Nebojša Janićijević

Ekonomski fakultet,
Univerzitet u Beogradu

UTICAJ LIDERSTVA NA ORGANIZACIONU KULTURU

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Sažetak

Tema rada je uticaj koji lider organizacije ima na oblikovanje njene kulture. Posle definisanja i opisa osnovnih karakteristika liderstva i organizacione kulture diskutuje se uticaj koji lider ima na kulturu. Prvo je razvijeno teorijsko objašnjenje načina na koji lider oblikuje kulturu i to kroz dva pristupa: kognitivni i interpretativni. Zatim su prezentirani rezultati istraživanja o uticaju koji osobine, vrednosti i stil lidera ima na organizacionu kulturu.

Ključne reči: *liderstvo, organizaciona kultura, organizacija, menadžment*

Abstract

Subject of the paper is impact of a leader on an organizational culture. Definition and description of basic characteristics of leadership and organizational culture is followed by discussion of the leader's influence over organizational culture. Firstly, theoretical explanation of way a leader shape an organizational culture has been developed through two approaches: cognitive and interpretative ones. After that, results of the research of leader's traits, values and styles on organizational culture are presented.

Key words: *leadership, organizational culture, organization, management*

Uvod

Liderstvo i organizaciona kultura su možda najviše istraživani pojmovi u oblasti organizacionog ponašanja pa i menadžmenta. Prirodno je onda da njihov međusobni odnos pobuđuje veliku pažnju kako istraživača taklo i menadžera iz prakse. Toj pažnji doprinosi i svojevrсна „kokoška ili jaje“ kontroverza: da li lider organizacije oblikuje njenu kulturu ili pak organizaciona kultura oblikuje lidera i njegov stil. Mada je ova kontroverza daleko od toga da bude rešena, primetno je u literaturi da daleko veći broj autora stoji na stanovištu da je liderstvo „starije“ odnosno da lider više oblikuje kulturu nego što je to obratno. No, ako i prihvatimo stav većine, postavlja se pitanje: kako lider organizacije stvara i oblikuje njenu kulturu? Saznanje o tome koje mehanizme i procese koristi lider da bi uticao na organizacionu kulturu kao i o tome kojim svojim atributima on utiče na kulturu organizacije koju vodi, može biti veoma značajno kako za teoriju tako i za praksu. Ta saznanja mogu biti dragocena u objašnjenju izvora i efekata kako kulture tako i liderstva. Isto tako, saznanja o mehanizmima uticaja lidera na kulturu organizacije koju vodi mogu biti itekako od koristi u praksi vođenja organizacija, posebno u uslovima promena.

Cilj ovog rada jeste da objasni način na koji lider organizacije oblikuje njenu kulturu. Stoga će se prvo defi-

nisati liderstvo i napraviti kratak rezime osnovnih pristupa u njegovom istraživanju. Zatim će biti definisana organizaciona kultura, objašnjena njena priroda i značaj i predstavljen njen sadržaj. U preostalom delu teksta će prvo biti dato teorijsko objašnjenje načina na koji lider oblikuje organizacionu kulturu. Zatim će biti prezentirani rezultati istraživanja o uticaju osobina, vrednosti i stilova lidera na stvaranje određenog tipa organizacione kulture.

Liderstvo: pojam i stilovi

Liderstvo se najčešće definiše kao „*proces putem koga pojedinac utiče na grupu da ostvare njihove zajedničke ciljeve*“^[21]. Liderstvo je socijalni fenomen jer se uvek dešava u nekom socijalnom sistemu: grupi, organizaciji, naciji itd. Reči „uticaj“, „vizija“, „promene“ i „sledbenici“ se najčešće vezuju za liderstvo. Svi autori se slažu da je suština liderstva u sposobnosti lidera da kreira ili artikulise viziju i da utiče na sledbenike da rade na ostvarenju te vizije, čime se unose promene^[4]. Pri tome, ključni koncept za razumevanje lidera jeste njegova moć odnosno uticaj na sledbenike. Razumevanje liderstva u ovom radu blisko je kognitivnoj perspektivi Morgana i Smirčić^[27]^[28] kao i Alvesona^[1]. Prema ovim autorima, suština liderstva je u njegovom upravljanju značenjima koje sledbenici pridaju realnosti. Iz tog upravljanja značenjima proističe i moć lidera odnosno njegov uticaj na sledbenike. Ta moć se u nekim radovima naziva interpretativna i razlikuje se od klasičnog oblika moći koji nazivamo resursna. Resursna moć, prema teoriji razmene^[7], proističe iz kontrole retkih i vrednih resursa i resursne zavisnosti koja se stvara između superiornog i inferiornog socijalnog aktera. Superiorni pojedinac ili grupa imaće moć nad inferiornim pojedincem ili grupom ako kontroliše resurse vredne i potrebne inferiornom pojedincu ili grupi. Inferiorni akter u tom odnosu mora da se pokorava volji superiornog aktera ukoliko želi da dobije potrebne resurse. Ti resursi mogu biti materijalni kao npr. novac ali mogu biti i resursi nematerijalne prirode.

Interpretativna moć proističe iz kognitivne zavisnosti koja se stvara tako što superiorni akter nameće značenja realnosti inferiornim akterima u nekoj socijal-

noj grupi. Socijalna psihologija je otkrila da ljudi razumeju svet oko sebe i događaje u njemu tako što ih interpretiraju odnosno pojavama, ljudima i događajima pridaju određena značenja^[5]. Ljudi jednostavno ne mogu da razumeju šta se oko njih dešava i ne mogu da reaguju sve dok ne odrede značenje pojava i događaja koji ih okružuju. Ta značenja ljudi kreiraju na osnovu sopstvenog iskustva odnosno svoje interpretativne šeme koju su izgradili tokom godina. Interpretativna šema je sistem generalizovanih i strukturiranih iskustava koji omogućuju ljudima da, na osnovu percepcije realnosti, određuju značenja pojava u njoj^[12]. Tako će svako da interpretira određeni događaj u svojoj sredini na svoj način – u skladu sa svojom interpretativnom šemom odnosno iskustvom. Iz tog razloga će istu pojavu različiti ljudi interpretirati na različite načine. Značenja koja ljudi pridaju pojavama u svom okruženju tokom njihove interpretacije, presudno utiču ne samo na razumevanje tih pojava već i na njihovo ponašanje prema tim pojavama. Akcije, odluke i interakcije članova jedne socijalne grupe su tako u najvećoj meri determinisani značenjima koje su ljudi dali svetu oko sebe i pojavama u njemu. Zbog toga, onaj ko utiče na proces interpretacije i determiniše izbor značenja koje će ljudi pridati određenim pojavama i događajima, bitno utiče na njihovo ponašanje.

