

NACIONALNA KULTURA KAO DETERMINANTA STAVOVA O STILOVIMA LIDERSTVA

*Nikola Vasilic**, Visoka škola tehničkih strukovnih studija, Čačak
Pavle Brković, Srednja ekonomska škola, Čačak

Sažetak: Nacionalna kultura predstavlja sistem vrednosti, pretpostavki, verovanja, normi i stavova koje pripadnici jedne nacije imaju prema ključnim pitanjima i problemima koji su specifični za istorijsku prošlost te nacije. Shodno tome, nacionalna kultura je bitna determinanta stilova liderstva, jer od pretpostavki, stavova i načina na koje pripadnici jedne nacije percipiraju lidere i njihovo ponašanje, zavisi i koji će se liderski stil pokazati kao najefikasniji. Osnovni cilj ovog rada je utvrđivanje značajnosti i vrste uticaja nacionalne kulture na stavove o transformacionom i transakcionom liderstvu. Glavni instrument za sprovođenje istraživanja je upitnik, koji je putem mejla dostavljen na adrese 140 ispitanika. Rezultati višestruke regresione analize pokazuju da izbegavanje neizvesnosti ima signifikantan, negativan uticaj na stavove o transformacionom stilu liderstva. U regresionom modelu u kome su stavovi o transakcionom liderstvu zavisna varijabla, dimenzije kao što su kolektivism i ženske vrednosti jedine imaju statistički značajne, negativne efekte. Preostale testirane varijable imaju statistički nesignifikantne efekte na stavove o stilovima liderstva.

Ključne reči: nacionalna kultura, liderstvo, transformaciono liderstvo, transakciono liderstvo, stavovi, Hofstede.

NATIONAL CULTURE AS A DETERMINANT OF ATTITUDES ABOUT LEADERSHIP STYLES

Abstract: National culture represents a system of values, assumptions, beliefs, norms and attitudes that members of a nation have towards key issues and problems, which are a representative of the historical past of that nation. Consequently, national culture is an essential determinant of leadership styles, since the assumptions, attitudes and ways in which members of a nation perceive leaders and their behavior depends on which leadership style proves to be the most effective one. The aim of this paper is to determine the significance and type of influence of national culture on the attitudes on transformational and transactional leadership. The main instrument for conducting the

* nikola.vasilic.visoka@gmail.com

research is a questionnaire, which was sent via e-mail to the address of 140 respondents. The results of the multiple regression analysis show that uncertainty avoidance has a significant, as well a negative impact on the attitude of the transformational style of leadership. In the regression model in which the views on transactional leadership depend on the variable, the dimension of collectivism and female values only have statistically significant, negative effects. The remaining tested variables have statistically insignificant effects on the attitudes on leadership styles.

Key words: national culture, leadership, transformational leadership, transactional leadership, attitudes, Hofstede.

JEL classification: Z10, Z13

1. UVOD

Kultura je fenomen koji se provlači kroz sve segmente društvenog života, počev od porodice, preduzeća, profesije, pa do čitave nacije. U ovom istraživanju akcenat će biti na nacionalnoj kulturi i njenom uticaju na preferencije u pogledu stilova liderstva. Brojni autori, poput Kluckhohna, Hofstede, Trompenarsa, bavili su se nacionalnom kulturom i njenim značajem za društveno-ekonomske pojave. Kluckhohn nacionalnu kulturu percipira kao skup šablonski utvrđenih načina razmišljanja, osećanja i reagovanja, prisvojenih i emitovanih primarno preko simbola, konstituišući distinktivna postignuća grupacija ljudi, uključujući njihova otelotvorenja u artefaktima (Kluckhohn, 1951). Osnovu svake kulture čine ideje, nastale kao produkt istorijskog nasleđa i vrednosti koje proizilaze iz tih ideja. Hofstede nacionalnu kulturu tumači kao kolektivno programiranje uma, na osnovu kojeg se jedna grupa ljudi razlikuje od druge grupe ljudi (Hofstede, 2001, p. 1). Trompenars definiše kulturu kao način na koji grupe ljudi rešavaju probleme i dileme koje se pred njih postave (Trompenaars & Hampden, 1997, p. 20). Ono što povezuje sve ove definicije je to da nacionalna kultura predstavlja sistem pretpostavki, vrednosti, verovanja, stavova i normi. Međutim, taj sistem nije univerzalno primenjiv u svakoj zemlji i od strane svih nacija, već se njegovi atributi razvijaju pod uticajem specifičnih okolnosti karakterističnih za istorijsku prošlost samo jedne nacije. Konkretno, svaka nacija poseduje samo njoj svojstvene vrednosti, pretpostavke, verovanja, stavove i norme. Ova saznanja su vrlo važna u razmatranjima koja se tiču stilova liderstva. Tako jedan stil liderstva može biti izuzetno efikasan u Velikoj Britaniji, dok u nekoj drugoj zemlji, kao što je Turska, može imati negativne implikacije. Razumljivo je da u kulturama zapadnih zemalja, kao što su Sjedinjene Američke Države i Velika Britanija, ljudi u većoj meri preferiraju liberalnije stilove liderstva, jer je demokratija vekovima u tim državama dominantan oblik društvenog uređenja. S druge strane, takav stil liderstva može

dovesti do velikog nezadovoljstva zaposlenih ukoliko se primenjuje u kulturama zemalja Bliskog istoka, koje stotinama godina egzistiraju kao zemlje sa diktatorskim režimom ili kao monarhije. U takvim državama, primena stilova liderstva svojstvenih kompanijama zapadnih zemalja može naići na veliki otpor radnika koji preferiraju više autokratski nastrojene lidere.

