

3. TEORIJE MENADŽMENTA

3.1. KLASIČNA ŠKOLA MENADŽMENTA

Ubrzani privredni razvoj krajem 19. veka, kada se značajno povećao broj industrijskih preduzeća, uslovio je potrebu za drugačijim pristupom u procesu upravljanja. Pored toga, i neminovne prateće političke promene u svetu takode su uticale na potrebu kreiranja novih metoda upravljanja. U sklopu svih tih odnosa i novih društvenih potreba, našle su se ne samo ekonomije pojedinih društava, nego i mnogobrojne kompanije koje nisu uhvatile korak sa vremenom, pa su zato i propale. Tako su, recimo, mnogi kritikovali Henrija Forda jer nikad nije prihvatao nove ideje i nove metode upravljanja u svojoj firmi. Sve to, ali i još mnogo toga, uticalo je na pojavu raznih teorija menadžmenta, koje su i nastale sledeći praksu industrijskog društva na početku 20. veka, ali i potrebu za formiranjem menadžmenta kao nauke i za razvijanjem specifičnih menadžerskih principa.

Nastanak menadžmenta kao nauke, kao i oblikovanje specifičnih menadžerskih principa, vezuje se za Henrija Touna. Naime, Toun je 1886. godine, na osnivačkom skupu američkog društva mehaničkih inženjera koje je preraslo u profesionalno društvo, kao predsednik Yale Towne Manufacturing Company, izneo društvu molbu da se menadžment prizna kao posebno područje istraživanja, smatrajući da u Americi ima mnogo dobrih inženjera, ali malo dobrih menadžera. Zato je zagovarao ideju o nastanku menadžmenta koji će objediniti poslove i inženjera i biznismena.

Tounove ideje veoma brzo dobijaju podršku tadašnjih značajnih biznismena i industrijalaca. Recimo, te ideje prihvataju Endrju Karnegi, osnivač i vlasnik U. S. Steel-a, Henri Menklif, Li Rosvel i Džordž Simens, koji je pokušavao jasno i precizno da definiše poslove top menadžmenta, i koji je isticao probleme komuniciranja i informisanja u velikim organizacionim sistemima. Te ideje prihvataju i mnogi drugi.

A nekih desetak godina kasnije, u Americi se pojavljuje naučno upravljanje (Scientific Management), prvi naučni pristup menadžmentu, koji se odnosio na pitanja kako povećati produktivnost rada i kako motivisati radnike da prihvate nove metode u procesu rada da bi došlo do porasta produktivnosti rada. Naučno upravljanje se tako danas posmatra u okviru klasične škole menadžmenta, koja je imala i svoj drugi deo u vidu klasične organizacione teorije, a ona se opet granala u

dva osnovna pravca - teoriju administrativnog upravljanja i teoriju birokratskog menadžmenta.

Klasična teorija upravljanja u svojoj osnovi predstavlja zaokruženi skup metoda i tehnika, skup istraivačkih pravaca i pogleda koji su u osnovi konzistentni u pristupu proučavanja menadžmenta i čije su karakteristike dovoljno slične da bi mogle da izgrade jednu jedinstvenu celinu koja se naziva klasičnom teorijom menadžmenta.

Osnovna karakteristika klasične škole menadžmenta jeste u tome što posebnu pažnju posvećuje upravljanju proizvodnjom i upravljanju preduzećem u celini, što obraća pažnju na poboljšanje ukupne organizacije preduzeća i organizacije proizvodnje i što pri tome zanemaruje pojedince, koji se isključivo tretiraju kao izvršiođ određenih-radnih zadataka, i što od njih traži da što efikasnije obave te postavljene zadatke. Takođe se smatra da su pojedinci ekonomskom prinudom i merama vlasti, kontrole i autoriteta, u stvari, prinuđeni aa izvršavaju određene zadatke koji su im postavljeni. Tako se dosta insistira na autoritetu i vlasti, kao glavnim principima efikasnog rukovođenja. Precizno deflnisani radni zadaci zahtevaju podelu rada i specijalizaciju, na kojoj se zasniva rukovođenje jedinstvom naredbi.

U okviru klasične teorije, posebno u naučnom upravljanju, odvojeno je upravljanje i izvršavanje, čime su utemeljena osnovna načela organizacije. Na taj način dolazi se do novih mogućnosti povećanja efikasnosti proizvodnje. Isto tako, svojim strogim principima zasnovanim na specijalizaciji u radu i na autoritetu i odgovornosti, klasična teorija menadžmenta postiže dobre rezultate.

Znači, klasična škola je donela mnogo toga novog. Imala je veliki broj prednosti, ali takođe i niz propusta i nedostataka. Iz tih razloga, imala je i brojne kritičare i prosvetnike.

Najznačajnija evidentna posledica naučnog upravljanja ogledala se u povećanju nezaposlenosti. A najznačajnija kritika naučnog upravljanja odnosila se na zapostavljanje psiholoških potreba zaposlenih i zanemarivanje društvenin odnosa u organizaciji. Naime, naučno upravljanje je u prvi plan istaklo koncept tzv. ekonomskog čoveka, odnosno čoveka koji mora biti orijentisan samo prema maksimiranju ekonomskih ciljeva, oličenih u zaradi. Međutim, pokazalo se da novac nije jedina mera vrednosti, da postoje i druge potrebe koje čovek teži da ostvari i zadovolji, pa su kasnije nastale motivacione teorije potvrdile da postoji odgovarajuća hijerarhija potreba u kojoj je novac značajan motivacioni faktor, ali nije i odlučujući. Isto tako, neprihvatljive su postavke naučnog upravljanja i klasične škole koje nisu vodile računa o nekim socijalnim aspektima zaposlenih, o razlikama između njih, njihovim

društvenim odnosima, njihovim idejama, osećanjima, željama i htenjima, koje su, u stvari, zanemarivale ljude u organizaciji, ističući samo značaj organizacije. To je i najznačajnija kritika upućena klasičnoj školi menadžmenta.

3.1.1. **TEORIJA NAUČNOG UPRAVLJANJA**

3.1.1.1. *Naučno upravljanje Frederika Tejlora*

Naučno upravljanje započinje radovima Frederika Tejlora. On se smatra tvorcom naučnog upravljanja, naučne organizacije rada i upravljanja čovekom. Početni, ali i osnovni njegov doprinos može se naći u tome što se zalagao za primenu naučnih metoda u istraživanju i planiranju proizvodnje, za razliku od dotadašnjih metoda koje su počivale na iskustvu. Tako je prvi uveo primenu naučnih metoda u proučavanje ljudskog rada, pri čemu je mnoge metode sam razvio i primenio. To je bilo moguće jer je od običnog radnika stigao do diplome mašinskog inženjera i kasnije rukovodioca u Midvale čeličanicama, gde je dugo vremena radio, i veoma dobro poznao probleme organizacije i upravljanja u proizvodnji.

Osnovu njegovog naučnog pristupa menadžmentu predstavlja naučno istraživanje metoda rada u cilju utvrđivanja najboljeg načina kako jedan posao treba da se obavi. Tako je ranija praksa definisanja takvog rada na osnovu pogađanja ili tradicije morala biti zamenjena uopštavanjem iskustava iz prakse, koja ako se pravilno formulišu, ispravno primene i ako postoji dovoljno vremena za njihovo sprovođenje, moraju dovesti do rezultata - i za menadžere i za zaposlene. Tejlorova ideja o harmoniji odnosa između menadžera i zaposlenih radnika zasnivala se na njegovoj ideji da ako poslodavac može naučno da odredi dnevnu zaradu, i ako je radnik u mogućnosti da određeni zadatak obavi na najbolji mogući način i tom prilikom zaradi premiju za natprosečne rezultate, i ako su namere poslodavca časne, u tom slučaju - „šta bi još radnik mogao da poželi“?

Frederik Tejlor (F. Taylor, 1967: 38, 31) je čitavu svoju filozofiju zasnivao na četiri osnovna principa. To su:

- **Prvi: razvijanje i primena novih naučnih metoda u proučavanju, planiranju i obavljanju radnih aktivnosti, umesto iskustvenih metoda. Smisao ovog principa se sastoji u naporu menadžera da nađe jedan „najbolji način“ da se određeni posao obavi.**

- **Drugi:** insistiranje na primeni naučnih metoda u realizaciji određenog posla, umesto radnikovih iskustvenih načina rada. Smisao ovog principa je u pravilnoj oceni menadžera u izboru radnika koji će raditi na osnovu naučnih metoda. Time se razvija funkcija ili faza planiranja rada.
- **Treći:** selekcija i obučavanje radnika za rad na određenim poslovima. Smisao ovog principa je u obrazovanju i obučavanju radnika razvijanjem njihovih sposobnosti da mogu da primene nove metode rada.
- **Četvrti:** podela rada i specijalizacija u cilju povećanja efikasnosti. Smisao se može naći u kooperaciji menadžera i zaposlenih.

Treba još pomenuti da je Tejlor osnivač studije vremena, pošto je uveo raščlanjivanje svakog rada na sitne delove i izvršio merenje vremena za izvršavanje tih poslova. Razradio je i stimulativne sisteme plaćanja radnika po učinku i bazirao ih na merenju vremena i utvrđivanju standardnih vremena za određene poslove. Tejlor je svoj rad nazvao sistem diferencijalne stope, a on se odnosi na sistem nagrađivanja. Isto tako, Tejlor je tvorac i zastupnik tzv. funkcionalnog sistema organizacije preduzeća, koji predviđa strogu podelu rada između rukovodilaca i radnika, između pripreme posla i njegovog izvršenja. Time je došlo do odvajanja upravljanja i izvršenja, do specijalizacije vezane za pripremu rada, organizovanje, praćenje izvršenja, kontrolu itd.

Pored Tejlora, razvoju klasične teorije doprineli su i drugi naučnici, kao što su, recimo, Karl Bart, Henri Gant, Frenk i Lilijen Džilbert, Moris Kuk i drugi, koji se takođe smatraju pionirima u razvoju menadžmenta.

Naravno, Tejlorovo naučno upravljanje imalo je i pozitivnih, ali i negativnih doprinosa. „Njegova” proizvodna traka predstavlja jedan vazan deo nasleđa naučnog menadžmenta, a njegove tehnike efikasnosti mogle su biti primenjene u svim organizacijama, znači i u proizvodnim i u neproizvodnim. To su svakako značajni doprinosi za ono vreme. Međutim, iako su Tejlorove metode dovodile do značajnog povećanja produktivnosti rada, kao i viših zarada, radnici i sindikati su se suprotstavili tom prilazu, jer su menadžeri eksploatovali radnike i jer su se radnici bojali da će biti otpušteni ako ne budu visoko produktivni. To je navelo mnoge radnike da se udruže u sindikate.

3.1.2. **KLASIČNA ORGANIZACIONA TEORIJA**

3.1.2.1. *Administrativno upravljanje Anri Fejo*

Klasična organizaciona teorija nastala je iz potrebe otkrivanja smemica u rukovođenju kompleksnim organizacijama kakve su, recimo, fabrike. Uglavnom se za osnivača klasičnog menadžmenta smatra Anri Fejo. Za razliku od Tejlora, koji se najviše bavio pitanjima naučne organizacije rada, Fejo se mnogo više bavio organizacijom i upravljanjem. U tom smislu je verovao da se menadžerska praksa može obaviti u nekoliko faza, koje se mogu prepoznati i sistematizovati. Tako je sve te aktivnosti podelio u šest grupa ili funkcija:

- **tehničke, koje obuhvataju sve procese proizvodnje;**
- **komercijalne, koje se tiču kupovine, prodaje i razmene;**
- **finansijske, koje se odnose na pribavljanje finansijskih sredstava i kapitala, uz njihovo korišćenje;**
- **aktivnosti ili funkcije obezbeđenja, koje uključuju zašđtu imovine i lica;**
- **računovodstvene, koje su vezane za izveštavanje, evidenciju, statistiku itd.;**
- **administrativne, koje obuhvataju upravljanje.**

Dakle, Fejo je smatrao da je upravljanje najvažnija funkcija i da se ona sastoji od predviđanja i planiranja, organizovanja, naređivanja, odnosno komandovanja, koordinacije i kontrole, i da se upravljanje kao takvo odvija pod strogo definisanim i unapred utvrđenim principima (Henry Fayol, 1948: 42-90, 32). U tom smislu formulisao je 14 univerzalnih principa upravljanja (primer 3), kao što su, recimo: autoritet, disciplina, specijalizacija, centralizacija, hijerarhija i tome slično. Isto tako, Fejo se zalagao za hijerarhijsku organizaciju preduzeća i za hijerarhiju upravljačke strukture.

Primer 3« *Fejovih 14 principa menadžmenta*

1. *Podela rada . odnosi se na specijalizaciju i podelu rada.*
2. *Autoritet - odnosi se na moć naređivanja i moć uticaja na druge.*
3. *Disciplina - odnosi se na poslušnost i disciplinu u organizaciji.*
4. *Jedinstvo komandovanja - odnosi se na naredbe i uputstva koje izdaje samo jedno lice.*
5. *Jedinstvo usmeravanja - odnosi se na zajedničku grupu aktivnosti u okviru jednog tima.*

6. *Podređivanje individualnog interesa opštem dobru - odnosi se na to da pojedinačni interesi ne mogu nikad biti ispred opštih interesa.*
7. *Nagradivanje prema radu - odnosi se na pravedno plaćanje svih u organizaciji.*
8. *Centralizacija - odnosi se na podelu autoriteta i povećanje značaja decentralizacije.*
9. *Hijerarhija - odnosi se na rangiranje autoriteta.*
10. *Red i poredak - odnosi se na raspored poslova koji ljudima najviše odgovaraju.*
11. *Pravičnost - odnosi se na pravedan odnos među zaposlenima.*
12. *Stabilan sistem položaja - odnosi se na planiranje kadrova.*
13. *Jnicijativa - odnosi se na podsticaje koji mogu dati doprinos organizaciji.*
14. *Duh zajedništva (esprit de corps) - odnosi se na promociju timskog rada u organizaciji.*

Izvor: Henri Fayol: Industrial and General Administration. J. A. Coubrough, International Management Institute, Geneva, 1930.

Fejo je Tejlorov savremenik i istomišljenik, jer je verovao u naučne metode, samo što se Tejlor bavio konkretnim organizacijskim funkcijama, a Fejo se bavio totalnom organizacijom i menadžmentom organizacije. Pri tome je menadžment odredio kao veštinu, smatrajući da se može naučiti kada se jednom shvate njegovi osnovni principi.

Ukupan Fejoov rad je veoma značajan jer je razumeo ukupan proces upravljanja. Međutim, zamera mu se da nije uspeo da napravi jasnu i preciznu granicu između poslovnih funkcija i faza menadžment procesa.

3.1.2.2. Birokratsko upravljanje Maksa Vebera

Za razliku od Anri Fejoa, koji je zagovornik administrativnog upravljanja, Maks Veber se smatra tvorcem birokratskog menadžmenta.

Veberov birokratski pristup se zasniva na racionalnom pristupu organizaciji jer takva organizacija, smatra on, predstavlja najbolji tip organizacije, jedinstven i primenljiv u svakom preduzeću i drugim privrednim organizacijama. U okviru ove organizacije vrši se precizna podela posla, a rukovodioci se biraju na osnovu znanja i stručnosti. Ovaj tip organizacije karakterišu: jasna podela autoriteta; hijerarhijski definisa-

ni položaji i funkcije; tehničke kvalifikacije potvrđene formalnim ispitima, ranije stečenim obrazovanjem ili obukom; postavljenie, a ne izbor rukovodstva; jasno i precizno programirana karijera i fiksna zarada; pravila, disciplina i kontrola koja je definisana obavezama rukovodioca da postupa prema čvrstim i krutim procedurama. U ovakvoj organizaciji vrlo teško dolazi do promena, ali zato lako dolazi do nezadovoljstva radnika.

Znači, Veberova idealna organizacija bila je birokratija sa dobro smišljenim aktivnostima i ciljevima i precizno izvršenom podelom.rada, ali i legitimnim autoritetom. O autoritetu je Veber (M. Veber, 1947:328, 33) dostapisao. Razlikovao je tri tipa autoriteta: prvi je racionalno-pravni vođa, a njegov autoritet se zasniva na tome da podređeni poštuju autoritet koji je utvrđen položajem ili rangom; drugi je tradicionalni vođa, a njegov autoritet podrazumeva poštovanje na osnovu tradicije; i *treći je harizmatski vođa, a njegov autoritet izaziva poštovanje jer se veruje da ima određenu harizmatsku moć.

Veberov rad je značajan jer je postavio osnove formalne organizacione strukture. Međutim, mnogi autori su ga kasnije kritikovali smatrajući da je takav koncept birokratije veoma krut, da obiluje tzv. papirologijom, da stvara otpor prema promenama, da dovodi do nezadovoljstva radnika i da o njima ne vodi mnogo računa. Isto tako, iako se birokratska organizacija u praksi pokazala veoma uspešnom u mnogim svetskim kompanijama i na konkurentnom globalnom tržištu devedesetih godina, ipak su mnoge kompanije odbacile ovu teoriju, a posebno General Electric i Xerox.

3.2. TEORUA MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Prekretnicu u razvoju misli o upravljanju, u smislu prelaska iz ere naučnog upravljanja u eru socijalne ličnosti (D. Wren, 1994: 233, 34), predstavlja pojava škole međuljudskih odnosa. Nastanak ove škole vezuje se za kritiku klasične teorije i stoga polazi od osnovne pretpostavke da su ljudi društvena bića, da rad u organizaciji obuhvata ne samo tehničke faktore, već podrazumeva i usmeravanje ljudi i odnosa između njih, kako je to isticao Elton Mejo (E. Mayo, 1933:22,35). Nastanak ove škole povezan je i sa serijom eksperimenata koji su sprovedeni u američkom gradiću Hotornu, u Western Electric Company, u periodu od 1924. do 1932. godine. Tako je ova škola poznata u literaturi po Hotornskom efektu. Ovaj efekat je bio povezan sa porastom proizvodnih rezultata zbog pomeranja zaposlenih sa jednog na drugo radno mesto, čime je eliminisana monotonija na radu. Bio je povezan sa međuljud-

skim odnosima, u kojima su se i zaposleni pitaii, čime su radnici postajali značajniji faktori u procesu rada. Polazeći od toga, predstavnici škole međuljudskih odnosa isticali su da visok moral utiče na zadovoljstvo na poslu, a da zadovoljstvo utiče na povećanje performansi. Ova teza je izazvala burne reakcije i kridke, koje su ukazivale na usku orijentisanost u pristupu i koje su tvrdile da zadovoljstvo na radu ne dovodi uvek do povećanja produktivnosti i do porasta ostvarenih rezultata.

Pored Mejoa, razvoju škole međuljudskih odnosa doprineli su i drugi autori. Među njima je i Hugo Munsterberg, inače osnivač industrijske psihologije, koji je smatrao da psiholozi treba da proučavaju posao i da pronalaze ljude koji najviše odgovaraju za određeni posao, da identifikuju psihološke uslove pod kojima bi se neki poslovi najbolje radili i da pronadu načine uticaja na zaposlene da se ponašaju onako kako to odgovara onima koji upravljaju. Među njima je i Oliver Šeldon, koji je među prvima istakao tezu da biznis ima „dušu” i da menadžment mora da ima društvenu odgovornost. Tu je i Džakob Moreno, sa svojom analizom grupnog ponašanja, poznat po sociometriji, pa Kurt Levin, koji je postavio osnove za istraživanje grupne dinamike, Abraham Maslov sa svojom teorijom motivacije zasnovanom na hijerarhiji potreba, tu je i Daglas Mek Gregor sa svojom teorijom X i Y, ali i mnogi drugi.

3.2.1« *HOTORNSKIEKSPERIMBNT*

Hotornski eksperimenti sprovedeni su u vremenu od 1924. do 1933. godine u Western Electric Company u predgrađu Čikaga u Sjedinjenim Državama. Započeli su istraživanjem uticaja osvetljenja na učinak. Polazna hipoteza od koje se u eksperimentu pošlo bila je da će učinak biti veći ako je osvedjenje bolje. Eksperiment je obavljen tako što su odabrane dve grupe radnika, koje su činile eksperimentalnu i kontrolnu grupu. Eksperimentalnoj grupi je menjano osvetljenje, a kontrolnagrupa je radila uz nepromenjeno osvedjenje. Kada je osvetljenje pojačano, učinak je rastao u obe grupe. A kada je osvetljenje u eksperimentalnoj grupi smanjeno, i to ispod granice kontrolne grupe, učinak je opet rastao. Znači, odgledno je bilo daje nešto uticalo na porast učinka, samo što u tom momentu nije bilo objašnjenja. Zato se počelo sa novim serijama istraživanja, koja su trebala da ctaju odgovore napitanja koji su to faktori koji radnike podstiču na rad.

Drugi eksperiment je izveden sa šest devojaka koje su radile na sastavljanju telefonskih releja. Istraživači su odabrali ove devojke, a one su izabrale ostale čeriri. Eksperiment je sproveden u posebnoj prostoriji u kojoj je bio i savetnik kao predstavnik istraživača. Njegova uloga je bila da beleži sve važnije događaje, da sluša njihove prigovore, pritužbe

i sugestije. Tokom samog eksperimenta menjane su mnoge varijable, plate su povećavane, uvedene su pauze raznih vremenskih dužina, radni dan i radna nedelja su skraćeni. Međutim, eksperiment je iznenadio istraživače, jer i kada su uklonjena sva poboljšanja u toku rada, recimo topli obrok i odmor na račun preduzeća, radni učinak uopšte nije smanjen, već je i povećan (F.J. Roethlisberger - W.J. Dickson, 1939,36). Ovaj eksperiment je pokazao da porast učinka treba povezati sa ljudskim faktorom, što znači da su istraživači, koji su od devojaka tražili pomoć i saradnju, doprineli da se one počnu osećati uvažavanim, pa su i zbog toga efikasnije radile. Posle ovog saznanja, postali su jasni i rezultati eksperimenta sa osvetljenjem.

Sva ova saznanja uslovala su preokret poznat kao „pokret ljudskih odnosa u industriji”. U ovim eksperimentima učestvovao je i Elton Mejo, koji je ukazao na značaj društvenih faktora u radnoj sredini, pri čemu je posebno ukazano na značaj neformalnih grupa i socijalnih interakcija do kojih neminovno dolazi. Međutim, treba reći da bi bilo potpuno pogrešno zaključiti da su ovi eksperimenti dokazali da trajanje radnog vremena, visina nadnica, odmori u toku rada i osvetljenje nemaju nikakvog značaja na efektivnost rada. Naravno da imaju, samo što je zaključak ovog eksperimenta bio da su osećaji mnogo važniji od faktora sa kojima se eksperimentisalo, od svih ekonomskih faktora. Jer, radnik ima snažnu unutrašnju potrebu da pronade svoje okruženje, svoju sredinu kojoj bi pripadao, u kojoj bi imao svoje funkcije i zadovoljio svoje potrebe. Ako to ne osvari, dolazi do frustracija, a kao posledice frustracija javljaju se umor i monotonija. Tako je došlo do izučavanja ljudskog faktora, pa društvenog faktora, i tako je otpočeo proces nastanka industrijske, pa kasnije i sociologije rada.

U toku ovih, ali i narednih eksperimenata koje je sprovodio Mejo sa svojim saradnicima, posebno su istaknuti oni motivacioni faktori koji su se odnosili na pažnju koju rukovodič posvećuju zaposlenima i brigu o njihovim potrebama. U literaturi je ovaj fenomen kasnije nazvan Hotorn efekat

Ovaj Mejoov koncept „socijalnog čoveka”, čoveka koji je motivisan društvenim potrebama, koji teži uspešnim odnosima na poslu, koji je spremniji i odlučniji da reaguje na probleme koji bi opterećivali grupu u kojoj radi nego da reaguje na upravljanje svojim rukovodilaca i šefova, sasvim sigurno je bio potreban zbog komplementarnosti starom konceptu „racionalnog čoveka”, motivisanog ličnim ekonomskim potrebama. Bio je potreban i zbog nastalih promena, koje su ove ideje unele u teoriju menadžmenta. Tako su Hotornski eksperimenti u proučavanje menadžmenta uveli psihologiju i sociologiju.

3.3. BIHEJVORISTIČKE TEORIJE

Iz osnovnih polazišta teorije međuljudskih odnosa nastaje veliki broj biheviorističkih pristupa. Ova teorija pomera težište proučavanja efikasnosti ljudskog rada na proučavanje ljudskog ponašanja u okviru organizacije, za razliku od klasične teorije koja proučava organizaciju i upravljanje preduzećem zanemarujući čoveka. Isto tako, i istraživanja menadžmenta obavljena posle Hotornskih eksperimenata značajno su se promenila, jer su pristupi motivisanju zaposlenih bili drugačiji, jer je došlo do promena u shvatanju uloge autoriteta i jer je veliki značaj dat zaposlenima u donošenju odluka, i to kroz različite oblike radničke participacije.

Tako je istraživanje motivacije uglavnom bilo psihološko pitanje povezano sa potrebama ljudi. U tom smislu je Henri Murei (Henry Murrey) još 1938. godine definisao nekih 20 osnovnih potreba koje ljudi teže da zadovolje. Na tim osnovama je i Abraham Maslov (Abraham H. Maslow) definisao svoju hijerarhiju ljudskih potreba. Tako je koncept Maslova bio u direktnoj suprotnosti sa ranijim stavovima naučnog upravljanja, po kojima je novac jedini motivacioni faktor ljudskog ponašanja.

