

ЛИДЕРСТВО И ПОЛОВИ

Ранко Лојић, Самед Каровић и Кнесија Ђурић Атанасијевић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Опште уверење које влада широм света јесте да је лидерство кључ за ефикасност организације, политике, спорта и других људских активности. Прва озбиљнија истраживања о лидерству (вођству) појавила су се крајем 30-их година 20. века афирмацијом покрета „међуљудских односа“. Почетком 70-их година прошлог века започиње већа заинтересованост за тему полова и лидерства, чиме је начињен заокрет у мишљењу да су жене инфериорне у односу на мушкарце када су у питању лидерске позиције. До тада су истраживачи били углавном незаинтересовани за научне претпоставке о једнакости полова у лидерству. Све већи број жена на лидерским позицијама и у науци подстакао је интерес научника за ову тему. Данас све већи број жена може да послужи као пример изузетно ефективних лидера у многим областима.

У чланку су појашњени појам и фактори лидерства, ауторитет и моћ лидера. Истакнуте су разлике у стиливима лидерства између жена и мушкараца. Анализирана је баријера која жене спречава да се попну на елитне лидерске позиције и указано на стереотипе о половима који су веома распрострањени.

Кључне речи: *лидерство, ауторитет, моћ, полови, „стаклена таваница“.*

Увод

Лидери су основни стубови организације. Од њихових способности и способности, мана и врлина и њихових исправних или погрешних поступака и активности зависи и успешност организације. У савременим системима све теже се постаје успешан и узоран лидер. И поред бројних искушења и изазова, неким то, ипак, полази за руком. Како? Пре свега, захваљујући њиховим предиспозицијама и способностима, дару, предностима и врлинама.

У извршавању задатака лидер не сме да делује индивидуално, већ мора да користи услуге најближих сарадника. Успешност се мери кроз степен његове организације и организације његових подређених. Он мора да зна како да обједини велики број особа из различитих нивоа организације у један ефикасан тим. То је процес којим лидер мења поступке или ставове чланова групе. Постоји више техника за вршење утицаја, од оних које су претежно принудне до оних које не садрже средства принуде. Лидерство, углавном, примењује технике утицаја без примене прину-

де. Користећи ауторитет и своју моћ, лидер битно утиче на задовољство и мотивацију појединаца и међуљудске односе.

Лидери имају визију, а они који је немају размишљају о прошлости и ономе што се већ догодило и не може да се промени. Једно од најважнијих открића у целокупној људској историји јесте да постајемо оно о чему најчешће размишљамо.¹ Када особа почне да размишља о својој будућности, она заправо размишља као лидер. Лидери размишљају о будућности, о томе куда иду и шта могу да учине да би тамо стигли. Најважнија детерминанта личног успеха у животу је „дугорочна перспектива“, односно способност размишљања неколико година унапред, уз истовремено доношење одлука у садашњости.

Мноштво разлога, укључујући методолошке препреке и доминацију истраживача мушког пола који су били већином незаинтересовани за истраживање полова и лидерства, утицало је да ова проблематика није у значајнијој мери истраживана све до почетка 70-их година двадесетог века. Доласком све већег броја жена на лидерске позиције иницирана су истраживања о разлици у стилу и ефективности лидерства жена и мушкараца.

Појам лидерства

Промене су допринеле да се систем руковођења унапреди у систем лидерства, односно вођства, као флексибилнији, савременији и рационалнији модел менаџмента. Улога лидера (вође) другачија је од улоге коју је имао класичан руководилац који се није много разликовао од бирократе. Вођење се везује за понашање, односно за акцију, а не за функцију. То је активност на креирању визије, обликовању понашања запослених и креирању организационе културе организације. Суштина лидерства је да се придобију људи, да се окупе око једне идеје, да усмере креативну енергију, знање и способност у правцу реализације циљева организације.

Лидерство је, пре свега, вештина рада са људима и оно подразумева способност утицаја на понашање људи и на усмеравање њихових ставова у правцу остварења циљева лидера или организације на чијем се челу лидер налази. То је способност једне особе да утиче на друге људе, тако да они међусобно сарађују у раду и улажу напоре ради остваривања циљева организације.

Посао лидера је пун изазова, конфликтних ситуација, разочарања и узбуђења, и у тим непредвидивим ситуацијама потребно је доносити и спроводити одлуке које су веома битне за реализацију циљева организације. Комплексност послова и задатака је велики изазов и лидер који није спреман на велике изазове не може успешно да руководи. Лидерство је професија која много захтева, али пружа задовољство и награде након постигнутих резултата. Лидер треба да дефинише реалност и намеће је својим пратиоцима који му дају легитимно право да уместо њих артикулише значења ствари, догађаја и појава у окружењу и да обликује акције које поводом тих појава треба предузети. У извршавању задатака лидер не сме да делује индивидуално, већ мора да користи услуге најближих сарадника. Успешност се мери кроз степен његове

¹ Б. Трејси, *Одлучивање*, Сентимент, Београд, 2007, стр. 25.

организације и организације његових подређених. Лидерство није доминација, већ способност да се људи убеди да раде на остварењу заједничког циља. Најважнији задатак лидера јесте да развија људе, како потчињене тако и сараднике, до њиховог пуног потенцијала. Проистиче да лидерство није индивидуална већ колективна активност, која је вођена заједничком идејом или визијом.

Лидерство је процес у којем појединац утиче на остале чланове групе, и то у смеру остварења дефинисаних циљева групе или организације. На основу ове дефиниције може се закључити да лидерство карактеришу четири компоненте:

- 1) процес (лидерство је процес);
- 2) утицај (лидерство подразумева утицај);
- 3) група (лидерство може да постоји само у групи или организацији);
- 4) циљ (лидерство подразумева одређени циљ).

Лидерство је окренуто иновацијама, визијама, ентузијазму и слободном и креативном мишљењу, за разлику од менаџмента који је усредсређен на рационалну употребу расположивих ресурса. Активности лидерства долазе до изражаја пре доношења одлуке и у процесу њеног спровођења. Кључне одреднице управљања су планирање и администрирање, а основне активности лидерства су визионарске способности и мотивационе вештине. Управљачки процес најчешће је заснован на односима надређености и подређености, а процес лидерства заснован је на сарадничким односима и флексибилном моделу организовања. Данас се сматра да вештина лидерства подразумева помоћ људима да искористе сопствене потенцијале, развијају сопствене мотиве и емоције и усмеравају их у правцу циљева и задатака од опште користи.

Активности лидера

Активности које предузима лидер су специфичне у односу на активности других запослених. Те специфичности се огледају, пре свега, у томе што се учинак лидера, у основи, мери способношћу да умножи напоре појединаца и обједини велики број особа у један ефикасан тим. Вештине, знања и способности лидера показују се кроз степен његове организације и организације његових подређених. Најважнији задатак лидера је да обезбеди развој потенцијала сваког свог сарадника и да његов допринос усмерава у правцу остварења организационих циљева.

Активности лидера треба да буду рангиране према одређеним приоритетима, као што су:

- брига о људима;
- креативни део посла;
- свакодневне обавезе;
- изградња климе у организацији.²

Основни узрок успеха или неуспеха организације јесу људи и зато је *брига о људима* приоритетна активност лидера. Веома је важно разумети људе и њихове међусобне односе. Да бисте успешно руководили, морате се позабавити људима који решавају проблем, а не самим проблемом. Много је руководилица који кажу: „Волим да

² Ђ. Малешевић, *Руководљење*, Факултет организационих наука, Београд, 2001, стр. 39.

се бавим руковођењем. Једино ме људи нервирају³. Руководиоци који не воле рад са људима промашили су професију. *Креативни* део посла је следећа активност по приоритету. Предвиђање промена и планирања будућности, као и раздвајање значајног од безначајног умногоме зависи од способности лидера. Кроз процес координације и контроле реализују се *свакодневне обавезе*. Исто тако, битна је и *клима* која влада међу запосленима и у организацији. Она треба да буде таква да се воде отворени разговори између подређених и надређених, да подређени могу у било које време да дођу у канцеларију код надређеног и да изнесу своје проблеме, када им је потребан савет или уколико имају неки предлог у вези са радним задатком. Независно од нивоа на којем се налази, лидер мора наћи или одредити време када ће запослени моћи да му се обрате, односно време када ће им бити на располагању.

Лидер мора да зна шта се дешава у организацији, а то сам не може да постигне. Зато су му потребни сарадници са потребним овлашћењима и одговорностима. Поред знања и вештина, лидер мора да поседује и одређене личне квалитете, а пре свега да има способност саосећања и да разуме шта људе чини онаквима какви јесу. Они своје односе треба да граде на поверењу и мотивацији, уносећи топлину у групе и колективни рад.

