

**Univerzitet Singidunum
Beograd**

**Master studije
Poslovna ekonomija**

**Uticaj dimenzije kulture u definisanju
poželjnog profila lidera**

Kandidat: Maja Milenković

Mentor: Prof. dr Miroslav Lutovac

Beograd, 2014. god.

SADRŽAJ

Sažetak	Error! Bookmark not defined.
Abstract.....	Error! Bookmark not defined.
UVOD	6
PREDMET I POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA.....	8
Dimenzije kulture	8
Detaljan opis dimenzija kulture	9
Kulture po regionalnim grupama	10
ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA.....	13
Lidersko ponašanje i kulturne grupe	13
Univerzalni profil lidera	14
CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	16
HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	17
METODE ISTRAŽIVANJA.....	18
STRUKTURA RADA	20
Evolucija strategijskog menadžmenta kao osnova globalnog liderstva.....	20
Istorijski pregled strategijskog menadžmenta.....	26
Struktura strategijskog menadžmenta.....	28
Trendovi u razvoju strategijskog menadžmenta.....	35
Istorijski razvoj strategijskog menadžmenta.....	38
Njihanje klatna ili sinusoida – zakonitost u razvoju strategijskog menadžmenta	39
Menadžment i liderstvo - sličnosti i razlike.....	41

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

Definicija liderstva i menadžerstva.....	42
Funkcije menadžmenta i liderstva.....	42
Sličnost između liderstva i menadžerstva	43
Razlike između menadžerstva i liderstva	44
Aktivnost ili polje dejstva lidera i menadžera.....	45
Uticajnost kao faktor razlike	46
Karakteristike ličnosti kao faktor razlike.....	46
Veštine	49
Pristup stilu liderstva	51
Etičko liderstvo	52
REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	54
Razlike o shvatanju dimenzija kulture među polovima.....	60
ZAKLJUČAK	61
LITERATURA.....	63
Upitnik o dimenzijama kulture.....	68

SAŽETAK

Fundamentalni problemi ali i prednosti u procesu globalizacije, demokratizacije i rekonstruiranja društva praktično se zasnivaju na tradicionalnom i kulturološkom nasleđu. Ovim radom je obuhvaćeno teorijsko istraživanje strategijskog menadžmenta i liderstva na globalnom nivou, zatim je upoređivano liderstvo i menadžerstvo i na kraju je praktično sprovedeno istraživanje o dimenzijama kulture kao bitnom faktoru za proučavanje liderstva. Cilj ovog rada je da se kvantifikuje dimenzija nacionalne kulture u odnosu na svetske rezultate i da se definiše poželjan profil lidera u našem okruženju. Metod rada je studija slučaja korišćenjem standardizovanog Upitnika o dimenzijama kulture sa posebnim osvrtom na uticaj pola. Rezultati su pokazali da naše dimenzije kulture i profil lidera favorizuju sklonost ka humanizmu i upornost, a vrlo su nisko ocenjene orjentisanost na budućnost i osećaj neizvesnosti. Jednakost polova je izražena ali žene pokazuju više empatije prema okruženju, dok oba pola smatraju da je šansa za školovanje ista za sve, bez obzira na polnu pripadnost.

Ključne reči: dimenzije kulture, liderstvo, profil lidera, strategijski menadžment

ABSTRACT

In practice, the fundamental problems and advantages of globalization, democratization and reconstruction of society are based on traditions and cultural heritage. This paper covers the theoretical study of strategic management and leadership on a global level, then compares the leadership and management and is finally a practical study on the dimensions of culture as an important factor in the analysis of leadership. The aim of this study was to quantify the dimensions of national culture in relation to global results and to define the desired profile of a leader in our environment. The method applied in this research was a case study using a standardized questionnaire on cultural issues, with special emphasis on the influence of gender. The results showed that our cultural dimensions and leader's profile show a tendency toward humanism and a persistence of a very low grade orientation towards the future and a sense of uncertainty. Gender equality is expressed but women show more empathy with the community, while both sexes believe that the opportunity for education is the same for all, regardless of gender.

Keywords: dimensions of culture, leadership, profile leaders, strategic management

UVOD

Fundamentalni problemi ali i prednosti u procesu demokratizacije i rekonstruiranja društva se praktično zasnivaju na tradicionalnom i kulturološkom nasleđu. Globalizacija koja podrazumeva povećanu međuzavisnost svih subjekata, pre svega u ekonomskom, socijalnom i neizbežno, političkom smislu, ipak sasvim izvesno vodi ka gubitku osobenosti nacije.

Proces globalizacije je započeo neposredno po završetku Drugog svetskog rata podelom interesnih sfera na dva jaka bloka: istočni, ili komunistički i zapadni, ili kapitalistički. Sasvim je jasno da je pripadnost jednom od blokova podrazumevala i određeno društveno-političko uređenje. Negde između dva bloka, konsitutisan je i blok takozvanih nesvrstanih zemalja, među kojima je tadašnja Jugoslavija bila osnivač na liderskoj poziciji. U sastavu ovog bloka uglavnom su se nalazile zemlje Trećeg sveta. Ove nacije su bile „mnogoljudne“, zemlje bogate sirovinama ali industrijski slabo razvijene.

Dakle, od takvog „trosmernog“ početka, gotovo neprimetno evoluirao je sasvim novi pokret ili proces koji je definisan kao globalizacija. U današnje vreme, proces globalizacije obuhvata sve sfere življenja. Neizostavno se nameće osećaj pojedinca da je njegova pozicija u društvu direktno zavisna od spremnosti da prihvati pravila globalne igre. To se odnosi na njegov odnos prema radu, vrednovanju istog, načinu življenja, odnosu prema porodičnim vrednostima, tradiciji. . . Suštinski sve se zapravo svodi na odnos ličnog i nacionalnog kulturnog nasleđa prema sveopštem pokretu denacionalizacije.

Sasvim je izvesno da se proces globalizacije zasniva na tradicionalnim vrednostima zapadne civilizacije. U osnovi ovog društvenog trenda, zapravo stoji intenzivna industrijalizacija i potreba osvajanja novih tržišta. Kako se sve više robe proizvodilo, trebalo je istu i plasirati. Sasvim je jasno da jednom agrarnom društvu, na drugom kraju planete, možete nametnuti zapadni finalni proizvod samo promovisanjem istog kao neophodnog. Tako su nastale i multinacionalne kompanije. Posledica takve globalizacije je nametanje normi i stavova tako da danas gotovo da ne postoji osoba, u bilo kojem delu sveta, koji ne zna za piće kao što je „Coca Cola“, automobil kakav je „Mercedes“ ili ko je predsednik SAD.

Dakle, globalizacija tržišta je jedino moguća direktnim uticajem i nametanjem kriterijuma vrednosti delujući upravo na kulturno i tradicionalno nasleđe jedne nacije. Spremnost društva da se menja je definisano kao otvorenost, a na drugom delu skale je bila potpuno druga definicija društva: zatvoreno i rigidno društvo.

Jasno je da u osnovi nacionalnog nasleđa najčešće postoji religiozna pripadnost a ne društveno-političko uređenje. Stoga, proces globalizacije, još uvek, ne ugrožava religioznu pripadnost. Ali, kako smo bili svedoci skorašnjeg „razbijanja“ celog jednog koncepta društveno-

političkog uređenja kakvo je bilo komunističko, i imajući u vidu da je još pre samo dve decenije bio jeres pomisliti da će se isti nestati, trebalo bi biti obazriv prema poslednjem bedemu odbrane od globalizacije gde ona nije ostvarila svoj direktan uticaj, a to je nacionalni odnos ka religiji.

Dakle, iskristalisano je da je dimenzija kulture zapravo osnova funkcionisanja jednog društva. Ovim pojmom su obuhvaćeni svi aspekti osobnosti jedne nacije: odnos prema tradicionalnom, nasleđu, religiji... Sa ekonomskog aspekta, multinacionalne kompanije procenile su da bi proces globalizacije morao biti fleksibilniji i to poštovanjem posebnosti i različitosti entiteta i upravljanjem ljudskim resursima na adekvatan način. To se može postići jedino poštovanjem različitih kultura iz kojih zaposleni potiču (House i Javidan, 2004).

Kultura se definiše kao okvir za zajednička verovanja, vrednosti i norme određene populacije. Ona uključuje simbole, verovanje i tradiciju. Osnovno je da su to zajednički imenitelji za celu grupu koji definišu njeno kulturno nasleđe.

Problem kod poimanja i respektovanja različitih kultura potiče od dva bitna faktora koji svakako negativno utiču i na liderstvo. To su etnocentrizam i predrasude. *Etnocentrizam* podrazumeva nametanje stavova jedne grupe ljudi koji su pripadnici iste kulture drugoj grupi ili drugoj kulturi. Etnocentrizam predstavlja veliki problem u liderstvu. Ovakav pristup potpuno nipodaštava postojanje drugačijih normi u funkcionisanju zaposlenih. Tako, ukoliko je lider multinacionalne kompanije sklon etnocentrizmu, on ne shvata da, na primer u određeno doba dana ili godine, njegovi zaposleni radnici imaju određene rituale ili religiozne potrebe. Tako na primer, u muslimanskim zemljama imaju potrebu da poste u određenom periodu, ne unoseći čak ni vodu a to sigurno utiče na njihove psihofizičke sposobnosti ukoliko upravljaju mašinama. Ignorišući ovakav običaj ili ritual, on dovodi u opasnost život svojih radnika a zabranama da se isti sprovedu, rizikuje odbijanje rada.

Sa druge strane, *predrasude* takođe su veliki problem kod lidera. One predstavljaju vrednosne sudove o drugim kulturama koji su zasnovani na nedovoljnom poznavanju i ignorisanju činjenica. Lider koji ima predrasude, mora biti okrenut samo sebi jer ne respektuje svoje saradnike kao timske igrače. On ne primećuje kvalitete svojih saradnika jer nije fleksibilan. Na taj način, predrasuda postaje razlog blokiranja kolektivnog rada i uspeha. Nekada, doduše retko, lider može da ima i pozitivne predrasude (respekt za određene kulture bez dovoljno argumenata) što može da ga postavi u inferioran položaj u odnosu na njegove saradnike ili radnike.

Dakle, dobar lider mora da uspostavi ličnu ravnotežu između etnocentrizma i predrasuda kako bi bio fleksibilan prema idejama i stavovima svojih sledbenika.

PREDMET I POLAZIŠTE ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje ima polazište u činjenici da je specifičnost tradicionlanog i nacionalnog kulturnog nasleđa u Srbiji veoma izražena. Prvenstveno se radi o naciji koja manje ili više teži evropskim vrednostima i u tome uspeva sa jednakim rezultatom. Ovo je sredina u kojoj je većinsko stanovništvo religiozno svesno, bez obzira kojoj konfesiji pripadalo. Napokon, radi se o multikulturalnom društvu sa različitim običajnim i tradicijskim nasleđem. Od ovog polazišta, prositekao je i predmet istraživanja. Naime, namera je bila da provereni i referentni instrument merenja dimenzija kulture bude primenjen na grupu ispitanika a potom se dobijeni rezultati uporede sa onima koje su pripadnici različitih kultura pokazali. Zato, prvo treba pojasniti pojmove koji su predmet istraživanja.

DIMENZIJE KULTURE

Brojne studije su ukazale na različite dimenzije kulture. Najpoznatiji i najsveobuhvatniji je rad Hofstede-a (2001) koji je dao jasne definicije dimenzija kulture kroz tzv. GLOBE istraživanje (Globalno liderstvo i efektivnost organizacionog ponašanja). Prema ovom istraživanju, dimenzije kulture su:

- Izbegavanje neizvesnosti
- Distanca moći
- Pristup individualizam-kolektivizam
- Muško-ženske uloge (jednakost polova)
- Dugoročna-kratkoročna orijentacija

Kasnije su House i saradnici (2004) proširili ove dimenzije kulture na kolektivizam u grupi, institucionalni kolektivizam, usmerenost ka budućnosti i ka rezultatima, upornost i opredeljenost za humanost.

Adler i Bartholomew (1992) su tvrdili da globalni lideri moraju da razviju pet multikulturnih aspekata koji su definisani na sledeći način:

- Razumevanje političkog, kulturnog i poslovnog okruženja u svetu
- Potpuno sagledavanje i shvatanje gledišta, tehnologije i trendova kulture u kojoj radi
- Spremnost na saradnju sa ljudima iz drugih kultura
- Spremnost prilagođavanju na način života i kulturu svog radnog okruženja
- Odnos sa ljudima iz kulture u kojoj rade kao sebi jednakima, bez superiornosti

DETALJAN OPIS DIMENZIJA KULTURE

1. Izbegavanje neizvesnosti

Ova dimenzija se odnosi na sva delanja u okviru neke kulture kako bi se izbegla neizvesnost. Prvenstveno se ocenjuju zakoni i standardi kojima se posmatrana kultura štiti od haosa ili neizvesnosti. Takvi zakoni se posmatraju detaljno i to od definisanja istih do primene u praksi. Danas smo svedoci procesa usklađivanja zakona zemalja koji su kandidati za članstvo u Evropskoj uniji (EU) sa zakonima zemalja članica EU, a sve u cilju toga da se model izvesnosti i stabilnosti društva ujednači za sve zemlje

2. Distanca moći

Ova dimenzija se odnosi na odnos pojedine kulture prema moći a u smislu potrebe da se održi distanca moći. Na taj način, oni koji su moćniji (ovo se odnosi na bogatstvo, finansijski i politički uticaj isl.) sebi obezbeđuju višu poziciju u društvenoj, socijalnoj, finansijskoj i političkoj hijerarhiji.

3. Institucionalni kolektivism

Podrazumeva stav društva ili kulture prema potrebi da se odgovornost, ciljevi i rezultati zasnivaju na širim društvenim interesima

4. Kolektivism u grupi

Pokazuje stepen kojim se pojedinac u pojednoj kulturi ili društvu odnosi lojalno i posvećeno prema svom kolektivu ili grupi

5. Jednakost polova

Opisuje ali i meri spremnost društva da prihvati jednakost između polova kao sveopšti odnos prema funkcionisanju sistema

6. Upornost

Ova dimenzija pokazuje koliko je pojedinac, kao pripadnik grupe, spreman da hrabro i odlučno menja društvo u kome živi ili barem utiče na njegovu strukturu. Ovo je, mogli bismo reći osnovni opis demokratije u kojoj je pojedinac odgovoran prema sebi i svojoj zajednici i spreman da istu menja ili pak održava

7. Okrenutost budućnosti

Ukazuje na spremnost jedne kulture da ulaže u budućnost, da planira i investira a da se ne zadovoljava trenutnim blagostanjem

8. Usmerenost na rezultate

Svedoci smo brojnih slučajeva gde pojedine kulture nagrađuju pojedince za ostvarene rezultate različitim priznanjima: moralnim respektom, administrativnim priznanjima (medaljama ili materijalnim nagradama). Na taj način određene kulture promovišu određene rezultate kao opšte priznate i prihvatljive.

9. Opredeljenje za humanost

Ova dimenzija kulture označava spremnost zajednice da pruži socijalnu podršku prema onom delu populacije koji je slabiji, siromašniji ili pak različit u odnosu na zajednicu (na primer invalidnost ili bolest) a kroz različite inkluzione projekte.

KULTURE PO REGIONALNIM GRUPAMA

U GLOBE istraživanje, koje je najveće istraživanje ikada urađeno a koje je bilo usmereno ka izučavanju uticaja kulture na liderstvo, bilo je uključeno 17.000 menadžera u oko 950 organizacija iz 62 različite zemlje. Posmatrane kulture su klasifikovane u ukupno **deset grupa** prema geografskoj pripadnosti i sledstvenoj osobenosti grupe. Klasteri su prikazani u tabeli 1.

GRUPA	Zemlje
Anglo-američka	Kanada, SAD, Velika Britanija, Australija, Irska, Južna Afrika (deo u kome pretežno žive belci) i Novi Zeland
Latinska Amerika	Ekvator, El Salvador, Kolumbija, Bolivija, Brazil, Gvatemala, Argentina, Kostarika, Venecuela, Meksiko
Nordijska	Danska, Finska, Švedska
Germanska	Austrija, Nemačka, Holandija, Švajcarska
Istočna	Grčka, Mađarska, Albanija, Slovenija, Poljska, Rusija, Gruzija, Kazahstan
Latinska	Izrael, Italija, Švajcarska (francusko govorno područje), Španija, Portugalija, Francuska
Srednji Istok	Turska, Kuvajt, Egipat, Maroko, Katar
Konfučijska	Singapur, Hong Kong, Tajvan, Kina, Južna Koreja, Japan
Južna	Filipini, Indonezija, Malezija, Indija, Tajland, Iran
Subsaharske	Zimbabve, Namibija, Zambija, Nigerija, J. Afrika (deo u kome žive crnci)

Tabela 1: Različite kulture prema teritorijalnoj pripadnosti

(adaptirano prema: House R. J. , Hanges P. J. , Javidan M. , Dorfman P. W. , Gupta V. Culture, Leadership and Organization: The GLOBE study of 62 societies. 2004: Sage publication)

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

Na osnovu upitnika kao instrumenata merenja dimenzije kulture, House i sarad. (2004) su došli do sledećih rezultata:

Upornost :

Visok rezultat- Istočna i Germanska Evropa

Nizak rezultat: Nordijska Evropa

Okrenutost budućnosti:

Visok rezultat: Germanska i Nordijska Evropa

Nizak rezultat: Istočna Evropa, Latinska Amerika i Srednji Istok

Jednakost polova:

Visok rezultat: Istočna i Nordijska Evropa

Nizak rezultat: Srednji Istok

Opređenost za humanost

Visok rezultat: Južna Azija i Subsaharska Afrika

Nizak rezultat: Germanska Evropa i Latinska Amerika

Kolektivizam u grupi

Visok rezultat: Istočna Evropa, Konfučijska Azija, Latinska Amerika, Srednji Istok, Južna Azija

Nizak rezultat: Anglo-Američko područje, Germanska i Nordijska Evropa

Institucionalni kolektivizam

Visok rezultat: Konfučijska Azija, Nordijska Evropa

Nizak rezultat: Germanska Evropa, Latinska Amerika i Latinska Evropa

Usmerenost na rezultate

Visok rezultat: Konfučijska Azija, Anglo-Američko područje, Germanska Evropa

Nizak rezultat: Istočna Evropa, Latinska Amerika

Distanca moći

Visok rezultat: nema

Nizak rezultat: Nordijska Evropa

Izbegavanje neizvesnosti

Visok rezultat: Germanska i Nordijska Evropa

Nizak rezultat: Istočna Evropa, Latinska Amerika i Srednji Istok

Rezultati studije GLOBE su pokazali specifičnost svake od obuhvaćenih grupa. Zemlje Anglo-Američke grupe su usmerene ka rezultatima a manje vezane za porodicu jer imaju nizak rezultat za kolektivizam u grupi a visok za usmerenost na rezultate. Za razliku od Anglo-Američke grupe, ljudi koji žive u Konfučijskoj Aziji, pokazuju usmerenost ka rezultatima ali kroz kolektivni rad i usmereni su zajedničkim ciljevima ali uz posvećenost porodičnim vrednostima. Istočna Evrope promoviše jednakost među polovima, podržava upornost ali zato ljudi iz ove grupe ne pokazuju brigu za budućnost, sklonost zakonima kao načinu za postizanje reda ili pak strategijskom planiranju.

Germanska Evropa se odlikuje usmerenošću ka rezultatima, težnji ka uređenosti, upornošću i izbegavanju neizvesnosti. Sa druge strane, zajedničke odnosno društvene ciljeve ne prepoznaju kao motiv već su orjentisani ka ličnom uspehu. Nordijci daju prednost upornosti i dugoročnom uspehu, uređenosti i doslednosti u odnosu na porodične vrednosti. Za razliku od ovih grupa, Latinskoamerička grupa je pokazala veliku sklonost ka porodičnim vrednostima i manju zainteresovanost ka institucionalnom i društvenom cilju. Društva Latinske Evrope pokazuju sklonost ka nezavisnosti pojedinca ali manju težnju ka društvenim ciljevima. Društva koja su grupisana kao Srednji Istok veoma malo polažu na jednakost polova, položaj žene u ovim sredinama je izuzetno nizak u odnosu na suprotni pol. Urednost i doslednost pravilima i zakonima su manje važni ali se zato izuzetno visoko rangiraju odnos prema porodici i privatnoj svojini. Društva koja su opisana kao Južno-azijska grupa pokazuju visok stepen porodične lojalnosti i brige za širu društvenu zajednicu. I na kraju, društva oko grupe Subsaharska Afrika pokazuju sklonost ka humanizmu a briga o zajednici im je iznad ličnog interesa.

ZNAČAJ I AKTUELNOST ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje ima za cilj ispitivanje uticaja dimenzije kulture na formiranje profila lidera nikada nije obavljeno na ovim prostorima. Iako se radi o studiji slučaja i pilot projektu, treba imati u vidu da je „ispitivanje pulsa“ zapravo neophodno da bi se utvrdilo ima li smisla obaviti detaljna i obimnija ispitivanja u ovom smeru. U tome je nesumnjivi značaj ovog ispitivanja.

Sa druge strane, istraživanje je i aktuelno jer se radi o dinamičkim promenama pošto je svako društvo ka njima usmereno. Retke su društvene zajednice koje su zatvorene i statične i koje nisu obuhvaćene globalizacijom. Zato je ovo istraživanje i aktuelno jer će biti svojevrsni zapis ovog društvenog trenutka. Kako su trendovi u društvima ka menjanju izraženi, u daljem tekstu će biti izložena značajna obeležja pojedinih kultura i njihov odnos prema liderima.