Sredinom prošlog veka, razvoj misli o upravljanju odnosio se na mikro analizu ljudskog ponašanja (misli se na motivaciju, grupnu dinamiku i liderstvo), ali i na makro istraživanja (misli se na vezu tehničkih i socijalnih sistema). Zato su menadžeri u savremenoj organizaciji morali da raspoložu odgovarajućim znanjima o ljudskom ponašanju, kako bi mogli da reše brojne probleme oko ljudskog ponašanja. Tu se mogu naći i koreni organizacionog ponašanja, kao nove naučne discipline o ponašanju ljudi i grupa u organizaciji. Time je i zvanično udaren temelj biheviorističkim pravcima u razvoju menadžmenta.

Dakle, osnov biheviorističke teorije menadžment jeste istraživanje čoveka i njegovog ponašanja u procesu rada. Ovakav pristup potiskuje organizaciju u drugi plan, a u prvi plan ističe brigu za čoveka i njegovo raspoloženje kao odlučujući faktor u povećanju efikasnosti proizvodnje. Polazeći od toga, ova teorija se zalaže za određene promene u rukovođenju, tehnologiji proizvodnje i organizacionoj strukturi preduzeća, nastojeći da, pri tome, ublaži autoritarno rukovođenje klasične teorije i istakne čoveka kao ličnost, i to bez obzira na njegovo mesto u organizacionoj strukturi preduzeća. Tako su izvršene značajne promene u smislu delimične centralizacije krute organizacione strukture, uvođenjem odlučivanja na nižim hijerarhijskim nivoima.

Koreni ovakvih pristupa mogu se naći u nekim idejama Huga Munsterberga, Maksa Vebera i drugih; radovi Mejoa, Levina i drugih bili su dobra osnova za istraživanja mnogih drugih autora; a za razvoj biheviorističkog pravca posebno su značajni Abraham Maslov, Kris Argiris, Daglas Mek Gregor, pa Maks Vortman i Fred Luthans (M. Wortman, F. Luthans, 1975: 190, 37), koji su smatrali da su najznačajniji doprinosi ovog pravca: konceptualni, jer su formulisani koncepti i objasnjeno ponašanje pojedinca i grupa u okviru organizacije; metodološki, jer su postavljeni koncepti kao rezultat eksperimenta i istraživanja; i operacioni, jer je ustanovljena odgovarajuća menadžerska politika i obuka zasnovana na konceptualnim i metodološkim osnovama.

Bihevioristi su tako dali značajan doprinos razvoju menadžmenta, posebno zato što su ga povezali sa mnogim drugim društvenim naukama, kao što su sociologija, antropologija i druge. Naravno, ne
* treba ispustiti iz vida značaj povezanosti menadžmenta i psihologije.

Kritike se mogu uputiti i bihevioristima, jer nisu uspjeli u potpunosti da sagledaju ukupan proces menadžmenta, a ljudski faktor, nesumnjivo značajan, previše su isticali, pa se ponekad čini da je njihov pristup suviše uzak. Posebno ako se zna da je menadžment proces veoma složen i da kao takav u sebi uključuje i druge važne faktore, kao što su tehnički, ekonomski, organizacioni i drugi.

3.4. KVANTITATIVNA TEORIJA

Nauke o upravljanju su stvorene da bi pomogle proces menadžmenta, pre svega onaj njegov deo koji se odnosi na planiranje i donošenje odluka. Zasnivaju se na korišćenju naučnih metoda, čije se osnove mogu naći još kod Aristotela, pa Rene Dekarta i Isaka Njutna, dok je Čarls Bebidi tridesetih godina 19. veka postavio naučni metod u rešavanju problema nastalih u industrijskim organizacijama. Naravno, još u periodu naučnog upravljanja mnogi autori, ali i praktičari, pokušavali su da razviju određene kvantitativne metode i tehnike: recimo, Frederik Tejlor i Henri Ford. Ali, u literaturi se najčešće pominju kao utemeljivaci kvantitativnih disciplina u oblasti menadžmenta Džejms Mek Kenzi (James O. McKinsey) i Volter Šouhart (Walter A. Shevart).

Kvantitativna teorija menadžmenta doživljava snažan razvoj u drugoi polovini 20. veka. Takav razvoj je bio povezan sa razvojem brojnih tehnika i metoda, kao što su model mrežnog planiranja, pa tehnika nazvana „metod kritičnog puta”, ili tehnika nazvana „tehnika za ocenu i reviziju projekta”. Sve te tehnike i metode u velikoj meri mogu da pomognu u rešavanju brojnih upravljačkih problema.

Inače, bitne karakteristike kvantitativne teorije menadžmenta, po Ričardu Hodžetsu (R. Hodgetts, 1990: 75, 38), su: primena naučne analize na moguće menadžerske probleme; poboljšanje sposobnosti menadžera da donose odluke; usmerenost ka kriterijumima ekonomske efikasnosti; oslanjanje na matematičke modele; veoma izraženo korišćenje kompjutera i informacione tehnologije.

Danas rešavanje problema u menadžmentu započinje konstruisanjem matematičkih modela. Matematičke modele konstruišu timovi stručnjaka, tako da model na simbolički način prikazuje sve relevantne faktore za nastale probleme i njihovu međusobnu povezanost, a menjanjem vrednosti varijabli u modelu i kompjuterskim analiziranjem različitih jednačina modela mogu se utvrditi efekti svake promene. Na taj način, tim koji je konstruisao određeni model rukovodstvu firme prezentuje objektivnu osnovu za donošenje odluka.

Isto tako, matematičkim modelima i kompjuterima može se predvideti budućnost, zasnovana na prošlosti i sadašnjosti, što je u menadžment uvelo jedan sasvim nov način razmišljanja o vremenu.

Kvantitativna ili matematička škola menadžmenta polazi od pokušaja primene i korišćenja kvantitativnih metoda radi optimalnog poslovanja putem upravljanja, a u cilju racionalnog odlučivanja. Danas se za ovaj pristup u menadžmentu koristi pojam nauka o upravljanju (Management Sciences). Te metode i tehnike u menadžmentu odnose se na informatiku, matematiku, statistiku, ekonometriju, programiranje, teorije igara, teorije uzoraka, teorije verovatnoće, operaciona istraživanja, mrežne modele, stabla odlučivanja itd.

Sve te tehnike imaju i svojih prednosti i svojih nedostataka. Prednosti se odnose na podizanje efikasnosti odlučivanja, na sistemski okvir za rešavanje složenih problema, na racionalnost i tome slično. A nedostaci se odnose na nemogućnost primene u svim situacijama, na nedovoljnu realnost i često uprošćavanje stvarnosti i na nemogućnost zamene i eliminacije ljudskog faktora, posebno u smislu kreativnosti i inovativnosti.

3.5. SISTEMSKI PRISTUP

U novije vreme, pod uticajem razvoja novih savremenih naučnih disciplina, posebno kibernetike i teorije sistema, razvija se sistemski pristup menadžmentu. Sistemski pristup menadžmentu ne bavi se delovima organizacije nego organizacijom kao jedinstvenim sistemom, sastavljenim od međusobno povezanih delova. Tako je organizacija ne samo

jedna celina, nego je i deo prirodnog, društvenog i političkog okruženja.

Ovaj pristup se u svojoj osnovi temelji na teoriji sistema. Tu se preduzeće posmatra kao složeni dinamički sistem koji se sastoji iz više među sobom povezanih i zavisnih podsistema i elemenata, a koji se opet nalaze u tesnoj vezi sa okolinom. Sistemski pristup predstavlja savremeni naučni pristup fenomenu preduzeća, koji se određuje kao kompleksan sistem u kome dominiraju tehnički, organizacioni i institucionalni podsistemi.

Tehnički podsistem se odnosi na proizvodnju i distribuciju proizvoda ili usluga, ali i na istraživanje i razvoj, finansije, marketing i tako redom.

Organizacioni podsistem se odnosi na koordinaciju i integraciju obavljavanja procesa rada u okviru organizacionih delova i poslovnih funkcija.

Institucionalni podsistem je povezan sa aktivnostima organizacije u odnosu na okruženje.

Osnovni elementi svakog sistema su ljudski, materijalni, finansijski, informacioni. Osnovni elementi su vezani za odgovarajuće tehnike i upravljačke veštine, za proizvode i usluge i na kraju za informacije o rezultatima i stanju organizacije u okruženju.

Neki od osnovnih elemenata teorije sistema ušli su i u terminologiju menadžmenta. Po Stoneru (Dž. A. F. Stoner, 2000:40-41,39), sistem čine: podsistemi, kao delovi ukupnog sistema; sinergija, što znači da je celina veća od zbira njenih delova, što, opet, u organizacionom smislu znači da se međusobnom saradnjom ostvaruje veća saradnja; otvoreni i zatvoreni sistemi, pri čemu se otvorenost odnosi na međusobnu povezanost sa svojim okruženjem, a zatvorenost na nesaradnju sa svojim okruženjem; granice sistema, koje se odnose na to da svaki sistem ima granicu koja ga odvaja od okruženja; tokovi, što znači da svaki sistem ima svoj tok, i to informacija, materijala i energije; i povratne informacije, pri čemu se informacije o rezultatima rada vraćaju pojedincima.

Postoji veliki broj predstavnika ove teorije menadžmenta. U literaturi se kao jedan od najznačajnijih pominje Herbert Sajmon (Herbert A. Simon), koji se bavio pitanjima upravljanja u državnoj administraciji. Isto tako, pominje se i doprinos Džordža Homansa (George Homans), koji je sisteme podelio na eksterne i interne, ali i značaj Pola Lourensa i Džeja Lorša (Paul Lawrence and Jay Lorsch, 1969: 32,40), za koje struktura organizacije zavisi od stope promena faktora u okruženju, od raspoloživih informacija i od vremena od donošenja odluke do preuzimanja odgovarajuće akcije.

Sistemski pristup u menadžmentu ima veliki značaj, iako je pojedinac opet potisnut u drugi plan. Jer, proučava se organizacija kao celina i to kroz interdisciplinarni pristup. U stvari, sistemi se proučavaju na različitim nivoima; omogućeno je razumevanje odnosa celine i delova; primenjuje se analiza promene jednog sistema i mogućeg uticaja na druge elemente, ali i ceo sistem; ukazano je na vezu okruženja i organizacije. Međutim, i pored toga, ovaj koncept nije moguće u potpunosti u praksi primeniti.

3.6. SITUACIONIPRISTUP

Situacioni pristup (ili pristup neizvesnosti, ili teorija kontigencije) nastaje uporedo sa promenama u okruženju organizacije. Pristup polazi od toga da ne postoji „najbolji način”, nego da način upravljanja zavisi od konkretne situacije i konkretnih uslova. To znači da će, ako je okruženje relativno stabilno, i poslovne operacije i performanse organizacije biti iako predvidljive, i obrnuto.

Koreni situacionog pristupa mogu se naći u prošlosti. Datiraju još iz dvadesetih godina 20. veka, iz vremena kada je Meri Parker Follet (Mary Parker Follett) definisala tzv. zakon situacije (Law of the Situation), po kome su menadžeri permanentno morali da analiziraju specifične okolnosti u kojima se njihove organizacije nalaze i da u skladu sa tim definišu koncepte upravljanja.

Istraživanje Džuan Vudvord (Joan Woodward, 1965,41) je na neki način dovelo do situacionog pristupa. Naime, njenim istraživanjem je obuhvaćeno oko 100 britanskih firmi, koje su se među sobom razlikovale po veličini, delatnosti i proizvodnim linijama. U početku je istraživanje pokazalo da nema većih razlika u dobijenim rezultatima između kompanija koje su se pridržavale klasičnih principa i onih koje to nisu. Zato je istraživanje prošireno i na druge moguće faktore od značaja za razlike u performansama. Došlo se do zaključka da je jedan od tih faktora bila i tehnologija koju su organizacije koristile, jer se pokazalo da tehnologija ima izuzetno veliki značaj i uticaj na poslovni uspeh organizacije. Tako je ovo istraživanje poslužilo za razvoj situacionog pristupa. Jer, sve aktivnosti menadžera zavise od konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi, tako da ne postoji najbolji način za organizovanje, jer ni svaki način organizovanja nije podjednako efikasan.

Naravno, pošto se okruženje vremenom menjalo, i menadžeri su menjali svoje aktivnosti u skladu sa konkretnom situacijom, pa se javljaju novi pristupi menadžmentu. U tim uslovima, ili na tim osnovama, nastaje i razvija se koncept strategijskog upravljanja.

* * *

Na kraju, može se lako zaključiti da postoji veliki broj škola, teorija, pristupa i shvatanja o upravljanju. Međutim, u poslednje vreme sve više dolazi do integrisanja, spajanja i preplitanja pojedinih pristupa. To je i normalno, jer se granice saznanja sve više pomeraju. Iz ovog razloga, razvoj misli o upravljanju i pregled teorija o menadžmentu uglavnom je prikazan hronološkim redom, i bez pretenzije da bude obuhvatan i celovit.

4. PROFESIJA MENADŽERA

Sa porastom značaja menadžmenta kao savremenog metoda upravljanja, porasla je i uloga menadžera kao posebne društvene grupe. Tako su i menadžment i menadžeri neophodni svakom društvu, i to da bi se regulisali ekonomski i drugi društveni procesi koji zahtevaju preuzimanje veoma složene delatnosti upravljanja, delatnosti koju kao svoju isključivu profesionalnu dužnost obavljaju menadžeri.

Pod društvenom delatnošću se u sociologiji podrazumeva svesno usmerena ljudska aktivnost u kojoj se troši psiho-fizička energija da bi se ostvarili određeni efekti na nekom predmetu, na drugim ljudima ili društvenim grupama, ili na nekom delu društvene strukture, a sve sa ciljem zadovoljavanja neke lične ili neke društvene potrebe. Naravno, ljudi, društvene grupe, pa i čitava konkretna društva, imaju razne potrebe. Da bi ih zadovoljili, bave se raznim delatnostima, i to na organizovani način, obavljajući određene društvene delatnosti. Sa razvojem društva menjale su potrebe, tako da su u savremenom društvu one sve složenije, pa njihovo zadovoljavanje zahteva mnogo više energije, znanja, veština i sposobnosti.

Za društvenu delatnost se u savremenoj sociologiji koristi pojam društvena uloga, tako da su društvena delatnost i društvena uloga sinonimi. Društvena uloga je speđjalizovana, društveno potrebna i priznata delatnost koju obavlja manji ili veći broj ljudi pod određenim uslovima, koji se uglavnom odnose na društvenu podelu rada u najširem smislu te reči. Vršanjem određenih društvenih uloga zauzimaju se i odgovarajući položaji. Tako se pod društvenim položajem podrazumeva mesto koje pojedinac ili društvena grupa zauzimaju u sistemu raspodele društvene moći, materijalnih i drugih vrednosti, kao i ugleda u društvu. Pri tome se društvena moć shvata uglavnom kao instituciona-

na osnovu grupnog učešća u realizaciji postavljenih ciljeva, podstiču donošenje odluka.

Iskustva nekih zemalja u tranziciji ukazuju da, bez obzira na odgovarajući stil upravljanja i sistem menadžmenta, u postsocijalističkim zemljama nastaje nova elita vlasti, skorojevića, rentijera (Slobodan Pokrajac, 2002: 60,138), koji zarad sopstvenog interesa skoro besplatno dolaze do ogromnog bogatstva.

5 DRUŠTVENA ODGOVORNOST I POSLOVNA ETIKA

6.1. ZNAČAJ POSLOVNE ETIKE

Razvoj savremenog društva, praćen promenama koje je sa sobom donela industrijska civilizacija sa novim tehnologijama, naučnim otkrićima i tehničkim inovacijama, promenama koje je sa sobom donela globalizacija sa novim geopolitičkim odnosima snaga i svetskim tržištem, promenama u prirodnom okruženju sa opasnostima od narušavanja ekološke ravnoteže i ekološkom krizom, promenama koje su obuhvatile sve oblasti društvenog života - uticao je neminovno i na oblikovanje nove organizacije koja se tim savremenim društvenim promenama morala prilagoditi, i to ne samo u organizacionom i funkcijalnom smislu, nego i u etičkom. Stoga je napušten tradicionalni materijalistički koncept poslovne etike usmeren isključivo ka stvaranju profita i ostvarenju ličnog interesa, jer je postalo jasno da se u poslovnoj praksi neetičko ponašanje ne može ni dozvoliti, niti nagraditi. Stvoren je novi koncept poslovnog ponašanja, koji polazi od uvažavanja prava i interesa drugih i koji polazi od ostvarivanja opštih društvenih interesa koji, između ostalog, obuhvataju i kvalitetno radno okruženje u kome poslovni uspeh, konkurentnost i ostvarenje profita ne zavisi ni od čega drugog osim od prava i dužnosti koji se i primenjuju u odlučivanju (K. Blanchard i N. V. Peale, 1990: 9, 139). Stoga se pitanjima i problemima poslovne etike počelo baviti mnogo više nego ranije, i to ne samo u visolco razvijenim zemljama, nego i u zemljama u tranziciji, koje tek pokušavaju da izgrade neke nove sisteme vrednosti, pa samim tim i vrednosti vezane za poslovnu praksu.

Etika tako dobija na značaju, a poslovna etika počinje da otvara pretpostavke za razvijanjem nove etičke svesti svih učesnika poslovnog

života. Započinje se sa edukacijom, sa obrazovanjem iz oblasti poslovne etike, a nastaje i poslovna etika kao posebna naučna disciplina. Obrazovanje iz ove oblasti započinje mnogo ranije na američkom kontinentu nego što je to slučaj sa evropskim kontinentom. Naravno, i pored toga što etičko obrazovanje i etička obuka ne počivaju na istim teorijskim osnovama, što je i normalno u krajnjem slučaju, i što u relativnom smislu zagovaraju slične a ne iste etičke principe poslovanja u praksi, i bez obzira na to što se dešava (Dž. Dramond i B. Bein, 2001: 12, 140) da, recimo, studenti završnih godina studija u Velikoj Britaniji kad izađu iz poslovnih škola ne znaju čak ni šta pojmovno znači reč etika - ipak je etičko obrazovanje nužan potez koji prati novi koncept poslovnog ponasanja. Tako nastaje period izrazitog interesovanja za poslovnu etiku. Recimo, Endrju Stark u Harvardskoj poslovnoj reviji, u majskom broju iz 1998. godine, iznosi podatak da skoro 90% nacionalnih američkih poslovnih škola organizuje „neku vrstu edukacije u toj ^biasci”, da postoji preko 500 poslovno-etičkih kurseva na temu poslovne etike, da je poslednjih godina izdato preko 25 knjiga iz ove oblasti, da postoje tri naučna časopisa posvećena toj temi, da ima najmanje 16 poslovno-etičkih istraživačkih centara i da tri četvrtine velikih američkih korporacija pokušavaju da etičke principe ugrade u svoje kompanije, kako bi se menadžerima obezbedila konkretna pomoć. Naravno, u svakoj kompaniji važi pravilo da se ne može očekivati da svi zaposleni imaju iste etičke vrednosti, jer se svako rukovodi sopstvenim sistemom vrednosti i sopstvenim iskustvom. Ali, zato se određene vrednosti mogu razviti, pa se u tom smislu iniciraju programi za razvijanje osnovne etičke svesri. Programi imaju različite oblike i ciljeve. Odnose se na upoznavanje zaposlenih sa člancima, knjigama i audiovizuelnim materijalima iz oblasti etike, podrazumevaju razgovore zaposlenih sa menadžerima u kojima se kao primeri koriste problemi iz poslovne prakse, od njih se traži da govore o odlukama zbog kojih su se osećali neugodno i o razlozima zašto su se tako osećali. Veoma je značajno da svi ti materijali koji se nude zaposlenima sadrže primere uspešnog etičkog pristupa, odnosno neuspešnog etičkog pristupa, kao i da sadrže primere koji će razjasniti razloge primene etičkih normi i u onim slučajevima kada to neće doneti profit, ili će ga znatno umanjiti.

Jedan od najstarijih internih programa posvećen isključivo etici, pokrenuo je sredinom osamdesetih godina 20. veka Allied-Signal, koji svake godine organizuje trodnevne programe za visoke menadžere. Programi imaju, prema Mekdonaldu i Zepu (G. M. Mekdonald i R. A. Zep, 2001: 238, 141) tri specifična cilja: da osposobe rukovodioce da prepoznaju etičku komponentu poslovne odluke, da odrede šta sa njom treba ciniti posto je prepoznaju, i da nauče da predvide etička pitanja

koja se mogu pojaviti. Inače, ovaj program je nastao iz studije slučaja kojim je Tštrazivarfo došlo do „teških“ etičkih odluka. Posebni etički programi dobijaju sve veću podršku u poslednje vreme, jer mnogi smatraju da su posebni kursevi jedini efikasan način podučavanja o svim pitanjima vezanim za etiku.

Nakon završene etičke obuke uglavnom se koriste fiktivni scenariji koji simuliraju situacije u kojima bi se zaposleni mogli naći obavljajući svoj posao. Te moguće situacije uglavnom se odnose na mito i nedozvoljene poklone, tako da zaposleni imaju priliku da u skladu sa konkretnom situacijom odlučuju i da o svojim odlukama otvoreno razgovaraju sa svojim kolegama i svojim šefovima.

Iz etičkih programa i etičke obuke slede i etički kodeksi, koji su veoma značajni za etičko poslovanje organizacija. Naime, etičkim kodeksom se uspostavlja viši moralni nivo u organizaciji, jer se etičkim kodeksom definišu vrednosti i na njima zasnovana ponašanja, ona koja se očekuju ili ona koja se neće tolerisati. Tako su etički kodeksi odraz poslovne filozofije Kompanije. Da bi etički kodeks imao smisla, u njemu moraju jasno biti izraženi osnovni principi i očekivanja, moraju se izneti moguće etičke dileme sa kojima se zaposleni suočavaju i, što je najvažnije, etički kodeksi se moraju primenjivati. Tako su etički kodeksi postali sastavni deo poslovnog ponašanja. Prema studiji Centra za etička istraživanja (Ethics Resource Centre) iz 1979. godine, preko 70% velikih korporacija ima svoje etičke kodekse, dok Centar za poslovnu etiku (Centre for Business Ethics) procenjuje da preko 90% kompanija preduzima neophodne radnje u cilju definisanja svojih etičkih kodeksa.

Od samog svog nastanka, 70-ih godina 20. veka, poslovna etika na zapadu stalno je bila opterećena pitanjima zašto menadžeri moraju da budu edčni i da li je etičko ponašanje uvek u interesu kompanije. Naime, poslovna etika je i nastala kao reakcija na neoklasičnu ekonomiju, čiji su teoretičari smatrali da motivacija vođena ličnim interesom nije nemoralna, ali za mnoge poslovne etičare izmešani motivi ne zaslužuju da dobiju nikakav moralni kredibilitet (A. Stark, 1993:4,142). Kao reakcija na stav da će lični interesi biti ugroženi zbog uplitanja etike u poslovanje javili su se zahtevi da tržište treba da bude merilo uspešnosti svake firme i da će ono nagraditi etičko ponašanje, pa je zato John Shad godine 1950. tvrdio da se „etika isplati“.

Nastanak poslovne etike praćen je opštim upoznavanjem sa osnovnim kategorijama filozofije morala, kako bi se definisao neki analitički i konkretni konceptualni okvir neophodan za poimanje etičkih vrednosti, što je značilo i njihovo prilagođavanje poslovanju, i njihovo prihvatanje kao dominantno etičko ponašanje. Vremenom je etika postala

sastavni deo poslovnog ponašanja, a poslovna etika kao disciplina se razvijala uskladujući opšte i konkretne vrednosti, usmeravajući pojedinca na moralni odnos prema drugima, stvarajući norme o ponašanju i primenjujući načela poslovne etike na praktično poslovno ponašanje.

Međutim, razvoj poslovne etike odvijao se u skladu sa razvojem društva, pa se iz tih razloga usaglašavao sa aktuelnim društvenim pojavama. Tako je, recimo, pedesetih godina prošlog veka poslovna etika bila okupirana aktuelnim društvenim pitanjima dehumanizacije radne snage i sporazumnim određivanjem cena među kompanijama koje prodaju istu vrstu proizvoda ili usluga, što je uticalo na poslovnu politiku, jer se prodaja veoma često nezakonito obavljala. Šezdesetih godina je rat u Vijetnamu pokrenuo brojna moralna pitanja u vezi sa političkom i vojnom agresivnošću vojnoindustrijskog kompleksa i multinacionalnih kompanija, a kao reakcija na takvu vrstu poslovanja usledila su brojna ograničenja u pogledu zaštite čovekove životne sredine i mnoge reforme društvene svesti i unutar korporacija i u zakonodavstvu, tako da je poslovanje moralo da vodi računa i o kontroli zagađenja, ali i o standardima koji određuju jednake mogućnosti zapošljavanja. Sedamdesetih godina, korporacijski internacionalizam i nova tržišta u Aziji i na Srednjem istoku usmerili su nacionalnu svest na probleme primanja mita, pa su nastajali etički kodeksi poslovnog ponašanja, pri čemu je afera Votergejt izazvala proteste zbog umešanosti politike u poslovanje i dovela do oživljavanja institucije podnošenja izveštaja i unutrašnje kontrole, da bi u isto vreme jačao i pokret potrošača, koji je upućivao na brojne prevare u trgovini robom. Osamdesetih godina, poslovna etika je bila orijentisana prema kulturnim različitostima koje se ispoljavaju i kao takve utiču na poslovanje, tako da je svoju pažnju usmerila na moralnu sposobnost pojedinaca, jer su unutrašnja trgovina, preuzimanje kompanija i propast mnogih velikih kompanija ukazivali na dugogodišnje probleme lične pohlepe i nepoštenja. Devedesetih godina poslovna etika se susrela sa socijalnim problemima koji su nastali kao posledica globalizacije.