Фактори лидерства

Појединци су лидери захваљујући формалној позицији у организацији (формално лидерство), а други због начина на који други чланови групе реагују на њих (неформално лидерство). Особа којој је додељена лидерска позиција не постаје увек прави лидер у окружењу. Појединац којег други прихвате као најутицајнијег члана групе или организације, без обзира на титулу коју има, постаје неформални (спонтани) лидер. Када особа показује лидерске способности, она је лидер³, без обзира на то да ли јој је та функција додељена или се она природно развила.

Лидерство је захтеван, беспштедан посао који прате огромне одговорности и којим се могу бавити само најспособнији и најдаровитији појединци. Лидерство и његове активности не зависе само од лидера и његових способности већ и од личних особина запослених и карактеристика средине. Према томе, најзначајнији фактори лидерства су: 1) личне карактеристике појединаца који преферирају лидерству; 2) особине подређених и 3) карактеристика средине.⁴

1) *Личне карактеристике лидера* биле су предмет многих истраживача. Још је Тејлор навео десет пожељних особина које треба да поседује успешан предрадник. То су: 1) памет, 2) образовање, 3) нарочито или техничко знање, 4) мануелна спретност или снага, 5) тактичност, 6) енергија, 7) издржљивост, 8) поштење, 9) просуђивање или здрав разум и 10) добро здравље. Средином прошлог века сматрало се да лидере треба да красе: физички, ментални и морални квалитети. Изучавање карактеристика успешних лидера наставља се и у другој половини 20. века. Тада су теоретичари лидерство посматрали у контексту групе и друштвене климе, проучавајући стилове лидерства. Успешно лидерство није захтевало само позитив-

³ Р. G. Northouse, *Лидерство*, Датастатус, Београд, 2008, стр. 4.

⁴ Р. Лојџ, *Организацино понашање*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 185.

не личне карактеристике лидера већ и пожељне особине личности подређених, очекивања подређених како лидер треба да се понаша, способност групе да реши проблем и спремност подређених да прихвате одговорност.

Од личних карактеристика најчешће су су истраживали:

- личне вредности које утичу на обликовање перцепције појединца (перцепција је веома важна, јер је то начин на који појединац види, разуме и тумачи стварност);
- склоност ка ризику (појединци који поседују склоност ка ризику, владају ситуацијом и ништа не препуштају случају);
- порекло (истраживања су показала да се лидери могу регрутовати из свих друштвених слојева, али се међусобно значајно разликују);
- вештине (подразумевају способности утицаја на друге у организацији да га следе);
- начин одлучивања (избор начина одлучивања значајно утиче на ефикасност укупног лидерства).

Много је доказа да се лидери *стварно* разликују од других људи и то је доказано на неколико важних и мерљивих начина. Проучавајући велики број студија о овом питању, Киркпатрик и Лок су дошли до закључка да су личне особине, у комбинацији са другим чиниоцима, важан фактор који доприноси успеху лидера. Они су издвојили најважније карактеристике успешних лидера (табела 1).

Табела 1 – Карактеристике успешних лидера

| СКЛОНОСТИ ИЛИ КАРАКТЕРИСТИКЕ | ОПИС |
|------------------------------|--|
| Енергија | Жеља за доказивањем, амбициозност, велика енергија, издржљивост, иницијатива |
| Поштење и интегритет | Поузданост, поверење, отвореност |
| Лидерска мотивисаност | Жеља за доминацијом да би се остварили заједнички циљеви |
| Самопоуздање | Поверење у сопствене способности |
| Способност перцепције | Интелигенција, способност сажимања и тумачења великог броја информација |
| Познавање посла | Познавање целокупне гране, одговарајућа техничка питања |
| Креативност | Оригиналност |
| Флексибилност | Способност прилагођавања потребама следбеника и захтевима ситуације |

(Извор: Џ. Гринберг, Р. А. Барон, *Понашање у организацијама: разумевање и управљање људском страном рада*, Желнид, Београд, 1998, стр. 456)

Најновија истраживања у овој области преферирају следеће параметре који опредељују личне карактеристике лидера: личне вредности, склоност ка ризику, порекло, вештине и начин одлучивања. Лидер треба да буде способан да обликује понашање других, да доноси адекватне одлуке и да верује у себе и у друге. Личне вредности утичу на перцепцију појединца, односно способност запажања појава. Лидер мора да има способност да види праве ствари на прави начин и да препознаје проблеме у

одређеној ситуацији. Мора да буде склон ризику, ништа не препуштајући случају и треба да влада ситуацијом. Лидери се могу регрутовати из свих друштвених слојева, али породична и друштвена култура (порекло), обичаји и навике веома су значајан фактор који утиче на обликовање лидерства. Вештине утицаја за запослене и начин одлучивања могу бити од пресудног значаја на ефикасност лидерства.

Независно од тога да ли се рађају као такви или се изграђују у лидере, очигледно је да се лидери разликују од других људи. Многа истраживања су показала да не можемо рећи да су лидери обични људи који су се у право време нашли на правом месту. У домену лидерства (као и у сваком другом) важан је појединац.⁵

2) *Особине подређених* су веома значајне за обликовање лидерства. Подређени који су активни мислиоци, а не само слушаоци, постају следбеници лидера. Оданост циљевима организације и брже прихватање визије има значајну улогу у обликовању лидерства. Новија истраживања су показала да су за ефикасно лидерство и остваривање циљева организације битне следеће особине подређених:

- спремност за преузимање одговорности за доношење одлука;
- потреба за самосталношћу;
- изграђивање толерантних и сарадничких односа у организацији;
- поседовање знања, вештина и способности;
- потреба за сталним учењем и усавршавањем;
- потреба за учешћем у процесу утврђивања стратегије и обликовања визије;
- прихватање циљева и задатака организације;
- заинтересованост за посао итд.⁶

Уколико подређени поседују наведене особине, лидер треба да их препозна, уважи и правилно усмери, чиме су испуњени готово сви услови за успешно лидерство.

3) *Карактеристике средине* су један од чинилаца понашања људи у савременим организацијама. Успешност лидера зависи од његове способности да разуме себе, остале појединце у организацији, организацију у целини и захтеве окружења. Карактеристике средине се не смеју запостављати, јер се, по правилу, лидери прилагођавају средини, а не средина њима. Интерна и екстерна средина, природа полова и задатака, међуљудски односи, техничко-технолошка опремљеност и слично, све то знатно утиче на обликовање лидерства. Онај ко жели да буде успешан лидер треба да познаје процес рада и организацију у целини, захтеве окружења, економске миграције, тржиште рада, процес економске глобализације, итд.

Ауторитет лидера

Од времена најпримитивнијих друштава до данас појединци су испољавали ауторитет, било у породици, патријархалним друштвима, групи или организацији. Ауторитетом се утиче на сарадњу чланова неке групе, покрећу се одређене активности и стварају предуслови за остварење појединачних и групних циљева. Ауторитет се може обезбе-

⁵ Џ. Гринберг, Р. А. Барон, *оп. цит.*, стр. 457.

⁶ Ж. Кулић, *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Мегатренд универзитет, Београд, 2003, стр. 251.

дити знањем, титулом, снагом организационе позиције или хијерархијским нивоом организације. Организациона структура заснива се на ауторитету. Организације изграђујемо у облику пирамиде, зато што тај облик организације олакшава примену ауторитета. Пирамиде стварају разлике у рангу и положају, тако да људи на вишим положајима могу користити свој ауторитет да би утицали на људе који су на нижим положајима.

Ауторитет је специфично својство личности којим се делује на ставове и понашање појединаца или групе. Када говоримо о ауторитету, понекад мислимо на нешто што је формално, као што је чин у војсци. У војсци је ауторитет одређен војним чином. Капетан зна да има више ауторитета од поручника, а мање од мајора. Ауторитет има везе са влашћу, најчешће формалном, а што је слично војном чину. Највише руководство може променити нечији чин, а тиме и ауторитет и власт. Сваки ниво управљања организацијом има одређена права и одговорности.

Термин ауторитет има двојак значење: власт или овлашћење за деловање или наређивање и утицај који потиче од поштовања, репутације и угледа који неко ужива. Ова два значења термина ауторитет често се не разликују, па чак и мешају у свакодневном животу.