Osnovni cilj istraživanja je utvrđivanje korelacije između dimenzija nacionalne kulture i stavova o stilovima liderstva, kao i ispitivanje značajnosti i jačine efekata dimenzija nacionalne kulture na stavove o transformacionom i transakcionom stilu liderstva.

Rad se sastoji iz tri dela. Prvi deo se odnosi na pregled literature iz oblasti nacionalne kulture i liderstva. Izvršena je klasifikacija i obrazloženje Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture, uz identifikovanje ključnih karakteristika transformacionog i transakcionog liderstva. U ovom delu postavljene su istraživačke hipoteze koje će biti testirane empirijskim istraživanjem. U okviru drugog dela prikazana je metodologija istraživanja. Istaknute su karakteristike uzorka i upitnika korišćenog u istraživanju, kao i nezavisnih i zavisnih varijabli čije su relacije predmet analize. U trećem delu prikazani su rezultati korelacione i višestruke regresione analize, na osnovu kojih će biti prihvaćene ili odbačene prethodno postavljene istraživačke hipoteze.

2. PREGLED LITERATURE

2.1. HOFSTEDEOVE DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE

Brojna empirijska istraživanja u oblasti nacionalne kulture dovela su do konstituisanja dimenzija nacionalne kulture. Upravo ove dimenzije predstavljaju vrednosti i pretpostavke na osnovu kojih se nacionalne kulture međusobno razlikuju. Većina empirijskih istraživanja u oblasti nacionalne kulture zasnovana je na radu Kluckhohna i Strodtbecka, prema čijem viđenju dimenzije nacionalne kulture obuhvataju pretpostavke, vrednosti, verovanja, norme i stavove društva prema ključnim pitanjima i problemima sa kojima se suočava, kao što je pitanje odnosa prema distribuciji moći u institucijama (Janićijević, 2013, pp. 553-554). Najveći doprinos razvoju koncepta nacionalne kulture ostvario je holandski istraživač u oblasti menadžmenta Gert Hofstede (Geert Hofstede), koji nacionalnu kulturu definiše kao kolektivno programiranje uma, na osnovu kojeg se jedna grupa ljudi razlikuje od druge grupe ljudi (Hofstede, 2001, p. 1). Hofstede je 80-tih godina prošlog veka sproveo obimno istraživanje na uzorku od preko sto hiljada radnika kompanije IBM u preko 40 zemalja. Kao rezultat tog istraživanja, nastale su danas dobro poznate četiri dimenzije nacionalne kulture, koje predstavljaju skup pretpostavki, vrednosti, verovanja,

stavova i normi kao kriterijuma za razlikovanje kultura među nacijama: distanca moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam/kolektivizam i muške/ženske vrednosti (Hofstede, 2001, pp. 26-28).

Distanca moći odražava percepciju društva u pogledu distribuiranja moći u institucijama i organizacijama. U kulturama sa visokom distancom moći, nejednaka distribucija moći doživljava se kao važan mehanizam uspešnog funkcionisanja svakog sistema, za razliku od kultura sa niskom distancom moći, u kojima se superiornost nadređenih percipira kao barijera za implementaciju ideja, vizija i korisnih promena u organizacijama.

Da li je društvo spremno da se uhvati u koštac sa nepoznatim ili ne, pitanje je na koje odgovor daje dimenzija *izbegavanje neizvesnosti*. Kulture sa visokim izbegavanjem neizvesnosti imaju popriličnu odbojnost prema nečemu sa čim se po prvi put susreću, dok se u nacijama sa niskim izbegavanjem neizvesnosti na nepoznato gleda kao na šansu da se bude još bolji (Janićijević & Marinković, 2015).

Dimenzijom *individualizam/kolektivizam* rešava se pitanje odnosa između pojedinca i kolektiva (Hofstede & Bond, 1984). Individualističke kulture su karakteristične po tome što pojedinac izdiže sebe iznad kolektiva, usmeravajući pažnju na realizovanje sopstvenih ciljeva, nezavisno od toga kako će se to reflektovati na čitav kolektiv. U kolektivističkim kulturama pojedinac je spreman da se odrekne svojih interesa, želja i ciljeva zarad prosperiteta čitavog kolektiva. Zbog toga, pojedinac biva nagrađen za svoju lojalnost, tako što kolektiv brine o njemu kada se nađe u nezgodnoj situaciji.

Dimenzija *muške/ženske vrednosti* pokazuje u kojoj meri pripadnike jedne nacije karakterišu muške, odnosno ženske osobine. U muškim kulturama, muškarci i žene poseduju osobine svojstvene muškarcima, kao što su: visoko samopouzdanje, agresivnost, želja za profesionalnim napredovanjem, boljom zaradom. U ženskim kulturama, među muškarcima i ženama preovladavaju ženske karakteristike, poput nežnosti, skromnosti, posvećenosti porodici, favorizovanja prijateljske atmosfere i sl.

2.2. STILOVI LIDERSTVA

U literaturi postoje različite interpretacije pojma liderstva. Liderstvo predstavlja sposobnost pojedinca da „iskoči” iz sopstvene kulture, kako bi inicirao evolutivne promene, adaptivnog karaktera (Schein, 2010, p. 366). Liderstvo obuhvata set sposobnosti, veština i znanja koje pružaju mogućnost pojedincu da utiče, motiviše i osposobi druge ljude da aktivno doprinose efikasnosti i uspehu organizacije u kojoj rade (House et al., 2004, p. 63). Liderstvo podrazumeva proces uticaja pojedinca na grupe pojedinaca radi ostvarivanja zajedničkih