U literaturi se ne može naći veliki broj određenja poslovne etike. Laura Neš (L. Nash, 2001: 23,143) navodi da poslovna etika proučava primenu ličnih normi na aktivnosti i ciljeve komercijalnih preduzeća i da kao takva nije neki poseban moralni standard, već je studija o tome kako poslovni kontekst postavlja svoje jedinstvene probleme pred moralnu ličnost koja deluje kao predstavnik tog sistema. Karmišel i Dramond (S. Carmichael i J. Drummond, 1989: 89,144) poslovnu etiku poistovećuju sa etikom ličnosti, jer etika ličnosti predstavlja osnovna temelina pravila po kojima ta ličnost deluje. Ta pravila su okvir za definisanje delovanja koje je lično dopušteno, i onog koje nije. Subotić i Lazić

(Suborić i Lazić, 1997: 15, 145) polaze od toga da poslovna etika obuhvata dobro i loše ponašanje prema drugim ljudima, u vidu skupa prava i dužnosti koje ljudi primenjuju prilikom donošenja odluka.

Određenja poslovne etike uglavnom se odnose na navođenje elemenata koji čine njen sastavni deo, a polazeći od toga da „dobra etika proizvodi dobar biznis”, najčešće se navode etički principi značajni za uspešno poslovanje.

Pod poslovnom etikom se podrazumeva obaveza (commitment) da se posao obavi na odgovarajući način i odgovornost (responsibility) za njegovo (ne)obavljanje (Mascarenas, 1995: 43, 146). U tom smislu, moralno odgovorna osoba se obavezuje da posao obavi i spremna je da prihvati odgovornost za neuspeh ili grešku (N. Figar, 1995: 586, 147). Odgovornost može biti lična, kada se krše etičke norme i pojedinac stiče ličnu korist na račun opštih interesa kompanije, i korporativna društvena odgovornost. Na tom odnosu lične i društvene odgovornosti, šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka, ustalio se i novi koncept društvene odgovornosti. Napušten je stari, tradicionalni koncept, koji je isključivo bio usmeren ka stvaranju profita i ostvarenju ličnog interesa i stvoren je novi koncept korporativne društvene odgovornosti, koji se odnosio na etičko ponašanje, socijalne uloge i određeni nivo društvene odgovornosti korporacija

Pod poslovnom etikom se podrazumeva i organizaciona ili korporativna kultura koja se odnosi na pravila etičkog ponašanja, osnovne vrednosne sisteme, etičke principe i specifična etička pravila koja kompanija nastoji da primeni. Ti projektovani elementi korporativne kulture, u vidu pravila etičkog ponašanja koja treba primeniti i ostvariti, su: držanje obećanja, dobronamernost, pomoć drugim ljudima, poštovanje drugih ljudi i poštovanje vlasništva (D. Subotić, 1997:15,148). Iz tih elemenata nastala su moralna pravila koja treba da sledi kompanija i etičke norme koje determinišu način ponašanja.

Pod poslovnom etikom se podrazumevaju i principi i pravila ponašanja zasnovani na opštoj i poslovnoj kulturi, koji dominiraju u interpersonalnoj komunikaciji. Poznavanje tih principa i pravila od značaja je za razumevanje modela civilizacijskog ponašanja, koji se opet nalaze u određenoj zavisnosti od opštih kulturnih obrazaca, ali i etičkih i verskih osobenosti.

Pod poslovnom etikom se podrazumeva i poslovna komunikacija koja je nastala iz odnosa kulture i etike u poslovanju. Poslovna kultura je od značaja jer se temelji na opštoj kulturi, kulturi govora i lepog ponašanja, kao i kulturi usmene i pismene komunikacije. Sve je to,

nesumnjivo, važno za kontakt poslovnih partnera, iako se čini da su odnosi sa javnošću važniji element poslovnog komuniciranja.

Pod poslovnom etikom se podrazumevaju i vrednosti moralnog ponašanja, kao i norme etičkog ponašanja pretočene u kodeks profesionalnog ili poslovnog ponašanja, ili u poslovni bon-ton.

Dakle, brojna shvatanja koja pod poslovnom etikom podrazumevaju i razne elemente moralnosti u poslovanju svakako su od značaja za predmetno određenje poslovne etike kao posebne naučne discipline. Elementi koji ulaze u sastav poslovne etike su odgovornost, lična i društvena, posebno korporativna društvena odgovornost; odlučivanje; korporativna kultura; poslovna komunikacija, posebno interpersonalna i odnosi sa javnošću; norme poslovnog ponašanja. Naravno, od značaja za definisanje poslovne etike je i ukupna etička misao, koja počiva na određenju osnovnih principa moralnosti, na moralnom odnosu čoveka i čoveka, ali i čoveka i društva; kcja u proučavanju i procenjivanju vrednosti ukazuje na to šta treba a šta ne treba činiti; koja definiše norme o ponašanju pomoću kojih ljudi procenjuju svoje, ali i tuđe postupke; koja utvrđuje kriterijume i pravila moralnog postupanja sa vrlinama i dužnostima u praktičnom odnosu prema svetu. Od velikog je značaja i moralna praksa, koja na neki način predstavlja polaznu osnovu za zasnivanje poslovne etike sa svim elementima koji je čine. U tom jedinstvu teorijskog znanja iz etike i poslovne prakse zasnovane na načelima moralnosti u poslovanju mogu se naći osnovna polazišta za predmetno određenje poslovne etike kao posebne naučne discipline.

Polazeći od osnovnih načela etike i njihove primene na poslovno ponašanje, poslovna etika se kao posebna naučna disciplina može odrediti kao skup moralnih normi o ponašanju prema socio-kulturnoj i poslovnoj sredini, prema drugim ljudima sa kojima se stupa u poslovni kontakt i prema aužnostima, obavezama, pravima, odgovornostima i odlučivanju u svim aspektima i sferama poslovanja.

Znači, predmet poslovne etike je skup moralnih pravila ponašanja u svim poslovnim aktivnostima usmerenim ka uspešnom i profitabilnom biznisu (S. Rakas, 2001:99,149). Norme su utemeljene na vrednostima koje se zasnivaju na osnovnim etičkim principima, njihov sadržaj se izražava sudovima o dobrom i lošem, uspešnom i neuspešnom poslovnom ponašanju, a njihov cilj je da se svi učesnici u ukupnim poslovnim ^jjprocesima obavežu na etičko ponašanje.

Tako predmetno određena, poslovna etika je teorijska disciplina koja analitički pristupa objašnjenju različitih moralnih shvatanja o osnovnim vrednostima i etičkim principima koji se mogu primeniti na celokupnu oblast poslovanja. Međutim, poslovna etika je i normativna

disciplina, jer formuliše one vrednosne norme koje bi se poštovale u svim poslovnim odnosima. I, na kraju, poslovna etika je i praktično-normativna disciplina, jer se u konkretnoj praksi primenjuju ustanovljena etička pravila poslovnog ponašanja.

Poslovna etika je, kao i menadžment, uvek bila pod jakim uticajem društva i okruženja u kome se razvijala. Društvo je, sa svojim institucijama i organizacijama, svojom kulturom, navikama i sistemom vrednosti, stvaralo odgovarajuće pravno i političko okruženje, koje je uticalo na etičnost u poslovanju. Na etičnost u poslovanju je uticalo i čovekovo ponašanje, koje je opet proizvod društva i društvenih odnosa u okviru kojih se oblikuje moralni stav pojedinca u odnosu na to šta je dobro i ispravno a šta nije. Time se obezbeđuju moguće osnove moralnog ponašanja pojedinaca, a to podrazumeva i uvažavanje moralnih vrednosti u procesu donošenja odluka i preduzimanju akcije koja se odnosi na poštovanje onoga šta je ispravno. U tom smislu, ima shvatanja (R- Daft, 1994: 151,150) da ljudsko ponašanje obuhvata tri osnovne kategorije:

- Kodifikovani zakoni ili zakonski standardi su kao pisani standardi i vrednosti ponašanja ugrađeni u zakonske propise u okviru pravnog sistema i u tom smislu su primenjivi na sudu. U ovoj kategoriji zakonodavac je odredio pravila ponašanja koja se odnose i na pojedince i na organizacije, pravila kojima se reguliše ono što je legalno i ono što nije.
- Slobodan izbor ili personalni standard odnosi se na ponašanje koje zakonom nije regulisano, pa u tom smislu pojedinci i organizacije imaju određeni stepen slobode u ponašanju, a time i mogućnost slobodnog izbora
- Etika ili sodjalni standard nije vezana za pisane zakone, ali je zato određena normama i vrednosima koje govore o tome šta je dobro a šta je rđavo. Pošto su etičke norme nepisana pravila ponašanja, dešava se da ljudi često upadaju u moralne dileme koje su obično povezane sa onim situacijama u kojima postoje alternativni izbori koji nisu uvek u skladu sa etičkim normama.

Mnoge kompanije i pojedinci upadaju u etičke dileme upravo zbog uprošćenog stava da se ponašanje može regulisati ili zakonom ili slobodnim izborom ponašanja. Međutim, i takav stav vodi ka pogrešnom zaključku, jer ako je nešto u skladu sa zakonom, to mora da je etički opravdano (R. M. Kidder, 1990: 17, 151), kao da ne postoji slobodan izbor u odlučivanju. Zato je bolje rešenje prihvatanje moralnih vrednosti u smislu prihvatanja onog ponašanja koje se označava kao dobro i ispravno, čime se, u stvari, reguliše ponašanje i u okviru, ali i van organizacije. Zato kompanije koriste etičke kodekse, kojima regulišu poslo-

vno ponašanje, i tako eliminišu potrebu za dodatnim zakonskim rešenjima, ali i moguće probleme koje sa sobom donosi slobodan izbor. Međutim, etičkih dilema i pored toga ima, posebno u onim situacijama u kojima se svi mogući izbori ili moguća ponašanja smatraju nedovoljno dobrim, zbog eventualnih štetnih etičkih posledica.

I pored različitosti prilaza u poimanju poslovne etike, različitih shvatanja davanja prednosti određenim vrednostima i poslovne prakse koja obiluje etičkim dilemama, poslovna etika je nesumnjivo važan faktor poslovanja. Njen značaj je posebno vidljiv u savremenom društvu, koje je opterećeno brojnim krizama i protivrečnostima i na globalnom i na lokalnom nivou, tako da su se i savremene organizacije našle pred izazovom kako prevazići brojna pitanja i probleme i kako odlučiti da bi se zadovoljili i društveno-ekonomski, i organizacioni, ali i lični interesi.

Sastavni deo poslovne etike je *poslovni moral*. Za razumevanje poslovnog morala značajno je i razumevanje morala koji u savremenom društvu ima tendenciju laganog slabljenja.

Naime, polazeći od sistema vrednosti ustanovljenog u okviru jednog društva koje pripada određenoj civilizaciji, od njene kulture i tradicije, religije, moralnih i etičkih principa, kao i od opšteg nivoa znanja i stepena ekonomske i tehničke razvijenosti, oblikuju se određeni moralni sistemi koji nisu večni, jer su podložni promenama. Tako je i moral, koji spada u opštu čovekovu sposobnost da spoznaje svet, da upoznaje sebe, druge ljude i njihove međusobne odnose, podložan promenama, pa se sa razvojem društva menjaju i moralna pravila i moralna shvatanja.

U društvu nema većih moralnih sistema koji bi karakterisali sve civilizacije u svim vremenima, Međutim, i pored postojanja više različitih moralnih sistema, ne znači da sa jednog opšteg stanovišta čoveka i društva nije moguće oceniti šta je dobro i pravedno, a šta nije. To posebno treba da se odnosi na savremenu civilizaciju, koja se nalazi u procesu globalnog povezivanja čovečanstva i još uvek nejasnih i neodređenih najviših moralnih vrednosti. Različitost moralnih vrednosti rezultat je nasleđenih teoloških moralnih doktrina iz kojih se mogu izvući prilično protivrečne moralne zapovesti. Različite religije često podržavaju bitno različite poglede na moralna pitanja, a određene kulture u prvi plan ističu različita etička načela i vrednosti. Naravno, to ne znači da ne postoje neka osnovna ili slična načela moralnog ponašanja koja su zajednička skoro svim civilizacijama, iako posebni moralni sudovi, zbog različitih uslova, mogu da budu različiti. U tom vrtlogu moralnih previranja, koja su pod uticajem globalizacije izbila u prvi plan, našao se i

poslovni moral i savremeni oblik globalnog biznisa, pod kojim se podrazumeva rasprostiranje poslovnih aktivnosti na sveukupnu svetsku zajednicu (Mića Jovanović, 2001: 5, 152).

[^] Poslovni moral je sastavni deo poslovne etike. Norme poslovne etike su utemeljene na vrednostima koje se zasnivaju na osnovnim etičkim principima, i kao takve su osnov za nastanak profesionalnih i etičkih kodeksa poslovnog ponašanja. Sadržaj ovih normi izražava sudove o dobrom i lošem, o uspešnom ili neuspešnom poslovnom ponašanju u smislu profitabilnog biznisa, dok je njihov osnovni cilj da se na etičko ponašanje obavežu svi učesnici u ukupnom poslovnom procesu. Tako poslovna etika pisanim normama ponašanja, izraženim kroz etičke kodekse, definiše poželjna pravila poslovnog ponašanja koja predstavljaju okvir za delovanje koje je dozvoljeno ili nije dozvoljeno, ali ukazuje i na osnovna pravila moralnog delovanja ličnosti. U stvari, poslovna etika predstavlja okvir u kome poslovni kontekst postavlja određene moralne probleme pred moralnu ličnost koja je predstavnik tog moralnog sistema. U okviru moralnog sistema i poslovno-moralne situacije, ličnost traži najpravednija rešenja, koja su u skladu sa njenim karakteristikama i ličnim moralom. Ona traži rešenja jer mnogi poslovni odnosi nisu uređeni ni zakonom, ni nekom drugom pravnom regulativom.

Znači, polazeći od osnovnih principa poslovne etike, povezanosti moralnih normi sa načelima poslovanja, polazeći od moralne vrednosti ličnosti i svesti o svrsishodnosti određenog moralno-poslovnog postupka, može se odrediti i poslovni moral.

Poslovni moral je skup nepisanih opštih, za pojedinca karakterističnih moralnih normi i vrednosti koje određuju njegovo ponašanje u svim poslovnim odnosima i u svim vremenima. U tom smislu, norme poslovnog morala nisu uobličene kao jedinstvena celina, tako da se njihov sadržaj iskazuje putem različitih dužnosti i poželjnih ponašanja, ponašanja koja moralna ličnost oseća kao svoju unutrašnju potrebu.

Osnovne karakteristike poslovnog morala odnose se na poštovanje ličnosti, uzajamno poštovanje i poverenje, poštovanje različitosti, savladavanje razlika i uvažavanje interesa drugih, zaštitu dostojanstva, odgovornost i dužnost prema drugima, uzajamnu pomoć, držanje obećanja i date reči, na poštovanje dobrih poslovnih običaja i namera, poslovni kompromis i nemanost. Isto tako, karakteristike poslovnog morala u svim poslovnim odnosima i svim vremenima odnose se i na samostalnost, brzinu reagovanja, tačnost, kreativnost, istinitost, pravednost, toleranciju, saradnju, zrele motivacije, estetsko procenjivanje, odsustvo zle volje, racionalnost, doslednost.

Karakteristike poslovnog morala izražavaju se u moralnim osobinama ličnosti koja u skladu sa svojim pravilima ponašanja čini ono što je pravedno a ne ono što nije. U šire socio-psihološke osobine ličnosti spadaju principijelnost, preduzimljivost, samopouzdanost, praktičnost, agresivnost, osobine koje se odnose na takmičarski duh, prilagodljivost situaciji. Karakteristike pojedinca odnose se na poštenje, iskrenost, istinoljubivost, savesnost, trezvenost, uravnoteženost, moralnost. U osobine koje određuju odnos prema sebi i drugima spadaju čovečnost, plemenitost, saosećanje, velikodušnost, pravičnost, osetljivost, gordost, častoljublje.

Pored moralnih osobina ličnosti, karakteristike poslovnog morala se izražavaju i kroz posedovanje onih intelektualnih sposobnosti koje omogućavaju brzo učenje i brzo prilagođavanje promenama, autoritet koji se najlakše stiče poštenim i pravičnim odnosima prema svojim saradnicima, kroz energičnost i ambicioznost. fleksibilnost, kreativnost, • maštovitost, optimizam, komunikativnost.

Pored moralnih osobina ličnosti koje čine suštinu ostvarivanja moralnih odnosa u poslovanju, poslovni moral je u tesnoj povezanosti sa socio-kulturnim, društveno-ekonomskim i tehničko-tehnološkim odnosima koji, u velikoj meri, određuju i moralno ponašanje ličnosti prema poslu koji obavlja. Tako ekonomski i tehnološki procesi, pored društvenih, predstavljaju značajne faktore morala, koji u skladu sa stepenom razvoja društva, ali i kulture, tradicije, religije i sistema vrednosti, oblikuju poslovne aktivnosti, poslovne odnose i poslovnu etiku.

Poslovni moral obavezuje sve učesnike u poslovnim aktivnostima, a posebno menadžere. Naime, menadžeri bi trebalo da budu moralne ličnosti sa izgrađenim i usvojenim unutrašnjim osećanjem, koje se posebno odnosi na moralnu odgovornost. Pored obrazovanja i smisla za upravljanje, menadžer bi trebalo da ima i izraženi smisao za međuljudske odnose, sposobnost da spozna i razume društveno (i prirodno) okruženje, da poznaje psihologiju ponašanja, mentalitet, etičke standarde i moralne sisteme, sisteme vrednosti i duh vremena.

Osnovne nove vrednosti ili principi moralnog ponašanja u poslovnim odnosima trebalo bi da se zasnivaju na principima etičkog humanizma. Poslovni moral bi, kao skup opštih nepisanih moralnih normi i vrednosti kojima se određuje poslovno ponašanje u svim vremenima, trebalo da počiva na dostojanstvu i autonomiji svih učesnika u poslovnom procesu i na slobodi izbora menadžera da može da sledi svoj poslovni instinkt sve dok ne ugrozi druge učesnike u poslovnim odnosima, što je veoma važno zbog različitosti vrednosnih sistema, ali i poslovnih sistema. Pored poštovanja različitosti, za poslovni moral je

bitno da defliraju etiku izvrsnosti i poslovne standarde kao što su kreativnost, racionalnost, samostalan izbor, zrela motivacija, sposobnost, pravičnost, poštenje, prilagodljivost situaciji, saosećanje, samopomoć, držanje obećanja i fer poslovna saradnja. Značajno je povećati stepen sopstvene poslovne odgovornosti, ali i odgovornosti prema poslovnim partnerima, uvažavati potrebe i interese drugih, ponašati se humano u svakom poslovnom kontaktu, ponovo vratiti u poslovni život moralnu odgovornost, moralne vrline i moralno ponašanje. Ako čovek postigne takav stepen svesti, i poslovni moral, bez obzira što se nalazi pod udarom koji sa sobom nosi globalizacija, može postati univerzalan i globalan poslovni moral.

6.2. ODGOVORNOSTI ETIKA POSLOVANJA

* **Odgovornost, pod kojom se podrazumeva verovatnoća da će neko odgovarati za neku svoju radnju ili će biti podvrgnut sankciji neke norme, veoma je složen pojam, jer ta složenost obuhvata odnos čoveka prema društvu, ali i čovekov odnos prema samom sebi. U tom kontekstu, pojam odgovornosti sadrži više elemenata koji ulaze u njegov sastav, kao što je moguće razlikovati i više vrsta odgovornosti, u zavisnosti od kriterijuma od kojih se pri tome polazi.**

Pažnju većeg broja autora poslednjih decenija okupirala su pitanja i problemi korporacijske društvene odgovornosti i odgovornosti menadžera (Stoner i Freeman, 1989:108,153) u odnosu na etičko ponašanje u poslovanju. Društvena odgovornost podrazumeva obavezu menadžmenta da stvori odgovarajuće izbore i preduzima odgovarajuće akcije, koje će doprineti blagostanju i interesima društva, ali i organizacija (E. W. Szwaikowski, 1986: 105,154).

Naime, izučavanje etičkog ponašanja korporacija, uz ukazivanje na njihove socijalne uloge i društvenu odgovornost, postalo je aktuelno šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka, sa pojavom raznih vrsta društvenih pokreta koji su kritikovali tadašnji tradicionalni korporacijski menadžment zasnovan i usmeren isključivo na ostvarivanju ličnih interesa i profita. Tako se tokom osamdesetih godina dvadesetog veka razvija novi koncept korporacijske društvene odgovornosti. U isto vreme, menja se i svest mnogih menadžera, ali i zaposlenih, da njihova odgovornost ne može biti samo vezana za organizaciju u kojoj rade, već da se mora proširiti i na odgovornost prema društvu.

Osnovna načela na kojima počiva društvena odgovornost vezuju se za početak 20. veka i američkog industrijalca Hndrjua Karnegija (Andrevv Karnegiev), osnivača konglomerata U. S. Steel Corporation. U knjizi *Jevandjelje bogatstva* (*The Gospel of Wealth*), godine 1899. Karnegi je ustanovio dva osnovna principa u poslovanju. To su princip dobročinstva, odnosno milosrđa i princip starateljstva, odnosno preuzimanja odgovornosti, koji su sredinom prošlog veka već uveliko prihvaćeni:

U principu milosrđa zahtevalo se od onih srećnih članova društva da pomazu onim manje srećnim, a to su nezaposleni, bolesni, stari i drugi koji se u tu kategoriju mogu svrstati. Ta pomoć je mogla da se usmerava direktnim putem ili na indirektan način kroz razne institucije, kao što su crkva, razni pokreti, društvo u celini. U početku se dobročinstvo smatralo obavezom pojedinaca, pa su imućni ljudi sami određivali koliku će sumu u ove svrhe dati. Međutim, kasnije su ta očekivanja preneti na preduzetništvo, koje je poklanjalo svoja sredstva dobrotvornim organizacijama za pomoć nezbrinutim licima. Inače, i sam Karnegi se pridržavao svog proklamovanog principa, pa je poklanjao velike sume novca u dobrotvorne svrhe.

Princip preuzimanja odgovornosti preuzet je iz Biblije, tako da je počivao na religioznim shvatanjima. U stvari, preuzimanje odgovornosti odnosilo se na brigu o onim stvarima koje mogu doprineti napretku i progresu društva u celini.

Međutim, oba ova principa su i danas aktuelna, posebno u američkoj poslovnoj praksi. Naime, sukobljavajući se poslednjih godina sa izraženom krizom u poslovanju, krizom koja je započela odbranom ličnog interesa kome se suprotstavilo etičko ponašanje u interesu kompanije, američki poslovni etičari su se našli pred velikim izazovom. Trebalo je razjasniti šta se podrazumeva pod ličnim interesom da bi se odgovorilo na pitanje zašto menadžeri moraju da budu etični. Tada je pomenut altruizam, kao princip etike i kao vrednost, kao ideja da individua treba da čini dobro zato što je to ispravno ili zato što će to koristiti drugima, a ne zato što će to koristiti individui, kao što postoji i etička vrednost u tome da se čine ispravne stvari zato što je to ispravno, a ne zato što je to u interesu drugih. I u stvarnom svetu biznisa, altruizam je jedan od mnogih motiva koji oblikuju ponašanje menadžera (A. Stark, 1993:3, 155).

Pojam korporativne društvene odgovornosti podvrgnut je proveri sedamdesetih i osamdesetih godina 20. veka. Jer, to je vreme rastućih cena energenata i troškova nastalih usklađivanjem sa zakonima donetim u cilju smanjenja zagađenja sredine i zaštite potrošača. To je period rasta inflacije i američkog nacionalnog duga, nastalih nakon vijetnamskog rata, program „velikog društva” iz 1960. godine i pomeranja trgovinskog bilansa. Zato su mnogi smatrali da organizacije treba osloboditi neprikladnih socijalnih odgovornosti i dozvoliti im da ostvaruju profit i tako opstanu. Glavni pobornik ovakve ideje bio je Milton Fridman (Milton Friedman). Po njemu, postoji jedna i jedina društvena odgovornost u poslovanju, i to da se koriste resursi i energija u aktivnostima projektovanim radi uvećanja profita, ali pod uslovom da se igra po pravilima otvorene i slobodne konkurencije, bez prevara, obmana i pronevera (Stoner i Friman, 1989: 109, 156). Suprotstavljajući se tezi da je jedina društvena odgovornost u biznisu maksimizovanje profita, Fridman ističe da je primarni zadatak svakog biznisa efikasna proizvodnja dobara i usluga, dok rešavanje socijalnih problema treba prepustiti pojedincima i vladinim službama. On ističe da intervencija vlade nije uvek najbolje rešenje, dok se davanjem većih sloboda pojedincima u donošenju ekonomskih odluka sigurno može doći do povećanja produktivnosti i smanjenja škarta (D. Subotić i J. Lazić, 1997: 74, 157).