Прво значење означава „формални ауторитет“. *Формални ауторитет* руководиоца стиче се декретом и припада позицији, а не особи која обавља ову функцију. У једној организацији можемо мењати лидере, али формални ауторитет лидера остаје исти и повезан је са рангом који он има у организацији. Друго значење означава *неформални* или „лични ауторитет“. Он није нормативно и законски регулисан, већ је стицањем исправним радом са људима. Такве личности стекле су углед и поштовање у организацији и људи им се обраћају за савет и мишљење. Те појединце људи следе, без обзира на то да ли имају нека овлашћења, компетенције или не.

Формални и лични ауторитет су потенцијални ауторитети све док их група стварно не призна, а тек тада постају стварни ауторитет. Све до тада су без учинка. Досадашња литература о руковођењу градила је своје поставке углавном на формалном ауторитету, а уопште није вођена брига о стварном ауторитету. За успех организације и развијање правилних односа међу члановима колектива потребно је да руководство уочава места где су највеће разлике између формалног и стварног ауторитета и да их брзо и обазриво умањују.

Ауторитет једног нивоа управљања може се делегирати на друге ниже нивое. Делегирање ауторитета је процес преношења овлашћења за доношење одлука и дела моћи са руководиоца вишег нивоа на руководиоце нижег нивоа. У мери у којој је извршен пренос овлашћења за доношење одлука можемо говорити о централизацији или децентрализацији одлучивања. Централизација одлучивања значи да у организацији није извршено делегирање ауторитета и да се све одлуке доносе у врху организације. Децентрализација одлучивања подразумева да је у организацији извршено делегирање ауторитета са врха организације на ниже нивое. То значи да се преносе одређени послови, надлежности и права на подређене и сараднике. Подређени делује у име лидера привремено и траје док се посао не обави. Код процеса делегирања ауторитета најбитније је усклађивање овлашћења и задатака, обавеза и одговорности. Да би се избегле несугласице и недовољни учинак, мора се знати која се овлашћења делегирају, као и подела задатака који се извршавају. Подређени имају обавезу и одговорност да извршавају додељене послове и да оправдају очекивања која им је доделио ауторитет.

Основне предности делегирања ауторитета су следеће:

- повећава мотивацију нижих руководилаца;
- ослобађа топ менаџмент рутинских одлука и омогућава да се више посвете стратешким питањима организације;
- повећава квалитет и реалност донетих одлука, јер су резултат изворних информација;
- креира климу поверења, креативност и иновативно понашање;
- развија способност људи за доношење одлука;
- повећава посвећеност запослених у реализацији донетих одлука;
- развија тимски дух.

Основне недостаци делегирања ауторитета су следећи:

- продужава време доношења одлука;
- смањује брзину реаговања на изазове;
- може довести до дезоријентације и дезинтеграције организације;
- смањује могућност директне контроле врха над деловима.

Поједини лидери не користе предности делегирања ауторитета. Најчешћи разлози за неделегирање ауторитета су:

- лидер жели сам да обавља послове, нема поверења у подређене и
- страхује да тиме не умањи сопствени статус.

Приликом делегирања ауторитета потребно је утврдити: ниво делегирања, садржај послова и стручност подређених, као и начине комуницирања између појединих нивоа делегираног ауторитета.

Делегирање је преношење овлашћења и одговорности, а не просто пребацивање посла. То је уступање моћи другима, чиме се постиже да сарадници и подређени који су овлашћени боље сарађују, а надређеном остаје више времена за нове и креативне послове. Главни задатак лидера не треба да буде свакодневна контрола, већ размисљање о будућности и развој сарадника. Делегирањем ауторитета истовремено се даје и задржава ауторитет, али постоје лидери који сувише делегирају и тиме губе своју моћ. Дешава се да се посао делегира погрешној особи, да се делегирани ауторитет не спроводи како треба и да се не зна ко је одговоран за шта. Сваки лидер о томе треба да води рачуна, да буде информисан и да стално даје кратка и јасна упутства и објашњења неопходна за успешно делегирање овлашћења.

Делегирање даје најбоље резултате тамо где је радна атмосфера демократска, другарска, отворена и где не кочи иницијативу. У таквој атмосфери се особа која се делегира осећа као сарадник, а не као подређени, има исте циљеве и не извршава задатке аутоматски како је шеф прописао. Неискусним појединцима не треба давати овлашћења тамо где последице погрешних одлука могу да буду врло скупе и опасне.

Успешан лидер мора имати утицај на рад других. Да би ефикасно руководио, мора разумевати односе између утицаја моћи и овлашћења и то правилно користити. Лидер са својим подређенима мора једнако поступати и никада не сме да буде с њима у превише пријатељским односима. Мора се држати донетих одлука, знати које задатке може да прихвати, не треба да започиње много, а да ништа не заврши до краја. Док лидер види ауторитет као утицај и координирање у организацији, подређени на то гледа као на механизам за задовољавање или стварање осећаја лич-

ног незадовољства. Ауторитет ствара лично задовољство лидерима и због тога је привлачан. Лидер може подређенима дати прилику да се мењају, а ако то не чине према његовим замислима може прибећи примени ауторитета. Лидер мора да буде способан да унапред одреди понашање својих подређених, знајући да то није ни лако ни једноставно, те да је праћено одређеним тешкоћама.

Моћ лидера

Појам моћ се много и свакодневно користи, како у научним анализама, тако и у свакодневном животу. Иако је давно уочена као важан фактор у људском животу, ни данас немамо општеприхваћену дефиницију моћи. Према Звонаревићу, моћ је способност појединаца, група или организација да утичу на активност и понашање других појединаца, група или организација⁷. Адигес истиче да је моћ способност, а не право да се кажњава и/или награђује – „Ако сам у стању да Вас повредим или Вас учиним срећним, онда имам моћ над Вама“.

Да ли је потреба за владањем природни нагон или не – психолози до данас ни су дали прихватљива објашњења. Људи се боре да освоје моћ. Неки имају велику моћ, други је немају, трећи су је имали сувише, а неким моћи никад није довољно. Имати моћ значи имати утицај, мењати ставове и понашање друге особе или групе.

Моћ се може дефинисати и као поседовање могућности кажњавања или награђивања. Свако ко може да успостави и одржи сарадњу међу људима око спровођења неке одлуке у дело поседује моћ. Он је непрекидно у положају узајамне зависности од некога и нечега, од ишчекивања, тражења и давања. У спровођењу одлука лидери највише зависе од подређених и ту лежи моћ. Није тачно да је моћ већа уколико је место на организационој лествици више. Више се има ауторитета и привидне моћи која проистиче из ауторитета, али права моћ и утицајност налазе се ниже на лествици –што је место на лествици ниже моћ је све већа. Највећу моћ, у ствари, имају непосредни реализатори одлука, који могу да потпомогну или закаче спровођење одлука. Реалност је да радници имају највећу моћ, без обзира на то да ли то руководиоци желе или не. Дисциплина и послушност никада се не може истерати до краја, а кажњавање, отпуштање и замена радника кошта. Може се казати да су подређени потребнији лидеру него што је он потребан њима. Нека истраживања су показала да руководиоци пате од чира, несанице и повишеног притиска, а радници од сањарења, досаде, апатије и отуђености⁸. Радници своју енергију усмеравају према лидеру, јер им је забавно да гледају како он поиграва као лист на ветру. И то је доказ да радници имају стварну моћ у својим рукама, што сваки успешан лидер зна. Према Адигесу, ко се пење лествицом да би нашао моћ, на врху га чека изненађење, односно знак на којем пише: „Потражи је доле“.

Кључ успешног лидерства у будућности лежи у спремности менаџмента да дели стручно знање, за разлику од претходне праксе држања информација за себе. Лидери сутрашњице биће много отворенији од својих претходника и, као такви,

⁷ М. Звонаревић, *Сocijalna psihologija*, Školska knjiga, Zagreb, 1989, стр. 325.

⁸ И. Адигес, *Животни циклуси предузећа*, Прометей, Нови Сад, 1994, стр. 153.

осамостаљиваће своје запослене тако што ће информације објављивати и чинити их доступним свима заинтересованима. Нове генерације лидера све мање ће бити „шефови“ који контролишу запослене (користећи моћ принуде), а све више преузимају улогу учитеља или „оператера“ који усмеравају своје тимове користећи се стеченим знањем и искуством.

Лидери треба да придобију своје подређене на сарадњу; у противном су пропали. Не сме се само контролисати, потребно је мотивисати људе, а отпуштати само оне који се не могу мотивисати. За појаву и остваривање моћи у организацији потребна је способност за коришћење извора моћи и мотивација да се моћ прихвати. С једне стране, то су појединци који остварују одређену врсту моћи, а с друге – појединци који су спремни да прихвате нечију моћ. Основи моћи проистичу из карактеристика својственим лидеру и природе односа између оних који имају моћ и оних који је немају.