LIDERSKO PONAŠANJE I KULTURNE GRUPE

Sasvim je sigurno da, i pored globalizacije, treba voditi računa o kulturološkim osobinama različitih društava kao i o činjenici da ne postoji univerzalni model liderstva već samo postoji poželjan lider. Liderstvo podrazumeva osobu koja ima atribut vođe i efikasnost kao model ponašanja. U svojoj teoriji implicitnog liderstva, Lord i Majer (1991) su postavili ove osobine kao osnovne attribute da bi 2004. godine Dorfman i sar. problem sagledali i sa druge strane tj. iz pozicije pasivnog posmatrača koji ocenjuje lidera.

Prema GLOBE istraživanju, ustanovljeno je da postoji **šest globalnih liderskih ponašanja** a u odnosu na to kako određene kulture posmatraju liderstvo. To su: harizmatično, timski orjentisano, participativno, humano orjentisano, autonomno i obrambeno liderstvo. Osnovne karakteristike pomenutih tipova liderstva su taksativno izneti u daljem tekstu:

1. Harizmatično liderstvo: podrazumeva vizionarstvo, inspirativnost, žrtvovanje, pouzdanost i usmerenost na rezultate
2. Timski orjentisano: spremnost na saradnju, dobronamernost, diplomatiju i kompetentnost
3. Participativno: demokratičnost pre svega. Ukazuje na to koliko je lider spreman da druge uključi u odlučivanje. Veoma je slično timski orijentisanom liderstvu a razlika je u tome što je kod timskog liderstva, lider taj koji donosi konačnu odluku dok kod participativnog, odluku donose članovi tima na gotovo istom stepenu odlučivanja i odgovornosti
4. Humano orjentisano: usmerenost ka potrebama zaposlenih, saosećajnost, skromnost
5. Autonomno orjentisano: nezavisnost i individualizam
6. Odbrambeno liderstvo: stav o statusu, poštovanje procedura, čuvanje položaja

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

Lideri u različitim društvenim, političkim, ekonomskim i kulturnim okruženjima, moraju imati i prilagođene karaktere i osobine. Na osnovu GLOBE istraživanja, postoje poželjni profili lidera u različitim kulturnim grupama.

Lider u društvima koja pripadaju Anglo-Američkoj grupi ne smeju da imaju osobine odbrambenog liderstva već je poželjno harizmatično i participativno liderstvo. Lider u Nordijskoj grupi mora da je harizmatičan i vizionar ali i da je timski orjentisan što je veoma slično profilu lidera u Anglo-Američkoj kulturi. Ove dve grupe su međusobno najsličnije i profil poželjnog lidera je gotovo isti. Kod Germanske Evrope je najmanje poželjan odbrambeni profil tako da lider ne bi smeo da pokaže zabrinutost za svoj položaj, već je najcenjeniji autonomni sa elementima harizmatičnog i timski orjentisanog.

Za razliku od prve dve grupe, lider u Južnoj Aziji mora da ima odbrambeni profil i skloni su stavu da su autokrate poželjne kao lideri. Konfučijevska Azija ceni lidere koji takođe imaju odbrambeni profil kao najpoželjniji ali mora da bude inspirativan i timski orjentisan. Humanost je u obe azijske grupe na trećem mestu. Gotovo isti profil lidera se ceni i na Srednjem Istoku, s tim da je timski orjentisano i participativno liderstvo i u ovoj grupi ocenjeno kao najmanje poželjno.

Lider i Latinskoj Americi i Latinskoj Evropi ima gotovo jednak profil. Poželjno je da ima harizmu i viziju (što je veoma slično Nordijskoj i Germanskoj Evropi kao i Anglo-Američkoj grupi) ali najmanje je poželjno da je autokrata.

Za razliku od prethodnih grupa koje ipak imaju zajedničke „imenitelje“ poželjnog liderstva, lider u Subsaharskoj kulturnoj grupi mora biti humano orjentisan i nikako autokrata. Dakle, ovo liderstvo je potpuno različito od svih prikazanih profila.

UNIVERZALNI PROFIL LIDERA

Ukrštanjem dobijenih rezultata iz 10 grupa društava prema regionima i 6 orijentacija, dobijeni su poželjni profili lidera u pojedinim kulturama. To bi bili univerzalni atributi koji ukazuju da je kvalitetan lider onaj koji ima **visok stepen integriteta, harizme i interpersonalnih veština**. Negativne karakteristike lidera, koje bi bile prepreke za efektivno liderstvo, u svim kulturama bi bile asocijalnost, zluradost, sebičnost, egocentričnost i autokratija.

Postavlja se pitanje zašto su u ovom radu najviše citirani rezultati studije GLOBE? Odgovor je u tome da je ovo najvažniji izvor podataka koji pokazuju kako kultura i tradicija utiču na shvatanje lidera i kakav je profil lidera poželjan u posmatranom kulturnom poretku. To je možda najveće istraživanje u društvenim naukama. Radilo se o multicentričnoj studiji koju je sproveo 170 naučnika i 191 organizacija iz 62 zemlje na ukupno 17. 300 ispitanika. Nesumnjivo da je to jedan od najvećih projekata u svim društvenim naukama.

Ovo istraživanje je uvelo još jednu novinu. To su standardizovani upitnici kao instrumenti merenja odnosa različitih kultura prema liderstvu.

U GLOBE istraživanju je proširen Hofstede-ov model dimenzija kulture (2001) sa pet elemenata (distanca moći, individualizam-kolektivizam, jednakost polova, orjentisanost na budućnost i izbegavanje neizvesnosti) na devet dimenzija kulture (upornost, humanost, institucionalizam i usmerenost na rezultate).

Kritičari GLOBE istraživanja ukazuju i na njegove nedostatke a to su: nedovoljno jasne definicije ključnih kulturnih razlika u odnosu na liderstvo, ograničenja koncepta liderstva, da atributi liderstva nisu sagledani sa aspekta uticaja sredine i dinamike okolnosti isl.

Strategijski menadžment (SM) predstavlja skup planova i mera koje imaju za cilj postizanje boljih performansi i konkurentske prednosti organizacija i samog društva. Reč strategija bi, grubo prevedena, značila „vođenje vojske“ jer etimološki vodi poreklo od grčke reči *strategia* koja se, pak, sastoji iz dve reči : stratos-vojska i ago-voditi. Dakle, strategijski menadžment bi predstavljao pojam koji integriše sve intencije, dugoročne planove i mere kojima se teži postizanju cilja ili rešavanju problema, počev od nivoa kompanije do globalnog planiranja. Dodatno, ovaj pojam se definiše i kao umetnost vođenja i planiranja mogućnosti najefikasnijeg (is)korišćenja resursa radi postizanja što boljeg rezultata*.

* Dostupno na : <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj ove studije je da doprinese boljem shvatanju dimenzije kulture, kao novog pojma, i uticaju istoga na shvatanja liderstva i društva u celini. Ciljevi su definisani na sledeći način:

Glavni ciljevi:

1. Utvrditi posebnosti dimenzija kulture u našem društvu korišćenjem standardizovanog GLOBE Upitnika o dimenziji kulture na način koji je savetovan za ovaj obim istraživanja
2. Odrediti poželjan profil lidera u našim kulturnim i društvenim okvirima

Ostali ciljevi:

1. Dobijene rezultate posmatrati kroz prizmu polne pripadnosti i ustanoviti da li se ukupan rezultat razlikuje u zavisnosti od toga
2. Definirati dimenzije kulture u kojima se razlikuju rezultati koji su kao lični stav izneli ispitanici
3. Utvrditi da li postoji razlika u stavovima na prethodno definisanu temu a shodno stepenu obrazovanja ispitanika
4. Izneti osnovne razlike i sličnosti između liderstva i menadžmenta
5. Izneti istorijski pregled razvoja strategijskog menadžmenta kao osnove za razumevanje nastanka i razvoja liderstva

Ciljevi istraživanja su namerno podeljeni na glavne i oni koji su sporedni. Razlog tome je da se istraživanje jasno fokusira na smernice koje čine jezgro i deo koji je nadogradnja ovome radu. Takođe, opredeljenje ka taksativnom i jasno definisanom cilju je posledica potrebe da se izbegnu stereotipni modeli definisanja ciljeva koji su u sociološkim i društvenim studijama već prevaziđena forma.

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Poznato je da je hipoteza postavljanje pretpostavki na kojima počiva istraživanje. Odnosi između pojava ili unutar činioca same pojave su na nivou hipoteze i još uvek mešavina spoznajnog, empirijskog, naučnog i verovatnog.

Osnovna hipoteza je da će dobijeni rezultati koji se odnose na lični stav ispitanika prema društvu i dimenziji kulture biti slični rezultatima GLOBE istraživanja. Takođe se očekivalo da neće biti razlike u rezultatima koje su izneli muškarci u odnosu na žene jer se polazi od osnovne hipoteze da se u našem društvu respektuje jednakost polova. Poimanje dimenzija kulture između osoba koje su različitog sociološkog i obrazovnog profila ne bi trebalo da bitno utiče na rezultate ove studije.

Da li su ovi hipotetički stavovi realni, u daljem istraživanju će pokazati dobijeni rezultati. Istraživač ima jedan prilično težak zadatak da iz literature, koja u ovoj oblasti predstavlja pionirske poduhvate, izdvoji referentne stavove. Pretraživanjem brojnih izvora, neminovno se otvara pitanje da li je i naše okruženje i naše društvo slično onima koja su opisana u GLOBE istraživanju. Ako jeste, koje društvo nam je najbliže? A onda, sa druge strane, od kog društva smo različiti i u kojoj meri?

Trend u ekonomskoj literaturi je da se teorijski stavovi „izmere“ relevantnim instrumentima a dobijeni rezultati međusobno porede i evaluiraju kvantitativno. To se postiglo definisanjem upitnika koji imaju mogućnost „merenja“ rezultata. Kako je jedinica mere jasno utvrđena, onda se budući istraživači istih, moraju toga i pridržavati. Hipoteza ovog istraživanja je da će ovakav upitnik, primeren na odabrani broj ispitanika, moći da bude polazište obimnijem istraživanju sa korisnim i praktično primenljivim definicijama dimenzije kulture i poželjnog profila lidera.

METODE ISTRAŽIVANJA

Ovim radom, koji je studija slučaja, obuhvaćeno je 35 ispitanika koji su metodom anketiranja iznosili svoja opažanja kroz standardizovan i refrentan GLOBE Upitnik o dimenzijama kulture, kojima se meri lični stav prema kulturi kojoj pripadamo. Upitnik je detaljno prikazan u aneksu br. 1 ovoga rada a iznet je prevod Northouse (2008) uz preporuku da isti bude korišćen samo za studije slučaja, na manjem broju ispitanika, u pilot studijama i kao lični stav prema društvu u kome pojeđinac živi.

Dimenzija kulture	Pitanje/stav
Izbegavanje neizvesnosti	U ovom društvu ističu se red i doslednost, čak i na štetu eksperimenata i inovacija
	U ovom društvu društveni zahtevi i instrukcije su opisani do detalja tako da građani znaju šta se od njih očekuje
Distanca moci	Ukoliko se ne slaže sa liderom, u ovom društvu od sledbenika može da se očekuje da: "Dovede u pitanje stav lidera" do " Prihvati odluke bez pogovora"
	U ovom društvu moć je: "podeljena na segmente društva "/" Koncentrisana na vrhu "
Institucionalni Kolektivism	U ovom društvu lideri ohrabruju lojalnost, čak i na štetu individualnih ciljeva
	Ekonomski sistem je tako koncipiran da se maksimizuju "Individualni interesi"/ " kolektivni interesi "
Kolektivism u grupi	U ovom društvu, deca se ponose dostignućima svojih roditelja
	U ovom društvu roditelji se ponose individualnim dostignućima svoje dece
Jednakost polova	U ovom društvu, dečaci se više ohrabruju da nastave sa školovanjem nego devojčice
	U ovom društvu je verovatnije da će se na višem položaju naći "muškarci"/"žene"
Upornost	U ovom društvu, ljudi uopšteno nisu uporni
	U ovom društvu, ljudi su uopšteno "obzirni"/"grubi"
Okrenutost budućnosti	U ovom društvu, prihvaćena norma je: " Prihvatiti status quo"/" Praviti planove za budućnost"
	U ovom društvu, veću pažnju obraćaju na: "Rešavanje tekućih problema"/" Pravljenje planova za budućnost "
Usmernost na rezultate	Ovo društvo ohrabruje studenta da poboljša svoje rezultate
	U ovom društvu se ljudi nagrađuju za dobre rezultate
Opređenost za humanost	U ovom društvu, ljudi uopšteno ne brinu o drugima

Tabela 2: Dimenzije kulture i stavovi koji ih kvantitativno definišu

Ispitanici su odabrani metodom slučajnog izbora i svi su svojim potpisom potvrdili dobrovoljno učešće u studiji. Svim ispitanicima je detaljno opisano šta se od njih očekuje i kako da kvantifikuju svoje stavove.

Metod rada: Korišćenjem datih skala, ispitanik opisuje svoje stavove u kvantitativnom smislu. Ukupno je postavljeno 18 stavova ili iskaza. Nijedan odgovor se ne klasifikuje kao tačan ili netačan već kao lični i trenutni stav pojedinca prema kulturnom okruženju u kome živi i radi. Odgovori su na skali od potpunog slaganja sa iznetim stavom do potpunog neslaganja.

Svi iskazi ili stavovi su u paru i odnose se na svih devet dimenzija kulture. Rezultati ispitivanja se mere izračunavanjem srednjih vrednosti prema svakoj dimenziji kulture posebno. Odgovori su tako i tumačeni. U tabeli br. 7. dat je prikaz stavova i dimenzije kulture kojim se kvantitativno ista opisuje.

STRUKTURA RADA

U ovom istraživanju u prvom delu je iznet uvod u problematiku, predmet i aktuelnost istraživanja kao i ciljevi, hipoteze i metodologija istraživanja. Suštinski se celo istraživanje zasniva na potrebi da se definišu dimenzije kulture i na osnovu toga odredi profil lidera za specifično okruženje kakvo je ovo u Srbiji.

U drugom delu je iznet ceo proces „traganja“ tj. istraživanja šta sve utiče na dimenziju kulture. Zato je iznet strategijski menadžment kao osnova globalizacije. Kako je proces globalizacije sveobuhvatan i odnosi se na društveni, politički, ekonomski pa i kulturni aspekt, tako je postojala potreba da se definiše kako globalizacija utiče na menadžera i njegovo formiranje. U početku, globalizacija utiče na formiranje strategijskog i sveobuhvatnog menadžerstva da bi se kasnije definisali i nosioci ovog procesa: menadžeri. Međutim, ubrzo se pojavljuje dilema, gde postaje lider a prestaje menadžer i obratno. Stoga, u cilju potpunijeg shvatanja ovog problema, fokus istraživanja se vratio na pojedinca i njegovo mesto u sistemu.

Tako je poseban deo ovog rada posvećen liderstvu i menadžerstvu kao pojmovima koji su nekada jasno definisani a nekada potpuno nejasno odvojeni. Zato je, kao rezultat pretraživanja brojnih izvora i literature, nastao deo u kome su sve dileme iznete i na njih dat odgovor.

EVOLUCIJA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA KAO OSNOVA GLOBALNOG LIDERSTVA

Činjenica je da je strategijski menadžment multifaktorijalno zavisao. To je metod ili proces koji sistemski analizira faktore udružene sa potrošačima, korisnicima i konkurencijom (spoljašnje okruženje) u odnosu na samo organizacijsko ili kompanijsko okruženje u cilju obezbeđenja održavanja optimalnog održavanja i napredovanja sa ciljem da se postigne bolji rezultat (kako se god merio) ili odredi najefikasnija strateška politika.

Strategijski menadžment je oduvek predstavljao veliki izazov u ekonomskoj akademskoj javnosti zbog potpuno različitih koncepata njegovog tumačenja kroz teorijska razmatranja i svakodnevnu praktičnu primenu. Ovaj stav proizlazi iz činjenice da su dva „korisnika“ strategijskog menadžmenta direktno adresirana: jedan je krajnji potrošač (koji može koristiti proizvod, uslugu ili intelektualno dobro) i kompanija (odnosi se na dobit) a drugi je, apstraktan i odnosi se na razvojnu politiku globalno. Teorijski pristup ovome je osnov za dalju nadgradnju. Nauka po strukturi spoznaje predstavlja pokušaj pojednostavljenja, aproksimacije realnosti sveta oko nas te stoga je naučni način jedino prihvatljiv da se objasni strategijski menadžment. Kroz proučavanje prikupljenih činjenica i uočavanje pravilnosti u javljanju i ponavljanju procesa i pojava, čitav problem se svodi na odgovarajuće zakone i definitivne zaključke.

Kada istraživač strategijskog menadžmenta krene na dugi put traženja zakonitosti, analize realnosti, tumačenja pravilnosti i detaljnog izučavanja problema, neumitno mora da krene od

evaluacije strategijskog menadžmenta. To je osnov ka proširenju saznanja o ispitivanoj temi a moguće ga je ostvariti sistematičnim proučavanjem dostupne i relevantne literature, sticanjem novog iskustva „traganja za pravilom“ i razumevanjem nekoliko fundamentalnih pravila. Prvo, razumevanje vremena u kome se promena dešava. Ovo uključuje dobro poznavanje istorijskih i ekonomskih prilika u kome se npr. desila promena u evoluciji strategijskog menadžmenta. Drugo, analiza svih neplaniranih i nepredvidivih pojava umesto isključivog zapisivanja ishoda. Treće, treba razumeti i globalne i lokalne faktore koji mogu da izmene ili su izmenili, očekivane tokove razvoja strategijskog menadžmenta.

Namera je da se u proučavanju strategijskog menadžmenta krene od početka tj. od proučavanja strukture i evolucija. Nakon toga, sistematična evaluacija strukture bi pomogla u definisanju pravilnosti u razvoju strategijskog menadžmenta. Primarna svrha svega je zapravo produbljivanje znanja o ovom pojmu, približavanje ličnom iskustvu i izvođenje definisanih, jasnih i primenljivih zaključaka. Istraživanje je dug proces kojim se pojava, događaj isl. prate i opisuju. Ali, treba biti dovoljno analitičan i potpuno definisati pojmove koji mogu uticati na krajnji ishod istraživanja. U ovom istraživanju se fokus postavlja na proces a uticaj događaja se posmatra jedino ukoliko su isti imali efekat na globalnom nivou. Proces, je po definiciji, složen skup dešavanja koja imaju jedan zajednički razvojni pravac dok je događaj zaokruženi skup dešavanja koji ima početak i kraj. Zato je jasno da je izučavanje procesa iscrpniji, dugotrajniji ali i potpuniji pogled na problem. Obe društvene pojave mogu biti i dinamične (npr. politički događaji, odnosi u zajednici. . .) i statične (društvo ili sistem vrednosti) prema tome koji je uticaj u kom vremenu dominantan. Polazeći od opšte zamisli ili ideje, preko pravljenja plana (tzv. konceptualizacija istraživanja), uključuju se i druge faze istraživanja – izbor teme i rekonceptualizacija. Stoga, prateći jedan od najilustrativnije prikazanih „modela“ faza naučnog istraživanja i projektovanja koje je publikovao Miljković (2007), i ova studija je konceptirana kroz sledeće faze:

1. Ideja (osnovna zamisao ovog istraživanja je bila analitički pristup evoluciji strategijskog menadžmenta, počev od definicije, preko istorijskih i ekonomskih prilika do analize u vremenskoj dimenziji. Sem toga, polazeći od intuitivnog i idući ka stvarno saznajnom mišljenju, istraživač dolazi do potpunog „raščlanjenja“ problema po analitičkom modelu. To bi bila osnova za dalje istraživanje u ovom polju). Nakon toga, biće izneta razlika između strategijskog menadžmenta i liderstva da bi se pozabavili samo jednom oblašću u konkretnom istraživanju a to je uticaj dimenzije kultura na profil lidera u našem okruženju
2. Cilj istraživanja (naučno definisani prethodno analizirani teorijski stavovi i saznanja; jasno, precizno i dovoljno informativno predstavljena osnovna ideja kroz konkretne zadatke ovog istraživanja)
3. Metod (odgovor na pitanje kako obaviti istraživanje u ovoj studiji predstavljeno je kao naučno zasnovan stav o tome koje instrumente istraživanja koristiti, kako ih upotrebiti kao i definisanje specifičnosti metodološkog pristupa u okviru opštih spoznaja o sveukupnoj ekonomskoj, društvenoj, političkoj pa i i kulturnoj stvarnosti kroz posmatran vremenski period)

4. Hipoteza (biće predstavljena kao *generalna i definitivna*. Generalna hipoteza je, sintetisala predmet, cilj i „orijentir“ u istraživanju a sve je to usmereno ka definitivnom definisanju sistema varijabli koji će se kasnije transformisati u indikatore)
5. Integrisanje istraživačkih postupaka, instrumenata, definisanje prostora, vremena, nivoa i uzorka istraživanja isl. će biti predstavljeni kroz metodologiju i hipotezu ove studije
6. Rezultati istraživanja su originalan doprinos autora istraživanju uticaja dimenzije kulture na poželjan profil lidera u našem okruženju i našoj zajednici
7. Teorijska osnova istraživanja (detaljan prikaz svih relevantnih rezultata istraživanja publikovanih u referentnim indeksnim bazama)
8. Diskusija i zaključak (kritički odnos istraživača prema teoretskim i naučnim izvorima, a nakon analitičkog i detaljnog istraživačkog postupka)

OSNOVNI KONCEPTI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Struktura i evolucija strategijskog menadžmenta se mogu posmatrati sa nekoliko polazišta. Sledeći pristupi su najčešći:

- Izučavanje tri aspekta: podaci, analiza i pokrivenost istima a na temu strategijskog menadžmenta. Ovakav pristup imaju Bowman i sar. (2002), Hoskisson i sar. (1999), Herrman (2005) idr.
- Kvantitativna interpretacija bez korišćenja bibliografskih podataka baziranih na citiranosti (kao što to čine Ramos-Rodriguez i Ruiz Navarro (2004) u svom radu) već tipologijom ključnih reči ili bez ograničavanja na rezultate objavljene u jednom časopisu kao što je to slučaj sa Phelan i sar. (2002)
- Takozvana co-word analiza (Ronda Pupo 2012) koja se bavi kvantifikativnom obradom gotovo celog istorijskog razdoblja (1962-2008) od kada je uveden pojam strategijskog menadžmenta. Takođe, bavi se semantikom reči u strategijskom menadžmentu. Potreba za tim je nastala zbog činjenice da je pojam strategijski menadžment rapidno eksploatisan u akademskom polju a da je suštinski toliko različito definisan da se i ne može sa sigurnošću utvrditi u kojim okvirima ovaj pojam postoji.