Znači, Fridmanovi stavovi baziraju se na podeli socijalne odgovornosti između raznih delova društva, uključujući tu i vladu i poslovnu zajednicu. U tom smislu, vlada i poslovna zajednica imaju odgovornost da rade u interesu društva.

Pristupi društvenoj odgovornosti Prestona, Posta, Akermana i Kerola

Za razliku od tradicionalnog pristupa društvenoj odgovornosti, koji se zasniva na filozofskom konceptu principa milosrda i principa preuzimanja odgovornosti, moderna teorija društvene odgovornosti je pragmatična i akciono orijentisana. U literaturi su posebno karakteristična tri pristupa novom poimanju korporativne društvene odgovornosti. Njihovi autori su Preston, Post, Akerman i Kerol.

Prvi istraživači koji su dali svoju viziju makrokoncepta korporativne društvene odgovornosti su Preston i Post. Po njihovom konceptu, postojanje interakcije između poslovanja, biznisa i društva može se ostvariti na dva nivoa. Prvi nivo odnosi se na interakciju između biznisa i potrošača, zaposlenih akcionara („stakeholders”) koji su marketinški, odnosno tržišno orijentisani. Realizacijom tih odnosa između biznisa i „stakeholdersa” nastaju socijalni problemi. A ti socijalni problemi

koji su nastali na tržištu moraju se rešavati na drugom nivou kao sekundarne, netržišne veze, kao što su „biznis - zakon” ili „biznis - moralnost”. I Preston i Post smatraju da i tržišne i netržišne veze i odnose, u velikoj meri, ograničavaju i sprečavaju, kako vlada, tako i javno mnjenje.

Treba istaći i mišljenje Akermana (Robert Ackerman), koji smatra da kompanije u traženju rešenja nastalih društvenih problema moraju da prođu kroz tri faze. U prvoj fazi, „top menadžment” proizilazi iz postojećih socijalnih problema, pa u cilju njihovih rešavanja predsednik kompanije usvaja i vodi odgovarajuću politiku. U drugoj fazi, kompanija zapošljava stručnjake koji bi trebalo da reše te socijalne probleme. U trećoj fazi, politika firme i rešenja stručnjaka se objedinjuju po pitanju tog istog socijalnog problema. Tako je Akerman među prvima predložio da cilj korporacija bude korporativno društveno osećanje, a ne odgovornost. Po njemu je korporativno društveno osćanje teorija socijalne odgovornosti, koja se usmerava na reakciju kompanije u odnosu na određena pitanja, umesto pokušaja da odredi svoju konačnu društvenu odgovornost.

Po modelu čiji je tvorac Kerol (Carroll), postoje tri dimenzije društvenog delovanja. To su: društveni principi, društveni procesi i socijalna politika, kao tri dimenzije istog fenomena, koga on naziva korporativno društveno delovanje. Inače, korporativno društveno delovanje može se posmatrati u okviru dva nivoa. Na mikronivou ono obuhvata veze između preduzeća i okruženja, dok na makronivou koristi društvenu odgovornost, koja predstavlja filozofsku osnovu društvenog delovanja, kao polaznu tačku korporativnog društvenog učešća. Filozofsko značenje poslovanju daju ekonomski, pravni i etički principi, zato što se na njima zasnivaju sve veze i odnosi između poslovanja i društva.

Ove ideje o društvenoj odgovornosti produbljuje R. Strand, koji definiše veze između društvenih principa, društvenih procesa i socijalne politike. Naime, on polazi od toga da društvo kao celina odlučuje koji će socijalni principi biti povezani sa poslovanjem. Tako svaka kompanija, po njemu, ima tri osnovne dužnosti koje su povezane sa dimenzijama društvenog delovanja. Tako je sa društvenim principima, kao dužnost, povezana odgovornost da kompanija identifikuje i analizira sva promenljiva društvena očekivanja. Dužnost kompanije da definiše ukupan pristup za sve odgovore na promenljive zahteve tržišta odnosi se na njen odziv društvenim procesima. Dužnost kompanije je da odgovori na dimenziju socijalne politike tako što će adekvatno reagovati pri rešavanju socijalnih problema.

U svim modelima korporativne društvene odgovornosti javljaju se određena ograničenja, nejasnoće i problemi. U stvari, osnovni problem je precizno definisanje vrednosti u teoriji društvene odgovornosti ili konkretno određenje onih zahteva društva na koje treba odgovoriti. Ti problemi i zahtevi rešavaju se uglavnom individualno i kada se pojave. Jer, još uvek se traga za jedinstvenim vrednostima koje će važiti za sve, koje će se poštovati ili za čije nepoštovanje će se snositi odgovornost. U stvari, u današnjoj teorijski postavljenoj i praktično zasnovanoj poslovnoj etici, čine se pokušaji definisanja univerzalnih etičkih normi, ali i minimalističkih moralnih principa, koji će se u pragmatičnom pristupu poslovnoj etici poštovati. Tako su se nametnule i nove kategorije poslovne etike - modernizacija, pragmatizam i minimalizam.

Ima mnogo primera nepoštovanja etičkih principa u poslovanju koji ukazuju na odnos etike i društvene odgovornosti. U literaturi se najčešće taj odnos ilustruje konkretnim incidentom nazvanim „slučaj Bopala” (primer 8).

Primer 8« *Slučaj Bopal*

Dana 3. 12. 1984. godine desila se jedna od najtežih industrijskih katastrofa u Bopalu, u Indiji. U ranim jutarnjim časovima, iscurio je otrovni gas metil izocijanit (MIC), koji se koristi za dobijanje pesticida sevin, iz postrojenja za pesticide Union Carbidea. Tada je umrlo oko 3.500 ljudi i preko 200.000 je ranjeno. Incident je šokirao svet. Odgovornost za nanetu štetu pala je na postrojenje Union Carbidea. Po indijskom zakonu, i korporacija i njeni upravnici mogu se smatrati krivično odgovornim. Zato je indijska vlada uhapsila upravnika postrojenja pod optužbom „krivičnog ubistva iz nehata”, a predsednika upravnog odbora za „nehat i krivičnu korporalnu odgovornost” i „krivičnu zaveru”.

Inače, pesticid sevin, koji je Carbide pravio u Bopalu, prodavao se u Indiji. Koristi se za kukuruz, soju, pamuk, lucerku i ostale žitarice. Upotrebom ovog pesticida povećan je rod žitarica za 10%, što je značilo hranu za 70.000.000 Indijaca. Union Carbide nije izgradio svoje postrojenje u Bopalu da bi povećao profit, jer se Indija mogla snabdevati ovim pesticidom i iz Amerike, što bi bilo čak jeftinije. Te godine kada se desio incident, postrojenje u Bopalu je poslovalo sa gubicima, nije bilo dovoljno iskorišćeno jer se radilo samo sa trećinom kapaciteta, troškovi su smanjivani otpuštanjem radnika, pa je zato postrojenje bilo spremno za prodaju. Postrojenje su vodili indijski menadžeri, koji su sve odluke donosili samostalno, tako da je kompanija poslovala kao izdvojena celina.

Otrovni gas od koga se dobijao pesticid sevin proizvodio se u Bopalu i čuvao u tečnom obliku u velikim čeličnim rezervoarima. Dve godine pre katastrofe, inspekcija je otkrila deset velikih poremećaja u MIC rezervoarima. Iz nepoznatih razloga, ojačavajući instrumenti za sprečavanje oticanja otrovnog gasa nisu pune dve godine instalirani, a pet značajnih sigurnosnih uređaja bilo je na opravci ili nije radilo. Sve to, uz nebrigu zaposlenih, dovelo je do te katastrofe.

Usfanovljena je i odgovornost Union Carbidea, Inc., kao multinacionalne korporacije, odgovornost zbog izvoza pogibeljnih industrija u nerazvijene zemlje, zbog korišćenja manje sigurne opreme u Indiji od one koja se koristi u Americi, i zbog nedovoljno opreznosti prema životima ljudi.

Polazeći od odgovornosti multinacionalne korporacije Union Carbide, može se govoriti i o pravnoj i poslovnoj, i socijalnoj odgovornosti, ili o njenoj moralnoj odgovornosti. Isto tako, može se govoriti i o ličnoj, individualnoj odgovornosti menadžera i upravljačkog tima ove korporacije.

(zvon Richard De George: „Odgovornosti multinacionalnih kompanija“, Theoria, 1*4/1990, str. 55-62.

Tako je jedan od najvećih poslovnih izazova današnjice: kako se etički ponasati, a u isto vreme postići visoke performanse. Na taj izazov, sasvim sigurno, odgovor treba da pruži poslovna etika. Jer, i pored značajnih rezultata u primeni etike u poslovnom ponašanju, etički problemi se ipak javljaju. U tom smislu, kao najizrazitije determinante neetičkog ponašanja (W. C. Frederik, K. Davis, J. E. Post, 1988: 53-58, 158) navode se: lična korist, koja se stavlja iznad interesa kompanije; konflikt individualnih vrednosti i organizacionih aljeva, jer ima kompanija koje svoj jedini cilj vide u sticanju profita, kao što ima i zaposlenih u njima koji misle drugačije, ali se moraju ponašati u skladu sa interesima kompanije u kojoj rade; menadžerske vrednosti i stavovi; pritisak konkurencije, koji često navodi kompaniju da se za svoj položaj bori i neetičkim sredstvima; kulturne razlike, jer se etički standardi u pojedinim zemljama razlikuju (B. Posner, W. Schmidt, 1984:212,159).

Svi etički problemi mogu dovesti do kršenja moralnih normi ponašanja u ukupnom procesu poslovanja. Naime, većina etičkih problema u svetu biznisa može se, po Stoneru (Stoner i Freedman, 1989:116-117, 160), pojaviti u okviru četiri nivoa, pa se u tom smislu može govoriti i o odgovornostima za prekršaj etičkih pravila ponašanja.

Tako se prvi nivo može nazvati društvenim, odnosno socijalnim. Etička pitanja koja se u okviru ove oblasti rešavaju odnose se na proble-

me osnovnih institucija u društvu. Misli se na probleme utaje poreza, čime se bavi država, ali i na pitanja položaja određenih imovinskih grupa u društvu, posebno na odnos prema pojedinim rasama i određenim etničkim grupacijama.

Odnos između zaposlenih u kompaniji i „stakeholdersa” može se smestiti u drugi nivo, koji se može nazvati poslovnim nivoom. Ovaj oblik poslovanja podrazumeva odnos kompanije prema kupcima kao društvenoj grupi, odnosno podrazumeva odgovornost kompanije prema potrošačima, prema dobavljačima, prema bankama, akcionarima, prema tržištu u celini. A Bouvi je u svom radu „New Directions in Corporate Social Responsibility” pisao da ako menadžeri i deoničari imaju dužnost prema mušterijama, snabdevačima, zaposlenima i lokalnoj zajednici, onda se podrazumeva da ovi socijalni akteri imaju isto tako dužnost prema menadžerima i deoničarima. Recimo, zaštitnici životne sredine koji žele da kompanije proizvode one proizvode koji su više u skladu sa životnom sredinom takođe moraju da rade na tome da ubede mušterije da plate dodatnu cenu, često neophodnu za proizvodnju takvih proizvoda. Drugim rečima, poslovna etika nije predmet brige samo menadžera. Ona uključuje svačiju odgovornost.

Kada se govori o odnosu između kompanije i zaposlenih u njoj, misli se na internu politiku kompanije. To je treći nivo etičkih problema u poslovanju, dok je četvrti nivo personalni, jer se odnosi na obaveze i odgovornosti zaposlenih u kompaniji.

Da bi se otklonili etički problemi i time odgovornost svela na minimum ili potpuno eliminisala, nužno je ostvariti odgovarajuće pretpostavke u slučaju povećanja etičkih performansi kompanije. U tom smislu, od posebnog su značaja stavovi i vrednosti top menadžera, koji svojim ponašanjem u velikoj meri utiču na definisanje etičkog ili neetičkog ponašanja, ne samo kompanije, nego i svih zaposlenih. I korporativna kultura značajno utiče na ponašanje zaposlenih, posebno kada je ostvaren sklad između ekonomske vrednosti kompanije i socijalnih i etičkih vrednosti pojedinaca koji su u njoj zaposleni. Da bi se poboljšale etičke performanse u kompanijama, treba obezbediti uslove da se poslovna etika prihvati, i to preko programa učenja o etici, u okviru koga se zaposleni upoznaju sa politikom preduzeća i vaznošću primene pravila etike u svakodnevnom odlučivanju, kao i preko etičkih odbora, koji se bave razmatranjem etičkih pitanja i koji pokušavaju da otkriju neetička ponašanja do kojih dolazi u kompaniji, da bi postavili osnovne okvire strategije za suzbijanje takvih pojava.

Od posebnog i suštinskog značaja su etička pravila poslovnog ponašanja, kojima se utvrđuju osnovne vrednosti, definišu etički prin-

cipi 1 izdvajaju specifična etička pravila ponašanja koja kompanija name- rava da primeni u svojoj poslovnoj praksi. Poštovanje etičkih pravila ponašanja doprinosi u velikoj meri uspehu kompanije, kao što njihovo nepoštovanje dovodi do brojnih problema i raznih vrsta nesporazuma u svetu biznisa. Stoga nije slučajno što se odgovornost smatra suštinom poslovne etike.

6.3. VRSTE I TIPOVI POSLOVNE ODGOVORNOSTI

Neispunjavanje poslovnih obaveza uslovljava pojavu odgovornosti. Postoji više vrsta i tipova odgovornosti, koja se najčešće posmatra kao deo poslovne etike kompanije i poslovne etike menadžera. Postoje četiri tipa odgovornosti kompanije. Po Richard-u De George-u, to su: poslovna, moralna, pravna i socijalna odgovornost. Svi ovi tipovi odgovornosti su među sobom povezani i ^eoma često se preklapaju.

Poslovna odgovornost polazi od ciljeva zbog kojih je kompanija formirana, ali i od interesa onih koji su njeni vlasnici ili su u njoj zaposleni (R. De George, 1990: 60,161). Cilj formiranja kompanije je profit, koji tako postaje poslovni zahtev i deoničara, i upravnih ocfbora svake organizacije. Tako upravljačke strukture imaju poslovnu odgovornost da ostvaruju profit. Ako se taj zahtev ne ispuni, vrši se zamena kadra onima koji su sposobniji da postavljeni cilj ostvare i dođu do profita (R. De George, 1990:60,162). Poslovna etika beježi značaj poslovne odgovornosti i u teoriji i u praksi. Recimo, to se može uočiti i na primeru slučaja Bopal. Ako ju lošoj godini Union Carbide ne donese profit, njegovi deoničari mogu biti nezadovoljni, jer nedonošenje prorita nije po sebi nemoralno ili nelegalno. Ali, pošto je Union Carbide poslovao sa gubitkom, i pošto je u vreme kada se dogodio incident otpuštao ljude, razumljivo je da su oni koji su vodili kompaniju osećali obavezu da smanje ostale troškove na minimum. Jedna od akcija koju je preuzela niža uprava bila je da zatvori skupu rashladnu opremu koja je hladila MIC rezervoare da bi mogla da korisd fireon u nekom drugom delu postrojenja.

Moralna odgovornost proizilazi iz morala i moralnih normi. Moralne obaveze vezane za odgovornost važe i onda kada zakonom nisu verifikovane, i bez obzira na to da li ih društvo podržava ili ne. Moralne obaveze, i u skladu sa njima moralne odgovornosti koje ih ispunjavaju, imaju prvenstvo u odnosu na poslovnu odgovornost, ali i druge tipove odgovornosti. Naime, svi zaposleni u kompaniji, kao i svi deoničari i akcionari, imaju pravo da traže da se uprava ponaša moralno i imaju pravo da očekuju da će se baš tako ponašati. A ako moralno ponašanje ne dovodi do profita i vodi kompaniju u gubitak, zaposleni nemaju

pravo da od uprave traže da se ponaša nemoralno da bi se zadovoljili njihovi osnovni zahtevi izraženi ostvarivanjem profita. Tako je osnovno pravilo moralnog ponašanja da se ne nanosi drugome zlo i da se poštuju ljudska prava zaposlenih. Recimo, moralna odgovornost se može pratiti na slučaju Bopal. U slučaju Union Carbidea, ako nisu preduzete zaštitne mere koje je moralno trebalo preduzeti, onda se želja da se snize troškovi po cenu sigurnosti ne može opravdati. Kao rezultat incidenta, mnogi u Sjedinjenim Državama izvršili su pritisak na zakonodavstvo da strožije kontroliše pogibeljne industrije. Takvi zahtevi bi možda tražili više od zahteva morala, u tom slučaju bi zakoni bili pravni i društveni, ali ne i moralni. To ne moraju nužno usvojiti strane kompanije koje posluju u zemljama izvan Sjedinjenih Država. Moralno opravdani zahtevi, međutim, važe i izvan nacionalnih granica.

- ◆ Pravna odgovornost podrazumeva zadovoljavanje određenih društvenih zahteva, koji svoju osnovu dobijaju u pravnoj regulativi. Naime, ako zakonodavac odobri zahteve i donese zakone koji traže određenu pravnu sigurnost, onda je kompanija dužna, obavezna i pravno odgovorna da zakone poštuje. Država prisiljava kompaniju da poštuje pravnu regulativu i ima ulogu da sankcioniše one kompanije koje krše pravne norme iz ove oblasti.

Društvena odgovornost počiva na moralnoj, jer polazi od moralnih zahteva da se čini dobro, odnosno da se ne nanosi zlo. Tako se ono što društvo traži od firmi, u skladu sa opštim moralnim ponašanjem, naziva društvenim odgovornostima. U nekim slučajevima, društvo ima pravo da kompanijama nametne izvesne zahteve koji su u interesu opšteg društvenog dobra i određene uslove da bi se one uopšte bavile biznisom. Naravno, takvi zahtevi mogu se razlikovati od društva do društva, što je u skladu sa specifičnostima pojedinih društava. Bez obzira na te različitosti, opšti interes društva da spreči korporacije da nanesu štetu uvek ostaje moralan, iako društvo može da nametne biznisu i izvesne zahteve koji nisu moralne prirode. Recimo, na primeru slučaja Bopal priznavanje specifičnosti pojedinih društava ukazuje da se ne mogu očekivati iste sigurnosne procedure u Indiji i Sjedinjenim Državama. Sličan minimum sigurnosti moralno je prihvaćen u obe zemlje, ali Sjedinjene Države mogu da zahtevaju da sigurnosni mehanizam bude kontrolisan automatski i elektronski, dok Indija može zahtevati da sigurnosne mere budu drugačije. U stvari, to je i bio slučaj sa razlikama između postrojenja u Bopalu i sličnog Union Carbide postrojenja na Institutu u Zapadnoj Virdžiniji.

U osnovi svakog tipa odgovornosti stoji spremnost moralne osobe da, ako ne obavi posao na odgovarajući način, prihvati odgovornost za neuspeh ili učinjenu grešku. Tu sudbinu na isti način dele i kompanije

sa svima zaposlenima u njima i menadžeri koji upravljaju i rukovode kompanijama. Postoji više vrsta poslovne odgovornosti.

Razlikuje se prethodna (antecedent responsibility) od posledične odgovornosti (consequent responsibility), koja može biti uzročna (causal responsibility) i agentska odgovornost (agent responsibility).

Prethodna odgovornost je utvrđena zakonom ili ugovorom i predstavlja legalan standard ili normu za odgovorno ponašanje. Kada odluke i akcije nisu u skladu sa legalno utvrđenim normama sledi posledična odgovornost, kao odgovornost za posledice nastale zbog neobavljenog posla ili zbog neadekvatno obavljenog posla. Uzročna odgovornost predstavlja direktnu odgovornost za nešto što je urađeno ili što je propušteno da se uradi. Agentska odgovornost predstavlja indirektnu odgovornost, odgovornost za izdate naredbe ili za propušteno izdavanje naredbi (N. Figar, 1995: 586, 163).

Uzročna i agentska odgovornost mogu biti pripisane i utvrđene. Pripisana odgovornost (attributional responsibility) odnosi se na procenjenju odgovornost, a procena odgovornosti vrši se po osnovu procenjenih moralnih faktora. Utvrđena odgovornost (appropriational responsibility) je dokazana odgovornost, jer se dokazalo da se u obavljanju određenog posla odstupilo od važećih standarda, iako se to odstupanje moglo izbeći.

Utvrđena odgovornost, iako je dokazana, može biti priznata i prihvaćena odgovornost. Priznata odgovornost se priznaje kao realna činjenica, ali se ne prihvata, jer je posao neodgovorno obavljen ili uopšte nije obavljen zbog pritiska ili zablude, kada su stvorene specifične okolnosti (D. J. Antony, R. M. A. Abdul, P. I, Richard, G. A. David, 1995:152, 164). Prihvaćena odgovornost je i priznata i prihvaćena odgovornost za neizvršavanje ili neadekvatno izvršavanje posla.

Sve navedene vrste poslovne odgovornosti čine legalnu odgovornost, jer su regulisane važećim pozidvno-pravnim zakonodavstvom. U skladu sa legalnom odgovornošću je erička ili moralna odgovornost (ethical responsibility). Ona je utvrđena profesionalnim kodeksom, kodeksom kompanije ili vlasritom eričkom ideologijom menadžera. Po Oswald-u A. J. Mascarenhas-u (O. Mascarenhas, 1995: 45, 165), erička odgovornost može biti poslovna ili radna odgovornost, jer je vezana za privatanje i izvršavanje poslovnih obaveza i može biti moralna odgovornost, jer je izražena kroz lični sistem vrednosti.

Što se tiče lične poslovne odgovornosti menadžera, koji kao agent vlasnika preduzeća obavlja prenete funkcije upravljanja i rukovođenja kompanijom, i to u vlasnikovom interesu i uz isplatu određene naknade, u literaturi postoje dve vrste odgovornosti, odnosno neodgovorno-

sti. Fb Denisu Qvinu i Tomasu M. Džonsu (Quinn, D. i Thomas, J.; 1995: 3% 166) postoji menadžer - savršeni agent (a perfect agent) i menadžer - nesavršeni agent (an imperfect agent).

Menadžer - savršeni agent odgovorno izvršava svoju osnovnu obavezu, izraženu u uvećavanju vlasnikovog bogatstva. Zbog toga se hipoteza o ovom agentu naziva i hipotezom o akcionarskom bogatstvu (shareholder wealth hypothesis). Za razliku od savršenog agenta, menadžer - nesavršeni agent neodgovorno izvršava svoju osnovnu obavezu zato što ne uvećava vlasnikovo bogatstvo, već ga čini svojim bogatstvom, pa se ovaj agent još naziva i hipotezom o menadžerovom blagostanju (managerial welfare hypothesis).

Vlasnik kompanije teži da dode do menadžera savršenog agenta. Međutim, postavlja se pitanje da li menadžer zaista može biti savršeni rukovodilac kompanije, pošto se njegovi interesi razlikuju od interesa vlasnika. Naime, pošto vlasnik kompanije kupuje menadžerske usluge na tržištu rada i teži da te usluge što jevrnije plati, menadžer, kao prodavac svojih usluga, nastoji da postigne što višu cenu za svoj rad. U tom kontekstu, informacionu prednost ima menadžer, pošto je tržište menadžerskih usluga imperfektno i ne otkriva sve svoje reference. Tako se, po Alkijanu i Susan Vudvord, na samom početku odnosa principal - agent javlja tzv. predugovorni oportunistički - sklonost ka prevari radi ličnog interesa (A. Alchian, S. Woodward; 1988: 66-67,167).

Naime, kad menadžer postane agent vlasnika kompanije i dobije ovlašćenja za donošenje i sprovođenje odluka, postaje nezavistan u selekciji relevantnih informacija za donošenje odluka, tako da može da ispolji i tzv. postugovorni oportunistički u vidu nezavisne selekcije (A. Alchian, S. Woodward; 1988: 66-67,168). Tu poziciju dobija zato što je vlasnik kompanije nekompetentan, jer ne može da prikupi, obradi i korisri sve relevantne informacije za obavljanje ovih poslova i za odlučivanje. Međutim, čak i kada vlasnik kompanije može da prati ukupan proces odlučivanja, ipak je sprovođenje odluka povereno menadžeru. Tako u tom smislu može biti izražen postugovorni oportunistički u vidu skrivenog delovanja.

Ukoliko odluke ne povećavaju vlasnikovo bogatstvo, menadžer svoj oportunistički može pravdati uvek prisutnim odnosom između rezultata i ulaganja, a vlasnik kompanije ističe pripisanu menadžersku odgovornost. Naravno, menadžer ne prihvata tu vrstu odgovornosti, jer mu nedeterminisan odnos između rezultata i ulaganja omogućava da tu odgovornost tretira kao neutvrđenu. Međutim, pošto vlasnik kompanije raspolaže monitoring mehanizmima, koji počivaju na tržišnoj ceni akcija drugih kompanija u grani, tržišnoj ceni akcija uopšte i sii-

čnim parametrima, ipak može da dokaže menadžerovu poslovno-etičku neodgovornost.

