

**Pregledni članak**

UDK: 005.322:005.72

005.73

doi: 10.5937/ekonhor1602139S

## SLEDBENICI U PROCESU ORGANIZACIONOG LIDERSTVA: OD ATRIBUCIJE DO PODELJENOG VOĐSTVA

Vesna Stojanović Aleksić\*

*Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu*

Bez obzira na činjenicu da je najveći broj teorija i modela liderstva fokusiran isključivo na lidera kao centralnu figuru leaderskog procesa, postoji potreba da se skrene pažnja na značaj i ulogu sledbenika u procesu organizacionog liderstva, što je osnovni predmet istraživanja ovog rada. Noviji pristupi liderstvu daju okvir za proučavanje recipročnih uticaja u leaderskom procesu, u kojima se ponašanje lidera pojavljuje i kao nezavisna i kao zavisna promenljiva u isto vreme. Cilj rada je da se ukaže na nužnost prilagođavanja leaderskih stilova karakteristikama sledbenika, i podsticanja aktivne uloge sledbenika u liderstvu, kao osnovnog preduslova efektivnosti kompletnog leaderskog procesa. U radu je razmatrana evolucija uloge sledbenika u organizacionom liderstvu, kroz različite pristupe i modele vođstva, od pripisivanja potencijalnih leaderskih osobina kroz proces atribucije, preko uticaja karakteristika sledbenika na odabir dominantnog leaderskog stila, do ravnopravnog učešća u leaderskom procesu, reflektovanog u konceptima uslužnog liderstva i podeljenog vođstva.

**Ključne reči:** organizacija, liderstvo, sledbenici, leaderski process, organizaciono ponašanje

JEL Classification: L26, D23, O31, M13

### UVOD

Iako se vođstvo, kao višedimenzionalni proces, formira pod uticajem velikog broja faktora i determinisano je karakteristikama situacije, kod određenog broja istraživača ostaje uverenje da je kompletan leaderski proces, u najvećoj meri, uslovljen osobinama samog lidera, kao ključne figure i njegovog suštinskog nosioca. Prve teorije liderstva su u fokusu leaderskog

procesu imale isključivo lidera, pri čemu se poimanje liderstva zasnivalo na shvatanju da se lideri rađaju sa specifičnim osobinama, kvalitetima i sposobnostima koje im omogućavaju da se nametnu kao vođe, odnosno, da u ispoljavanju leaderskih veština postoji izvesna predodređenost (Stoner & Freman, 2012). Na temelju ovih shvatanja razvijene su tzv. teorije velikog čoveka (*great man theories*), koje su dominirale u početnim fazama istraživanja liderstva, a koje su zagovarale stanovište da se ljudi rađaju kao vođe, i da su veliki lideri rođeni sa predispozicijama koje su ih promovisale u izuzetne političke i organizacione vođe

\* *Korespondencija:* V. Stojanović Aleksić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Đ. Pucara 3, 34000 Kragujevac, Republika Srbija; e-mail: vesnasa@kg.ac.rs

(Yukl, 1998). Pod okriljem ovih pristupa, razvijena su istraživanja ljudskih osobina koje predstavljaju bazu za formiranje liderskog potencijala, odnosno razvoj lidera u okviru preduzeća i drugih organizacija, koja su dovela do formulisanja teorija koje fenomen liderstva objašnjavaju isključivo kroz set ličnih osobina njegovih nosilaca, odnosno, lidera, pri čemu uloga sledbenika u liderskom procesu nije razmatrana (Northouse, 2008). Činjenica je da su segmenti ovog pristupa i danas aktuelni i da je, u bilo kojoj studiji o liderstvu, teško zaobići lične karakteristike lidera, kao i da je većina klasičnih i savremenih stilova vođstva, u krajnjoj liniji, refleksija upravo personalnih karakteristika. Međutim, jasno je da se liderstvo ne može posmatrati i tumačiti isključivo kroz prizmu fizičkih, mentalnih i socijalnih odlika lidera, već i iz ugla karakteristika ostalih konstituenata liderskog procesa, odnosno, njegovih sledbenika.

Liderstvo podrazumeva sposobnost uticanja na sledbenike, sa ciljem ostvarenja organizacionih ciljeva, koristeći odgovarajuće motivacione tehnike bazirane na moći i formalnom ili neformalnom autoritetu (Isam, Rehman & Ahmed, 2013, 81). U ovom procesu sledbenici imaju važnu ulogu, jer način na koji je uticaj lidera percipiran od strane sledbenika određuje, recipročno, ponašanje sledbenika u liderskom procesu. Proces liderstva, dakle, obuhvata set aktivnosti koje uključuju lidera i sledbenike, koji zajednički rade na ostvarivanju organizacionih ciljeva, i podrazumeva višeznačne relacije, koje se mogu ostvariti jedino aktivnim učešćem svih relevantnih subjekata liderskog procesa. Ovo implicira 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 (Yukl, 1998; Northouse, 2008; Daft, 2011). Jasno je da se radi o socijalnom procesu, koji nikada ne može biti jednosmeran, pa se zbog toga ne sme posmatrati isključivo iz vizure lidera, već i iz ugla ostalih konstituenata. Ponašanje lidera, liderski stilovi i izgrađene interpersonalne relacije višestruko utiču na sledbenike, ali i obrnuto, zbog čega je neophodno istražiti različite aspekte fenomena liderstva iz

ugla sledbenika, što predstavlja osnovni predmet istraživanja ovog rada.

Razmatranje uloge sledbenika u procesu liderstva značajno je iz više razloga. Najpre, zbog činjenice da se svi ljudi, pre ili kasnije, nađu u prilici da budu nečiji sledbenici (Kelley, 1988). Ovo se odnosi čak i na lidere sa pozicijom autoriteta, s obzirom na situacionu prirodu liderstva, odnosno, na činjenicu da lider u jednoj može postati sledbenik u drugoj situaciji, i obrnuto. Ono što je, međutim, posebno značajno, vezano je za to da su sledbenici imanentni samoj prirodi liderskog procesa, koji, po definiciji, podrazumeva recipročnu relaciju i uzajamnu razmenu uticaja u odnosu lider - sledbenik.

Cilj rada je da se ukaže na značaj uloge sledbenika u liderskom procesu, odnosno, na činjenicu da je kvalitet liderskog procesa, pored karakteristika lidera, značajno uslovljen karakteristikama sledbenika, koji nisu samo pasivni učesnici ovog procesa, već imaju aktivnu ulogu (ponekad i ključnu) u njegovom kreiranju i funkcionisanju. Sledstveno ovome, cilj je da se ukaže na nužnost prilagođavanja liderskih stilova karakteristikama sledbenika, i podsticanje aktivne uloge sledbenika, kao osnovnog preduslova efektivnosti kompletnog liderskog procesa.