Lider i jeste lider zato što ljudima nameće značenja realnosti i pomaže im da razumeju svet oko sebe^[26]. Ukoliko je reč o lideru organizacije, on kreira i nameće značenja realnosti njenim članovima. Mnogi ljudi ne žele ili jednostavno nemaju dovoljno mentalnih sposobnosti, interesa ili vremena da interpretiraju sve događaje i pojave oko njih promišljajući te događaje i samostalno im određujući značenja^[14]. Mnogi ljudi se radije oslanjaju na nekog ko će umesto njih odrediti značenja sveta i pojava u njemu što upravo lideri rade. To znači da lider sopstvena značenja realnosti nameće sledbenicima tako da oni vide svet kroz prizmu svog lidera. Tako se stvara određena kognitivna zavisnost sledbenika od lidera koja njemu daje moć da, upravljajući značenjima, upravlja i ponašanjem sledbenika. To je interpretativna moć. Lider na taj način oblikuje, barem delimično, interpretativne šeme svojih sledbenika i u tome je suština njegove moći. Sledbenici prate lidera ne zato što im on to naređuje već

zato što, deleći pogled na svet lidera, veruju i da je ono što im on kaže da rade dobro, potrebno, korisno ili ispravno. Kada superiorni akter ima resursnu moć, ostali mu se pokoravaju iz straha da ne ostanu uskraćeni za resurse koji su im potrebni. Stoga u ovom odnosu postoji stalni sukob interesa inferiornih i superiornih aktera kao i otvoreni ili latentni konflikt. Kada lider ima interpretativnu moć, njegovi sledbenici se ponašaju na način na koji to lider želi zato što i sami veruju da je tako najbolje za njih. Zato lider ne mora da naređuje već da vodi a između njega i sledbenika nema sukoba interesa (barem tako percipiraju sledbenici) i nema konflikta.

Na liniji razlikovanja resursne i interpretativne moći jeste i razlikovanje lidera i menadžera. Ova je tema dosta zaokupljala pažnju istraživača u oblasti menadžmenta. Uglavnom se smatra da su menadžer i lider dve različite pozicije u socijalnoj grupi, da menadžer planira, organizuje i kontroliše dok lider kreira viziju i inspiriše sledbenike da je zajedno ostvare, da menadžer teži efikasnosti a lider efektivnosti odnosno da menadžer radi stvari na pravi način a lider radi prave stvari, da je menadžment potreban u stabilnim uslovima a liderstvo u uslovima promena itd. [31] No, suština razlike menadžmenta i liderstva jeste upravo u vrsti moći kojom raspolažu. Menadžer koristi resursnu moć dok lider koristi interpretativnu moć. Članovi organizacije izvršavaju naloge menadžera da bi dobili nagradu ili izbegli kaznu a slede lidera zato što vide svet njegovim očima i veruju da je to što lider želi takođe dobro za njih. Međutim, razlika između lidera i menadžera nije tako oštra kako se u nekim radovima pretpostavlja [1]. Naime, menadžer može u nekim situacijama da bude i lider. To su situacije u kojima menadžer kreira određenu sliku realnosti i nametne je svojim podređenima. Isto tako, postoje situacije u kojima lider deluje kao menadžer koristeći resursnu moć kojom raspolaže. Mada neki menadžeri nemaju veštine i sposobnosti da deluju kao lider i to nikada ne čine i mada neki lideri nemaju sposobnosti i veštine da deluju kao menadžeri, ipak se mora priznati da mnogi menadžeri mogu i da deluju ponekad kao lideri kao i da mnogi lideri mogu i da nekada deluju kao menadžeri.

U istraživanjima liderstva izdiferencirala su se tri osnovna pristupa: pristup osobina, pristup ponašanja i kontingentni pristup [30]. U novije vreme pojavljuju se neki

posebni pristupi koji unose neke nove dimenzije u istraživanje liderstva kao što je liderstvo u timu, transformaciono liderstvo, žensko liderstvo, teorija razmene i sl [21]. Pristup osobina (Trait approach) je najstariji i on polazi od ideje da se lider rađa. Suštinu liderstva, prema ovom pristupu, čini prirodni talenat. Zbog toga je zadatak nauke da otkrije koje osobine čine lidera i da zatim to saznanje koristi u identifikaciji potencijalnih lidera u društvu i u organizacijama. Istraživanja su ukazala na mnoge osobine koje većina lidera ima kao što su npr. samouverenost, odlučnost, inteligencija, komunikativnost, integritet itd. Prema pristupu ponašanja (Behavior /Skills/ styles approach), lidera određuju ne osobine već njegovo ponašanje. Tipični profil ponašanja lidera jeste njegov stil vođenja. Zadatak istraživača je onda bio da otkriju koji je stil lidera nabolji i najefikasniji. U okvirima ovog pristupa bilo je više poznatih istraživanja (Ohio studija, Michigan studija, Black and Mouton studija itd) kao i poznatih klasifikacija stilova liderstva (Likertova klasifikacija) [30]. Većina studija u pristupu ponašanja koristila je zapravo dve dimenzije po kojima je diferencirala stilove liderstva. Prva dimenzija je orijentacija na strukture ili zadatke versus orijentacija na ljude. Ova dimenzija stila liderstva pokazuje način na koji lider oblikuje organizacionu akciju. Lider orijentisan na zadatke, ciljeve organizacije nastoji rešiti kroz formalnu ili radnu strukturu. On koristi podelu rada, formalne uloge, procedure i hijerarhiju da bi rešavao probleme i usmerio kolektivnu akciju članova organizacije. Lider orijentisan na ljude, ciljeve organizacije nastoji ostvariti kroz socijalnu komponentu organizacije, kroz uticaj na zaposlene i njihove međusobne odnose. Druga dimenzija po kojoj se diferenciraju stilovi liderstva jeste stepen centralizacije moći lidera odnosno stepenu kome lider uključuje članove organizacije u oblikovanje organizacione akcije. Lideri se po ovoj dimenziji diferenciraju prema stepenu u kome dozvoljavaju da sledbenici učestvuju u svim fazama procesa odlučivanja i sprovođenja odluka. Lideri se po ovoj dimenziji mogu vrlo grubo podeliti na one sa autoritarnim i one sa participativnim stilom. Nešto razvijeniju klasifikaciju stilova liderstva po ovoj dimenziji dao je Likert: diktatorsko autoritarni, benevolentno autoritarni, participativni i demokratski stil [21]. Kontingentni pristup liderstvu polazi od jed-

nostavne ideje da lider mora da prilagodi svoj stil situaciji u kojoj se nalazi. Nema, dakle, jednog najboljeg stila liderstva već je efektivan onaj stil koji odgovara situaciji u kojoj se lider i organizacija nalazi. Kao dimenzije situacije odnosno kriterijumi kojima treba prilagođavati stil najčešće se pominju odnos lidera i pratilaca, strukturiranost problema, pozicija moći lidera (Fidler), kompetencije i motivisanost sledbenika (Hersey-Blanchard), strukturiranost zadatka, formalni sistem autoriteta i radna grupa (teorija put - cilj) [21]. Stilovi koji se prilagođavaju situaciji su najčešće orijentacija ka zadacima i orijentacija ka ljudima ali i direktivni versus stil podrške ljudima.

