

## PREFERIRANI STILOVI SLEDBENIŠTVA SRPSKIH MENADŽERA

*Sažetak:* Prema mišljenju Roberta Kelija (Robert Kelley) uloge lidera i sledbenika su kompatibilne. Da bi se bio dobar lider potrebno je da se bude dobar sledbenik. Cilj rada je ispitati preferirani stil sledbeništva srpskih menadžera. Ispitivanje je izvršeno na uzorku od 100 menadžera iz različitih firmi sa različitih nivoa rukovođenja. Korišćen je Kelijev test stila sledbeništva koji na osnovu dve dimenzije, aktivnost-pasivnost i nezavisno kritično mišljenje-zavisno nekritično mišljenje, identifikuje pet stilova sledbeništva: 1. uzornog sledbenika; 2. konformistu; 3. otuđenog sledbenika; 4. pragmatistu i 5. pasivnog sledbenika. Rezultati pokazuju da je među menadžerima najviše uzornih sledbenika. Karakteriše ih visoka aktivnost i visoko nezavisno kritično mišljenje. Ipak, Hi-kvadrat testom je dobijeno da ova razlika nije statistički značajna ( $p=0,827$ ). U odnosu na liniju rukovođenja nema razlike u preferiranom stilu sledbeništva među menadžerima.

*Ključne reči:* menadžeri, sledbeništvo, stil

### 1. Teorijski kontekst problema istraživanja

Naslov rada kao i problem koji se u radu ispituje kontradiktorno zvuči, u smislu da se ispituju stilovi sledbeništva kod lidera, kada se uglavnom pretpostavlja da su lideri na jednoj a sledbenici na drugoj strani, i da među njihovim stilovima nema dodirnih tačaka. Još je Aristotel tvrdio da bi neko bio dobar lider, potrebno je da bude dobar sledbenik, da bi se naučio radu, odgovornosti, poštovanju drugih. Princip sledbeništva, odnosno provera lidera kroz put sledbeništva karakterističan je za napredovanje u vojsci. Karijera se počinje od najnižeg čina u vojsci, postepeno se napreduje ka višim činovima, kreće se od učenja sledbeništva da bi se došlo do veštine vođstva. Po ovom principu funkcionišu mnoge armije u svetu. Tako je funkcionisala Jugoslovenska narodna armija, tako funkcioniše Vest Point (West Point) i druge.

U Japanu postoji Bušido kod, koji potiče od samuraja (Dajdođi, 2008) po kome je časno biti dobar sledbenik. U Japanu sledbeništvo je u društvu tretirano kao

<sup>1</sup> olla717@open.telekom.rs

<sup>2</sup> enterprise.dt@gmail.com

jedna vrlo plemenita i poštovana uloga i uloga koja može da pruži ličnu satisfakciju. Iako su samuraji u Japanu izumrli, njihova tradicija pod imenom Bušido se nastavlja. Bušido je istovremeno filozofija života, sistem vrednosti i principa kojima se ljudi rukovode. U Bušidu je veoma bitno da budete lojalan sledbenik i da služite svom gospodaru, to se zapravo od vas očekuje. Status osobe se može poboljšati ukoliko osoba ume da bude dobar i lojalan sledbenik. U modernim organizacijama Japana i danas duh Bušida opstaje. Stoga radnici u Japanu ne izbegavaju da budu sledbenici, već se sa zadovoljstvom posvećuju svojim organizacijama i krajnje su lojalni svojim pretpostavljenima. Smatra se da je ovo jedan od razloga koji je doprineo japanskom prosperitetu. Ovaj koncept opstaje i dalje u japanskom menadžmentu i put sledbenika (zaposlenih) do liderskih pozicija je veoma dug. U japanskim firmama iz redova zaposlenih odnosno običnih sledbenilka polako se napreduje po hijerarhijskoj lestvici do menadžerskih pozicija. Proverevanje kapaciteta za liderstvo kroz put sledbeništva uobičajen je put napredovanja u japanskom menadžmentu, kroz dobijanje pozicija od najnižih ka najvišim rukovodećim pozicijama, menadžeri se nauče mnogim poslovima, savlađuju brojne veštine, upoznaju se sa svim hijerhijskim nivoima i funkcionisanjem organizacije u celini. Zauzvrat, menadžeri su vrlo odgovorni i korektni prema sledbenicima (zaposlenima). Postoji puno uzajamno poverenje (Hasegava, 1986).

