



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME“
Godina izlaženja XLIX, br. 4, 2011. str. 527-543
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

UTICAJ ORGANIZACIONE KULTURE NA LIDERSTVO U ORGANIZACIJI

Prof. dr Nebojša Janićijević*

Rezime: U radu se objašnjava i operacionalizuje način na koji organizaciona kultura oblikuje stil liderstva u organizaciji. Kultura nameće određeni stil liderstva, budući da kreira referentni okvir u kome članovi organizacije interpretiraju i razumevaju svet oko sebe, i u kome oblikuju svoje ponašanje. Lider mora da se kreće unutar kulture i referentnog okvira koji ona nameće da bi bio prihvaćen i uspešan kao lider. Operacionalizacija ovog uticaja sprovedena je identifikovanjem tipičnih stilova liderstva u organizaciji koji će biti prihvaćeni i efikasni u određenim tipovima organizacionih kultura.

Ključne reči: organizaciona kultura, liderstvo, interpretacija, značenja.

Uvod

Liderstvo je pojedinačno najviše istraživani pojam u oblasti organizacionog ponašanja, pa i menadžmenta. To je, takođe, komponenta organizacionog ponašanja čiji je odnos sa organizacionom kulturom pobudio najveće interesovanje i inicirao najviše istraživanja, ali i kontroverzi. Odnos liderstva i organizacione kulture je od samih početaka istraživanja organizacione kulture bio posebno interesantan i značajan zbog svog dvosmernog karaktera (Schein, 2004; Alvesson, 2002). Niti kod jedne komponente organizacionog ponašanja sa kojom organizaciona kultura ima kauzalne odnose, nije toliko očigledno da su ti odnosi dvosmernog karaktera. Pri tome, da stvar bude još zanimljivija, uopšte nije jasno koja je komponenta u tom odnosu nezavisna, a koja je zavisna. Pitanje: da li organizaciona kultura determiniše lidera i njegov stil vođenja ili lider određuje i oblikuje kulturu, jedna je od najinteresantnijih i provokativnijih kontroverzi u menadžmentu. Ta kontroverza ni do danas nije razrešena, a pitanje je da li i može biti razrešena. Naime, ova kontroverza odslikava dva pogleda na istu relaciju iz dve vrlo različite perspektive organizacione kulture: strukturalnog funkcionalizma i interpretativizma (Martin, 2002, Alvesson, 2002).

* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu; e-mail: jnebojsa@eunet.rs

UDK 005.32, pregledni rad

Primljeno: 7.11.2011. Prihvaćeno: 26.12.2011.

Budući da u perspektivi strukturalnog funkcionalizma organizacija *ima* kulturu, koja se tretira kao jedan od menadžerskih alata za postizanje optimalnih performansi, jasno je da u toj perspektivi, lider oblikuje kulturu i da je liderstvo „starije“ od kulture. U perspektivi interpretativizma, međutim, organizacija *jeste* kultura jer sve u organizaciji jeste manifestacija njene kulture. U toj perspektivi jasno je da je kultura „starija“ od liderstva, odnosno da je i liderstvo samo jedna od manifestacija ili simbola kulture u kojoj se pojavljuje. Budući da se radi o dve paradigme kulture koje polaze od sasvim suprotnih aksiomatskih pretpostavki jasno je da između njih ne može biti diskusije koja bi rezultirala u nekom kompromisu.

U literaturi se može pronaći mnogo više istraživanja u kojima se organizaciona kultura izučava iz perspektive strukturalnog funkcionalizma, pa je i broj radova u kojima lider oblikuje kulturu značajno veći od broja radova u kojima kultura oblikuje lidera. Uočljiv je nedostatak kako teorijskih objašnjenja prirode uticaja organizacione kulture na liderstvo u organizacijama, tako i empirijskih potvrda tog uticaja. Stoga je cilj ovog eksplorativnog rada da pruži teorijsko objašnjenje mehanizma putem koga organizaciona kultura oblikuje lidera i njegov stil, kao i da, na osnovu tog objašnjenja, postavi hipoteze o uticaju kulture na liderstvo, koje bi se mogle empirijski testirati.

U radu će prvo biti definisana organizaciona kultura i predstavljen njen značaj i sadržaj. Zatim će biti definisano liderstvo i predstavljeni glavni pristupi u njegovom istraživanju. Sledi teorijsko objašnjenje načina na koji organizaciona kultura utiče na stil lidera. Na kraju će biti postavljene hipoteze o implikacijama određenih tipova organizacionih kultura na određene stilove liderstva.

Organizaciona kultura: pojam, značaj i sadržaj

Organizaciona kultura je najmoćnije sredstvo za razumevanje ponašanja ljudi u organizacijama. Za one koji su zainteresovani da odgonetnu tajnu uzroka ljudskih postupaka u organizacijama, bilo da su akademski istraživači organizacija, bilo da su menadžeri iz prakse, organizaciona kultura je nezaobilazna alatka. Ona omogućuje sveobuhvatno razumevanje ponašanja i odluka u organizacijama stoga što je ona u suštini – kolektivni sistem značenja. Jedna od bazičnih pretpostavki savremenih društvenih nauka jeste interpretativni karakter društvene realnosti i ponašanja ljudi u njoj (Fiske, Taylor, 1991). Ljudi ne reaguju na realnost koja ih okružuje na osnovu onakve kakva ona jeste, već na osnovu sopstvene interpretacije te realnosti. Interpretacija realnosti koja nas okružuje se vrši kroz pridavanje značenja pojavama, događajima, postupcima i ljudima, odlukama, stanjima i procesima. Ljudi zatim reaguju na osnovu značenja koje je su pridali objektu svoga reagovanja.

Značenja koja ljudi u organizacijama pridaju pojavama i događajima kako bi ih razumeli i kako bi na njih reagovali, su socijalno konstruisana (Geertz, 1973; Berger & Luckman, 1966). To znači da su nastala u procesu socijalne interakcije

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

Ljudi i da ih zajednički dele ljudi koji su u tim interakcijama učestvovali. Organizaciona kultura se može razumeti kao onaj deo značenja koja ljudi u organizacijama kreiraju kroz međusobne interakcije. Zbog toga, članovi organizacija na isti ili sličan način interpretiraju realnost koja ih okružuje i postupaju u toj realnosti. Razume se, organizaciona kultura uglavnom sadrži značenja pojava i događaja vezanih za život i rad u organizaciji, a retko značenja pojava u nekom drugom kontekstu (npr. porodica). U meri u kojoj organizaciona kultura u nekoj organizaciji postoji i u kojoj je jaka, članovi te organizacije će na isti ili sličan način razumevati ono što ih okružuje kako van same organizacije tako i unutar nje, ali će i na isti ili sličan način postupati u odnosu na to što ih okružuje. Sveobuhvatnost uticaja organizacione kulture na ponašanje ljudi u organizacijama dolazi otuda što je svaki pojedinačni postupak, reakcija ili odluka svakog člana organizacije uslovljena značenjem koji ljudima u organizaciji nameće organizaciona kultura.

