

**Маријана Мишић Андрић**  
Универзитет у Новом Саду  
Центар за родне студије

УДК: 141.72:005.95  
УДК: 305:005.95  
*Преједни рад*  
Примљен: 10. 7. 2012.

**Слободанка Марков**  
Универзитет у Новом Саду  
Природно-математички факултет

## ФЕМИНИСТИЧКА КРИТИКА ДИСКУРСА ЛИДЕРСТВА СА ПОСЕБНИМ ОСВРТОМ НА ТЕОРИЈУ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА

*Последњих деценија жене све више освајају лидерске позиције које су традиционално припадале мушкарцима. Освајање лидерских позиција од стране жена, укључујући и оне највише, као и развој теорије трансформационог лидерства довело је до већег интересовања за научно проучавање односа рода и теорије трансформационог лидерства. За разлику од доминантних теорија лидерства, феминистичке теорије последњих неколико деценија понудиле су нове теоријске и исцрпљивачке концепције који могу допринети бољем схватању улоге рода у проучавању лидерства и организација. У овом раду настојале смо да исцрпимо како се различите феминистичке теорије, проистекле из три таласа феминизма, прилику са ситуацијама рода и трансформационог лидерства. Кроз приказ и анализу доминантних теорија лидерства, са посебним освртом на теорију трансформационог лидерства, њихову анализу из феминистичке перспективе, покушале смо да прикажемо како свака од феминистичких теорија наглашава другачији аспект у схватању рода и трансформационог лидерства. Такође, у овом раду, настојале смо да прикажемо како свака од феминистичких теорија има одређене теоријске и методолошке предности и слабости и који би били правци за будућа исцрпљивања рода и трансформационог лидерства.*

*Кључне речи: феминизам, род, теорије лидерства, трансформационо лидерство*

### Увод

Анализа теорија лидерства показује да свака теорија проучава феномен лидерства било са аспекта особина личности, понашања или ситуационих елемената који су били основа у проучавању феномена у претходним теоријама лидерства. Савремене теорије лидерства, као што су трансакциона и трансформациона, имплицитно или експлицитно, у основи се ослањају на аспекте претходних теорија о лидерству. Почети проучавања лидерства, базирали су се на веома појед-

ностављеном приступу овом феномену и тек 80-тих година 20. века са појавом теорије трансформационог лидерства, приступ проучавању лидерства постаје сложенији.

Разматрајући теорије лидерства од 1900-тих до 80-тих 20. века може се закључити да већина њих, експлицитно, не базира своје принципе на мушко централном приступу али имплицитно сугерише на њега. Јасно је да ни протеком времена у проучавању лидерства, феномен није дефинисан ни као женски а ни као мушки концепт, што наводи на закључак да није био укључен родни аспект у проучавању феномена. Приликом дефинисања лидерства, у периоду од 90-тих година 19. века до 80-тих година 20. века, већина теоретичара је избегавала да лидерство експлицитно дефинише као мушки концепт (Rost, 1991). Међутим, узевши у обзир доминацију мушкараца на лидерским позицијама у свим областима друштвеног живота као и чињеницу да су мушкарци проучавали лидерство, јасно је да се феномен лидерства схватао као мушка пракса и принцип. Иако је лидерство било дефинисано са аспекта особина, вештина, понашања, процеса и ситуација, дефиниције су биле апстрактне и нису биле у релацији са родом. Посматрано са историјског аспекта и аспекта велике већине теоретичара лидерства, феномен се посматра као мушки, универзални и доминантан концепт појединца, маскиран као неутралан феномен (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2003; Fine, 2007). Мушкарци се узимају као норма, односно родност се не посматра као фактор. У прилог наведеном, мушкарци испољавају мушки модел лидерства који се базира на компетитивности, ауторитарности, високом степеном контроле и аналитичком решавању проблема, док жене испољавају женски модел лидерства базиран на ниској контроли и решавању проблема више на основу интуиције а мање на основу рационалног размишљања (Loden, 1985). Према Флоренс Денмарк (Florence Denmark, 1993) традиционалне, доминантне научне студије о лидерству игнорисале су родни аспект, стварајући многе празнине у теоријском и истраживачком дискурсу, што је довело до “невидљивости” жена у домену лидерства.

Крајем 70-тих година а нарочито 80-тих година 20. века долази до великих промена у друштвима, превасходно у земљама Западне Европе, Сједињеним Америчким Државама, али и у остатку света. У амбијенту обележеном технолошким и техничким променама, већом међународном конкуренцијом на тржишту, глобализацијом, ширењем пословања ван матичних држава, променама демографске структуре радне снаге, било је неминовно да дође до промена у дискурсу о лидерству. Промене су значиле да се, лидерство схвата и проучава као мултиперспективни концепт који се фокусира на појединце, групе и друштвени контекст у којем се проучава.

Последњих деценија дошло је до развијања корпоративне културе, флексибилних форми рада, децентрализације и умрежавања што је довело до стварања форми управљања које су мање “мушке” од традиционалног начина управљања базираног на мушким квалитетима, успешних лидера, организационом културом оријентисаном на продуктивност и израженом хијерахијом организација. Глобална економска и друштвена криза, наметнуле су питање укључености свих људских ресурса у друштвени и економски развој, а самим тим и жена.

Наведене промене, 80-тих година 20.века, довеле су до развоја теорије трансформационог лидерства која се фокусира на лични развој, оснаживање и мотивацију сарадника, ка остваривању виших колективних циљева организације што је у релацији са савременим и динамичним променама у пословању организација (Bass, 1985). Теорија трансформационог лидерства стоји на становишту да ово лидерство може одговорити на изазове савремених услова пословања организација који захтевају мању хијерахију, више флексибилности, тимског рада и учешћа свих (Fondas, 1997; Rosener, 1995). За разлику од наведених мушких квалитета који карактеришу традиционално лидерско понашање, савремени начин пословања афирмишу женски (трансформациони) модел лидерства који се базира на сарадњи, мањој контроли и заједничком решавању проблема и доношења одлука (Jogulu i Wood, 2006). У прилог феминизацији трансформационог лидерства, жене себе перципирају као трансформационе, односно да је њихов начин лидерства „интерактиван“ што подразумева подстицање сарадника у изградњи њиховог самопоштовања, ефикасности као и укључивање у све процесе организације (Rosener, 1990).

Промене у теоријском и истраживачком дискурсу у лидерству као и феминистичке теорије, феминистички и други друштвени покрети допринели су значајнијем уласку жена на управљачке и лидерске позиције у организацијама и њиховој “видљивости” у области у којем су доминирали мушкарци.

За разлику од доминантног, традиционалног теоријског и истраживачког дискурса о роду и лидерству, који ће бити анализиран у каснијем тексту, феминистичке теорије проистекле из сва три таласа феминизма, представљају критички дискурс који настоји да дубље преиспита комплексност рода и његовог односа са лидерством, односно да трансформише наше примарно разумевање о томе шта се подразумева под знањем, теоријом и праксом. Домети већине истраживања на тему жена и лидерства су ограничени првенствено, што се базирају на коришћењу доминантног и традиционалног дискурса у лидерству у којем се мушкарци узимају као норма, што онемогућава разматрање комплексности феномена рода. Такође, ограничени домети истраживања односе се и на третирање рода као варијабле, карактеристична за појединца, приказане кроз једноставне статистичке везе, а динамика процеса који доводе до родних неједнакости се не раз-

матра. Марта Калас и Линда Смирчић (Martha Calas i Linda Smircich, 1996) сма-трају да је тешко наћи било какав теоријски оквир специфичан за родну пробле-матику, те да питања која су постављена, као и истраживачки приступи који су примењени не наглашавају род и његову комплексност.