Za razliku od Japana u zapadnoj civilizaciji, posebno u SAD, ponižavajuće je biti sledbenik. Kod Amerikanaca (Kellerman, 2008) postoji strah od biti drugi, biti sledbenik. U američkoj kulturi, u američkom duhu preovlađuje težnja – biti prvi, biti lider. Kretanje menadžera po hijerarhijskoj lestvici je veoma brzo. Za nekoliko godina menadžeri stižu do najviših pozicija.

Veliki lideri zahtevaju velike sledbenike. Da bi se bio veliki lider neophodno je poznavati potrebe sledbenika.

Interesovanje za liderstvo započelo je veoma rano, sa prvim oblicima ljudske zajednice i godinama traje intenzivno izučavanje liderstva, dok je izučavanje sledbeništva započelo pre nešto više od dvadeset godina. Postoje brojni radovi, knjige, istraživanja koje se bave liderstvom, dok je literatura o sledbeništvu neuporedivo manja. Istraživanjem Amazon veb sajta (Bjugstad, 2004) otkriveno je 95220 naslova o liderstvu, a samo 792 naslova o sledbeništvu, računajući i naslove koji se odnose na političko i duhovno sledbeništvo.

Na značaj sledbeništva su mnogo pre pojave radova o sledbeništvu, ukazali pisci, političari, filozofi.

Kompletniji pristup sledbeništvu prisutan je u knjigama *Moć sledbeništva* (The Power of Followership) Roberta Kelija (Robert Kelley), *Hrabri sledbenik* (The Courageous Follower) Iri Šalefa (Ira Chaleff) i *Sledbeništvo* (Followership) i *Loše vođstvo* (Bad Leadership) Barbare Kelerman (Barbara Kellerman).

Prema mišljenju Roberta Kelija (Kelley, 1992) uloge lidera i sledbenika su kompatibilne. Da bi se bio dobar lider potrebno je da se bude dobar sledbenik. Keli govori o pet stilova sledbeništva, na osnovu dve dimenzije: Nezavisno kritičko mišljenje i Aktivno učestvovanje. Sledbenici mogu imati visoko izražene obe dimenzije, mogu imati nisko izražene obe dimenzije, mogu imati jednu visoko izraženu, a

drugu nisko izraženu što može imati i pozitivne i negativne efekte. Određivanje stila sledbeništva preko ove dve dimenzije grupa autora (Blanchard, Welbourne, Gilmore and Bullock, 2009) smatra vrlo vrednim konceptom Kelijevog rada.

Keli je identifikovao pet tipova sledbenika:

- prvi tip su **otuđeni sledbenici** (nezavisno mišljenje je veoma visoko, a aktivno učestvovanje nisko);
- drugi tip su **uzorni sledbenici** (imaju visok nivo nezavisnog kritičnog mišljenja a takođe je i njihovo aktivno učestvovanje vrlo visoko);
- treći tip **pasivni sledbenici** (nisko nezavisno mišljenje i nisko aktivno učestvovanje);
- četvrti **konformisti** (vrlo nisko nezavisno mišljenje i visoko aktivno učestvovanje) i
- petu grupu čine **praktikanti** (srednji nivo nezavisnog mišljenja i aktivnog učestvovanja), praktični sledbenici.

### Otuđeni sledbenici

Otuđene sledbenike karakteriše to da misle svojom glavom, da imaju pozitivnu sliku o sebi, imaju dobru dozu skepticizma, vide stvari onakvim kakve jesu, vrlo često imaju ulogu đavoljeg advokata u grupi, predstavljaju savest organizacije, u stanju su da se zauzmu za one osobe koje to nisu u stanju da urade za sebe.