Ovakav sistematičan pristup je neophodan zbog toga što je strategijski menadžment imao dinamičnu evoluciju koja je istorijski zavisna i dokazano podložna društvenim fluktuacijama. Činjenica je da je domaća literatura za ovakvo ispitivanje nedovoljna, te stoga treba koristiti sve metodološki prihvatljive izvore koji su targetirani na kompleksne sociološke procese.

Cilj prvog dela istraživanja je bio da se iznese:

- Evaluacija strategijskog menadžmenta preko dve osnovne karakteristike - strukture i evolucije
- razvoj strategijskog menadžmenta od nastanka do današnjih dana kritičkim korišćenjem dostupne literature kao izvora podataka

- Utvrde zakonitosti ponavljanja procesa i postaviti ih u definisane okvire (prostorno i vremenski)
- Ukaže na značaj refleksije evolucije strategijskog menadžmenta na strategiju razvoja u budućnosti
- Utvrde sami početak tj korene savremenog strategijskog menadžmenta uopšte kao i posebno po granama tj poljima interesa
- Obrati posebnu pažnju na negativne trendove tzv. “gaps” u evaluaciji strategijskog menadžmenta
- Utvrdi da li postoji mogućnost da se iz istraživačkog koncepta razvoja SM, sa fokusiranjem na pozitivne trendove i apostrofiranjem negativnih gapova, dobiju praktični vodiči za menadžere tj operativni menadžment
- Istraže endogene i egzogene faktore koji uticu na strukturu SM

Prema Miljeviću (2007), svako istraživanje je nužno saznavanje o predmetu i metodi nauka čak i kada se ponovo utvrđuje staro saznanje jer se time saznaje o valjanosti postojećeg saznanja. Naučni metod se shvata kao sistemska celina koncepcije i naučnog istraživanja koja ima i svoj logički i epistemološki deo. Termin vodi poreklo od grčke reči „metodos“ što znači put, traženje.

Logički deo metodologije primenjene u ovoj studiji se odnosi na uzajmanu prožetost analitičkih metoda (apstrakcija, specifikacija, dedukcija) i onih koje su bliske sintezi (konkretizacija, generalizacija i indukcija). Sem toga, u nauci je poznat i tzv. metod modelovanja koji je racionalan, sistemski, složen postupak i koji podrazumeva modele imitacije, modele prototipova i projektovane modele. Prema ovom poslednjem, ovo istraživanje ima elemente modela zamisli budućih realiteta i konkretizovan iskaz o logičko-saznajnoj materiji, odnosima, tokovima mišljenja, sistemu izvedenog i iskustvenog fonda saznanja (Miljević, 2007).

U istraživanjima ovog tipa postoji dominantno korišćenje složenog modela koji je uglavnom definisan kao globalni model (ili model ukupnog predmeta istraživanja) koji može biti retrospektivni, savremeni (tekući) i prognostički. Kako se u ovom istraživanju polazi od savremene situacije raspoloživog naučnog fonda naučnog saznanja i podataka, preko direktnog uticaja političkog, sociološkog, ekonomskog i kulturološkog faktora na trend pojave, sasvim je opravdano, pokušati i definisanje trenda u budućnosti.

U istraživanju naučnog fonda, korišćena je tzv operativna metoda prikupljanja podataka i njihove obrade. Izvori podataka i dokumenata su jasno definisani a u tom smislu, ne definišu se samo događaji već i prirodne i društvene pojave.

Prva studija je sprovedena korišćenjem kombinovanog (kvalitativno-kvantitativnog) metoda jer je predmet rada bila struktura i evolucija strategijskog menadžmenta koji nameće pretraživanje, izučavanje i sintetisanje različitih izvora podataka i njihovu opisnu obradu a sa druge strane, zahteva i kvalitativni pristup jer su publikovani izveštaji i rezultati merljivi, objektivni a ne uopšteni. Tako je primenjeno komplementarno dopunjavna oba metoda u istraživanju pojma evolucije i strukture strategijskog menadžmenta. Takođe, za kvalitativne

metode istraživanja se zna da su bazično eksplanatorne (vode novim otkrićima) dok kvantitativna potvrđuju ili odbacuju pretpostavke do kojih je istraživač došao ili to čini sa rezultatima drugih istraživača. Kvalitativna istraživanja su induktivna dok su kvantitativna deduktivna jer se odvijaju po modelu: postojeće teorijsko znanje-hipoteza-verifikacija-odluka. Kombinacijom ova dva metoda, planirano je da se dođe do rezultata koji bi ispunili postavljene ciljeve.

Po kriterijumu opštosti naučnih saznanja, ovo istraživanje bi pripadalo tzv opštim istraživanjima jer obuhvata celinu pojave tj strategijskog menadžmenta, upravo od nastanka do današnjih dana. Vremenski okvir je potpuno definisan što je retko moguće u drugim oblastima ekonomskih nauka i odnosi se na trenutak uvođenja pojma SM (šezdesete godine prošlog veka) do današnjih dana. Proces je moguće pratiti kompletno jer je naučno potkrepljen indikatorima i varijablama koje su potpuno naučno zasnovane i verifikovane.

Prema kriterijumu svojstva predmeta istraživanja, ova studija je pretežno teorijska jer se zasniva na postojećim naučnim saznanjima. Ipak, kako istraživač polazi od originalne ideje i zamisli da u teorijskom proučavanju SM ipak postoji izvesno odstupanje od mogućeg različitog „scenarija“ evolucije, ovo istraživanje ima i kompleksne elemente izučavanja predmeta SM.

Prema kriterijumu vremena, ovo istraživanje je longitudinalno jer obuhvata više vremenskih intervala jedne pojave što je u ovom slučaju SM.

Prema aktuelnosti istraživanja, ova studija je kombinovana jer istovremeno obuhvata sve tri dimenzije vremena: prošlost i sadašnjost kroz analitičko istraživanje i budućnost kroz iznošenje sintetisanih spoznaja i ličnog stava istraživača.

U ovom istraživanju, kao početni, korišćen je kvalitativni metod analize sadržaja dokumenata tj referenci uz primenu bibliografskog metoda pretraživanja preko dostupnih indeksnih baza (Scopus, Web of Science). Jedinica analize je bila ključna reč, autor ili članak. Tražene ključne reči su bile strategic management, strategic evolution i structure. Pretraživanjem je dobijeno 145 izvora za filter uključivanja vremena publikovanja posle 2000. godine. Kao relevantni podaci su uzimani oni koji su se nalazili u grupi časopisa sa visokim impakt faktorom (prema Thomson Reuters SCI listi) a prema kategoriji M21 (dakle, u prvoj trecini svih indeksiranih časopisa za datu oblast). Prvo, preliminarno istraživanje je obuhvatilo samo pregledne članke iz ove oblasti a potom su uključivani i radovi tipa „originalan članak“, „naučni doprinos“ isl.

Zatim su svi radovi selektovani na osnovu citiranosti i na osnovu apstrakta. S obzirom da je poznato da kvalitativan metod istraživanja zahteva standardizaciju analiziranih događaja, a ovo istraživanje je obuhvatilo ceo period razvoja strategijskog menadžmenta, sledi da se radi o visoko standardizovanom instrumentu posmatranja. Od četiri metoda kvalitativnog istraživanja društvenih pojava (posmatranje, fokus grupe, intervju i analiza sadržaja), poslednji metod je primenjen u ovoj studiji. Potom je postavljen okvir za ispitivanje a kao osnov je uzeta studija Furrer i sar. (2008) koji su ispitivali 26 godina, Nag i sar. (2007) koji su obradili 21 godinu i studija Ronda Pupo (2012) sa 47 godina praćenja.

Kvantitativni metod je primenjen u smislu prikaza izvora podataka prema relevantnosti. Kako je kod ovakvog metoda imperativ objektivnost, a da je osnovno epistemolosko polazište da

je društveno kretanje merljivo preko različitih indikatora. Standardizacijom ovih pokazatelja došlo se do konkretnog kriterijuma praćenja. U ovoj studiji su analizirani sledeći faktori:

- Analizirane su publikacije iz časopisa sa impakt faktorom većim od 1, 8.
- Najcitiraniji autori i radovi iz oblasti strategije i evolucije strategijskog menadžmenta (prikazano tabelarno i numerički)

I na kraju, tri osnovne analize usmerene ka istraživanju istorijske evolucije strategijskog menadžmenta su sintetisane i deskriptivno prezentovane. To su tzv. content analiza, consensus analiza i co-word analiza (Ronda Pupo, 2012).

Strategijski menadžment je dobro definisan pojam u sve tri dimenzije postojanja: vremenskoj, prostornoj i spoznajnoj. Gotovo da se tačno može odrediti trenutak nastanka, definisati predmeti i instrumenti merenja u svim fazama razvoja, tako da se SM kao pojava gotovo potpuno može opisati. Naučno objašnjenje, kao najvažnija karika u lancu istraživanja, je složen proces koji objedinjava mnoštvo naučnih i logičkih radnji (Miljević, 2007) a koji uključuje analizu, sintezu, apstrakciju i generalizaciju.

Generalna hipoteza prvog dela istraživanja, kao sinteza cilja i predmeta studije, bila bi da se utvrde realni okviri strategijskog menadžmenta kao posebne naučne kategorije u ekonomskom pa i kulturološkom, političkom i sociološkom okruženju. Istraživač treba da počne detaljnim istraživanjem kada je zapravo nastao ovaj pojam, kako se razvijao kroz vreme i prostor, i koji su sve faktori uticali na tok i evoluciju pojave. Strukturnim pristupom, odnosno definisanjem ove pojave u širem smislu, zapravo bi se svelo i na funkcionalno objašnjenje u odnosu na opšti sistem, i to pre svega, društveni. Time bi se ustanovio uzročno-posledični i dinamički odnos između pojave strategijskog menadžmenta i društva u celini a sve u nameri da istraživač utvrdi unutrašnju strukturu, njenu zavisnost od eksternih faktora i fluktuaciju u budućem vremenu.

Posebna hipoteza prvog istraživanja se odnosi na definisanje indikatora i varijabli. Za očekivati je da se ove ekonomske „kategorije“ mogu eksplicitno prikazati kroz dinamičku strukturu SM. Detaljnim prikupljanjem relevantnih publikovanih izvora podataka, kao validnog dokumenta za proučavanje pojava, mogu se definisati i indikatori koji će se pratiti kroz jasno definisani vremenski okvir. Procedura analize, koja inače može biti deskriptivna i eksplicitna, treba da jasno identifikuje parametre praćenja. Do ovih podataka se tokom istraživanja dolazi sintezom skupljenih spoznaja i naučnih saznanja.

EVOLUCIJA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Da bi se o nekom pojmu uopšte diskutovalo, on mora da je potpuno jasan i definisan. Ipak, strategijski menadžment nije jedan od tih pojmova već je dugo tražena potpuna artikulacija i pojma i obeležja. Brojne studije ali i „udžbenička“ literatura ukazuju na značaj razumevanja istorijske perspektive radi definisanja budućeg istraživanja strategijskog menadžmenta (Grant 1991; Hitt i sarad. 1999. ; Johnson i sarad. 2004; McGee i sarad. 2005) kroz prikaz razvoja i

sintezu različitih pogleda. Treba istaći činjenicu da su neka dela osnovu imala u pre svega istraživačkim projektima (Rumelt i sarad. 1994; Pettigrew i sarad. 2002).

Kompletna pregled svih radova i različitih pogleda na strategijski menadžment pružaju tri izvanredne studije Rumelta i sarad. 1994, Hosissona i sarad. 1999, i Bowmana i sarad. 2002.

ISTORIJSKI PREGLED STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Radi boljeg razumevanja trenda i razvoja SM mora se razmotriti istorijski razvoj strateškog menadžmenta. Ovaj razvoj se prema Rumeltu i sarad. (1994.) može podeliti u tri perioda:

- a. prekursori tj. rani radovi
- b. pojava jasno definisanog pojma strategijskog menadžmenta šezdesetih godina
- c. promena orijentacije ka istraživanju, više nego prema deskripciji sedamdesetih godina

Šezdesetih godina prošlog veka po prvi put se pojavio pojam strategijskog menadžmenta a na istraživačke projekte krenulo se tek deset godina kasnije. Tih godina je koncept strategije upravo sam „isplivao“ a kao posledica potrebe menadžera da prevaziđu haos događaja s kojim su se dnevno suočavali a da pri tom nisu imali jasan plan kako da se njihova firma odnosi prema poslovnom ali i svakom drugom okruženju. Fermentisanje strategije u poslovnom svetu je bio prilično neuređen proces. Proistakla iz potrebe, definisanje samog pojma koji bi dao okvir svim akcijama i planovima menadžera, postalo je omiljena tema teoretičara koji su se naprosto utrkivali nastojeći da što potpunije artikulišu ovaj koncept i intelektualni aparat u poslovnom svetu.

- Preteča strategijskog menadžmenta u akademskoj sferi vezana je za izučavanje ekonomskih organizacija i birokratije. Još 1938. godine Barnard je analizirao uloge menadžera a Taylor u Science of Work (1947) razmatra širi aspekt mehanizma radnog procesa. Simon (1947) u detalje opisuje administraciju i njen razvoj a Selznick (1957) uvodi pojam *distinctive competence*.
- Jasno definisan pojam strategijskog menadžmenta šezdesetih godina može se pratiti kroz tri značajne publikacije a koje su klasici strategijskog menadžmenta: Chandler A (1962); Ansoff I. (1965) i Learned i sarad. (1965). Ovi autori premeštaju interesovanje sa jednostranog ka svestranoj perspektivi, gde kompanije prilagođavaju svoj pristup spoljašnjem okruženju tj. najvažnije je shvatanje potrebe prilagođavanja –*need to adapt*. Međutim svim ovim studijama je zajednička detaljna deskripcija uz izostanak analitičke komponente. Uglavnom su bazirane na dubinskim analizama pojedinačnih firmi ili industrija i njihovi rezultati nisu generalno primenljivi.
- Kao odgovor na ove nepotpuno obrađene činjenice dolazi do preorijentacije ka istraživanju oko 1970 godine. Ovaj period karakterišu dva pristupa. Prvi pristup činile su studije koje ističu da su strategije formirane i implementirane, a

istraživanja su bila zasnovana na stvarnim organizacionim odlukama. To je dovelo do realnijeg shvatanja procesa u kom su strategijske odluke donošene tj. indirektno i u određenoj meri nenamerno; Mintzberg i Waters *emergent strategy* (1978) i *logical unintentionally* - Quinn (1980).

Drugi pristup se zasniva na izučavanju veze između strategije i njenog delovanja. Razvile su se i testirale hipoteze bazirane na modelima izvedenim iz S-C-P paradigme (Structure-Conduct-Performance). Najviše su zaslužni sledeći autori: Bain (1956, 1964); Mason (1939, 1949) čiji su vizionarski radovi ipak svrstani u ovaj period a koji je predvodnik u uvođenju pojma industrijske ekonomske organizacije. Ipak najveći doprinos je dao Porter (1979, 1980, 1981, 1985). On je odredio okvir koji se koristi za razumevanje industrijske strukture i za određivanje njene atraktivnosti uz analizu kompetencije. Znači tokom ovog perioda strategijski menadžment je bio fokusiran uglavnom na odnos firme i okruženja.

Iz ovog perioda karakterističan je diverzitet definicije i opisa predmeta interesovanja strategijskog menadžmenta u nekoliko pravaca:

- Neki autori ističu orijentaciju prema dugoročnim ciljevima a planove da se to postigne smatraju fundamentalnim elementima strategijskog menadžmenta
- Drugi zastupaju stav da je odnos kompanije i okruženja krucijalan
- Treći promovišu kompetativnost i performanse kompanija kao udarni deo strategije preduzeća.

Od 1980. godine pa nadalje studije su premestile fokus istraživanja sa strukture industrije na unutrašnju strukturu firme i njene mogućnosti. Pri ovakvom pristupu pažnja istraživača usmerena je ka TCE-transaction cost economics. Ovde su značajni radovi Williamsona (1975, 1985). Paralelno se pojavljuju radovi i Agency Theory (Jensen and Meckling, 1976; Fama, 1980). Prvobitna svrha TCE je bila da objasni razlog postojanja firmi i pružena je teorijska osnova za usvajanje multiorganizacione strukture od strane velikih, raznolikih firmi. Osim toga istaknuta je veza između multiorganizacione strukture i učinka firme (Hoskisson i sarad. 1991). TCE je korišćen i za objašnjavanje hibridnih formi organizacije (npr. strateških aliansi i zajedničkih poduhvata) kao međuforme između tržišta i hijerarhije. (Hennart 1988; Kogut 1988; Williamson 1991). Konačno, sve ovo je korišćeno da bi se objasnio izbor internacionalnih modela ulaska na tržište (Hennart i Park 1983).

Izvodeći zaključak iz literature o imovinskim pravima i TCE, objašnjava se da u modernim korporacijama koje karakteriše odvojenost vlasništva i kontrole, interesi vlasnika akcija i menadžera mogu da se razlikuju. U tom smislu menadžeri će težiti da uvećaju svoj interes na račun vlasnika akcija (Eisenhardt, 1989). Ova teorija se primenjuje na niz tema strategijskog menadžmenta, kao što su inovacija, korporativna vladavina i diversifikacija.

- Teorija konkurentske prednosti se zasniva na vezi između resursa firme i njenih rezultata. Prema Warnerfeldu (1984) resurs se može posmatrati kao prednost ili mana određene firme. Još je Penrose (1959) shvatao firmu kao skup produktivnih resursa, s tim da različite firme poseduju jedinstvene skupove ovih resursa.

Ovo novo isticanje značaja strategijskog menadžmenta ocenjeno je čak i kao paradigmatično.

Poznato je da je S-C-P tj. *Structure-Conduct-Performance* paradigma (Bain 1964, Mason 1939, 1949; Porter 1949) pretpostavlja da je prednost nad konkurencijom određena prevashodno spoljašnjim faktorima. Međutim, vremenom se fokus interesovanja prebacuje na „resourser based“ teoriju koja ističe kako posedovanje vrednih, retkih, jedinstvenih i nezamenljivih izvora može da rezultira neprekidnom, superiornom, učinkovitošću (Barney 1991; Mahoney and Pandian 1992). Treba istaći da su se dva srodna toka razvijala naspram resource based teorije. To su:

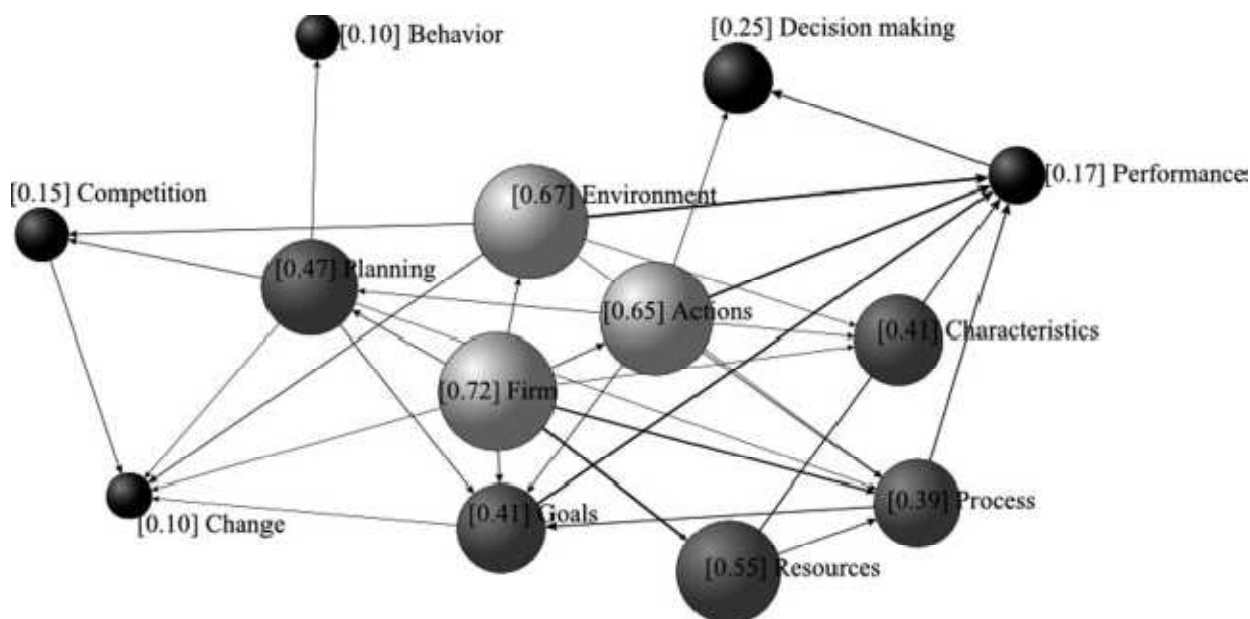
- 1) Teorija Nevidljive aktive (Itami 1987) tvrdi da je nevidljiva aktiva zasnovana na informacijama (tehnologija, poverenje kupaca, slika brenda, korporativna kultura i menadžerske veštine) pravi izvor prednosti nad konkurencijom, zato što se teško stiče i taj proces zahteva mnogo vremena. Ovo se može koristiti na više načina a istovremeno predstavlja input i output poslovnih aktivnosti
- 2) Teorija zasnovana na Korporativnoj diversifikaciji (Prahalad and Bettis 1986; Prahalad and Hamel 1990). U pogledu teorije bazirane na kompeticiji korporativne diversifikacije oni su razvili pristup koji ističe potencijalni značaj deljenja manje materijalizovanih sredstava i ulogu koje ovo deljenje može da igra u kreiranju vrednosti kroz diversifikaciju.