U skladu sa postavljenim predmetom i ciljem istraživanja, koncipirana je naučna hipoteza da je kvalitet liderskog procesa, pored karakteristika lidera, uslovljen i karakteristikama sledbenika, odnosno, da postoji međuzavisnost efektivnosti liderskog procesa i aktivne uloge sledbenika u tom procesu.

U radu je primenjena kvalitativna metodologija, zasnovana na deskriptivnom proučavanju, komparaciji i interpretaciji naučnih dostignuća izdvojenih kao relevantnih u okviru definisanog problemskog područja, radi sintetizovanja različitih stavova, na bazi kojih su izvedeni generalni zaključci o ulozi sledbenika u liderskom procesu. Teorijska verifikacija ostvarena je primenom metoda analize i sinteze, dedukcije i indukcije, sa ciljem da se apstrakcijom i generalizacijom dođe do adekvatnih opštih zaključaka.

Imajući u vidu opredeljeni predmet istraživanja, cilj i naučnu hipotezu, rad je, nakon uvodnih razmatranja, strukturiran u četiri dela. U prvom delu ukazuje se na značaj atribucije, kao jedne od suštinskih uloga

sledbenika u oblikovanju leaderskog procesa. Zatim se, u drugom delu rada, razmatraju rani pristupi koji u analizu leaderskog procesa uključuju i perspektivu sledbenika, kao što su modeli o uslovljenosti leaderskih stilova stepenom zrelosti sledbenika, a zatim i teorije orijentisane na ulogu lidera u procesu motivisanja sledbenika na putu realizacije organizacionih ciljeva. U trećem delu rada predstavljen je koncept razmene lider-sledbenik, baziran na ideji individualiziranog liderstva, odnosno, uspostavljanja pojedinačnih odnosa lidera sa sledbenicima, dok su u četvrtom delu analizirani pristupi liderstvu koji u fokusu imaju sledbenike kao primarne nosioce leaderskog procesa, oličene u konceptima uslužnog liderstva i podeljenog vođstva.

## ULOGA ATRIBUCIJE U LIDERSKOM PROCESU

U kontekstu proučavanja najznačajnijih uloga sledbenika u procesu liderstva, specifičan način viđenja dinamike leaderskog procesa dala je atributivna teorija, ili teorija „pripisivanja“ (Yukl, 1998; Bowditch, Buono & Stewart, 2008; Northouse, 2008). Ova teorija sugerise da se leaderski proces, u najvećoj meri, bazira na percepciji sledbenika, pri čemu percepcija leaderskih osobina, sposobnosti i stilova, zavisi od kognitivnih kapaciteta sledbenika da u određenim osobama vide karakteristike koje se uklapaju u mentalnu šemu osobina koje bi jedan lider trebalo da poseduje. Ukoliko sledbenici poseduju implicitne pretpostavke o tome kako u određenoj situaciji lider treba da izgleda i da se ponaša, oni su skloni da svakome ko usvoji određene aspekte takvog ponašanja pripisuju leaderske sposobnosti, bez obzira na to da li ih osoba realno poseduje ili ne. Drugim rečima, ukoliko je ponašanje određenog pojedinca dovelo do pozitivnih efekata i rezultata, svaki put kad se ti efekti ponove, sledbenik će osobi koja je povezana sa rezultatom pripisati sposobnosti lidera, bez obzira na to da li je rezultat zaista posledica njenih leaderskih sposobnosti, ili ne.

Svaki leaderski proces zasniva se na snažnoj interakciji lidera i ljudi koji ga slede, pri čemu se suštinski segment interakcija ogleda u procesima personalne identifikacije i internalizacije (Shamir, House & Arthur,

1993; Yukl, 1998). Personalna identifikacija sa liderom predstavlja jedan od ključnih elemenata u razvoju liderstva i prisutna je kod svih sledbenika, a posebno je karakteristična za sledbenike sa problemima ličnog identiteta, niskim samopouzdanjem i visokom potrebom za zavisnošću od autoriteta. Pojednostavno značajan jeste i proces socijalne identifikacije, koja podrazumeva sklonost ljudi da sebe definišu primarno kroz članstvo u određenoj grupi ili organizaciji, doživljavajući ga kao najvažniji deo svog socijalnog identiteta (Shamir, House & Arthur, 1993; Yukl, 1998). Kada je socijalna identifikacija visoka, ljudi su spremni da svoje individualne potrebe podrede grupnim, žrtvujući lične interese u korist grupe i lidera, pripisujući lideru one osobine koje su od strane sledbenika percipirane kao poželjne, bez obzira na to da li ih lider realno poseduje, ili ne. Efektivni lideri su u stanju da povećaju stepen socijalne identifikacije na različite načine (na primer, dajući grupi specifična obeležja, simbole, rituale, čineći je na taj način različitom od drugih grupa), povećavajući, istovremeno, svoj uticaj na sledbenike u gupi.

Drugi segment uticaja lidera grupe na sledbenike kroz proces atribucije, ogleda se u internalizaciji. U tom procesu se sistem vrednosti sledbenika povezuje sa vrednostima grupe, odnosno, čitave organizacije, tako što se sledbenici podstiču da slobodno izraze sopstvene vrednosti i očekivanja, koje se, zatim, inkorporiraju u misiju, viziju i ciljeve organizacije (Shamir, House & Arthur, 1993). Na taj način, podstiče se unutrašnja motivacija, i ljudi su ohrabreni da se orijentišu na interne motivacione faktore, kao što su samoizražavanje, napredovanje i samopoštovanje, a da to ne bude u suprotnosti sa organizacionim interesima. Atribucija u fazi internalizacije ogleda se u pripisivanju lideru vrednosti kompatibilnih sa vrednosnim sistemom sledbenika, nakon čega se lider percipira kao neko sličan sledbenicima, i samim tim, vredan angažovanja i ulaganja sledbeničke energije. Ova varijanta atribucije poznata je pod nazivom „egocentrična atribucija“, a odnosi se na prirodnu sklonost svakog pojedinca da bolje vrednuje osobe koje procenjuje sličnim sebi, po bilo kom kriterijumu (ponekad i prema atributima vezanim za fizički izgled).

Procesi identifikacije i internalizacije u liderstvu olakšani su potrebom sledbenika da se poistovete sa liderom čije osobine predstavljaju predmet idealizacije i divljenja, u toj meri da odobravanje i prihvatanje od strane vođe postaje najznačajnije merilo vrednosti sledbenika. Mnogi sledbenici prihvatanje od strane lidera vide kao primarni izvor motivacije, s jedne strane, dok su, s druge strane, motivisani strahom od liderovog neodobravanja i odbacivanja.