Organizaciona kultura je vid iskustva koje je nagomilano u organizacijama i koje pomaže njenim članovima da se lakše snalaze u kompleksnom i neizvesnom svetu koji ih okružuje. Umesto da promišlja svaku situaciju u kojoj se nađe tokom dana u svojoj organizaciji, da bi na osnovu tog promišljanja preduzeo akciju ili doneo odluku, član organizacije poseže za iskustvom i znanjem koje mu nudi organizaciona kultura iz koga on brzo i jednostavno dobija ne samo značenje situacije nego i uputstva za svoje ponašanje.

Organizaciona kultura još uvek nema jedinstvenu definiciju. Neke definicije su više prihvaćene i citirane češće od drugih ali niti za jednu definiciju ne možemo reći da su opšte prihvaćene. Sintetizujući iskustva i elemente brojnih autora i njihovih definicija, možemo doći do sveobuhvatne, ali i operativne definicije pojma organizacione kulture. Organizacionu kulturu možemo definisati kao sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenja sveta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju.

Razumevanje pojma organizacione kulture podrazumeva da se uoče neke njene bitne i određujuće karakteristike (Martin, 2002; Alvesson, 2002). Prvo, organizaciona kultura je socijalni fenomen budući da nastaje kroz socijalne interakcije i da se ispoljava samo na nivou neke socijalne grupe. Drugo, stvaranje organizacione kulture traži dosta vremena budući da ona nastaje kroz nagomilavanje iskustva ljudi u organizacijama. Stoga se kultura teško i sporo menja, čemu takođe doprinosi i činjenica da je deo njenog sadržaja podsvesnog karaktera. Treće, kultura daje jedinstvenost organizaciji. Ona nastaje kao splet jedinstvenih iskustava članova organizacije usled kojih se organizacija razlikuje od svake druge u njenom okruženju. Četvrto, organizaciona kultura obezbeđuje osećaj izvesnosti, reda i sigurnosti članovima organizacije budući da svojim značenjima daje smisao pojava i stvari u organizaciji i oko nje.

U literaturi postoji određeno neslaganje, ne samo kad je reč o definiciji organizacione kulture, već i kada je reč o njenom sadržaju. Različiti autori su potencirali značaj različitih elemenata kulturnog sadržaja. Tako je jedna velika grupa autora, koja je istraživala kulturu iz paradigme strukturalnog funkcionalizma, potencirala značaj kognitivnih struktura, kao elemenata organizacione kulture, dok su značaj simbola umanjivali i njihovu ulogu svodili na sredstvo za otkrivanje realnog sadržaja kulture (Schein, 2004). Neki autori su čak išli dotle da su simbole tretirali kao spoljne faktore u odnosu na organizacionu kulturu i njen (kognitivni) sadržaj. Prema njima, simboli jesu produkt kulture ali nisu element njenog sadržaja (Balthazard, Cooke, Potter, 2006; De Long, Fahey, 2000).

Fokus na kognitivne elemente u sadržaju organizacione kulture podrazumeva da je posmatramo kao akumulirano znanje članova organizacije koje im pomaže da interpretiraju realnost koja ih okružuje, donose odluke i preduzimaju akcije u toj realnosti. Kognitivni sadržaj organizacione kulture obuhvata one elemente kognitivnih struktura članova organizacije koje su nastale kao plod njihovog iskustva u zajedničkom rešavanju problema sa kojima se kao članovi organizacije suočavaju, koje im pomažu da razumeju svet oko sebe i koje bitno utiču na njihovo ponašanje. Kognitivni elementi sadržaja organizacione kulture su dakle one komponente individualnih kognitivnih struktura članova organizacije koje su zajedničke za sve ili za većinu članova organizacije i koji čine mogućim da oni na isti način percipiraju i interpretiraju svet oko sebe. Elementi kognitivnih struktura (interpretativnih šema) članova organizacije koje čine sadržaj organizacione kulture mogu se svrstati u dve velike grupe: deskriptivne i preskriptivne.

Deskriptivne kognitivne komponente kulture sadrže generalizovano i sistematizovano znanje i iskustvo o prirodi i uzročno posledičnim odnosima između stvari, ljudi i pojava u realnom svetu. Ove komponente kognitivnih struktura sadrže pripremljena objašnjenja svega što se događa u svetu koji nas okružuje; pomaže ljudima da odgovore na pitanje zašto, odnosno da razumeju realnost onakvu kakva ona jeste. Deskriptivne kognitivne komponente organizacione kulture obuhvataju bazične pretpostavke ili verovanja.

Preskriptivne kognitivne komponente organizacione kulture predstavljaju sistematizovano i generalizovano znanje i iskustvo ljudi o poželjnim načinima ponašanja i akcijama. Ovaj zajednički sloj interpretativnih šema članova organizacije omogućuje ljudima da brzo i jednostavno odluče kako da se ponašaju u datoj realnosti; daje odgovor na pitanje kako *treba* da se uradi u datoj situaciji. Preskriptivne komponente interpretativnih šema obuhvataju pre svega vrednosti, ali i stavove i norme.

Druga grupa autora, koja kulturu istražuje iz paradigme interpretativizma, kao ključni element organizacione kulture vidi upravo simbole (Smirchich, 1983; Frost, 1991). Ova grupa autora, u manjini u odnosu na prvu, polazi od stava da jedino što spoljni istraživač može da percipira i sa čime može da komunicira su simboli. Mi ne možemo da znamo šta se dešava u glavama ljudi, ne možemo

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

nikako da otkrijemo direktnu sadržinu kognitivnih struktura članova organizacije niti da zaključimo kakva značenja spoljnog sveta te kognitivne strukture proizvode. Mi to možemo jedino da zaključimo na osnovu simbola koji su neka vrsta rezervoara značenja. Jedino interpretiranjem simbola istraživač može da zaključi kakva značenja članovi organizacije pridaju svetu oko sebe, a time i da otkrije kakva je zapravo sadržina organizacione kulture. Za ove istraživače simboli, a ne kognitivne strukture čine jedini sadržaj organizacione kulture.