Među savremenim teorijama liderstva izdvaja se koncept transformacionog liderstva [3] [9]. Ovaj koncept razlikuje transformaciono od transakcionog liderstva. Transakciono liderstvo je ono koje se oslanja na transakcije odnosno razmenu lidera i sledbenika. Lider obećava sledbenicima ostvarenje nekih njihovih potreba te ga zato ovi slede. Političari su najčešće transakcioni lideri. Na drugoj strani transformacioni lider otkriva motive i sposobnosti svojih sledbenika i pomaže im da ostvare potencijale kojima raspolažu neretko se pri tome transformišući. Važna odlika transformacionog lidera je da on podiže nivo moralnosti sledbenika.

Organizaciona kultura: pojam, značaj i sadržaj

Nesumnjivo da je organizaciona kultura jedan od najzanimljivijih fenomena organizacionog ponašanja i da je kao takva obeležila ovu oblast menadžmenta u poslednjoj dekadi XX i prvoj dekadi XXI veka. Organizacionu kulturu možemo definisati kao sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenja sveta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju. Ova definicija organizacione kulture ima tri komponente vrlo važne za razumevanje njenog karaktera. Prvo, organizaciona kultura se sastoji od kolektivnih kognitivnih struktura kao što su pretpostavke, vrednosti, norme i stavovi ali i od simbola koji materijalizuju i manifestuju njen kognitivni sadržaj [8]. Drugo, organizaciona kultura je rezultat zajedničkih iskustava članova organizacije u rešavanju problema sa

kojima se suočavaju u rešavanju problema eksterne adaptacije okruženju i interne integracije kolektiva (Schein, 2004). Treće, kolektivne kognitivne strukture, koje čine sadržaj organizacione kulture, predstavljaju okvir i vodič članovima organizacije u interpretiranju realnosti i sveta koji ih okružuje [5] [14].

Organizaciona kultura ima niz karakteristika koje su važne za puno razumevanje njene prirode i odnosa sa drugim komponentama organizacije [18] [1]. Organizaciona kultura ima socijalni karakter jer nastaje u procesu socijalne interakcije ljudi i jer se ispoljava tek na nivou kolektiva a ne na nivou pojedinca. Izgradnja organizacione kulture traži vreme budući da tek u dužem vremenu proces socijalne interakcije dovodi do kreiranja pretpostavki i vrednosti. Ona je izvor jedinstvenosti organizacije jer nastaje kao rezultat jedinstvenog iskustva njenih članova u rešavanju problema sa kojima se suočava dok sa druge strane, sadrži jedinstvena pravila razumevanja sveta i ponašanja u njemu. Organizaciona kultura obezbeđuje izvesnost, konzistentnost, smisao i poredak članovima organizacije. Ona je stabilna i teško se menja jer, sa jedne strane, nastaje kroz dugotrajan proces sticanja iskustva a, sa druge strane, dobar deo njenog sadržaja je podsvestan i kao takav nepodoban za promene.

Značaj organizacione kulture proističe iz činjenice da ona u velikoj meri determiniše značenja, koja događajima i pojavama, kako unutar organizacije tako i izvan nje, pridaju članovi organizacije [25] [26]. Zbog toga su sve odluke, akcije i interakcije kako menadžera tako i zaposlenih u organizaciji, u velikoj meri determinisani kulturom. Tako organizaciona kultura utiče na strategijske odluke top menadžmenta ali i na operativne, svakodnevne odluke u organizaciji. Kultura određuje karakter međuljudskih odnosa u organizaciji, sistem nagrađivanja koji će biti primenjen u njoj, ona poboljšava motivaciju zaposlenih, redukuje konflikte i olakšava koordinaciju u organizaciji. Mnoga istraživanja ukazuju na kauzalni odnos organizacione kulture i performansi organizacije pri čemu ona može biti „čarobni štapić uspeha“ ali i „tihi ubica“ [29].

Organizaciona kultura ima svoju kognitivnu i simboličku komponentu [8]. Kognitivnu komponentu čine elementi interpretativnih šema menadžera i zaposlenih koje

organizaciona kultura nameće i preko kojih utiče ne samo na način na koji se oni ponašaju već i na način na koji razumeju svet oko sebe. Najčešće navođene i opisivane kognitivne komponente organizacione kulture su pretpostavke i vrednosti mada se često navode i norme kao i stavovi koji se neposredno izводе iz vrednosti.

Bazične pretpostavke su najdublji sloj organizacione kulture i one su deskriptivnog karaktera jer objašnjavaju članovima organizacije svet kakav jeste. Prema Šajnu ^[25] bazične pretpostavke nastaju tako što rešenja problema sa kojima se članovi organizacije suočavaju a koja su se pokazala uspešnim i kao takva se ponavljaju, postepeno postaju pravila kako se treba ponašati u određenim situacijama i zatim bivaju potisnuta u podsvest. Posle određenog vremena, ta pravila koja pokazuju *kako treba* postaju objašnjenja *kako jeste* jer se uzimaju zdravo za gotovo (taken for granted). Iz tih rešenja problema koja su se pokazala uspešnim postepeno se razvijaju i objašnjenja kako realnost u kojoj nastaju ti problemi funkcioniše. Ta objašnjenja su bazične pretpostavke kao element organizacione kulture.

Vrednosti se definišu kao “stabilno verovanje da je određen način ponašanja ili egzistencijalno stanje lično ili društveno poželjnije od suprotnog načina ponašanja ili egzistencijalnog stanja” ^[23]. U ovoj kao i u ostalim definicijama, vrednosti su opisane kao standardi, uputstva, kriterijumi koji vode odlučivanje ili izbor između alternativa i određuju ponašanje ljudi. Vrednosti ne samo da govore ljudima ka kojim ciljevima treba da teže, već im određuju i način kako do tih ciljeva da dođu, determinišući (legitimna, efikasna, pogodna ili prihvatljiva) sredstva za dostizanje ciljnih stanja. Kao generalizovana pravila mišljenja i delovanja, vrednosti se operacionalizuju kroz norme i stavove i tako vode svakodnevno ponašanje ljudi. U najvećem broju definicija, u nekima više u drugima manje ali ipak vidljivo, vrednosti su opisane kao dvopolne ili dualne. Dualitet ili dvopolnost vrednosti znači da svaka vrednost ima svoj antipod, suprotnu vrednost i da prihvatajući neku vrednost osoba uvek odbija onu suprotnu vrednost

Norme su relativno često uključene u sadržaj organizacione kulture ali uvek u sklopu vrednosti sa kojima su blisko povezane. Norme se u značajnoj meri prekla-

paju sa vrednostima iz kojih proizilaze, sa jedne strane kao i sa praksom ponašanja koju determinišu, na drugoj strani. Zato norme predstavljaju zapravo sponu vrednosti i ponašanja. Norme su pravila ponašanja, najčešće neformalna, koja proizilaze iz vrednosti i predstavljaju uputstva za svakodnevno ponašanje članova organizacije. Norme nastaju kada se vrednosti kao deo organizacione kulture transformišu u socijalna očekivanja u pogledu ponašanja članova organizacije. Ona su nepisana, neformalna ali ne i manje važna zbog toga. Norme kao forma socijalnih očekivanja se nameću svim članovima organizacije i prenose se novim članovima u procesu njihove socijalizacije. Iza normi kao socijalnih očekivanja u pogledu ponašanja, stoji autoritet zajedničkih vrednosti kao i socijalna grupa koja svojim sankcijama može da obezbedi da se članovi organizacije pridržavaju te norme.