Poslovna etika menadžera može biti, po D. Qvinu i T. Džonsu, instrumentalizovana i neinstrumentalizovana (D. Quinn, T. Jones, 1995: 127, 169). Gledište o instrumentalizovanoj poslovnoj etici menadžera odgovara menadžeru - savršenom agentu. To znači da ako je menadžer prihvatio ugovor da radi kao glavni agent, njegova je moralna obaveza da ga poštuje, kao što je dužan da poštuje uslove iz ugovora koji definišu odredbe o etičkom ponašanju. Tako je i lična etika menadžera instrumentalizovana.

Međutim, postoje i tzv. neetičke povoljne profitne prilike za vlasnika kompanije. One mogu biti negativne eksternalije, pod kojima se podrazumeva povoljna prilika za vlasnika preduzeća, samo što je ta povoljna prilika štetna za društvo (N. Figar, 1995:588,170), i mogu biti »informacione asimetrije, pod kojima se podrazumevaju odnosi između vlasnika kompanije i menadžera, ali i odnosi principal - agent između njih (N. Figar, 1995: 589,171).

Gledište o neinstrumentalizovanoj poslovnoj etici menadžera polazi od toga da u biznisu nema posebnih pravila koja obuhvataju moralne obaveze menadžera kao ličnosti. U stvari, racionalna svest mora biti zasnovana, kaže J. H. Sotou, na nepovređivanju interesa drugih i poštovanju autonomije drugih, kao centralnim principima odnosa principal - agent i na izbegavanju laganja i poštovanju sporazuma, kao tržišnim principima (J. H. Sotow, 1968: 30,172).

Na tim osnovnim principima na kojima se zasniva racionalna svest menadžera, D. Qvin i T. Džons definišu agentov moralni pristup poslovnoj politici, a taj pristup podrazumeva obavezu menadžera da uveća vlasnikovo bogatstvo, pri čemu se moraju uvažavati osnovni etički principi. Naravno, i sami autori naglašavaju da prihvatanje ovakvog pristupa u praksi zavisi u velikoj meri i od okruženja u kome menadžer živi i radi, odnosno od ustanovljenog sistema vrednosti u društvu.

Posebno treba istaći novija empirijska istraživanja socioekonomista, a to su Seti, Hcioni, Koleman i Frank, koji su izgradili stavove o „granici društvenih vrednosti tržišnih participanata”, i stavove o „zavisnost konkurencije od društvenih vrednosti tržišnih participanata”, po kojima je konkurencija na tržištu zaista zavisna od nekih osnovnih društvenih vrednosti. Jer, odsustvo poverenja između konkurenata na tržištu redukuje broj tržišnih transakcija, odsustvo poverenja u državu dovodi do povlačenja robe sa tržišta i njeno kanalsanje u ilegalnu prodaju, kao što i posezanje za merama koje imaju retroaktivno dejstvo

stvara nesigurnost i tako smanjuje obim proizvodnih i tržišnih aktivnosti.

Treba na kraju istaći i to da je još krajem devetnaestog i početkom dvadesetog veka u ekonomskoj literaturi postojao jedan poseban etički pravac, koji je istoriju firme proučavao preko biografija uspešnih generalnih menadžera ili predsednika firmi. Sasvim je sigurno da i ovaj etički pravac u praksi savremenog društva ima svoj značaj. Jer, od sistema vrednosti menadžera zavisi u dobroj meri i uspešnost kompanije.

%

6.4. OBLICIODSTUPANJA OD ETIČKIH NORMI

- Etika je značajna za poslovanje svake organizacije. Ona podrazumeva i prava, obaveze, dužnosti i odgovornosti organizacije prema pojedincima i njihovim međusobnim odnosima, prema svim učesnicima u poslovnim odnosima, prema drugim organizacijama sa kojima se posluje, ali i prema društvu u celini. Polazeći od toga, poslovna etika se može posmatrati kroz nivo pojedinca, nivo organizacije, nivo svih stejkholdera organizacije i kroz aruštveni nivo. Napredak i razvoj savremenog društva, sa tržišnim pravilima i pluralizmom interesa, sa brojnim i složenim problemima i protivrečnostima u svim sferama društvenog života, otvara mogućnosti i definiše potrebu pokretanja praktične akcije, koja u osnovi ne podstiče lične moralne dileme, nego predstavlja važne moralne probleme za pojedinca. Svi ti problemi su značajni za proces upravljanja, ier se odnose na moralna pitanja iskrenosti, poštenja, poštovanja drugih ili ispunjenja obećanja, tako da se menadžeri u svojoj poslovnoj praksi mogu naći pred brojnim etičkim dilemama i nedoumicama. Prema Lauri Neš (L. Neš, 2001:27,173), etičke dileme sa kojima se menadžer može suočiti su:

- pohlepa,
- prikrivanje i netačno prikazivanje stanja u izveštajima,
- tvrdnje koje navode na pogrešne zaključke, posebno o kvalitetu proizvoda i usluga,
- izbegavanje održavanja date reči,
- nepridržavanje dogovorenih uslova i rokova,
- usvajanje poslovne politike koja može dovesti druge u situaciju da se bave raznim nedozvoljenim sredstvima da bi obavili posao,
- preterana samouverenost, kao i uverenost u sopstveni sud,
- nedovoljna lojalnost prema kompaniji, posebno u kriznim vremenima,

- loš kvalitet,
- nepoštovanje zaposlenih,
- potpuno pokoravanje autoritetu bez obzira na njegovu needžnost i nepoštenje,
- uzdizanje samog sebe iznad interesa korporacije,
- favorizovanje,
- dogovaranje cena,
- potiskivanje osnovnih ljudskih prava, kao što su sloboda govora, izbora i ličnih odnosa,
- propuštanje da se ukaže na neetičke postupke,
- **donošenje odluka o proizvodu čija primena može ugroziti sigurnost drugih,**
- * ■ **svesno preuveličavanje prednosti nekog plana da bi se dobila potrebna podrška,**
- propuštanje bavljenja mogućim problemima,
- približavanje ljudima koji se nalaze na višim mestima na hijerarhijskoj lestvici,
- unapređenje onih koji opravdavaju svoje greške pre nego što one izađu na površinu,
- propuštanje saradnje sa drugim delovima kompanije,
- laganje zaposlenih davanjem nepotpunih informacija,
- sklapanje saveza sa partnerima koji ne ulivaju poverenje, čak kada je posredi dobar razlog,
- odbijanje prihvatanja odgovornosti za negativan poslovni potez,
- korumpiranje javnog političkog procesa zakonskim sredstvima.

Etičke dileme i nedoumice sa kojima se menadžeri u svojoj karijeri sreću čine srž svakog menadžerskog posla. Tako se u menadžerskoj praksi, kao karakteristična područja u okviru kojih rriiože doći do odstupanja od etičkih normi, označavaju sledeće pojave:

1. **Korupcija.** Pojava koja predstavlja veliki problem, karakteriše veliki broj zemalja i rasprostranjenaje na svim kontinentima Kao nemoralna i nelegitimna pojava, korupcija je često sastavni deo poslovnih aktivnosti. Korupcija nameće pitanje odnosa moralnog i pravnog. Jer, sve ono što je pravno legitimno, nije automatski i moralno. Recimo, moralna je, ali i legalna, proizvodnja zdrave hrane, kao što je, prema Hendersonu (V. Henderson, 1982: 42,

174), nemoralna a legalna prodaja pornografskih časopisa, dok je diskriminacija žena i nemoralna i nelegalna.

2. Industrijske krađe i špijunaže. Prateća pojava sveta biznisa, za koju do sada nema nekih pogodnih i adekvatnih rešenja, niti ima načina da se od industrijske krađe i špijunaže na pravi način zasdi.
3. Konflikti interesa. Pojava koja je veoma česta u poslovnoj praksi, pa kao takva predstavlja značajan problem menadžera, posebno zbog sukoba ličnih i organizacionih interesa.
4. Zloupotreba medija. Karakteristična pojava, koja je posebno izražena u savremenom svetu, jer mediji imaju velike mogućnosti za razne vrste i oblike zloupotreba.
5. **Tajni dogovori. Pojava koja je u svim poslovnim aktivnostima takođe rasprostranjena. Do tajnih dogovora dolazi između pojedinaca, ali i između organizacija, pa je i njihova svrha različita.**
6. **Prevare. Pojava koja se označava kao klasičan tip etičke erozije. Najčešće su se prevare dešavale na berzama. Zato se kaže da se, od 250 godina postojanja berzanskog poslovanja, prvih 200 godina govorilo samo o prevarama.**

Naravno, u savremenom menadžmentu protiv ovih pojava bori se svim sredstvima, pa se u tom smislu sve većapaznja posvećuje poslovnoj etici i etičkim normama o ponašanju menadžera, svih zaposlenih i svih učesnika u poslovnom životu. Tako je Ard Kerol (A. Carroll, 1987: 8, 175) identifikovao tri tipa menadžerske etike:

- **Nemoralni menadžment. Ovaj tip menadžerske etike se odnosi na one menadžere koji poseduju veoma niske menadžerske principe i koji se, uglavnom, ponašaju u suprotnosti sa ustaljenim moralnim normama. Njihova osnovna i prvenstvena orijentacija odnosi se na ostvarivanje ličnih interesa, stvaranje profita firme i dolaženja do uspeha po svaku cenu, pri čemu se, naravno, ne vodi računa o interesima i željama drugih.**
- **Amoralni menadžment. Ovaj tip menadžerske etike se odnosi na menadžere koji nisu nemoralni menadžeri, ali zato nisu u potpunosti ni moralni. Naime, u svom poslovnom ponašanju u donošenju odluka i preduzimanju akcija, ovi menadžeri ne obraćaju posebnu pažnju ili krše očigledne etičke zahteve i ustanovljene moralne norme. Stoga, Kerol smatra da je u okviru amoralnih menadžera moguće razlikovati dve podgrupe menadžera. Jedni krše etičke i moralne norme sa namerom, pošto**

smatraju da odgovarajuće moralne norme ne odgovaraju i ne mogu se primeniti u svetu biznisa. Drugi krše etičke i moralne norme bez svesne namere, tako da oni ne vode mnogo računa o ustanovljenim normama, uglavnom zbog ličnog nemara.

- **Moralni menadžeri.** Ovaj tip menadžera, za razliku od nemoralnih i amoralnih menadžera, vodi računa o moralnim normama i trudi se da u svakoj prilici poštuje norme, i to kada je u pitanju donošenje odluka, preduzimanje akcija i ponašanje, kao i poštovanje svojih saradnika i poslovnih partnera. Oni se trude da budu pravični, pošteni, iskreni i da drže obećanja i datu reč.

Etička pitanja se u mnogim savremenim organizacijama regulišu kreiranjem odgovarajućih etičkih kodeksa. Jedna od prvih firmi u svetu koja je formulisala etički kodeks bila je firma Johnson & Johnson (primer 9). Na samom početku, kompanija se specijalizovala za proizvodnju bebi-pudera i flastera. U organizacionom smislu bila je visoko centralizovana organizacija. Sada je visoko diversifikovana, sa 160 preduzeća u preko pedeset zemalja širom sveta. Proces decentralizacije je počeo 1932. godine, kada je kompaniju preuzeo general Robert Vud Džonson (Robert Wood Johnson), sin jednog od tri osnivača kompanije. Danas svako preduzeće ima svog predsednika ili generalnog direktora. Oni podnose izveštaj predsedniku kompanijske grupe, ali i imaju priličnu slobodu u vodenju svoje kompanije. Zbog toga što se decentralizovana struktura kompanije velikim delom odnosi na individualnu autonomiju i odlučivanje, ustanovljen je 1943. godine profesionalni kodeks, ne samo da bi se potvrdila privrženost kvalitetu svojih proizvoda, nego da bi se podstakla i lična privrženost ciljevima jedne glomazne organizacije sa prilično labavom strukturom. Tako je, po mišljenjima mnogih, njihov kredo ujedinjujući faktor među zaposlenima.

MOM»M<008»00woMOfl0» 000ioio000io>M<w«0oi<o»00am o o o<000fl0>ci oot800>mi00B0po»0000»0wo00wo<
Primer 9« **Momlni kredo kompanije Johnson & Johnson (delovi)**

Verujemo da je naša prvenstvena odgovornost prema doktorima, bolničarima i pacijentima, prema majkama, očevima i svima onima koji koriste naše proizvode i usluge.

Sve što činimo da izađemo u susret njihovim potrebama, sve što radimo, mora da bude visokog kvaliteta.

Moramo neprestano da se trudimo da naše troškove smanjujemo, kako bismo održali razuman nivo cena.

Narudžbine potrošača moraju se izvršavati tačno i precizno.

Naši dobavljači i distributeri moraju da imaju mogućnost da ostvare pravedan profit.

- Obavezni smo prema našim radnicima, ženama i muškarcima koji rade sa nama širom sveta.
- Moramo poštovati njihovo dostojanstvo i sagledati njihove vrednosti.
- Odgovorni smo prema zajednicama u kojima živimo i radimo, kao i prema ukupnoj međunarodnoj zajednici.
- Moramo biti dobri građani, moramo podržavati dobar rad, milosrđe i moramo snositi naš pravedni deo poreza.
- Moramo brinuti za građane, njihovo blagostanje i podizanje nivoa zdravstvene zaštite, kao i edukacije u toj oblasti.
- Moramo održavati u dobrom stanju imovinu koju imamo privilegiju da koristimo, zaštićujući životnu sredinu i prirodna bogatstva.
- Najsua konačna odgovornost je pred našim akcionarima.
- Posao mora da donosi dobar profit.
- Moramo da eksperimentišemo sa novim idejama.
- Istraživanja moraju da se nastave.
- Inovativni programi moraju da se razvijaju, a za greške se mora platiti.
- Nova oprema mora da se kupuje, moraju se obezbediti nova postrojenja i moraju se novi proizvodi plasirati.
- Moramo stvoriti rezerve za teška vremena.
- Ako se radi po ovim principima, akcionari mogu da očekuju solidnu dobit od svojih ulaganja.

Izvor: Internet adresa kompanije Johnson & Johnson (www.jnj.com)

Za vreme Tilenol krize (primer 10), kada je umrlo sedmero ljudi od uzimanja Extra Strength Tylenol kapsula, čiji je proizvođač bila matična kompanija Johnson&Johnson, moralni kreda ove kompanije sa sto godina svog postojanja pomogao je u velikoj meri da se povrati poverenje javnosti i u kompaniju, ali i u taj proizvod. Naravno, etičke kodekse danas imaju mnoge firme. Mnoge javno ističu svoju spremnost da poštuju određena moralna načela i moralne principe u poslovanju. Tako je, recimo, poznati japanski proizvođač automobila Nissan krajem devedesetih godina prošlog veka uveo etički kodeks po kome se svim zaposlenima zabranjuje da uzimaju bilo kakve poklone ili da dobijaju bilo kakve druge pogodnosti od poslovnih partnera ili vladinih zvaničnika. Sa kodeksom su upoznati svi zaposleni, ali je i pored toga poslat

Inače, istraga je utvrdila nepropisno rukovanje proizvodom. U stvari, kapsule je cijanidom zatrovao neki psihički bolestan čovek, i to u objektu gde se lek prodavao.

Izvor: Džerald Grinberg i Robert A. Baron: Ponašanje u organizacijama, Želid, Beograd, 1998, str. 498-499.

Organizacije sa najvišim etičkim standardima su, prema Haroldu Džonsonu (H. Johnson, 1981: 53, 176), često i najprofitabilnije u svojim granama. Posebno u uslovima razvijene savremene informativne tehnologije i telekomunikacija, preko kojih se vesti o nemoralnom ponašanju i nepoštovanju etičkih normi veoma brzo šire. Iz tih razloga, mnoge organizacije posebnu pažnju poklanjaju razvoju etičkih kodeksa i etičkih komiteta, i razvijaju programe za etičku obuku, kako bi se svim učesnicima u poslovnom procesu pomoglo da shvate etičke norme, da svoje ponašanje prilagode etičkim standardima koji karakterišu i organizaciju i društvo u celini. Time se čine pokušaji eliminisanja etičkih dilema i nedoumica u poslovanju i traže se rešenja koja, ipak, zavise od svake pojedinačne ličnosti i njenih moralnih stavova, od organizacije i njenih etičkih normi i od okruženja, koje podrazumeva i zakonsku regulativu, ali i vrednosti na kojima počiva svako društvo.

7. MENADŽMENTI KORPORATIVNA KULTURA

7.1. ZNAČAJ KORPORATIVNE KULTURE

Koncept korporativne kulture nastaje uvođenjem kulture u organizaciona istraživanja i menadžment teoriju. Naime, termin korporativna kultura (Corporate Culture) potiče iz anglosaksonskog govornog područja i relativno je novijeg datuma, da bi krajem 80-ih godina 20. veka bio prihvaćen u mnogim svetskim jezicima, a poslednjih godina nalazi svoje mesto i u našoj literaturi. Pojam korporativne kulture, ili organizacione kulture, odnosno kulture organizacije, obuhvata ili se odnosi na svaki oblik organizacije, a ne samo na korporaciju kao složenu organizacionu formu u vlasništvu akcionara, kojom upravljaju plaćeni menadžeri. Pri tome, koncept korporativne kulture obuhvata ili se odnosi na socijalni aspekt organizacije, a ne samo na ekonomsko-tehnički aspekt kako je to bilo u dosadašnjoj organizacionoj teoriji, i obuhvata celovit sistem specifičnih vrednosti i normi ponašanja u jednoj

kacija, kontrola, sistem nagrađivanja i tome slično. Zato, u cilju efikasnog poslovanja, menadžment teži da analitički i sistematski unapredi kulturu različitim upravljačkim odlukama, akcijama i aktivnostima. To se ostvaruje kroz analizu i ocenu postojeće kulture, kroz određivanje nove kulture i transformaciju starih kulturnih vrednosti.

8. MOTIVI I MOTIVACIJA

8.1. POJAM IZNAČAJ MOTIVACIJE

Osnovna karakteristika čoveka kao živog bića jeste njegova aktivnost, i to ona aktivnost koja je usmerena prema unapred zamišljenim ciljevima. Pokretačke snage koje izazivaju tu ljudsku aktivnost određene su unutrašnjim faktorima koji utiču i usmeravaju, ali i određuju da čovek postupa na ovaj ili onaj način (Nikola Rot, 1990: 191, 203). U stvari, čovekova ukupna aktivnost određena je motivima i motivacijom. Naravno, i aktivnost čoveka u procesu tada i upravljanja određena je motivima i usmerena je procesom motivacije.

O pojmovnom određivanju motiva i motivacije postoje različita shvatanja. O vrstama motiva i njihovoj podeli, takođe postoje razna shvatanja. Međutim, ipak je postignuta izvesna saglasnost da je motivacija proces pokretanja aktivnosti radi ostvarenja određenih ciljeva,

radi usmeravanja aktivnosti na određene objekte i regulisanja načina na koji će se postupiti (Nikola Rot, 1990: 191, 204). A motivi su oni unutrašnji činioci koji pokreću na aktivnost, koji je usmeravaju i njome upravljaju, i to radi ostvarenja određenih ciljeva (Nikola Rot, 1990: 192, 205). Znači, pod motivima se ne podrazumevaju samo oni unutrašnji faktori koji izazivaju određenu aktivnost, nego se podrazumevaju i oni faktori koji tu aktivnost usmeravaju prema raznim objektima i koji regulišu način na koji će se ta aktivnost obaviti. Inače, izvor motiva čine potrebe, pa se ovi pojmovi često izjednačavaju. To nije opravdano, jer se pod potrebama podrazumeva samo nedostajanje nečega u organizmu. A aktiviranje organizma usled tog nedostatka naziva se nagonom. Tako su nagoni svesno doživljene potrebe, a doživljaj potrebe koju treba zadovoljiti naziva se ciljevima. Tako se proces motivacije, po Nikoli Rotu, odvija sledećim redom: javljanje potrebe - aktiviranje organizma - doživljaj potrebe - zamisljanje cilja kojim se potreba može zadovoljiti.

Postoji veliki broj faktora koji opredeljuju ulogu pojedinih potreba. U literaturi se najčešće navode: sistem vrednosti, nivo ekonomske razvijenosti, uzrast, etničko poreklo, status u hijerarhiji i kreativnost ličnosti. Sistem vrednosti se razlikuje u gotovo svim društvima, i to ne samo u onima sa različitim društveno-ekonomskim sistemima, nego i u onima sa istim društveno-ekonomskim i političkim sistemom. Naravno, sistem vrednosti se razlikuje i zbog različitosti tradicija, kultura i istorija i zbog drugih razloga koji oblikuju određeni sistem vrednosti u nekoj sredini. Veoma važan faktor koji određuje ljudske potrebe jeste i nivo ekonomske razvijenosti određenog društva. Naime, ako je neka zemlja na nižem nivou ekonomske razvijenosti, onda su fiziološke potrebe primarnije, i obrnuto. Zbog opšteg siromaštva, u nerazvijenim zemljama je nervčani ekvivalent fizioloških potreba znatno manji u poređenju sa bogatim zemljama. Stoga je motivaciona snaga istog iznosa novca relativna, odnosno mnogo je veća u siromašnim zemljama nego u ekonomski razvijenim i bogatim zemljama. U odnosu na rangiranje pojedinih potreba, stepen kreativnosti ličnosti u procesu rada određuje potrebe. Tako su potrebe, uslovno rečeno, višeg nivoa, a koje se mogu odnositi na potrebe za posrivanjem uspeha, priznavanjem i samopotvrđivanjem, od izuzetnog značaja za menadžere koji stvaraju motivacione mehanizme vezane za proces rada i ostvarivanje postavljenih ciljeva organizacije. U odnosu na potrebe koje se vezuju za uzrast, stariji radnici uglavnom imaju potrebe pripadanja i priznanja u odnosu na mlađe radnike, koji se, opet, nešto više opredeljuju za fiziološke potrebe, ali ne zanemaruju ni potrebe za priznanjem. Motivacioni procesi vezani za etničko poreklo takođe uslovljavaju određena i specifična ponašanja i potrebe, tako da tradicija, kultura i istorijski razvoj pojedinih

nih etičkih grupa u velikoj mjeri određuju opšti okvir. Društvena uloga i društveni položaj menadžera u hijerarhiji organizacije, posebno menadžera na višim nivoima, povezani su sa potrebom za priznavanjem, samopotvrđivanjem, uspehom i moći, i to u odnosu na ostale učesnike u procesu rada. Tako svaka potreba koju treba zadovoljiti aktivira organizam da bi je zadovoljio i da bi u procesu motivacije, radi dolaženja do postavljenih ciljeva, svoje motive, čiji su izvori potrebe, ostvario i zadovoljio.

Motivi se mogu podeliti na različite načine i prema različitim merilima. Međutim, ipak je najraširenija podjela na:

- biološke i
- socijalne motive.

Biološki motivi počivaju na biološkim potrebama, i kao takvi postoje kod gotovo svih pojedinaca. Mogu biti urođeni i univerzalni. Njihovo zadovoljavanje je neophodno za održavanje života, ali je zato regulisano i društvenim normama. Inače, najvažniji biološki motivi su oni za hranom, to su motivi gladi i žeđi, zatim materinski motiv, seksualni motiv, pa potreba za određenom temperaturom tela, motiv za spavanjem i odmorom, potreba za aktivnošću, saznavanjem i motiv radoznalosti.

Za čovekovo ponašanje od posebnog su značaja socijalni motivi, koji se zasnivaju na psihološkim potrebama, i to onim potrebama koje se mogu zadovoljiti samo neposrednim kontaktima sa drugim ljudima ili čije zadovoljavanje pretpostavlja postojanje društva. Postoji veliki broj socijalnih motiva. Neki od njih su univerzalni, pa se tako mogu sresti u određenom stepenu razvijenosti u svim društvima, a neki su karakteristični samo za pojedina društva. Inače, u literaturi se kao socijalni motivi najčešće spominju* gregarni motiv ili motiv za društvom, motiv za afirmacijom ili za samopotvrđivanjem i motiv sigurnosti.

Socijalni motivi imaju poseban značaj za radnu motivaciju, za ponašanje u grupi, ali i postupanje po normama radnog morala (D. Ž. Marković, 1999:502,206).