Ovakve sledbenike lideri često vide kao nezgodne ljude, kao osobe koje donose nevolje, cinične i negativne. Najčešće otuđeni sledbenici postaju tako što se desila neka situacija u kojoj su izvukli deblji kraj odnosno bili žrtve, i od tada su povređeni i ljuti, i otuđuju se. Ljut i povređen sledbenik počinje da se bori protiv organizacije i lidera.

Međutim, sledbenici kažu da je njihova otuđenost proizvod očekivanja, koja lideri nisu ispunili i izgubljenog poverenja u lidere. Takođe otuđenost sledbenika nastaje, ne samo iz neispunjenih očekivanja, već i zbog toga što lideri ne prihvataju ideje sledbenika.

### Konformista

Konformista je onaj tip sledbenika koji lako prihvata zadatke, drago mu je kada može da odradi poslove koji su mu povereni, dobar je timski igrač, veruje svom lideru, u potpunosti je posvećen organizaciji, trudi se da uvek umanja konflikt, ne predstavlja pretnju svom lideru i uopšte nema svoje sopstvene ideje i mišljenje. U potpunosti je poslušan i pokoran do te mere da čak i samog sebe omalovažava.

Suprotno od otuđenih sledbenika, konformisti se prilično angažuju na poslu ali slabo razmišljaju nezavisno. Konformisti imaju jaku želju da udovolje lideru i previše se oslanjaju na mišljenje lidera, primaju od njega naređenja, prihvataju njegov autoritet i potpuno prihvataju njegove stavove i poglede na sve. Takođe ne preispituju odluke lidera. Konformisti veruju da pozicija lidera daje lideru moć da od sledbenika traži poštovanje i pokornost.

Kod osobe se pothranjuje i ohrabruje povinovanje autoritetu od malih nogu. Još u roditeljskoj kući od deteta se zahteva da poštuje autoritet roditelja, a to se nastavlja u školi, u crkvi, u timu, na poslu, u vojsci. Takođe savremeni način poslovanja zahteva brzinu i odlučnost i tu nema mnogo vremena za demokratiju odnosno za participiranje sledbenika i diskusiju.

Ukoliko je sledbenik konformista, to često nije dobro, on time gubi svoj kredibilitet. Čak i ako ima izražene neke druge kvalitete, ljudi shvataju da on ne može da dela nezavisno, niti da ume da misli svojom glavom, niti da je u stanju da preuzme ulogu lidera.

### Pragmatista

Pragmatista je tip sledbenika koji se priklanja određenim stavovima i menja svoje stavove onako kako se menja politika organizacije. Zna da obrlati i ljude i sistem da bi postigao svoje ciljeve. Pragmatista uvek zna šta se dešava u firmi i takođe zna da igra po pravilima.

Pragmatisti ne vole da rizikuju, uvek se drže sigurnog puta i ukoliko nešto pogreše znaju da sakriju svoje tragove. Uvek biraju srednji put, preispituju odluke svojih lidera, ali ne previše često i ne previše kritički, tek toliko da sebi nađu sigurnu poziciju. Oni obavljaju zadatke, ali retko kada rade više nego što je potrebno. Izbegavaju da zauzmu jednu čvrstu poziciju kako bi mogli da idu sa jedne na drugu poziciju, a takođe i ne zauzimaju čvrst stav da bi mogli da menjaju stavove kako se menjaju političke prilike.

Uglavnom možemo da rezimiramo da se uzroci pragmatičnog ponašanja sledbenika svode na dve grupe – ili hoće da manipulišu organizacijom i ljudima zarad sopstvenih ciljeva ili je drugi razlog da ne žele da rizikuju. Pragmatičan način ponašanja nije karakterističan samo za sledbenike već i te kako za lidere. Lideri svojim ponašanjem mogu da podstiču pragmatično ponašanje sledbenika, jer se često sami ponašaju pragmatično.

### Pasivni sledbenik

Pasivni sledbenik se uvek oslanja na lidera, na njegovo mišljenje i njegovo donošenje odluka. Pasivni sledbenici delaju samo kada od šefa dobiju instrukcije. Njihov rad uvek zahteva nadgledanje nadređenog. Pasivni sledbenici su deo mase koja se slaže sa mišljenjem šefa i ne razmišlja zašto. Oni obično misle da ih lični trud neće odvesti nikud, da ne treba da troše svoje vreme, energiju, niti da se zalažu da iznose svoje ideje jer će šef svakako uraditi onako kako on misli i zato je bolje da slede šefa i grupu.