Stavovi se baziraju i proizilaze iz vrednosti i, kao i norme, indukuju određeno ponašanje. Međutim, stavovi generišu ponašanje na malo drugačiji način od normi. Dok norme predstavljaju određena pravila koja vode ponašanje, dotle stavovi predstavljaju verovanja o objektu ponašanja koja onda proizvode određena ponašanja prema objektu. Stavovi se definišu uglavnom kao „kognitivne i afektivne orijentacije prema nekim objektima i situacijama“ ^[28].

Simboličke komponente organizacione kulture manifestuju kognitivne elemente organizacione kulture i one obuhvataju sve ono što može da se vidi, čuje, oseti u organizaciji ^{[13] [11]}. Simboli mogu po prirodi da budu: bihevioralni, semantički i materijalni. Bihevioralni simboli su ustaljeni obrasci ponašanja kao npr rituali i ceremonije, čije značenje prevazilazi osnovnu funkciju tih ponašanja i koji na taj način šalju jasne poruke članovima organizacije o ispravnom načinu razumevanja i ponašanja u organizaciji. Semantički simboli su svi oni jezički oblici koji imaju neko značenje šire od osnovnog. U semantičke simbole ubrajamo ustaljene izraze, žargon, priče, metafore, legende i mitovi. Materijalni simboli su vi artefakti organizacije, dakle, materijalni produkti kulture koji nose određena značenja za članove organizacije kao npr. logotip, izgled prostorija firme, pakovanje proizvoda i sl.

Način na koji liderstvo utiče na organizacionu kulturu

Već sama činjenica da jedna od najvažnijih i najuticajnijih knjiga u razvoju koncepta organizacione kulture, nosi naslov „Organizational Culture and Leadership“ (Schein, 1985), govori mnogo o važnosti liderstva kao faktora organizacione kulture. Sam Šajn, jedan od najuticajnijih autora u oblasti organizacione kulture, je možda najviše i zaslužan za ideju da je lider izvor a time i determinanta organizacione kulture. On je tu stranu odnosa liderstva i kulture među prvima objasnio i do danas na njoj istrajavao. Međutim, Šajn nije i jedini autor koji zastupa stanovište da lider kreira kulturu i da je to njegov najvažniji zadatak. Zapravo velika većina autora u oblasti organizacione kulture tretira je kao zavisnu a liderstvo kao nezavisnu varijablu. U jednom istraživanju, na primer, dokazano je da liderstvo objašnjava veći procenat varijabilnosti u kulturi (24%) nego što kultura objašnjava varijabilnosti u stilovima lidera (13%)^[24]. Svi autori koji tretiraju liderstvo kao nezavisnu varijablu polaze od perspektive strukturalnog funkcionalizma koja tretira organizacionu kulturu kao nešto što organizacija ima, kao jednu od komponenti ili dimenzija organizacije i kao jednu od mnogih upravljačkih poluga za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Ukoliko na taj način razumemo organizacionu kulturu, jasno je da je lider organizacije pozvan i odgovoran da kreira kulturne pretpostavke, vrednosti i norme i nameće ih ostalim članovima svoje organizacije odnosno svojim sledbenicima. Osnovno pitanje koje se nameće onda je: kako lider kreira kulturu? Koje mehanizme lider koristi i kako teče proces kreiranja kulture od strane lidera? U literaturi se mogu prepoznati dva objašnjenja procesa oblikovanja kulture od strane lidera a koji se uslovno mogu nazvati: kognitivni i interpretativni.

Kognitivno objašnjenje uticaja liderstva na kulturu je promovisao sam Šajn i ono se bazira na moći lidera da donosi odluke i oblikuje funkcionisanje organizacije koristeći svoju resursnu moć^[25]. Prema njemu, lideri kreiraju kulturu tako što presudno utiču na rešenja dva osnovna problema sa kojima se organizacije suočavaju: eksterna adaptacija i interna integracija. Njegovo viđenje odnosa liderstva i kulture podrazumeva da je pro-

ces kreiranja organizacione kulture po prirodi kognitivni ili proces učenja. Kultura se stvara u organizaciji kroz proces kolektivnog (organizacionog) učenja tako što njeni članovi rešavaju probleme eksterne adaptacije i interne integracije. Problem eksterne adaptacije sastoji se u pronalaženju uloge i pozicije organizacije u okruženju i uspostavljanja produktivnih odnosa sa tim okruženjem. Problem interne integracije odnosi se na pronalaženje načina da se kolektiv organizacije integriše i da se uspostave skladni odnosi između članova organizacije. Rešenja ova dva problema koja se pokazuju uspešnim zatim se ponavljaju u svakoj sličnoj situaciji sve dotle dok se ne potisnu u potsvest članova organizacije i ne postanu opšte ali nepisano i potsvesno pravilo kako treba raditi u organizaciji. Ova pravila o tome kako treba delovati u raznim situacijama i u odnosu na razne pojave zatim impliciraju i određeni pogled na te situacije i te pojave. Tako se postepeno, u zavisnosti od načina rešavanja problema, formiraju i određene pretpostavke, verovanja, vrednosti, norme i stavovi kao elementi organizacione kulture. Ukoliko se tako razume proces nastanka kulture, onda onaj akter u organizaciji, koji nametne svoja rešenja problema sa kojima se organizacija suočava, oblikuje i kulturne pretpostavke, vrednosti i norme koje ta rešenja impliciraju. Lider je prema Šajnu^[25] u idealnoj poziciji da oblikuje rešenja problema u organizaciji i time utiče na pretpostavke i vrednosti u njenoj kulturi. On u organizaciji ima najveću moć koju koristi prilikom odlučivanja da se izabere onaj pravac organizacione akcije za koji on misli da je najbolji ili je u njegovom interesu. Time što usmerava i oblikuje organizacionu akciju, lider nameće rešavanja problema eksterne adaptacije i interne integracije iz kojih onda, ako su uspešne, i u dugom roku, proističu kulturne pretpostavke, vrednosti, norme i stavovi. Ovde je vrlo važno naglasiti da postoji uslov uspešnosti jer ako se rešenje problema koje lider nametne organizaciji pokaže neuspešnim ono neće biti legitimisano kao poželjno ili korisno i neće biti osnova za kreiranje kulturnog sadržaja u toj organizaciji. Na kraju krajeva, i sama organizacija koja sprovodi neuspešna rešenja problema eksterne adaptacije i interne integracije ne može opstati na dugi rok pa ne može ni imati kulturu.