## 1. Доминантан дискурс о лидерству

Већ деценијама, анализирање феномена лидерства, плени пажњу великог броја теоретичара и истраживача, креирајући обиман теоријски и истраживачки корпус. Међутим, упркос покушајима да се на свеобухватан начин феномен истражи, јасно дефинисање лидерства ни данас није постигнуто.

У свом раду о теоријама лидерства Ралф Стодил (Ralph Stodgil) према Bass, 1990) наводи да постоји много различитих дефиниција лидерства, као што има много оних који су покушали да дефинишу овај појам. Последњих деценија у свету је присутна тенденција изузетног раста интереса за лидерство.

Иако постоји веома обиман теоријски и истраживачки корпус о лидерству, до данас не постоји универзално прихваћена дефиниција. У прилог наведеном наводим неколико различитих дефиниција лидерства:

- Лидерство је процес којим се делатност чланова групе усмерава ка остварењу задатака (Stoner et al., 2002).
- Лидерство је способност да се утиче на друге ради остварења циљева (Robbins, 1996).
- Лидерство је низ процеса, који пре свега ствара организације или их прилагођава околностима које се значајно мењају. Путем лидерства дефинише се како треба да изгледа будућност, усмеравају се људи у правцу визије и инспиришу се да је остваре упркос препрекама (Kotter, 1999).

У даљем тексту сумирамо доминантан теоријски дискурс о лидерству, који обухвата различите, специфичне теоријске приступе у проучавању лидерства (са различитих аспеката).

### *1.1. Присвојив лидерству као своју особина и већина*

Томас Карллајл (Thomas Carlyle) је први поставио теорију о „великом човеку“ (Греат Ман Тхеору), којој је претходио његов есеј о херојима и обожавању хероја (Van Wart, 2003). Његов теоријски дискурс подржава премисе да историју обликују велики и изузетни лидери (Judge, Lies, Bono i Gerhardt, 2002) и да се велики људи (мушкарци) од осталих издвајају својим изузетним особинама и квалитетима (Bas i Stodgill, 1990). И данас, многи теоретичари расправљајући о лидерству у контексту организација, нација и група, лидерство посматрају као акт појединца (Gill, 2006; O'Toole, 2001), који има пресудан утицај на успех организација (Thomas, 1988) а његове изузетне, високе перформансе стварају додатну

вредност организацији (Barrick, Day, Lord i Alexander, 1991; Day i Lord, 1988; Thomas, 1988). Истраживања су показала да лидери имају неколико изражених особина као што су: интелигенција, мужевност, прилагодљивост, доминантност, екстровертност и конзервативност (Mann, 1959). Ралф Стодил (1974) наводи да појединац не постаје лидер само на основу својих личних особина већ те особине морају бити релевантне за ситуације у којима лидери функционишу. Упркос, обимним истраживањима, ниједна научна студија није понудила чврсте доказе о особинама и вештинама лидера које су универзалне за успех у свим ситуацијама и контекстима (Yukl, 1994; Fulop i Linstead, 1999; Grint, 1997, 2000).

Овај теоријски приступ базира се на проучавању особина и вештина лидера, мушкараца, углавном белих мушкараца, који доминирају на лидерским позицијама у свим областима живота (Chin i Sanchez-Hucles, 2007). Подаци 40-тих година 20. века показују да је свега 4% жена било на лидерским позицијама (Parker i Fagenson, 1994). Током тог периода, жене су се углавном перципирале као неговатељице, наставнице, медицинске сестре а не као лидерке (Koziara, Moskow i Tanner, 1987). Теоријски приступ фокусиран на особинама и вештинама лидера присутан је и данас у дискурсу лидерства креирајући културне стереотипе захваљујући којима и мушкарци и жене манифестују мушке карактеристике лидерског понашања.

## *1.2. Присвојив сћилу лидерсћива*

Претходни теоријски и истраживачки дискурс лидерства није успео да објасни универзалне особине и вештине лидера, те се даље проучавање феномена базирало на лидерском понашању, односно на ономе што лидери раде и на начинима на који делују на друге. Истраживања спроведена 40-тих година 20. века у Америци на Охајо и Мичиген универзитетима, показала су да лидери манифестују две врсте понашања, једно које је усмерено на задатке (оријентисано на производњу) и друго оријентисано на међуљудске односе (оријентисано на запослене), а обе врсте понашања су независне што наводи на закључак да се лидери могу понашати истовремено на оба начина (Northouse, 2008).

У почетку овај теоријски приступ није се експлицитно, повезивао са понашањем мушкараца и жена, те истраживања о родним разликама у лидерским понашањима започињу 90-тих година 20. века (Eagly i Johnson, 1990), на шта имплицира чињеница да тек 80-тих година 20. века долази до знатно учесталијег долажења жена на управљачке и лидерске позиције. Истраживања у оквиру овог теоријског приступа, род су узимале као варијаблу, као статистичку јединицу, без проучавања дубљег односа између рода и лидерства и утицаја моћи, друштвених и културних образаца патријархалног система на род.

Даља проучавања лидерства, била су усмерена на понашање лидера у различитим контекстима, ситуацијама и у односу на интеракцију између лидера и његових сарадника.

### *1.3. Ситуациони и контингентни приступи стилу лидерства*

Ситуациони приступ у проучавању лидерског понашања, говори о ефективном лидерству које подразумева да лидер може тачно утврдити степен развоја својих сарадника за одређени задатак те стога може применити понашање одговарајуће у датој ситуацији (Hersey i Blanchard, 1969a). Овај теоријски приступ имплицира да различите ситуације захтевају од лидера да примени различите врсте понашања.

Контингентни приступ лидерском понашању у основи се базира на ситуационом приступу. Овај теоријски приступ сугерише да ефективно лидерство зависи од степена усаглашености лидерског понашања у односу на ситуације у којима ради. Према контингентном приступу разликују се два лидерска понашања: мотивисаност задацима (првенствено усмерен на постизање циљева) и мотивисаност међуљудским односима (усмерен на развијање блиских међуљудских односа), а да би се измериле ситуације користе се три варијабле: однос лидер-члан, структура задатака и моћ позиције (Fiedler, 1967).

У оквиру контингентног приступа лидерству, развила се *теорија њуџ-циљ*, која сугерише да лидер одабиром једног од лидерских понашања (издавање наредби, пружање подршке, одобравање учешћа и усмереност на постигнућа) може помоћи сарадницима да надокнаде оно што им недостаје у раду (House i Mitchell, 1974).

### *1.4. Теорија размене лидер-члан*

Теорија размене лидер-члан посматра лидерство као процес у чијем фокусу је квалитет сарадње између лидера и сарадника, односно разлике које могу да се јаве у њиховом односу (Grean i Cashman, 1975). Високо квалитетну сарадњу лидер остварује са блиским сарадницима, тзв. унутрашња група, што води ка ефикасности у раду, док сарадња лидера са сарадницима из тзв. спољне групе је ограничена формалним обавезама и није високо ефикасна. Интересантно је да се не зна на основу чега лидер одлучује ко ће од следбеника бити у тзв. унутрашњој групи а ко у тзв. спољашњој групи, те према Стивену Робинсу (Stephen Robbins, 1998) лидери бирају сараднике тзв. унутрашње групе преваходно на основу одређених личних особина (старост, пол, ставови) које су сличне са њиховим сопственим али и на основу њихове стручности.

Наведени теоријски приступи стилу лидерства, своју експанзију доживели су 70-тих година 20. века, када није било уобичајено да се жене нађу на лидерским

и управљачким позицијама у организацијама. У теоријском и истраживачком дискурсу лидерства доминирали су мушкарци те су се и проучавали мушкарци лидери. Иако, ови теоријски приступи не указују експлицитно да се односе на мушкарце или жене, пракса показује да се базирају на мушко централном приступу лидерству.