Menadžeri opisuju pasivne sledbenike kao lenje, nesposobne, nemotivisane i bez ideja. Postoje ekstremno pasivni sledbenici koji imaju „taj instinkt stada“, da budu ovce. Oni generalno ne mogu da delaju bez vođe i zato se uvek prilepe uz njega.

Drugu grupu ovog tipa sledbenika čine ljudi koji ne vole da budu sledbenici i kada se nađu u ulozi sledbenika, oni se zatvaraju u sebe i ne koriste svoje intelektualne sposobnosti. Pasivno sledbeništvo je često odgovor na očekivanje lidera. Kada lideri tretiraju svoje sledbenike kao pasivne i nesposobne, kao ovce, sledbenici se tako ponašaju.

## Uzorni sledbenici

Uzorni sledbenici pažljivo posmatraju figure od autoriteta i prepoznaju njihove i dobre i loše strane. Spremni su da ne ispoštuju lidera i njegove odluke, kada misle da nije u pravu, i da na taj način zaštite organizaciju ili osobu.

Razmišljaju nezavisno i kritički i na njih ne utiče mišljenje lidera ili grupe. To su samostalni ljudi koji razmišljaju svojom glavom, inventivni su i kreativni, nude konstruktivne kritike i spremni su da se suprotstave svom lideru. Oni se u posao uključuju aktivno i koriste sve svoje talente za dobrobit organizacije. Obično su vrlo sposobni i rade više nego što se od njih očekuje. Kod njih su dobro izbalansirane dve dimenzije, aktivno učestvovanje i nezavisno mišljenje.

Prirodno je da su sledbenici komplementarni liderima. Lideri nastoje da ponašanje sledbenika usmere ka određenim ciljevima i akcijama. Genijalnost lidera leži u načinu na koji vide želje i očekivanja sledbenika i u načinu kojim motivišu sledbenike, izjavio je Barns (Barnes, 1978) prema (Bargal and Schmid, 1989). Iz tih razloga lideri treba da poznaju svoje sledbenike, a pomoć u poznavanju sledbenika je upoznavanje lidera sa svojim sopstvenim stilom sledbeništva, analizirajući svoje sopstvene potrebe, ciljeve, očekivanja koja imaju od lidera kada se sami nađu u ulozi sledbenika. Tako preko svog doživljaja lidera i preko razumevanja svog sopstvenog stila sledbeništva mogu da bolje razumeju svoje sledbenike i prilagode im svoj stil vođstva.

## 2. Metodološki deo

### 2.1. Ciljevi istraživanja

- Cilj rada je ispitati preferirani stil sledbeništva srpskih menadžera.
- Ispitati da li postoje razlike u učestalosti stilova sledbeništva u odnosu na liniju rukovođenja.
- Ispitati da li postoje razlike u učestalosti stilova sledbeništva u odnosu na sektora rada (privatno – državno preduzeće).
- Specifični ciljevi
- Ispitati da li postoje razlike u stepenu izraženosti dimenzija nezavisno kritičko mišljenje i aktivnost-pasivnost kod menadžera različitih stilova sledbeništva.
- Ispitati da li postoje razlike u stepenu izraženosti dimenzija nezavisno kritičko mišljenje i aktivnost-pasivnost kod menadžera različitih linija rukovođenja.
- Ispitati da li postoje razlike u stepenu izraženosti dimenzija nezavisno kritičko mišljenje i aktivnost-pasivnost u odnosu na sektor rada (privatno – državno preduzeće).

## 2.2. Instrument istraživanja

Od instrumenata korišćen je Kelijev test stilova sledbeništva, koji meri dve dimenzije Nezavisno kritičko mišljenje i Aktivno učestvovanje i preko ove dve dimenzije identifikuje pet stilova sledbeništva.