Drugo objašnjenje uticaja lidera na organizacionu kulturu nazivamo interpretativno jer je osnovna poluga uticaja lidera interpretacija realnosti. Lider u ovom slučaju koristi interpretativnu a ne resursnu moć. Jedna od osnovnih karakteristika i funkcija liderstva jeste da određuje značenje stvarnosti za njegove sledbenike odnosno članove organizacije ^{[26] [27]}. Kreiranjem i nametanjem značenja realnosti sledbenicima, lider postepeno oblikuje njihove interpretativne šeme kroz koje oni razumevaju svet oko sebe (Fiske, Taylor, 1991). Oblikovanjem interpretativnih šema članova organizacije, lider presudno utiče na formiranje zajedničkih, kolektivnih značenja koja obezbeđuju da svi članovi organizacije iste pojave, događaje ili odnose u organizaciji i van nje razumeju na isti način iz čega proističe i da se ponašaju se prema njima na isti način. Ova kolektivna značenja dolaze u formi prepotstavki, vrednosti, verovanja, normi, stavova koje dele članovi organizacije što je samo drugo ime za organizacionu kulturu ^{[18] [13]}.

Lider može da nameće značenja sledbenicima u osnovi na dva načina: direktnom komunikacijom ili kroz proces kognitivne disonance ^[17]. Direktna komunikacija između lidera i sledbenika kojom on svoja značenja pojave i događaja u organizaciji nameće svojim sledbenicima može imati više oblika: verbalna, neverbalna i simbolička. Verbalna komunikacija može biti pisana ili usmena i može se koristiti vrlo različitim medijima. U njoj se značenja prenose direktno, rečima. Za uspeh lidera u nametanju značenja i kreiranju kulture onda je od kritične važnosti njegova veština komuniciranja. On mora da „govori istim jezikom“ kao njegovi sledbenici tj. mora da govori razumljivo i da koristi reči i izraze koje njegovi sledbenici razumeju. To znači da se ne smeju koristiti suviše tehnički izrazi i da lider mora da pronade način da i tehnički složene stvari objasni na jednostavan način. Istorija je puna tehnički vrlo obrazovanih ljudi koji nisu uspeli da postanu lideri jer ih jednostavno potencijalni sledbenici nisu razumeli. Lider mora da bude optimista jer je optimizam često jedini argument koji govori u prilog pravcu akcije koji želi da nametne sledbenicima. Liderima se savetuje da koriste u što većoj meri metafore, analogije, da se izražavaju u slikama i primerima.

Neverbalna komunikacija je manje vidljiva ali to ne znači da je i manje važna u procesu kreiranja i prenošenja značenja sa lidera na sledbenike. Neverbalne poruke koje lider šalju su vrlo važne iz prostog razloga što ljudi u situaciji kada se razlikuju verbalna i neverbalna poruka, uvek više veruju neverbalnoj poruci. Zato je za lidera od izuzetne važnosti, što su mnogi autori do sada isticali, da bude „čovjek od reči“ odnosno da radi ono što govori. Za lidera je jedna od najvažnijih osobina da bude čovek od integriteta, da mu se može verovati ^[4]. Jedna od dimenzija tog integriteta jeste upravo sklad između verbalnih i neverbalnih poruka koje šalje. Lider mora biti svestan da samo jedan loš potez može da uruši svu prethodnu verbalnu komunikaciju. Lider koji na primer, propagira vrednosti inovativnosti, inicijative i fleksibilnosti može da neutrališe sve prethodne verbalne poruke u tom pravcu samo jednim nepomišljenim gestom ako, na primer, kazni, kritikuje ili izvrgne poruci nekog člana organizacije koji je doživeo neuspeh u pokušaju da kreira neku inovaciju ili ako unapredi lojalnog i poslušnog umesto inovativnog i samostalnog zaposlenog. Kada je Li Ajakoka (Lee Iaccocca) preuzeo američkog proizvođača Krajsler (Crysler) u teškoj krizi za platu od samo jednog dolara, on je time i neverbalno pokazao da se pridržava osnovne vrednosti koje traži od ostalih zaposlenih – žrtvovanje. Jedan od sjajnih primera važnosti neverbalne komunikacije jeste i naredba jednog oficira srpske vojske u I svetskom ratu svojim nižim oficirima. U njoj on zabranjuje oficirima da koriste komandu „Napred“ već samo „Zamnom“. Razlika je jasna: onaj ko komanduje „Zamnom“ ide ispred svojih vojnika, daje im primer i radi onako kako i govori a onaj ko komanduje „Napred“ ide iza svojih vojnika i njima poručuje da jurišaju i ginu dok on sam ide iza njih.

Simbolička komunikacija lidera podrazumeva promišljeno kreiranje simbola koje nose određene poruke. Već je rečeno da su simboli stvari koje imaju neko značenje šire od onog koji sama ta stvar uobičajeno ima ili od njene osnovne funkcije ^[11]. Lideri rutinski koriste simbole, nekada čak i nesvesno, da komuniciraju značenja koja žele da nametnu svojim sledbenicima ^[18]. Simboli mogu biti, kako smo to već opisali, semantički, bihevioralni i materijalni. Lider koristi semantičke simbole tako što koristi određene izraze, fraze, metafore, priče da bi

objasnio pojave u organizaciji na određeni način i tako kreirao značenje tih pojava kakvo on želi. Tako, kada lider kompanije govori svojim zaposlenima da „konkurencija vodi sa 2:0 ali da se tek igra revanš na domaćem terenu“, on koristi metaforu sportske utakmice da bi nametnuo značenje biznisa kao takmičenja i da bi promovisao kompetitivnost kao važnu vrednost. On time indukuje svoje zaposlene da funkcionisanje organizacije, odnose unutar nje i u njenom okruženju vide pre svega kao takmičenje. Slično je i sa bihevioralnim simbolima koji uključuju rituale i ceremonije. Kreiranjem i propagiranjem određenih rituala, lider jasno pokazuje koje vrednosti želi da nametne u svojoj organizaciji. Lider koji ukine nagrade za lojalnost firmi („zlatan sat za 30 godina rada“) i uvede ritual svečanog ručka na koji on vodi najboljeg inovatora, jasno pokazuje zaposlenima da se više ne ceni i ne traži lojalnost već inovativnost. Materijalni simboli uključuju sve materijalne stvari (artefakti) koje šalju neku poruku. Lider organizacije, svesno ili nesvesno, utičući na oblikovanje materijalnih stvari u organizaciji, od izgleda prostorija i zgrada preko memorandumu i logoa do dizajna pakovanja proizvoda, oblikuje i značenja koja te stvari nose. Tako je u jednom našem preduzeću, koje je merdžerom spojeno sa jednom globalnom kompanijom, razumevanje da je to naše preduzeće sada deo globalne kompanije postignuto, između ostalog, i tako što su na ulasku u preduzeće istaknute zastave svih zemalja u kojima ova globalna kompanija ima fabrike.