Osim kroz odnos lidera i sledbenika, atribucija u leaderskom procesu odvija se i kroz interakcije između samih sledbenika. Ovaj proces, koji se naziva i „socijalna kontaminacija“ (Meindl, 1990), objašnjava razvoj liderstva u slučajevima kada ne postoji direktna interakcija između lidera i sledbenika, pa se ne može ni pojaviti neposredni uticaj lidera. Tzv. socijalna kontaminacija podrazumeva spontano širenje emocija i reakcija u određenoj grupi, što se dešava nakon popuštanja inhibicija usled toga što je član grupe observirao isto ili slično ponašanje kod drugog člana grupe. Veruje se, naime, da je pravi socijalni identitet ljudi inhibiran socijalnim normama i standardima prihvatljivog ponašanja, i da se ljudi najčešće ne ponašaju u skladu sa svojom prirodom, već u skladu sa pravilima grupe u koju žele da se uklupe (Meindl, 1990). Ukoliko se pojavi lider čije ponašanje odudara od ustaljenih normi, on će najbrže biti prihvaćen od strane onih članova koji dele najniži stepen identifikacije sa grupom. Zbog toga što se teško identifikuju sa grupom, ovi članovi će težiti da se identifikuju sa liderom, oponašajući njegovo nespecifično ponašanje, verbalne i neverbalne poruke, simbole, rituale i slično. U kontaktu sa ovim članovima grupe i ostali članovi će, usled socijalne kontaminacije, vremenom prihvatiti takvo ponašanje, čak i ukoliko im je na početku izgledalo neprihvatljivo. Što više mehanizmi inhibicije budu popuštili, to će članovi grupe slobodnije prihvatiti model novog ponašanja, i onda kada se ne nalaze u neposrednom kontaktu sa liderom, što je rezultat međusobne interakcije i oponašanja sledbenika (Meindl, 1990). Atributi liderstva biće pripisani vođi grupe, zbog potrebe pojedinaca da racionalizuju svoja osećanja i svoje ponašanje (Conger & Kohungo, 1990). Pošto su ljudi već prihvatili ponašanje lidera koje ne odgovara uobičajenim socijalnim normama, opravdaće to pripisivanjem lideru izuzetnih

kvaliteta i sposobnosti (ako neko ima toliko kvaliteta, prihvatljivo je identifikovati se sa njim). U ovome se upravo ogleda suština atribucije u leaderskom procesu: pripisivanje leaderskih atributa članu grupe čije je ponašanje percipirano kao leadersko, bez obzira na njegove realne osobine (Conger & Kohungo, 1990). U savremenim uslovima, upotrebom medija masovnog komuniciranja, društvenih mreža i interneta, proces socijalne kontaminacije se odvija neuporedivo brže nego ranije, a atribucija se realizuje sve češće bez neposrednog prisustva lidera.

Postoje obrasci ponašanja lidera koji više pogoduju procesu atribucije. Tako će, na primer, više sposobnosti biti pripisano lideru čija se vizija nalazi u značajnoj diskrapanci u odnosu na postojeće stanje stvari, kao i liderima koji koriste nekonvencionalne metode njenog ostvarivanja (što strategija ostvarenja ciljeva više odstupa od uobičajene, to će se lideru pripisati više ekstra sposobnosti). Ovo, takođe, važi i za lidere koji su skloni preuzimanju ekstremno visokog rizika, naročito ukoliko je to što rizikuju vezano za njihov lični status i poziciju, kao i za one koji ispoljavaju izuzetno visok nivo samopouzdanja, entuzijazama i energije (Meindl, 1990).

## RANO SAGLEDAVANJE ULOGE SLEDBENIKA U LIDERSKOM PROCESU

Kao odgovor na univerzalistička nastojanja teorija ličnosti da definišu osobine, ponašanja i principe liderstva koji bi bili opštevažeći za najveći broj situacija, stavljajući lidera u centar leaderskog procesa, pojavljuju se teorije koje akcentiraju fleksibilan pristup vođenju i nužnost uspostavljanja korespondencije između ponašanja i stila lidera i zahteva konkretne situacije. Ove teorije i modeli razvijeni su kao posledica uverenja da razumevanje leaderskog procesa mora uključiti i konceptualizaciju različitih situacionih varijablii, od kojih se najznačajnijom smatraju karakteristike sledbenika.

Jedan od prvih modela koji je pomerio fokus proučavanja leaderskog procesa sa lidera na sledbenike, jeste model situacionog liderstva P. Hersey-a i K. Blanchard-a (1989), koji zagovaraju ideju da se odnos

između dve bazične dimenzije ponašanja lidera (orijentisanost na zadatke i orijentisanost na ljude) formira u zavisnosti od karakteristika sledbenika. Hersey-Blanchard-ov model liderstva bazira se na uspostavljanju relacija između liderskih stilova usmeravanja i socijalne podrške članovima grupe, s jedne strane, kao i spremnosti, odnosno, zrelosti sledbenika koju oni ispoljavaju u obavljanju specifičnih zadataka, s druge strane. Upravo ova situaciona varijabla predstavljala je novu dimenziju liderskog procesa u odnosu na prethodne, a njenim isticanjem u prvi plan akcentira se uloga sledbenika kao značajnog faktora svakog procesa liderstva. Na ovaj način, središte pažnje pomeren je sa lidera na sledbenike, čija se uloga smatra ključnom, kako zbog toga što su oni ti koji mogu da prihvate ili odbace lidera, tako i zbog činjenice da njihove karakteristike determinišu liderski stil koji će biti primenjen u konkretnoj situaciji.

Za razliku od shvatanja zrelosti u apsolutnom smislu, pojam zrelosti u situacionoj teoriji liderstva, u organizacionom smislu, tumači se kao „sposobnost i spremnost ljudi da usmeravaju svoje ponašanje u pravcu ostvarenja određenog zadatka“ (Hersey & Blanchard, 1989). Zrelost se, dakle, u ovom slučaju, posmatra kao relativna kategorija u odnosu na konkretni zadatak i okolnosti, što implicira da pojedinac ili grupa mogu biti spremni i sposobni za obavljanje jednog, ali ne i za obavljanje drugog posla. Koncept zrelosti u Hersey-Blanchard-ovom modelu sastoji se iz dve ključne komponente (Hersey & Blanchard, 1989):

- poslovna zrelost (sposobnost), ogleda se u znanju, iskustvu i obučenosti da se obavi određeni zadatak bez direktnog usmeravanja i nadgledanja;
- psihološka zrelost (spremnost), podrazumeva motivisanost i volju da se nešto preduzme, što uključuje posvećenost, samopouzdanje i spremnost da se preuzme odgovornost.

Kombinacija navedenih komponenata definiše stepen zrelosti, koja se izražava kroz nivoe, pri čemu različiti nivoi zrelosti u matrici „orijentisanost na zadatak/ orijentisanost na interakcije“, impliciraju primenu različitih liderskih stilova (Hersey & Blanchard, 1989). Suština ovog modela liderstva ogleda se u činjenici

da nivo zrelosti sledbenika determiniše optimalni vid ponašanja lidera, u smislu da sa porastom zrelosti i spremnosti sledbenika, raste orijentisanost lidera na interakcije i podršku, dok sa opadanjem zrelosti raste primena direktivnih stilova vodstva.