Gregarni motiv ili motiv za društvom. Manifestuje se u težnji pojedinca da bude u društvu, da u njemu bude prihvaćen, da saraduje i izbegne usamljenost. Ovo je, inače, univerzalni motiv, jer je karakterističan za sve ljude. To je veoma jak motiv, pa ga zato veći broj autora smatra i urođenim motivom. Za razliku od njih, Erich From je mišljenja da je gregarni motiv ili motiv za društvom formiran tokom razvitka ljudskog roda, pa ga tako pojedinac nasleđuje, a ne stiče tokom života. Često se u okviru ovog motiva pominje afilijativni motiv, koji se mani-

festuje u želji da se bude u neposrednom kontaktu sa pojedinim osobama, da se sa njima udružuje u različitim aktivnostima

Druga grupa socijalnih motiva odnosi se na motiv za ličnom afirmacijom ili za samopotvrđivanjem. Ovaj motiv manifestuje se u težnji pojedinca da bude prihvaćen i priznat od društva, da ima određeni položaj u društvu. U okviru ove grupe motiva, mogu se izdvojiti njegovi osnovni oblici, a to su:

- motiv za prestižom ili ugledom, koji se ogleda u težnji pojedinca da se u društvu istakne, da bude ispred svih ostalih, a to treba da postigne svojim izgledom, znanjem, bogatstvom;
- motiv za moći ili dominacijom, koji je srodan i povezan sa motivom za samopotvrđivanjem, i kao takav ima veliki značaj za društvo i društvene odnose;
- motiv za postignućem, koji se manifestuje u težnji pojedinca da postigne zavidne uspehe u nekoj delatnosti;
- motiv za samostalnošću, koji se ogleda u težnji pojedinca da ima samostalnost u odlučivanju i da se tako ostvari kao ličnost;
- motiv za samoaktualizacijom i stvaralaštvom, koji se ispoljava u čovekovoj težnji da svoje sposobnosti i sklonosti istakne, da dođe do izražaja i da u njima nađe zadovoljstvo. Ovo je po Maslovu (Abraham Maslov, 1982: 101, 207) najkarakterističniji motiv, jer predstavlja čovekovu potrebu da iskaže i realizuje sve svoje potencije.

Medu motivima koji se često pojavljuju kao značajni pokretači ljudskog ponašanja pominje se motiv sigurnosti, koji se manifestuje u čovekovoj težnji da održi nepromenjenu situaciju, jer mu ona obezbeđuje egzistenciju. Tako motiv sigurnosti proizilazi iz čovekove potrebe za sigurnošću da će obezbediti sredstva za život, da će očuvati svoj društveni položaj i da će biti ravnopravno tretiran sa drugim ljudima. Motiv sigurnosti ima posebno značajnu ulogu u društvima koja prate ekonomske krize i ekonomske promene. Tako veliki broj američkih psihologa motiv sigurnosti ocenjuju kao jedan od najvažnijih socijalnih motiva.

Pored motiva sigurnosti, kao složen i veoma vazan motiv pominje se i motiv za sticanjem imovine, za koji većina autora tvrdi da je urođen i daje kao takav sastavni deo ljudske prirode. Ovaj motiv se manifestuje u posedovanju materijalnih dobara. U literaturi se često pominje i altruistički motiv, koji počiva na želji pojedinca da nekom drugom pomogne, a da pri tom ne ostvari ličnu korist i ne zadovolji lični interes.

Motivacija je jedan od veoma važnih zadataka menadžera, jer da bi se ostvarili ciljevi organizacije moraju se uložiti veliki naponi i energija. Motivacija je značajna i za liderstvo, jer vođenje kao funkcija menadžmenta podrazumeva uticaj na zaposlene kroz različite aspekte motivisanja. Motivacija je veoma važna i veoma značajna za međuljudske odnose u organizaciji jer je povezana sa ponasanjem ljudi, a menadžeri motivacijom pokušavaju da pronađu načine da podstaknu ljude da se ponašaju na određeni način kojim će se ostvariti organizacioni ciljevi.

Inače, motivacija u menadžmentu (D. Mosley, P. Pietri & L. Megginson, 1996: 360, 208) ima najmanje tri osnovna zadatka:

- da buduće zaposlene ohrabri da se pridruže organizaciji,
- da sadašnje zaposlene stimuliše da bolje rade i ostvaruju rezultate,
- da sadašnje zaposlene ohrabri da ostanu u organizaciji.

Naravno, svaki od ovih zadataka zahteva drugačiji pristup motivisanju. Tako je motivacija veoma korisna za organizaciju, ona predstavlja jedan od faktora koji utiču na ponašanje ljudi i značajan je instrument liderskog upravljanja. Pored motivacije, na rezultate rada zaposlenih utiču i mnogi drugi faktori koji se odnose na neposrednu radnu sredinu, ali je, isto tako, motivacija pod uticajem promena u okruženju i promena u stilovima menadžmenta.

8 2 • *kratak pregled najvažnijih teorija MOTIVACIJE*

Početno od toga kako se shvata uticaj motiva na aktivnost ličnosti, pa samim tim i na njenu aktivnost u radnoj sredini i u radnoj grupi u procesu rada, a tražeći vezu između rada i motiva, između dljeva pojedinca i dljeva radne grupe, nastalo je više teorija motivacije za rad. Ipak, u savremenoj psihologiji prihvaćene su: teorija hijerarhije potreba, teorija dvojne motivacije, teorija pravičnosti ili društvenog upoređivanja i teorija očekivanja (R. M. Steers i L. W. Parker, 1975, 209).

Teorija hijerarhije potreba

W W

Osnovna postavka u pristupu motivaciji u okviru ove grupe teorija odnosi se na potrebu ljudi da se angažuju kako bi je zadovoljili, pri čemu se pod potrebama podrazumeva nedostajanje nečega. Suština teorije potreba se u tom smislu odnosi na stav da potrebe utiču na ponašanje i stavove zaposlenih, pa zato menadžeri i lideri teže da utvr-

de uslove u kojima ljudi mogu da zadovolje svoje najvažnije potrebe i da to čine svojim radom.

Tvorac teorije hijerarhije potreba je Abraham Maslov (A. Maslov, 1943, 210). Po ovoj teoriji, ljudsko ponašanje je određeno potrebama, a one se po hijerarhiji mogu podeliti u pet grupa.

U prvu grupu spadaju potrebe biološkog očuvanja života. To su potrebe za hranom, vodom, vazduhom, skloništem, odećom i sličnim egzistencijalnim životnim potrebama.

Drugu grupu čine potrebe sigurnosti, i to ne samo fizičke sigurnosti, već i socio-ekonomske sigurnosti, poput statusa, ugleda i zaposlenja, ali i sigurnosti u svakodnevnom životu.

Treću grupu čine socijalne potrebe koje se odnose na potrebu za pripadnošću grupi i na prihvaćenost od strane grupe.

U četvrtoj grupi su interne ego-potrebe za samopoštovanjem i osećanjem lične vrednosti i eksterne ego-potrebe za statusom u grupi i poštovanjem i priznanjem od strane drugih članova grupe.

Petu grupu čine razvojne potrebe, koje se manifestuju u čovekovo potrebi da se razvija i izrazi kao ličnost, da se ostvari kao stvaralac.

Maslov smatra da je ovo uglavnom stalna hijerarhija potreba. Tako potrebe iz više grupe mogu da se zadovolje samo ako su već zadovoljene one iz niže grupe. Ova teorija nije empirijski dokazana, ali i pored toga može da posluži u objašnjenju ljudskog ponašanja, pa samim tim i ponašanja u procesu rada i upravljanja (Danilo Ž. Marković, 1999:504, 211). U teoriji Abrahama Maslova značajna su dva principa. Prvi je princip defidantnosti, po kome zadovoljene potrebe nisu motivator ponašanja. Drugi je princip progresije, po kome se potrebe na jednom nivou ne aktiviraju dok se potrebe na prethodnom nivou ne zadovolje. Iako je Maslovljeva teorija dosta kritikovana, mnogi autori koji su se nešto kasnije bavili pitanjima motivacije, upravo supolazili od njegove klasifikacije potreba. Naravno, uz određene modifikacije.

Teorija dvojne motivacije

Tvorac dvojne teorije motivacije je Herbert A. Maslow, on polazi od dva nezavisna niza faktora koji utiču na produktivnost (Frederick Herzberg, 1969:53-62,212). Teorija koja je nastala kao rezultat istraživanja oko 4000 ljudi počiva na dve grupe faktora.

_____, U jednom nizu su faktori zadovoljstva, koji utiču na postizanje rezultata u radu, odgovornosti, priznanja i napredovanja, jer su bazirani na sposobnostima.

U drugom nizu su faktori nezadovoljstva, koji su rezultat politike preduzeća, oblika rukovodenja, međuljudskih odnosa, radnih uslova i zarada, pa tako utiču na negativan odnos prema radu.

Po mišljenju Herzberga, ljudi mogu biti zadovoljni ili nezadovoljni poslom u organizaciji. Zadatak menadžera je da pažljivo planiraju motivacione procese, pošto između ljudi postoje velike razlike. Inače, u ovoj teoriji postoji jedno ograničenje koje se u literaturi navodi. To ograničenje vezano je za kulturni milje Sjedinjenih Država. Zato je primena ove teorije na druge zemlje zaista ograničena, jer postoje znatne razlike u karakteru nacionalnih kultura.

Teorija pravičnosti ili društvenog upoređivanja

Teorija pravičnosti ili teorija društvenog upoređivanja polazi od toga da od zadovoljstva na radu zavisi stepen pravednosti u procesu rada. Ovu teoriju je razvio Stejsi Adams (S. Adams, 1965:267-299,213), ali su u okviru nje postojali i drugi autori koji su se bavili istraživanjima pravičnosti na poslu. Stepem pravednosti posmatra se kroz odnos između onoga što pojedinac ulaže u proces rada, misli se na napor, i onoga što za to zalaganje dobija od preduzeća, misli se na zaradu. U tom kontekstu, svaki pojedinac može da upoređuje uloženi rad sa nagradom koja se pri tom dobija, i da upoređuje kako svoj, tako i svaki drugi uloženi napor. Zato može svoju radnu aktivnost da intenzivira, da je smanji, da se prekvalifikuje, da napusti posao i tome slično. Ova teorija je imala značajne efekte na menadžersko upravljanje, jer su ovi morali prihvatiti shvatanje pravičnosti od strane zaposlenih. Da bi uspeli da shvate poimanje pravičnosti koje su zastupali zaposleni, morali su sa njima mnogo *više* komunicirati nego što su činili ranije.

Teorija očekivanja ili vrednovanja

Teorija očekivanja je nastala na shvatanjima Viktora Vrooma (V. Vroom, 1964,214), po kome, pre nego što se uloži odgovarajući napor, treba razmotriti očekivanja u pogledu odnosa između napora i performansi, treba razmotriti subjektivne vrednosti.

Teorija očekivanja ili vrednovanja predstavlja matematički model za iznalaženje motivacionog napora. Inače, motivacioni napon je rezultat množenja verovatnoće da će uloženi napor dovesti do očekivanog ishoda i subjektivne vrednosti koja se pridaje realnom ishodu. A suština se može tražiti u tome što ljudi mogu da biraju one načine ponašanja od kojih mogu da očekuju da će nešto dobiti.

Naravno, postoje i druge teorije motivacije. One su veoma brojne, jer i motivacija predstavlja jedno od najinteresantnijih pitanja u menadžmentu. U savremenom društvu se sve više govori o novim formama motivisanja. Većina tih ideja odnosi se na ravnopravno uključivanje menadžera i zaposlenih u realizaciju programa ili planova za sticanje vlasništva nad organizacijama u kojima rade.

9. LIDERSTVO

9.1. POJAM IZNAČAJ LIDERSTVA

Liderstvo se, kao društveni fenomen, vezuje za sam nastanak ljudske civilizacije. Postojanje liderstva u prošlosti odnosi se na vođe narodnih pokreta, na vođe nacionalnih pokreta, na vođe religijskih sekta, vezuje se za vojskovođe, državnike, filozofe, mislioce, umetnike i proroke. Naravno, liderstvo se vezuje i za vođe porodice. Koreni pojma liderstvo mogu se naći u staropersijskom jeziku (Dragoslav Slović, 2001:14, 259), u kome je reč liderstvo značila 'ići, putovati., U tom smislu, lider je imao ulogu vođe puta, jer je kao takav znao kuda treba ići i u kom pravcu treba voditi narod. Naravno, sa razvojem industrije, saobraćaja, sa razvojem trgovine i finansija, pojam liderstva se u savremenom društvu sve više vezuje za privredne delatnosti i organizaciju.

U savremenim društvima, sa razvijenom tehničko-tehnološkom osnovom i organizacionom strukturom, a koje prožimaju psiho-sociološki aspekti, mentalitet, tradicija i kultura, naravno i ljudi kao osnovni i dominantni nosioci takvih aktivnosti, fenomen liderstva je složen i veoma značajan. Proučavanje fenomena liderstva ili vođstva je u tim okolnostima sve izraženije, tako da se u skladu sa razvojem društva, ali i u skladu sa novim saznanjima, sve češće i sve više istraživao. Naime, u početku se fenomen liderstva odnosio na karakteristike, svojstva i ličnost vođe. Kasnije se bavilo proučavanjem ponašanja lidera, ali i ponašanja njihovih sledbenika, kao trajnih odnosa nadređenosti. Jer, samo vođstvo pretpostavlja da postoje i vođeni. A kakvi će biti vođeni, kakav je njihov uticaj i kako se njihovo ukupno ponašanje odražava na lidera, zavisi u velikoj meri od samog procesa liderstva. Sa razvojem industrijskog društva, liderstvo je dobilo nova obeležja. Tako se fenomen liderstva prilagođavao novim okolnostima, odnosno, u zavisnosti od stepena razvoja tehnologije koja je uticala na promene u okruženju, liderstvo je moralo da uvaži međusoban i uzajaman odnos između menadžmenta organizacije i promena u okruženju.

Liderstvo ili vodenje je veoma značajna i veoma složena aktivnost ukupnog menadžment procesa. To su i osnovni razlozi što je liderstvo prilično teško prednostno definisati. O liderstvu i liderima napisano je dosta knjiga i veliki broj radova, pa zato o liderstvu i liderima postoje brojna shvatanja, pristupi i određenja. Tako u 20. veku, po Benisu i Nenusu (W. Bennis i B. Nanus, 1985:9,260), postoji preko 350 različi-

tih definicija liderstva, koje su rezultat stotine sprovedenih istraživanja. Neki autori (R. Stogdill, 1974: 19, 261) su isdcali da postoji onoliko definicija koliko ima autora koji su se bavili izučavanjem liderstva, dok su drugi, kao recimo Bernard Bas (B. Bass, 1990: 17, 262), pokušali da različite pristupe u definisanju liderstva grupišu. U tom smislu, Bernard Bas je izložio pregled od dvanaest mogućih pristupa u definisanju liderstva. Neki od tih pristupa su: liderstvo kao orijentacija prema grupnim procesima, liderstvo kao individualnost sa ličnim efektima, liderstvo kao akt ponašanja, liderstvo kao instrument za ostvarivanje ciljeva, liderstvo kao najznačajniji faktor integracije, liderstvo kao iniciranje struktura, liderstvo kao vežbanje uticaja, liderstvo kao odnos moći.

Pored tih pristupa liderstvu koje je Bas izložio, u literaturi se pominju i samoliderstvo, timsko liderstvo, strategijsko liderstvo i tome slično (J. Pierce i J. Newstrom, 2000: 8,263).

I pored toga što u relevantnoj literaturi iz ove oblasti postoji veliki broj deflnicija liderstva, što uslovljava i postojanje izvesnih razlika u poimanju liderstva, ipak se mogu izdvojiti određeni zajednički elementi ili određene karakterisdke koji su sadržani u skora svim pojmovnim određenjima. Ti zajednički elemend odnose se na sledeće:

- Prvo, pod vođstvom se podrazumeva dinamičan i fleksibilan proces koji reguliše odgovarajuće ponašanje.
- Drugo, pod liderstvom se podrazumeva postojanje dve grupe: jedne koja vodi, to su vođe i lideri, i druge koja je vođena, a to su sledbenici i podređeni.
- Tteće, pod liderstvom se podrazumeva nejednaka raspodela mod i različiti aspekti moći koji liderima omogućavaju da utiču na svoje sledbenike, tako da lideri imaju veću moć od svojih sledbenika.
- Četvrto, pod liderstvom se podrazumeva postojanje određenih vrednosti, odnosno uvažavanje određenih moramih normi.
- Peto, liderstvo podrazumeva i u njegov sastav ulaze najmanje tri elementa, a to su ljudi, uticaj i dljevi, što znači da liderstvo **O** " između ljudi, da uključuje korišćenje različitih uticaja i oristi za ostvarivanje ciljeva organizadje.
- Šesto, pod liderstvom se podrazumeva aktivnost na oblikovanju ponašanja svih zaposlenih u organizaciji, u cilju kreiranja specifične korporativne kulture.

Dakle, liderstvo se, kao složena menadžerska aktivnost, može odredid kao proces uticaja na druge da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije. U tom smislu, centralna kategorija pojmovnog određenja liderstva jeste uticaj. Pod uticajem se podrazumeva razvoj poverenja i

entuzijazma među ljudima kako bi mogli na pravi način da razviju svoje talente i svoje sposobnosti. Pri tome se uticaj odnosi i na motivisanje, komunikaciju, sposobnost za timski rad, održavanje dobrih međuljudskih odnosa, morainost u ponasanju. Da bi lideri ostvarili svoj uticaj na druge, moraju kao vrhunski menadžeri imati viziju o željenoj budućnosti koju treba da ostvare.

O odnosu liderstva i menadžmenta postoje suprotna mišljenja. Nekada su se lideri i menadžeri izjednačavali, a danas postoje između njih značajne razlike. Te razlike se odnose na sledeće:

- Menadžment je povezan sa ukupnošću poslovnog procesa, dok je liderstvo povezano sa promenama u poslovanju.
- Upravljanje ukupnošću se ostvaruje u procesu donošenja različitih odluka, dok se Liderstvom utvrduju smernice za akciju, i to kroz viziju kao odraz budućnosti, kao putokaz na osnovu koga lider uspeva da ubedi svoje sledbenike da ga slede u akciji ostvarenja ociređenih ciljeva.
- Menadžment se razvija u pravcu odgovarajućih struktura putem kojih razvija ljudske kapacitete, dok se u liderstvu razvija orijentacija ka ljudima u smislu procesa naređivanja i uticaja na njih kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.
- Menadžment svoje ciljeve ostvaruje kroz rešavanje problema i kontrolu, dok se u liderstvu ostvarivanje vizije postiže raznim vrstama podređenih.
- Menadžment podrazumeva upravljanje materijalnim resursima, dok se liderstvo odnosi na aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, što znači ako je liderstvo deo menadžment procesa, onda se menadžer može angažovati i kao lider.

Između menadžera i lidera (primer 13) postoje razlike u odnosu na njihove veštine. To znači da bi dobar menadžer trebalo da poseduje tri grupe veština: tehničke, organizacione i veštine iz domena međuljudskih odnosa, koje treba da budu u skladu. A da bi menadžer prerastao u lidera, mora odnos sa ljudima da izgradi do perfekcije.

•0+0000«SIIOM O fiM «IIM M MITM <i000M —iM »000IOM W OW M W CPOOO— OO»<000000«00000000«00000000000000»«00000000»0

Primer 13* *Uder fief*

Šef primorava ljude, lider ih vodi.

Šef se oslanja na vlast, lider na dobru volju.

Šef kaže #ja', lider kaže *mi*.

Šef zna ko je kriv za problem, lider zna kako da se problem reši.

Šef zna kako nešto treba uraditi, lider to pokazuje.

Šef kaže /idite*, lider poziva "idemo*.

Izvor Ivo Brailo: 2000 poslovnih misli za 2000. godinu, Agencija "Menadžer delfin", Beograd, 2000, str. 67

Znači, liderstvo kao proces uticaja na druge da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije zasniva se na tehnikama za vršenje uticaja. Liderstvo se tako ostvaruje oslanjanjem na tehnike uticaja bez primene bilo kakve prinude. A upotreba uticaja na druge odnosi se na promenu nekih aktivnosti ili nekih stavova njihovih sledbenika ili potčinjenih kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Tako liderstvo podrazumeva dvosmeran tok jer su, pored uticaja na druge, lideri podložni i uticaju svojih sledbenika. Tako liderstvo postoji samo tamo gde ima sledbenika, odnosno bez sledbenika nema ni lidera. --,

9.2. TEORIJE LIDBRSTVA

U pokušaju da se objasni liderstvo kao veoma složena aktivnost menadžment procesa, nastao je veliki broj teorija. U suštini, sva ova osnovna polazišta u objašnjenju liderstva mogu se svrstati u tri karakteristične grupe teorija. To su: teorije karakternih osobina ličnosti, biheviorističke teorije i kontigentne teorije.

Teorije karakternih osobina ličnosti

Pristupi koji polaze od toga da karakteristike ličnosti određuju lidere spadaju u grupu starijih shvatanja. Po ovoj grupi shvatanja, svi lideri imaju neke zajedničke osobine po kojima se razlikuju od sledbenika. Te osobine se odnose na fizičke ili psihičke osobine ličnosti. U grupu fizičkih osobina koje lideri posećuju spadaju: visina, težina, izgled, energija, aktivnosti i tome sućno. U grupu psihićkih osobina spadaju razndte osobine, kao što su: originalnost, dominantnost, integritet ličnosti, ekstravagandja, inteligendja i pamet, otvorenost, samopouzdanje, energićnost, poštenje, sposobnost percepdje, sposobnost kontrole i tome slično. Neke oa ovin osobina mogu biti povezane i sa posedovanjem određenih znanja iii veština, kao što su tehnićka znanja i veština sugestivnog komunidranja. Neke od ovih osobina mogu biti povezane i sa socijalnim faktorima, kao što su sodo-ekonomska pozidja, sistem veza, interp>ersonalne veštine i tome slično. U stvari, osnovna ideja ove grupe pristupa liderstvu sastojala se u tome da ako se prepoznaju osobe koje imaju određene osobine koje su navedene, moguće ih je identifikovati kao uspešne lidere.

Inače, pokušavajući da otkriju karakterne osobine lidera, istraživači u okviru ove grupe teorija (R. M. Stogdill, 1948: 35-71,264) polazili su od dva pristupa, i to: poredili su karakterne osobine ličnosti onih osoba koje su postali lideri sa onima koji to nisu, i poredili su karakterne osobine uspešnih lidera sa osobinama ličnosti neuspešnih lidera.

Prema prvom pristupu, istraživanja su pokazala da su lideri kao društvena grupa uglavnom pametniji, da su otvoreniji i samopouzdaniji od onih osoba koje nisu lideri. Međutim, i u okviru ovakvog stava postoje odstupanja. Jer, ima osoba koje poseduju sve pomenute psihičke osobine, a da nikada ne postanu lideri. Takođe, po ovoj grupi pristupa lideri se od sledbenika razlikuju i po nekim fizičkim osobinama, kao što je recimo rast. Tako su po ovim shvatanjima lideri uvek viši rastom. Naravno, i u okviru ovog shvatanja postoje brojni izuzeci, koji ovakvo mišljenje u značajnoj meri dovode u pitanje. Slična situacija se nameće i sa istraživanjem drugih psihičkih osobina.

* Naravno, u uslovima savremenog društva sve više dolazi do izražaja tendencija oslobađanja od klasičnih stereotipa, tako da ova problematika dobija sasvim drugačiju dimenziju.

Prema drugom pristupu, istraživanja su pokazala da postoje određene lične karakteristike koje razdvajaju uspešne od neuspešnih lidera, pri čemu uspešne vode u jednoj oblasti nemaju uvek iste psihičke karakteristike kao što imaju vođe u drugim oblastima. Ipak, znatan broj autora se slaže da postoje neke osobine ličnosti koje mogu karakterisati sve lidere, pa se u tom smislu pominju inteligencija, agresivnost, introvertnost, adaptivnost, emocionalna stabilnost i tome slično.

Postoji veliki broj istraživanja i studija koji su se bavili poređenjem karakternih osobina efikasnih lidera sa onih koji to nisu. Rezultati takvih studija i istraživanja upućuju na postojanje nekih zajedničkih karakteristika koje se ipak mogu naći kod uspešnih lidera.

Biheviorističke teorije liderstva

Ova grupa pristupa nastaje sredinom prošlog veka. Njen nastanak vezuje se za Duglasa Mek Gregora, koji je u svojoj knjizi "Ljudska strana preduzeća", (The Human Side of Enterprise) napravio razliku između nekadašnjih pogleda na ulogu ljudi u upravljanju (to je takozvana teorija x) i novih pogleda (to je takozvana teorija y) o upravljanju (Douglas McGregor, 1960: 17,265). Tom vrstom istraživanja kasnije su se bavili i mnogi drugi autori, koji su u velikoj meri nastojali da razrade njegove ideje. Naime, istraživači su pošli od osnovne pretpostavke da liderstvo ne zavisi isključivo od psihičkih osobina lidera, nego i od njegovog ponašanja. Ponašanje, opet, zavisi od komuniciranja, morisanja, kon-

trole i tome slično. Ponašanje je moguće naučiti, tako da se i lideri za taj posao mogu školovati. Ovo je bio veliki napredak u odnosu na teoriju karakternih osobina ličnosti, koja je polazila od toga da se uspješni lideri rađaju za takvu vrstu posla. Tako je školovanje lidera dobilo na značaju.