Iz svega se može zaključiti da je izučavanje strategijskog menadžmenta preraslo iz jednostavne strategije sa ciljem da pruži praktične savete menadžerima do ozbiljnijeg istraživanja sa pozitivnim stavom prema stvaranju intelektualne osnove sa sposobnošću objašnjavanja i predviđanja.

STRUKTURA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

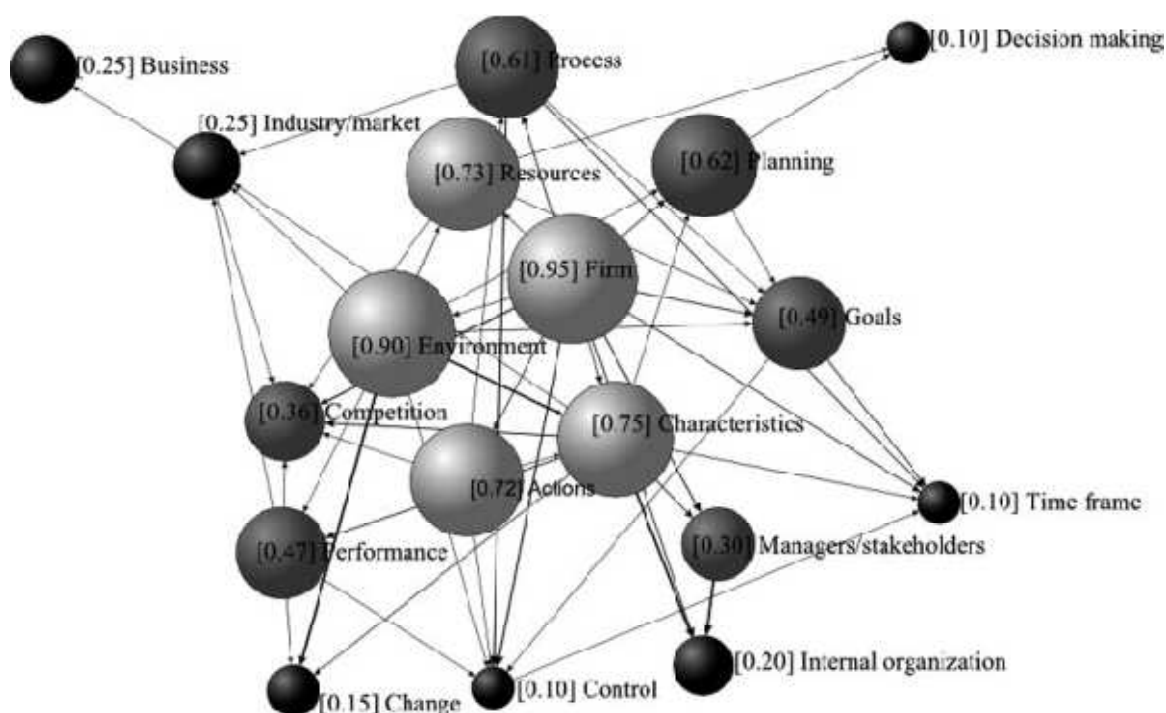
Istorijski gledano, strategijski menadžment se menjao. Indikator takvih promena je zapravo praćenje jedinice posmatranja uz pomoć tkzv. co-word metoda. Co-word metod predstavlja jedan od glavnih pristupa informatičkoj nauci pokazujući evoluciju socio-kognitivnih struktura. Način na koji se vrši analiza je uparivanjem reči koje se pojavljuju u tekstu kako bi se identifikovao međudodnos ideja koje imaju isti predmet posmatranja.

Zašto je jedinica posmatranja ključna reč u tekstu sa temom strategijski menadžment? Razlog je u tome što se ključne reči uvek odnose na najvažnije „poruke“ iz teksta. Tako se na posredan način dobija slika o tome koje su to teme i interesovanja u evoluciji menadžmenta bile



(preuzeto iz: Ronda Pupo G. A., Guerras Martin L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, (2012)33:162-188.)

Međudnosi na ovom i sledećem grafikonima su demonstrirani kao linije različitog intenziteta boldovanosti.

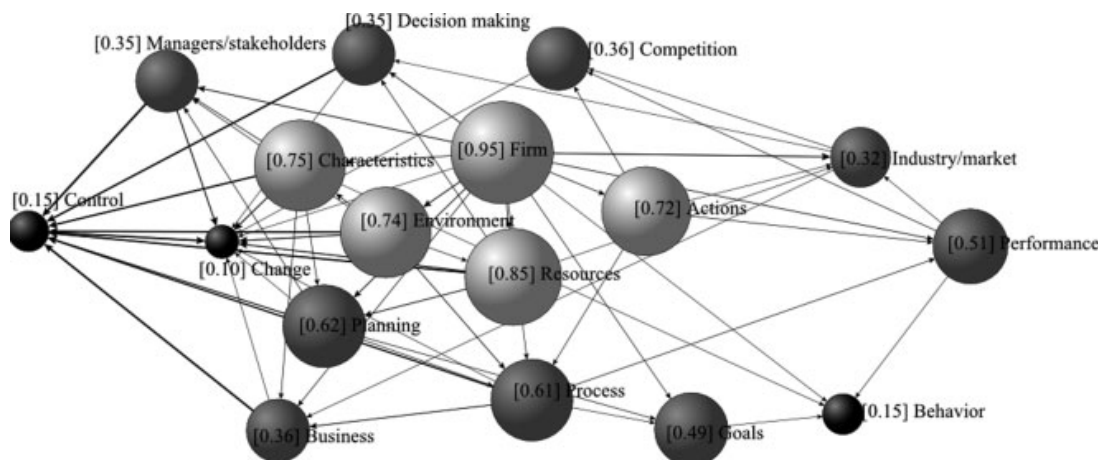


Grafikon 2: Struktura strategije menadžerstva u drugom stadijumu razvoja strategijskog menadžmenta

(preuzeto iz: Ronda Pupo G. A., Guerras Martin L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008:a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, (2012) 33:162-188.)

Numerički prikaz koji stoji kraj tačke koja označava pojam se odnose (na sva tri grafikona) na lokaciju ključnih reči. Ti termini su u rasponu od 0. 00 do 0. 95 (periferija je definisana rangom 0. 00 do 0. 31; srednja periferija 0. 32 do 0. 63 a centralna zona se nalazi u rasponu 0. 64 do 0. 95). Do ovih indikatora, autori su došli merenjem centralnosti kao setom algoritama kalkulisanom za svaku mrežu odnosa.

Analizom definicija kojima je opisivani strategijski menadžment, Furrer i sarad. (2008) su došli do zaključka da se 65% ključnih reči ponavlja samo jednom. Sličnim analizama Rondo Pupo (2012) dolazi do sledećih zaključaka: frekvencija termina „cilj“ opada ali zato raste frekvencija korišćenja termina „performansa“. Ovo pokazuje da je strategija promenila centralni fokus sa postizanja cilja kompanije ka poboljšanju performanse.



Grafikon 3: Struktura strategije menadžerstva u trećem stadijumu razvoja strategijskog menadžmenta

(preuzeto iz: Ronda Pupo G. A., Guerras Martin L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, (2012) 33:162-188.)

Potpuno u skladu sa terminom njihanja klatna (pendulum) koji je uveo Hoskisson i sar (1999), korišćenje termina „okruženje“ je u porastu dok je „planiranje“ doživelo dramatičan pad. To ukazuje na evoluciju strategijskog menadžmenta od planiranja do strategije.

Termini koji su u trendu rasta su „kompeticija“, „menadžer“. Ipak jedini termin koji je u sva tri posmatrana stadijuma imao stalno rastuću frekvenciju je „postići“. Glagoli „takmičiti se“ i „odnositi“ imaju dominaciju u drugom stadijumu dok je glagol „inicirati“ zastupljen u visokom procentu u sva tri stadijuma. U prvom stadijumu su bili dominantni termini „postići“ i „formulisati“.

Posmatrajući prema preformulisanim stadijumima, pridevi tj. termini koji obeležavaju prvi stadijum su oni koji potenciraju značaj strateških odluka, u drugom stadijumu su oni koji ukazuju na dominaciju odnosa firma-okruženje i prelaz sa planskog u strategijsko menadžerstvo. U trećoj fazi dominantni termini su oni koji se odnose na organizaciju, značaj strategijskog menadžmenta i oni koji kvalifikuju karakteristike strategije.

Prema frekvenciji pojavljivanja ključnih reči, a koristeći socijalnu mrežnu analizu koju je razvio Burt (2001, 2007, 2008), u radu Rondo Pupa (2012) je determinisan pojam centralnost a odnosi se na maksimalnu koncentraciju najčešće korišćenih pojmova u referentnoj akademskoj literaturi. Proučavajući tzv. centralnost reči u odnosu na manje bitne tj periferne reči, dolazi se do rezultata koji ukazuju da su termini „performansa“, „kompeticija“ napravili najveći pomak sa periferije ka centru interesovanja. Termini poput „firma“, „karakteristika“, „akcija“, „planiranje“ i „proces“ su postigli rast u drugom stepenu i zadržali stabilnost u trećem stadijumu. Ipak, termini

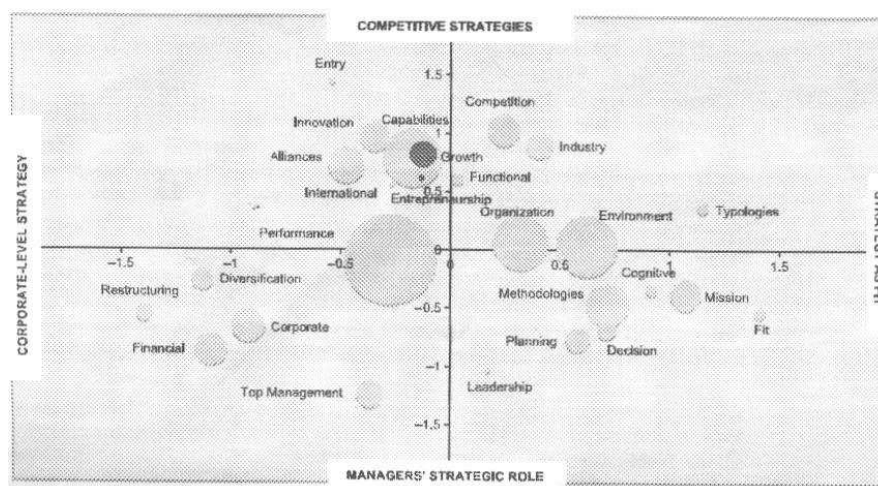
koji imaju trend perifernosti u trećem stadijumu su „interna organizacija“, „vremenski okvir“ i „promena“. Stalan trend centralizacije sa rastom u trećem stadijumu pokazuje „odlučivanje“.

Kada se termini vezani za strateški menadžment prestave grafički, centralno mesto kroz sve periode posmatranja zauzima reč „firma“ potvrđujući da je ostala glavni predmet ispitivanja i interesa u strateškom menadžmentu. Termin „resursi/izvori“ ima tendenciju približavanja centru počev od drugog stadijuma a u trećem beleži veću frekvenciju. Isti trend pokazuju termini „karakterizacija“ i „okruženje“ koji ipak gubi na značaju u trećem stadijumu iako je u jezgru interesovanja.

Najveće promene se ipak dešavaju na srednjoj periferiji a to se posebno odnosi na termin „performansa“ koji je u drugom stadijumu prešao sa krajnje periferije u srednju periferiju da bi tokom trećeg stadijumu zauzeo i bolju poziciju u istom području. Razlog tome je u što je ovaj termin postao i istraživački interes u podpolju iste discipline. Najzastupljeniji termin u krajnjoj periferiji je „kontrola“ i, iako je u ovom području, pokazuje stabilnost koja je posledica činjenice da je takođe predmet istraživanja.

Trend pomeranja termina ka centru interesovanja i smanjivanja njihovog broja ukazuju da je u evoluciji strateškog menadžmenta vremenom došlo do veće interne koherentnosti, bliskijeg međuodnosa i koncepcijskog smanjenja raslojavanja.

Furrer i sarad. (2008) imali su nešto drugačiji pristup u analizi pojmova koji su se pojavljivali u literaturi u 26 godina praćenja. Analiza strukture polja strateškog menadžmenta i njene evolucije izvedena je u nekoliko koraka. Korišćene su MCA analize (MCA-Multiple Correspondence Analysis) a osnovni kriterijum pretraživanja je bio autor i publikacija.



Grafikon br 4. Struktura strategije u polju menadžerstva[†]

^{† †} Preuzeto iz : Furrier O, Thomas H, and Goussevskaia A: The Structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. International Journal of Management Reviews (2007) 10;1:1-23[†]

Dve dimenzije mape (grafikon 4) koje su se rezultirale iz MCA analize mogu biti interpretirane na sledeći način: prva horizontalna dimenzija odvaja ključne reči naglašavajući strategiju korporativnog nivoa (na levoj strani) od onih koji se odnose na koncept strategije (na desnoj strani).

Druga vertikalna dimenzija odvaja ključne reči fokusirajući se na konkurentske strategije (na vrhu) od onih koje se fokusiraju na ulogu strategijskog menadžmenta (na dnu). Dimenzije mape reflektuju najvažnije orijentacije u okviru strategijskog menadžmenta. Kao što je predhodno pomenuto pozicija svake ključne reči na mapi predstavlja prosečnu poziciju članka uključenog u ove reči. Zbog toga pozicije na mapi predstavljaju sadržaj članka i tako mogu biti interpretirane. Na levoj strani mape nalazimo članke koji se bave studijom diversifikacije, restrukturiranja i korporativnog nivoa strategije kao i članke koji se bave finansijskim modelima. Takođe, nalazimo i članke o troškovima transakcija i agency theories koje se bave ograničenjima firme. Na vrhu mape su locirani članci koji se fokusiraju na konkurentske strategije i konkurentsku prednost. Zaista, na vrhu mape pronalazimo članke o inovacijama, rastu i preduzetništvu kao i studijama koje su zasnovane na resource based pogledu, koji se bavi načinom na koji firme mogu da postignu konkurentsku prednost. Na desnoj strani mape locirani su članci povezani sa konceptom strategije - as fit. Na ovoj strani mape možemo naći studije bazirane na S-C-P paradigmi i ulozi eksternog okruženja. Članci o strategijskim grupama i tipologijama strategije su takođe tamo locirani. Konačno, na dnu mape nalazimo članke povezane sa strategijskom ulogom menadžera, sa ključnim rečima vezanim za vođstvo vrhunskog (top) menadžmenta, donošenja odluka i planiranja.

Kombinacija dve dimenzije takođe omogućava interesantne informacije o vezi između ključnih reči. Posebno je interesantno primetiti da su dve dimenzije mape veoma slične sa dimenzijama koje su identifikovali Ramos Rodriguez i Ruis-Navarro (2004) u njihovoj studiji o strukturi istraživanja strategijskog menadžmenta baziranim na co-citation podacima. Iz razloga što su se nove dimenzije pojavile iz analize drugog tipa podataka, takva sličnost obezbeđuje jaku podršku validnosti ovih pronalazaka.

Sumirajući ove rezultate, identifikovane su glavne istraživačke teme koje dozvoljavaju evoluciju istraživačke agende tokom vremena da bude predstavljena na mapi. Glavne istraživačke teme su predstavljene kroz šest glavnih problema:

- strategija i njeno okruženje
- proces strategija i top menadžment
- korporativna strategija i finansijski modeli
- rast i ulazak na tržište
- industrija i konkurencija
- resurs kao faktor strategije firme

Veoma važan podatak bio je porast broja članaka koji se tiču sposobnosti alijansi uz smanjenje onih koji razmatraju okruženje. Dalje, evolucija istraživačke agende pomera se ka dva pravca, korporativni nivo strategije i konkurentske strategije. Ova evolucija znači da se teme istraživanja proučavaju kroz finansijske modele ili resource based pogled firme, a manje kroz proces strategije i okruženja. Ovi pronalasci pokazuju da se paradigma promenila od S-C-P pristupa ka resource based pogledu firme.

Postavlja se pitanje u kome će se pravcu kretati stratezijski menadžment u bliskoj budućnosti. Interesantno je da evolucija pokazuje kretanje u pravcu konjukcije između strategije korporativnog nivoa i konkurentske strategije. Od početnog rada Hofera i Schnedela (1978) konceptualizacija strategije u smislu korporacije i biznisa je naišla na široko prihvatanje u stratezijskom menadžmentu. Korporativna strategija se bavi domenom selekcije i vizije – *čime se bavimo i trebalo bi da se bavimo*. Biznis strategija se bavi domenom navigacije - *kako da se takmičimo u poslu*.

Da bi nastavili istraživanja stratezijskog menadžmenta moramo se vratiti na početna istraživanja tj. posmatrati promene i razvojne mehanizme. Mnogi su faktori uticali na razvoj ove oblasti: neki su endogeni a drugi egzogeni i pogađali su stručnu javnost (Bowman i sarad. 2002; Rumelt i sarad. 1994).

Konačno u zaključku ponovo podvlačimo da istraživanja stratezijskog menadžmenta izgledaju kao njihanje klatna (Hockisson i sarad. 1999). Naprimera, u studiji fokusiranoj na 1980-aj, 1990-aj i početku 21-og veka, skoro linearna evolucija istraživanja stratezijskog menadžmenta posmatrana je u okviru perioda od četvrt veka. Ova evolucija predstavlja njihanje klatna od spoljašnje ka unutrašnjoj perspektivi koristeći Hoskinson-ovi metaforu. Kritično pitanje je koliko dugo će se ovaj trend nastaviti ili da li će i kada će se klatno vratiti u spoljašnju perspektivu.

To mogu biti multinacionalne korporacije, preduzeća, banke, druge finansijske organizacije različitih profila, društva za osiguranje itd. , osim ako se u nekom od standarda drugačije i posebno ne naznači.

Znači, globalno uvećavanje tržišta, velika dinamičnost u takmičenju privrednih subjekata i uvođenje određenih “pravila igre” primoravaju mnoge kompanije na određene izmene u strategiji razvoja i poslovanja. Javlja se ogromna potreba za adekvatnim informacijama i izveštavanju. Postoje spoljni primaoci informacija (analitičari, investitori) i unutrašnji (menadžeri, rukovodioci). Izveštavanje mora biti, aktuelno, dostupno, brzo i kvalitetno (up-to date reporting) (Lutovac, 2006; Petrović, 2011)

Mora biti postignuta sinhronizacija između koncepta izveštavanja sa konceptima razvoja, kontrole i planiranja privrednog subjekta. Uz sve to mora postojati potpuna transparentnost (Arnold, 2009). Stvaraju se novi pristupi kao što su “fabrike izveštavanja” (centralizacija i automatizacija operativnih zadataka u izveštavanju)

U naučnoj ekonomskoj misli i časopisima u kojima se ta tema obrađuje, veliki broj radova ima za predmet istraživanja strategijski menadžment. Pristup tome je različit - od obrade teme istorijskog razvoja, evolucije, trendova pa do smernica daljeg razvoja. Međutim, najinteresantnije se čini kvantitativno-kvalitativna analiza ključnih reči koje obeležavaju publikovane radove. Koristeći jedinstven izvor informacija, a to su bili časopisi visokog indeksa citiranosti, nekoliko ozbiljnih studija je ukrstilo ključne reči prema frekvenciji pojavljivanja u definiciji, tekstu, naslovu i apstraktu. Dobijeni su numerički prikazi o tome šta je bio interes i istraživača i korisnika u razvoju strategijskog menadžmenta. Zatim su se utvrdile zakonitosti u razvoju i definisana su tri perioda. Najduži period praćenja je obrađen u studiji Ronda Pupa i Guerras Martin (2012) koja je publikovana svega par nedelja pre nego što je uzeta u razmatranje za ovaj istraživački rad. Evolucija mreže strategijskog menadžmenta kroz tri posmatrana stadijuma sastoji se od determinisanja pokazatelja gustine i konektivnosti kao i na pokazatelje sličnosti, razlika, uticaja i porekla. Obrađen je period od prve pojave termina strategijski menadžment do gotovo današnjih dana (1962. do 2008.). Uočene su zakonitosti ponavljanja događaja i procesa pa posmatrani period podeljen na tri stadijuma. Dobijeni podaci su obrađeni sofisticiranim statističkim metodama a analizirani Analizom gustine (density). Dobija se odgovor na pitanje koherentnosti ili snage međuodnosa između posmatranih termina. Iz svega iznetog, proizlazi da je strategijski menadžment dinamički pojam koji pokazuje svoje zakonitosti. Deduktivnim pristupom, strategijski menadžment pokazuje osobenosti u hronološkom tj istorijskom razvoju, posebnosti u evoluciji i zakonitost ponavljanja događaja koji ostavlja istraživača pred pitanjem da li je zaista razvoj strategijskog menadžmenta „njihanje klatna“ (pendulum) ili je ipak sinusoida. Prema ovim problemima koji se nameću, a nakon proučavanja gotovo sve dostupne literature na ovu temu, autor ovog rada iznosi sledeće zaključke a podeljeno prema predmetu interesovanja.