Teorija put-cilj, koja je u značajnoj meri promovisala ulogu sledbenika u liderskom procesu, orijentisana je na motivaciju sledbenika u odnosu lider-sledbenik, radi povećanja i zadovoljstva pa, samim tim, i većeg angažovanja sledbenika u procesu realizacije organizacionih ciljeva (House, 1971). Motivaciona funkcija lidera u ovom procesu sastoji se u povećanju nagrada sledbenicima za ostvarene rezultate i stvaranju puta za lakše dobijanje nagrada, kroz objašnjavanje, uklanjanje prepreka i povećanje mogućnosti za ostvarenje zadovoljstva obavljanjem posla. Osnova teorije put-cilj nalazi se u shvatanju da će lideri biti efektivni u stepenu u kom upotpunjuju okruženje u kom njihovi sledbenici rade, putem neophodnih pojašnjenja delegiranih zadataka, kako bi osigurali da sledbenici mogu da ostvare organizacione ciljeve, da osećaju lično zadovoljstvo i da dobiju adekvatne nagrade za ostvarene ciljeve (House, 1996; Kamisah & Wafa, 2014). Lideri će uspešno motivisati sledbenike ako učine poslovne rezultate poželjnim i ako pomognu sledbenicima da razumeju ponašanja i strategije koje vode ostvarenju željenih rezultata i nagrada (House & Mitchell, 2000; Knight, Shteynberg & Hanges, 2004). Način na koji će sledbenici doživljavati nagradu zavisi u velikoj meri od stila liderstva - ukoliko lideri pružaju pomoć i podršku, obezbeđujući jasan pravac akcije i put ostvarenja cilja, onda i samo ponašanje lidera može biti doživljeno kao specifična nagrada.

Teorija se zasniva na dve generalne pretpostavke. Prvo, ponašanje lidera prihvatljivo je i zadovoljavajuće za sledbenike jedino u meri u kojoj je percipirano kao izvor trenutne ili instrument za ostvarenje buduće satisfakcije. Drugo, ponašanje lidera delovaće motivišuće u meri u kojoj se zadovoljenje potreba sledbenika dovede u funkciju sa efektivnim performansama, pri čemu lider mora da doprinese stvaranju okruženja koje će stimulisati veće performanse, obezbeđujući podršku i pomoć. S tim u vezi, R. J. House (1996) je smatrao da se osnovne funkcije lidera mogu ostvariti primenom jednog od četiri stila liderskog ponašanja:

- direktivni stil - lider naglašava formalne aktivnosti, obezbeđuje jasnu direktivu, planove, pravila, procedure i standarde;
- podržavajući stil - lider ukazuje pažnju članovima grupe i kreira klimu emotivne podrške, ponaša se prijateljski i tretira podređene kao sebi ravne;
- participativni stil - lider se konsultuje sa sledbenicima i razmatra njihove ideje prilikom donošenja odluka;
- stil orijentisanja postignućima - lider ohrabruje zaposlene da preuzmu komplikovane zadatke, postavlja izazovne ciljeve, nagrađuje izuzetne rezultate i podstiče samopouzdanje zaposlenih.

Koji će liderski stil dominirati u određenim okolnostima, zavisi od niza kontingentnih varijabli, koje su u okviru modela put-cilj svrstane u dve grupe:

- personalne karakteristike sledbenika, kao što su lokus kontrole, sposobnost obavljanja zadatka, potreba za postignućima, iskustvo i potreba da se zadatak jasno definiše;
- karakteristike okruženja, kao što su stepen strukture zadataka, sistem formalnog autoriteta i karakteristike radne grupe.

Pomenute karakteristike predstavljaju situacione moderatore koji determinišu potencijal za povećanje motivacije sledbenika, kao i liderski stil koji će najbolje odgovarati određenim uslovima. Procena situacionih faktora može omogućiti predviđanje efekata uticaja pojedinih liderskih stilova na stavove i performanse zaposlenih, pa, samim tim, i izbor adekvatnog stila u konkretnim okolnostima. Tako, na primer, kada je zadatak stresan, opasan ili, pak, dosadan i destimulirajući, podržavajući stil može da doprinese povećanju samopouzdanja, smanjenju anksioznosti i minimiziranju neprijatnih aspekata posla, što će dovesti do povećanja satisfakcije i radnih napora sledbenika. Ukoliko je zadatak nestrukturiran i kompleksan, podređeni neiskusni, a postoji slaba formalizacija pravila i procedura, tada će direktivno liderstvo biti najprikladniji stil koji će generisati veću satisfakciju i veće napore. Direktivno ponašanje redukuje nejasnoće koje postoje kada uloge i zadaci nisu jasno definisani,

pa je neophodno razgraničiti odgovornosti, utvrditi pravila i obezbediti precizne smernice delovanja. Stil ponašanja orijentisan na dostignuća adekvatan je u slučajevima nerepetitivnih zadataka koji predstavljaju svojevrsni izazov za zaposlene, te im je neophodno povećati samopouzdanje i podstaći očekivanje da će uspešno i kompetentno ostvariti postavljeni cilj, dok je participativni stil primeren situacijama u kojima je neophodno da sledbenici budu uključeni u donošenje odluka, kao i u slučajevima kada podređeni imaju snažnu potrebu za samostalnošću i nezavisnošću.

Najznačajnije implikacije teorije zrelosti sledbenika i teorije put-cilj, odnose se na potvrdu stava da lideri mogu posedovati i koristiti više od jednog stila liderstva, i da je izbor liderskog stila direktno determinisan karakteristikama i potrebama sledbenika.

## INDIVIDUALIZIRANI PRISTUP LIDERSTVU: TEORIJA RAZMENE LIDER- SLEDBENIK

Rane teorije liderstva posmatrale su liderstvo kao aktivnost koju lideri preduzimaju prema svim svojim sledbenicima, članovima iste grupe, uniformno, koristeći tzv. prosečan liderski stil (Northouse, 2008). Novija istraživanja dovode u pitanje ovu pretpostavku, ukazujući na činjenicu da lider uspostavlja specifičan odnos sa svakim svojim sledbenikom pojedinačno, i da se taj odnos ostvaruje putem razmene koja se vrši kroz razvijene interpersonalne odnose, što znači da se lider najčešće ne ponaša isto prema svim svojim sledbenicima, već sa nekima uspostavlja odnose razmene višeg, a sa nekima nižeg kvaliteta.

Za razliku od prethodnih teorija i pristupa liderstvu, koje ovaj proces posmatraju kroz uspostavljanje odnosa lidera i čitave grupe, dvosmerni pristup fokusira se na relaciju lider - pojedinačni član grupe, ukazujući da liderstvo nije proces koji se uniformno manifestuje prema svim članovima organizacije, već da lider formira specifičan odnos sa svakim članom grupe pojedinačno, što implicira da se ne može govoriti o ponašanju generalno orijentisanom na zadatak ili na međuljudske odnose, već se mora razmatrati svaka

interakcija lider-sledbenik pojedinačno (Graen & Uhl-Bien, 1995; Yukl, 1998; Green, 2008; Daft, 2011).