Pored direktne komunikacije, lider može da nametne značenja stvari i pojava u organizaciji i indirektno, putem kognitivne disonance. Kognitivna disonanca predstavlja neprijatno stanje u kome su različiti elementi kognitivnih šema ljudi suprotni jedni drugima ili u kome su vrednosti i stavovi ljudi u neskladu sa njihovim delima^[12]. Ljudi jednostavno imaju potrebu za konzistentnošću: konzistentnom slikom sveta u kome se svi elementi slažu jedni sa drugima ili pak da njihova dela i akcije budu u skladu sa njihovim vrednostima i stavovima^[2]. Ukoliko to, iz nekog razloga, nije slučaj nastaje stanje kognitivne disonance. Ljudi se u stanju kognitivne disonance osećaju nelagodno, frustrirano i nastoje da ga što pre otklone. Kada je izvor kognitivne disonance nesklad između onoga što misle i onoga što rade, ljudi mogu da reše to stanje na

dva načina: da promene svoje ponašanje ili pak da promene svoje mišljenje odnosno svoja verovanja i vrednosti. Gotovo uvek ljudi će prvo pokušati da promene svoje ponašanje jer je to lakše. Oni će tada svoje akcije promeniti tako da ih usklade sa svojim uverenjima. No, ako to nije moguće, iz bilo kog razloga, ljudi će promeniti svoje verovanje, stavove ili vrednosti i to tako da oni opravdaju, objasne ili racionalizuju njihovo novo ponašanje. Tako kognitivna disonanca postaje jedan od mehanizama vođenja promena u organizacijama. Lider koji želi da promeni postojeća verovanja i vrednosti svojih sledbenika i nametne im nova, treba da indukuje određeno ponašanje koje je nekonzistentno sa postojećim verovanjima i vrednostima koje se žele promeniti. Time lider dovodi svoje sledbenike u stanje kognitivne disonance. Ukoliko ne uspeju da se vrate na stari model ponašanja, sledbenici će posle nekog vremena prihvatiti nove vrednosti i stavove da bi racionalizovali novi obrazac ponašanja nametnut od lidera. Ovde je važno da ljudi ne smeju imati percepciju da su primorani nekom pretnjom da promene ponašanje jer u tom slučaju imaju „opravdanje“ za promenu ponašanja a time i za nesklad između tog ponašanja i njihovih vrednosti pa taj nesklad postaje podnošljiv i ne kreira kognitivnu disonancu.

Uticaj osobina, vrednosti i stila lidera na organizacionu kulturu

Opisani mehanizmi uticaja lidera na kulturu predstavljaju teorijsko objašnjenje koje se operacionalizuje kroz empirijska istraživanja načina na koji osobine, vrednosti i stilovi lidera utiču na organizacionu kulturu. Ukratko ćemo predstaviti rezultate pojedinih istraživanja na tu temu.

Jedan broj istraživača je pokušao da pokaže kako osobine lidera utiču na sadržaj i tip organizacione kulture koju on kreira. Takvo jedno empirijsko istraživanje^[15] je bilo usmereno na otkrivanje korelacije između osobina lidera klasifikovanih u poznatom „Velikih Pet“ modelu (Big Five) i tipa organizacione kulture klasifikovanih u poznatom „Modelu Konkurišućih Vrednosti“ (Competing Values Framework). Pri tome, pretpostavka autora bila je da lideri sa određenim osobinama teže da izgrade određeni tip ili vrstu organizacione kulture.

Model Big Five sve poznate osobine ličnosti svrstava u pet osnovnih dimenzija ^[20]: 1. Ekstrovertnost – introvertnost (društvenost ili otvorenost): stepen u kome je osoba društvena odnosno zadovoljna odnosima sa drugima; 2. Prijatnost ili saglasnost: pokazuje težnju osobe da bude saglasna i u dobrim odnosima sa ostalim ljudima; 3. Savesnost: pokazuje stepen u kojem je pojedinac pažljiv, skrupulozan i istrajan, organizovan, temeljit, uredan i samodisciplinovan; 4. Emocionalna stabilnost ili neurotičnost: na jednom polu je emocionalna stabilnost, sigurnost i smirenost dok su na drugom nervoza, nesigurnost, depresija; 5. Otvorenost: sa jedne strane su osobine kreativnosti, originalnosti, radoznalosti, otvorenosti za nova iskustva, maštovitosti, nekonvencionalnosti i sklonosti riziku dok su na drugom kraju zatvorenost, konvencionalnost, konzervativizam, nemaštovitost, averzija prema riziku itd.

Model konkurišućih vrednosti diferencira sve organizacione kulture po dve dimenzije ^[10]: 1. fleksibilnost versus stabilnost i 2. kontrola i interni fokus versus promene i eksterni fokus. Racio za korišćenje baš ovih dimenzija jeste u tome što organizaciona kultura treba da obezbedi istovremeno ostvarivanje ovih suprotstavljenih zahteva: za stabilnošću i promenama kao i za eksternim i internim fokusom. Kulture se zapravo razlikuju prema tome gde se nalaze po ove dve dimenzije pri čemu se kulture retko nalaze na njihovim ekstremima. Budući da postoje dve dimenzije sa po dva ekstrema, to se mogu izdiferencirati 4 tipa kulture. Koji će od ta 4 tipa kulture biti izgrađen u konkretnoj organizaciji zavisi u dobroj meri od osobina njenog lidera.

Kultura klana orijentisana je interno na održavanje harmoničnih odnosa u kolektivu ali i na fleksibilnost. Ova kultura podrazumeva da su ljudi u organizaciji najvažniji i da razvoj ljudi i njihova posvećenost dovodi do konkurentne prednosti i uspeha. Zato se naglašava važnost harmonije i dobrih međuljudskih odnosa u ovoj kulturi. Empirijska analiza je utvrdila da lideri sa visokim nivoom saglasnosti i emocionalne stabilnosti preferiraju da izgrade kulturu klana. Kultura adhokratije je orijentisana eksterno na tržišnu poziciju ali i na fleksibilnost. Ova kultura bazira na osnovnoj ideji da su promene i inovacije ključ za uspeh. Istraživanje je pokazalo da je

za izgradnju kulture adhokratije potrebno da lider ima nisku emocionalnu stabilnost. Kultura tržišta je takodje orijentisana eksterno na tržišnu pozicioniranje ali i na stabilnost i kontrolu. Ova kultura počiva na pretpostavci da samo oštra konkurencija spolja i fokus na potrošača iznutra vodi uspehu. To je kultura u kojoj se jako ceni konkurentnost i profit. Stoga je i logično da ovu vrstu kulture kreiraju obično lideri koji imaju nisku osobinu saglasnosti i emocionalne stabilnosti. Kultura hijerarhije je orijentisana istovremeno na stabilnost i interno. Ova kultura je bazirana na kontroli, efikasnosti, logičkom vođenju, objektivnosti i racionalnosti. Efikasnost i produktivnost su osnovni elementi te kulture. Rezultati empirijskog istraživanja su potvrdili da kulturu hijerarhije kreira lider sa niskom otvorenosću za iskustva i ekstravertnošću.