TRENDOVI U RAZVOJU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Stabilan rast u stepenu centralnosti interesovanja pokazuje termin „resursi“ što dokazuje da je ovaj termin reflektovao sa jedne strane realnu sliku potrebe strategijskog menadžmenta da usmeri razvoj kompanija ka korišćenju resursa svih vrsta (prirodnih, ljudskih. . .) a sa druge, da istraživači nisu ostali imuni na ovu promenu i da su se fokusirali na ovaj teren istraživanja. Tokom prvog stadijuma, kada je termin de novo uveden, pokazivao je nizak stepen centralnosti (Penrose, 1959) zatim tendenciju rasta u drugom stadijumu (Wernerfelt, 1984) da bi u trećem stadijumu bio potpuno konsolidovan (Barney, 1991)

U drugom stadijumu, termin „karakteristike“ pokazuje centralnost što ukazuje na težnju ka definisanju strategije koja je udružena sa određenim karakteristikama tj osobenostima. Ovaj termin se pojavljuje u jezgru u drugom stadijumu i tu poziciju zadržava i u trećem stadijumu razvoja strategijskog menadžmenta. Poreklo ovakve pozicije je svakako u tome da se strategija razvoja firmi pa i društva usmeri ka definisanju karakteristika kao markera razvoja. To je udaljavanje od haotičnosti u definisanju ciljeva i planiranju razvoja.

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

Zajedničke trendove rasta pomeranjem od periferije ka srednjoj periferiji (prvi i drugi stadijum) i tendencija stabilizacije centralizacije (treći period), pokazuju reči „performansa“, „kompeticija“ i „industrija/tržište“. Održavanje stabilnog rasta u impaktu ovih termina na razvoj strategijskog menadžmenta kroz sve periode razvoja, ukazuje na značaj istih ne samo u praktičnom smislu već i u teorijskom i akademskom polju. Istraživači bi trebali da usmere pažnju ka tome da je performansa jedne firme zapravo uslov bolje pozicije u kompeticiji na tržištu. Tako ova „igra reči“, prema ličnom stavu autora ove studije, predstavlja vodič razvoja strategijskog menadžmenta u budućnosti.

Termini „firma“, „okruženje“, „akcija“ i „resursi“ čine nukleus u definisanju strategije. Prema Ronda Pupo (2012), može se reći da je esencijalno za strategiju koncept da dinamika firme koja je u odnosu sa okruženjem ide u pravcu postizanja cilja i povećanju performanse racionalnim korišćenjem resursa. Stabilnost nukleusa pomenutih termina ukazuje na to da se inkorporacijom čak i novih termina koji opisuju glavne ciljeve strategijskog menadžmenta, nije poremetio stabilan trend glavnih odrednica u razvoju strategijskog menadžmenta.

Kuda dalje u razvoju strategijskog menadžmenta i kako se pravilno orijentisati su pitanja značajna i za naučno istraživački rad i za privredni i biznis svet. Iako sa aspekta korisnika naučne

Pozicija	Stadijumi			Trend
	1962-1977. g.	1978-1992. g.	1993-2008. g.	
Periferija	Odlučivanje (0. 25) Performansa (0. 17) Kompeticija (0. 15) Ponašanje (0. 10) Promena (0. 10) Industrija/tržište (0. 00) Un. organizacija (0. 00) Menadžer (0. 00) Kontrola (0. 00) Vremenski okvir (0. 00) Metod (0. 00)	Odlučivanje (0. 10) Performansa (0. 47) Kompeticija (0. 36) Ponašanje (0. 00) Promena (0. 15) Industrija/tržište (0. 25) Un. organizacija (0. 20) Menadžer (0. 30) Kontrola (0. 10) Vremenski okvir (0. 10) Metod (0. 00) Biznis (0. 25)	Odlučivanje (0. 35) Performansa (0. 51) Kompeticija (0. 36) Ponašanje (0. 15) Promena (0. 10) Industrija/tržište (0. 32) Un. organizacija (0. 00) Menadžer (0. 35) Kontrola (0. 15) Vremenski okvir (0. 10) Metod (0. 00)	Klatno Rast Stabilan rast Klatno neg Klatno neg Rast Klatno Rast Rast Stabilan rast Stagnacija Nestanak

Tabela 3. Evolucija pozicije ključnih reči u odnosu na definisan koncept periferije

(modifikovano prema Ronda Pupo G. A., Guerras Martin L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, (2012)33:162-188.)

informacije brojni indikatori analize i metode, ne znače gotovo ništa ukoliko se ne „prevedu“ na jezik uputstva i jasne definicije, treba imati na umu da je evolucija strateškog menadžmenta stalan i dinamičan proces. Treba prihvatiti metod da se projektovane promene mogu predvideti ukoliko se dobro poznaje evolucija strukture kroz vreme. Zato je veoma interesantna tabela koju su u svom, moglo bi se reći udžbeničkom radu, izneli Ronda Pupo i Guerras Martin (2012). Proučavajući kretanje ključnih reči u vremenu i prostoru, napravljen je originalan prikaz evolucije prema određenim pojmovima sa analizom trenda.

Kao što se vidi iz tabele 2. tokom vremena, ključne reči koje su definisane na samom početku i prema statistici pripadale periferiji, doživljavaju različite trendove. Po principu klatna menja se situacija kod pojmova odlučivanje i unutrašnja organizacija, dok se negativno klatno dešava kod pojmova „ponašanje“ i „promena“. Reč „biznis“ koja se javlja u drugom stadijumu, nestaje u trećem. Reč metod pokazuje isti rezultat u sva tri stadijuma. Pojmovi poput „odlučivanje“, „performansa“, „kompeticija“, „industrija/tržište“ i „menadžer“ sem trenda rasta doživljavaju pomeranje u prosotrnoj mapi od periferije ka srednjoj periferiji. To linearno kretanje je praćenje sinusoidnim „uspinjanajem“ indeksa vrednosti i proteže se na drugi i treći stadijum.

Pozicija	Stadijumi			Trend
	1962-1977. g.	1978-1992. g.	1993-2008. g.	
Srednja periferija	Resurs (0. 55) Planiranje (0. 47) Karakteristika (0. 41) Cilj (0. 41) Proces (0. 39)	Resurs (0. 73) Planiranje (0. 61) Karakteristika (0. 75) Cilj (0. 49) Proces (0. 61)	Resurs (0. 85) Planiranje (0. 62) Karakteristika (0. 75) Cilj (0. 49) Proces (0. 61)	Rast Rast Rast Stabilnost Stabilnost

Tabela 4. Evolucija pozicije ključnih reči u odnosu na definisan koncept srednje periferije

(modifikovano prema Ronda Pupo G. A. , Guerras Martin L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008:a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, (2012) 33:162-188.)

Kao što je prikazano u tabeli br. 3. ključni pojmovi srednje periferije, pokazuju isključivo linearno kretanje od čega pojmovi kao što su „resurs“ i „karakteristika“ prelaze u sami centar interesovanja istraživača dok ostali pokazuju rast indeksa vrednosti. Ova faza je pokazatelj značajne evolucije strategijskog menadžmenta u pravcu razvoja strategije planiranja pravilnog i ciljanog korišćenja resursa u procesima razvoja a na osnovu njihovih karakteristika.

Kao što je prikazano u tabeli br. 3. tri su ključna pojma u samom jezgru koncepta strategije od kojih „okruženje“ pokazuje tendenciju njihanja klatna, dok „firma“ i „akcija“ pokazuju linearno kretanje uz stabilan rast.

Pozicija	Stadijumi			Trend
	1962-1977. g.	1978-1992. g.	1993-2008. g.	
Jezgro	Firma (0. 72) Okruženje (0. 67) Akcija (0. 65)	Firma (0. 95) Okruženje (0. 90) Akcija (0. 72)	Firma (0. 95) Okruženje (0. 74) Akcija (0. 72)	Stabilan rast Klatno Stabilan rast

Tabela 5. Evolucija pozicije ključnih reči u odnosu na definisan koncept centra ili jezgra

(modifikovano prema Ronda Pupo G. A. , Guerras Martin L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, (2012) 33:162-188.)

Nijedan pojam centralnog fokusa nije izgubio tu poziciju, što ukazuje da je strateški menadžment na početku svog razvoja imao suštinski jasno definisane okvire. Ipak, inkorporacija drugih pojmova, ukazuje da je evolucija koncepta strukture promenila i definiciju strateškog menadžmenta. Mnogi od tih pojmova su postali poseban interes istraživanja.

ISTORIJSKI RAZVOJ STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Od prve pojave termina strateški menadžment koji je uveo Chandler (1962) do 2008. godine, dokazano je da postoje zakonitosti u razvoju strateškog menadžmenta. Definisana su tri perioda ili stadijuma u razvoju a korišćenjem refrentnih baza podataka, bez obzira o kom se autoru radi.

Furrer i sarad. (2008) su ova tri perioda nazvali prekursorski, jasno definisani i period promene orijentacije. Praćeni period je bio od pojave pojma strateški menadžment do osamdesetih godina, ukupno 26 godina. Osnov za ovakvu podelu je bio odnos kako su istraživači opisivali i pratili razvoj strateškog menadžmenta. U studiji su korišćeni i kvalitativni (deskriptivni) metodi i kvantitativni metodi obrade podataka.

Ronda Pupo i Guerras Martin (2012) dele period razvoja strateškog menadžmenta na tri jasno definisana razdoblja: 1962-77, 1978-92 i 1993-2008. Kriterijum podele su zasnovali na istraživanju predmeta interesovanja istraživača a ne na načinu kao su istraživači te pojave i događaje opisivali. To je posredan pokazatelj razvoja strateškog menadžmenta jer pokazuje šta je u kom periodu bio interes nauke ali i u praktičnom svetu biznisa.

NJIHANJE KLATNA (PENDULUM) ILI SINUSOIDA – ZAKONITOST U RAZVOJU STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Analizom frekvencije pojavljivanja i ponavljanja pojmova, predmeta istraživanja i razvoja strategijskog menadžmenta, dolazi se do zaključka o nekim zakonitostima koje su se nametnule tokom istraživanja.

Nekoliko termina pokazuje trendove kretanja poput njihanja klatna što je u ekonomskoj, pre svega anglosaksonskoj, literaturi definisano kao „pendulum“. Još 1999. Hoskisson je opisao razvojnu teoriju i istraživanje strategijskog menadžmenta od početaka oko 1960. godine do kraja oko 1990. godine kao *kretanje klatna*. U samom početku fokusirane su unutrašnje karakteristike firmi (1960.), da bi se potom pažnja obratila pre svega na industrijsku strukturu (1970) a potom ponovo na unutrašnje resurse firmi (1990). Zaista, istraživanje u oblasti strategijskog menadžmenta podseća na kretanje klatna. Ako bismo se u ovim studijama fokusirali samo na period 1980-1990. i početak 21-og veka zapaža se skoro isključivo linearna evolucija istraživanja strategijskog menadžmenta tj. na ranije pomenutoj mapi sve ključne reči idu u istom pravcu. Ova evolucija u stvari predstavlja vraćanje njihanja iz spoljne u unutrašnju perspektivu koristeći Hoskisson-ovu metaforu (1999). Najvažnije pitanje je saznati koliko dugo će se ovaj trend nastaviti i kada će klatno ponovo krenuti u spoljašnju perspektivu. Da bi se odgovorilo na ovo pitanje, faktori koji utiču na evoluciju strategijskog menadžmenta moraju biti ispitani i dobro shvaćeni tj. potrebno je razumeti ih.

Ipak, mnogo jasniji opis ovoga stanja je da izvesni termini koji oslikavaju predmet interesovanja u razvoju strategijskog menadžmenta pokazuju centralnost u vrednostima koje su visoke u prvom stadijumu, opadaju u drugom i ponovo rastu u trećem stadijumu. To je slučaj sa terminima „ponašanje“ i „odlučivanje (decision making)“. Sa druge strane, drugi pojmovi pokazuju, mogli bismo to nazvati obrnuti pendulum. Ovi pojmovi se pojavljuju sa niskom centralnošću u prvom stadijumu, rastom u drugom i ponovnom padu u trećem stadijumu razvoja. Takvi termini su „okruženje“, „unutrašnja organizacija“, „promena“ i „vremenski okviri“.

Međutim, ranije je pomenuto da neki pojmovi pokazuju zakonitosti koje nikako, po mišljenju autora ovog istraživanja, ne bi smeli da svrstamo u pendulum trend. To su oni termini koji imaju stalno pomeranje put napred- od periferije ka srednjoj periferiji do centra. Oni pokazuju izvesnu sinusoidu u frekvenciji eksploatacije ali najčešće u okviru datog perioda posmatranja. Takvih termina je čak i više nego onih sa pendulum trendom. Već su pomenuti „performansa“, „kompeticija“ i „industrija/tržište“, zatim „resurs/izvor“ i „firma“. Dakle, oni ne pokazuju tendenciju njihanja i vraćanja na početni položaj već tendenciju dinamičkog pomeranja i elevacije u tom smislu.

Strategijski menadžment pokazuje evolutivnu dinamičnost koja se ogleda u graduiranom ili postepenom progresu preko konsolidacije strukture bazirane na stabilnosti osnovnih pojmova koji definišu strategijski menadžment i stalnoj inkorporaciju novih pojmova koje nameće

okruženje. Pod okruženjem se uglavnom misli na turbulentne promene u političkom i socijalnom prostoru. Sigurno je da je trend razvoja strateškog menadžmenta pretrpeo promene od intrakorporativnog menadžmenta koji je u strategiji imao „cilj“ kao osnov razvoja, preko inter-korporativnog koji je imao osnovno obeležje „performanse u kompeticiji korporacija“ do globalizacije kompanija i direktnog uticaja okruženja na razvoj ekonomije.

Razvoj strateškog menadžmenta nije ostao imun ni na velike istorijske promene, posebno u ekonomijama zemalja u tranziciji. Dešavanja kakva su raspad Istočnog bloka sigurno da su ostavile traga na ekonomije zemalja koje su bile njegove članice. Njihove ekonomije i tržišta su velika a strateški menadžment je postao veoma bitan u tom previranju. Stoga, i taj istorijski momenat nije za zanemarivanje.

Svakako postoje zakonitosti u evoluciji strateškog menadžmenta. Ipak, one nisu jednostrane niti jednostavne. Razlog interesovanja za ovu temu je utisak da je ekonomska stručna javnost prihvatila pendulum trend koji se može prevesti kao njihanje klatna, kao osnovno obeležje u evoluciji strateškog menadžmenta. Ali, čini se da stvari ne izgledaju baš tako. Mnogo više obeležja razvoja strateškog menadžmenta pokazuju trendovi rasta ili pada ali po sinusoidnim ili linearnim zakonitostima. Ovaj stav je zapravo proizvod onog osnovnog spoznajnog principa proizašlog iz potrebe da istraživač brojne informacije, različite izvore i stečeno znanje, sintetise sa ličnim stavom i bez bojazni iznese. Stoga se čini da je holistički pristup i analiza kontesta pojave prihvatljiv metod u određivanju autentične kvalitativne analize obrađenog sadržaja. Kako je polazna osnova validnog zaključka, što jasnija definicija kategorija posmatranja, a u radu je primenjena i induktivni (na osnovu materijala su definisane kategorije) i deduktivni pristup (na osnovu prethodnih znanja, definišu se indikatori i prepoznaju pojmovi), sledi da je sasvim moguće da je u razvoju strateškog menadžmenta zakonitost nedvosmisleno jasna ali da ima različite oblike pojavljivanja.

Stabilan razvoj strateškog menadžmenta u budućnosti je zavisao od okruženja (inter-kompanijskog, globalnog ekonomskog, političkih prilika isl.) Na osnovu indikatora evolucije strategije, možemo zaključiti da se pomeranje fokusa dešava u smeru od postizanja cilja kompanije ka poboljšanju njenih performansi. Sa druge strane, interna kohezija ključnih termina u strukturi strateškog menadžmenta pokazuje da su neki od tih pojmova postali polja interesa istraživača a ne samo usputni pojmovi. Dakle, strateški menadžment se pomera ka „teoretskom korpusu“ koja pokazuje rapidnu propagaciju u diktiranje trendova daljeg razvoja strateškog menadžmenta.

Na kraju, detaljnom obradom istraživačkog materijala, nameće se zaključak da je strateški menadžment od početka do aktuelnog momenta pokazao i tendenciju uređenosti i veće kohezivnosti. Pionirska lutanja i brojnost tema koja su se svrstavala pod zajednički pojam strategije u menadžmentu se polako ali sigurno gube, da bi se postigla zavidno niska entropija sistema, onog istog koji je pretio da pređe u haotičan i neuređen. U budućnosti će se u okviru

strategijskog menadžmenta razviti još definisanija polja istraživanja. Zato bi se u istraživačkom radu trebalo fokusirati na one pojmove i termine koji bi išli u susret tim tendencijama, nikako u suprotnom.

MENADŽMENT I LIDERSTVO - SLIČNOSTI I RAZLIKE

Bez sumnje da u nauci i društvu postoje brojni pojmovi koji imaju veliki broj definicija. Takve reči su mir, ljubav, demokratija... gde svaka od njih može biti različito definisana polazeći sa ekonomskog, sociološkog, političkog, personalnog, globalnog ali i svakog drugog aspekta. Jedna od takvih reči i pojmova je svakako *liderstvo*. Tako je i Stogdill (1974) u svom svojevrsnom bukvaru liderstva istakao da je toliko definicija liderstva koliko je ljudi koji su pokušali da ga definišu. Kasnije, Stogdill (1984) ističe da ne postoji precizan skup osobina na osnovu koga bi se mogao definisati lider. Ipak, brojni istraživači su smatrali da je ovaj stav daleko od realne situacije.

U ljudskoj prirodi je potreba da svoju ideju sprovede u delo. To je možda jedan od najosnovnijih podsticaja za racionalno ponašanje. Direktno je vezano za misaoni tok a time i za osnovnu odliku čoveka: razmišljanje i logiku. U poslednjih nekoliko decenija, još jedan pojam se javlja u ekonomskoj teoriji, koji se prepliće sa liderstvom ostavljajući prostor za teoretsko ali i za praktično traganje. Taj pojam je *menadžerstvo*. Kada bi se radoznali student ili ekonomista stavio pred pitanje i dilemu kako jasno definisati gde postaje lider a prestaje da bude menadžer, koji su zadaci a koji ciljevi jednog i drugog, koje metode koriste, vrlo je verovatno da bi se dobio šarolik odgovor, granica ne bi bila jasna, opisi bi bili brojni ali nedovoljno precizni.

U ekonomskoj teoriji su ova dva pojma direktno vezana za ljudske resurse od koji zavisi uspeh preduzeća, korporacije ili društva. Veliki je broj akademskih studija, članaka, knjiga i svih drugih pokušaja da se iz teorije dobija jasan odgovor. Ali u istoriji su postojale ličnosti koji su bitno menjale tokove a bili su političke, vojne, naučne, kulturne idr. veličine i imali posebne formate. Da li su ti formati vođa zapravo opisi liderstva? Da li se lider rađa ili nastaje treningom? Pred istraživača iskrsava veliki broj pitanja i obimna literatura od koje treba razdvojiti referentnu postupajući po osnovnim postulatima nauke.

Jedan od pristupa u istraživanju je bazičan i empirijski odnos (Northouse, 2008). Odnosio se na opis osnovnih osobina istorijski dokazanih lidera. Definisani su njihovi stavovi i lične karakteristike. Potom je ispitivan uticaj okolnosti i vremena na odluke onih koji su smatrani liderima.

Neki ljudi su formalni lideri, zahvaljujući svojoj poziciji u organizaciji, drugi su neformalni, zahvaljujući svom uticaju na ljude oko sebe. Druga grupa lidera su tzv. spontani lideri koji nisu izabrani na poziciju ili funkciju. Oni to postaju tokom vremena zahvaljujući svojim osobinama kakvi su informisanost, besedništvo, komunikacija sa drugima u grupi, stručnost, traženje mišljenja drugih, demonstracija odlučnosti ali ne i rigidnosti (Fisher, 1974). Dakle, lider može biti postavljen kada mu se funkcija dodeli ili se ova osobina prirodno razvije.

Polazeći od ovoga, Smith i Foti (1998) su na grupi od 160 muških studenata utvrdili da su osobine neformalnog lidera dominantnost, inteligencija i samopuzdanje. Po istoj matrici, u studiji koju su objavili Watson i Hoffman (2004) a u kojoj su bile uključene i žene, dokazano je da ne postoje razlike između polova kada su odluke donosile žene u odnosu na muškarce, koje su ih jednako uspešno i sprovodile. Ali postoji razlika u percepciji uspeha žena kao lidera: one su doživljene kao znatno nedopadljivije a opšta ocena utiska u grupi je bila niža.

Drugi aspekt počiva na teoriji socijalnog identiteta. Hogg (2001) ističe da lider mora da odgovara identitetu grupe u kojoj funkcioniše. Dakle, da bi neko bio lider i sprovodio svoju ideju, ipak treba da je prilagođen grupi i socijalnom okruženju u kome živi i stvara.