### *1.5. Трансформациони и трансакциони теорији лидерства*

Теоријама трансформационог и трансакционог лидерства претходила је социолошка студија у којој је први пут изнета идеја о трансформационом лидерству (Довнтон, 1973). Џејмс Мекгрегор Брнс (James MacGregor Burns, 1978) је ову теорију надоградио и дефинисао трансформационе лидере као особе које могу да идентификују потенцијале својих сарадника док је задржао дефиницију трансакционих лидера као особа које се фокусирају на извршавање задатака кроз награђивање и дисциплиновање сарадника а све у циљу побољшања њихових перформанси (Burns, 1978).

Сређином 80-тих година 20.века Бернард Бас (Bernard Bass, 1985) је даље проширио и прерадио теорију трансформационог лидерства која се до тада ослањала на радове Џејмс Мекгрегор Брнса (1978) и Роберт Хауса (Robert House, 1977). Бернард Бас (1985) је посветио већу пажњу потребама сарадника него лидера, тврдећи да се трансформационо и трансакционо лидерство налазе на истом континууму као и да је харизма потребан али не и довољан услов трансформационог лидерства. Он указује да трансформациони лидери, користећи своју визију, инспиришу сараднике, помажу им да ураде и више него што се од њих очекује и да постављају интерес радне групе и организације испред сопственог интереса.

У даљем тексту ћемо указати на главне карактеристике (компоненте) трансформационог и трансакционог лидерског понашања.

*Идеализовани утицај* је компонента трансформационог лидерства која показује понашање лидера на начин да он или она представљају узор за своје сараднике који их веома поштују, диве им се и уважавају их. Лидери захваљујући подршци сарадника показују изузетну упорност и одлучност. Лидери који имају висок степен идеализованог утицаја су спремнији да прихвате ризик и на њих се може рачунати да ће донети праву одлуку у датој ситуацији при томе показујући високе стандарде етичког и моралног понашања.

*Инспирациона мотивација* као компонента трансформационог лидерства показује лидерско понашање којим лидер мотивише и инспирише сараднике, стварајући осећај оптимизма и ентузијазма, појачавајући тимски дух. Лидер јасно показује сарадницима посвећеност циљевима и заједничкој визији и своја очекивања која има од њих.



*Интелигентни подстицај* као компонента трансформационог лидерства показује понашање лидера којим он/она подстиче своје сараднике да буду креативни и иновативни у свакодневном решавању проблема. Сарадници су подстакнути да се укључе у процес решавања проблема и налажења решења, без обзира да ли се њихов приступ разликује од лидерског.

*Индивидуално уважавање* као компонента трансформационог лидерства показује да лидери обраћају пажњу на индивидуалне потребе сарадника делујући као ментори са циљем да сарадници потпуно остваре свој потенцијал. У том смислу, лидер делегира задатке и на тај начин ставља сараднике у позицију да се боре са изазовима, при томе водећи рачуна да се не осећају да их неко проверава. У међусобном односу лидер је ефикасан слушалац и уважава све индивидуалне разлике сарадника.

*Потенцијална награда* је једна од главних компоненти трансакционог лидерства. У процесу размене између лидера и сарадника, за обављени задатак сарадници добијају одговарајућу награду. Ипак, трансформационо лидерско понашање је ефикасније у мотивисању сарадника за личним развојем и постизањем бољих перформанси, него трансакционо лидерско понашање. Потенцијална награда је трансакционог карактера када се даје у форми материјалне награде, али она може бити и психилошке природе када се у трансформационом лидерству даје у виду похвале (Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam, 2003).

*Менаџмент њуџем изузејака* као трансакциона компонента је мање ефективна, односно има више негативног утицаја него потенцијална награда и компоненте трансформационог лидерског понашања. Ова компонента има два облика: активан и пасиван. Лидер који манифестује активан облик прати грешке у раду сарадника и предузима корективне мере, а код пасивног облика лидер тек када се појаве грешке у раду сарадника примењује корективне мере.

Поред наведених трансформационих и трансакционих компоненти лидерског понашања, *Њив. Нелидерски фактор* представља одсуство лидерског понашања. Лидер се одриче одговорности, са одлагањем доноси одлуке, не даје повратне информације. Такође, сарадња између лидера и сарадника је на веома ниском нивоу, што резултира да се лидер слабо труди да задовољи потребе сарадника и да им помогне да напредују.

Под утицајем ширег контекста друштвених промена у свету, родна перспектива улази у домен проучавања трансформационог и трансакционог приступа лидерству. Трансформационо лидерско понашање перципира се као женски модел лидерства са карактеристикама као што су сарадња, ниска контрола, колективно решавање проблема и доношење одлука (Jogulu i Wood, 2006). Са друге стране, трансакционо лидерско понашање карактеришу мушки квалитети као што су: конкурентност, ауторитатност, висок ниво контроле и аналитичко решавање



проблема (Klenke, 1993 : 330). Научне студије у оквиру изложених теоријских приступа допринеле су уласку већег броја жена на лидерске позиције као и подстакле више жена да се одлуче за лидерску каријеру, обзиром да жене могу манифестовати трансформационо лидерско понашање које је другачије од традиционалног (Billing i Alvesson, 2000).

Преглед различитих теоријских приступа о лидерству, које смо представиле, илуструје да је доминантни теоријски дискурс феномена углавном игнорисао родни аспект, самим тим и сложеност односа рода и лидерства као и организација и друштвених структура које утичу на креирање родних неједнакости. Као одговор на традиционалан и доминантан дискурс у лидерству, феминистичке теорије представљају критички дискурс који настоји да трансформише наше разумевање лидерства и рода.

## 2. Феминистичка перспектива доминантног дискурса о лидерству

Обзиром да је доминантан дискурс лидерства проистекао из теорије о “великом човеку” (Jogulu i Wood, 2006), проучавајући искључиво мушкарце на лидерским позицијама (Chin, 2004), за последицу је имао искључивање жена из лидерства (Jogulu i Wood, 2006). Последње две деценије, доминантан дискурс о лидерству био је пред изазовом да укључи родни аспект у истраживању феномена. У прилог наведеном, истраживање о 24 теорије лидерства показало је да искуство жена није било укључено у развој ових теорија већ је било ограничено на мушкарце на лидерским позицијама (Brown i Irby, 1993; Irby, Brown, Duffy, i Trautman, 2002).

Феминистичке теорије настоје да разумеју широко распрострањену и дубоко укоренјену родну неједнакост и угњетавање жена у друштву (Hooks, 2000; Lorber, 2001; Tong, 1998). Ове теорије су различите у односу на објашњење основног узрока за нижи статус жена (Lorber, 2001) и у односу на њихово схватање на који начин жене могу постићи ослобођење (Jagger, 1983). Иако су различите, феминистичке теорије, барем већина њих, дели неке основне претпоставке које полазе од мушке доминације у друштвеним односима и желе промену (Calas i Smircich, 1996; Flax, 1990). Уопште говорећи, феминистичке теорије се могу дефинисати као критични дискурс, усмерен на критику постојања статуса кво и стога подразумевају политичку основу (Tong, 1998). Степен критике и природа сваке феминистичке теорије се разликује “...која се креће од реформе организација; трансформације организација и друштва; до трансформације нашег примарног разумевања о томе шта подразумева знање, теорија и пракса” (Calas i Smircich, 1996:219). Феминистичке теорије не фокусирају се само на “женска питања”, већ нуде комплетну слику разумевања проблематике рода која може да допринесе развоју области као што су организационе студије (Calas i Smircich,

1996). У вези са наведеним, Џудит Лорбер (Judith Lorber, 2001) предлаже да се феминистичке теорије могу поделити (структурирати) у три теоријска оквира: феминистичка теорија о реформи рода, феминистичка теорија о родном отпору и феминистичка теорија о родној побуни.

Према Розмери Тонг (Rosemarie Tong, 1998) свака појединачна феминистичка теорија даје делимичан одговор на разумевање рода, што указује да свака од њих има теоријске и методолошке предности и слабости.