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. Bazična premisa ovog pristupa zasniva se na ideji recipročnog uticaja lidera na sledbenike, koji može poprimiti dve različite forme. Smatra se, naime, 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 (Northouse, 2008). U razmeni sa ovim članovima grupe ispoljava se relativno nizak nivo međusobnog uticaja, koji se zasniva, uglavnom, na legitimnim izvorima moći i autoriteta, a realizuje se u okviru formalno definisanih pravila i procedura. Kompleksniji odnosi razmene, koji se uspostavljaju sa preferiranim članovima grupe, podrazumevaju da ovi članovi dobijaju više pažnje, priznanja i mogućnosti za napredovanje, ali za uzvrat se od njih očekuje i veće angažovanje, posvećenost ciljevima i zadatku, kao i veća lojalnost lideru.

Članovi unutrašnje grupe, sa kojima se uspostavljaju bliski odnosi u razmeni, biraju se na osnovu veština sledbenika, njihove motivacije za preuzimanje odgovornosti, i stepena u kom lideri smatraju da sledbenicima mogu verovati. Sledbenici koji pokazuju viši stepen efikasnosti i imaju slične karakteristike ličnosti kao lider, pre će postati članovi unutrašnje grupe, zbog efekta tzv. egocentrične atribucije (Schyns, Kroon & Moors, 2008). Ovi sledbenici doprinose obavljanju zadatka više nego što se od njih očekuje prema formalnim zahtevima posla, i preuzimaju odgovornost za obavljanje poslova koji su najkritičniji za uspeh organizacije. Oni imaju poseban tretman od strane lidera, u smislu da im se obezbeđuje veća količina informacija, veća posvećenost, pažnja, podrška u razvoju karijere, razumevanje, uživaju veće poverenje i brigu lidera (Jiang, Law & Sun, 2014). 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 (Sue-Chan, Chen & Lam, 2011). Ovi sledbenici su zadovoljniji poslom, postižu bolje performanse, veću kreativnost i inovativnost, i posvećeniji su organizaciji od sledbenika iz spoljašnje grupe (Van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006; Lee, 2008; Moss, Sanchez, Brumbaugh & Borkowski 2009; O'Donnell, Yukl & Taber, 2012; Abu Elanain, 2014). Sledbenici iz unutrašnje grupe ređe napuštaju posao i imaju više ocene radnog učinka. Lideri i sledbenici sa kojima 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 (Moss *et al*, 2009; Jiang *et al*, 2014).

Članovi spoljašnje grupe obavljaju, uglavnom, rutinske zadatke (Stewart & Johnson, 2009), i imaju formalne odnose sa nadređenima, koji se karakterišu niskim poverenjem, nedostatkom pažnje, podrške i manjim mogućnostima za nagrade (Moss *et al*, 2009). Sledbenici iz spoljašnje grupe obavljaju isključivo zadatke za koji su angažovani i koji su u skladu sa formalnim opisom njihovog posla (Abu Elanin, 2014), imaju manje kontakata sa liderom, manje resursa i ograničen pristup informacijama. Lider im pruža podršku i pomoć, ali isključivo u meri onoga što je njegova dužnost i profesionalna obaveza. 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 (Loi, Mao & Ngo, 2009).

Novija istraživanja u ovoj oblasti fokusirana su na nastojanja da se razvije model razmene, koji bi omogućio uspostavljanje efektivnih relacija lidera sa svim članovima grupe, bez obzira na činjenicu da su te relacije i dalje bazirane na individualiziranim odnosima. Akcenat je 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, lider sagledava svakog sledbenika nezavisno, i tretira ga kao individu, razvijajući na taj način poseban vid tzv. „individualiziranog

liderstva", koje podrazumeva aktivni razvoj pozitivnih odnosa sa svim članovima grupe, iako taj odnos poprima drugačiju formu za svakog pojedinca (Daft, 2011). To znači da lider u svojim nastojanjima može manifestovati različite vidove ponašanja istovremeno, s tim da će prema nekim pojedincima ispoljavati više pažnje i obzira, u skladu sa orijentacijom na interakcije, a prema drugima više direktivnog ponašanja, u skladu sa orijentacijom na zadatak, sve u zavisnosti od njihovih individualnih karakteristika.

Sistemska perspektiva ove teorije sugerise mogućnost ekspanzije vertikalne dvosmerne veze na druge pravce, što implicira uspostavljanje odnosa razmene lider-sledbenik izvan tradicionalnih granica funkcija i diviziona, pa čak i izvan organizacionih okvira. Ovo podrazumeva nastojanja da se liderski odnosi prošire tako da obuhvate sve relevantne stakeholder-e, omogućujući lideru da svoje sposobnosti selektivno koristi, kreirajući pozitivne odnose sa što većim brojem ljudi, i šireći na taj način polje svog uticaja.

## KONCEPTI USLUŽNOG LIDERSTVA I PODELJENOG VOĐSTVA

Uslužno liderstvo predstavlja perspektivu procesa liderstva u potpunosti usmerenog na sledbenike, u kojoj se uloga lidera ne doživlja kao direktivna ni u jednom segmentu, već isključivo kao podržavajuća, a glavna težnja lidera nije da dominira, već da pomaže svojim sledbenicima (Greenleaf, 1998). Prema ovom konceptu, pozicija lidera ne obezbeđuje privilegije, već obavezuje, i mora se zaslužiti pružanjem podrške i pomoći sledbenicima. „Jedini autoritet koji treba prihvatiti je onaj koji se dobija u zamenu za pružanje pomoći. Jedini lideri koje treba slediti su oni koji su se dokazali kao pomoćnici, spremni da najpre služe, a tek nakon toga da vode“ (Greenleaf, 1998, 25).

Za razliku od tradicionalnog liderstva koje efikasnost liderskog procesa meri klasičnim output-ima, uslužno liderstvo posmatra efikasnost u kontekstu realizovanja potreba članova organizacije, kao što su zadovoljstvo, napredovanje, samoostvarenje, autonomija, sigurnost i sl. Tradicionalni lideri preferiraju instrukcije i direktivu, dok uslužni lideri

akcenat stavljaju na pomoć, olakšavanje i usmeravanje, koje će sledbenicima omogućiti da potpunije sagledaju svoje okruženje, i razumeju zahteve koji se pred njih postavljaju. Dve suštinske premise određuju prirodu uslužnog liderstva: želja lidera da služi drugima, potreba da se služi nečemu što predstavlja viši cilj ili svrhu, i prevazilazi okvire sopstvenih interesa; i spremnost lidera da podeli moć sa svojim sledbenicima (Greenleaf, 1998).