Постоји више *врста моћи* којима лидер располаже, а то су: 1) легитимна моћ; 2) стручна моћ; 3) референтна моћ; 4) моћ наређивања; 5) моћ принуде и 6) моћ ауторитета.⁹

1) *Легитимна моћ* подразумева легално изабраног вођу у складу са прописима организације на чијем се челу он налази. Легитимна моћ може се добити и самим постављењем на одређено руководеће место. То је и најчешћа основа моћи (легитимна или правна) коју институције додељују појединцима. Моћ је изузетна сила која изазива бројне последице и резултате, унапређује, награђује, одређује услове рада и задовољава или не задовољава запослене. Ову моћ можемо сврстати у принудни вид моћи, која се испољава кроз награде и казне, познату као систем „шаргарепе и штапа“. Други облик моћи који се често подсвесно јавља јесте идентификација. У овом облику моћи нема награда и казни, већ масе опонашају вође и следе их у ономе што они заступају.

2) *Стручна или професионална моћ* је моћ експерта у датој професији. Поред образовања за ту област – стручности, потребно је и познавање технологије процеса пословног система у којем се руководи.

3) *Референтна моћ* лидера огледа се у његовој способности да култивише наклоност и поштовање осталих чланова групе, односно организације. Та моћ не проистиче само из нормативних аката, већ је резултат поштовања лидера од стране запослених, који према њему осећају пријатељство и са вољом следе његова упутства, будући да зрачи позитивном енергијом. Референтна моћ у организацији помаже решавању проблема у ситуацијама које код појединаца изазивају недоумице и неодлучност. У таквим случајевима особа која има референтну моћ служи као модел за понашање.

4) Из претходно наведених моћи проистиче *моћ наређивања*, која се ослања на институционални ауторитет. Генерал и његови потчињени повинују се правилу институционалног ранга, па генерал има апсолутну контролу над њима. Међутим, генерал нема толики утицај на електричара или керамичара у цивилству. Моћ институционалног ауторитета често нема велики утицај, па се прибегава другим изворима моћи.

5) *Моћ принуде* је придобијање лојалности помоћу страха од казне. Примена те моћи понекад доводи до жељеног ефекта, али најчешће до супротног. Где год се она примењује, односи у групи су неправилни и лоши. Принудна моћ вође је већа уколико је већа слобода да се казне други. Овај облик моћи има негативан утицај

⁹ М. Корда, *Моћ, како је стећи и како је искористити*, Београд, 1992, стр. 54.

на већину запослених, није популаран, и не треба да постане правило понашања лидера. Лидер принудом не може постићи да подређени усвоје понашање које им он намеће, ако нису мотивисани да га прихвате и усвоје. Лидери који користе принуду заинтересовани су за сопствене циљеве, и ретко се интересују за жеље и потребе подређених. Примери лидера који су користили принуду су Адолф Хитлер у Немачкој, Jim Jones у Гвајани и David Koresh у Waco (Тексас).

б) *Моћ ауторитета* је често врло слаб извор утицаја. Када тај начин утицаја буде нарушен, лидери често прибегавају другим изворима моћи да поново успоставе свој утицај. Често се моћ принуде користи да би се повратио ауторитет.

У литератури се указује на значај још три извора моћи. То су: моћ положаја, моћ располагања информацијама и лична моћ.¹⁰ *Моћ положаја* обухвата легитимну моћ, моћ награђивања и моћ кажњавања. Ову моћ поседује лидер захваљујући томе што поседује виши статус од његових следбеника. *Моћ располагања информацијама* заснива се на обиму информација које претпостављени уступа подређеном. *Лична моћ* обухвата стручну моћ, референтну моћ, моћ убеђивања и харизму. То је способност лидера да остварује утицај као неко кога следбеници сматрају допадљивим и стручним. Моћ убеђивања подразумева способност употребе чињеница ради убедљивог заступања одређеног правца деловања. Понашање које је пуно ентузијазма и оптимизма представља харизму.

Сваки од типова моћи различито ће утицати на ниво мотивације потчињених. Потчињени могу реаговати са посвећеношћу, сагласношћу или отпором.

Осим индивидуалне, у организацијама се може уочити и моћ организационих јединица. Немају све организационе јединице исту количину моћи у организацијама. Моћ поједине организационе јединице проистиче из њене способности да контролише ресурсе који су за дату организацију критични. Критичност ресурса је резултат: важности за функционисање организације, реткости и могућности супституције. Ресурси који су релативно ретки, а имају велики значај и централну позицију у функционисању организације, постају извор моћи. Могућност супституције подразумева постојање алтернативе за ресурс који даје моћ групи или организационој јединици. Уколико је могућност замене ресурса мања ресурсна моћ је већа.

Људи често користе своју моћ превасходно за остварење личних интереса. Активирањем моћи ради постизања одређених личних циљева наступа организациона политика. *Организациона политика* представља поступке које организација није званично санкционисала (одобрила), а предузимају се у намери да се утиче на друге ради остварења личних циљева.¹¹ То је посезање за моћи да би се остварио лични интерес. Лични интереси стављени су изнад интереса организације. Политичка активност јавља се тамо где су односи недовољно дефинисани прописима и где постоји двосмисленост у тумачењу задатака. Политичка активност у организацији чешће се јавља на вишим нивоима него на нижим.

Најчешће се користи пет *техника организационе политичке активности*, и то: 1) контрола приступа информацијама; 2) изграђивање повољног утиска; 3) прибављање подршке других; 4) оптужбе и атак на друге и 5) успостављање веза са људима много утицајнијим од себе.

¹⁰ Џ. Гринберг, Р. А. Барон, *оп. цит.*, стр. 423.

¹¹ Џ. Гринберг, Р. А. Барон, *оп. цит.*, стр. 431.

1) *Контрола приступа информацијама* је најзначајнији вид организационе моћи да би се лични положај у организацији побољшао. Информације су жила куцавица организације. Манипулација информацијама могућа је на неколико начина: пласирањем лажи, фалсификовањем података, селективним давањем информација, избегавањем контакта са онима којима су информације потребне, пласирањем небитних података и слично. Директно пласирање лажи, односно фалсификовање информација, ретко се јавља у организацијама (делимично због репресалија које могу уследити уколико се то открије), али зато постоје други начини да се манипулише информацијама да би се лични положај у организацијама побољшао.

2) *Изграђивање повољног утиска* код других и развијање одређеног имиџа је начин који користе појединци ради личне промоције у организацији. То остварују одређеним понашањем, као што је: скретање пажње на сопствене успехе, преузимање резултата рада који припадају другима, облачење и понашање сходно прилици итд.

3) *Прибављање подршке других*. Врло често лидери лобирају како би обезбедили подршку других за своје идеје које могу бити прихваћене или неприхваћене. То лобирање најчешће се спроводи пре него што се јавно саопшти одређена идеја или циљ. Лобирање се огледа кроз пружање ситних услуга, принципом реципроцитета (ти мени – ја теби) и наплаћивањем услуге којом се прибавља одређена организациона моћ.

4) *Оптужбе и атак на друге* једна је од најпопуларнијих тактика која се спроводи у организацијама. Оптуживањем и пребацивањем кривице на другог за лоше резултате или догађаје ослобађа се одговорности стварни кривац. Особа која је жељна моћи на тај начин ће избећи личну одговорност или ће је свести на минимум.

5) *Успостављање веза са људима много утицајнијим од себе* је најдиректнији пут да се дође до моћи. Долазак до моћи на овај начин остварује се кроз: менторство особе која има већу моћ, формирање коалиције ради заједничких циљева, додворавање и слично.

Политика је најчешће, као и лепота, „у очима посматрача“, а не у самом чину. Често се у организацијама исто понашање од стране различитих људи означава и разуме на сасвим различит начин. Некада је веома тешко препознати политику у организацијама. Прљави политички трикови у организацији неће никада моћи у потпуности да се уклоне. Они су део организације, али је задатак лидера да то на време препознају и предузимају мере за њихово умањење и да спрече да покушаји појединаца за остварењем моћи угрозе друге појединце и интегритет организације.

Моћ је природан процес у организацији. Лидери морају да знају како да стекну и употребе моћ да би свој посао обављали ефективно. Када лидер има власт (моћ), он није толико зависан од других и може да утиче на радне активности и одлуке. Извор наше моћи не лежи у нашим титулама, банковном рачуну, положају или породичном имену. Моћ лежи у нама и на нама је да је у себи и пронађемо. Моћ долази изнутра, а тек онда одговарајући положај може да буде и спољни декор такве једне моћи. О моћи која долази изнутра писао је и кинески филозоф Сун Цу који је живео у V веку пре нове ере. Његово дело *Умеће ратовања* данас је једно од најпопуларнијих дела о пословној стратегији. У овом делу он говори о моћној војсци која се понаша као ветар, шума, ватра, планина, облак и муња.