Dakle, liderstvo je pojam koji je poznat od kada postoji i čovečanstvo. Za razliku od toga, menadžerstvo je pojam koji je nastao u XX veku. U čemu su slični? I jedan i drugi pojam podrazumevaju ostvarivanje uticaja, demonstraciju moći i rad sa ljudima. Takođe, i liderstvo i menadžerstvo podrazumevaju prinudu kao vid ispoljavanja moći koja je dostupna i liderima i menadžerima.

DEFINICIJA LIDERSTVA I MENADŽERSTVA

Menadžerstvo je nastalo kao potreba da se smanji haos u korporacijama ili organizacijama bilo kog nivoa i da se one vode na efikasniji način. Primarne funkcije menadžerstva, kako ih je na samom početku definisao Fayol (1916) bile su planiranje, organizacija, vođenje i kontrola. Različiti stepeni u hijerarhiji menadžmenta podrazumevaju i različiti stepen odgovornosti.

Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja (Nightouse, 2008). U poslednjih šest decenija, razvijeno je čak 65 sistema klasifikacije različitih dimenzija liderstva. Prema jednoj od najkompleksnijih, a koju je objavio Bass (1990), lider je centar promena i aktivnosti grupe.

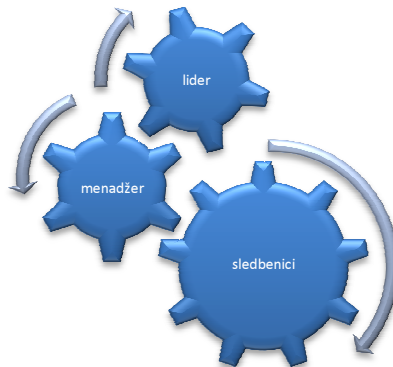
FUNKCIJE MENADŽMENTA I LIDERSTVA

Načini definisanja uloge liderstva u demonstraciji promena:

- Transformacioni proces: lider menja navike sledbenika i motiviše ih da postignu više nego što stvarno postižu
- Odnos moći: putem moći koju lider poseduje, formalno ili stvarno, ostvaruje se uticaj na sledbenike da se ostvare promene
- Aspekt veštine i znanja: direktan i lični uticaj lidera na sledbenike
- Aspekt ličnosti: skup posebnih osobina i karakteristika da se sledbenici ubede da izvršavaju zadatke

Stereotipni pristup u organizacionoj hijerarhiji podrazumeva jasne nivoe odgovornosti ali i prava. Takav pristup je rigidan i verovatno manje prihvatljiv. Za razliku od njega, realan pristup

funkcijama ove dve kategorije podrazumeva uplive svakog segmenta u hijerarhiji. Grafički predstavljeno, ova dva pristupa bi izgledala kao na grafikonu 5.



Grafikon 5: Organizaciona shema sistema

SLIČNOST IZMEĐU LIDERSTVA I MENADŽERSTVA

Liderstvo i menadžerstvo su slični pojmovi. Oba procesa definisana ovim pojmovima podrazumevaju uticaje na grupu pojedinaca radi ostvarivanja unapred definisanih ciljeva. Polazeći od toga, jasno je da postoje neki preduslovi koji su slični i u jednom i u drugom konceptu.

Mincberg (2004) smatra da je nepotrebno praviti razliku između menadžerstva i liderstva. Jedan bez drugog su nezamislivi jer, po njemu, lider bez menadžmenta predstavlja „sterilno, ogoljeno i svedeno shvatanje“ dok je menadžment bez lidera „zanat bez majstorske veštine koji je posledica učenja, vežbi i umetničke vrednosti“. Mincberg je i u svojim ranijim radovima (1975) zastupao stav da nema razlike između ova dva pojma već da se oni dopunjuju i predstavljaju isti proces, da bi u svojim kasnijim radovima (1979) otvoreno kritikovao Zaleznika, profesora na Harvardu, koji je, zapravo, bio pionir u promovisanju razlika između lidera i menadžera.

Vođa i sledbenik

Da bi osoba bila menadžer ili lider, mora da ima sledbenike odnosno zaposlene. Pozicija i lidera i menadžera ne može postojati ako u hijerarhiji ne postoje sledbenici. To su osobe koje sprovode ideju, zamisao ili naredbu. Za izvršeno delo, zavisno od ocene kvaliteta, od lidera ili menadžera dobijaju nagrade ili kazne. Lider i menadžer predstavljaju centar grupe kao i svih promena i aktivnosti.

Moć

Moć je sposobnost ili potencijal za ostvarivanje uticaja (Nightouse, 2008). Da bi se moć potpuno ostvarila potrebna je osoba koja demonstrira moć i ona na kojoj se ista primenjuje. Prema Franch i Ravenu (1962) postoji pet vidova moći a to su:

- Referentna moć: zasniva se na tome da sledbenici prepoznaju i zavole lidera
- Stručna moć: percepcija sledbenika o kompetentnosti lidera
- Legalna moć: postojanje statusa ili formalnog radnog autoriteta
- Moć nagrađivanja: mogućnost da se odluči o nagrađivanju
- Moć prinude: mogućnost da se sledbenik kazni

Cilj svake nagrade ili kazne je izazivanje promene koje bi koristile lideru ili menadžeru. Ali, i ciljevi se međusobno razlikuju zavisno od tipa lidera ili menadžera. Ipak, sem te formalne moći ili pozicije, kako se još naziva, potrebna je i lična moć lidera ili menadžera da mu sledbenici veruju. Lična moć potiče od referentnosti i stručnosti, poziciona se zasniva na legalnosti i mogućnosti da se odlučuje o prinudama i nagradama. Drugi tip lidera je zainteresovan za lični cilj i retko pokazuje interes i želje podređenih. Stalnim međudnosom koji podrazumeva interakciju na svim nivoima, grupa ostvaruje cilj kojem teži.

Fleksibilnost u organizaciji

Brojne situacije u organizaciji na svim potrebnim nivoima, nameću da na primer, menadžer mora da donese odluku a ne samo da je sprovede i time on postaje lider na svom nivou rukovođenja. Takođe, lideri veoma često nisu samo kreatori strategije već je oni i sprovode (Aleksić, 2007)

RAZLIKE IZMEĐU MENADŽMENTA I LIDERSTVA

Brojni autori potenciraju jasnu razliku između lidera i menadžera. **Razlika između liderstva i menadžmenta je u tome da liderstvo obezbeđuje promene i pomeranja a menadžment red i konzistentnost u organizaciji** (Nightouse, 2008). Prvi koji je uopšte postavio jasnu granicu između liderstva i menadžmenta, bio je Zaleznik (1977) koji je postavio lidere na nešto viši nivo u organizacionoj hijerarhiji jer oni, po njemu imaju sposobnost da otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje druge ne vide, dok menadžeri rešavaju samo rutinske probleme.

Teorija o ovim pojmovima je kompleksno polje ali u praksi, suočeni sa pitanjem ko je lider a ko menadžer, rešenje je, prema Trompenersu (2003) u odgovoru na pitanje: da li ne možete da spavate zbog toga što ne znate kako da ostvarite izabrani cilj, ili zato što ne znate koji od

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

potencijalnih ciljeva da odaberete? Ukoliko je razlog vaše nesigurnosti prvi, vi ste menadžer. Ukoliko je on pak drugi, na putu ste da postanete lider.

Radi bolje preglednosti, razlike između menadžmenta i liderstva biće predstavljene taksativno.

AKTIVNOST ILI POLJE DEJSTVA LIDERA I MENADŽERA

Posmatrajući polje akcije lidera i menadžera, zastupnici stava da su razlike velike i granice jasne, sigurno će podržati poziciju da je lider taj kome se ne sme osporiti pravo na kreiranje ideje a menadžeru prostor za sprovođenje vizije. Da li realno postoje takvi odnosi, umnogome zavisi od toga na kom je nivou organizacija. Lideri u sferama van ekonomskih tokova, kao što su politika, sport, kultura isl. imaju gotovo iste karakterne osobine ali nemaju ista polja dejstva.

Kotter (1990.) jasno definiše razlike između liderstva i menadžmenta a zavisno od polja dejstva i aktivnosti. Ove dve kategorije su usmerene jedna na drugu, jer, po Kotteru, ukoliko je organizacija koja ima jako liderstvo bez dobrog menadžmenta, onda takvo stanje rezultira besmislenim akcijama zarad promena. Nasuprot tome, jak menadžment a bez odgovarajućeg liderstva, rezultira birokratizacijom i zagušenjem rezultata.

MENADŽMENT	LIDERSTVO
• Planiranje i budžetiranje • Sastavljanje agendi • Utvrđivanje rasporeda • Alociranje resursa • Organizacija i zapošljavanje • Stvaranje strukture • Otvaranje radnih mesta • Uspostavljanje pravila i procedura • Kontrola i rešavanje problema • Stvaranje podsticaja • Pronalaženje kreativnih rešenja • Preduzimanje korektivnih akcija	• Usmeravanje • Kreiranje vizije • Razjašnjavanje šire slike stvari • Utvrđivanje strategije • Raspoređivanje ljudi • Usmeravanje ka ostvarivanju cilja • Traženje posvećenosti • Izgradnja timova i koalicija • Motivisanje i inspiracija • Širenje inspiracije i energije • Davanje ovlašćenja podređenima • Zadovoljavanje neispunjenih potreba

Tabela 6: Menadžerstvo i liderstvo zadaci: Preuzeto iz: Northouse PG. (2008). *Liderstvo-teorija i praks* a prema Kotter JP. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*.

Prema Bennisu i Nanusu (1985), menadžment podrazumeva rutinu i ovladavanje njome kao i realizaciju aktivnosti, dok liderstvo podrazumeva ostvarivanje uticaja na druge i kreiranje vizije. Istraživanjem brojne literature, kod ovih autora se nalazi ipak esencijalna misao o razlici između menadžmenta i liderstva a ona glasi „**Menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade pravu stvar**“.

Dakle, menadžment stvara red i konzistentnost dok lideri stvaraju promene i kretanja. Lider predstavlja kreatora misije, traga za adaptivnim i konstruktivnim promenama dok menadžer uspostavlja red i stabilnost sistema. U osnovi bi se zaključilo da su njihove misije i zadaci različiti ali da ta polja ipak nisu tako nezavisna.

UTICAJNOST KAO FAKTOR RAZLIKE

Posmatrajući sa aspekta uticajnosti, takođe postoji razlika između liderstva i menadžmenta. Liderstvo podrazumeva međusobni uticaj, dok je menadžerstvo jednosmeran tok koji se zasniva na autoritetu. Lideri i sledbenici se udružuju da bi postigli promene a menadžeri i zaposleni da bi prodali robu ili uslugu (Rost, 1991).

KARAKTERISTIKE LIČNOSTI KAO FAKTOR RAZLIKE

Prema nekim autorima, menadžeri su po svom habitusu reaktivni i oni, bez puno emocija, ostvaruju željene rezultate. Lideri razvijaju emocionalan pristup, kreativni su, nastoje da druge motivišu i pokušavaju da daju što veći broj rešenja. Na taj način lideri menjaju način na koji ljudi razmišljaju o tome šta je moguće (Zaleznik, 1977).

Takođe, nekako prirodno, postavlja se pitanje da li se lider rađa kao takav ili se on „stvara“? Liderstvo bi verovatno, bila i urođena i stečena osobina.

Opisujući karakter ličnosti, Gregerson i sarad. (1998) navode listu poželjnih osobina potencijalnog lidera a to su radoznalost, sposobnost uspostavljanja čvrstih emocionalnih veza s drugim ljudima, pridobijanje njihovog poštovanja, dualitet u smislu prepoznavanja različitosti i sposobnost da se njima upravlja, rad pod tenzijom i poslovna štedljivost.

Od menadžera se ne očekuju takve osobine. One bi svakako bile poželjne ali ne i neophodne. Menadžeri se i međusobno mogu razlikovati, zavisno od zadataka koji su im postavljeni: neki od njih su globalni i regionalni, drugi su na nivou preduzeća i funkcionalni menadžeri. Prva grupa menadžera mora biti fleksibilna, spremna na putovanja što podrazumeva poseban koncept porodičnog života, spremni na različitost kultura isl. Za razliku od njih, menadžeri na nivou preduzeća su funkcionalniji i operativniji i pragmatičniji. Prvi tip menadžera vrlo lako može da bude i lider pod određenim okolnostima.

Psihodinamički pristup karakteristikama ličnosti je, zapravo zasnovan na radovima Frojda (1938) i njegovog sledbenika Karla Junga.

Prema Frojdu, psihoanalizom je utvrđeno da postoje tri tipa ličnosti: erotičan, narcisoidan i opsesivan. Kasnije je Erih From dodao i četvrti tip ličnosti: tržišni. Na ovu teoriju se nadogradio Maccoby (2003) koji je opisao ove tipove ličnosti nešto drugačije. Naime, prema Fromu, erotični ljudi žele da vole i budu voljeni, dok prema Maccoby-u žele da udovolje, da upoznaju svoje ljude, ulaze im u privatnost, i veoma su zahtevni. *Opsesivna* ličnost voli da poštuje pravila i red i povinuje se strogoj savesti, dok prema Maccoby-u, ovakva osoba više voli red i stabilnost nego da se dopadne drugima i želi da uradi pravu stvar. *Tržišni* tip su prilagodljivi situaciji, vole da napreduju na svim poljima, dobri su za postizanje konsenzusa. *Narcisoidni* tip ne prihvata smernice, sami definišu šta je ispravno i postavljaju svoje smernice. Njih treba razlikovati od egoista, jer oni ne pokušavaju da impresioniraju ali ponose se postignutim rezultatima. Njihova veoma važna odlika je humor koji koriste da iznesu svoje stavove. Imaju jasnu viziju šta žele da urade i ne obaziru se na okolinu.

Prema Jungu, postoje sledeći tipovi ličnosti a to su prema osoibinama:

- Ekstrovertnost (extroversion-E) nasuprot introvertišću (introversion-I) zavisno da li osoba crpi energiju spolja ili iznutra
- Osetljivost (sensing-S) naspram intuitivnosti (intuitive-N) prema tome da li skuplja informacije na precizan ili intuitivan način
- Mišljenje (thinking-T) naspram osećajnosti (feeling-F) zavisno od toga da li osoba donosi odluke na racionalan ili subjektivan način
- Prosuđivanje (judging-J) naspram perceptivnosti (perceiving-P) zavisno od toga da li osoba živi na isplaniran ili spontani način

Prema Pearmenu (u Berens-u, 2001) postoji šesnaest psiholoških profila lidera. Oni su prikazani u tabeli 6.

Tip	VREDNOST	POJAVNOST
ESTP	Takmičarski duh	Aktivan, pragmatičan, oštar, zahtevan
ISTP	Efikasnost	Aktivan, sposoban, stručan, konkretan
ESFP	Realističnost	Energičan, radoznao, pun ohrabrenja
ISFP	Kooperativnost	Prilagodljiv, sinergičan, pragmatičan
ESTJ	Organizovanost	Metodičan, usredsređen, postupa prema planu
ISTJ	Produktivnost	Uporan, logičan, praktičan
ESFJ	Harmoničnost	Koristan, pruža podršku, praktičan
ISFJ	Obzirnost	Kooperativan, posvećen, pun razumevanja
ENTJ	Naredbodavnost	Analitičan, netaktičan, postupa prema planu
INTJ	Efektivnost	Analitičan, nepopustljiv, sistematičan
ENTP	Znanje	Pozitivan, takmičarski raspoložen, snalažljiv

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

INTP	Domišljatost	Pun ideja, analitičan, kritičan
ENFJ	Saradnja	Emotivan, pruža podršku, uključuje druge
INFJ	Kreativnost	Inovativan, idealista, intuitivan
ENFP	Inovativnost	Maštovitost, entuzijasta, ekspresivan
INFP	Empatija	Strastven, intuitivan, kreativan

Tabela 7. Tipovi ličnosti i liderstvo

Adaptirano iz: Berens IV, Cooper SA, Ernst LK, Martin CR, Myers S, Nardi D, Pearmen RR, Segal M, Smith MA. (2001) *Quick guide to the 16 personality types in organization*. Huntington Beach, CA:Telos

U prethodnoj tabeli su osobine koje obuhvataju promišljanje (obeleženo sa T) zapravo one osobine koje najbolje opisuju ono što se zove efikasan lider. To su takmičarski duh, efikasnost, znanje, organizacija, produktivnost, naređivanje, znanje i domišljatost.

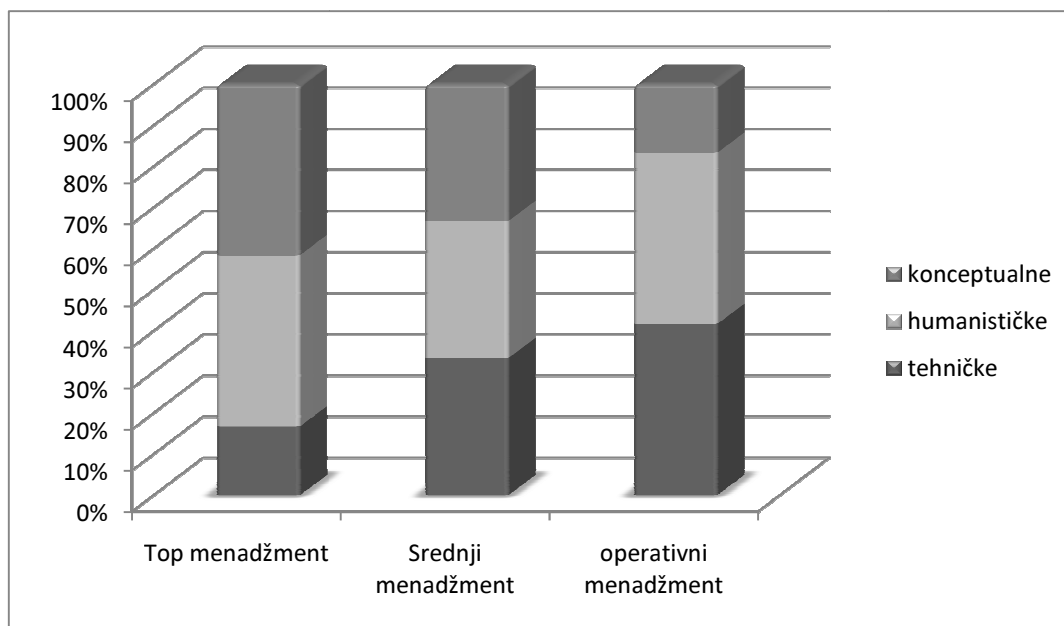
Postoje tipovi ličnosti koji preferiraju menadžerske pozicije. Kroeger i Theusen (2002) su došli do zaključaka na osnovu ispitivanja sprovedenog na 20.000 učesnika koji su bili na ovim pozicijama u svim sektorima društvenog delovanja: politika, industrija, nevladin sektor, privatni sektor, vojska. . . Tada je utvrđen tzv. Meyers-Briggs Type Indicator (MBTI) i to u tri kategorije: srednji i viši nivo i top izvršioc. Najčešći odgovori su bili kombinacija misaonog i prosuđujućeg tipa (69. 9% vs. 72. 9% vs. 85%). Kao rezultat sklonosti ka promišljanju i drugim kombinacijama, MBTI je bio 86, 2%, 92, 7% i 95, 4% , respektivno. Dakle, u menadžmentu se nameće potreba za nepristrasnim, racionalnim i analitičkim stavom. Druga po učestalosti je sklonost ka prosuđivanju (planiranje, pravljenje rasporeda, organizacija i kontrola). Nedostatak ove studije je veći broj muškaraca nego žena kao i činjenica da su neki visoki menadžeri imali i pozicije lidera.

U zaključku ovakvog aspekta posmatranja fenomena liderstva i menadžmenta, reklo bi se da ne postoji tip ličnosti već skup osobina. Dobar balans između tipova i podtipova je više nego poželjan. Takođe, inteligencija je voma bitan preduslov. Ipak, na primer, pravi lider ne sme imati mnogo veći IQ od svojih sledbenika jer ga to može staviti u kategoriju nefunkcionalnog lidera. U takvoj situaciji, njihov međudnos je pun nerazumevanja i konfliktnih situacija. Zato je koncept emocionalne inteligencije daleko prihvatljiviji. On podrazumeva emocionalnost, kao afektivni domen, i razmišljanje, kao kognitivni domen. Emocionalna inteligencija nam omogućava da sagledamo i izrazimo emocije, da koristimo emocije kako bismo olakšali razmišljanje a, nasuprot tome, da razmišljanjem efektivno upravljamo svojim emocijama (Mayer, Salovey, Caruso, 2000).

Mnoge kompanije uvode testove kojima otkrivaju da li kandidati imaju liderske potencijale. Jedan od tih testova je MSCEIT kojim se meri inteligencija kroz niz mentalnih sposobnosti, uključujući spoznavanje, unapređivanje, razumevanje i upravljanje emocijama.

VEŠTINE

Robert Katz još daleke 1955. godine objavio članak u Harvard Business Review pod nazivom „Veštine efektivnog rukovodioca“ koje je postalo klasika o tom pitanju. Tada se bavio pitanjem menadžmenta zavisno od nivoa pozicije. On je sve veštine posmatrao kao osnovne administrativne sposobnosti te ih je podelio na tehničke, humanističke i konceptualne (Grafikon 6).