ciljeva (Northouse, 2013, p. 5). Jedna grupa autora smatra da se liderstvo može posmatrati kao sposobnost pojedinca da svojim fizičkim izgledom, harizmom, inteligencijom, empatijom i ostalim karakteristikama koje se stiču rođenjem utiče na druge ljude. S druge strane, na liderstvo se gleda kao na proces sastavljen od precizno određenih faza, što implicira da se liderske veštine mogu steći kroz formalno i neformalno obrazovanje (Ibid). Liderstvo je socijalna kategorija, pa su stoga odnosi među ljudima i postojanje grupe (kolektiva) neophodan preduslov postojanja liderstva. Liderstvo pretpostavlja i nejednaku distribuciju moći u grupi, jer, da bi pojedinac mogao da aktivira i usmerava napor i ponašanje sledbenika, on mora posedovati viši nivo moći. Različite strategije ponašanja koje lideri primenjuju za potrebe ostvarivanja ciljeva nazivaju se stilovi liderstva (Porter-O'Grady, 2003). Lideri su prinuđeni da svoje stilove prilagođavaju u zavisnosti od specifičnosti okruženja, ciljeva, situacije i problema sa kojima se suočavaju. Sa intenziviranjem procesa globalizacije i širenjem poslovanja preko nacionalnih granica veliki značaj dobija koncept kulturološki povezanog liderstva (culturally-linked leadership). Ovaj koncept zahteva od lidera da se prilagodi različitim kulturološkim okruženjima (Jogulu & Wood, 2008), koja kreiraju različite kulturološke profile ljudi. Ako bi lider u kulturama sa izraženim ženskim vrednostima primenjivao stil orijentisan na ljude, imao bi punu podršku sledbenika, dok bi u muškim kulturama takav stil liderstva bio neefektivan. Shodno tome, lider će biti efektivan samo ukoliko se ponaša na način koji preferiraju pripadnici određenog kulturološkog podneblja.

U literaturi su se izdiferencirali različiti pristupi i teorije o liderstvu, počev od teorije „velikog čoveka“ ("great man" theory), teorije ličnosti (trait theory), teorije zasnovane na ponašanju lidera (behavioural theory), kontigentni (situacioni) pristup liderstvu (contingency theory), participativno liderstvo (participative theory), liderstvo transformacije (transformational leadership) i teorije razmene (transactional leadership) (Amanchukwu, Stanley & Olorube, 2015; Stojanović-Aleksić, 2007). U ovom istraživanju akcenat će biti na liderskim stilovima koncipiranih od strane MacGregor Burns (1978), koje je kasnije popularizovao Bass (1985). Reč je o transformacionom i transakcionom liderstvu, stilovima koji su prvobitno razvijeni u okviru političke sfere u cilju pravljenja distinkcije između različitih tipova političkih lidera. Bass, najznačajniji predstavnik ovog pravca, transformacionog lidera vidi kao čoveka koji je sposoban da kroz veću aktivaciju intelektualnih kapaciteta sledbenika i vođenjem računa o profesionalnim i socijalnim potrebama svakog pojedinca, razvije kod sledbenika osećaj za viši, grupni cilj (Bass, 1997). S druge strane, transakcioni lider je osoba koja koristi formalne mehanizme podsticanja (novčane nagrade, pregovaranje, sankcije) sledbenika na realizaciju formulisanih ciljeva. Ključne dimenzije transformacionog liderstva su:

inspiraciona motivacija, aktivacija intelektualnih kapaciteta, razmatranje individualnih potreba, idealizovan uticaj (Bass, 1985, pp. 481-482; Barling, Loughlin & Kelloway, 2002), dok se kod transakcionog liderstva izdvajaju: nagrade, aktivno i pasivno upravljanje, slobodno ponašanje (Bass, 1996, p. 12).

Transformacioni lider poseduje viziju budućeg stanja organizacije i visok nivo optimizma povodom njene implementacije, čime inspiriše sledbenike da ga prate u dostizanju te vizije, uz punu podršku koju mogu očekivati od njega u realizaciji svojih aktivnosti. Transformacioni lideri ohrabruju sledbenike da što više uposle svoje intelektualne kapacitete, jer svakog sledbenika vide kao potencijalni izvor novih mišljenja i ideja koje mogu biti od pomoći u sprovođenju zadataka (Pfeifer & Love, 2004). Transformacioni lider ne gleda sledbenike sa visine, već im u svakoj prilici iskazuje poštovanje i poverenje, trudeći se da na taj način kreira prijatnu radnu atmosferu. Transformacioni lider posvećuje punu pažnju svakom sledbeniku pojedinačno, vodeći računa da zadaci budu usklađeni sa njihovim intelektualnim i fizičkim mogućnostima. Ovakav lider će dati sve od sebe da pridobije i one članove kolektiva koji su na margini, odnosno koji se nisu na pravi način integrisali sa ostalim članovima (Bass & Steidlmeier, 1999). Transformacioni lider je spreman da inicira, često neophodne radikalne promene u organizaciji, ne bojeći se da za eventualni neuspeh snosi odgovarajuće posledice.

Transakcioni lider samostalno donosi odluke i definiše ciljeve, očekujući od sledbenika da ih bespogovorno sprovode. Zauzvrat, u zavisnosti od uspešnosti u implementaciji odluka, sledbenici mogu očekivati od lidera nagradu ili kaznu (Reid, Flin & Mearns, 2008). Osim nagrađivanja, transakcioni lider primenjuje strategije aktivnog i pasivnog menadžmenta putem izuzetaka (Howell & Avolio, 1993). Aktivni menadžment putem izuzetaka je stil liderstva baziran na monitoringu i kontroli ponašanja sledbenika, s ciljem da se izbegnu potencijalne greške. Radi se o preduzimanju korektivnih akcija *ex ante*, odnosno pre nego što dođe do pojave ozbiljnih problema. Pasivni menadžment putem izuzetaka predstavlja *ex post* reakciju na već nastale probleme. Lider preduzima korektivne akcije kako bi eliminisao ili ublažio negativne posledice novonastalih problema (Gilani, Cavico & Mujtaba, 2014). Strategija slobodnog ponašanja (*laissez-faire*) podrazumeva odsustvo liderstva. Lideri koji primenjuju ovu strategiju distanciraju se od bilo kakve odgovornosti za aktivnosti realizovanih od strane sledbenika. Celokupna odgovornost za odlučivanje delegirana je na sledbenike, što može dovesti do loših rezultata ukoliko sledbenici ne poseduju dovoljno iskustva i znanja neophodnog za odlučivanje (Eagly, Mary, Schmidt & Van Engen, 2003). Ovaj stil karakteriše odsustvo podrške i pomoći sledbenicima u procesu zadovoljenja potreba, kao i povratne informacije o kvalitetu njihovog rada.