Simboli su manifestacije značenja koja su u kognitivnim strukturama članova organizacije kreirana posredstvom pretpostavki, verovanja, vrednosti, normi i stavova. Simboli su objekti, reči ili ponašanja koji odražavaju, učvršćuju i prenose značenja kreirana kognitivnim elementima kulture i koja mogu da iniciraju emocije ili akcije kod članova organizacije. Simboli su sve ono što se u organizacionom kontekstu može videti, čuti ili dodirnuti. Simboli su sve one reči, ponašanja ili stvari koje odražavaju i nose značenje veće i šire od onoga koje te reči, pokreti ili stvari originalno, sami za sebe, imaju. Dakle, simboli nisu sve priče, objekti ili ponašanja koje možemo detektovati u životu jedne organizacije, već samo one koje dobijaju neko novo, šire značenje od onoga koje su originalno imali.

Simboli se u organizaciji najčešće dele na tri osnovne grupe prema svojoj prirodi i karakteru (Dandridge, Mitroff, Joyce, 1980). Budući da smo rekli da simboli obuhvataju reči, ponašanja i objekte, kao i da oni uključuju sve ono što se može čuti, videti i dodirnuti, to se oni mogu podeliti na tri grupe ili vrste: semantičke, biheviorističke i materijalne simbole. Semantički simboli obuhvataju sve ono što se u organizaciji može čuti, odnosno sve jezičke tvorevine koje nose neka značenja. Tu spadaju: žargon i izrazi u organizaciji, metafore, priče, legende, anegdote, humor, teme. Bihevioristički simboli obuhvataju simbolička ponašanja članova organizacije kao što su: rituali, ceremonije i ustaljene obrasce ponašanja. Najzad, materijalni simboli ili artefakti obuhvataju sve fizičke objekte koji nose neko značenje šire od onoga koje po svojoj prirodi i funkciji imaju kao npr. objekti, odeća, logo, izgled dokumenata, prostorije itd.

Liderstvo: pojam i stilovi

Liderstvo je uvek bilo veoma interesantna i kontroverzna pojava za sve koji su proučavali organizacije, ali i društva u celini. Počnimo od prastarog pitanja: da li je sudbina organizacija i društava određena namerama i kvalitetima njihovih lidera ili, pak, svaka organizacija i društvo na površinu izbace one lidere kakve same zaslužuju? Krenimo dalje: da li se lider rađa ili se on može obrazovati? Završimo sa danas aktuelnim pitanjima: da li su organizacijama potrebni menadžeri ili lideri, da li svaka organizacija mora da ima lidera i koliko njih treba da bude u jednoj organizaciji?

Liderstvo se u menadžmentu najčešće definiše kao „proces putem koga pojedinac utiče na grupu da ostvare njihove zajedničke ciljeve“ (Northouse, 2007, str 24). Suština vođstva sadržana je, što se vidi iz definicije, u tome što lider koristi

svoj uticaj na sledbenike – članove organizacije da bi ostvario relevantne ciljeve organizacije. Lider definiše organizacione ciljeve i tako određuje pravac kolektivne akcije članova organizacije (Bennis, Nanus, 1985). On mora da artikuliše stvarnost i kreira viziju budućnosti organizacije koja sadrži idealna stanja kojima treba težiti. Lider zatim mora da zna kako da članove organizacije navede da u tu viziju poveruju i da je prihvate kao svoju. Ali, on čini i više od toga. Lider, po pravilu, inspiriše, motiviše i vodi članove organizacije ka ostvarivanju tih ciljeva. Efektivan lider mora da zna ne samo šta je dobro za organizaciju i njene članove, već i kako to treba ostvariti. Uspešan lider mora da zna kako da članove organizacije motiviše i podigne njihov energetska nivo da bi bili sposobni da ostvare njegovu viziju.

Liderstvo se često definiše iz interpretativne perspektive (Smirchich, Morgan, 1982). Naime, za lidera se kaže da je to osoba koja definiše realnost i nameće je svojim pratiocima. Lider je lider upravo zato što mu njegovi pratioci daju legitimno pravo da umesto njih artikuliše značenja stvari, događaja i pojava u okruženju i da oblikuje akcije koje povodom tih pojava treba preduzeti. Lider određuje smisao i objašnjava sve ono što se dešava u organizaciji i oko nje, iz čega proističe i njegov primaran uticaj na ponašanje svih članova organizacije, ali i organizacije kao celine. To znači da lider ima interpretativnu moć koja se stiče kroz proces interpretacije realnosti. Neki autori ovaj proces nazivaju „uramljivanje slike“ ili framing. Naime, koristeći, pre svega, govor, ali i druge vidove verbalne i neverbalne komunikacije, lider određuje okvire (frames) za sliku realnosti koju razvijaju njegovi sledbenici. Uticaj koji lider ostvaruje na članove organizacije proističe upravo iz činjenice da članovi organizacije vide svet i interpretiraju ga kroz njegovu vizuru. Zato je logično da je i njihovo ponašanje oblikovano vizijom i željama lidera. Liderstvo pretpostavlja da se između vođe i njegovih pratioca stvara odnos zavisnosti. Ta zavisnost je dobrovoljna, što znači da pratioci smatraju da je za njih bolje da neko drugi, umesto njih, tumači realnost i određuje pravce akcije.

Definisanje vodstva kao odnosa zavisnosti u procesu razumevanja sveta i delovanja u njemu omogućuje da se naglašava razlika između vodstva i menadžmenta. Pažnju mnogih autora u oblasti liderstva zaokuplja pitanje: da li se i po čemu lider razlikuje od menadžera (Zaleznik, 1977). Interpretativna perspektiva dodaje toj diskusiji značajne argumente. Menadžment, kao i liderstvo, obuhvata određen odnos zavisnosti i podređenosti. I u njemu menadžer oblikuje kolektivnu akciju. Međutim, za razliku od lidera, menadžer nema sposobnost da artikuliše značenja niti da utiče na shvatanje sveta svojih podređenih. Njegovo pravo da utiče na aktivnosti koje će podređeni preduzeti proističe samo iz njegove hijerarhijske pozicije. Odnos zavisnosti podređenog od menadžera nije dobrovoljan. Lider i menadžer se u suštini razlikuju u izvoru moći koje imaju. Dok menadžer ima moć na osnovu formalno definisane uloge u hijerarhijskoj strukturi, lider ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobilize pažnju svojih pratilaca, artikuliše značenja sveta oko njih na način koji im je prihvatljiv, kao i da definiše efikasnu kolektivnu akciju koju će pratioci dobrovoljno prihvatiti. Posao menadžera je da planira, organizuje i kontroliše svoje podređene kako bi ispunili svoje zadatke i tako

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

ostvarili postavljene organizacione ciljeve. Posao lidera je da kreira viziju, mobilize energiju sledbenika da ostvare tu viziju, da vodi sledbenike ka ostvarenju vizije, da kreira i realizuje promene. Iz tih razloga, lider je potreban organizacijama u vremenu promena, onda kada moraju da prođu kroz promene, posebno transformacione promene. Menadžer je potreban organizaciji u stabilnim uslovima. U današnjim turbulentnim uslovima, nije čudno da prevladuje stav da je liderstvo potrebno u svakoj organizaciji.