Uslužni lideri nastoje da kreiraju osećaj zajedništva i pripadnosti organizaciji, ohrabrujući sledbenike da se angažuju izvan okvira svojih tekućih radnih uloga, podstičući njihov lični i profesionalni razvoj i kontinuirano učenje (Kreitner & Kinicki, 2012). Odlikuje ih sposobnost aktivnog slušanja, razumevanje potreba i želja saradnika, izražena empatija i poverenje u dobre namere svojih sledbenika, čak i onda kada su ishodi loši. U kontekstu napred pomenutog pristupa razmene lider-sledbenik, uslužno liderstvo podrazumeva najviši stepen individualizacije liderstva, u kome svi sledbenici zauzimaju poziciju internih članova grupe u visokokvalitetnom odnosu razmene. Ono zahteva potpuno prilagođavanje liderskog stila konkretnim potrebama, sposobnostima i ograničenjima svakog sledbenika pojedinačno, uz prepuštanje liderske uloge sledbenicima kad god je to moguće (Kreitner & Kinicki, 2012). Na taj način, gubi se jasna granica između lidera i sledbenika, mada u slučaju uslužnog liderstva grupa nema problem da identifikuje lidera, čak i ukoliko se nalazi izvan formalne pozicije autoriteta.

Esencijalni preduslov jačanja uloge sledbenika u liderskom procesu u organizaciji bazira se na podeli moći, s obzirom na to da moć predstavlja jednu od ključnih dimenzija liderstva neophodnu za vršenje uticaja (Keley, 1988). Tradicionalno lidersko razmišljanje promovise ideju da je moć fiksirana veličina, te da ukoliko jedna osoba ima više moći, druge je nužno moraju imati manje. Prirodno, ljudi sa ovakvim shvatanjem nisu raspoloženi da dele moć, verujući da što manje moći poseduju podređeni, to je njima lakše upravljati. Praksa je, međutim, pokazala da nedostatak moći kod podređenih dovodi do drastičnog slabljenja motivacije i loših rezultata, a slično važi i za lidere - oni čija se moć bazira samo na legitimnoj poziciji uz nedostatak drugih vidova moći, skloni su primeni autokratskog stila vođstva i stvaranju



sistema u kome političke sposobnosti dominiraju nad liderskim, a zaštita sopstvenih interesa postaje primarna, zbog čega sledbenici postaju demotivisani, frustrirani i nekooperativni (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Mnogobrojna istraživanja pokazala su da što sledbenici više veruju da su uticajni, moćni i da mogu da kontrolišu određene segmente poslovanja, to je veća njihova lična satisfakcija, koja se pozitivno odražava na ukupnu efikasnost organizacije (Greenleaf, 1998; Daft, 2011; Jiang, *et al*, 2014). Između podele moći i uspeha najčešće postoji visok stepen korelacije - oni delovi organizacije kod kojih postoji veća podela moći između lidera i sledbenika, pokazuju veću efikasnost i veći stepen moći u celini (Bucic, Robinson & Ramburuth, 2010). Za ove organizacione podsisteme karakteristično je da lideri ne doživljavaju moć kao nedeljivo dobro, već shvataju da je uspeh cele grupe veći ukoliko više njenih članova ima razvijen osećaj moći i sposobnost vršenja uticaja. Koncept podele moći podrazumeva određeni reciprocitet uticaja, što znači da su i lider i sledbenik spremni da uzajamno utiču jedni na druge (Pierce & Newstorm, 2015). Radeći na jačanju drugih, lider sebe stavlja u ravnopravan položaj sa sledbenicima, motivišući ih na taj način da podržavaju njegove ideje, umesto da ih sabotiraju. To dovodi do povratnih sinergijskih efekata, pa i lider dobija više moći nego što je prethodno imao.

Jednu od ključnih pretpostavki osamostaljivanja i podeljenog vođstva, predstavlja omogućavanje sledbenicima da donose odluke bez stalne provere lidera, što im daje osećaj lične autonomije i samokontrole, i utiče na povećanje moći i motivacije (Pierce & Newstorm, 2015). U tom smislu, neophodno je da lider bude konzistentan u svojim namerama da podstiče uključivanje sledbenika u rešavanje problema od najranijih faza, da bude iskreno posvećen zadatku i deluje sopstvenim primerom. Neophodno je, dakle, da sledbenici imaju poverenje u lidera, ali je potrebno i da lider veruje u sposobnosti i kapacitete svojih sledbenika, pružajući podršku i obezbeđujući mogućnost informisanja, obrazovanja i razvoja novih znanja i veština. Sledbenici ovakvih lidera osećaju snažnu pripadnost grupi i posvećenost poslu koji obavljaju, odgovorni su za svoja zaduženja i spremni za kontinuirano usvršavanje (Pierce & Newstorm,

2014). Podeljeno vođstvo podrazumeva neprekidni proces prepoznavanja liderskih potencijala među zaposlenima i njihovo podsticanje da te potencijale razvijaju, kako bi se povremeno i sami našli u ulozi lidera (Stojanović Aleksić i Domanović, 2012; Eric Nielsen, 2015).

Implementacija koncepta podeljenog vođstva podrazumeva određene karakteristike sledbenika, čija se uloga menja od pasivne ka aktivnoj, i koji se mogu opisati kao efektivni sledbenici. Efektivne sledbenike karakteriše osećaj lične odgovornosti za ostvarenje definisanih ciljeva i zajedničke organizacione misije, preuzimanje inicijative za aktivnosti kojima se obezbeđuje unapređenje sopstvenih potencijala, uz nastojanje da se prepoznaju potrebe organizacije i radi na njihovom zadovoljenju, zajedno sa liderom (Kelly, 2012). Osim toga, odlikuje ih sposobnost da jasno i slobodno izraze svoje mišljenje i suprotstave se lideru, ukoliko se time sprečavaju aktivnosti kojima bi se ugrozio integritet ili ciljevi organizacije (Kelly, 2012; Pierce & Newstorm, 2015).

Efektivnost sledbenika uslovljena je, dakle, sposobnošću da se integrišu dve opozitne sledbeničke uloge - jedna vezana za implementaciju odluka donetih od strane lidera, i druga koja se odnosi na potrebu preispitivanja liderskih odluka i aktivnosti i predlaganje kreativnih rešenja. Ovo je posebno značajno u procesu suočavanja organizacije sa transformacionim promenama, kada spremnost sledbenika da se suoče sa neizvesnošću i rizikom, postaje kritični faktor uspeha njihovog iniciranja i vođenja.

Transformacione promene zahtevaju i primenu transformacionog liderstva, koncepta veoma bliskog konceptu podeljenog vođstva, a različitog u odnosu na transakciono vođstvo. Transkaciono liderstvo zasniva se na principima razmene (transakcije) na relaciji lider-sledbenik, pri čemu sledbenik ulaže svoje potencijale i angažuje se u ostvarivanju određenog cilja, u zamenu za različite vidove nagrada koje dobija od lidera (Tichy & Devanna, 1996). Ovakav odnos, koji veoma podseća na klasičan odnos nadređeni-podređeni, može biti uspešan u realizaciji tekućih ciljeva organizacije, ali vrlo retko dovodi do suštinskih organizacionih promena (Georgiades & Macdonell, 2008). S druge strane, transformaciono liderstvo podrazumeva

inspiraciju i mobilisanje energije sledbenika radi promene postojećeg stanja u organizaciji, uz istovremenu transformaciju samih sledbenika u pravcu jačanja njihove efektivne uloge u liderskom procesu.