2.3. NACIONALNA KULTURA SRBIJE

Geert Hofstede je svojim istraživanjem obuhvatio veliki broj zemalja, pa i Republiku Srbiju. Rezultati njegovog istraživanja pokazuju da građani Republike Srbije visoko ocenjuju dimenziju distanca moći, čiji je skor 86/100, što znači da se nejednaka distribucija moći prihvata kao nešto prirodno. Preferira se centralizacija odlučivanja, a ljudi na nižim pozicijama očekuju od pretpostavljenih da im tačno kažu šta treba da rade. Idealni lider je razumni autokrata. Srpska nacionalna kultura je izrazito kolektivistička sa skorom 75/100. Fokus je na lojalnosti i odricanju zarad dobrobiti čitavog kolektiva, što najbolje odražava poznata sentence: *svi za jednog, jedan za sve*. Idealan je lider koji primenjuje liberalnije stilove ponašanja. Građane Srbije relativno bolje odslikavaju ženske vrednosti u odnosu na muške, što znači da se vrednuju jednakost, solidarnost, kvalitet porodičnog života, prijateljska atmosfera na poslu, a kao značajan motivator ističe se slobodno vreme. Zbog toga se u ovakvim kulturama favorizuju liberalniji stilovi liderstva, slični transformacionom. Najvišu vrednost u Srbiji, sa skorom 92/100, ima dimenzija izbegavanje neizvesnosti. Građani Srbije imaju izraženu averziju prema riziku; drže se pisanih pravila i standarda; poseduju neobjašnjivu potrebu da naporno rade (iako to nekad nije potrebno), kako bi ih drugi doživeli kao vredne i posvećene. Za njih je sigurnost najznačajniji izvor motivacije.

2.4. UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA STILOVE LIDERSTVA

Od navedenih dimenzija nacionalne kulture, prema Hofstedeu, najznačajnija je distanca moći, jer utiče na nivo participacije zaposlenih u odlučivanju. Centralizacija moći lidera svojstvena je transakcionom lideru, koji nije sklon delegiranju važnih zadataka i odgovornosti na podređene. Ukoliko bi lider u ovakvim kulturama pokušao da uključi zaposlene u proces donošenja odluka, delegirajući im autoritet, zaposleni bi takvog lidera percipirali kao nekompetentnog, jer smatraju da je rukovodilac plaćen da misli. Suprotno, u kulturama sa niskom distancom moći, očekivani stil liderstva je transformacioni. Ljudi u ovakvim kulturama imaju negativan stav prema ideji visoke koncentracije moći u jednoj osobi, pošto se to percipira kao diktatorski i nedemokratski i smatraju da je racionalnije i efikasnije da moć odlučivanja bude delegirana na više ljudi (Hofstede, 2001, pp. 102-106).

H₁: *Distanca moći značajno determiniše preferencije radnika prema transakcionom stilu liderstva i averziju prema transformacionom stilu liderstva.*

U zemljama gde je stepen izbegavanja neizvesnosti na višem nivou, zaposleni su manje spremni da preuzmu rizik i odgovornost pri donošenju odluka (Hofstede, 2001, pp. 160-175). Oni preferiraju jasno postavljene standarde,

instrukcije i uputstva, jer je to način da izbegnu greške u obavljanju zadataka. Posledično, lideri će nastojati da delegiraju jasne zadatke i predoče potencijalne beneficije koje podređeni mogu ostvariti za postignut uspeh. Pored toga, u zemljama sa visokim izbegavanjem neizvesnosti radnici imaju averziju prema inovacijama koje lider unosi u poslovanje. Za njih je najbolja situacija *status quo*, sve dok stvari funkcionišu kako treba (Sadiq, 2011). Pošto ove karakteristike istovremeno opisuju i transakcioni stil liderstva, moguće je postaviti sledeću hipotezu:

H₂: *Izbegavanje neizvesnosti značajno determiniše preferencije radnika prema transakcionom stilu liderstva i averziju prema transformacionom stilu liderstva.*

U izrazito kolektivističkim kulturama fokus je na prijatnoj radnoj atmosferi, dobrim međuljudskim odnosima i kolektivnim ciljevima, dok u individualističkim kulturama članovi organizacije teže da svojim radom, znanjem i veštinama ostvare lične ciljeve (Janićijević, 2013, pp. 559-560). U kolektivističkim kulturama, ljudi se često poistovećuju sa svojim radnim organizacijama, posmatrajući kompaniju u kojoj rade kao deo sebe i deo svoje ličnosti, pa ovo uslovljava i viši nivo odgovornosti lidera prema zaposlenima, u smislu da lider često ima odgovornost da obezbedi blagostanje za zaposlene, a oni zauzvrat njemu i organizaciji pružaju bezrezervnu podršku i lojalnost (Hofstede, 2001, pp. 235-240). Iz priloženog se može zaključiti da su karakteristike kolektivističkih kultura, u kontekstu liderskih stilova, bliže transformacionom liderstvu.