U istraživanjima liderstva izdiferencirala su se tri osnovna pristupa: pristup osobina, pristup ponašanja i kontingentni pristup (Yukl, 2006). Pored njih, postoje i brojne samostalne teorije koje fokusiraju neke posebne aspekte liderstva kao što su: timsko liderstvo, transformaciono ili harizmatičko liderstvo, žensko liderstvo, razmena lidera i sledbenika itd. (Northouse, 2007).

Pristup osobina (trait approach) je najstariji i on istražuje osobine koje efektivan lider (treba da) ima. Ideja jeste da se lider rađa i da se saznavanjem koje su to osobine koje čine da neko postane lider može zapravo omogućiti da u organizaciji i društvu selekcioniramo one koji su „prirodni lideri“. Ova istraživanja nisu uspjela da identifikuju nijednu osobinu koju imaju svi lideri, ali je nemaju nelideri, pa je pristup osobina napušten. Ipak, zaostavština ovog pristupa u istraživanju liderstva je značajna budući da smo dobili listu osobina i sposobnosti koje lideri svakako moraju imati kao što su: samouverenost, samopoštovanje, interni lokus kontrole, komunikativnost, socijalna i emocionalna inteligencija. Drugi pristup, pristup ponašanja (behavioral approach) naglašava stil ponašanja lidera kao njegovu ključnu karakteristiku umesto osobina. Različite studije, počevši od Ohajo, preko Mičigen do studije upravljačke mreže (managerial grid) istraživale su koja su to tipična ponašanja lidera koja ih čine efikasnim (Yukl, 2006). Uglavnom su sva ta istraživanja ukazala na to da se lideri razlikuju po tome da li ostvarivanje svojih vizija vrše preko zadataka i struktura (formalna ili radna komponenta organizacije) ili preko ljudi i njihovih odnosa (neformalna ili socijalna komponenta organizacije). Još jedna grana istraživanja je fokusirala ponašanje lidera, ali u procesu donošenja odluka. Ovi istraživači su diferencirali stilove liderstva prema stepenu participacija sledbenika u donošenju odluka. Tako je identifikovano više stilova koji idu od autoritarizma do demokratskog i participativnog stila (Northouse, 2007). Kontingentni pristup liderstvu (contingency approach) je najnoviji i on polazi od ideje da nema idealnog stila liderstva, već da lider mora da prilagodi svoj stil situaciji u kojoj se nalazi. Determinante efektivnog stila liderstva su identifikovane kao: faktori zadatka (strukturiranost, kompleksnost, formalizacija), faktori sledbenika (motivacija, zrelost, kompetentnost sledbenika) i faktori lidera (pozicija moći lidera, odnos lidera i sledbenika).

Način uticaja organizacione kulture na liderstvo

Interpretativna paradigma organizacione kulture posmatra čitavu organizaciju i sve što se u njoj dešava kao kulturu, što znači da organizacija jeste

kultura. Organizacija kao socijalni sistem i svi njeni produkti samo su odraz sistema pretpostavki, verovanja i vrednosti njenih članova. Tako je i liderstvo u organizaciji samo jedna od manifestacija ili artefakt organizacione kulture (Alvesson, 2002; Martin, 2002; Frost et al, 1991). Umesto da se pretpostavlja da lider radi na kulturi (work on culture), u ovoj paradigmi se pretpostavlja da lider radi unutar kulture (work within culture). Objašnjenje uticaja kulture na liderstvo polazi, kao i suprotno objašnjenje uticaja lidera na kulturu, od procesa interpretacije i kreiranja značenja u organizaciji. Međutim, dok u paradigmi strukturalnog funkcionalizma postoji pretpostavka da lider oblikuje interpretativne šeme i tako upravlja značenjima koje njegovi sledbenici pridaju realnosti koja ih okružuje, u paradigmi interpretativizma pretpostavlja se da je proces kreiranja značenja realnosti takav da u njemu ravnopravno učestvuju lider i njegovi sledbenici. Osnovna ideja jeste da lider ne može da nameće sledbenicima svoje viđenje realnosti ukoliko prethodno nije prihvaćen kao lider. Međutim, da bi bio prihvaćen kao lider, njegove poruke koje šalje verbalno, neverbalno i simbolički moraju biti kulturno prihvatljive odnosno moraju korespondirati sa postojećim kulturnim pretpostavkama, verovanjima i vrednostima do kojih drže članovi organizacije. Lider, dakle, ne može nametati značenja realnosti potpuno slobodno i bez obzira na značenja koja implicira postojeća kultura kao kolektivna interpretativna šema članova organizacije. Značenja realnosti koje on nameće moraju biti razumljiva i prihvatljiva većini članova organizacije, a da bi to bila ona moraju da proizilaze iz njihovih sadašnjih interpretativnih šema i da zatim donose neku promenu. Lider postaje lider zato što samo artikuliše neka značenja i slike realnosti koja „postoje tu negde“ među njegovim sledbenicima. On jasno i jednostavno oslikava i komunicira realnost na način na koji je vide i sledbenici, samo što oni nemaju takvu sposobnost artikulacije i komunikacije da bi je eksplicitno izrazili kao lider. U takvim slučajevima organizacija, socijalna grupa ili nacija, zapravo „izbacuje“ lidera kakvog želi većina članova. Neki bi rekli zato da svaka organizacija ili nacija ima lidera „kakvog zaslužuje“. Lider svoje poruke kojima nameće značenja realnosti mora da formuliše tako da ga sledbenici razumeju, a da bi to bio slučaj, te poruke moraju se kretati u okvirima postojećeg referentnog sistema vrednosti i verovanja tih sledbenika. To ne znači da lider ne može da unosi promene. Jedna od definišućih karakteristika liderstva jeste i to da on kreira promene u socijalnom sistemu. Ali te promene moraju biti takve da ih sledbenici percipiraju razumljivim i racionalnim. Ono što lidera deli od nelidera jeste to što njegove poruke unose određene promene, što vode sledbenike u nešto novo. S druge strane, ono što deli lidera od neshvaćenog proroka jeste upravo to što njegove poruke korespondiraju sa realnošću koju menjaju. Pravi lideri pronadu nekako način da od sledbenika budu percipirani kao deo realnosti dok istovremeno tu realnost menjaju. Neki autori tvrde da lideri to uspevaju na taj način što promene uvode samo u određenim oblastima rada ili života dok se u ostalim oblastima, upravo zato, čvrsto drže tradicije i postojećeg sistema značenja. Ljudi ne mogu da odjednom menjaju sve, da bi promenili svoje razumevanje određene oblasti života i rada, oni moraju imati oslonac u nekim drugim oblastima života i rada. Pravi lider

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

to zna i nikada ne nastoji da menja sve odjednom, već segment po segment realnosti organizacije.