Transformaciono liderstvo se bazira na tri suštinske komponente: vizija, energija, osposobljavanje (Tichy & Devanna, 1996). Ono, dakle, nužno podrazumeva kreiranje ubedljive vizije onog što se želi ostvariti procesom promena, uz razvoj strategija i modeliranje ponašanja koje će dovesti do njene realizacije. Uz to, transformaciono liderstvo zahteva angažovanje značajne energije, kako lidera tako i sledbenika, na taj način što će se od njih zahtevati veći naponi i zalaganja, uz demonstriranje sopstvene inicijative i vere u zajednički uspeh, kao i promovisanje i nagrađivanje svih značajnijih pomaka u pravcu željenih promena. Treća komponenta transformacionog liderstva vezana je za osposobljavanje sledbenika i uključuje ličnu podršku i pomoć, ispoljavanje razumevanja, spremnosti da se podele osećanja sa članovima organizacije, kao i demonstriranje poverenja u njihovu sposobnost da na adekvatan način odgovore izazovima promena, što su, takođe, i odlike koncepta podeljenog vođstva. U izvesnom smislu, može se reći da transformaciono liderstvo zahteva i transformacione sledbenike

## ZAKLJUČAK

Proces liderstva je uslovljen dejstvom različitih faktora, koji obuhvataju osobine lidera, strukturu moći, zahteve specifične situacije, karakteristike sledbenika, kao i povratne informacije o uticaju različitih stilova ponašanja lidera na performanse sledbenika (Pierce & Newstorm, 2015). Zbog toga je liderstvo neophodno posmatrati kao interaktivni proces determinisan mnoštvom varijabli, pa stoga, u model liderstva treba integrisati čitav kompleks relevantnih faktora, sa posebnim akcentom na karakteristike sledbenika. Bitna odlika svakog liderskog procesa jeste da se on uvek odvija u okviru određene grupe i u kontekstu specifične situacije, pa u tom svetlu treba posmatrati i različite aspekte sagledavanja uticaja lidera na sledbenike, i obrnuto.

Savremene organizacione okolnosti naglašavaju potrebu da lideri budu u službi svojih sledbenika, otvoreni za sve vrste ideja i sugestija, spremni da podrže, pomognu i podstaknu na veće napore i zalaganja, zbog čega se, kao jedan od najznačajnijih kriterijuma uspešnosti lidera, posmatra stepen u kome su i njegovi sledbenici uspešni, zadovoljni i sposobni da sami sebe vode. Efektivni lideri uviđaju da postoje limiti za ono što mogu sami da urade, i da je jedan od načina za njihovo prevazilaženje da svoje sledbenike učine sposobnijim i motivisanijim, koristeći sopstvenu moć u službi razvoja ostalih članova organizacije. Čak i lideri autokratskog tipa ne bi bili u stanju da uspešno funkcionišu, ukoliko bar nekom od svojih sledbenika ne bi dali osećaj moći, inspirišući ih tako za ostvarivanje zadatih ciljeva (Kouzes & Posner, 2007).

Kontekst kontinuiranih organizacionih promena, karakterističnih za savremeno okruženje, zahteva punu i aktivnu posvećenost svih aktera liderskog procesa, što implicira nužnost napuštanja negativne koncepcije uloge sledbenika, kao pasivnih i zavisnih učesnika u liderskom procesu, i njene zamene pozitivnom, koja uključuje sledbenike koji su odgovorni, proaktivni i spremni na promene, rizik i neprestano učenje (Chaleff, 2005).

Formiranje efektivnih relacija na liniji lider-sledbenik podrazumeva objektivno sagledavanje pozicije lidera, koje isključuje idealizaciju njegove ličnosti i uloge, što nije lako ostvariti jer je većina lidera, u manjoj ili većoj meri, idealizovana od strane svojih sledbenika (Ansari, Mui Hung & Afaqi, 2007). S druge strane, neophodno je da sledbenici sami sebe procene na realan način, registrujući svoje prednosti i ograničenja, analizirajući sve što je značajno za ostvarivanje međusobnog poverenja i podrške u odnosu sa liderom. Kreativnost, inicijativa, sklonost promenama, spremnost da se preuzme odgovornost i doprinese razvoju organizacije, poželjne su osobine sledbenika, koje čine važan deo liderskog procesa, i neophodne su za realizaciju koncepta podeljenog vođstva. U savremenim organizacionim okolnostima, značajna karakteristika efektivnog sledbenika vezana je za spremnost i sposobnost da se napusti relacija lider-sledbenik, ukoliko sledbenik nije zadovoljan svojim statusom u liderskom procesu, ili nije u stanju da odgovori zahtevima lidera. To znači da nijedan liderski proces

ne bi trebalo da se posmatara kao trajna kategorija, već isključivo kao privremeni odnos moći, uvek povezan sa specifičnim situacionima okolnostima, što implicira rotacionu prirodu leaderske i sledbeničke uloge.

Naučni doprinos rada u teorijskom smislu, ogleda se u isticanju značaja istraživanja fenomena liderstva sa aspekta sledbenika, kao i u osvetljavanju uloge sledbenika u procesu organizacionog liderstva, kao aktivnih i ravnopravnih učesnika ovog procesa. U tom kontekstu, potvrđena je naučno validna hipoteza da je kvalitet leaderskog procesa, pored karakteristika lidera, uslovljen i karakteristikama sledbenika, odnosno, da postoji međuzavisnost efektivnosti leaderskog procesa i aktivne uloge sledbenika u tom procesu.

Teorijski pristup sintetizovan u radu predstavlja osnovu za moguća buduća teorijska i empirijska istraživanja, a njegov praktičan doprinos ogleda se u davanju smernica liderima u organizaciji za aktivnije uključivanje sledbenika u proces donošenja odluka, podelu moći i prilagođavanje leaderskog stila specifičnostima samih sledbenika, kao i zahtevima situacionih okolnosti.

Najveće ograničenje rada ogleda se u nedostatku empirijskog istraživanja, kojim bi se istražile karakteristike sledbenika u kontekstu kulturoloških i organizacionih specifičnosti domaćih preduzeća, i ispitale konkretne relacije u odnosu razmene lider-sledbenik u procesu organizacionog liderstva u Republici Srbiji. Buduća istraživanja biće usmerena na otklanjanje ovih nedostataka, posebno na analiziranje uticaja nacionalne i organizacione kulture na uspostavljanje relacija lider-sledbenik, kao i na razmatranje kulturoloških ograničenja u primeni koncepta uslužnog liderstva i podeljenog vodstva.