## 2.3. Uzorak istraživanja

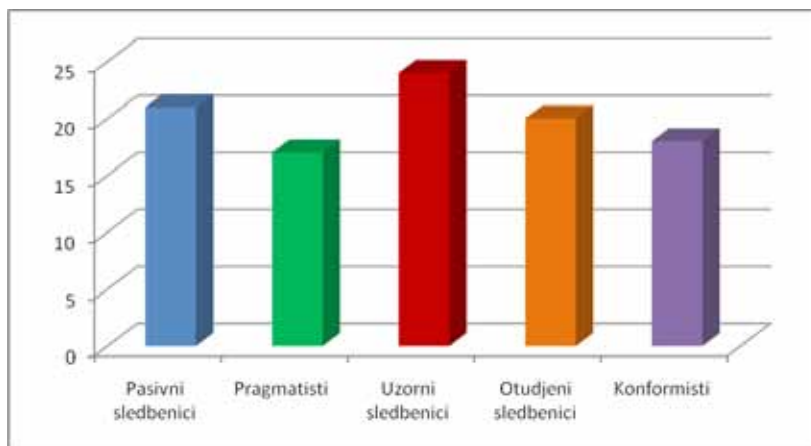
Ispitivanje je izvršeno na uzorku od 100 menadžera iz različitih firmi sa različitim nivoa rukovođenja, zaposlenih u privatnim i državnim proizvodnim organizacijama u Srbiji, uzrasta od 24 do 60 godina.

## 3. Rezultati i diskusija

U prvom koraku istraživanja, provereno je koji stil sledbeništva je u najvećoj meri zastupljen kod srpskih menadžera. Na osnovu testa identifikovano je da kod srpskih menadžera figurira svih pet stilova sledbeništva: 1. stil uzornog sledbenika; 2. stil sledbenika konformiste; 3. stil otuđenog sledbenika; 4. stil sledbenika pragmatiste i 5. stil pasivnog sledbenika. Rezultati dobijeni u našem istraživanju pokazuju da je među menadžerima najviše uzornih sledbenika (tabela 1).

**Tabela 1.** Deskriptivna statistika – distribucija stilova sledbeništva na uzorku menadžera iz preduzeća u Srbiji

	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Pasivni sledbenici	21	21.0	21.0
Pragmatisti	17	17.0	38.0
Uzorni sledbenici	24	24.0	62.0
Otuđeni sledbenici	20	20.0	82.0
Konformisti	18	18.0	100.0



**Grafik 1.** Distribucija stilova sledbeništva na uzorku menadžera iz preduzeća u Srbiji

**Tabela 2.** Hi kvadrat test – značajnost razlika u distribuciji stilova sledbeništva na uzorku menadžera iz preduzeća u Srbiji

	Sledbeništvo
X <sup>2</sup>	1.500
df	4
p	.827

Provereno je i da li su razlike u distribuciji stilova sledbeništva statistički značajne. Rezultati prikazani u tabeli 2 ukazuju da iako je najveći broj uzornih sledbenika na našem uzorku menadžera, ova razlika nije statistički značajna ( $X^2 = 1.500$ ;  $p > 0,05$ ).

Navešćemo pregled poređenja naših rezultata u pogledu izraženosti stilova sledbeništva sa rezultatima sličnih istraživanja u kojima je korišćen isti instrument za merenje izraženosti dimenzija i stilova sledbeništva. Na uzorku od 127 učitelja i nastavnika osnovnog i srednjeg obrazovanja na Tajlandu (Al-Anshory i Ali, 2013), slično našim rezultatima, pokazalo se da je najučestaliji uzorni stil sledbeništva (42,3%), ali je ovo u odnosu na naše rezultate još viši procenat uzornih sledbenika. Potom sledi pragmatični stil sledbeništva (26,1%) i konformistički stil (16,3%). Veoma je mali procenat pasivnih sledbenika (8,7%) i otuđenih sledbenika (6,5%).

Slični rezultati dobijeni su u istraživanju sprovedenom na 3 različita internacionalna univerziteta u jugoistočnoj Aziji na uzorku od 256 zaposlena (Ye, 2008). Nađeno je da su dva stila sledbeništva najizraženija: uzorni stil (30,5%) i pragmatični stil (30,5%). Slede konformistički stil sledbeništva (18,7%), otuđeni stil sledbeništva (12,9%) i najslabije zastupljeni pasivni stil sledbeništva (7,4%).

