgovoran/na za probleme koji nisu pod mojom kontrolom. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
20. Moj direktor razume da nisam odgovoran/na za probleme koji nisu moja krivica. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
21. Moj direktor nikada ne gradi sopstveni uspeh na račun drugih. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
22. Moj direktor nije fokusiran samo na svoje ciljeve i interese. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
23. Moj direktor nikada ne manipuliše podređenima. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
24. Moj direktor dozvoljava da podređeni utiču na važne odluke. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
25. Moj direktor dozvoljava drugima da učestvuju u donošenju odluka. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
26. Moj direktor traži savet od podređenih u vezi strategijskih pitanja. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
27. Moj direktor uvažava mišljenje zaposlenih prilikom donošenja odluka. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
28. Moj direktor zaposlenima dodeljuje izazovne zadatke. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
29. Moj direktor mi dozvoljava da sam postavljam svoje radne ciljeve. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
30. Moj direktor želi da radi na ekološki ispravan način. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
31. Moj direktor pokazuje brigu za pitanja očuvanja životne sredine i održivog razvoja. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
32. Moj direktor stimuliše recikliranje stvari i materijala u našoj organizaciji. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
33. Moj direktor jasno objašnjava značaj kodeksa ponašanja i doslednost u njegovoj primeni. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
34. Moj direktor objašnjava zaposlenima značaj poštenog i odgovornog ponašanja. Uopšte se ne slažem	1	2	Neutralan stav	3	4	Potpuno se slažem	5
35. Moj direktor objašnjava zaposlenima kako da se ponašaju pošteno i odgovorno.							

Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
36. Moj direktor vodi računa da se zaposleni ponašaju pošteno i odgovorno.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
37. Moj direktor objašnjava posledice eventualnog neetičnog ponašanja zaposlenih.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
38. Moj direktor stimuliše rasprave o etičkim pitanjima među zaposlenima.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
39. Moj direktor pohvaljuje zaposlene koji se ponašaju pošteno i odgovorno.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
40. Moj direktor svakom zaposlenom objašnjava šta se od njega očekuje, po pitanju rezultata rada.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
41. Moj direktor objašnjava šta se očekuje od svakog člana grupe.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
42. Moj direktor objašnjava šta se očekuje od mene i mojih kolega.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
43. Moj direktor razjašnjava prioritete delovanja.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
44. Moj direktor razjašnjava ko je za šta odgovoran.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
45. Moj direktor ispunjava data obećanja.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
46. Verujem mom direktoru kada kaže da nešto treba da se uradi.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
47. Moj direktor poštuje svoje radne obaveze.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5
48. Moj direktor uvek stoji iza svojih reči.				
Uopšte se ne slažem	2	Neutralan stav	4	Potpuno se slažem
1		3		5

### 8. Upitnik za merenje organizacionog učenja

1. U mojoj organizaciji, zaposleni pomažu jedni drugima u učenju.					
Uopšte se ne slažem	2	3	4	5	Potpuno se slažem
1					6
2. U mojoj organizaciji, zaposleni dobijaju vreme koje nesmetano mogu da koriste za učenje.					
Uopšte se ne slažem	2	3	4	5	Potpuno se slažem
1					6
3. U mojoj organizaciji, zaposleni koji uče su nagrađeni.					
Uopšte se ne slažem	2	3	4	5	Potpuno se slažem
1					6
4. U mojoj organizaciji, zaposleni daju otvorene i iskrene povratne informacije jedni drugima.					
Uopšte se ne slažem	2	3	4	5	Potpuno se slažem
1					6
5. U mojoj organizaciji, kada zaposleni iskažu svoj stav, oni takođe pitaju šta drugi misle.					
Uopšte se ne slažem	2	3	4	5	Potpuno se slažem
1					6
6. U mojoj organizaciji, zaposleni su posvećeni izgradnji međusobnog poverenja.					

Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
7. U mojoj organizaciji, timovi imaju slobodu da prilagode svoje ciljeve po potrebi.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	7
8. U mojoj organizaciji, timovi koriguju svoje delovanje na bazi grupnih diskusija ili prikupljenih podataka.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
9. U mojoj organizaciji, timovi su uvereni da će organizacija raditi u skladu sa njihovim preporukama.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
10. Moja organizacija stvara sistem za merenje odstupanja između trenutnog i očekivanog učinka.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
11. Moja organizacija stečeno znanje daje na uvid svim zaposlenima.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
12. Moja organizacija meri rezultate (efekte) uloženog novca, vremena i resursa na obuku zaposlenih.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
13. Moja organizacija odaje priznanje zaposlenima koji preuzimaju inicijativu.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
14. Moja organizacija daje zaposlenima kontrolu nad resursima koji su im potrebni da ostvare svoj radni zadatak.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
15. Moja organizacija podržava zaposlene koji preuzimaju razuman rizik.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
16. Moja organizacija podstiče zaposlene da razmišljaju sistemski i globalno.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
17. Moja organizacija saraduje sa lokalnom zajednicom u cilju ispunjenja zajedničkih potreba i interesa.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
18. Moja organizacija podstiče zaposlene da, pri rešavanju problema, traže odgovore u bilo kom delu i na bilo kom nivou organizacije.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
19. U mojoj organizaciji, lideri, mentori i treneri su oni koji rukovode i imaju visok ugled.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
20. U mojoj organizaciji, lideri su uvek spremni da uče.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
21. U mojoj organizaciji, lideri vode računa da postupci organizacije budu u skladu sa njihovim ličnim vrednostima.					
Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6