H₃: *Kolektivizam značajno determiniše preferencije radnika prema transformacionom stilu liderstva i averziju prema transakcionom stilu liderstva.*

Pripadnici izrazito muških kultura preferiraju vrednosti kao što su: agresivnost, postignuće, sticanje materijalnih dobara, dok je u ženskim kulturama naglasak na međuljudskim odnosima, kvalitetu života i brizi za druge ljude (Powel & Johnson, 1995). Izazovni poslovi koji pružaju mogućnost za dokazivanje i napredovanje su atraktivni u zemljama sa izraženim muškim vrednostima. Zbog toga je transakcioni stil liderstva, koji podrazumeva nagrađivanje radnika na osnovu njihovih rezultata, svojstven muškim kulturama. Mogućnost razvijanja prijateljskih relacija, timski rad i saradnja su vrednosti koje se cene u ženskim kulturama, pa će rukovodioci želiti da se konsultuju sa radnicima i da ih uključe u proces donošenja odluka (Salami & Ufoma, 2016). Navedene karakteristike rukovodilaca u ženskim kulturama su slične osobinama transformacionih lidera.

H₄: *Ženske vrednosti značajno determinišu preferencije radnika prema transformacionom stilu liderstva i averziju prema transakcionom stilu liderstva.*

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. OPIS UZORKA

Uzorak na kojem je sprovedeno istraživanje sastoji se od 140 ispitanika, kojima su upitnici dostavljeni elektronskim putem. Od ukupnog broja ispitanika, 65% su žene, a 35% muškarci. Obrazovna struktura ispitanika je sledeća: 62% su fakultetski obrazovani, 13% je sa visokom školom i 25% je sa završenom srednjom školom.

3.2. UPITNIK

Upitnik se sastoji iz 3 dela. Prvi deo čini 20 konstatacija o dimenzijama nacionalne kulture. Drugi deo je sastavljen od 10 konstatacija vezanih za utvrđivanje liderskih stilova. U trećem delu navedene su konstatacije uz pomoć kojih su dobijene opšte informacije o ispitanicima iz uzorka nad kojima je sprovedeno istraživanje. Za svaku od navedenih konstatacija, ispitanicima je ponuđeno pet odgovora i to: 1 - u potpunosti se ne slažem sa datom tvrdnjom, 2 - ne slažem se sa datom tvrdnjom, 3 - niti se slažem, niti se ne slažem sa datom tvrdnjom, 4 - slažem se sa datom tvrdnjom, 5 - u potpunosti se slažem sa datom tvrdnjom, od kojih će oni zaokružiti samo jedan.

Konstatacije vezane za nacionalnu kulturu baziraju se na upitniku korišćenom u radu Wu, Taylor & Chen (2001) i Yoo, Donthu & Lenartowicz (2011) uz odgovarajuća prilagođavanja potrebama ovog istraživanja. Za utvrđivanje liderskih stilova korišćen je standardizovan MLQ upitnik razvijen od strane Bass (1985), uz izvesna modifikovanja u skladu sa potrebama empirijskog istraživanja. Ovim upitnikom transformaciono liderstvo se ocenjuje na osnovu pet konstatacija za svaku od njegovih ključnih dimenzija: idealizovan uticaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualno razmatranje. Ponašanje transakcionih lidera se utvrđuje na sličan način, tako što se ocenjuje po pet konstatacija za svaku dimenziju transakcionog liderstva: kontigentno nagrađivanje, aktivni menadžment putem izuzetaka, pasivni menadžment putem izuzetaka i slobodno ponašanje (Jogulu, 2010).

3.3. METODE STATISTIČKE OBRADÉ PODATAKA

Nad prikupljenim podacima primenjene su osnovne metode statističke analize: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, višestruka regresiona analiza. Deskriptivnom statistikom utvrđene su aritmetička sredina i standardna devijacija za posmatrane varijable. Korelacionom analizom je ispitano u kojoj meri su promene u stavovima o liderskim stilovima povezane sa promenama u dimenzijama nacionalne kulture. Identifikovanje vrste i jačine uticaja

nacionalne kulture na transformaciono i transakciono liderstvo izvršeno je primenom višestruke regresione analize (Pallant, 2009). Obrada prikupljenih podataka realizovana je pomoću programa *IBM SPSS v.20* i *MS Excel*.

3.4. NEZAVISNE I ZAVISNE VARIJABLE

Tabela 1

Nezavisne varijable - dimenzije nacionalne kulture

Dimenzije nacionalne kulture	Konstatacije
Distanca moći	Ljudi na višim pozicijama donose odluke bez konsultacija sa ljudima na nižim pozicijama.
	Ljudi na višim pozicijama izbegavaju bilo kakav vid druženja sa ljudima na nižim pozicijama.
	Ljudi na nižim pozicijama se ne protive odlukama koje su doneli ljudi na višim pozicijama.
	Ljudi na višim pozicijama ne delegiraju značajne zadatke ljudima na nižim pozicijama.
Izbegavanje neizvesnosti	Prilikom obavljanja posla uvek pratim instrukcije i procedure.
	Pravila i propisi su izuzetno značajni, jer mi stavljaju do znanja šta se od mene očekuje.
	Od velike mi je važnosti da znam da ću u organizaciji raditi na neodređeno vreme, jer mi to garantuje sigurnost radnog mesta.
	Ne prijaju mi stres i tenzija na poslu.
Kolektivizam	Spreman sam da žrtvujem sopstveni interes zarad kolektiva.
	Dobrobit kolektiva je mnogo važnija od ličnih ciljeva i interesa.
	Uvek sam lojalan kolektivu, iako moji lični ciljevi trpe zbog toga.
	Prvo realizujem aktivnosti od kojih će čitavom kolektivu biti bolje, pa se nakon toga posvećujem ličnim ciljevima.
Ženske vrednosti	Postojanje prijateljske atmosfere na radnom mestu mi je od velike važnosti.
	Mogućnosti za napredovanje i veću platu nisu nešto od čega zavisi moj ostanak u organizaciji.
	Žene su okrenute porodici, dok su muškarci u većoj meri posvećeni karijeri.
	Mogućnost sticanja novih znanja i veština mi nije od velike važnosti.