### *2.1. Феминистичка теорија о реформи рода*

Ова феминистичка теорија се најчешће везује за проблематику родне равноправности. Она је углавном, представљена у теоријама либералног феминизма које тврде да родне разлике немају биолошку основу и да су жене и мушкарци слични у погледу своје људске природе (Lorber, 2001). Биолошке разлике жена и мушкараца треба занемарити ради постизања родне равноправности у погледу могућности везаних за рад (Jagger, 1983). Према овом феминистичком приступу родне улоге креиране социјализацијом доводе до родних разлика у карактеристикама личности оба рода што има за последицу да жене поседују мање вештина него мушкарци неопходних за такмичење у пословном свету. Сходно наведеном, ако би жене развиле одговарајуће особине и вештине биле би спремне да се такмиче са мушкарцима у свим областима живота.

Већина литературе која проучава организације кроз фокусирање на род и лидерство базира се на приступу феминистичке реформе рода (Calas i Smircich, 1996). Овај теоријски и истраживачки дискурс највише се фокусира на поређење жена и мушкараца у односу на неједнакост и дискриминацију са циљем да објасни ове појаве (Alvesson i Billing, 2009). Другим речима, главни фокус у овим истраживањима је утврдити да ли постоје родне разлике у односу на доминантне организационе концепте као што су моћ, преговарање и задовољство послом као и истражити под којим условима се жене и мушкарци разликују. Методологија у овим истраживањима била је под утицајем експерименталних и бихевијористичких истраживања, која су најчешће примењивала квантитативни метод, који је род користио као варијаблу а жене као истраживачку категорију (Alvesson i Billing, 2009).

Једно од главних питања у оквиру феминистичке теорије о реформи рода је да ли се жене и мушкарци разликују у лидерском понашању. У овом домену спроведена су многа истраживања али ни до данас нема потпуног одговора. Многи аутори су тврдили да не постоје разлике у лидерском понашању жена и мушкараца (Bass, 1990; Dobbins i Platz, 1986; Donell i Hall, 1980; Butterfield i Powell, 1981; Ronk, 1993), а с друге стране многи су тврдили да разлике постоје (Helgesen, 1990; Rosener, 1990; Van Engen i Willemsen, 2004; Kathlene, 1994; Alimo-Metcalf, 1995). Свеобухватно мета аналитичко истраживање 167 научних студија које су упоређи-

вале лидерско понашање жена и мушкараца показује да супротно стереотипним очекивањима нема разлике између жена и мушкараца у односу на лидерство оријентисано на међуљудске односе и лидерство оријентисано на задатке, док с друге стране сходно стереотипним очекивањима постоји разлика у односу на демократско и аутократско лидерство у смислу да жене више него мушкарци манифестују демократско лидерство (Eagly i Johnson, 1990). Такође, ова истраживања као и друга проучавала су и под којим околностима се жене и мушкарци разликују и како контекст и друштвене структуре утичу на перцепцију и евалуацију њиховог понашања (Deaux i Major, 1987; Heilman, 2001; Ridgeway, 2001).

Већина научних студија које проучавају *род и трансформационо лидерство* јесу у релацији са феминистичком теоријом о реформи рода, јер се фокусирају на родне разлике, испитивајући да ли се жене и мушкарци разликују у манифестовању трансформационог и трансакционог лидерства. Многе студије су дале различите одговоре на ово али неке од њих упућују на закључак да жене више него мушкарци манифестују понашање карактеристично за трансформационо лидерско понашање. У прилог наведеном, неке од научних студија указују да не само да други перципирају жене више него мушкараце као трансформационе лидере већ и саме жене себе тако перципирају (Rosener, 1990; Bass, Avolio i Atwater, 1996; Druskat, 1994). Међутим, неке научне студије указују да непостоје разлике између жена и мушкараца у трансформационом лидерском понашању (Komives, 1991; Maher, 1997). Са аспекта оцењивања жена у реализацији са трансформационим понашањем, утврђено је да иако су надређени оценили жене менаџерке да више манифестују трансформационо лидерско понашање него њихове мушке колеге, у односу на перцепцију њихових сарадника није било никакве разлике (Carless, 1998). Новије мета-аналитичко истраживање Елис Игли и сарадника (Alice Eagly et al., 2003) открило је да постоје мале, али значајне разлике између жена и мушкараца у трансформационом лидерском понашању.

Наведене студије у својим истраживањима користиле су различите методе истраживања, од извештаја о самопроцени (Rosener, 1990) па до извештаја процене лидерског понашања од других (сарадника, надређених) (Carless, 1998; Druskat, 1994). За све научне студије које су спроведене у периоду либералног феминизма, заједничко је да су све користиле квантитативне методе истраживања и да су род користиле као варијаблу, што је све у складу са истраживачком методологијом феминистичке теорије о реформи рода.

### 2.1.1. Допринос и ограничења феминистичке теорије о реформи рода

Феминистичка теорија о реформи рода дала је значајан допринос у стручној литератури, јер се фокусирала на истраживање жена на лидерским и управљачким позицијама које до тада нису биле или су врло мало биле у фокусу истражи-

вања. Наиме, главни фокус истраживања у овом периоду било је утврђивање да ли постоје разлике између жена и мушкараца у односу на различите организационе концепте и лидерско понашање. Специфично за истраживања у трансформационом и трансакционом лидерству, је то што је у њима указано да жене чешће него мушкарци манифестују трансформационо лидерско понашање што је у позитивној релацији са ефективношћу а да мушкарци више него жене манифестују трансакционо лидерско понашање, односно пасивни облик менаџмента путем изазетака што је у негативној корелацији са ефективношћу (Lowe, Kroeck i Sivasubramanian, 1996).

Ограничења која проистичу из истраживања и стручне литературе о родним разликама у оквиру феминистичке теорије о реформи рода најпре се односе на коришћење доминантних идеја и модела који онемогућавају иновативност и разматрање комплексности феномена рода (Alvesson i Billing, 2009). Марта Калас и Линда Смирчић (1996) сматрају да је тешко наћи било какав теоријски оквир специфичан за родну проблематику. Оне указују да истраживачка питања као и истраживачки приступи који су примењени не наглашавају род и његови комплексност. Ипак, неке научне студије развиле су важне теоријске перспективе као што су теорија подударности улога и теорија подударности улога и предрасуда, које су узеле у обзир специфичност родне перспективе у трансформационом лидерству (Eagly et al., 2003).

Један од аспеката ограничења феминистичке теорије о реформи рода односи се на поједностављено разумевање рода и његовог односа према трансформационом лидерству. Другим речима, поређење појединаца само према билошком полу је исувише поједностављено. Заправо, најтежи задатак је открити смисао и значај исхода и разумети динамику која подстиче родне разлике (Alvesson i Billing, 2009). Као пример наведеног је и питање зашто су жене много боље у компонентама трансформационог лидерства и у ефективности него мушкарци? Један од могућих одговора је да жене у односу на мушкарце морају да задовоље више стандарде ако желе да задрже лидерску позицију, док на пример, други одговор може бити да уколико жене лидерке манифестују више традиционално аутократско понашање наилазе на отпор код сарадника, те стога усвајају понашање карактеристично за трансформационо лидерство (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001). Иако се открије постојање родних разлика, важно је разјасинити механизме који доприносе разликама.

Такође, ограничење наведене феминистичке теорије односи се и на питање друштвене целине и критичког оцењивања. Као што је већ напоменуто, већина научних студија о родним разликама у трансформационом лидерству, род третира као варијаблу, карактеристичну за појединца, приказујући само једноставне статистичке везе, док се комплексни културни обрасци и структуре које могу до-

вести до родне неједнакости и разлика не разматрају (Alvesson i Billing, 2009). Другим речима, научне студије би требало да укључе контекст и културне обрасте у истраживање и на тај начин би допринеле бољем разумевању сложених односа између рода и трансформационог лидерства.