Sve u svemu, opisano istraživanje je potvrdilo da organizaciona kultura, barem delimično, zavisi od ličnosti lidera. Posebno su osobine saglasnosti i emocionalne stabilnosti važne za tip kulture koju će lider kreirati. Saglasnost je pozitivno korelirana sa kulturom klana a negativno sa kulturom tržišta i adhokratije. Logično je da lider sa visokom osobinom saglasnosti forsira kulturu harmonije, balansa, dobrih međuljudskih odnosa a sa niskim osobinama saglasnosti kulturu koja naglašava promene, konkurenciju, takmičenje i performanse. Emocionalna stabilnost na isti način utiče na kulturu kao i saglasnost. Pored ove dve osobine i otvorenost za nova iskustva je u određenoj meri važna: ona je negativno korelirana sa hijerarhijskom kulturom. Nasuprot tome, osobine savesnosti i ekstravertnosti lidera nisu pokazale da imaju uticaj na formiranje tipa organizacione kulture.

Pored osobina na organizacionu kulturu utiču i lične vrednosti lidera. Tu pretpostavku je dokazalo jedno empirijsko istraživanje koje je proveravalo korelaciju između ličnih vrednosti lidera, tipa organizacione kulture i tipa performansi koje se ostvaruju u organizaciji ^[6]. Lične vrednosti lidera su klasifikovane u tri kategorije: samousmerenost (self direction), sigurnost, benevolentnost. Samo usmerenost lidera podrazumeva da on ceni autonomiju, slobodu, kreativnost, nezavisnost. Sigurnost lidera podrazumeva da on vrednuje stabilnost, predvidivost, rutine, procedure. Benevolentnost je orijentacija lidera ka dobrobiti grupe, ka skladnim odnosima u grupi i ka

pripadanju. Tipovi organizacionih kultura koji se istražuju su: inovativna, birokratska i podržavajuća (supportive). Ove tipove kulture autori definišu kao tri dimenzije organizacione kulture koje se najčešće pojavljuju u svim klasifikacijama organizacionih kultura. Inovativne kulture su, naprimer, kultura adhokratije kod Hendija^[16] ili kultura tržišta i kultura adhokratije u Modelu konkurišućih vrednosti^[10]. Kultura birokratije je isto što i kultura uloga kod Hendija ili hijerarhijska kultura u Modelu konkurišućih vrednosti dok podržavajuća kultura odgovara kulturi moći (Hendi) ili kulturi klana (Model konkurišućih vrednosti). Posebno interesantno u ovom istraživanju je bilo to što su autori pretpostavili da različite kulture impliciraju i različite kriterijume uspešnosti. Svaka kultura, u skladu sa njenim vrednostima, implicira određenu vrstu performansi koja će biti mera uspeha organizacije. Tako se u inovativnoj kulturi uspeh meri na osnovu rasta prodaje, u birokratskoj kulturi na osnovu efikasnosti a u podržavajućoj kulturi na osnovu zadovoljstva zaposlenih.

Autori polaze od pretpostavke da lideri oblikuju kulturu organizacije koju vode saglasno svojim vrednostima. Stoga je za očekivati da će lideri sa naglašenim vrednostima samo usmeravanja kreirati inovativnu kulturu, lideri sa vrednostima sigurnosti će izgraditi birokratsku kulturu dok će lideri čije su dominantne vrednosti benevolentnosti kreirati podržavajuću kulturu. Iz tako nastalih kultura proizilaze i odgovarajuće mere uspeha odnosno performanse. Tako će lideri sa samousmeravajućim vrednostima prevashodno biti usmereni ka rastu prodaje i tako će meriti svoj uspeh. Lideri sa vrednostima sigurnosti će izgraditi organizaciju u kojoj je najvažnija mera uspeha efikasnost (niski troškovi) a lideri sa benevolentnim vrednostima će meriti uspeh na osnovu zadovoljstva zaposlenih. Empirijsko istraživanje je sprovedeno na uzorku od 139 izraelskih kompanija čije se akcije kotiraju na berzi. Ovo istraživanje je potvrdilo sve prethodno pretpostavljene relacije vrednosti lidera, tipa kulture i tipa performansi koji se ostvaruje. Dakle, lider koji ima dominirajuće vrednosti samo usmeravanja verovatno će kreirati inovativnu kulturu u kojoj će mera uspeha biti rast prodaje. Lider koji ima naglašenu vrednost sigurnosti će kreirati birokratsku kulturu u kojoj će efikasnost biti najvažniji kriterijum uspeha. Najzad, lider koji ima

benevolentne vrednosti će kreirati podržavajuću kulturu u kojoj će mera uspešnosti biti zadovoljstvo zaposlenih. Ovi zaključci duvaju vetar u leđa teorijama kontigentnog liderstva. Pošto lider sa vrednostima samo usmeravanja proizvodi rast prodaje, on će biti potreban samo preduzećima u konkurentnim, turbulentnim uslovima kada je rast prodaje uslov opstanka. Lider sa vrednostima sigurnosti biće potreban firmama kojima je snižavanje troškova uslov opstanka. Lider sa benevolentnim vrednostima je potreban u situaciji kada preduzeće može da ostvari rast samo kroz njen socijalni kapital.

Istraživanje je donelo i neke dijagonalne i neočekivane ali logične relacije vrednosti lidera, kulture i performansi. Vrednosti sigurnosti su negativno korelirane sa kulturom inovativnosti, podržavajuća kultura je negativno kolerirana sa rastom prodaje, inovativna kultura je pozitivno korelirana sa zadovoljstvom zaposlenih. Ovaj poslednji je veoma logičan iz više razloga: prvo, zaposleni se lako identifikuju i zadovoljni su što rade u organizaciji koja je kreativna i inovativna; drugo, inovativna organizacija mora da ima više radnih mesta koja su manje specijalizovana i daju veću autonomiju; treće, inovativnost zahteva naglasak na intrisičnim nagrdama koje vode ka većem zadovoljstvu zaposlenih.

Treća grupa empirijskih istraživanja je bila fokusirana na odnos stila (ili tipa) liderstva i tipa organizacione kulture koje oni stvaraju. U jednom takvom istraživanju, autori se fokusiraju na relacije dva tipa liderstva sa 4 tipa organizacionih kultura^[19]. Polazi se od klasifikacije tipova liderstva koji prepoznaje dva osnovna tipa: transakcioni i transformacioni^{[3][9]}. Za klasifikaciju tipova organizacionih kultura autori koriste Model konkurišućih vrednosti (Competing Values Framework)^[10] koji prepoznaje 4 tipa organizacionih kultura: kultura klana, kultura hijerarhije, kultura tržišta i kultura adhokratije. U ovom istraživanju, liderstvo se tretira kao nezavisna a kultura kao zavisna varijabla te se pretpostavlja da transformacioni i transakcioni lideri preferiraju i kreiraju različite tipove organizacionih kultura. Da bi povezali liderstvo sa organizacionom kulturom, autori uvode medijatornu varijablu: snagu situacije. Snaga situacije pokazuje u kojoj meri situacija u kojoj ljudi rade determiniše njihovo ponašanje. Snažna situacija je strukturirana i

ponašanje aktera u toj situaciji je usklađeno, jednako, i vođeno je jasnim pravilima i znacima. Slaba situacija daje akterima nejasne signale u pogledu poželjnog ponašanja pa su i akcije učesnika u njoj raznovrsne i promenljive. Hipoteza autora je da će transformacioni lideri preferirati i kreirati slabe situacije u organizaciji iz kog razloga oni preferiraju i kreiraju organizacione kulture klana i adhokratije. Transakcioni lideri preferiraju i kreiraju jake situacije u organizaciji i zbog toga stvaraju kulture tržišta i hijerarhije. Pretpostavka o relaciji transformacionog vođstva i kultura klana i adhokratije je bila potvrđena u potpunosti dok međutim, to nije bio sasvim slučaj sa hipotezom o odnosu transakcionog vođstva i kultura hijerarhije i tržišta. Autori pretpostavljaju da je uzrok tome možda nesposobnost lidera da uoče razlike između kultura klana i hijerarhije.