Da bi se objasnilo ponašanje lidera, vršena su brojna istraživanja. Najpoznatija u ovoj oblasti obavljena su tokom šezdesetih godina 20. veka, i to na dva univerziteta u Sjedinjenim Državama. Na Mičigenskom Univerzitetu (University of Michigan) i Ohajo Univerzitetu (Ohio University). Ova istraživanja su pokazala da postoje razlike između lidera, i to u pogledu dve osnovne dimenzije i funkcije ponašanja. To su:

- **Briga za resavanje problema (ili iniciranje strukture), koja se odnosi na orijentaciju lidera da izvršava postavljene zadatke i tako rešava probleme koji se pojavljuju i**
- **Briga za ljude i održanje grupe (ili uvazavanje), koja se odnosi na orijentaciju lidera prema podređenima.**

Polazeći od tih funkcija ponašanja lidera, sprovedena su nova istraživanja na Univerzitetu u Ohaju, pa je kao njihov rezultat nastao dvodimenzionalni model liderstva. Model je tako koncipiran da su u obzir uzete dve dimenzije koje se odnose na orijentaciju lidera prema rešavanju problema u procesu proizvodnje. Jedna dimenzija se odnosi na iniciranje strukture, tako da lideri sa velikim iniciranjem strukture imaju osnovni cilj da posao obavljaju što je moguće bolje. Druga dimenzija se odnosi na uvazavanje, tako da se lideri brinu da uspostave dobre međuljudske odnose sa podređenima i bore se za njihovu naklonost.

Lideri koji su više orijentisani prema proizvodnji bave se akritivnošću koja se odnosi na organizaciju posla, na nadgledanje efikasnosti rada, bave se nadgledanjem ispunjavanja postavljenih ciljeva i tome slično. Ovi lideri se precizno odvajaju od sledbenika. Za razliku od takvih lidera, lideri koji su orijentisani prema ljudima u velikoj mjeri uvazavaju podređene, objašnjavaju im sve moguće nejasnoće i brinu se o njihovoj egzistenciji. Naravno, uspješni lideri mogu da kombinuju ove dve orijentacije, što znači da se brinu i za ljude i za proizvodnju. Ta briga za proizvodnju i za ljude koji proizvodnju obavljaju potiče od specifičnih uslova poslovanja, a sve zbog toga da bi se postigli što bolji rezultati.

Naravno, svaki od ovih stilova liderstva može dovesti do pozitivnih rezultata. Koji od tih stilova će biti primenjen zavisiće od konkretne situacije u kojoj se organizacija trenutno nalazi, ali i od situacije u kojoj se lider može naći. U literaturi se većina autora koja se bavi ovim pita-

njima zalaže i preporučuje umerenost To znači da lider treba da balansira između dve brige - one koju pokazuje za ljude i one koja se odnosi na proizvodnju.

Kontigentne teorije liderstva.

Ove teorije liderstva bave se različitim scilovima liderstva i okolnostima pod kojima različiti stilovi mogu biti uspešni. U stvari, ove teorije polaze od konkretne situacije u kojoj se lideri i organizacije nalaze i tako utvrđuju uspešnost liderstva. Inače, prema ovom pristupu ne postoji univerzalan način ostvarivanja leaderske delatnosti, kao što ne postoji ni najbolji i jedini način za uspešno upravljanje i organizovanje.

Istrazivanje liderstva na ovaj način upućuje na situaciju, kao jedan od najvažnijih faktora od kojih zavisi uspešnost liderstva. Znači, prema ovoj teoriji, nužno je usaglasiti stil liderstva sa odgovarajućom situacijom da bi se obezbedio uspeh. Koreni ovakvog poimanja liderstva mogu se naći u idejama o leaderskom kontinumu. Tvorci tih ideja su Tanenbaum i Šmit (R. Tannenbaum i W. Schmidt, 1958: 95, 266), koji su tražili alternativne puteve rada menadžera sa ljudima. Koji će stil liderstva menadžer primeniti zavisi od njegovog sistema vrednosti, od poverenja u podređene, od sopstvenih leaderskih sklonosti, od osećanja sopstvene sigurnosti ili nesigurnosti; zavisi od snage podređenih saradnika, na koju utiče njihova potreba za samostalnošću i povećanjem odgovornosti, njihova sposobnost i veština rešavanja problema; zavisi i od situacije, odnosno od vrste organizacije, od grupne efikasnosti, od prirode problema, vremena i tako redom.

Pored ovih faktora, predstavnik kontigentnih teorija su u obzir uzimali i druge faktore. Tako su u literaturi najčešće pominjani zadaci, očekivanja zaposlenih i sledbenika, ponašanje, osobine, organizaciona kultura, odnos između lidera i sledbenika i tome slično. Inače, postoji više konkrigentnih pristupa liderstvu, a u literaturi se najčešće pominju sledeći*

- **Hersi-Blanšov pristup. To je dvodimenzionalni pristup liderstvu, u kome stil vođenja zavisi od zrelosti sledbenika i prirode zadatka. U tom smislu, lideri su u početku više orijentisani prema zadatku, a manje prema sledbenicima jer oni nemaju dovoljno iskustva ni rutine u obavljanju poslovnih delatnosti. Međutim, kako zaposleni vremenom stiču iskustvo, tako se menja i stil liderstva, pa na kraju lider vrši veliki stepen delegiranja autoriteta i tako ima veoma malu orijentaciju i prema zadacima i prema ljudima. U skladu sa mogućim kombinacijama ponašanja, odnosno**

orijentacije ponašanja na zadatak, ali i na odnose sa ljudima, proizilaze i četiri stila liderstva. Visoka orijentacija ponašanja u odnosu na zadatak i niska orijentacija u odnosima sa ljudima uslovljava naredbodavni stil vodenja. Ovaj stil podrazumeva davanje zadataka i potrebnih uputstava da bi se izvršila kontrola u uslovima niske spremnosti radne grupe. Visoka orijentacija ponašanja na zadatak i visoka orijentacija ponašanja na odnose sa ljudima uslovljava pridobijanje kao stil vodenja. Ovaj stil podrazumeva objašnjenje zadataka i osnovnih uputstava sa tumačenjima da bi se prihvatio zadatak u uslovima umerene spremnosti članova radne grupe. Visoka orijentacija ponašanja na odnose sa ljudima i niska orijentacija ponašanja na zadatak uslovljava participativni stil vodenja. Ovaj stil podrazumeva zajednički rad i odlučivanje u odnosu na izvršavanje zadataka i pretpostavlja umerenu spremnost članova grupe. Niska orijentacija ponašanja na zadatak i niska orijentacija ponašanja na odnose sa ljudima uslovljava delegiranje (ili prenošenje) kao stil vodenja. Tada se grupi prepušta donošenje odluka i preuzimanje odgovornosti, što pretpostavlja visoku spremnost članova grupe da ispune očekivano ponašanje.

- **Fidlerov pristup.** Fidlerov kontigentni model polazi od teze da ljudi ne postaju lideri samo zato što poseduju odgovarajuće osobine, nego jer se suočavaju sa različitim situacijama i različitim odnosima sa podređenima. Te okolnosti od njih stvaraju vode. Polazeći od toga da situacija predstavlja centralno mesto koje utiče na lidera, Fidler ističe u tom smislu tri osnovne grupe faktora. To su faktori koji podrazumevaju odnose lidera i podređenih, faktori strukture zadataka i moći lidera. Odnosi lidera i podređenih su prvenstveno uslovljeni predstavom koju vođa stvara o sebi u očima svojih podređenih, ali su posledično uslovljeni spremnošću podređenih da tu sliku vođe prihvate. Isto tako, taj odnos podrazumeva i odnosi se na vođenje podređenih od strane lidera, pošto je to osnova svake moguće saradnje. Veoma važan faktor ocrnisi se na jasno razrađen i predznorno definisan zadatak, jer od toga zavisi izvršavanje određenog radnog zadatka i odgovornost, ali i obaveza, da je realno očekivati odgovarajuće izvršenje. A to se može lakše kontrolisati. Moć lidera podrazumeva u kojoj meri dominira ova podloga moć u poređenju sa onom po osnovu znanja, karakternih osobina ličnosti ili nekom drugom. U tom smislu, lider koji poseduje značajnu moć na osnovu položaja u hijerarhijskoj strukturi može biti mnogo bolje prihvaćen od svojih saradnika nego onaj lider kod koga to nije slučaj. Inače,

Ficler zagovara tezu da je sli vodenja deo ličnosti, pa ga je u tom smislu veoma teško menjati.

- **Pristup put-cilj.** To je pristup koji je zasnovan na teoriji očekivanja, po kojoj motivisanje zavisi od očekivane nagrade ili od toga koliko je nagrada pravično utvrđena. Stoga, ovaj pristup polazi od pokušaja objašnjenja kako leadersko ponašanje može pozitivno da utiče na motivaciju i zadovoljstvo na radu. A leadersko ponašanje će zavistiti od većeg broja situacionih faktora, koji će opet uticati na moguće leaderske stilove. Ti stilovi su označeni kao direktivni, podržavajući, participativni i stilovi orijentisani ka ostvarenjima. Zadatak lidera se sastoji u utvrđivanju ciljeva i puteva za njihovo ostvarivanje, a da bi se došlo do željene nagrade.
- **Vrum-Jetonov pristup.** To je model koji je u odnosu na prethodne pristupe uključio i brigu za kvalitet, prihvatanje odluka i tome slično.

Pored ovih teorija, u literaturi se mogu naći i neki noviji pristupi liderstvu. To su: transakciono liderstvo, harizmatično liderstvo i transformaciono liderstvo.

- **Transakciono liderstvo.** Odnosi se na motivaciju podređenih da izvršavaju određene delatnosti na različitim nivoima, pri čemu im lider pomaže predlaganjem novih ideja, ukazivanjem na viziju, prepoznavanjem i razjašnjavanjem osnovnih zadataka i uloga podređenih, idenifikacijom ciljeva, iniciranjem strukture, obezbeđivanjem nagrada, brigom za zaposlene i povećanjem stepena međusobnog razumevanja i poverenja između saradnika.
- **Harizmatično liderstvo.** Osnovna karakteristika ovog liderstva je lična harizma lidera kao dar, sposobnost i veštna lidera, koji tako može privući veliki broj sledbenika, može ih inspirisati i dati im snagu da ostvare uspen i u najtežim situacijama. Harizmatični lideri ugiavnom imaju jasnu viziju budućnosti i razvijen sistem vrednosti, nepredvidljivi su, kreiraju atmosferu promena i uvek imaju nove ideje. To je Hauzova teorija.
- **Transformaciono liderstvo.** Nastanak transformacionog liderstva vezuje se za osamdesete godine prošlog veka, kada je došlo do značajnih organizacionih promena. Tu se radi o liderima koji imaju viziju i sposobnost da vrše promene, ali i sposobnost da morivšu sledbenike da im u tome pomognu. Tako je posebna karakteristika transformacionog lidera da se odnos između lidera i sledbenika zasniva na saradnji, poverenju, zajedničkom radu i podeli odgovornosti, a ne toliko na naređivanju. Transformaciono

liderstvo se po nekim shvatanjima izjednačava sa harizmatiskim liderstvom.

Pored toga, u novije vreme se pominju i neki noviji pristupi liderstvu. Oni se posebno odnose na žene kao veoma sposobne i uspešne lidere.

9.3. STILOVI LIDERSKOG PONAŠANJA

Liderstvo predstavlja značajan faktor menadžmenta. Da bi bili lideri, i pri tom uspešni, lideri moraju da imaju sledbenike, da postižu rezultate, da budu primer drugima i da imaju odgovornost za posao koji obavljaju. Naravno, lideri imaju položaj, titulu, privilegije, moć i novac, a veoma često i popularnost.

Delatnost koju lideri obavljaju veoma je složena, tako da oni moraju da vladaju određenim specifičnim veštinama, kao što su (R. Hughes, R. Ginnett and G. Gurfy, 1999:487,267) kreiranje vizije, uticaj, trening i obučavanje, motivisanje saradnika i zaposlenih, komuniciranje, održavanje discipline, kontrola i tome slično. Pored posedovanja određenih specifičnih veština bitnih za upravljanje, i određenje osobine ličnosti, naravno u kombinaciji sa drugim faktorima, doprinose da lideri u osnovnom okruženju postanu uspešni lideri. Prema Kirkpatricku i Loku (S. A. Kirkpatrick i E. A. Locke, 1991:48-60,268), najvažnije karakteristike su:

- **energija, pod kojom se podrazumeva želja za dokazivanjem, ambicioznost, izdržljivost i inicijativa;**
- **poštenje i integritet, pod kojima se podrazumeva pouzdanost, poverenje, otvorenost i samostalnost;**
- **lidarska motivisanost, pod kojom se podrazumeva želja za dominacijom da bi se ostvarili postavljeni zajednički ciljevi;**
- **samopouzdanje, pod kojim se podrazumeva poverenje u sopstvene sposobnosti;**
- **sposobnost percepcije, pod kojom se podrazumeva inteligencija;**
- **poznavanje posla, pod kojim se podrazumeva celokupno poznavanje grane delatnosti i poznavanje odgovarajućih tehničkih pitanja;**
- **kreativnost, pod kojom se podrazumeva originalnost;**

- **fleksibilnost, pod kojom se podrazumeva sposobnost prilagodavanja potrebama sledbenika i zahtevima situacije.**

Naravno, u literaturi se pominju i druge brojne osobine koje krase lidere i koje čine dapni budu u svom poslu uspešni.

Postoji više različitih tipova lidera, odnosno više različitih stilova leaderskog ponašanja U zavisnosti od pristupa koji pojedine teorije koriste, a polazeći od ostvarivanja ciljeva i zadataka organizacije i od orijentacije prema ljudima, moguće je razlikovati dve osnovne vrste lidera, i to: autokratski ili diktatorski tip lidera i demokratski tip lidera.

Autokratski ili diktatorski tip lidera okrenut je u najvećoj meri zadacima koje obavlja, a u njihovom ostvarivanju oslanja se na prinudu, strah i kaznjavanje. Ovakvi lideri ne uvažavaju mišljenja svojih saradnika. U procesu odlučivanja dominira centralizacija odlučivanja

Demokratski tip lidera okrenut je prema ljudima U rešavanju problema i donošenju odluka, pored oslanjanja na svoje sposobnosti, ovaj tip lidera podstiče učesće svojih saradnika u odlučivanju. U tom smislu, podstiče podređene da iznesu svoje mišljenje, razvija odnose kooperacije, podstiče timski duh i grupno odlučivanje. Osnovna ideja na kojoj se ovakvo liderstvo zasniva odnosi se na povećanje zainteresovanosti i odgovornosti podređenih da bi se postigli što bolji rezultati.

Razlikovanje ovih stilova ponašanja lidera, po Mjuciku i Reimenu (P. Muczk i C. B. Reimann, 1987:637-647,269), počiva na različitosti dve dimenzije. Prva dimenzija se odnosi na obim u okviru koga lideri dozvoljavaju podređenima da učestvuju u odlučivanju. To je autokrat-sko-demokratska dimenzija. Druga dimenzija se odnosi na obim u okviru koga lideri diktiraju aktivnost podređenih i od njih zahtevaju da rade onako kako im oni nalože. To je liberalno-direktivna dimenzija Kombinacija navedenih varijanti upućuje na suprotne stilove liderstva koji se, prema Mjuciku i Reimenu, nazivaju:

- **direktivni autokrata, koji samostalno odlučuje i neprekidno prati aktivnost podređenih,**
- **liberalni autokrata, koji samostalno donosi odluke, ali podređenima daje slobodu u obavljanju radnih zadataka,**
- **direktivni demokrata, koji zajedno sa podređenima donosi odluke, ali veoma pažljivo prati aktivnost podređenih i**
- **liberalni demokrata, koji donosi odluke zajedno sa podređenima i daje im slobodu u obavljanju radnih zadataka.**

U literaturi se pominje još i slobodni tip lidera, koji u potpunosti zavisi od svojih saradnika, a u procesu odlučivanja sebe shvata samo

kao jednog od članova radne grupe. Naravno, ni za jedan od ovih stilova liderstva ne može se sa sigurnošću cvrditi da je najpovoljniji stil ponašanja za sve okolnosti i sve moguće situacije. U stvari, izbor stila liderstva zavisi od više faktora: od znanja menadžera, njihovih veština i sistema vrednosti, od poverenja u saradnike i od osećaja sigurnosti u neizvesnim situacijama; zavisi od očekivanja saradnika, od cipa organizacije, od prirode problema, od načina rešavanja problema, od brige za zaposlene, od želje da se održi grupa, od usmerenosti ka ljudima, ili od usmerenosti prema proizvodnji.

Svi ovi faktori utiču, neki više, neki manje, na ponašanje lidera i određuju njihov stil ponašanja. Polazeći od dvodimenzionalnog modela stila liderstva, modela koji je formiran na univerzitetu u Ohaju, Robert Blejk i Džejn Mocon (R. Blake and J. Moucon, 1985: 29, 270) razvili su koncept menadžerske mreže (managerial grid) da bi objasnili zašto su neki lideri uspešni, a neki nisu. Ovaj model je dvodimenzionalan i sastoji se od dva aspekta liderstva, koji se odnose na brigu za ljude i brigu za proizvodnju, što je karakteristika biheviorističkih pristupa liderstvu. Tako je, u zavisnosti od orijentacije lidera prema navedenim dimenzijama u menadžerskoj mreži, moguće identifikovati pet potencijalnih stilova liderstva. Polazeći od toga, menadžerska mreža obuhvata stil koji je veoma malo orijentisan ka ljudima i ka zadacima (1.1.), to je osiromašeni menadžment, koji se ponekad naziva laissez-faire menadžment, jer lider ne preuzima leadersku ulogu; obuhvata stil koji pokazuje značajnu brigu za ljude, dok je briga za zadatke veoma mala (1.9.), pa se ovaj stil naziva menadžmentom seoskog kluba (country club management) ili klupskim stilom menadžmenta; obuhvata stil u kome se brine za ljude i za proizvodnju (5.5.), to je tip menadžmenta na "pola puta"; obuhvata autokratski stil liderstva, u kome lider pokazuje veliku brigu za proizvodnju, a malu za zaposlene (9.1.), to je autoritarni tip menadžmenta; obuhvata stil rimskog menadžmenta, u kome lideri podjednako brinu i za ljude i za proizvodnju (9.9.), ovaj stil se naziva i demokratiskim menadžmentom.

Briga za ljude (uvažavanje) i briga za proizvodnju (iniciranje strukture) dve su osnovne kategorije ponašanja lidera, i osnovna su tema različitih teorija o liderstvu. Međutim, postoje su sve teorije liderstva razvijene i ispitane u Sjedinjenim Državama, nužno se nameće pitanje da li se ove osnovne dimenzije leaderskog ponašanja mogu naći u svim delovima sveta i u okviru različitih kultura. Jedno takvo istraživanje sprovedli su Smit (Smith), Misumi (Misumi), Tajeb (Tayeb), Peterson (Peterson) i Bond (Bond). Njihovo istraživanje je sprovedeno u Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Državama, Hongkongu i Japanu, i to na uzorku od nekoliko stotina članova radnih timova u poslovanjima za montažu

elektronike. Istraživanje je obavljeno tehnikom upitnika. A upitnik se sastojao od dva pitanja: "Da li se vas pretpostavljeni trudi da razume vaš stav?" (pitanje obuhvata ponašanje orijentisano prema ljudima) i "U kom obimu vam pretpostavljeni daje instrukcije i nalaže šta treba da uradite?" (pitanje obuhvata ponašanje orijentisano prema proizvodnji).

Rezultati istraživanja su pokazali (J. Misumi; M. F. Peterson, 1985: 198-223, 271) da su dimenzije orijentacije prema ljudima i orijentacije prema proizvodnji, u stvari, predstavljale dva osnovna tipa leaderskog ponašanja u svim navedenim zemljama. Naime, u svim zemljama lider koji je orijentisan prema ljudima opisan je kao neko ko pokazuje simpatije prema članovima tima koji imaju neke lične probleme, pa je zato i spreman da posveti svoje vreme razgovoru o njegovoj karijeri. Isto tako, lider koji je orijentisan prema proizvodnji opisan je kao neko ko je spreman da razgovara o procesu rada i da u tom smislu pruža relevantne informacije vezane za realizaciju posla.

Međutim, u zavisnosti od različitih kulturnih sredina, briga za ljude i briga za proizvodnju izražava se na različite načine u svakoj istraživanoj zemlji. Kada je u pitanju bila briga za ljude, u svakoj od navedenih zemalja postojao je bar jedan oblik ovog ponašanja koji je jako bio izražen. Recimo, u Velikoj Britaniji se briga za ljude ogledala u pružanju pomoći radnicima kako da koriste novu opremu i pružala im se neophodna pomoć da bi prihvatili promene. U Americi su se brinuli za ljude tako što nisu slali pisane naloge, niti su razgovarali o problemima vezanim za posao. U Hongkongu se ta briga o ljudima izražavala kroz međusobno druženje. U Japanu su najočigledniji načini ispoljavanja brige o ljudima bili razgovori o problemima podređenih kojima oni, inače, ne prisustvuju i njihovo podučavanje novim veštinama.

Razlike su bile vidljive u svakoj od istraživanih zemalja i u odnosu na način izražavanja brige za proizvodnju. Recimo, u Velikoj Britaniji se ta briga ogledala u zabrani zakašnjavanja na posao. U Americi se ovaj oblik ponašanja ispoljavao u zahtevu da se u kontaktu sa pretpostavjenima obavezno koristi zvanični ton razgovora. U Hongkongu je briga za proizvodnju najčešće podrazumevala sastanke sa podređenima i otvorenu međusobnu komunikaciju. U Japanu se briga za proizvodnju ispoljavala proverom kvaliteta rada, pri čemu se radnicima pomagalo da završe posao.

Dakle, ponašanje lidera zavisi i od kulturne tradicije u okviru koje oni obavljaju svoju delatnost. Tako tumačenje ponašanja lidera u određenim kulturama zahteva i razumevanje kulturnih različitosti i kulturnih obrazaca, kao i modela poslovnog ponašanja

9.4. UDERII SLEDBENICI

Brojne teorije i mnogi israživači bavili su se odnosom lidera i sledbenika. Osnovna polazista od kojih su započinjali svoja istraživanja bazirala su se na tezi da lideri ne mogu da vode bez sledbenika, tako aa liderstvo ne može postojati ako ne postoje sledbenici. Kompleksan odnos između lidera i sledbenika najčešće se razmatra u okviru tri pristupa. To su: model razmene između lidera i članstva, atributivni pristup liderstvu i transformacioni (harizmatski) pristup liderstvu.

Model razmene između lidera i članstva

Postojanje mogućih razlika u ponašanju lidera prema sledbenicima razvio je Grean (Grean) sa saradnicima (G. B. Grean, T. A. Scandura, 1987:175-208,272). Ova teorija razmene između lidera i članstva zasni-»va se na tome da lideri iz različitih razloga uspostavljaju različite vrste veza sa različitim grupama sledbenika. Posebnu naklonost lidera ima jedna grupa, poznatakao “in” grupa. Toj grupi lider posvećuje mnogo veću pažnju i mnogo više vremena i toj grupi odaje puno priznanje. Za razliku od grupe “in”, postoji i grupa “aut”, kojoj pripadaju ostali podređeni. Ova grupa “aut” nema nikakvu naklonost lidera. Inače, lideri veoma brzo prave selekciju među podređenima i veoma brzo, ponekad čak i sa malo podataka, svrstavaju podređene u privilegovanu grupu “in”. Uglavnom se “in” status stiče na osnovu karakteristika kao što su godine i pol, ili na osnovu verovanja da određena osoba ima posebne kvalitete za obavljanje određenog posla

Prema shvatanjima ove teorije, od članova koji pripadaju “in” grupi očekuje se da svoje zadatke obavljaju mnogo bolje nego što bi to drugi činili, kao što se i očekuje da imaju daleko pozitivniji stav prema svom radnom mestu nego što ga imaju članovi “aut” grupe. Ovu pretpostavku su potvrdila istraživanja koja su sproveli Deluga i Peri (Deluga, R.J., Perry, J.T., 1991: 240, 273), koji su ustanovili da su članovi “in” grupa mnogo zadovoljniji i efikasniji u poslu nego što su to članovi “aut” grupe, a da su lideri mnogo više naklonjeni i da mnogo veću prednost daju “in” grupi. Svi rezultati u okviru ovog modela razmene između lidera i sledbenika ukazuju da je njihov odnos veoma značajan, jer može da utiče na raspoloženje, na osećaj predanosti poslu i pripadnosti grupi, na radni učinak. Zato lideri ovakve odnose sa sledbenicima neguju, razvijaju i unapređuju.

Atributivni pristup

Atributivni pristup odnosa lidera i sledbenika pripada savremenoj perspektivi u poimanju liderstva. Ova teorija (R. G. Lord i K. Maher, 1989: 129-154, 274) polazi od liderskog tumačenja uzroka određenog ponašanja sledbenika.

Naime, posmatrajući ponašanje sledbenika, lideri pokušavaju da shvate zašto je takvo ponašanje ispunilo, premašilo ili nije ispunilo njihova očekivanja. U tom smislu, pristupaju preciznoj analizi, tumačenju i pronalaženju uzroka određenog ponašanja sledbenika, formulišući specifične mere koje treba u tom smislu preduzeti da bi se promenilo postojeće stanje i da bi se učinak sledbenika poboljšao. Tako atributivna teorija sugerise moguće mere koje bi se preduzele u odnosu na ponašanje sledbenika. Jer, istraživanja su pokazala da ponašanje sledbenika ima svoje unutrašnje razloge, npr. nedovoljno zalaganje na poslu ili neadekvatna sposobnost za izvršavanje zadataka, kao što zavisi i od nekih spoljašnjih razloga, što mogu biti prekomerni zahtevi radne sredine. U tom smislu, atributivni pristup pretpostavlja da liderska moć zavisi ne samo od percepcije onih koji vrše uticaj, nego i od percepcije onih koji im daju za pravo da tu moć na njima upotrebe.