Као закључак, можемо рећи да научне студије у оквиру феминистичке теорије о реформи рода нису довеле до суштинског преиспитивања доминантних теоријских схватања трансформационог лидерства као ни доминантних схватања организација и друштвених структура. Ове научне студије настоје да покажу да се жене добро уклапају или да се могу асимиловати у организације, односно друштвене структуре са минималним променама постојећег стања. Овакво „фиксирање жена“ се често користи од стране менаџера када организација жели да интервенише са аспекта родне једнакости и могућности што може имати ограничен утицај на позиције жена у организацији (Ely i Meyerson, 2000). Иако, је овај феминистички теоријски оквир имао велики значај у повећању заступљености жена у управљању и на лидерским позицијама, приметно је да су оне и даље маргинализоване.

## *2.2. Феминистичка теорија о родном отпору: предности жена*

Ова феминистичка теорија је у одређеној мери супротна феминистичкој теорији о реформи рода. Она је настала као последица незадовољства жена либералним феминизмом и његовим настојањима да достигне родну једнакост (Lorber, 2001). Иако се феминистичка теорија о родном отпору и даље фокусира на родним разликама, заговорнице ове теорије сматрају да наведене разлике не треба елиминисати већ их треба прихватити (Ely i Meyerson, 2000). Другим речима, овде је фокус на темељнијим истраживањима и креирању теорија на основу искустава жена која су специфична и суштински се разликују од искустава већине мушкараца, бар у погледу како су формирана и усвојена у постојећим патријархалним условима (Alvesson i Billing, 2009). У оквиру овог теоријског оквира појавиле су се многе феминистичке теорије као што су радикални феминизам, психоаналитички, стандпоинт феминизам и друге које су утицале на проучавање рода и лидерства.

Оно што су феминисткиње либералног феминизма сматрале појединачним изазовом, за радикалне феминисткиње изазови су били систематичнији, у друштву које привилегује мушкарце и где су норме дефинисане од стране мушкараца (Jagger, 1983). Другим речима, потешкоће жена да достигну лидерске позиције немогу се схватити само као појединачан проблем, већ као део ширег друштвеног родног система у којем „лично постаје политичко“ (Tong, 1998). Радикалне феминисткиње су предлагале креирање новог друштвеног система у којем жене не би биле подређене мушкарцима. Ради остварења новог друштвеног система

оне су предлагале креирање алтернативних економских и културних система који би ослабили вредности доминантне мушке културе (Calas i Smircich, 1996). Да би се променио постојећи родни систем радикалне феминисткиње предлагале су неколико начина за његову промену од креирања и разматрања андрогене културе у којој би биолошки мушки и женски род истовремено били женски и мушки па до замене мушке културе са „женском културом“ (Tong, 1998). Међутим, многе радикалне феминисткиње су тврдиле да андрогеност не води стварном ослобађању жена и заговарале су опцију замене мушке културе са женском културом (Rich, 1980).

Са аспекта ефективности у раду, према феминистичкој теорији о родном отпору „различитост жена“ од мушкараца, а нарочито у односу на њихову оријентацију ка међуљудским односима може креирати ефективно лидерско понашање (Ely i Meyerson, 2000). Другим речима, наглашава се позитивна вредност квалитета који се идентификују са женама (осећајност, брига, изражавање емоција и др.) и наглашава значај женског начина сазнања (интуиција, духовност и др.) (Jagger, 1983).

Научне студије у оквиру феминистичке теорије о родном отпору базирале су се на квалитативним методама истраживања које остављају више простора за лично искуство и критички приступ проблему истраживања (Alvesson i Billing, 2009).

Када говоримо о научним студијама које истражују однос између *рода и трансформационог лидерства* а у оквиру феминистичке теорије о родном отпору, можемо рећи да је свега неколико студија посвећено наведеној проблематици. Неке од научних студија су се бавиле андрогеним аспектима трансформационог лидерства док су се друге фокусирале на „женску предност“ и феминизацију трансформационог лидерства (Kark, 2000).

Научне студије које су проучавале однос између андрогености и трансформационог лидерства наглашавале су да трансформациони лидери треба да усвоје андрогени начин понашања који укључује најбоље и од мушког и од женског рода (Hackman, Furniss, Hills, i Paterson, 1992; Kark, 2000). Оваква родна равнотежа промовише нови идеал лидерства који комбинује мушкост и женскост, где се од трансформационог лидерства очекује родна равнотежа уместо традиционалног лидерства које почива на стереотипима мушкости (Hackman et al., 1992).

Док су се једне научне студије бавиле проучавањем андрогеног аспекта трансформационог лидерства, друге научне студије бавиле су се „женском предношћу“ у односу на трансформационо лидерство. Према овом теоријском оквиру, трансформационо и неохаризматско лидерство наглашава понашање које је карактеристично за жене (Bass, 1985; Shamir, House i Arthur, 1993). Наиме, харизматски или трансформациони лидери неуклапају се у стереотипне карактери-

стике лидера (храброст, агресивност, силовитост) већ манифестују понашање које је у релацији са потребама сарадника, брижност према сарадницима и окренутост ка развоју (House i Howell, 1992).

У чланку „Начини на који жене воде“ (Ways Women Lead) Џудит Розенер (Judith Rosener, 1990) је настојала да разуме искуство жена и њихове „начине“ руковођења. Њено истраживање указало је да жене себе перципирају као трансформационе лидерке, и да њихов начин руковођења подразумева подстицање сарадника да учествују, оснаживање самопоштовања и подизање њихове енергије. Џудит Розенер (1990:120) је овакав начин лидерства назвала „интерактивним“ наводећи да: „Оне успевају зато што, а не упркос томе, одређене особине се уопштено сматрају „женским“ и нису прикладне за лидере“.

У оквиру феминистичке теорије о родном отпору једна од научних студија је и студија о родном инклузивном моделу трансформационог лидерства. Према овом моделу раније дефиниције лидерства као и систем мерења у тој области проистекао је искључиво или највећим делом из мушке перспективе (Alimo-Metcalfe, 1998). У својим истраживањима, она је посебну пажњу поклонила изградњи сразмерног удела жена у конструисању другачијег концепта лидерства као и укључивању жена у узорак код пилот истраживања.

Научне студије Џудит Розенер (1990) биле су основа за многе касније студије о роду и трансформационом лидерству (Bass et al., 1996; Carless, 1998; Druskat, 1994) које су суштински заступале схватања феминистичке теорије о родној реформи а усвојиле су реторички теорију о родном отпору (Helgesen, 1990) настојећи да развију своје хипотезе и објасне родне разлике у трансформационом и трансакционом лидерству. Мали број научних студија о роду и трансформационом лидерству, у оквиру феминистичке теорије родног отпора, за последицу је имао да су гласови и искуства жена трансформационих лидерки и њихових сарадника готово неистражени. Такође, ове научне студије користиле су квантитативне методе, које за разлику од квалитативних метода, не могу изразити лична искуства и унутрашње размишљање жена.

### 2.2.1. Допринос и ограничења феминистичке теорије о родном отпору

Научне студије које представљају теорију феминистичког родног отпора као и друге које је само реторички прихватају, указују на потребу промене постојећег дискурса у смислу да су само женске карактеристике важне за трансформационо лидерство или су важне заједно са мушким карактеристикама што предлаже андрогена теоријска перспектива.

Научна истраживања рода и трансформационог лидерства у оквиру феминистичке теорије о родном отпору су малобројна и са скромном методологијом.



У прилог наведеном, научне студије које промовишу женску предност у лидерству указују да жене на лидерским позицијама, захваљујући својим вештинама и способностима могу остварити значајну емоционалну везу са сарадницима (Карк и Схамир, 2002). Међутим, до сада није било научних студија које би објасниле на који начин жене лидерке својим понашањем стварају наведену емоционалну везу са сарадницима.