Interesantno je da empirijskih istraživanja koja bi operacionalizovala uticaj organizacione kulture na lidera gotovo da i nema. Ova istraživanja bi morala da dokažu pretpostavku da će u određenim tipovima organizacionih kultura, pretpostavke, verovanja, vrednosti i norme koje oni sadrže, činiti određene stilove vođstva češćim, verovatnijim, korisnijim ili efikasnijim od drugih. Ova pretpostavka je sasvim u skladu sa kontigentnim pristupom vođstvu jer izbor stila liderstva dovodi u zavisnost od jednog kontigentnog faktora – organizacione kulture. Kako nismo uspeli da identifikujemo relevantno i uverljivo empirijsko istraživanje kojima bi se testirala hipoteza da određeni tip organizacione kulture implicira i određeni tip liderstva, mi ćemo predstaviti eksplorativno istraživanje toga odnosa i postaviti određene hipoteze o uticaju kulture na liderstvo koje bi bile pogodne za kasnije testiranje.

Operacionalizacija uticaja organizacione kulture na oblikovanje liderstva u organizaciji moguća je ako se dovedu u kauzalni odnos određeni tipovi organizacionih kultura i određeni stilovi vođstva lidera. Za to je neophodno da, pre svega, identifikujemo osnovne dimenzije ili kriterijume po kojima se diferenciraju stilovi vođstva i da prepoznamo osnovne vrste stilova prema tim kriterijumima. Zatim je neophodno da identifikujemo osnovne kriterijume i dimenzije organizacione kulture relevantne za oblikovanje stila lidera i da prepoznamo tipove organizacionih kultura prema tim dimenzijama. Najzad, u trećem koraku, potrebno je da postavimo hipoteze o relacijama između određenih tipova organizacionih kultura, s jedne strane i stilova liderstva koje oni impliciraju, s druge strane.

Implikacije tipova organizacionih kultura na izbor stila liderstva

Pregled pristupa u istraživanja liderstva pokazuje, dva najčešće korišćena kriterijuma ili dimenzije po kojima se diferenciraju različiti stilovi liderstva su: (1) autoritarizam lidera, odnosno stepen participacije sledbenika u odlučivanju; (2) orijentacija na ljude ili na zadatke u rešavanju organizacionih problema (Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000). Dakle, lideri se međusobno razlikuju po tome u kojoj meri samostalno odlučuju ili dopuštaju participaciju sledbenika (zaposlenih) u odlučivanju, kao i prema tome da li ciljeve nastoje ostvariti kroz formalne komponente, strukture, uloge, procedure i zadatke ili pak kroz neformalne komponente, međuljudske odnose, uticaj na ljude i sl. Budući da postoje dve dimenzije stila liderstva sa po dva pola jasno je da ćemo imati 4 moguća stila liderstva. Autoritarni lider orijentisan na ljude će biti onaj koji uglavnom većinu odluka donosi sam i preuzima odgovornost, ali u realizaciji tih odluka oslanja se na svoj uticaj na ljude i njihove međusobne odnose. On veoma vrednuje socijalnu strukturu organizacije, ima visoke interpersonalne sposobnosti i ume da upravlja ljudima. Sledeći tip lidera je onaj koji primenjuje autoritarni stil, ali je orijentisan na zadatke. Ovaj tip lidera je takođe autoritaran i ne uključuje

zaposlene u donošenje odluka i oblikovanje organizacione akcije, ali je fokusiran na radnu, odnosno formalnu strukturu i ciljeve organizacije pokušava ostvariti kroz strukture, uloge, procedure, naloge i sl. Treći tip lidera jeste onaj koji primenjuje participativni stil orijentisan na zadatke. Ova vrsta lidera očekuje od zaposlenih da daju svoj doprinos realizaciji organizacionih ciljeva i smatra da je za organizaciju dobro da što više njenih članova učestvuje kako u oblikovanju, tako i u sprovođenju odluka. No, on je orijentisan na radnu, formalnu strukturu i zadatke. Stoga ga socijalna struktura i međuljudski odnosi ne interesuju mnogo jer se, po njemu, oni moraju prilagoditi radnoj strukturi. Najzad, četvrti tip lidera primenjuje participativni stil i orijentaciju na ljude u svom vođenju organizacije. Ovaj tip lidera uključuje zaposlene u donošenje i sprovođenje odluka, ali se pri tome oslanja na svoj uticaj na socijalnu strukturu, na ljude i njihove međusobne odnose. Osnovne vrste stilova liderstva mogu se videti na sledećoj slici:

Slika 1: Tipovi liderstva u organizaciji

	Autoritarizam / Niska participacija sledbenika	Demokratski / Visoka participacija sledbenika
Orijentacija na ljude i socijalnu strukturu	Autoritarni stil orijentisan na ljude	Participativni stil orijentisan na ljude
Orijentacija na zadatke i radnu strukturu	Autoritarni stil orijentisan na zadatke	Participativni stil orijentisan na zadatke

S druge strane, organizacione kulture sadrže različite pretpostavke o ljudima i njihovim međusobnim odnosima koje bitno utiču upravo na participaciju zaposlenih i na izbor pogodnih sredstava za rešavanje problema i ostvarivanje ciljeva organizacije. Ideja je da će lider morati da izabere onaj stil vođenja organizacije koji odgovara pretpostavkama sadržanim u kulturi. Ukoliko to ne učini, lider neće biti prihvaćen od strane članova organizacije, njegove akcije će biti pogrešno interpretirane i neće imati željeni efekat, pa će on biti neuspešan.