Napomena. Prikaz autora

Tabela 2
Zavisne varijable – stavovi o stilovima liderstva

Stilovi liderstva	Konstatacije
Transformaciono liderstvo	Rukovodilac me stalno podstiče da maksimalno iskoristim svoja znanja i veštine za obavljanje posla. (Preferiram)
	Rukovodilac mi uvek pomaže da pronađem smisao u poslu kojim se bavim. (Preferiram)
	Rukovodilac me uvek podstiče, kao i moje kolege, da uvek slobodno iznosimo svoja mišljenja i ideje. (Preferiram)
	Rukovodilac u velikoj meri obraća pažnju na radne uslove. (Preferiram)
	Rukovodilac se ne plaši da rizikuje i sposoban je da donosi brze odluke kada je to neophodno. (Preferiram)
Transakciono liderstvo	Rukovodilac mi tačno kaže šta je to što treba da radim da bih bio nagrađen. (Preferiram)
	Rukovodilac nije sklon uvođenju promena, već dozvoljava da se radi na isti način kao i uvek. (Preferiram)
	Rukovodilac se slaže sa bilo čim što radnici urade. (Preferiram)
	Rukovodilac nije sklon da preduzima ništa novo niti da menja, sve dok stvari funkcionišu kako treba. (Preferiram)
	Rukovodilac pruža radnicima priznanja/nagrade za ciljeve koji su postigli. (Preferiram)

Napomena. Prikaz autora

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Podaci o aritmetičkoj sredini i standardnoj devijaciji prikazani su u Tabeli 3. Najveće vrednosti aritmetičke sredine imaju izbegavanje neizvesnosti i transformacioni stil liderstva, što znači da među ispitanicima najveći stepen saglasnosti postoji kod konstatacija koje opisuju ove dve varijable. Vrednost standardne devijacije je najveća za kolektivizam i transakcioni stil liderstva, što implicira da za konstatacije koje opisuju ove dve varijable postoji najveća ujednačenost (homogenost) stavova ispitanika.

Tabela 3

Deskriptivna statistika

Varijable	M	SD
Distanca moći	12.4000	1.90932
Izbegavanje neizvesnosti	13.8339	1.75849
Kolektivizam	12.5189	1.97453
Ženske vrednosti	12.7946	1.38116
Transformacioni stil liderstva	19.5786	1.50419
Transakcioni stil liderstva	9.6200	2.30536

Napomena. Analiza autora upotrebom statističkog softvera SPSS

Rezultati korelacione analize dati su u Tabeli 4. Između distance moći i transformacionog liderstva postoji nesigifikantna i negativna korelacija. Veza između distance moći i transakcionog liderstva je statistički nesigifikantna i pozitivna. Izbegavanje neizvesnosti je u statistički značajnoj, negativnoj korelaciji sa transformacionim stilom liderstva. Sa druge strane, prisutna je nesigifikantna, pozitivna veza između izbegavanja neizvesnosti i transakcionog stila liderstva. Statistički značajna i pozitivna korelacija postoji između ženskih vrednosti i transformacionog liderstva. Ženske vrednosti i transakcioni stil liderstva odražava sigifikantna, negativna korelacija.

Tabela 4

Korelaciona analiza

Varijable	Transformacioni stil liderstva	Transakcioni stil liderstva
Distanca moći	-0.027	0.085
Izbegavanje neizvesnosti	-0.342**	0.154
Kolektivizam	0.245**	-0.339**
Ženske vrednosti	0.200*	-0.355**

** Vrednost je sigifikantna na nivou $p < 0.01$

* Vrednost je sigifikantna na nivou $p < 0.05$

Napomena. Analiza autora upotrebom statističkog softvera SPSS

U Tabeli 5 predstavljeni su rezultati višestruke regresione analize, gde su kao zavisne varijable korišćene transformaciono liderstvo i transakciono liderstvo. Rezultati pokazuju da distanca moći ima statistički beznačajan uticaj na transformaciono liderstvo ($\text{sig} > 0.05$). Izbegavanje neizvesnosti ima statistički značajan i negativan uticaj na transformaciono liderstvo ($B = -0.292$, $\text{sig} < 0.05$). Kolektivizam i ženske vrednosti imaju nesigifikantne efekte na transformaciono liderstvo, jer je u oba slučaja $\text{sig} > 0.05$. Odnos između nezavisnih i zavisnih varijabli može se opisati pomoću koeficijenta determinacije (R^2), koji za transformaciono liderstvo iznosi 0.153. To govori da je svega 15.3% varijabiliteta stavova o transformacionom liderstvu određeno

nacionalnom kulturom. Ostatak promjenljivosti ove zavisne varijable može se objasniti delovanjem faktora koji nisu obuhvaćeni testiranim modelom.

Distanca moći i izbegavanje neizvesnosti imaju statistički nesignifikantan ($\text{sig} > 0.05$) uticaj na transakciono liderstvo. Ženske vrednosti i kolektivizam imaju statistički značajne, negativne efekte na transakciono liderstvo, jer je u oba slučaja B koeficijent negativan, a $\text{sig} < 0.05$. Koeficijent determinacije (R^2) za ovaj model iznosi 0.180, što znači da je samo 18% varijabiliteta stavova o transakcionom liderstvu determinisano nacionalnom kulturom. Ni u jednom slučaju nije prisutan problem multikolinearnosti, jer je $\text{VIF} < 10$ (Cohen, 1988).