Неке од феминисткиња а у односу на феминистичку теорију о родном отпору поставиле су питање колико женска предност заправо доноси добробити женама. У прилог овоме су тврдје да женска предност, односно женски квалитети (брига о другима, саосећање, солидарност и др.) омета жене у њиховој борби за родну једнакост јер ојачава перспективе о родним стереотипима и на њима засновану неравноправну поделу рада што све доприноси ограниченом укључивању жена на лидерске позиције (Alvesson i Billing, 2009; Lorber, 2001). У прилог наведеном, родне разлике су резултат патријархалног друштвеног система који треба преиспитати а не оснаживати (Billing i Alvesson, 2000; Fletcher, 1994).

Једно од ограничења феминистичке теорије о родном отпору односи се на термин *родни њпарадокс*, за који Џудит Розенер (1990:12) наводи: „Када се карактеристике или понашања жена перципирају као негативна или им се приписује мала вредност, род се сматра релевантним“. Када се карактеристике или понашања жена перципирају позитивно или вредним, род се сматра ирелевантним“. Према томе, ако вреднујемо понашања жена то може променити начин на који ми схватамо лидерство, али неће донети женама предност.

Према неким научним студијама феминистичке теорије о родном отпору, искуства жена и женске карактеристике виде се као униформне и непромењиве што може указивати на одређена ограничења овог теоријског оквира. Наиме, искуства жена и њихове карактеристике могу варирати зависности од њиховог етничитета, националне припадности, старости, религијске припадности, сексуалне оријентације и класе (Mohanty, 1991).

### 2.3. Феминистичка теорија о родној побуни

Феминистичка теорија о родној побуни указује на потребу радикалније критике него феминистичка теорија о родном отпору. Овај теоријски оквир указује на потребу фокусирања не на предности жена и како жене могу допринети постојећем систему већ преиспитивањем постојећег родног система, односно преиспитивањем онога што се дефинише као „жена“ и „људи“, „женскост“ и „мушкост“ и „различитост“. Овај феминистички теоријски оквир представљају углавном различите феминистичке теорије као што су: пост-структуралистички/пост-модерни феминизам, мултикултурални феминизам и друштвено конструисани фемини-

зам. Ове феминистичке теорије много дубље разматрају род као дуалну, супротстављену и фиксирану категорију.

Из перспективе феминистичке теорије о родној побуни, род је друштвено конструисан и обликује асиметричне односе моћи између мушкараца и жена (Asker, 1990). Ова асиметричност моћи има различите форме у зависности од утицаја других друштвених категорија (раса, класа, етницитет) и карактеристика контекста (политичке и историјске околности) у којима се особе налазе (Mohanthy, 1991). Феминистичке овог теоријског оквира сматрају да организације род посматрају као неутралну категорију, што карактерише свакодневне активности у раду, а да се овакво схватање рода ређе појављује у текстовима организационих теоретичара (Asker, 1990; Martin, 2000). Према Марти Калас и Линди Смирчић (1996) посматрано из феминистичке теорије о родној побуни, број организационих научних студија је веома ограничен и незнатан. Ипак, анализа организационих студија указује на почетак преиспитивања и критике доминантних теорија о организацији и концепата са родног аспекта (Martin, 2000).

Пост-структуралистичка феминистичка теорија скренула је пажњу на однос између знања, дискурса, језика и моћи, указујући на начин како доминантне теорије привилегују мушке стереотипне карактеристике тиме показујући како нас родне претпоставке ограничавају у нашем схватању организација (Mumby i Putnam, 1992). Према наведеном, истраживачи користе стратегију деконструкције текста која је осетљива на интересе маргинализованих група покушавајући да преиспитају постојеће концепте и праксу организација, предлажући алтернативна тумачења која могу променити неравнотежу моћи између жена и мушкараца (Martin, 2000).

Са аспекта феминистичке теорије о родној побуни свега је неколико научних студија које су проучавале лидерство а до сада нема ни једне која је проучавала трансформационо лидерство. Научне студије овог теоријског оквира проучавале су лидерство уопште.

Марта Калас и Линда Смирчић (1991) ослањајући се на пост-структуралистички феминизам, коришћењем методе деконструкције текста показале су како доминантне теорије лидерства привилегују мушке карактеристике, односно мушкост и како се може сазнати вишеструко значење појмова истог текста када се чита на другачији начин. Оне су настојале да покажу да термин „лидерство“ није само нејасан већ је у основи мушког порекла.

Уопштено посматрајући, природа и функционисање организације а посебно дискурс о лидерству (као и корпоративне стратегије, култура и друга обележја функционисања организације) укључују основне елементе мушкости, јачају мушки идентитет и на тај начин одржавају асиметричне родне односе у организацији (Alvesson i Wilmott, 1996; Collinson i Hearn, 1996). Према Луси Иригарај (Lucy

Irigaray, 1985) кључно питање у функционисању организација је традиционално схватање западне цивилизације која указује на позицију жена у односу на ствари и објекте насупрот позицији мушкараца која је сама по себи дефинисана.

У једној од научних студија Марта Калас (Martha Calas, 1993) је проучавала на које начине литература о лидерству користи термин „харизма“. Користећи методу деконструкције текста у литератури о лидерству, она је закључила да је „харизма“ дефинисана, према америчким научним студијама, као мушки херојски појам. Овакво схватање „харизме“ у литератури онемогућава укључивање схватања и промишљања других друштвених група, укључујући жене, што води искључиво схватању „харизме“ као нечег позитивног док се негативно схватање „харизме“ приписује маргинализованим друштвеним групама.

Проучавајући однос рода и херојског и пост-херојског лидерства Џојс Флетчер (Joyce Fletcher, 2002) као и Колет Осин (Collette Ossen, 1997) у свом проучавању „јунакиња“ против „хероја“, наводе да присуство жена на лидерским позицијама или указивање на различите облике женског лидерства неће решити главни проблем одсуство жена у лидерству са аспекта језика, традиције и митова те даље предлажу креирање нових структура које ће укључити родни аспект и деконструисати постојеће односе моћи у лидерству.

### 2.3.1. Допринос и ограничења феминистичке теорије о родној побуни

Научне студије у оквиру феминистичке теорије о родној побуни не само да су проучавале природу односа рода и организација већ су истраживале како теорије лидерства утичу на креирање родних система. Према Марти Калас и Линди Смирчић (1991) оваква анализа има посебну вредност у разумевању културних граница сазнања када се очекује иновација у теорији и истраживању, али се чини да се то недешава. Научне студије из овог феминистичког теоријског оквира представљају основу за даље проучавање трансформационог лидерства са аспекта родних улога које могу играти важну улогу у креирању родних система.

Иако је последњих деценија трансформационо лидерство истраживано са различитих аспеката врло мало промена је било у његовом теоријском концепту. У прилог овоме, применом феминистичке теорије о родној побуни и пост-структуралне анализе може се дати нова перспектива не само у схватању односа трансформационог лидерства и рода, већ и његовог односа са другим категоријама (раса, националност, сексуална оријентација), односно како ове категорије и род утичу на трансформационе лидере и њихове сараднике (Kark, 2000).

И поред значајног доприноса, феминистичка теорија о родној побуни није остала без критика. Према Мету Алвесону и Ивон Билинг (Mats Alvesson i Yvonne Billing, 2009) род се посматра ограничено и сматра се прилично неважним, али се текст и дискурс о женама и мушкарцима као и аналитички рад схватају као по-

кушај да се дестабилизују идеје и појмови. Такође, ограничење се односи и на недостатак јасних политичких импликација и тешкоће да се идеје ове феминистичке теорије преточе у активности у организацијама приликом разматрања трансформационог лидерства жена и мушкараца (Kark, 2000).