Pregled i analiza klasifikacija tipova organizacionih kultura u literaturi pokazuje da se one često baziraju upravo na pretpostavkama koje se odnose na raspodelu moći i na prirodu organizacione akcije. Očigledno je da ove pretpostavke korespondiraju sa kriterijumima diferenciranja stilova liderstva. Prva grupa kulturnih pretpostavki koje su osnova diferenciranja tipova kultura i koje mogu uticati na izbor stila vođenja organizacije, vezane su za raspodelu moći. To je zato jer jedno od najvažnijih pitanja koje svaka socijalna grupa, pa i organizacija mora da reši jeste odnos prema moći, njenoj raspodeli i ravnopravnosti ljudi u odlučivanju. Istraživanja organizacione, a posebno nacionalne kulture, ukazuju na

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

to da je jedan od najvažnijih kriterijuma za njihovo razlikovanje zapravo verovanje o tome kakva je raspodela moći u društvenoj zajednici ili kolektivu dobra za to društvo ili kolektiv. Ova pretpostavka je prepoznata od strane Hofstede (2000) kao „distanca moći“ u njegovom čuvenom istraživanju nacionalnih kultura. Na jednoj strani su kulture (organizacione ili nacionalne), u kojima preovladava pretpostavka da moć mora biti koncentrisana na vrhu organizacije ili društva, odnosno da samo mali broj članova socijalne zajednice treba da ima moć odlučivanja, a da ostali treba samo da izvršavaju njihove naloge. U takvim kulturama se podrazumeva da je centralizacija i hijerarhija poželjna i korisna za organizaciju i one se nazivaju autoritarnim. Na drugoj strani, su kulture u kojima preovladava pretpostavka da je za organizaciju ili društvo dobro da moć bude što ravnomernije distribuirana među njenim članovima. U tim kulturama se podrazumeva da je hijerarhija loša a da je participacija članova organizacije korisna i poželjna i takve kulture se nazivaju egalitarne. Važno je napomenuti da nijedna od suprotstavljenih pretpostavki o raspodeli moći nije dobra sama po sebi ili superiornija od druge i da se one jednostavno ne mogu porediti.

Druga grupa kulturnih pretpostavki koje su relevantne za izbor stila liderstva odnosi se na prirodu ljudske aktivnosti. To je zato što je jedno od važnih pitanja koje svaka socijalna grupa mora da reši pitanje izbora pogodnog oblika kolektivne akcije. Na jednoj strani su kulture u kojima se vrednuje tehnička efikasnost, u kojima se ciljevi ostvaruju kroz radnu, formalnu strukturu i zadatke, u kojima je uspostavljena striktna podela između sfere rada i sfere međuljudskih odnosa, tako da ovi odnosi nisu relevantni za ostvarivanje ciljeva i rešavanje problema u organizaciji. Ove kulturne pretpostavke su od strane Hofstede (2000) prepoznate kao karakteristične za „kulture sa muškim vrednostima“ (masculinity cultures) ili „činiti“ kulture (doing cultures). Na drugoj strani su kulture u kojima se socijalna struktura, balans i harmonija u grupi više vrednuje od tehničke efikasnosti, u kojima sfera rada i međuljudskih odnosa nisu odvojene, pa se ciljevi organizacije ostvaruju i problemi rešavaju kroz te odnose. Ove kulturne pretpostavke su karakteristične, prema Hofstedeu, za „kulture sa ženskim vrednostima (femininity cultures) ili „biti kulture“ (being cultures).

Klasifikacija tipova organizacione kulture prema dvema opisanim dimenzijama već je poznata u literaturi. Najmanje dve klasifikacije kultura koriste već opisane dimenzije distribucije moći i prirode organizacione akcije da klasifikuju organizacione kulture u određene tipove ili vrste. To su Hendijeva klasifikacija (Handy, 1979) i Trompenarova klasifikacija (Trompenaars, 1994). Budući da postoje dve dimenzije diferenciranja tipova kultura sa po dva pola možemo konstruisati matricu sa četiri osnovna tipa organizacionih kultura.

Kultura moći i porodice je autoritarna, centralistička i orijentisana na lidera. Hendi govori o kulturi moći kao „heliocentričnoj“, gde je sunce oko koga se sve okreće, naravno, lider. Metafora obe vrste kultura je porodica sa jakim ocem na čelu. Kultura moći i porodice nije formalna i fokus je na socijalnoj, a ne radnoj

strukturi. Kao i u porodici u kojoj sve zavisi od volje oca, i organizacija se u ovoj kulturi vidi kao oruđe u rukama lidera kome formalne strukture, pravila ili procedure ne bi smeli stajati na putu u ostvarivanju ciljeva organizacije. Lider sve svoje ciljeve ostvaruje kroz svoj uticaj na ljude a ne kroz podelu rada ili formalne strukture.

Slika 2: Tipovi organizacionih kultura

	Autoritarizam	Egalitarizam
Orijentacija na socijalnu strukturu, ljude i međuljudske odnose	Kultura moći (H) Kultura porodice (T)	Kultura podrške (H) Kultura inkubatora (T)
Orijentacija na radnu strukturu i zadatke	Kultura uloga (H) Kultura Ajfelove kule (T)	Kultura adhokratije Kultura navođenog projektila (T)

Kultura uloga ili Ajfelove kule (koja ima oblik piramide) je birokratska kultura koja se fokusira na formalnu strukturu, procedure i pravila. Socijalna struktura, ljudi i njihovi odnosi su apsolutno podređeni formalnoj strukturi pa je organizacija depersonalizovana. Ljudi se tretiraju kao „šrafovi“ a ideal je da oni budu „zamenljivi“ deo organizacije. Kultura slavi racionalnost, objektivnost i formalnost, a metafora za organizaciju u njoj je mašina. Odlučivanje je centralizovano mada ne toliko u rukama lidera, koliko u rukama tehnostrukture tih organizacija koje propisuju procedure i pravila.

Kultura zadatka i „navođenog projektila“ je ona u kojoj je preovlađuje slika organizacije kao oruđa za rešavanje problema i ostvarenje zadataka. Pošto su to obično vrlo kompleksni zadaci, neophodno je da svi članovi organizacije budu što više uključeni. Stoga se vrednuje egalitarizam u raspodeli moći, a time i participacija zaposlenih i decentralizacija. No, kultura je orijentisana ka profesionalizmu, racionalnosti i rešavanju problema i postizanju ciljeva kroz formalnu strukturu, podelu rada i uloge.

Kultura podrške („people culture“ u Hendijevom originalu) i kultura inkubatora su potpuno okrenute članovima organizacije i njihovim potrebama. Pretpostavlja se da organizacija treba da služi njenim članovima a ne obratno. Ciljevi organizacije su često u drugom planu u odnosu na individualne ciljeve članova organizacije. Stoga je kultura okrenuta socijalnoj strukturi i podrazumeva visok egalitarizam u raspodeli moći, a time i decentralizaciju i participaciju članova organizacije u odlučivanju. Takođe, orijentacija u postizanju organizacionih ciljeva jeste na socijalni kapital, odnosno na ljude i njihove odnose.