„Мораш бити у стању да се крећеш брзо попут ветра,
да стојиш непомично као шума,
да будеш енергичан као ватра која прождире пуста поља,

да будеш стабилан као планина,
 да будеш непробојан као густ облак,
 да будеш хитар као муња“

Ветар, шума, ватра, планина, облаци и муње представљају манифестацију моћи природе. Моћ која се налази у нама у универзуму узима облик моћи природе. Како бисте схватили моћ, замислите слике ових природних сила и размислите о њиховој суштини. Покушајте да пронађете начин да опонашате њихову моћ, како бисте реализовали своје племените циљеве.

Особа која тежи моћи ради моћи управо је она којој моћ највероватније не треба ни да припадне. Такве особе склоне су да користе моћ на веома лош начин – да је превазиђу, надмаше и употребе за задовољавање сопствене себичности.

Друштвена перцепција

Човека непрестано бомбардују различити звукови, мириси, призори, информације и реакције. Захваљујући томе, он долази до драгоцених података и сазнања на основу којих стиче одговарајућу представу о свету и људском друштву, испуњеном бројним односима и процесима. Људи разумеју свет око себе не онаквим какав јесте, него онаквим каквим га они виде. На основу сопственог тумачења онога што се дешава људи се и понашају, а не на основу онога што се стварно дешава. Понашање засновано на разумевању реалности у знатној мери зависи и од одређених фактора перцепције стварности.

Опажање и тумачење понашања других људи могу имати значајан утицај на понашање људи и последице тога понашања. Концепт перцепције и перцептивног расуђивања помаже да се боље схвати и разуме шта је то у главама других, шта је условило одређено понашање и шта је погодовало одређеним грешкама и заблудама. Перцепција је још један адут у човековој глави и још један допринос схватању, разумевању, обликовању и контроли људског понашања.

Када људи неку ситуацију означе као стварну, она таква и постаје по својим последицама. Најчешће виде оно у шта верују, а мање верују у оно што виде. Људи реагују, доносе одлуке и предузимају акције, у организацији и ван ње, у складу са значењем које догађаји имају за њих, а не на основу самих догађаја као таквих. Да би разумели поступке и реакције запослених у организацији потребно је познавати начин на који они перципирају и разумеју догађаје који су те поступке и реакције изазвали.

Перцепција није само регистровање спољних стимуланса који могу да буду схваћени на различите начине и који могу изазвати различите реакције, емоције и понашања запослених. Она је и интерпретација тих стимуланса којима даје значење од којих зависи и однос субјекта перцепције према тим стимулансима и његова реакција на њих. *Перцепција* се дефинише као процес уочавања, организације и интерпретације стимуланса са циљем да се одреди њихово значење.¹² Она се заснива на стимулансима, надражајима или осећајима из човековог окружења. Стимуланси носе одређене поруке о окружењу које је потребно прихватити и интерпретирати.

¹² S. Robins, *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2003, p. 45.

Свака одлука коју лидери доносе зависи од њихове перцепције, а тачне перцепције су претпоставке добрих и квалитетних одлука. Перцепција је начин на који бирамо и обликујемо наше представе и наша запажања у одговарајуће целине и искуства. Наше перцепције могу се разликовати под утицајем одређених фактора. Постоје три основне групе фактора који утичу на процес перцепције и од којих зависи реакција људи, а то су: сам посматрач, оно што се посматра и ситуација у којој се перцепција одвија. Можемо их посматрати као интерне и екстерне факторе перцепције.

Перцепција и разумевање спољног света у великој мери зависе од самог човека, од његовог претходног искуства, мотива и интереса. Пресудан утицај на оно што видимо има оно што већ знамо о томе. *Знање и претходно искуство* посматрача најважнији су интерни фактор перцепције. У когнитивним структурама људи, које се зову *интерпретативне (менталне) шеме*, организовано је и систематизовано знање о одређеним врстама стимуланса које човек већ поседује. Основна функција интерпретативних шема јесте да олакшају и убрзају процес интерпретације спољних стимуланса. Људи гомилају своја сазнања о стимулансима и постепено их систематизују, уопштавају и организују у интерпретативним шемама и, по потреби, активирају када се суоче са одређеним стимулансом у одређеној ситуацији. На тај начин лакше придају значење стварима и догађајима око себе и тачно знају како да на њих реагују, максимално штедећи своју енергију и време.

Постоји више интерпретативних шема: шема личности, шема улоге, шема ситуације и самоконцепт. Шема личности представља организовано значење о организованој врсти или типу личности, његовим карактеристикама и очекиваном понашању. Шема улоге представља организовано знање о особинама и понашању које се очекује од особе у одређеној улози. Тако, на пример, зна се да је човек у улози оца строг, а мајка нежна. Уколико се неко не понаша у складу са улогом у којој се налази, то представља прилично изненађење за посматрача. Интерпретативна шема пружа већ припремљена значења спољним стимулансима. У таквим ситуацијама посматрач нема потребу да сваки спољни стимуланс посебно анализира.

Начин на који перципирамо друге људе у великој мери не зависи само од њих већ и од тога шта ми собом носимо, наше сопствене субјективности (предрасуде) и претходно искуство. Познавање сопствене личности доприноси тачнијем оцењивању других људи и њихових поступака. Наше сопствене карактеристике и особине су променљиве величине које утичу на перцепцију субјекта и доношење суда о томе каква је одређена особа. Људи врло често своје особине пројектују на друге. Они који прихватају себе онаквим какви јесу имају тачније представе о другима и узроцима њиховог понашања.

Као што утиче на перцепцију уопште, интерпретативна шема утиче и на опажање особина и понашања људи у нашем окружењу. Највећи број грешака у друштвеној перцепцији потиче од коришћења интерпретативне шеме у закључивању о другима. Две најважније категорије променљивих величина посматрача које утичу на њихову перцепцију других су: 1) перцептивне предрасуде и 2) стереотипи.¹³

1) *Перцептивне предрасуде* односе се на грешке у судовима које људи могу да направе. Постоје две врсте перцептивних предрасуда које су познате као: халопефекат и ефекат неко-сличан-мени.

¹³ Џ. Гринберг, Р. А. Барон, *оп. цит.*, стр. 45.

Хало-ефекат је тенденција да општи утисак о некоме створимо на основу познавања само једне његове карактеристике. Када једном о некоме формирамо позитивно мишљење, тежимо да све што та особа уради посматрамо позитивно, чак и ствари о којима ништа не знамо. Такође, ако о некоме имамо негативно мишљење, по правилу, све што та особа уради ценићемо као негативно понашање те особе. Грешку хало-ефекта чини професор који, пре него што оцени студента, погледа које је оцене претходно добио од других професора.

Ефекат неко-сличан-мени је други општи тип перцептивне предрасуде који се појављује због склоности људи да много повољније перципирају оне који су им слични од оних који им нису слични. Истраживања су показала да ће надређени, када оцењују подређене, давати веће оцене ако постоји већи степен сличности између њих. Сличност може бити по ставовима, навикама, али и по демографским карактеристикама (као што су старост, пол, нација, порекло, социјални статус итд.). Веома је важно схватити импликацију ефекта неко-сличан-мени која је резултат разлике у начину на који се перципирају људи и која се великим делом заснива на сличностима између посматрача и посматраног.

2) *Стереотипи* представљају тенденције да се људи оцењују на основу група којима припадају. То су веровања да сви чланови одређене групе имају сличне карактеристике и понашање. Реч је о својеврсном уопштавању које је нарочито карактеристично за ситуације у којима не знамо довољно о ономе о коме доносимо суд. Иако већина нас зна да сви људи из одређене групе не поседују исте или сличне карактеристике, стереотипи су ипак веома раширени и таквом искушењу се тешко можемо одупрети. Разлог томе је прибегавање генерализацији у којој интерпретативна шема постаје извор информација које недостају и ми претпостављамо да је онај о коме судимо заправо типичан представник своје групе. Што мање знамо о ономе о коме судимо, више се ослањамо на интерпретативну шему и наш објект посматрања биће сличнији стереотипу. Проблем са стереотипом је и у томе што нас они наводе да о људима прерано доносимо судове, а да при том о њима не сазнамо више од оног што знамо о категорији којој припадају. Стереотипи настају на различитим основама, као што су: расна, полна, национална, старосна, регионална, физичка итд.