### 3. Закључак

Феномен лидерства, као обимна и слојевита проблематика проучава се деценијама. И данас се о лидерима говори као о великим херојима, углавном мушкарцима, подржавајући мушко центрични приступ феномену. Овакав приступ и данас, одржава премису снажног доживљавања мушкости у савременим културним и друштвеним контекстима те колико је феномен рода друштвена и историјска конструкција онога што раде и јесу жене и мушкарци. У складу са наведеним, анализа дискурса лидерства показује, ако не експлицитно, онда имплицитно, да почива на мушким нормама и принципима, игноришући родни аспект феномена што је довело до празнина у теоријском и истраживачком дискурсу. Последице наведеног, биле су искућивање жена из лидерства, наглашавајући њихову „невидљивост“ не само у домену лидерства већ и у целом друштву.

Техничко-технолошке промене, глобализација, мултинационално пословање, промене демографске структуре радне снаге, свеопшта економска и друштвена криза с краја 70-тих и почетком 80-тих година 20.века, превасходно, у земљама западне цивилизације за последицу су имале промене у доминантном теоријском и истраживачком дискурсу у лидерству али су наметнуле и питање укључености свих људских ресурса у друштвени и економски развој. Промене у дискурсу односиле су се на развој савремених концепата лидерства (трансформациони и трансакциони) и даље на укључивање родног аспекта у проучавање лидерства.

У таласу наведених промена феминистичке теорије, феминистички и други друштвени покрети допринели су значајнијем уласку жена на управљачке и лидерске позиције у организацијама и њиховој “видљивости” у домену у којем су доминирали мушкарци. Разматрајући доминантан дискурс о лидерству из феминистичке перспективе, приказале смо да феминистичке теорије могу дати јединствену, специфичну перспективу у проучавању рода и лидерства.

Свака од наведених феминистичких теорија (теоријских оквира) понудила је одређене импликације за будућа истраживања проблематике лидерства и специфично, односа рода и трансформационог лидерства.

Феминистички теоријски оквир који се базира на принципима либералног феминизма имплицира да у проучавању рода и трансформационог лидерства полазећи од доминантних идеја, истраживачких приступа и принципа не можемо на инвентиван и комплексан начин разумети њихов однос. У складу са наведеним, важно је у проучавању проблематике укључити организациони и културни кон-

текст што би допринело бољем разумевању комплексног односа рода и трансформационог лидерства.

У односу на либерални феминистички теоријски оквир, феминистички радикални оквир имплицира да у проучавању рода и трансформационог лидерства треба укључити искуства и квалитете жена. Са аспекта компоненти (карактеристика) трансформационог лидерства важно је креирати “шири” модел лидерства који ће укључити поред постојећих компоненти понашања још нека понашања релевантна за разумевање како трансформациони лидери утичу на своје сараднике. Такође, искуства жена и женске карактеристике не би требало узимати као униформне и непромењљиве, јер искуства жена и њихове карактеристике варирају с обзиром на етницитет, нацију, старост, религијску припадност, сексуалну оријентацију и класу.

За разлику од претходна два феминистичка теоријска оквира, теоријски оквир трећег таласа феминизма пружа нам основу за проучавање трансформационог лидерства са аспекта родних улога које су важне у креирању родних система. Такође, у складу са овим теоријским оквиром пост-структурална анализа може нам дати нови увид не само у проучавању родног аспекта трансформационог лидерства, већ и његовог односа са категоријама као што су раса, националност, сексуална оријентација и др. Наведена анализа нам може помоћи да боље разумемо како наведене категорије и род утичу на трансформационе лидере и њихове сараднике.

Већина истраживања на тему жена и лидерства, односно рода и трансформационог лидерства урађена је у земљама западне цивилизације што указује да су не само почетак већ и резултати тих истраживања детерминисани специфичним друштвеним, политичким и културним обрасцима западне цивилизације. Будућа истраживања рода и трансформационог лидерства треба да се фокусирају на њихово проучавање у другим друштвеним и културним обрасцима незападних цивилизација што ће отворити нове хоризонте у нашем сазнању.

На крају, сматрамо да феминистичка перспектива може дати важан допринос у разумевању комплексности рода и трансформационог лидерства укључујући гласове и искуства жена на лидерским позицијама и њихових сарадника. Кроз деконструкцију сазнајних домета теорија трансформационог и трансакционог лидерства могу се отворити нови хоризонти за боље разумевање родних неједнакости у хијерархијама друштвене моћи, односно открити дубински чиниоци који их производе.

ЛИТЕРАТУРА:

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society* 4 (2): 139-58.
- Alimo - Metcalf, B. (1995). An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment. *Women in Management Review* 10 (2): 3-6.
- Alimo-Metcalf, B. (1998). Are there gender and cultural differences in constructs of transformational leadership? toward the development of a new gender-inclusive model of transformational leadership. Proceedings of 24<sup>th</sup> International Congress of Applied Psychology, San Francisco <<http://www.ucm.es/info/Psyap/24ICAP/>> 20.2.2012.
- Alvesson M., H. Willmott (1996). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: Sage Publications, Inc.
- Alvesson M., D.Y. Billing (2009). *Understanding Gender and Organisations*. UK: Sage Publications, Inc.
- Antonakis, J., B.J. Avolio, N. Sivasubramanian (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full range of leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14 (3): 261-295.
- Bailey, J., R.H. Axelrod (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. *Leadership Quarterly* (12): 113-127.
- Barrick, M.R., D.V. Day, R.G. Lord, R.A. Alexander (1991). Assessing the Utility of Executive Leadership. *Leadership Quarterly* 2 (1): 9-22.
- Bass, B., R.M. Stogdill (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, L. Atwater (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *International Review of Applied Psychology* (88): 207-218.
- Billing, Y.D., M. Alvesson (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labeling of leadership. *Gender, Work and Organization* 7 (3): 144-57.
- Brown, G., B.J. Irby (1993). *Women as School Executives: A Powerful Paradigm*, Austin, Texas: Council of Women School Executives, Texas Association of School Administrators.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butterfield, D. A., G.N. Powell (1981). Effects of Group Performance, Leader Sex, and Rater Sex on Ratings of Leader Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance* 28(1): 129-141.
- Calàs, M.B., L. Smircich (1991). Voicing seduction to silence leadership. *Organization Studies* 12(4): 567-602.
- Calàs, M.B. (1993). Deconstructing charismatic leadership: rereading Weber from the darker side. *Leadership Quarterly* 4: 305-28.
- Calàs, M.B., L. Smircich (1996). From the women's point of view: feminist approaches to organization studies. In: S.R. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, UK: Sage, pp. 218-57.
- Carless, S.A. (1998). Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles* 39: 887-902.

- Chin, J.L. (2004). 2003 Division 35 Presidential Address: Feminist Leadership: Feminist Visions And Diverse Voices. *Psychology of Women Quarterly* 28 (1): 1-8.
- Chin, J.L., J. Sanchez-Hucles (2007). Diversity and Leadership. *Journal of Applied Psychology* 62 (6): 8-609.
- Collinson, D., J. Hearn (Eds.) (1996). *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: Sage.
- Day, D.V., R.G. Lord (1988). Executive Leadership and Organisational Performance. *Journal of Management Learning* 14: 453-464.
- Deaux, K., B. Major (1987). Putting gender into context: an interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review* 94: 369-89.
- Denmark, F. (1993). Women, Leadership and Empowerment. *Psychology of Women Quarterly* 17 (3): 257-364.
- Dobbins, G.H., S.J. Platz (1986). Sex differences in leadership: How really are they? *Academy of Management Review* 11: 118-127.
- Donnell, S., J. Hall (1980). Men and Women Managers: A Significant Case of no Significant Differences. *Organisational Dynamics* 8 (4): 60-77.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Druskat, V. (1994). Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly* 5 (2): 99-119.
- Eagly, A., B. Johnson (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin* 108 (2): 233-56.
- Eagly, A.H., M.C. Johannesen-Schmidt (2001). The leadership style of women and men. *Journal of Social Issues* 57 (4): 781-98.
- Eagly, A.H., M.C. Johannesen-Schmidt, M.L. van-Engen (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* 129 (4): 569-91.
- Ely, R.J., D.E. Meyerson (2000). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior* 22: 103-51.
- Engen, V., T.M. Willemsen (2004). Sex and leadership styles: a meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports* 94: 3-18.
- Fernandes, E., C. Cabral-Cardoso (2003). Gender Asymmetries and the Manager Stereotype among Management Student's. *Women in Management Review* 18 (1-2): 77-87.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fine, M.G. (2007). Women, Collaboration and Social Change: An Ethics-Based Model of Leadership. In: J.L. Chin, B. Lott and J.K. Rice (eds.), *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*, Boston: Blackwell Publishing, pp. 177-192.
- Flax, J. (1990). *Thinking Fragments: Psychoanalysis, Feminism, and Postmodernism in the Contemporary West*. University of California Press.
- Fletcher, J.K. (1994). Castrating the female advantage: feminist standpoint research and management science. *Journal of Management Inquiry* 3 (1): 74-82.