Nešto drugačija distribucija rezultata je dobijena na uzorku od 102 predavača sa dva različita privatna univerziteta u Bocvani (Oyetunji, 2013). Dobijeno je značajno najizraženiji stil sledbeništva pragmatični (63,6%), a potom slede otuđeni stil (13,6%), uzorni stil sledbeništva (12,5%) i pasivni stil (10,2%).

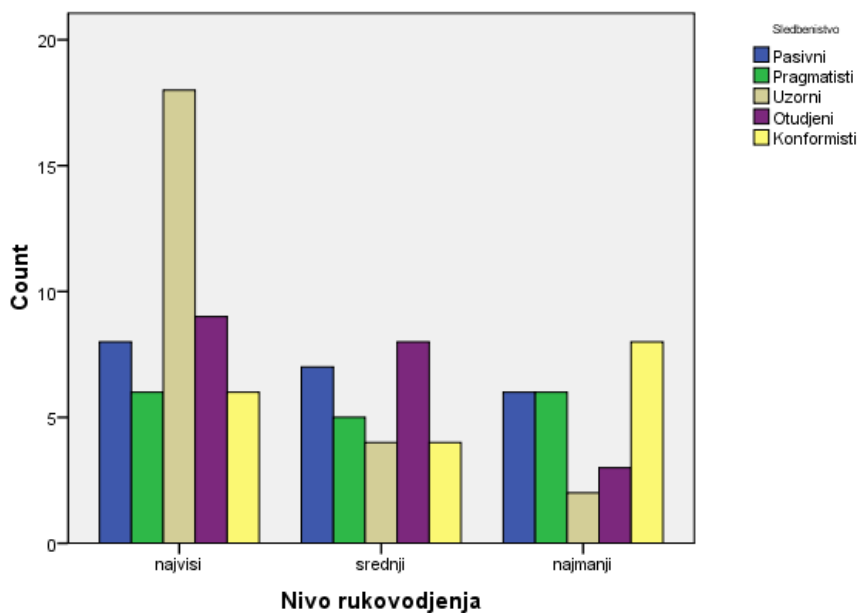
Važno je napomenuti da ispitanici u navedenim istraživanjima nisu bili na menadžerskim pozicijama. Svakako rezultati ukazuju da najviše ispitanika preferira uzorni stil sledbeništva.

U našem istraživanju dalje smo se bavili ispitivanjem razlika u učestalosti stilova sledbeništva u odnosu na liniju rukovođenja. Rezultati su prikazani u tabeli 3 i grafiku 2.

**Tabela 3.** Zastupljenost stilova sledbeništva u odnosu na različite nivoe rukovođenja

Sledbeništvo	Nivo rukovođenja			Total (%)
	najviši	srednji	najmanji	
Pasivni	8	7	6	21
Pragmatisti	6	5	6	17
Uzorni	<b>18</b>	4	2	24
Otuđeni	9	<b>8</b>	3	20
Konformisti	6	4	<b>8</b>	18
Total	47	28	25	100

**Bar Chart**



**Grafik 2.** Zastupljenost stilova sledbeništva u odnosu na različite nivoe rukovođenja

Nalazi istraživanja ukazuju da najveći procenat rukovodilaca iz najviše linije rukovođenja pripada **uzornom tipu** sledbenika (18%).

Situacija je obrnuta kod rukovodilaca nižih linija rukovođenja gde najveći broj ispitanika spada u **tip konformističkih sledbenika** (8%) a najmanji procenat ispitanika spada u tip uzornog sledbenika (2%).



Ispitano je takođe da li su razlike u zastupljenosti različitih stilova sledbeništva u odnosu na nivo rukovođenja statistički značajne. Rezultati su prikazani u tabeli 4.