Tabela 5

Višestruka regresiona analiza (zavisne varijable: transformaciono liderstvo i transakciono liderstvo)

Transformacioni stil liderstva				
Varijable	R^2	Sig	B	VIF
Distanca moći	0.153	0.399	-0.070	1.104
Izbegavanje neizvesnosti	0.153	0.001	-0.292**	1.118
Kolektivizam	0.153	0.079	0.152	1.176
Ženske vrednosti	0.153	0.320	0.089	1.261
Transakcioni stil liderstva				
Varijable	R^2	Sig	B	VIF
Distanca moći	0.180	0.683	0.034	1.104
Izbegavanje neizvesnosti	0.180	0.735	0.028	1.118
Kolektivizam	0.180	0.005	-0.241**	1.176
Ženske vrednosti	0.180	0.002	-0.272**	1.261

** Vrednost je signifikantna na nivou $p < 0.01$

Napomena: Analiza autora upotrebom statističkog softvera SPSS

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Distanca moći ima statistički nesignifikantan uticaj na transformaciono i na transakciono liderstvo, što znači da distanca moći nije značajna odrednica sklonosti radnika ka odgovarajućim liderskim stilovima. Kako su oba rezultata statistički nesignifikantna, hipoteza H_1 je odbačena. Izbegavanje neizvesnosti ima statistički značajne, negativne implikacije na transformacioni stil liderstva, dok su efekti izbegavanja neizvesnosti na transakcioni stil liderstva statistički beznačajni. Na osnovu toga može se zaključiti da dimenzija izbegavanje

neizvesnosti determiniše negativan stav prema transformacionim liderima, što delimično potvrđuje hipotezu H_2 . Kolektivizam ima statistički nesignifikantan uticaj na transformaciono liderstvo. Sa druge strane, transakciono liderstvo je izloženo statistički značajnom, negativnom uticaju od strane pripadnika kolektivističkih kultura. Zbog statistički značajnog, negativnog uticaja na transakciono liderstvo i statistički nesignifikantog (ali sa relativno malim odstupanjem od gornje granice $\text{sig} = 0.08$), pozitivnog uticaja na transformaciono liderstvo, sledi da radnici u kolektivističkim kulturama preferiraju transformacioni stil liderstva. Time je hipoteza H_3 prihvaćena. Ženske vrednosti imaju statistički beznačajan uticaj na transformacioni stil liderstva, dok je uticaj ove dimenzije na transakcionu stil liderstva statistički značajan i negativan. Zbog toga u ženskim kulturama postoji negativan odnos prema transakcionom liderstvu. Hipoteza H_4 je delimično prihvaćena, jer se ženske vrednosti nisu pokazale kao značajna odrednica preferencija u pogledu transformacionog stila liderstva.

Pripadnici srpske nacionalne kulture imaju značajan otpor prema inovacijama, promenama postojećeg stanja, riziku i neizvesnosti, zbog čega će najbolje rezultate postići lideri transakcije, odnosno lideri orijentisani na zadatke. Definisane jasne procedure i instrukcije za izvršavanje zadataka, obećanje nagrada za uspešno obavljen posao biće osnovni izvor motivisanja radnika na produktivniji rad. Srpska nacionalna kultura je u većoj meri ženska, jer su timski rad, prijatna radna atmosfera, skromnost, međusobno razumevanje i podrška važne pretpostavke uspešnog izvršavanja zadataka. Da bi u ovakvim uslovima lider uspeo da ostvari proklamovane ciljeve, neophodno je da se fokusira na međuljudske odnose. Ispunjavanje kolektivnih ciljeva i napredak čitave organizacije imaju prioritet u odnosu na pojedinačne uspehe i interese, što implicira da radnici u Srbiji preferiraju lidera transformacije. Pošto srpsku nacionalnu kulturu opisuju dimenzije koje različite stilove liderstva objašnjavaju kao efektivne, postoji potreba koncipiranja hibridnog stila liderstva kao kombinacije karakteristika transformacionog i transakcionog stila liderstva. Jasna pravila, procedure, uputstva i standardi za obavljanje radnih zadataka stvaraju rasterećene i prijatne uslove za rad, bez stresa i razmišljanja o potencijalnim greškama. Radnici mogu bez ustezanja, na osnovu jasno definisanih koraka, da izvršavaju radne obaveze. S druge strane, lider mora da poštuje kolektivističku svest radnika, potrebu za druženjem i timskim radom, tako što će delegirati zadatke koji zahtevaju angažovanje radnika različitih profesija - zadatke kod kojih je odluka jednog člana tima u sprezi sa odlukama svih ostalih članova, čime je postignut cilj da uspešno realizovan zadatak zavisi od mišljenja, ideja i znanja svih članova tima (kolektiva). Želja radnika za druženjem i razvijanjem prijateljskih relacija se može vrlo jednostavno zadovoljiti, a imaće dobar efekat i na veću produktivnost radnika. Dovoljno je

da se samo jedan mali deo kompanije preuredi u prostoriju za zabavu i razonodu, u kojoj bi radnici mogli da predahnu i da uz druženje i igru povrate energiju neophodnu za ostatak radnog vremena. Dobar primer je kompanija Filip Moris (engl. *Philip Morris*) koja je svojim radnicima pružila mogućnost da se u pauzama tokom radnog vremena rasterete uz partiju bilijara, stonog tenisa, fudbala, video igrice.