Transformacioni pristup

Karakteristika transformacionih ili harizmatičnih lidera jeste njihova moć da ostvare promene u svim sferama društvenog života. Ta moć se zasniva na posebnim kvalitetima i prirodnom daru koji imaju i koji ih čini sposobnim da te promene i ostvare. Inače, po Basu (B. M. Bass, 1985, 275), termini harizmatični i transformacioni mogu se koristiti kao sinonimi.

Ova vrsta liderstva počiva na specifičnoj vrsti odnosa između lidera i sledbenika, odnosno počiva na specifičnoj vrsti reakcije sledbenika u odnosu prema lideru. Te reakcije odnose se na:

- **mного viši nivo učinka od standardnih (prema M. B. Basu, 1985, 276),**
- veliki stepen divljenja, privrženosti i poštovanja lidera (prema R. J. Houseu, 1977, 277),**
- entuzijazam i emotivnost podstaknuti osobinama lidera i njihovim idejama (prema Houseu),**
- spremnost sledbenika da žrtvuju svoj lični interes da bi ostvarili opšte ciljeve (prema Houseu).**

Harizmatični lideri imaju sposobnost da artikulisu viziju; da podstaknu ljude da se angažuju na ostvarenju ciljeva organizacije; da definišu plan za ostvarenje svoje vizije; da postave osnovne orijentire za aktivnosti unutar organizacije na način koji te aktivnosti čini značajnim i koje su vezane za priznate društvene vrednosti; da pokazu spremnost za preuzimanje rizika i da se u svakom smislu angažuju kako bi ostvarili promene.

Pored toga, harizmatične lidere karakteriše visok nivo samopouzdanja, visok stepen brige koju ispoljavaju za svoje sledbenike, izuzetna sklonost za komunikaciju i stručnost za upravljanje. Sve to, pored određenih karakteristika ličnosti koje ih uzdižu u vrhove moći, dovodi lidere u poziciju da imaju izuzetno snažan uticaj na sledbenike i njihovo ponašanje. Tako harizmatični lideri veoma lako i izuzetno brzo svojim ponašanjem i svojim tehnikama mogu da inspirišu svoje sledbenike da postignu visok nivo radnog učinka i dobre rezultate, i da na radnom mestu budu zadovoljni.

Međutim, vizije harizmatičnih lidera nisu uvek usmerene u pozitivnom smeru. Tako postoje i harizmatični lideri koji svoj dar koriste da bi zadovoljili sopstvenu strast za posedovanjem moći.

9.5. ULOGA AUTORITETA I MOĆI U LIDERSTVU

Liderstvo, kao proces uticaja na druge da bi se ostvarili organizacioni ciljevi, obuhvata i ulogu moći, tako da je uloga moći i autoriteta veoma značajan faktor upravljanja. Moć, kao sposobnost da se sopstvena volja nametne drugima (Max Weber, 1954:323,278), pokreće pitanja izvora i manifestacije moći i identifikacije onih koji nemaju moć sa onima koji je imaju. To je složen fenomen, koji pokreće i otvara brojne probleme. Jer, moć donosi zadovoljstvo ili samozadovoljstvo pojedincima ili grupama, ali ujedno dovodi do pokoravanja ili potčinjavanja. Stoga, ovi problemi mogu dovesti do psiholoških stanja koja mogu negativno uticati i na one koji je imaju, posebno ako se moć doživljava kao zadovoljstvo, kao kompenzacija ili kao lična sreća za jedne, a nemoć kao neravnopravnost, poniženost ili trpljenje za druge. Isto tako, ovi problemi pokreću i pitanja društvenih odnosa, u društvenim, a posebno u radnim grupama u kojima postoji prilično izdiferencirana hijerarhija društvenih uloga, društvenih položaja i, samim tim, društvenog statusa. Tako je ispoljavanje moći na nižim lestvicama mnogo manje, pošto je moć već prenetna na vrh piramidalne lestvice, kao što je i ispoljavanje moći svakog pojedinca u odnosu na druge članove grupe veće, bez obzira na poništavanje moći, jer niko ko se nalazi na nižim nivoima lestvice

ne može da ispolji svu moć zato što ona već pripada onim članovima grupe koji zauzimaju viši društveni rang. Međutim, sve vode ili sve grupe koje imaju moć nisu baš podjednako imune na koncentraciju moći, pa se iz tih razloga snaga moći nejednako manifestuje. U savremenim društvima ostvaruje se dopunska moć, pa se i leaderska moć umnožava, dok je, istovremeno, nemoć podređenih sve izraženija, pa se njihov položaj još više srozava i dolazi do granice poražavajućeg oduzimanja.

Pojmovno se moć može odrediti kao sposobnost da se utiče na druge ljude i da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa (Dž. Stoner, 2000: 317, 279). U organizacijama moć predstavlja sposobnost, ne samo uticaja na odluke (Jeffrey Pfeffer, 1981: 2-4, 280) ili događaje (Henry Mintzberg, 1983: 4-5, 281). Moć se može objasniti i kao sposobnost da se stvari obave na način kako to pojedinac želi (R. M. Kanter, 1979: 65-75, 282). U suštini, moć je sposobnost uticaja na druge i namećanja sopstvene volje tako da ona podrazumeva nejednaku raspodelu između lidera i sledbenika. I upravo to pokreće pitanje izvora moći.

Mnogi faktori se mogu javiti kao izvori moći. Međutim, svi ti faktori, po Dragoslavu Sloviću (D. Slović, 2001: 81, 283), mogu se svrstati u nekoliko osnovnih. To su: ličnost kao izvor moći, organizacija kao izvor moći, bogatstvo kao izvor moći, društveni rang kao izvor moći.

Međutim, u istraživanju moći u oblasti menadžmenta niti su radovi Frenča i Rejvena, koji su identifikovali čak pet izvora moći (J. French & B. Raven, 1959, 284). Ovi aspekti moći, inače, mogu se naći u skoro svim ljudskim odnosima, a u okviru organizacije javljaju se na svim nivoima. Frenč i Rejven su ucvrdili: moć nagrađivanja, moć kažnjavanja, legitimnu moć, stručnu moć i referentnu moć.

Moć nagrađivanja ima jedna osoba kao posrednik moći, i ta osoba ima ovlašćenje ili sposobnost da nagradi drugo lice koje je izloženo uticaju. Nagrada se dodeljuje u slučaju ispunjenja određenog naloga ili kada su postignuti zahtevani učinci.

Moć kažnjavanja se zasniva na sposobnosti posrednika moći da kazni lice koje je izloženo uticaju za neispunjene zahteve. Kazna može biti opomena, ali i otkaz.

Legitimna moć ili formalni autoritet postoji u onom slučaju kada lice izloženo uticaju priznaje pravo posredniku moći da u izvesnim granicama može imati uticaj na njega. U isto vreme, lice izloženo uticaju u obavezi je da ovu situaciju prihvati.

Stručna moć se bazira na činjenici ili ubedenju da posrednik moći ima odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja koja lice izloženo uticaju nema.

Referentnu moć ima jedno lice ili grupa, a ona proističe iz želje lica izloženog uticaju da se sa njima identifikuje ili da ih imitira. Isto tako, referentna moć može da deluje i između lica u istom rangu, koja obavljaju istu društvenu ulogu.

Ovo su samo potencijalni izvori moći ili načini kojima jedna osoba može da utiče na drugu. Međutim, posedovanje nekih ili možda svih izvora moći ne garantuje sposobnost uticaja na određene ljude na određeni način. Jer, od lica koja su izložena uticaju zavisi da li će prihvatiti uticaj ili će ga odbiti. Menadžer može da koristi sve vrste moći, pošto su čak neke od njih ugrađene u društveni položaj koji menadžer ima. Tu se posebno misli na legitimnu moć, na moć nagrađivanjaj kažnjavanja A stručna i referentna moć ide uz određeni nivo stručnosti, odnosno zavisi od psihičkih karakteristika ličnosti i stila menadžera. Moć nije svojstvena samo menadžerima Veliku moć mogu da poseduju i svi zaposleni u organizaciji i to na osnovu kvalifikacija, znanja, sposobnosti ili resursa pod njihovom kontrolom. Pri tome, neki članovi organizacije koji poseduju ključne sposobnosti i koji su dobro informisani imaju mogućnost da svoju moć i praktično primene. Znači, moć ima veliki značaj za organizaciju, a menadžeri moraju da nauče kako će je koristiti, i to za ostvarenje sopstvenih, ali i organizacionih ciljeva

Vrsta moći koja podrazumeva sposobnost ljudi da primene moć koja proističe iz njihovih sposobnosti ili titula naziva se autoritet. Kada se moć vezuje za strukturu i menadžment organizacije, govori se o zvaničnom autoritetu kao tipu moći. O zvaničnom autoritetu u organizacijama postoje, po Stoneru (Stoner, 2000: 322, 285), dva uporedna shvatanja* klasičan prilaz i prilaz prihvatanja

Klasičan prilaz polazi od toga da autoritet potiče sa veoma visokog nivoa, da bi se zvaničnim putem preneo na niži, i to sa jednog nivoa na drugi. Na ovom klasičnom prilazu se zasniva vojna hijerarhija Prilaz prihvatanja polazi od toga da autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posrednika moći U okviru ovog prilaza, svi zvanični propisi ili naredbe se ne moraju uvek realizovati, jer će neke naredbe biti prihvaćene, a neke neće. Inače, ovaj prilaz ne sme da sugeriše neposlušnost, posebno zbog toga što veliki deo zvaničnog autoriteta moraju automatski da prihvate svi u organizaciji

Menadžeri u organizacijama autoritet dele na komandni, savetodavni i autoritet po funkciji Inače, ove vrste autoriteta se među sobom razlikuju po vrsti moći na kojoj se temelje. Komandni autoritet podrazumeva utvrđeni lanac komandovanja i zasniva se u velikoj meri na legitimnoj moći. Savetodavni ili kadrovski autoritet se zasniva na autoritetu koji imaju pojedinci ili grupe koji su zaduženi da komandnim

menadžerima pružaju savete ili usluge. Zato se savetodavni autoritet zasniva na stručnoj moći. Funkcijski autoritet imaju određena specijalizovana odeljenja koja kontrolišu druga odeljenja u odnosu na odgovornosti vezane za određenu specijalnost. Ova vrsta autoriteta se temelji i na legitimnoj i na stručnoj moći.

U stvari, moć kao sposobnost da se na druge utiče ima dosta sličnosti sa autoritetom, jer i autoritet pretpostavlja određenu moć. Međutim, moć i autoritet nisu identični pojmovi. Jer, neko može imati moć, a da pri tom nema autoritet. I obrnuto.

Moć i autoritet imaju svoje granice. Ograničenja moći uglavnom proizilaze iz zakonskih propisa, internih akata organizacije ili ugovornih obaveza sa kupcima, kao i iz obaveza prema dobavljačima i akcionarima. Ograničavajući faktori su i kolektivni ugovori sa sindikatom i tome slično.

10. KONFLIKTI U VEZISA MENADŽMENTOM

Konflikt se može pojaviti u svim sferama i oblastima društvenog života. Može se pojaviti od nivoa globalnog društva, pa sve do ličnog nivoa i onih suptilnih psiholoških mehanizama koji utiču na njegovu suštinsku karakteristiku, oličenu u postojanju nesaglasnih ciljeva. Kao veoma složena pojava, konflikti su predmet izučavanja brojnih nauka i naučnih disciplina. Izučavanjem socijalnih konflikata u psihologiji mogu se steći i veoma značajna saznanja o ljudskoj prirodi i amštvenom ponašanju. Organizaciona teorija konflikt razmatra kao proces u kome jedna strana smatra da je neka druga strana preduzela ili namerava da preduzme neku akciju koja će imati negativne posledice po njene glavne interese (Dž. Grinberg; R- A. Baron, 1998:389,286).

Sa sociološkog stanovišta, konflikti i suprotni interesi proučavaju se i procenjuju sa stanovišta njihove ekonomske racionalnosti i profitabilnosti i sa stanovišta prevazilaženja negativnih socijalnih implikacija postojeće organizacije u odnosu na druge zemlje i druge organizacije. Naime, u društvima sa pluralizmom svojinskih oblika nastaju procesi socijalne diferencijacije, nastaju društvene grupe koje imaju različite društveno-ekonomske položaje i različite političke ciljeve. Između socijalne diferencijacije u društvu i različitih interesa u radnim grupama postoji veoma uska povezanost, koja može dovesti do raznih suprotstavljanja, koja se često ispoljavaju u obliku konflikta.

Terminu konflikt pripisuje se više značenja. Tako se koristi da opiše stanja unutrašnjeg nemira, nastalih zbog protivrečnih potreba ili želja; za označavanje sukoba u kome dve ili više strana koriste nasilje kako bi ostvarile svoje interese; kao izraz otvorenog nasilja između različitih društava. U stvari, konflikti jednu stranu mogu, ali i ne moraju, dovesti u neravnopravan položaj; oni uopšte ne dovode do zajedničkog stava, ali i to mogu učiniti; stvaraju neravnopravne dogovore, ali se mogu odvijati i među ravnopravnim akterima. Mogući predmeti sukoba razlikuju se po suštini, značaju i stilu. Konflikti se mogu razlikovati i po drugim kriterijumima i svojstvima, kao što su: priroda međusobne zavisnosti između strana u konfliktu, vrsta strategije i taktike koja se primenjuje, priroda toka konflikta, tipovi metoda kojima se interveniše u konfliktu, tipovi ishoda konflikta i tako redom (M. Deutsch, 1991: 26, 287). U stvari, pristup razumevanju konflikata je veoma obuhvatan, jer uključuje neminovno i subjektivne i objektivne faktore, bez obzira da li u konfliktu učestvuju pojedinci ili društvene grupe. To znači da se moraju poznavati brojni subjektivni faktori, kao što su vrednosti, ciljevi, shvatanja, očekivanja i percepcije strana u konfliktu, ali se moraju poznavati i objektivni faktori, kao što su: sredstva strana u sukobu, njihova moć, veština, saveznici i neprijatelji, socio-kulturno okruženje i institucionalni kontekst u kome se njihov odnos odigrava.

Verovatnoća izbijanja konflikata između dve strane je veća kada one imaju priliku za interakciju, kada tokom interakcije razlike među njima, koje oni opažaju kao nespojive, postanu uočljive i kada učesnici u konfliktu ocenjuju da će akcionim naporom da se eliminišu ili smanje nespojivosti, čime će više dobiti odnosno manje izgubiti. Međutim, nakon izbijanja konflikta, na tok njegovog razvoja utiču brojni faktori, koji su izazvani određenim tipom socijalnih odnosa. Oni će odrediti da li će konflikt imati konstruktivan ili destruktivan pravac, pa će poznavanje ovog procesa biti od izuzetnog značaja za rešavanje konflikta

Inače, jedan od značajnijih faktora koji mogu da utiču na tok konflikata jeste socio-kulturni kontekst u kome se konflikt može pojaviti. Naime, pojedinci, društvene grupe ili nacije sa različitim kulturom i tradicijom često su u situaciji da o svojim sukobljenim interesima, verovanjima ili vrednostima pregovaraju. Njihove kulturne razlike mogu izazvati različite barijere u interakciji i nerazumevanje, zbog karakterističnih običaja, predrasuda i shvatanja što, opet, uslovljava i ponašanje koje je nenamerno uvredljivo. Sve to može umanjiti izgled za uspeh pregovora. Zato je veoma važno poznavati kulturne različitosti, bitno je znati prilagoditi stilove pregovaranja određenim kulturnim karakteristikama, a sve u cilju uspešnog upravljanja konfliktima. Pri tome su

učesnicima u konfliktu, da bi konstruktivno rešili konflikt, potrebne razne veštine i sposobnosti, pa se u tom smislu pregovarači, a posebno menadžeri, obučavaju za rešavanje sukoba, ili za kontrolisanje konflikta.

U odnosu na postojeće vrednosne sisteme i prirodu ciljeva kojima teže strane u sukobu, mogu se spoznati i izvori konflikata. To znači da tip cilja kome teže pojedinci, društvene grupe i organizacije ukazuje na izvore određenih tipova konflikata i na način na koji se sporna pitanja u konfliktu predstavljaju. U tom smislu, ciljevi se mogu podeliti na pozitivne i negativne (C. R. Mitchell, 1994: 28, 288). Pozitivni ciljevi sadrže izbegavanje neželjenih stanja ili događaja u budućnosti. Međutim, ova podela ciljeva na pozitivne i negativne prilično je kruta, jer obično sve strane u sukobu poseduju veliki broj željenih ciljeva, i to i pozitivnih i negativnih, pri čemu su neki ciljevi osnovni i tako visoko vrednovani a neki poželjni ali periferni, ali ipak svi oni imaju neku meru vrednosti. Iako će doći do situacija u kojima strane u konfliktu imaju brojne ciljeve koji se sudaraju, neki od ciljeva kojima teže mogu biti uzajamno neusklađeni, neki opet mogu biti usklađeni ili podudarni, a ima i situacija u kojima su pomešani konflikt i saradnja.

Pitanja kao što su razrešavanje konflikata, usaglašavanje oko konflikata i njihova identifikacija dugo su okupirala pažnju raznih istraživača i teoretičara. Naime, pod razrešavanjem konflikta se podrazumeva da je kod strana u konfliktu došlo do promene stava i da je ta promena dovela do uspešnog okončanja određenog konflikta. Usaglašavanje oko konflikta podrazumeva da je otvoreni konflikt doveden do kraja, čak i onda kada njegove suštinske osnove možda nisu ni dotaknute. A identifikacija podrazumeva promenu u ponašanju koja se zasniva na tome da je onome na koga se utiče stalo o njegovog opasnosti sa izvorom uticaja, pa je tako povezana promena ponašanja i promena stila. U sociopsihološkoj literaturi, istraživanja su prvobitno bila usmerena ka razrešavanju konflikta, kasnije se težište pomera od promene stava ka promeni ponašanja, da bi se poslednjih godina prelazilo od razrešavanja na usaglašavanje, što je opet uricalo na razumevanje pregovaranja, koje se u svojoj suštini više odnosi na usaglašavanje oko konflikta nego na njegovo razrešenje. Time je uloga trećih lica u procesu usaglašavanja oko određenog konflikta postala veoma značajna. A u skladu sa takvim pristupom biraju se i tehnike za upravljanjem konfliktom.

Konflikti su veoma česti u modernim organizacijama.

O prirodi suprotnih interesa i konflikata u svakoj organizaciji postoje u nauci o organizaciji dva osnovna shvatanja:

- Po jednom shvacanju, postojanje različitih i suprotnih interesa i konflikata nije poželjno u organizaciji, zato što onemogućavaju ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ovo shvacanje je
- Po drugom shvacanju, postojanje suprotnih interesa i konflikata u organizaciji predstavlja izraz realnih odnosa u organizaciji i poželjno stanje. Ovo shvacanje je široko prihvaćeno.

U menadžerskoj praksi, kao i u literaturi iz oblasti menadžmenta, ali i o liderstvu, pitanjima konflikata se posvećuje dužna pažnja, pošto upravljanje konfliktima i njihovo rešavanje predstavljaju značajne veštine kojima lideri i menadžeri utiču na svoje saradnike kako bi ostvarili ucvrđene i poscavljene organizacione ciljeve. Zato vlada i mišljenje da je u poslovanju svake organizacije neophodna određena doza suprotnih interesa i da su konflikti neminovna prateća pojava savremene organizacije rada. Međutim, konflikti ne treba da pređu određenu granicu preko koje se njima ne može upravljati.

Naime, upravljanje konfliktima je veoma značajna menadžerska, a posebno leaderska aktivnost. U poslednje vreme, to je i značajna aktivnost tima. U stvari, i menadžeri i lideri i timovi neminovno se sreću sa konfliktima, koji se pojavljuju kao realni vid postojanja suprotnosti ciljeva i interesa između članova tima. Tako u svakom timu postoji više komponenti tzv. konfliktnog potencijala (Slobodan Pokrajac, 1998: 289), a one se odnose na: uverenja o nečemu ili apriorna uverenja o međusobnom ugrožavanju; vrednosne predstave u obliku lične frustriranosti; konfliktno sudove i emocionalne konflikte; i na programe ponašanja koji sadrže sklonosti ka konfliktima i agresivnosti. Da li će taj potencijal prerasti u stvarni konflikt, zavisi od brojnih faktora koji u procesu menadžmenta mogu biti aktivirani. Od tih brojnih faktora, najčešće se pominju oni koji se odnose na takmičenje za ograničene resurse, na blokiranje komunikacija, na poslovne neuspehe i promašaje, odnosno neostvarena očekivanja, na preklapanje ovlašćenja, na vremenski tesnac i pritisak rokova, na ličnu neprijateljstvo i slično.

U teoriji i praksi menadžmenta, kao i u sveskoj literaturi, mogu se naći različiti načini i pristupi u vezi sa upravljanjem konfliktima, kao i različiti pokušaji analize prirode konflikata, njihove kontrole i procene sa stanovišta konstruktivnosti. Tako svi pristupi konfliktima podrazumevaju nekoliko stavova, i to: da se konflikti mogu (i moraju) izbeći, da su izvesni konflikti poželjni i da su neizbežni. Međutim, u literaturi se pominje kao posebno svojstvo konflikata njegova samoobnovljivost, koja se svodi na to da efekti, odnosno posledice postaju uzročnici, da početni uzroci nestaju, a novi nastaju, a tako se broj učesnika i predmeta

sukobljavanja stalno može menjati, pri čemu se najčešće povećava (Wal, J. A.; Callister, R. R., 1995: 290).

Postoje različiti uzroci koji dovode do nastanka konflikata i u skladu sa tim postoje različite posledice koje konflikti mogu proizvesti. Najčešći uzroci konflikata su: retki i nedovoljni resursi, konkurencija u odnosu na određene resurse, kao što su informacije, materijalna dobra, novac i tome slično, loš menadžment, koji se odnosi na nejasno definisane ciljeve, zadatke i nerešene nadležnosti, prava, obaveze i odgovornosti, problemi i nesporazumi u komunikaciji, neprecizno definisana organizaciona struktura, nerešena pitanja koordinacije između organizacionih delova, neadekvatan sistem nagrađivanja i tome slično, sukobi interesa, sukobi kultura, vrednosti i vrednosnih sistema, organizacione promene koje se odnose na izmenjene odnose moći, stečene navike i oblike ponasanja, moguć gubitak sigurnosti u novim okolnostima i tome slično, razlike u izvorima moći, razlike u moći i društvenom statusu.

Polazeći od uzroka koji mogu dovesti do konflikata, u literaturi se navode, prema Mijat Damjanoviću (M. Damjanović, 1990:275-286, 291), sledeće vrste konflikata:

- intrapersonalni konflikti,
- interpersonalni konflikti,
- intragrupni konflikti,
- intergrupni konflikti,
- intradepartmentalni konflikti,
- interdepartmentalni konflikti,
- intraorganizacioni konflikti i
- interorganizacioni konflikti.

Intrapersonalni konflikt nastaje kao posledica suprotnosti između očekivanog i postojećeg, između vrednosti i interesa, tako da izražava unutrašnju konfliktnost pojedinca. Interpersonalni konflikt nastaje kao posledica suprotnosti između pojedinaca zbog različitosti njihovih ličnih interesa i njihovih ličnih svojstava.

Intragrupni konflikt nastaje u grupi i povezan je sa izneverenim očekivanjima u odnosu na ostvarivanje ciljeva zbog kojih je grupa osnovana. Intergrupni konflikt nastaje između formalnih i neformalnih grupa.

Intradepartmentalni konflikt nastaje u okviru organizacionih delova koji su formalno ustanovljeni i koji imaju svoje autonomne ciljeve i zadatke u okviru celine organizacije. Interdepartmentalni konflikt

nastaje između više organizacionih jedinica u okviru jedne organizaci-

Intraorganizacijski konflikt nastaje između pojedinih grupa i organizacionih jedinica i posledica je njihovih interesnih orijentacija i načina njihovog zadovoljavanja. Interorganizacijski konflikt nastaje između raznih organizacija u društvu, a pojava ovih konflikata zavisi ne samo od različitih interesa organizacija koje su u sukobu, nego i od opšte društvene klime, društveno-ekonomskih, pravnih i političkih odnosa i uscanovljenih etičkih vrednosti u društvu.

Postoji više mogućih načina rešavanja konflikata. U literaturi se uglavnom ukazuje na sledeće: razrešenje konflikata može se, ostvariti nadvladavanjem jedne od strana u sukobu; konflikt se može rešiti tako što se **stišava sukob strana koje se nalaze u konfliktnoj situaciji; razrešenje konflikta postiže se međusobnim ustupcima strana koje su u sukobu; konflikt se može rešiti i ukupnim rešenjem problema koji je izazvao sukob. Ili se kao načini rešavanja konflikta navode: konfrontacija, kompromis, izgladivanje, prisiljavanje i povlačenje. Ili se pominju tehnike kao što su "traženje zajedničkog neprijatelja", "traženje čijeva celine", "konsenzus" i mnoge druge.**

Sve vrste rešavanja konflikata imaju svoje pozitivne i negativne strane. Međutim, u izboru načina rešavanja konflikta treba upotrebiti onaj koji je najadekvatnije primeren karakteru konflikta i potrebi ostvarivanja organizacijskih ciljeva.