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

Iz prethodnih opisa kulturnih pretpostavki i stilova lidera, može se zaključiti da između njih postoji očigledna relacija. Jasno je da će autoritarne kulture u kojima dominira pretpostavka o centralizaciji moći u rukama lidera zahtevati lidera čiji je stil autoritaran. U takvim kulturama većina članova organizacije podrazumeva da je za organizaciju dobro da moć bude koncentrisana u rukama lidera, da „treba da se zna ko kosi a ko vodu nosi“, da je najbolje ako „organizacija funkcioniše kao porodica sa ocem na čelu“. Normalno je onda da članovi organizacije očekuju od lidera da preuzima odgovornost i donosi sve odluke bez konsultovanja članova organizacije. Oni podrazumevaju da je uloga sledbenika da izvršava naloge lidera i da oni zbog toga ne trebaju i ne mogu da preuzimaju odgovornost za sudbinu organizacije, već da je ona kompletno u rukama lidera. Ukoliko bi lider u takvoj kulturi pokazivao želju da uključi zaposlene u odlučivanje, on rizikuje da bude percipiran kao nekompetentan ili neodlučan („Zašto nas pita za mišljenje kad on odlučuje? On je lider, on to treba da zna/odluči. Možda on nije kompetentan, pa želi da prebaci odgovornost na nas?“).

U kulturama sa pretpostavkom o potrebi egalitarne distribucije moći, članovi organizacije očekuju da budu pitani za mišljenje a od lidera se očekuje da omogući njihovu participaciju u odlučivanju. U takvim kulturama se podrazumeva aktivnija uloga zaposlenih i njihova odgovornost za sudbinu organizacije. Logično je da takve kulture zahtevaju od lidera stil koji je participativan, demokratski i koji uključuje zaposlene u proces odlučivanja. Ukoliko bi lider u egalitarnoj kulturi pokušao da primeni autoritarni stil, on bi bio percipiran kao diktator koji ne uvažava svoje saradnike, naišao na otpor članova organizacije i verovatno bi se pokazao neuspešnim.

Kada je reč o drugom paru dimenzija kultura i stilova vođstva, logično je očekivati da će kulture sa pretpostavkom formalne organizacione akcije implicirati stil lidera orijentisanog na zadatke dok će kulture sa pretpostavkom neformalne organizacione akcije implicirati stil lidera orijentisan na ljude. U kulturama sa pretpostavkom da je radna struktura važnija od socijalne, sledbenici očekuju od lidera da ciljeve organizacije ostvaruje i njene probleme rešava, prevashodno, kroz tu radnu strukturu. Zato lider mora biti orijentisan, pre svega, na strukturu i zadatke ostavljajući po strani međuljudske odnose kao manje bitnu komponentu organizacije. Ukoliko bi lider u ovakvoj kulturi, pokušao da ostvaruje ciljeve prevashodno kroz uticaj na ljude i njihove odnose on bi bio percipiran kao nekompetentan, a njegovo ponašanje bi bilo ocenjeno kao nedopustivo mešanje u međuljudske odnose, političarenje ili intrigašenje. Na drugoj strani, u kulturama u kojima se socijalna struktura smatra važnijom od radne ili formalne, od lidera će se očekivati da ciljeve organizacije i rešavanje njenih problema ostvari kroz uticaj na ljude i njihove međusobne odnose. Lider u takvoj kulturi mora da ispolji stil vođstva orijentisan na ljude. Ukoliko bi lider u ovom tipu organizacione kulture pokušao da ciljeve organizacije i rešavanje njenih problema sprovodi dominantno kroz strukturu i zadatke, on bi bio percipiran kao formalista koji ne ceni i ne poznaje ljude i kome interesi članova organizacije ništa ne znače.

Iz opisa dimenzija po kojima se diferenciraju različiti tipovi organizacionih kultura i stilova liderstva jasno je da se kako kulture, tako i stilovi liderstva, razlikuju prema dvema dimenzijama istog ili sličnog sadržaja sa po dva pola. To nam omogućuje da povežemo u kauzalni odnos 4 tipa organizacione kulture i 4 tipa liderstva koje oni impliciraju.

Kultura moći kod Hendija kao kultura porodice kod Trompenara kombinuje pretpostavke nejednake distribucije moći sa orijentacijom na ljude i njihove odnose u organizacionoj akciji. U ovoj vrsti organizacione kulture organizacija se tretira kao porodica, a lider kao otac te porodice. Od njega se očekuje da, kao pravi otac, ne pita svoju (nezrelu) decu o odlukama koje donosi, ali i da vodi računa o njihovim potrebama i interesima. Kao i u porodici odnosi nisu formalizovani, a socijalna struktura je važnija od radne. U takvoj kulturi prirodno je da će lideri izabrati autoritarni stil vođstva orijentisan na ljude. Zapravo oni i nemaju mnogo izbora budući da, ako bi primenili neki drugi stil, ne bi bili prihvaćeni kao lideri i bili bi neuspešni.

H1: U organizacionoj kulturi moći/porodice, lideri koji primenjuju autoritarni stil orijentisan na ljude biće najbolje prihvaćeni i najefikasniji.

Kultura uloga ili Ajfelove kulture je birokratska kultura usmerena na radnu, formalnu strukturu kojoj vlada nejednakost i hijerarhija. U takvim kulturama sve je formalizovano i sve se odvija u skladu sa formalnom podelom rada, ulogama, strukturama dok su ljudi i njihovi odnosi u drugom planu. U takvoj kulturi samo će lideri koji primenjuju autoritarni stil orijentisan na zadatke biti prihvaćeni i efikasni. Oni moraju ciljeve organizacije da sprovedu kroz hijerarhiju i formalnu strukturu što znači da nema participacije zaposlenih, kao i da njihovi lični stavovi, emocije ili odnosi nisu važni.

H2: U organizacionoj kulturi uloga/Ajfelovog tornja, lideri koji primenjuju autoritarni stil orijentisan na zadatke biće najbolje prihvaćeni i najefikasniji.

Kultura zadatka ili „navođenog projektila“ je vrsta kulture u kojoj je sve podređeno ostvarivanju ciljeva i zadataka organizacije. Dakle, orijentacija ka zadacima i njihovo ostvarenje kroz radnu, formalnu strukturu se podrazumeva. Međutim, za razliku od prethodnih tipova kultura u kulturi zadatka ili „navođenog projektila“ smatra se da svi članovi organizacije treba podjednako da doprinesu ostvarivanju njenih ciljeva. Budući da je ovaj tip kulture prisutan često u organizacijama sa visokom tehnologijom, u kojoj je od presudne važnosti za uspeh znanje i/ili kreativnost zaposlenih, to je prirodno da je korišćenje ljudskih resursa kritično za njihov uspeh. To onda implicira da svi članovi organizacije treba da budu što više uključeni u odlučivanje. U takvim kulturama samo lideri koji kombinuju participativni stil vođstva sa orijentacijom na zadatke mogu biti uspešni i efikasni.