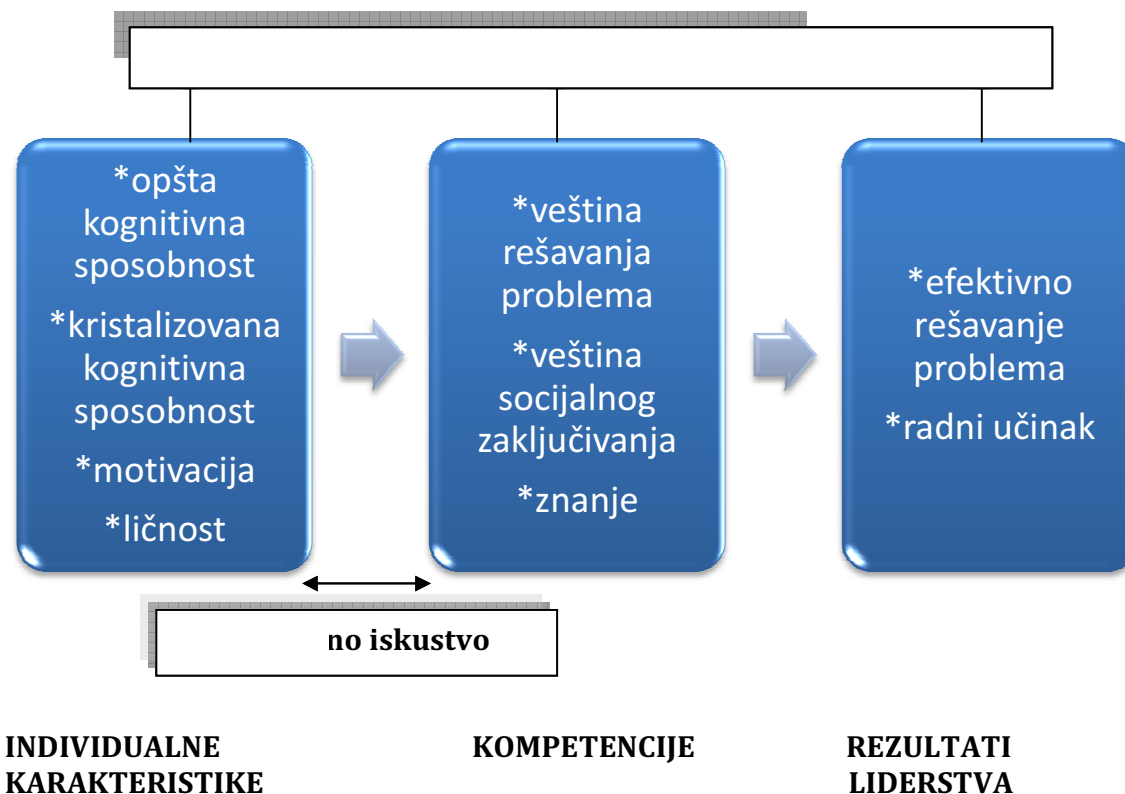
Grafikon 6: Veštine menadžera, adaptirano prema Katz RL. (1955) *Skills of effective administrator*. Harvard Business Review, 33(1), 33-34.

Humanistička veština podrazumeva sposobnost rada sa ljudima, konceptualna je sposobnost rada na idejama i konceptima, dok je tehnička veština sposobnost obavljanja određene vrste posla ili aktivnosti. Ova poslednja podrazumeva specijalizaciju i usku usmerenost ka obavljanju određenih zadataka. Za niži nivo menadžera, vrlo su važne tehničke i humanističke veštine, dok je za viši važno da poseduju konceptualne i humanističke veštine. I lideri moraju da poseduju određene veštine ali ne kao što je to slučaj sa menadžerima. Jedino na nivou vrhunskog menadžerstva i bazičnog koncepta lidera moguće je da postoje neke sličnosti.

Model liderstva zasnovan na veštinama su definisali Mumford, Zaccaro, Harding i sar. (2000). Po njima, liderske osobine mogu da se razvijaju vremenom uz dobru edukaciju i odgovarajući trening. Lider se posmatra u sklopu sposobnosti a to predstavlja skup znanja i veština a ne samo karakternih osobina ili obrazaca ponašanja.

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

Model liderstva zasnovan na veštinama, prema Mumfordovoj grupi, posmatra lidera preko pet veština: kompetencije, individualnih karakteristika, rezultata liderstva, radnog iskustva i uticaja okruženja. Deo tog modela je predstavljen na grafikonu br 7.



Grafikon 7. Shema liderskih veština, adaptirano prema Mumford MD., Zaccaro SJ., Connelly MS, Marks MA. (2000). *Leaders as creators: conclusions and future directions*. Leadership Quarterly, 2, 289-315.

Prema prikazanom modelu, veština socijalnog zaključivanja, znanje i veština rešavanja problema su u središtu veština i to u okviru kompetencije. Smatra se da radno iskustvo i okruženje utiču na osnovne veštine koje mora da ima svaki lider.

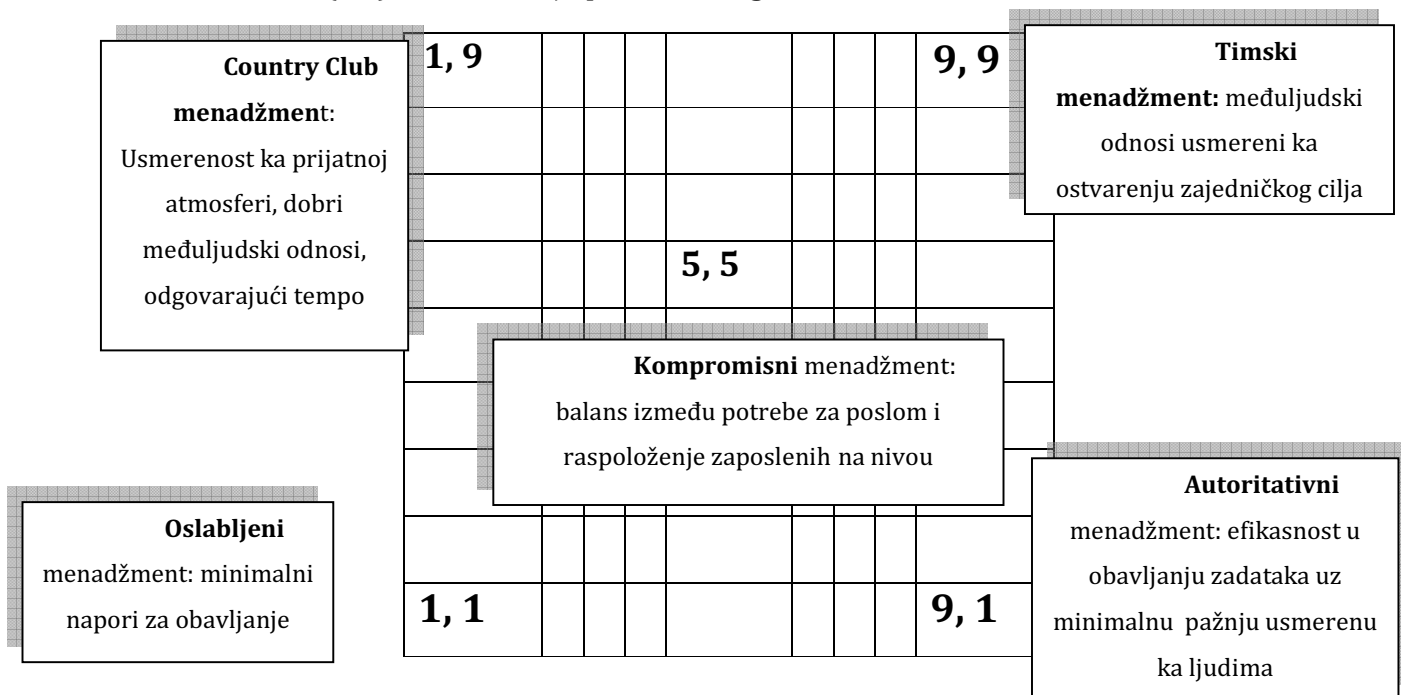
Prednost ovog modela je u tome da lider ili menadžer može biti osoba koja poseduje izvesne karakterne osobine ali i sklop veština se stiče iskustvom i edukacijom. Sposobnost osobe da sasluša saradnike, izbegava konflikte i donosi prava rešenja je veoma bitna. Nedostatak ovog modela je upravo u činjenici da je razvijen u specifičnom okruženju, tačnije u vojsci. Sasvim sigurno da ista pravila ponašanja ne postoje u drugim organizacijama ili grupama. Ovaj model koji podrazumeva skup veština je slab u predviđanju i efikasnosti liderskih performansi.

PRISTUP STILU LIDERSTVA

Stil u menadžmentu je jasno definisan dok je liderstvo kao fenomen samo nadograđeno na postojeće stilove. Stil u liderstvu predstavlja novi pristup s obzirom na to da definiše šta lideri rade a ne na činjenicu kakvi su. U pristupu se sugerišu dva stila: prvi, fokusiran na zadatke i drugi, fokusiran na odnose. Pristup je proizišao iz tri istraživanja koja su obavljena na Univerzitetima u Mičigenu i Ohaju i iz studije Blakea i Moutona.

Istraživači iz Ohaja su razvili upitnik koji se zove LBDQ u kome su inicirana dva osnovna pravca: to su iniciranje strukture i uvažavanje, dok se u istraživanju Mičigenske grupe došlo do stava o dva stila leaderskog ponašanja: orijentacija na proizvodnju i na zaposlene (Nightouse, 2008).

Blake i Mouton su obuku za menadžere tj. lidere provukli kroz dve ose: jedna je briga za ljude i druga je briga za rezultate. Kombinacijom te dve osnovne orijentacije kod lidera može se izvesti pet osnovnih stilova: autoritarni (9,1), humani (1,9), oslabljeni (1,1), kompromisni (5,5) i timski menadžment (9,9). Ova shema je prikazana u grafikonu br 8.



Grafikon 8: Leaderska i menadžerska mreža, adaptirano prema Balke RR, McCanse AA (1991) *Leadership dilemmas: grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company

Pristup liderstvu u menadžerstvu kao prečišćenoj teoriji sa uredno struktuisanim nizom preporuka za efektivno poslovanje je jedna vrsta preporuke za način funkcionisanja i lidera i menadžera. Zapravo, stil liderstva i menadžerstva je uvek onaj stil koji daje maksimalne rezultate.

ETIČKO LIDERSTVO

Na kraju ovog istraživanja, posebna pažnja će biti usmerena ka etičkom liderstvu. Početkom sedamdesetih godina prošlog veka, Greenleaf je razvio paradokslan pristup liderstvu koji je nazvan liderstvo u službi drugih (engl. servant leadership) jer po njemu osoba koja je lider mora da prođe kroz period služenja drugima. Za etiku liderstva je najvažniji odnos lider-sledbenik. Principi etičkog liderstva su prikazani u grafikonu 4.



Grafikon 9: Etičko liderstvo-principi

adaptirano prema Northouse Pg. (2008). *Liderstvo-teorija i praksa*

Zašto je etički princip u liderstvu važan? To je stoga što lideri imaju moć i moraju da imaju umeće upravljanja tuđim delanjem na dovoljno prihvatljiv način da se sledbenici ne osećaju ugroženim. Kod menadžmenta se sprovodi zadatak u delo, etičke norme postoje ali je rezultat ispred nekih drugih odnosa. Dobar menadžer ne mora biti i etičan (iako je to poželjno) za razliku od dobrog lidera za koga je poželjno da je moralan u meri da bude dovoljno altruističan i da svoje potrebe stavi u službu drugih. Time se lakše meri i uspeh. Dobar lider je posvećen izgradnji zajednice i traga za ciljevima koji se slažu sa ciljevima grupe i sledbenika. Time karakterne osobine kao što su hrabrost, iskrenost, pravičnost i odanost dobijaju na značaju.

Pitanje šta je liderstvo a gde počinje menadžment je univerzalno pitanje za koje u poslednje vreme raste interes među ekonomistima. Ovi fenomeni zaslužuju podjednaku pažnju i akademskih i populističkih studija i članaka. Liderstvo i menadžment su procesi a ne pojave. Za liderstvo je vezan koncept moći, kao potencijala za ostvarivanje uticaja.

U proučavanju lidera postoji nekoliko pravaca: pravac zasnovan na osobinama lidera, pravac zasnovan na ponašanju lidera, onaj zasnovan na moći i uticaju lidera, situacioni pristup liderstvu i integrativni pristup.

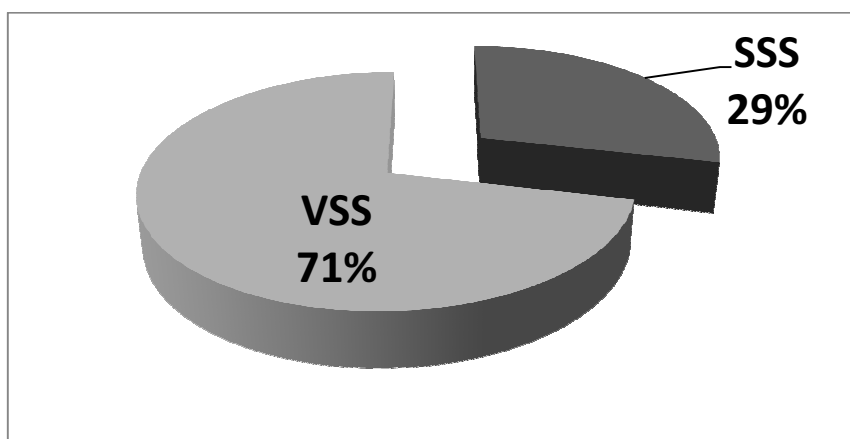
Nema pravila o upravljačkim odlikama ali njihovo posedovanje povećava šansu da će vođa biti uspešan. Ipak, ni tada uspeh nije garantovan. Da li je neko lider ili menadžer zavisi od pozicije a na osnovu karakternih osobina ali zavisi i od situacije. Jer, jedno ponašanje može biti savršeno prikladno za određeno vreme i prostor ali neprikladno za druge sredine.

Supstituciona teorija umanjuje značaj i lidera i menadžera već kao konstantu postavlja karakteristike zadatka ili organizacije koje sprečavaju rukovodioca da se ponaša na određen način ili poništavaju efekte njegovog delovanja.

Realnost ipak nameće potrebu da postoje lideri i menadžeri. Prva kategorija nema hijerarhijske nivoe već samo situacione pozicije, dok menadžment ima najmanje tri nivoa odlučivanja koji se i međusobno razlikuju. Sa druge strane, od velike je važnosti kakve su performanse tima sa kojima i lider i menadžer radi.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Ovom anketom je obuhvaćeno 35 ispitanika, starosne dobi 24 do 77 godina (srednja starosna dob je bila 41. 9 godina). Ukupno je bilo anketirano 18 muškaraca srednje starosne dobi 41. 7 godina i 17 žena srednje starosne dobi 42.1 godina. Što se tiče sociološkog aspekta, struktura ispitanika prema školskoj spremi i procentualnoj distribuciji je prikazana u grafikonu 10. Iz pomenutog grafikona se vidi da je 10 ispitanika imalo srednju stručnu spremu a 25 visoku stručnu spremu.



Grafikon 10: Struktura ispitanika prema završenoj školskoj spremi

Legenda: SSS-srednja stručna sprema, VSS-visoka stručna sprema

Ukupan rezultat Upitnika o dimenzijama kulture je bio 3.57 za celu posmatranu grupu. Muškarci su imali ukupan rezultat 3.43 a žene 3.7; stručna sprema ne utiče na svest o dimenzijama kulture jer su ispitanici pokazali gotovo iste rezultate tj. razlika je statistički zanemarljiva (srednja stručna sprema vs. visoka stručna sprema 3.5 vs. 3.6).

Dimenzija kulture	Ukupan rezultat	Rezultat pojedinačno
Izbegavanje neizvesnosti	2, 51	2, 86
		2, 17
Distanca moci	5, 17	4, 46
		5, 89

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

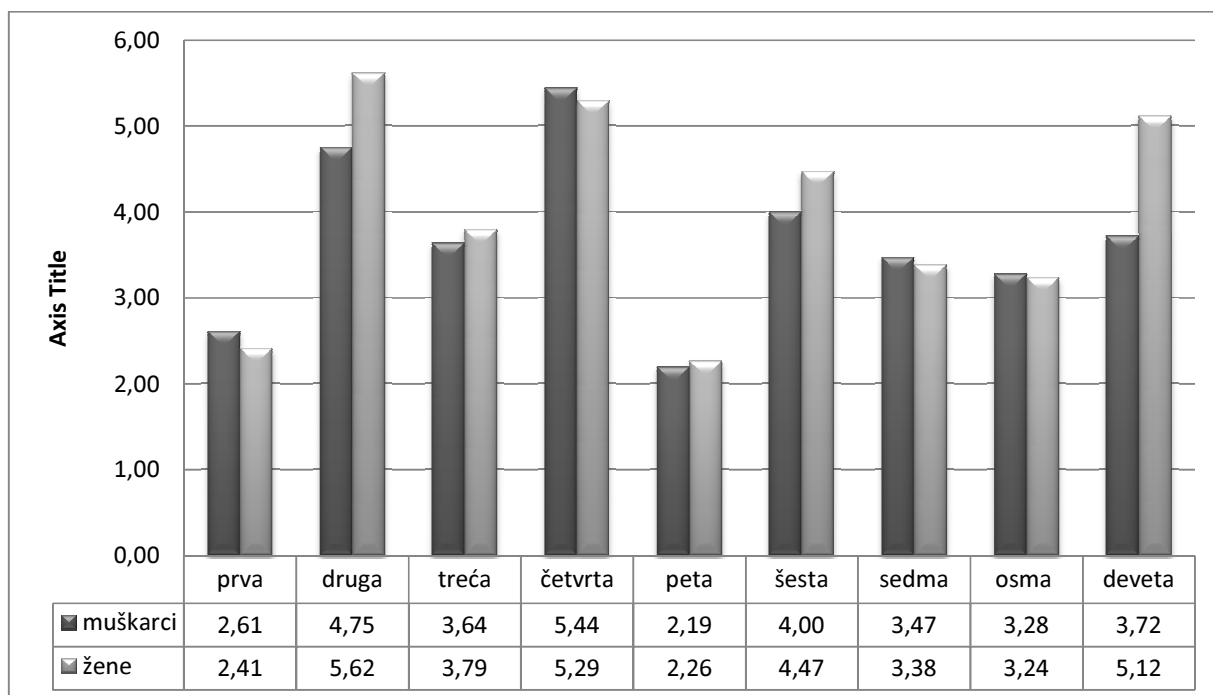
Institucionalni kolektivizam	2, 91	4, 51
		2, 91
Kolektivizam u grupi	5, 37	5, 20
		5, 54
Jednakost polova	2, 23	2, 0
		2, 46
Upornost	4, 23	3, 71
		4, 74
Okrenutost budućnosti	3, 43	3, 49
		3, 37
Usmernost na rezultate	3, 26	3, 31
		3, 09
Opređeljenost za humanost	4, 40	4, 40

Tabela 8: Rezultat Upitnika o dimenzijama kulture

Na linearnoj skali rezultata Upitnika o dimenzijama kulture prikazani rezultati su uglavnom oko sredine.

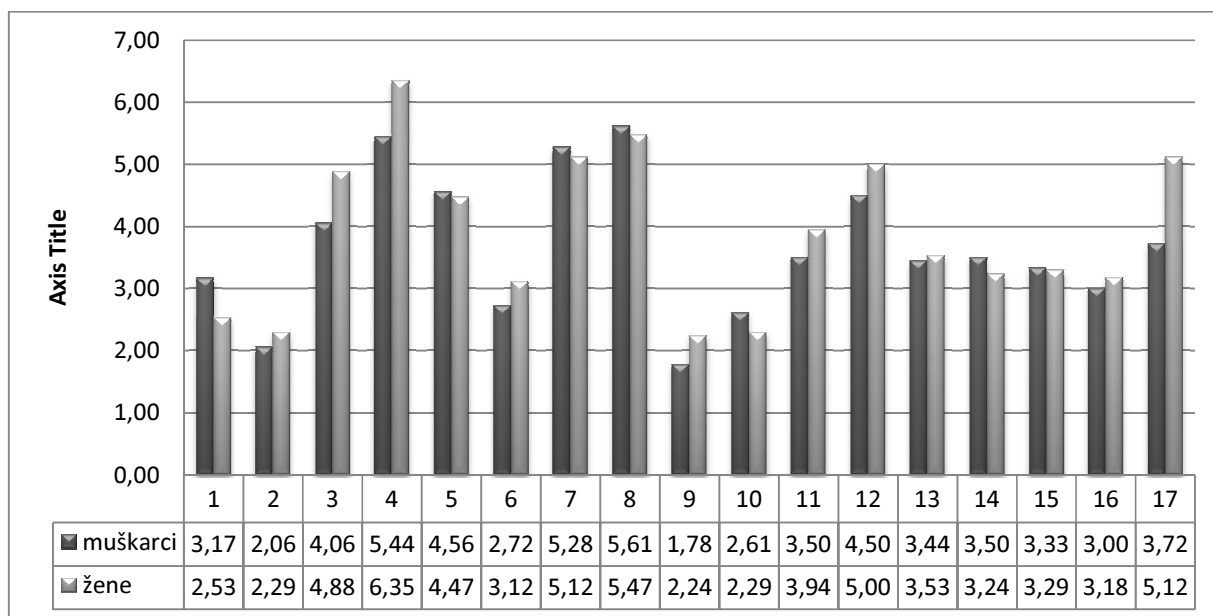
Dobijeni rezultati su potom ukrštani prema polnoj pripadnosti jer se radilo o dve grupe koje su imali statistički prihvatljivu starosnu pripadnost. Time smo dobili poređenje koje je respektovalo pripadnost polnoj grupi i mogućnost da proverimo hipotezu da ne postoji razlika u stavovima o dimenzijama kulture po ovom osnovu.