Када су једном створени, стереотипи се врло тешко мењају и супротне информације на њих тешко утичу. Стереотипи могу довести до негативних ставова (предрасуда) према другима који се заснивају на њиховом припадништву одређеној групи. Предрасуде могу бити извор озбиљних сукоба међу људима у организацији и могу имати негативан утицај на каријере мушкараца и жена. Оне произилазе из нашег незнања и сужавају наше хоризонте.

Полови, стилови и ефективност

Поједини аутори све чешће тврде да постоје разлике у стиливима лидерства између жена и мушкараца и да је у савременом друштву женско лидерство ефективније.¹⁴ Ранија истраживања односила су се на испитивање разлике између жена и мушкара-

¹⁴ E. W. Book, *Why the best men for the job is a woman*, New York: HarperCollins, 2000, p. 8.

ца, упоређујући стилове оријентисане на међуљудске односе и стилове оријентисане на задатке (демократски, односно аутократски стил). Резултати истраживања показали су да жене у лидерству нису у већој мери оријентисане на међуљудске односе, а мање на задатке у односу на мушкарце.¹⁵ Разлика међу половима једино је утврђена приликом истраживања различитих амбијената у којима су жене показале да су демократичније. Евалуацијом жена и мушкараца лидера који су поређени у односу на лидерска понашања, испоставило се да су жене потцењене у односу на мушкарце када су заузимале типично мушке лидерске улоге, односно када су испољавале типично мушки стил вођења (аутократски, односно наредбодавни), а у улози евалуатора били мушкарци.¹⁶ Осим предрасуда са којима се сусрећу жене на позицији лидера, чини се да је израженија примена демократског стила због обезбеђења повољнијих оцена.

Истраживањем трансформационог лидерства утврђено је да се све четири компоненте (идеализовани утицај, инспиративна мотивација, интелектуални подстицај и индивидуализовано уважавање), као и компонента потенцијалне награде у трансакционом лидерству, налазе у позитивној корелацији са ефективношћу лидерства. Недавно спроведена мета-анализа поређења наведених стилова мушкараца и жена показала је тенденцију да су жене у већој мери трансформационе и трансакционе, односно, аспекти лидерства којима се постиже ефективност израженији су код жена него код мушкараца.¹⁷

Истраживањем лидера мушког и женског пола откривено је да су мушкарци и жене генерално подједнако ефективни лидери. Разлике међу половима откривене су у оним лидерским улогама које се подудару са њиховим полом. У којој мери је лидерска позиција сматрана „мушком“ утолико се оцена ефективности жене смањивала. Жене су се показале мање ефективним на позицијама у војсци, када су биле надређене у групи где је било више мушкараца или у групи где су лидерски учинак већином оцењивали мушкарци. Нешто ефективније од мушкараца биле су на позицијама у државној администрацији, социјалним институцијама и у образовању. Значајно ефективније од мушкараца су на позицијама средњег менаџмента, где се високо вреднују друштвене интерперсоналне вештине.¹⁸

Разлике између мушкараца и жена јасно се сагледавају и када је у питању однос према моћи. Женски стил у лидерству заснован је на подели моћи, на укључивању свих, на консултацијама, консензусу и колаборацији. Жене лидери подржавају и охрабрују своје подређене, упућују комплименте, захваљују се и извињавају чешће. Траже више савета при доношењу одлука и обраћају пажњу на људски фактор. Мушкарци се ступањем у хијерархију утркују за положај. Чешће жртвују здравље, сигурност и драгоцено време са породицом и пријатељима како би постигли статус, новац и престиж.

Истраживања су показала да постоји врло мало разлика између мушкараца и жена које утичу на радни учинак. Разлике не постоје у следећим особинама:¹⁹

¹⁵ A. H. Eagly, B. T. Johnson, *Gender and leadership style: A meta-analysis*, Psychological Bulletin, 108, 1990, p. 237.

¹⁶ A. H. Eagly, M. G. Makhijani, B. Klonsky, *Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis*, Psychological Bulletin, 111, 1992, p. 14.

¹⁷ A. H. Eagly, M. C. Johannesen, M. van Engen, *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*, Psychological Bulletin, 129, 2003, p. 571.

¹⁸ P. G. Northouse, *оп. цит.*, стр. 185.

¹⁹ Д. Миљковић, М. Ријавец, *Менаџерске вештине*, ИЕП, Зарреб, 1999, стр. 41.

- способност решавања проблема;
- аналитичке способности;
- мотивација;
- способности за учење;
- жеља за такмичењем;
- друштвеност.

Разлике постоје у следећим особинама:

- конформизам (жене се чешће прилагођавају);
- очекивање успеха (жене мање очекују успех);
- изостанци са посла (жене чешће изостају са посла – ако имају децу).

Мушкарци прикупљају информације и најчешће их чувају за себе, за разлику од жена које те информације више деле са другима. Жене приступају проблемима из шире перспективе. Оне прикупљају више података, процењују више варијанти, интегрису, генерализују и синтетишу. Склоније су да мисле о мрежи сродних фактора, а не праволинијски. Тај женски начин мишљења може се назвати *мрежно мишљење*.²⁰ Мушкарци размишљају линеарно, корак по корак, и постају фрустрирани када жене обухватају мноштво варијанти, јер их сматрају сувишним. Мушкарци не желе да се дуже задржавају на процесу, већ да испуне задатак.

Може се закључити да између мушкараца и жена постоје мале разлике у стилу лидерства и степену ефективности. Жене су ефективније у традиционално женским лидерским улогама и у већој мери користе демократски, партиципативни и трансформациони стил лидерства.²¹

„Стаклена таваница“

Невидљива баријера која жене спречава да се попну на елитне лидерске позиције обично се назива „стаклена таваница“. „Стаклена таваница“ је глобални феномен диспропорције према којем се жене чешће налазе на лидерским позицијама на нижим нивоима и са нижим ауторитетом него мушкарци.²² Жене се суочавају са феноменом „стаклене таванице“, чак и у професијама у којима доминирају. Процент заступљености жена на различитим нивоима приказана је на слици 1.

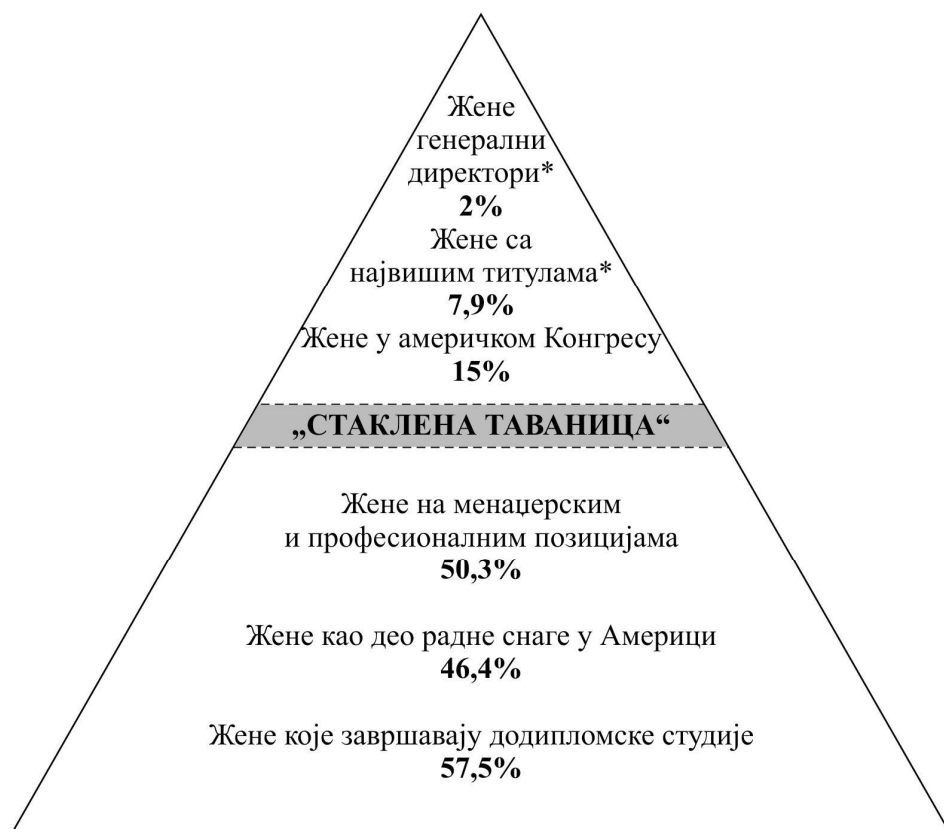
Отклањањем постојећих баријера за прелазак жена на елитне нивое лидерства испунила би се обећања о једнаким шансама са мушкарцима. Различитост између чланова групе повезана је и са већом групном продуктивношћу. Истраживања су показала да постоји снажна повезаност између степена заступљености различитих полова и финансијских резултата организације; како се број жена на врху повећава, тако се повећава и финансијски успех.²³

²⁰ Х. Фишер, *Ум жене*, Народна књига, Алфа, Београд, 2005, стр. 63.