H3: U organizacionoj kulturi zadatka/navođenog projektila lideri koji primenjuju participativni stil orijentisan na zadatke biće najbolje prihvaćeni i najefikasniji.

Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji

Kultura podrške i inkubatora podrazumeva da je organizacija usmerena na ljude i njihove potrebe i interese. Socijalni kapital se veoma ceni jer se i ovaj tip kulture javlja često u organizacijama u kojima su znanje i inovacije ključ uspeha. Stoga je prirodno da će u ovom tipu kulture jedino biti prihvaćen i uspešan lider koji ima participativni stil i koji je orijentisan na ljude i njihove potrebe, interese i odnose.

H4: U organizacionoj kulturi podrške/inkubatora, lideri koji primenjuju participativni stil orijentisan na ljude biće najbolje prihvaćeni i najefikasniji

Rekapitulacija odnosa između tipova organizacione kulture i stilova liderstva koje oni impliciraju može se videti na sledećoj slici:

Slika 3. Odnos tipova organizacione kulture i stilova liderstva

	Autoritarizam / Niska participacija	Egalitarizam / Visoka participacija
Orijentacija na ljude i socijalnu strukturu	Kultura moći / porodice Autoritarni stil orijentisan na ljude	Kultura podrške / inkubatora Participativni stil orijentisan na ljude
Orijentacija na zadatke i radnu strukturu	Kultura uloga/ Ajfelove kule Autoritarni stil orijentisan na zadatke	Kultura zadatka / navođenog projektila Participativni stil orijentisan na zadatke

Zaključak

Liderstvo i organizaciona kultura su pojedinačno posmatrano dve, možda, najzastupljenije teme u istraživanjima organizacionog ponašanja. Ipak, odnos ova dva elementa menadžmenta je veoma kontroverzan. Pitanje da li kultura oblikuje lidera ili pak lider oblikuje kulturu je daleko od toga da bude rešeno zbog toga što odgovor na njega zavisi od perspektive posmatranja kako kulture, tako i liderstva. Budući da u literaturi dominiraju istraživanja u kojima se pretpostavlja da liderstvo oblikuje organizacionu kulturu, to je posebno važno objasniti drugu stranu medalje: način na koji kultura oblikuje liderstvo. Teorijsko objašnjenje uticaja kulture na odlikovanje stila lidera polazi od procesa interpretacije realnosti tokom koga se pridaju značenja stvarnosti u organizaciji i oko nje. Organizaciona kultura determiniše referentni okvir koji zaposleni u organizaciji koriste za interpretaciju, odnosno pridavanje određenih značenja pojavama i događajima relevantnih za organizaciju. Da bi uopšte bio prihvaćen, lider se mora kretati u okvirima tog referentnog okvira koji kultura postavlja i jedninu unutar kulture može da vrši svoju osnovnu funkciju: da artikuliše viziju i inspiriše i vodi sledbenike da je ostvare. Operacionalizacija uticaja organizacione kulture na liderstvo podrazumeva

da identifikujemo tipične stilove liderstva koje nameću tipične vrste organizacionih kultura. Budući da se i stilovi liderstva i određene klasifikacije tipova organizacionih kultura baziraju na dva osnovna kriterijuma vezana za raspodelu moći u organizaciji i prirodu organizacione akcije, pri čemu ta dva kriterijuma imaju po dva pola, to je uspostavljanje odnosa kulture i liderstva moguće primenom matrice sa 4 polja. Zaključak je da kultura moći i porodice implicira autoritaran stil lidera orijentisan na ljude, da kultura uloga ili Ajfelovog tornja traži lidera sa autoritarnim stilom, ali orijentisanim na zadatke, da u kulturi zadatka ili navođenog projektila jedino uspešan može biti lider koji primenjuje participativan stil orijentisan na zadatke i da će u kulturi podrške i inkubatora lideri sa participativnim stilom orijentisanim na ljude biti najverovatniji, najčešće, najbolje prihvaćeni i najefikasniji.

Literatura

1. Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage
2. Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (eds.). (2000) *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oaks: Sage.
3. Balthazard P., Cooke R, Potter R. (2006) Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that Form Organizational Culture and Drive Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21: 709-732.
4. Bennis, W.G., Nanus, B. (1985) *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
5. Berger, P. L., and Luckmann, T. (1966) *The Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
6. Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2008) CEO Values, Organizational Culture And Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 615–633.
7. Dandridge, T., Mitroff, I. , Joyce, W. (1980) Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*, 5 (1): 77-82.
8. De Long D., Fahey L. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Executive*, 14:113- 127.
9. Fiske, S.T., Taylor, S.E., (1991) *Social cognition*.. New York: McGraw Hill.
10. Frost, P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin J. (1991) *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
11. Geertz, C. (1973) *The Interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
12. Handy, C. (1979). *Gods of management*. London: Pan.
13. Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., Clark M.A. (2009) Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values, *Journal of Business Psychology*, 24: 123–137.
15. Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage.
16. Northouse, P.G. (2007) *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
17. Sarros, J.C., Gray J., Densten, I.L. (2002) Leadership And Its Impact On Organizational Culture, *International Journal Of Business Studies*, 10(2): 1-26.
18. Schein E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Thousand Oaks: Sage.
19. Smircich L. (1983) Organizations as shared meanings, in L. Pondy, P. Frost, G. Morgan & T. Dandridge (eds) *Organizational symbolism*, 55 – 65. Greenwich, CT: JAI.

20. Smircich L., Morgan G. (1982) Leadership: The Management of Meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257–273.
21. Trompenaars F. (1994) *Riding waves of culture*. New York: Irwin.
22. Volberda H.W., Foss N.J., Lyles M.A. (2010) Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4): 931 – 951.
23. Yukl G. (2006) *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson education.
24. Zaleznik A. (1977) Managers and leaders: are they different?, *Harvard Business Review*, 55: 67-78.
25. Zheng W., Yang B., McLean G.N. (2010) Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, And Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63: 763–771.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION

Abstract: This paper explains and operationalizes the way in which organizational culture shapes leadership style in an organization. Culture imposes a specific leadership style, since it creates a frame of reference in which all the members of organization interpret and understand the world around them and in which they shape their behavior. A leader must act within the culture and the frame of reference it imposes in order to be accepted and to be successful as a leader. Operationalization within this impact is implemented by identifying typical leadership styles in an organization, which will be accepted and efficient in certain types of organizational cultures.

Keywords: organizational culture, leadership, interpretation, meanings.