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA



Grafikon 11: Kvantitativno iskazani rezultati prema polnoj strukturi a u odnosu na dimenzije kulture

Legenda: prva: Izbegavanje neizvesnosti; druga: Distanca moci; treća: Institucionalni kolektivism; četvrta: Kolektivism u grupi; peta: jednakost polova; šesta: Upornost; sedma: Okrenutost budućnosti ; osma: Usmernost na rezultate; deveta: Opredeljenost za humanost



Grafikon 12: Kvantitativno iskazani rezultati prema polnoj strukturi a u odnosu na sva pitanja iz Upitnika o dimenzijama kulture

U grafikonu 12. su prikazani rezultati odgovora na svih sedamnaest iskaza ili stavova po pitanjima koja su data u tabeli 2. Upadljiva razlika postoji u odgovoru na pitanje koje se odnosi na brigu društva o drugima (muškarci vs. žene 3.72 vs. 5.12) kao i na pitanje "U ovom društvu roditelji se ponose individualnim dostignućima svoje dece" gde su se žene uglavnom potpuno složile (5.44 vs. 6.35)

Ovaj upitnik ima svoja ograničenja jer nije prihvatljiv za tumačenje na opšte društvenom ili globalnom organizacionom nivou za celu Srbiju. Ovo je skraćena verzija upitnika GLOBE istraživanja koja je Northouse izneo u celosti u svojoj knjizi „Liderstvo: teroija i praksa“ koja je poslužila kao osnovna smernica za ceo ovaj rad.

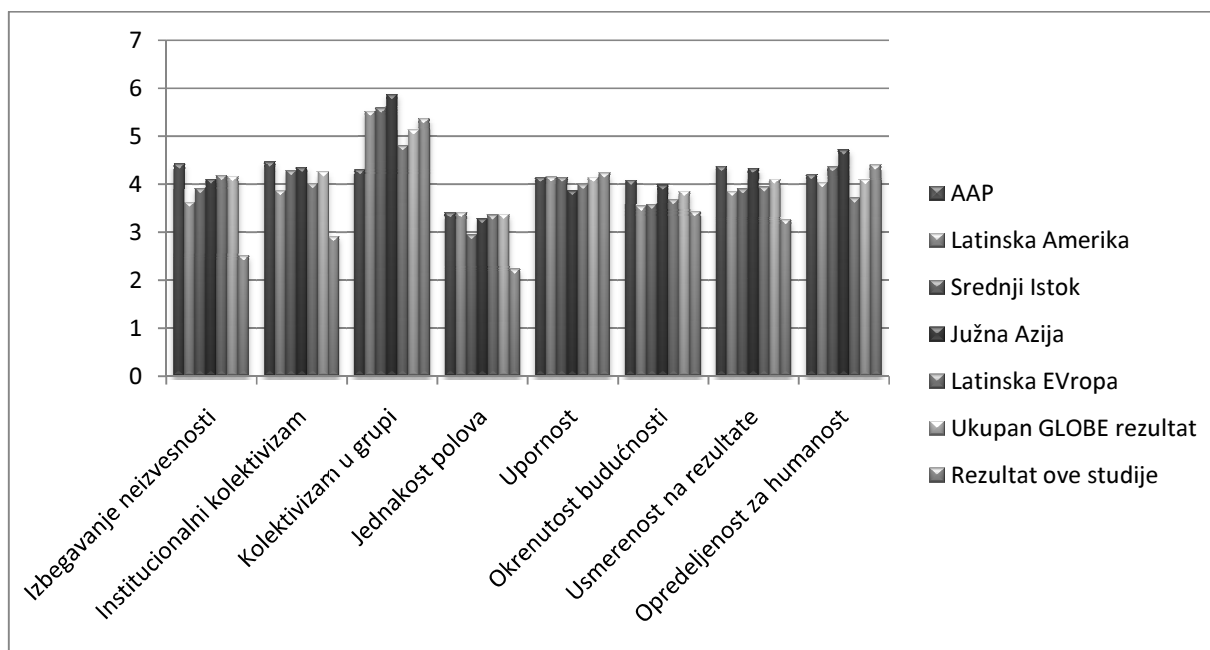
Rezultati GLOBE studije su prikazani kroz dominantne grupe (nordijska i germanska Evropa su zbog sličnih stavova po pitanju poželjnih profila liderstva, prikazani kroz Anglo-Američku grupu (AAP) i pokazali su sledeće rezultate:

UTICAJ DIMENZIJE KULTURE U DEFINISANJU POŽELJNOG PROFILA LIDERA

Globe dimenzija kulture	AAP	Latinska Amerika	Srednji Istok	Južna Azija	Latinska Evropa	Ukupan GLOBE rezultat	Rezultat ove studije
Izbegavanje neizvesnosti	4,42	3,62	3,91	4,10	4,18	4,16	3,51
Institucionalni kolektivizam	4,46	3,86	4,28	4,35	4,01	4,25	2,91
Kolektivizam u grupi	4,30	5,52	5,58	5,87	4,80	5,13	5,37
Jednakost polova	3,40	3,41	2,95	3,28	3,36	3,37	2,23
Upornost	4,14	4,15	4,14	3,86	3,99	4,14	4,23
Okrenutost budućnosti	4,08	3,54	3,58	3,98	3,68	3,85	3,43
Usmerenost na rezultate	4,37	3,85	3,90	4,33	3,94	4,10	3,26
Opređenost za humanost	4,20	4,03	4,36	4,71	3,71	4,09	4,40

Tabela 9: Uporedni rezultati GLOBE studije i ovog ispitivanja

Posebni rezultati za regione koji su vezani za dimenziju „Distanca moći“ nisu dostupni u studiji GLOBE već je dat rezultat za celu studiju i on je potpuno isti kao rezultat ove studije: 5.17



Grafikon 13. Rezultati istraživanja u odnosu na posebno iskazane dimenzije kulture

Kao što se i vidi iz grafikona 13, velika razlika u dobijenim rezultatima postoji za sledeće dimenzije kulture: Izbegavanje neizvesnosti, institucionalni kolektivizam, usmerenost na rezultate i jednakost polova.

Ova studija slučaja je pokazala da ispitanici smatraju da ne postoji osećaj sigurnosti i potpuna vladavina zakona i prava u društvu. Rezultat je daleko ispod onog koji su pokazali ostali ali je najbliži onom koji su pokazali Srednji Istok, Istočna Evropa i Latinska Amerika. Ipak, rezultat koji se odnosi na okrenutost budućnosti ukazuje na potrebu pojedinca da planira svoju budućnost i to je jednako izražena potreba kao što je to slučaj u drugim delovima sveta ali još uvek daleko od one koje su iskazali ispitanici Anglo-Američke grupe, Germanske ili Nordijske Evrope. Ovaj rezultat je i dalje mnogo bolji od onog koji su pokazali pripadnici grupe Istočne Evrope.

Ono što ohrabruje je zapravo isti rezultat u dimenziji „Kolektivizam u grupi“ kao i u drugim delovima sveta, što znači da je pojedinac lojalan grupi (porodici ili zajednici) i to je više izraženo nego u na primer Anglo-Američkom području, Germanskoj ili Nordijskoj Evropi. Ovakav visok rezultat pokazuju Konfučijska Azija, Istočna Evropa, Latinska Amerika, Srednji Istok i Južna Azija.

Za razliku od toga, upornost je najjača dimenzija koju su istakli ispitanici. Oni veruju da je ovo društvo upornih i obzirnih ljudi. Takav rezultat je pokazan i u Istočnoj Evropi i Germanskoj Evropi i daleko je ispred svih drugih zemalja, posebno ispred Nordijske Evrope. Iznenadujuće je da je usmerenost na rezultate obeshrabrujuća jer ispitanici ne veruju da će trud i rad u ovom društvu doneti rezultat kojim će biti zadovoljni. Na taj način, stiče se utisak da je respekt prema nacionalnom trunkusu a vezano za upornost, obezvređenja sumnjom da će ista biti nagrađena.

Takođe, najbolji rezultat koji se mogao dobiti i koji je viši od GLOBE rezultata je opredeljenost za humanost. Takve rezultate su pokazali Srednji Istok, Južna Azija i Subsaharska Afrika.

RAZLIKE O SHVATANJU DIMENZIJA KULTURE MEĐU POLOVIMA

Posebno bi trebalo obratiti pažnju na odgovore koje su dali muškarci i žene po nekim pitanjima. Kod većine pitanja, razlike gotovo da i ne postoje. Žene i muškarci su stav prema polnoj pripadnosti ocenili gotovo jednako (2.19 vs 2.26) što ukazuje da nema polnih predrasuda u ispitivanoj grupi. Ipak, neki rezultati pokazuju značajnu razliku shodno polnoj pripadnosti.

Upadljiva je razlika u odgovoru na pitanje „ U ovom društvu, ljudi uopšteno ne brinu o drugima“ a koji kvantifikuje dimenziju „Opredeljenost za humanost“ gde je pokazano da muškarci smatraju da je pokazana briga zadovoljavajuća ali žene smatraju da je briga nedovoljna (3.72 vs 5. 12). Ovo ukazuje na činjenicu da su žene pokazale veću empatiju prema okolini.

Interesantno je da su na pitanja koja kvantifikuju dimenziju „Jednakost polova“, iako su rezultati bili približni, muškarci odgovarali da je šansa vezana za školovanje za devojčice jednaka kao i za dečake dok su žene pokazale čvršći stav po ovom pitanju. Za razliku od njih, žene veruju da je šansa da se kasnije muškarci nađu na rukovodećem položaju daleko veća nego što tu istu priliku dobijaju žene. Muškarci imaju blaži stav po ovom pitanju i nisu potpuno sigurni da je ovaj problem toliko polarizovan.

Takođe, žene su procenile da je moć koncentrisana na vrhu i da je u našem društvu poslušnost po svaku cenu prihvatljiv model ponašanje većine, dok su muškarci smatrali da distanca moći nije toliko polarizovan stav.

ZAKLJUČAK

Ova studija je imala za cilj da iznese lične stavove pojedinaca o društvu u kome se nalaze a vezano za svih devet dimenzija kulture koje je preporučio GLOBE multicentrična studija. Ovakvo istraživanje nikada nije rađeno u Srbiji a naša zemlja nije ni bila uključena u ovo istraživanje u vreme kada se ono sprovodilo. Northouse (2008) savetuje, shodno stavovima istraživača, da Upitnik o dimenzijama kulture koji se saastoji od 17 pitanja a koji kvantifikuje dimenziju kulture jednog društva i zajednice, treba upotrebiti upravo na ovaj način: kroz studiju slučaja i kao pilot projekat kojim se „opipava“ puls nacije. Sledeći korak bi bio da se Upitnik sprovede na većem broju ispitanika, uključujući lidere kompanija ili zajednica, i tada je preporuka da se koristi isti upitnik koji je upotrebljen u GLOBE studiji.

Drugi cilj je bio da se na osnovu dobijenih odgovora a analagijom sa uputstvima iz GLOBE studije odredi poželjan profil lidera za naše društvo isključivo na osnovu dimenzija kulture. Prema rezultatima ove studije, a shodno osnovnim profilima globalno orijentisanog liderstva, poželjan profil lidera u našem okruženju trebao bi da ima izraženo:

1. humano orijentisano liderstvo,
2. potom odbrambeno liderstvo,
3. autonomno liderstvo,
4. harizmatično liderstvo
5. timsko liderstvo
6. participativno liderstvo

Poželjan lider u našem okruženju mora prvenstveno da brine o drugima i da to istakne kao svoju najjaču osobinu, da ima empatiju posebno prema vulnerabilnim grupama i svojim zaposlenima. Ipak, lider na ovim prostorima po svaku cenu mora da pokaže ponašanje kojim obezbeđuje svoju poziciju što podrazumeva samoorijentaciju, čuvanje položaja, autokratiju, autonomnost, čvrste stavove i nezavisnost. Čini se da je takav profil poželjan jer je svest o izbegavanju neizvesnosti na prilično niskom nivou pa se od lidera očekuje tumačenje zakonskih i svih drugih normativnih okvira delanja svakog pojedinca.

Na donjem delu lestvice poželjnih osobina su harizma lidera jer se lider na ovim prostorima ne inspiriše svoje sledbenike na visoke rezultate jasno određenih ključnih vrednosti. Ta osobina podrazumeva vizionarstvo a okrenutost ka budućnosti u dimenzijama kulture je ocenjena na niskom nivou. Ova osobina podrazumeva i žrtvovanje ali ne i upornost koja je odlika autonomnog liderstva što se slaže sa rezultatima koji su ispitanici pokazali.

I na kraju, timski rad je označen kao korisna osobina jednako kao participativno odlučivanje. To se od lidera na ovim prostorima očekuje ali ispitanici nisu u svojim stavovima uopšte to izneli kao osobinu prepoznatu kao dominantni opis lidera u našem društvu. Čak

nasuprot, distancu moći su opisali kao polarizovanu kategoriju i jasno su je definisali kao dimenziju karakterističnu za više društvene slojeve.

Jednakost polova je izražena, i nema polne diskriminacije jer i žene i muškarci obuhvaćeni ovim istraživanjem pokazali su gotovo iste rezultate. Oba pola smatraju da u našem društvu i žene i muškarci (tj. i devojčice i dečaci) imaju istu šansu za uspeh i školovanje ali da je kasnije, rukovodeća pozicija uglavnom namenjena muškarcima. Stoga je ukupan rezultat vezan za ovu dimenziju kulture nizak jer su na istoj strani skale muškarci kao rukovodioci ali i ogromna šansa za devojčice za jednako tretiranje pri školovanju i edukaciji.

Ova studija je pilot studija na uzorku koji je preporučen za ovu vrstu Upitnika o dimenzijama kulture. Slična studija se nikada nije sprovodila na ovim prostorima pa ni i u regionu i ostavlja se prostor za dalja istraživanja u ovoj oblasti. Takođe, konkretan doprinos ove studije je pokušaj da se definiše profil poželjnog lidera na ovim prostorima što je po prvi put urađeno.

LITERATURA

- Adler N. J. , Bartholomew S. (1992) Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*. 6:52-65.
- Aleksić A. (2007) *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*. Sociologija, XLIX: 2.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Arnold S. (2009). IFRS risk planning and controls execution. *Journal of Accountancy*, 9:1594
- Bain, J. S. (1964). *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Balke RR, Mc Canse AA (1991) *Leadership dilemmas:grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*, 15th printing, 1962. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1):99–120.
- Barney JB. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Bass BM (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership:a survey of theory and research*. New York: Harper and Row.
- Bennis WG, Nanus B (1985). *Leaders: the strategies for taking chance*. New York: Harper and Row
- Berens IV, Cooper SA, Ernst LK, Martin CR, Myers S, Nardi D, Pearmen RR, Segal M, Smith MA. (2001) *Quick guide to the 16 personality types in organization*. Huntington Beach, CA:Telos
- Bowman, E. H. , Singh, H. and Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: history and evolution. In Pettigrew, A. , Thomas, H. Whittington, R. (eds), *Handbook of Strategy and Management*
- Burt RS. (2001). Attachment, decay, and social network. *Journal of Organizational Behavior* 22(6): 619–643.
- Burt R.S. (2007). Secondhand brokerage: evidence on the importance of local structure for managers, bankers, and analysts. *Academy of Management Journal* 50(1):119–148.
- Burt RS. (2008). Information and structural holes: comment on Reagans and Zuckerman. *Industrial and Corporate Change* 17(5): 953–969.

- Chandler, A. D. Jr (1962). *Strategy and Structure*. Garden City, NY: Doubleday.
- Drfman P. W. , Hanges P. J. , Brodbeck F. C. (2004). Leadreship and cultural variation: the identification of culturally endorced leadership profiles. In: House R. J. , Javidan M. (2004). Overview of GLOBE. In House R. J. et al. *Culture, leadership and organization: The GLOBE study of 62 societies*. Thosend Oaks, Sage publication CA: 669-728.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M. and Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84–110.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288–307.
- Fayol H. (1916) *General and industrial management*. London. Sage
- Fisher BA (1974) *Small group decision making: communication and the group process*. New York: McGraw Hill.
- French JR, Raven B (1959). *The basis of social power*. In: Cartwright D. *Studies in social power*. AnnArbor MI: Institute for Social Research
- Freud S (1938) *The basic writings of Sigmund Freud*. New York: Modern Library
- Furrier O, Thomas H, Goussevskaia A. (2007). The structure and evaluatio of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *Int. Journal of Management Review* 2008;10(1):1-23
- Grant, R. M. (1991). *Contemporary Strategic Analysis*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Greenleaf RK. *Servent leadership. (2002) A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist
- Gregersen, H.B. , Morrison A. J. , Black, J. S. (1998) *Developing Leaders for the Global Frontier* , MIT Sloan Management Review, Fall, 21-32.
- Hennart, J. -F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361–374.
- Hennart, J. -F. and Park, Y. R. (1993). Greenfield vs. acquisition: the strategy of Japanese investors inthe United States. *Management Science*, 39, 1054–1070.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. *Internatio*
- Hitt, M. A. , Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*, 3rd edition. Cincinnati: South-Western.
- Hofer CW, Schendel D. (1978). *Strategy Formulation:Analytical Concepts*. West: St. Paul, MN.

- Hofstede G. (2001) Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations according nations. Thousand Oaks, CA
- Hogg MA (2001). *A social identity theory of leadership*. Personality and Social Psychology Review, 5:184-200.
- Hoskisson, R. E. , Hitt, M. A. , Wan, W. P. and Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25, 417–456.
- House R. J. , Hanges P. J. , Javidan M. , Dorfman P. W. , Gupta V. Culture, Leadership and Organization: The GLOBE study of 62 societies. (2004): Sage publication CA.
- House R. J. , Javidan M. (2004). Overview of GLOBE. In House R. J. et al. Culture, leadership and organization: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, Sage publication CA:9-28.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2004). *Exploring Corporate Strategy*, Harlow: Prentice Hall Europe.
- Jung CM (1993) *Psychological types*. In VD Laszlo (Ed) The basic writings of CG Jung, 290-357. New York:modern Library
- Katz RL. (1955) *Skills of effective administrator*. Harvard Business Review, 33(1), 33-34.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319–332.
- Kotter JP. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York. Free press
- Kroeger O., Thuesen JM., Rutledge H. (2002) *Type talk at work*. New York: Vintage
- Learned, E. P. , Christensen, C. R. , Andrews, K. R. and Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lutovac M., Tošić D (2006) Biznis plan za elektronsko poslovanje VŠET, Beograd
- Lord R. , Maher K. J. (1991). Leadership and information processing: linking perceptions and performance. Boston: Unwin-Everyman.
- Maccoby M. (2003). *The Productive Narcissist: the promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway
- Mahoney, J. T. and Pandian, J. R. (1992). The resourcebased view within the conversion of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363–380.
- *Management*. (2004) London: Sage.
- Mason, E. C. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, 29, 61–74.
- Mason, E. C. (1949). The current status of the monopoly problem in the United States. *Harvard Law Review*, 62, 1265–1285.

- Mayer JD, Caruso DR, Salovey P (2000) *selecting a measure of emotional intelligence. The case of ability scales*. In: Bar On JD, Parker A (ed) *The handbook of emotional intelligence*, New York : Jossey Bass, 320-342.
- McGee, J. , Thomas, H. and Wilson, D. (2005). *Strategy: Analysis & Practice*. London: McGraw-Hill.
- Miljević M. (2007). Metodologija naučnog rada. Filozofski fakultet, Istočno Sarajevo
- Mintzberg, H. (1975) *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, July-August, pp. 49-61.
- Mintzberg, H. (1979) *Structuring of Organizations*, Printince Hall.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). Of strategy, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mumford MD. , Zaccaro SJ. , Connelly MS, Marks MA. (2000). *Leaders as creators conclusions and future directions*. *Leadership Quarterly*, 2, 289-315.
- Nag R, Hambrick DC, Chen MJ. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition on the field. *Strategic Management Journal* 28(9): 935-955.
- Northouse PG. (2008). *Liderstvo-teorija i praksa*. Data status, Beograd
- Penrose ET. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley: New York.
- Phelan, S. E. , Ferreira, M. and Salvador, R. (2002). The first twenty years of the *Strategic Management Journal*. *Strategic Management Journal*, 23, 1161-1168.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61, 214-228.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501. 20 © Blackwell Publishing Ltd 2007
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Ramos-Rodriguez AR, Ruiz-Navarro J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25, 981-1004.
- Ronda Pupo G. A., Guerras Martin L. A. (2012) Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008 : a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33:162-188.
- Rost JC (1991). *Leadership for XXI century*. New York: Praeger

- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. and Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy. In Rumelt, R. P., Schendel, D. E. and Teece, D. J. (eds), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan. Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper.
- Smith JA, Foti RJ (1998) *A pattern approach to the study of leader emergence*. *Leadership Quarterly*, 9(2):147-160.
- Stogdill RM (1984) *Personal factors associated with leadership: A survey of literature*. *Journal of Psychology*; 25:35-71.
- Stogdill RM. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Nicolas Brealey Publishing.
- Watson C, Hoffman LR. (2004). *The role of task related behaviour in the emergence of leaders*. *Group and Organization Management*, 29(6):659-685.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171–180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.
- Zaleznik, A. (1977) *Managers and Leaders: Are They Different?* *Harvard Business Review*, May-June: 67-78.

UPITNIK O DIMENZIJAMA KULTURE

Ovaj Upitnik je preuzet iz Northouse (2008) zajedno sa uputstvom za korišćenje i evaluaciju