- Fletcher, J.K. (2002). *The Greatly Exaggerated Demise of Heroic Leadership: Gender, Power, and the Myth of the Female Advantage*. Boston: Center for Gender in Organizations Insights, Simmons School of Management.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review* 22: 257-82.
- Fulop, L., S. Linstead (eds.) (1999). *Management: A Critical Text*, Macmillan Business. London.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage.
- Graen, G.B., J. Cashman (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In: J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership frontiers*, Kent: University Press, pp. 143- 166.
- Grint, K. (ed.) (1997). *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*. Oxford University Press.
- Grint, K. (2000). *The Arts of Leadership*. Oxford University Press.
- Hackman, M.Z., A.H. Furniss, M.J. Hills, R.J. Paterson (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behavior. *Perceptual and Motor Skills* 75: 311-319.
- Heilman, M.E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes prevent Women's Ascent up the Organisational Ladder. *Journal of Social Issues* 57 (4): 657-674.
- Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Way of Leadership*. New York: Doubleday.
- Hersey, P., K.H. Blanchard (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23: 26-34.
- Hooks, B. (2000). *Feminism is for everybody: Passionate Politics*. Cambridge: South End Press.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In: J.G. Hunt and L.L. Larson, *Leadership: The cutting edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 189 -207.
- House, R.J. & Mitchell, R.R. (1974). Path-Goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3: 81-97.
- House, R.J., J.M. Howell (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly* 3: 81-108.
- Irby, B.J., G. Brown, J.A. Duffy, D. Trautman (2002). The Synergetic Leadership Theory. *Journal of Educational Administration* 40 (4): 304-322.
- Irigaray, L. (1985). *This Sex Which Is Not One*. New York: Cornell University Press.
- Jagger, A.M. (1983). *Feminist Politics and Human Nature*. Totowa: Rowman and Allanheld.
- Jogulu, U.D., G.J. Wood (2006). The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women in Management. *Equal Opportunities International* 25 (4): 236-250.
- Judge, T.A., R. Ilies, J.E. Bono, M.W. Gerhardt (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology* 87(4): 765-780.
- Kark, R. (2000). *Gender differences in transformational leadership, followers' identifications, and effects on followers' perceptions*. Jerusalem: Hebrew University.
- Kathlene, L. (1994). Power and influence in state legislative policymaking: the interaction of gender and position in committee hearing debates. *American Political Science Review* 3: 560-576.
- Klenke, K. (1993). Meta-analytic Studies of Leadership: Added Insights or Added Paradoxes? *Current Psychology* 12 (4): 326-343.

- Komives, S.(1991). The relationship of same- and cross-gender work pairs to staff performance and supervisor leadership in residence hall units. *Sex Roles* 24: 355-63.
- Kotter, J.P. (1999). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Koziara, K.S., M.H. Moskow, L.D. Tanner (1987). *Working Women: Past, Present, Future. Industrial Relations Research Association Series*. Washington, DC: Bureau of National Affairs: B N A Books.
- Loden, M. (1985). *Feminine Leadership or How to Succeed in Business without Being One of the Boys*. New York: Time Books.
- Lorber, J. (2001). *Gender Inequality*. Los Angeles: Roxbury Publishing.
- Lowe, K.B., K.G Kroeck, N. Sivasubramanianm (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly* 7 (3): 385-425.
- Northouse, P.G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*. London: Sage Publications, Inc.
- Mann, R.D. (1959). A review of relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin* 56: 241-270.
- Maher, K.J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles* 37: 209-25.
- Martin, J. (2000). Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry* 9 (2): 207-16.
- Mohanty, C.T. (1991). Under Western Eyes: Feminist Scholarship and Colonial Discourses. In: C.T. Mohanty, A. Russo and L. Torres (eds), *Third World Women and the Politics of Feminism*, Indianapolis: Indiana University Press, pp. 51-80.
- Mumby, D.K., i Putnam, L. (1992). The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review* 17 (3): 465-86.
- Oseen, C. (1997). Luce Irigaray, sexual difference and theorizing leaders and leadership. *Gender: Work and Organization* 4 (3): 170-84.
- O'Toole, J. (2001). When Leadership is an Organisational Trait. In: W. Bennis, G.M. Spreitzer and T.G Cummings (eds.), *The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 158- 174.
- Parker, B., E.A. Fagenson (1994). An Introductory Overview of Women in Corporate Management. In: M.J. Davidson and R.J. Burke (eds.), *Women in Management. Current Research Issues*, London: Paul Chapma, pp. 11-28.
- Rich, A. (1980). Compulsory heterosexuality and lesbian existence. *Signs* 5 (4): 648-649.
- Ridgeway, C.L. (2001). Bias in the evaluation of women leaders: gender, status and leadership. *Journal of Social Issues* 57 (4): 637-56.
- Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robbins S.P. (1998). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ronk, L. A. (1993). Gender gaps with Management. *Nursing Management* May: 65-72.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review* 68 (6): 119-25.
- Rosener, J.B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rost, J.C. ( 1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. New York: Praeger.
- Shamir, B., R.J. House, M.B. Arthur (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self concept based theory. *Organization Science* 4: 577-93.

- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stoner, J.A., E.R. Friman, D.R. Gilbert (2002). *Menadžment*. Beograd: Želnid.
- Thomas, A.B. (1988). Does Leadership Make a Difference to Organisational Performance? *Administrative Science Quarterly* 33 (3): 388–400.
- Tong, R. (1998). *Feminist Thought A More Comprehensive Introduction*. Boulder: West view Press.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review* 63 (2): 214–228.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

**Marijana Mišić Andrić**  
University of Novi Sad  
Center for Gender Studies

*Summary*

**Slobodanka Markov**  
University of Novi Sad  
Faculty of Sciences

## FEMINIST CRITICAL DISCOURSE OF LEADERSHIP WITH EMPHASIS ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY

*In the past few decades women are more and more reaching leadership positions traditionally reserved for men. Women reaching leadership positions, even the highest, together with development of transformational leadership theory led to an increased scientific interest in relationship between gender and transformational leadership theory. Unlike dominant leadership theories, feminist theories in the past decades have offered new theoretical and research concepts that can improve our understanding of gender in the study of leadership and organizations. In this paper we have tried to research how different feminist theories, developed from the three waves of feminism, link with scientific studies of gender and transformational leadership. Thought presentation and analysis of dominant leadership theories, with emphasis on transformational leadership theory, and their analysis in feminist perspective we have tried to present how each of the feminist theories highlight a different aspect in understanding of gender and transformational leadership. In this paper we have also tried to show the theoretical and methodological advantages and disadvantages for each of the feminist theories and possible future direction of research of gender and transformational leadership.*

Key words: *feminism, gender, leadership theory, transformational leadership*