²¹ N. Fondas, *Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings*, Academy of Management Review, 22, 1997, p. 270.

²² G. N. Powel, L. M. Graves, *Women and in management*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2003, p. 41.

²³ Catalyst, *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*, New York, 2004, p. 23.



Слика 1 – „Стаклена таваница“
(Извор: P. G. Northouse, оп. цит., стр, 186)

Постоје три врсте објашњења недовољне заступљености жена на високим лидерским позицијама: 1) разлике у улагањима у људски капитал, 2) разлике међу половима и 3) предрасуде.²⁴

1) *Разлике у улагањима у људски капитал* односе се на мање улагање у жене, њихово образовање, тренинг и радно искуство, него у мушкарце. Мањак људског капитала резултира недостатком квалификованих жена. Због веће одговорности према деци и обављања кућних послова жене имају мање радног искуства и континуитета у запошљавању него мушкарци. Подизање деце женама намеће додатни терет на путу напредовања на лидерској лествици, јер им одузима знатно више времена него мушкарцима. Још увек постоје традиционална мишљења о улози полова у друштву. Због тога многе жене никада и не покушају да се изборе за више место у хијерархијској структури организације, сматрајући да не поседују вештине које су им потребне.

²⁴ P. G. Northouse, оп. цит., стр, 188.

Веома често оне саме себе стављају у ванлидерске позиције, тако што бирају мајчинске улоге које не воде до лидерских позиција. Такође, мање је вероватно да ће жене добити могућност за формални професионални тренинг у односу на колеге мушкарце на истим позицијама. Жене су најчешће на позицијама које су мање видљиве, носе мање одговорности и не воде до топ лидерских позиција.

2) *Разлике међу половима* у лидерству огледају се у ставовима да се жене једноставно разликују од мушкараца. Разлике у стиловима лидерства између жена и мушкараца не би требало да ставља жене у неповољнију позицију, већ би, напротив, могло да се претвори у њихову предност. Жене које успеју да стигну на елитне лидерске позиције већином су изузетно компетентне. Суочавају се са великим предрасудама о половима, тако да је мање вероватно да ће истицати сопствене квалитете како би заузеле лидерске позиције. Оне ће пре преузети неформалне него званичне лидерске улоге и користити изразе као што су *координатор* или *организатор* уместо *лидер*.²⁵ Жене које наглашавају сопствене квалитете, које се саме промовишу, сматрају се мање друштвено прихватљивим и мање пожељним за запошљавање, за разлику од мушкараца. Због тога жене често одустају од лидерских позиција, јер су свесне постојеће поделе друштвених улога, омогућавајући тиме одржавање „стаклене таванице“. Достицање елитних лидерских позиција захтева и одређена распитивања и преговарања са другима. Разлика између полова која се тешко мења јесте и да ће се жене ређе од мушкараца распитивати и преговарати са другима у вези са оним што желе.

3) *Предрасуде* везане за полове проистичу из стереотипних очекивања да жене преузимају бригу, док мушкарци преузимају контролу. Стереотипи о половима су распрострањени и врло тешко се мењају. За мушкарце важе стереотипи везани за управљачке карактеристике, као што су поузданост, упорност, независност, рационалност и одлучност, док стереотипи о женским атрибутима обухватају интерперсоналне карактеристике, као што су брига за друге, осетљивост, топлина, пружање помоћи и васпитавање.²⁶ Стереотипи о половима лако се активирају и често се, на основу њих, стварају судови засновани на предрасудама. То показује пример вредновања мушкараца и жена на аудицији за симфонијски оркестар²⁷. У симфонијским оркестрима у којима су до 80-их година прошлог века доминирали мушкарци догодила се промена захваљујући једноставном тесту: сви пријављени су свирали сакривени иза завесе. Тако је знатно повећан удео жена у симфонијским оркестрима. Само виђење пола кандидата доводило је до покретања стереотипних очекивања чланова комисије, због чега су одлучивали у корист мушкараца, а на основу предрасуда. Управљачки квалитети који се сматрају неопходним за улогу лидера нису компатибилни са доминантно интерперсоналним квалитетима које стереотипно повезујемо са женама, што има за последицу предрасуде према женама лидерима. Од жена у лидерским улогама очекује се да испољавају мушке особине и да буду снажне, а од њих као жена да не буду „превише мушкобањасте“. Све то ствара веће потешкоће за жене да преузму топ лидерске улоге и да добију оцену да су ефек-

²⁵ J. K. Fletcher, *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work*, Boston, MIT Press, 2001, p. 13.

²⁶ M. E. Heilman, *Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder*, *Journal of Social Issues*, 57, 2001, p. 671.

²⁷ P. G. Northouse, *op. cit.*, стр, 191.

тивне у тим улогама. Стереотипна очекивања не утичу само на перцепције и оцене других о женама лидерима, већ могу директно да утичу и на саме жене. Учинак жена у групи у којој доминирају мушкарци пажљиво се прати и на њих се гледа кроз визуру оптерећену стереотипима о половима. Истраживања показују да жене на стереотипе о половима у лидерству одговарају на један од два начина: или исказују рањивост и на тај начин се прилагођавају стереотипима или се боре против њих тако што испољавају понашања супротна стереотипима.²⁸ Стереотипе ће пре прихватити жене које нису довољно сигурне у сопствене лидерске способности, за разлику од жена са више самопоуздања које се супротстављају стереотипима.

Многи аналитичари извештавају да претпостављени још увек ретко бирају да подрже жене онолико често колико мушкарце. Чак и када су жене веома успешне, и тамо где за исти посао примају исту плату као мушкарци, њихови поступци се често различито тумаче, о чему сведочи и следећи пример приказан у табели 2.

Табела 2 – Различно тумачење поступака

| Ситуација | Интерпретација ако је у питању жена | Интерпретација ако је у питању мушкарац |
|---|---|---|
| Касни на посао | Била је код фризера | Касни због гужве у саобраћају |
| Разговара са колегицом | Опет неког оговарају | Баш је фрајер |
| Разговара са колегом | Стално му се набације | Договарају стратегију пословног развоја |
| Чита новине | Занима је само хороскоп | Прати шта се збива у земљи и иностранству |
| Иде на службени пут | Занемарује породицу | Јадан, како само напорно ради |
| Тражи већу плату | Па шта би она хтела, за једну жену одлично зарађује | Тако и треба, кад се већ нису сетили да му сами понуде |
| Добије 12,5 милиона долара за филм | Па није баш показала да је то заслужила (Деми Мур) | Па шта онда! Арнолд Шварценегер за своје мишиће добија 20 милиона |
| Љути се на сараднике због необављеног посла | Хистерична баба | Мора бити реда |
| Бави се политиком | Увек се гура тамо где јој није место | Изузетно је способан |
| Ступа у брак | Ускоро ће на породилшко | Сад ће се средити |
| Води дете лекару | Само тражи разлог да не дође на посао | Ма, како је то брижан отац |
| Прича се да добро кува | Па, шта онда? | Сигурно има лењу жену |
| Има изгужвану одећу | Мало вероватно | Видети напомену изнад |

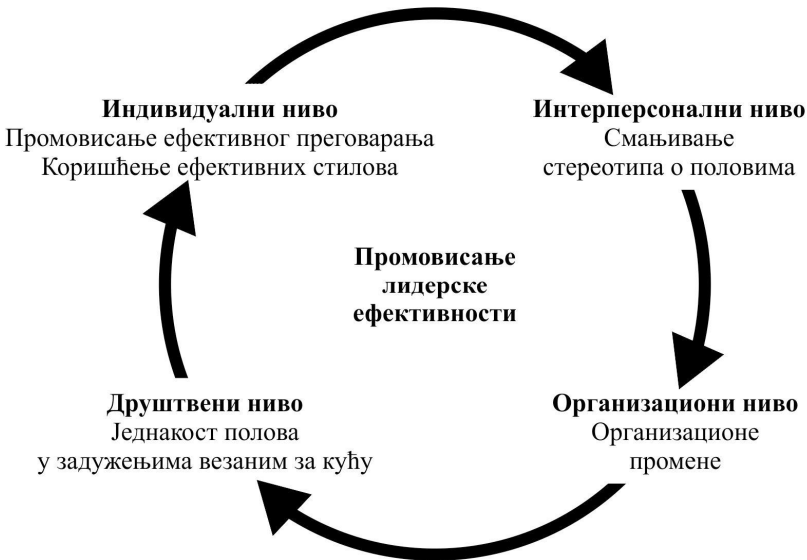
(Извор: Д. Миљковић, М. Ријавец, *Разговори са зрцалом: психологија самопоуздања*, ИЕП, Загреб, 2004, стр. 54)

²⁸ Р. G. Northouse, *оп. цит.*, стр. 192.