Evidentno je da proces liderstva u savremenim organizacijama ne može da se odvija nezavisno od aktivnog učešća sledbenika, tako da će u godinama koje dolaze uloga sledbenika sve više dobijati na značaju, kako u teoriji, tako i u organizacionoj praksi. U tom kontekstu, treba očekivati sve veći broj empirijski istraživanja u okviru ovog problemskog područja, što će biti i jedan od pravaca budućih istraživanja autora ovog rada.

## REFERENCE

- Abu Elanain, H. M. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover: Testing a mediated-effects model in a high turnover work environment. *Management Research Review*, 37(2), 110-129. doi:10.1108/MRR-09-2012-0197
- Ansari, M. A., Mui Hung, D. K., & Afaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 690-709. doi:10.1108/01437730710835443
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228-248. doi: 10.1108/13665621011040680
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2008). *A Primer on Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> edition. New York, NY: Wiley.
- Chaleff, I. (2005). *The Courageous Follower: Standing up to and for our Leaders*. San Francisco, USA: Berrett Koehler Publishers.
- Conger, J., & Kohungo, R. (1990). A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations. *Academy of Management Meetings*, 637-647.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership: Theory and Practice*. Forth North, USA: The Dryden Press.
- Eric Nielsen, J. (2015). Corporate entrepreneurship, organizational learning and knowledge implementation. *Economic Horizons*, 17(3), 203-217. doi: 10.5937/ekonhor1503203E
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. r., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqa.2005.03.003
- Georgiades, N., & Macdonell, R. (2008). *Leadership for Competitive Advantage*. Chichester, UK: John Wiley&Sons.
- 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. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi:10106/1048-9843(95)90036-5
- Green, C. (2008). Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 92-111. doi:10.1108/1044406810856058
- Greenleaf, R. (1998). Servant Leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership*. New York, NY: John Wiley&Sons.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1989). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New

- York, NY: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. doi:10.2307/2391905
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons legacy and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. doi:10.1016/S1048-9843(96)90024-7
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (2000). *Path-Goal Theory of Leadership*. New York, NY: McGraw Hill.
- Isam, T., Rehman, S., & Ahmed, I. (2013). Investigating the mediating role of organizational politics between leadership style and followers' behavioral outcomes. *Business Strategy Series*, 14(2/3), 80-96. doi:10.1108/17515631311325123
- Jiang, J. Y., Law, K. S., & Sun J. J. M. (2014). Leader-member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity. *Management and Organization Review*, 10(2), 223-247. doi: 10.1111/more.12022
- Kamisah, D. A. B., & Wafa, S. A. (2014). The leadership style preference among sabah ethnicities. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 259-265. doi:10.5296/ijhrsv4i1.5708
- Kelley, R., (1988). In price of followers. *Harvard Business Review*, Novembar, 142-158. Retrieved May 20, 2016, from <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>
- Kelly, R. (2012). *The Power of Followership*. New York, NY: Doubleday.
- Knight, A. P., Shteynberg, G., & Hanges, P. J. (2004). Path-goal analysis. In J. M. Burns, G. R. Goethals, & G. J. Sorenson (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (pp.1164-1169). Massachusetts, USA: Sage Publications.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *Leadership Challenge*. San Francisco, USA: Jossey Bass Publishers.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational Behavior*. New York, NY: MC Graw Hill.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687. doi:10.1108/02683940810894747
- Loi, R., Mao, Y., & Ngo, H. (2009). Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review*, 5(3), 401-422. doi: 10.1111/j.1740-8784.2009.00149.x
- Meindl, J. R.(1990). On Leadership: An Alternative to Conventional Wisdom. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 159-189). Vol. 12.
- Moss, S. E., Sanchez, J. I., Brumbaugh, A. M., & Borkowski, N. (2009). The mediating role of feedback avoidance behavior in the LMX - performance relationship. *Group & Organization Management*, 34(6), 645-664. doi: 10.1177/1059601109350986
- Northouse, P. G. (2008). *Leadership: Theory and Practice*. Massachusetts, USA: Sage Publications Inc.
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154. doi: 10.1108/02683941211199545
- Pierce, J., & Newstrom, J. (2014). *Leaders and the Leadership Process*. New York, NY: IRWIN.
- Pierce, J., & Newstorm, J. (2015). *The Managers Bookshelf*. New Jersey, NY: Prentice-Hall.
- Schyns, B., Kroon, B., & Moors, G. (2008). Follower characteristics and the perception of leader member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 772-788. doi: 10.1108/02683940810896330
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. doi: 10.1287/orsc.4.4.577
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader - member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34(5), 507-535. doi: 10.1177/105960110833122
- Stojanović Aleksić, V. i Domanović, V. (2012). Uticaj promena poslovnog ambijenta na stilove liderstva. U V. Leković (Ur.), *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije* (str. 295-308). Kragujevac, Republika Srbija: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
- Stoner, F., & Freman, R. (2012). *Management*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Sue-Chan, C., Chen, Z., & Lam, W. (2011). LMX, coaching attributions, and employee performance. *Group & Organization Management*, 36(4), 466-498. doi: 10.1177/1059601111408896
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1996). *The Transformational Leadership*. New York, NY: Wiley.
- van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3). 295-316. doi: 10.1177/17427150060666023
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. 8th Edition, New York, NY: Pearson Education.

Primljeno 5. juna 2016,  
nakon revizije,  
prihvaćeno za publikovanje 22. avgusta 2016.  
Elektronska verzija objavljena 26. avgusta 2016.

*Vesna Stojanović Aleksić* je vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu, gde je doktorirala u oblasti Menadžmenta i poslovne ekonomije. Izvodi nastavu na nastavnim predmetima Organizacija preduzeća, Organizaciono ponašanje i Liderstvo i organizacione promene. Ključne oblasti njenog naučnog interesovanja vezane su za organizaciju, organizacione promene, liderstvo i organizaciono ponašanje.

## FOLLOWERS IN THE ORGANIZATIONAL LEADERSHIP PROCESS: FROM ATTRIBUTION TO SHARED LEADERSHIP

Vesna Stojanovic Aleksic

*Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, The Republic of Serbia*

Despite the fact that most of the theories and models of leadership are solely focused on the leader as the central figure of the leadership process, there is a need to draw attention to the importance of the followers' role in the organizational leadership process, which is the main subject of this paper. Newer approaches to leadership provide a framework for the study of a reciprocal influence in the leadership process, in which the behavior of the leader appears as both an independent and a dependent variable at the same time. The aim is to draw attention to the necessity of adjusting leadership styles to the characteristics of the followers and encourage the followers' active role in leadership, as the basic precondition for the effectiveness of the entire leadership process. The paper reviews the evolution of the role of the followers in organizational leadership through various approaches and models of leadership, from the attribution of potential leadership qualities through the process of attribution, through the followers' influence in the selection of the dominant leadership style, to the equal participation in the leadership process, reflected in the concepts of servant leadership and shared leadership.

**Keywords:** organization, leadership, followers, leadership process, organizational behavior

JEL Classification: L26, D23, O31, M13