Zaključak

Velika većina autora u oblasti menadžmenta i organizacije u međusobnom odnosu organizacione kulture i liderstva vidi liderstvo kao izvor ili faktor organizacione kulture. Lider organizacije, prema njima, kreira organizacionu kulturu shodno sopstvenim osobinama, vrednostima i stilu. Postoje dva objašnjenja načina na koji lider organizacije oblikuje njenu kulturu: kognitivni i interpretativni. Kognitivno objašnjenje kreiranja kulture polazi od toga da se ona formira kolektivnim rešavanjem problema eksterne adaptacije i interne integracije. Uspesna rešenja ovih problema stvaraju postepeno pravila ponašanja i mišljenja u vezi sa tim problemima koja se tokom vremena pretvaraju u pretpostavke, vrednosti i norme kao kulturni sadržaj organizacije. Lider organizacije kreira njenu kulturu time što nameće (uspesna) rešenja problema eksterne adaptacije i interne integracije sa kojima se organizacija suočava. Interpretativni način oblikovanja organizacione kulture od strane lidera, podrazumeva da lider putem procesa komunikacije nameće značenja realnosti članovima organizacije i tako ih čini kognitivno zavisnim od njega. Svi ili većina članova organizacije postepeno usvajaju značenja realnosti koje je nametnuo lider te organizacije i tako formiraju zajedničke pretpostavke, verovanja i vrednosti kao sadržaj organizacione kulture.

Istraživanja pokazuju da lideri kreiraju organizacionu kulturu u skladu sa sopstvenim osobinama, vrednostima i stilom. Dokazano je da određene osobine ličnosti iz klasifikacije poznate pod nazivom Big Five, kao što su saglasnost i emocionalna stabilnost, bitno opredeljuju tip organizacione kulture koji će lider izgraditi u organizaciji. Vrednosti lidera su takođe bitan faktor uticaja lidera na organizacionu kulturu. Istraživanja su pokazala da će lideri sa vrednostima samo usmeravanja kreirati inovativnu kulturu, lideri sa vrednostima sigurnosti će izgraditi birokratsku kulturu dok će lideri čije su dominantne vrednosti benevolentnosti kreirati podržavajuću kulturu. Najzad, empirijskim putem je utvrđeno da u zavisnosti da li lider primenjuje transformacioni ili transakcioni stil vođenja, on će kreirati i određeni tip organizacione kulture. Transformaciono liderstvo vodi ka izgradnji kulture adhokratije i kulture klana.

Literatura

- [1] Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage
- [2] Aronson E. (1989). The rationalizing animal. In H. Leavitt, L. Pondy & D. Boje (eds.), *Readings in Managerial Psychology*, (pp 134-145). Chicago: The University of Chicago Press.
- [3] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- [4] Bennis W.G., Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- [5] Berger, P. L., and Luckmann, T. (1966). *The Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
- [6] Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2008). CEO Values, Organizational Culture And Firm Outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, pp 615-633.
- [7] Blau, P. (1969). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley,
- [8] Brown A. (1998). *Organizational Culture*. Edinburgh: Person Education.
- [9] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [10] Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values framework*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- [11] Dandridge, T., Mitroff, I. and Joyce, W. (1980) Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*, vol 5, no 1, pp. 77-82.
- [12] Fiske, S.T., Taylor, S.E., (1991). *Social cognition (2nd ed.)*. New York: McGraw Hill.

- [13] Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., & Martin (1991). *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- [14] Geertz C. (1973). *The Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- [15] Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., Clark M.A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values, *Journal of Business Psychology*, vol. 24, pp.123-137.
- [16] Handy, C. (1979). *Gods of management*. London: Pan.
- [17] Janićijević, N. (1996). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulix.
- [18] Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
- [19] Masood S.A., Dani S.S., Burns N.D., Backhouse C.J., (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, *Journal of Engineering Manufacture*, Vol. 220, Part B.
- [20] Mount, M. K., Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 13, pp. 153- 200). Greenwich, CT: JAI Press.
- [21] Northouse, P.G. (2007), *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- [22] Robbins S. (2003). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- [23] Rokeach. M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- [24] Sarros, J.C., Gray J., Densten, I.L. (2002). Leadership And Its Impact On Organizational Culture, *International Journal Of Business Studies*, vol 10, No 2, pp 1-26.
- [25] Schein E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- [26] Smircich L. (1983) Organizations as shared meanings, in L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. Dandridge (eds) *Organizational symbolism*, (pp 55 - 65), Greenwich, CT: JAI.
- [27] Smircich L., & Morgan G. (1982). Leadership: The Management of Meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, pp 257-273.
- [28] Stackman, R., Pinder C. & Connor P. (2000). Values lost. In N. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (eds.). *Handbook of organizational culture & climate*. (pp 37-54). Thousand Oaks: Sage.
- [29] Wilderom C. et al (2000), „Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance“ in Ashkanasy N. et al. (eds) (2006), *Handbook of Organizational Culture & Climate*. (pp 193-209). Thousand Oaks: Sage,
- [30] Yukl G. (2006), *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson education.
- [31] Zaleznik A., (1977). Managers and leaders: Are they different?, *Harvard Business Review*, vol 55, pp 67-78.

Nebojša Janićijević

je redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu na kome predaje predmete iz oblasti organizacije, upravljanja ljudskim resursima i upravljanja promenama na osnovnim, diplomskim i doktorskim studijama. Do sada je objavio kao autor i koautor više knjiga među kojima «Upravljanje organizacionim promenama», «Organizaciona kultura» i «Organizacija preduzeća». Objavio je veći broj članaka u domaćim časopisima a učestvovao je i na više međunarodnih naučnih skupova. Tri puta je bio na studijskim boravcima na univerzitetima u SAD kao korisnik Fulbrajtove stipendije. Član je Evropske grupe za istraživanje organizacije (EGOS) i Evropske akademije za menadžment (EURAM). Nebojša Janićijević je konsultant vodećih domaćih preduzeća u oblastima organizacionog restrukturiranja i upravljanja ljudskim resursima.