Истраживања су показала да не само мушкарци, него и многе старије жене у организацијама такође пате од антиженских предрасуда. Сматрају да је врло неженствено да се жена такмичи са другима, буде шеф мушкарцима или да буде на позицији која даје моћ. Такође, антиженски ставови нису необични ни код млађих или средовечних жена. Жене које сматрају да мушкарац треба да буде шеф доводе у питање способност својих шефица и стално им отежавају рад. Проблем може да настане и уколико је млађа жена постављена на шефовско место и треба да руководи старијим женама.

Разбијање стаклених баријера

Охрабрују подаци разбијања „стаклених баријера“ појавом све више жена на топ лидерским позицијама, како у пословању, тако у политици и многим другим друштвеним сферама. Жене треба да се изборе за већи број позиција и одговорнија задужења која ће их довести до лидерских позиција. На напредовање жена лидера и њихову ефективност утичу бројни фактори, од којих су најзначајнији: смањивање стереотипа о половима; организационе промене; једнакост полова у задужењима везаним за кућу; промовисање ефективног преговарања (нарочито у усклађивању обавеза на послу и у кући) и коришћење ефективних стилова (шема 2).



Шема 2 – Лидерска ефективност
(Извор: P. G. Northouse, *оп. цит.*, стр. 193)

Баријеру „стаклене таванице“ жене могу да заобиђу и тако што ће започети сопствене пословне подухвате. Послови у приватном власништву које воде жене бележе најбржи раст. Све је већи број организација које су у власништву жена, а све су

већи и приходи које те организације остварују, као и број људи који запошљавају.²⁹ У лидерској улози жене се суочавају са двоструким стандардима: оне морају да се докажу као изузетно компетентне, али такође треба да оставе утисак да су довољно „женствене“, што представља стандарде различите од оних који важе за мушкарце. Комбиновањем својих интерперсоналних квалитета, као што су топлина и пријатељство, са управљачким квалитетима, као што су врхунске компетенције и упорност, жене могу да побољшају утисак који остављају и повећају свој утицај.³⁰ Жене све више постају упорне, вреднујући лидерство и моћ као атрибуте посла, чиме преузимају велики део мушких карактеристика, а да при том не губе женственост. Трансформациони стил лидерства погодује женама зато што није реч о упадљиво мушком стилу, због тога што обухвата традиционално женска понашања, као што су обазривост и подршка, што је значајно повезано са лидерском ефективном ношћу. Испољавањем трансформационог понашања и потенцијалног награђивања у већој мери него мушкарци, жене ће највероватније почети успешно да заузимају све већи број лидерских позиција,³¹ утичући на то да се полако разбијају мушки стереотипи у размишљању о лидеру.

Закључак

Посао лидера је пун изазова, конфликтних ситуација, разочарања и узбуђења.. У непредвидивим ситуацијама потребно је да лидер доноси и спроводи одлуке које су веома битне за реализацију циљева организације. Он дефинише реалност и намеће је својим пратиоцима који му дају легитимно право да уместо њих артикулише значења ствари, догађаја и појава у окружењу и да обликује акције које поводом тих појава треба предузети.

Запослени виде у лидеру персонификацију организације, система управљања и система руковођења. Негативан став према лидеру изазива негативан став и према послу и према организацији. Стога је веома важно каква ће личност бити бирана за лидера, од највишег до најнижег ранга. Запослени су посебно осетљиви на понашање појединаца који су им непосредно претпостављени. Управљање и руковођење људима све је тежи и сложенији процес. Људи су све образованији, организованији и захтевнији, а њихове потребе све веће и ургентније, а да се и не говори о њиховим мотивима, који постају све суптилнији и загонетнији.

Успех лидера и организација које воде зависиће од њихове способности да мотивишу, обликују, усмеравају, одржавају и контролишу понашање људи у њима. Лидер треба да гледа на запослене као на себи равне људе и личности, водећи рачуна о њиховим проблемима, потребама, преокупацијама, тешкоћама, очекивањима и циљевима. Не сме се претеривати у контроли и критици. Много је захвалније дати људима слободу и могућност да, када за то постоје услови, сами одлучују и преузимају одговорност за реализацију договореног, у складу с тимским концептом рада.

²⁹ G. N. Powell, L. M. Graves, *оп. цит.*, стр. 17.

³⁰ L. A. Rudman, P. Glick, *Perscriptive gender stereotypes and backlash toward agentic womwn*, *Journal of Social Issues*, 57, 2001, p. 749.

³¹ A. N. Eagly, M. C. Johannesen, M. van Engen, *оп. цит.*, стр. 595.

Однос према подређенима треба да буде коректан, толерантан, непристрасан, доследан, правичан и крајње људски. Људе треба припремати, охрабривати и подстицати на већи рад, на креативно мишљење и самоиницијативу и на веће посвећивање циљевима организације. Ако се запослени увере да задовољавање њихових потреба највише зависи од успешности организације, биће спремнији на веће залагање на послу. Лидер у томе мора имати активну улогу и објашњавати запосленима да њихови интереси нису супротстављени интересима организације и да њихово напредовање и успех каријери, па и у животу, највише зависе од њиховог рада и залагања на послу. Успешан и узоран лидер делује личним примером, стално се усавршава и непрекидно преиспитује своје понашање и свој однос према запосленима.

Разматрање бројних компоненти о половима и лидерству утиче на разбијање митова о јазу између полова и осветљавају оне аспекте баријера које је тешко уочити, а који се често превиђају. Разумевање препрека које узрокују феномен „стаклене таванице“ и примена тактике за отклањање неједнакости олакшаће женама да стигну до топ позиција.

Многа истраживања која изучавају разлике међу половима у лидерству указују да нестаје неједнакости између полова на утицајним лидерским позицијама. Захваљујући променама у организацијама и развојним могућностима за жене, већој једнакости полова у расподели одговорности и усклађивањем обавеза у породици, жене ће све више освајати топ лидерске позиције.

Литература

1. Адигес, И.: *Животни циклуси предузећа*, Прометеј, Нови Сад, 1994.
2. Book, E. W.: *Why the best men for the job is a woman*, HarperCollins, New York, 2000.
3. Гринберг, Џ., Барон, Р. А.: *Понашање у организацијама: разумевање и управљање људском страном рада*, Желнид, Београд, 1998.
4. Eagly, A. H., Johnson, B. T.: *Gender and leadership style: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 108, 1990.
5. Eagly, A. H., Makhijani, M. G., Klonsky, B.: *Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis*, *Psychological Bulletin*, 111, 1992.
6. Eagly, A. H., Johannesen, M. C., Engen, M. van.: *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. *Psychological Bulletin*, 129, 2003.
7. Northouse, P. G.: *Лидерство*, Датастатус, Београд, 2008.
8. Кулић, Ж.: *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Мегатренд универзитет, Београд, 2003.
9. Корда, М.: *Моћ, како је стећи и како је искористити*, Београд, 1992.
10. Лојић, Р.: *Организационо понашање*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2011.
11. Миљковић, Д., Ријавец, М.: *Разговори са зрцалом: психологија самопоуздања*, ИЕП, Загреб, 2004.
12. Малешевих, Ђ.: *Руковођење*, Факултет организационих наука, Београд, 2001.
13. Миљковић, Д., Ријавец, М.: *Менаџерске вјештине*, ИЕП, Загреб, 1999.

14. Фишер, Х.: *Ум жене*, Народна књига, Београд, 2005.
15. Fondas, N.: *Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings*, Academy of Management Review, 22, 1997.
16. Powel, G. N., Graves, L. M.: *Women and in management*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
17. Rudman, L. A., Glick, P.: *Perscriptive gender stereotypes and backlash toward*, 2001.
18. Robins, S.: *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2003.
19. Трејси, Б.: *Одлучивање*, Сентимент, Београд, 2007.
20. Catalyst.: *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*, New York, 2004.
21. Fletcher, J. K.: *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work*, MIT, Press Boston, 2001.
22. Heilman, M. E.: *Description and prescription: How gender stereotypes preven women's ascent up the organizational ladder*, Journal of Social Issues, 57, 2001.