Izuzetno niski koeficijenti determinacije u slučaju oba leaderska stila ne pružaju mogućnost da se izvede pouzdan zaključak o tome da nacionalna kultura, sa svojim dimenzijama, ima značajan uticaj na stavove u pogledu leaderskih stilova. Postoje i drugi faktori koji se moraju uključiti u analizu, kao što su nivo obrazovanja, uticaj porodice, pola. Istraživanja koja su se bavila proučavanjem uticaja nacionalne kulture na stilove liderstva pokazuju da ljudi sa višim nivoima obrazovanja žele veću samostalnost u donošenju odluka i generalno u poslu kojim se bave, što implicira primenu liberalnijih stilova liderstva (Kotur & Anbazhagan, 2014; Green, Chavez, Lopez & Gonzalez, 2011). Odnos roditelja prema deci, u značajnoj meri predodređuje kako će se to dete sutra, kao odrastao čovek, odnositi prema autoritetima. Deca odrasla u patrijahalnim porodicama sklonija su prihvatanju autoritarnijih stilova liderstva, za razliku od porodica u kojima ne postoji dominantna figura u vaspitanju (Popper & Maysel, 2003). Pored porodice i stručne spreme, pol je takođe bitna determinanta odnosa prema autoritetu. Smatra se da su žene kao pripadnice „slabijeg“ pola sklonije prihvatanju autokratskog liderstva, jer se u takvom okruženju osećaju prijatnije i bezbednije (Barbuti, Susan, Gina & David, 2007; Green, Chavez, Lopez & Gonzalez, 2011).

Dobijeni rezultati predstavljaju dobru osnovu za dalja istraživanja u cilju otklanjanja ograničenja istraživanja. Prvo, podaci su prikupljeni elektronskim putem, pa se postavlja pitanje verodostojnosti odgovora ispitanika na postavljena pitanja. Drugo, podaci su prikupljeni jednokratno, u jednoj tački vremena, čime je onemogućeno praćenje eventualne promene odnosa između posmatranih varijabli. Treće, istraživanje je ograničeno isključivo na efekte Hofstedeovog koncepta nacionalne kulture. Uz to, analizirane su četiri od ukupno šest dimenzija nacionalne kulture. Četvrto, ograničenje mogu predstavljati i primenjene metode merenja dimenzija nacionalne kulture i leaderskih stilova. Naime, svaka dimenzija nacionalne kulture merena je preko četiri pitanja, dok je svaki stil liderstva meren preko pet pitanja. Da bi se povećala verodostojnost dobijenih rezultata, neophodno je proširiti set pitanja pomoću kojih se mere testirane varijable.

REFERENCE

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), 71-83. doi:10.1007/s11199-006-9152-6
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130-139. doi:10.1037/0003-066X.52.2.130
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. Preuzeto sa http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930250310/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.rs&purchase_site_license=LICENSE_DENIED 2015 Mar 30.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, K. E. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *J Appl Psychol*, 87(3), 488-96. pmid:12090606
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Science*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychol Bull*, 129(4), 569-91. pmid:12848221
- Gilani, S. R., Cavico, F. J., & Mujtaba, B. G. (2014). Harassment at the Workplace: A Practical Review of the Laws in the United Kingdom and the United States of America. *Public Organization Review*, 14(1), 1-18.

- Green, M., Chavez, E., Lopez, D., & Gonzalez, F. (2011). The Impact of Education, Gender, Age and Leadership Experience on Preferences in Leadership. *Journal of Business & Leadership*, 7(1), 102-115.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage. Preuzeto sa [https://www.andrews.edu/services/jacl/article_archive/1_1_summer_2006/6_br_globe_\(2004\).pdf](https://www.andrews.edu/services/jacl/article_archive/1_1_summer_2006/6_br_globe_(2004).pdf) 2017 Oct 29.
- Janićijević, N., & Marinković, I. (2015). Empirical Testing of Hofstede's Measures of National Culture and Their Impact on Leadership in Four Countries. *Ekonomika preduzeća*, 264-278.
- Janićijević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta.
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-Linked Leadership Styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705-719.
- Kluckhohn, (1951). The Study of Culture. In *The Policy Sciences*. Stanford: Stanford University Press.
- Kotur, B., & Anbazhagan, S. (2014). The Influence of Education and Work-Experience on the Leadership Styles. *Journal of Business and Management*, 16(2), 103-110.
- Northouse, P. (2013). *Leadership, Theory and Practice*. Sage Publications.
- Pallant, J. (2009). *SPSS priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikro knjiga.
- Pfeifer, D., & Love, M. (2004). *Leadership in Aotearoa New Zealand; A Cross-Cultural Study*. Preuzeto sa http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/Pfeifer_Love.pdf 2017 Aug 17.
- Popper, M., & Maysseless, O. (2003). Back to Basics: Applying a Parenting Perspective to Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 14(1), 41-65.

- Porter-O'Grady, T. (2003). A different age for leadership, part 1: New context, new content. *J Nurs Adm*, 33(2), 105-10. pmid:12584463. doi:10.1097/00005110-200302000-00007
- Powel, P., & Johnson, J. (1995). Gender and DSS Design: The Research Implications. *Decision Support Systems*, 14(1), 27-58.
- Reid, H., Flin, R., & Mearns, K. (2008). Influence from the Top: Senior Managers and Safety Leadership. In *SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Exploration and Production* (1-5).
- Sadiq, A. (2011). A Study Of the Impact of National Culture on Transformational Leadership Practices in the Maldives. *AU Journal of Management*, 9(2), 1-11.
- Salami, C. G. E., & Ufoma, A. (2016). The Effect of Gender and Culture on Leadership Styles in Delta State Polytechnic, Ogwashi Uku Delta State. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 3(18), 25-40.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Trompenaars, F., & Hampden, T. (1997). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wu, M. Y., Taylor, M., & Chen, M. J. (2001). Exploring Societal and Cultural Influences on Taiwanese Public Relations. *Public Relations Review*, 317-336.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193-210.

Primljeno: 03.11.2017.

Odobreno: 25.12.2017.