**Tabela 4.** Hi-kvadrat test: značajnost razlika u zastupljenosti različitih stilova sledbeništva u odnosu na nivo rukovođenja

	Vrednost statistika	df	p
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>15.172</b>	<b>8</b>	<b>.056</b>
Phi	.390		.056
Cramer's V	.275		.056
Koeficijent kontingencije	.363		.056
N	100		

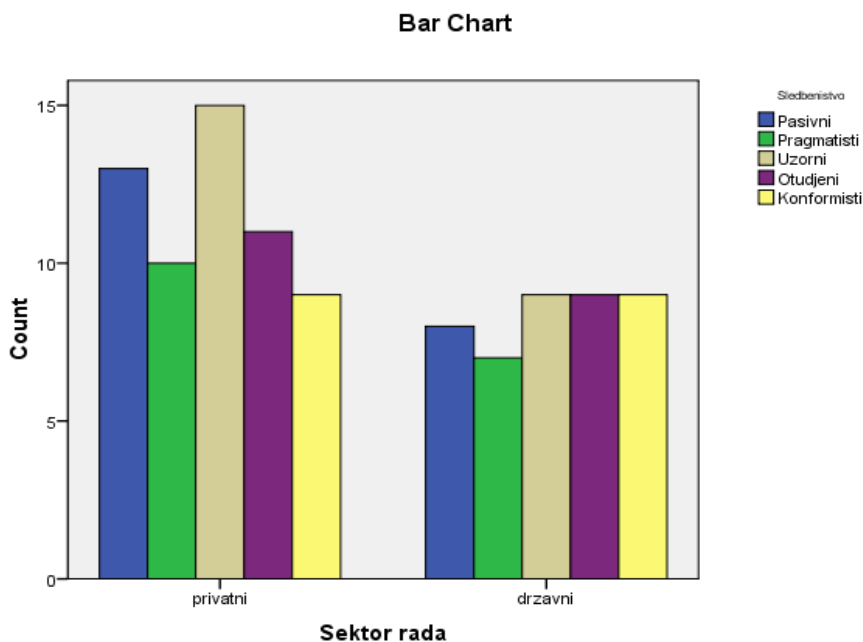
Hi-kvadrat testom (tabela 4) dobijeno je da razlika u zastupljenosti stilova sledbeništva, u odnosu na liniju rukovođenja, nije statistički značajna ( $\chi^2 = 15.172$ ;  $p = 0,056$ ).

Tokom istraživanja, ispitano je i da li postoje razlike u učestalosti stilova sledbeništva zavisno od sektora rada (privatno – državno preduzeće), a rezultati su prikazani kroz tabelu 5 i grafik 3.

**Tabela 5.** Zastupljenost stilova sledbeništva u odnosu na različite sektore rada

		Sektor rada		Ukupno
		privatni	državni	
Sledbeništvo	Pasivni	<b>13</b>	8	21
	Pragmatisti	10	7	17
	Uzorni	<b>15</b>	9	24
	Otuđeni	11	9	20
	Konformisti	9	9	18
Total		58	42	100

Dobijeno je i da je u privatnom sektoru nešto veći procenat Uzornih ali i Pasivnih sledbenika u odnosu na državni sektor (tabela 5 i grafik 3). Daljim analizama je provereno da li je ova razlika statistički značajna (tabela 6).



**Grafik 3.** Zastupljenost stilova sledbeništva u odnosu na različite sektore rada

**Tabela 6.** Hi-kvadrat test – značajnost razlika u zastupljenosti stilova sledbeništva u odnosu na različite sektore rada

	Vrednost statistika	df	p
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>.882</b>	<b>4</b>	<b>.927</b>
Phi	.094		.927
Cramer's V	.094		.927
Koeficijent kontigencije	.094		.927
N	100		

Rezultati dobijeni Hi kvadrat testom ukazuju da razlike u zastupljenosti stilova sledbeništva u odnosu na različite sektore rada (privatni – drzavni) nisu statistički značajne ( $X^2 = .882$ ;  $p > 0,05$ ).

Imajući u vidu do sada prikazane rezultate, postavili smo i specifične ciljeve:  
*Ispitati da li postoje razlike u stepenu izraženosti dimenzija Nezavisno kritičko mišljenje i Aktivnost-pasivnost u odnosu na liniju rukovođenja,*  
*i da li postoje razlike u stepenu izraženosti dimenzija nezavisno kritičko mišljenje i aktivnost-pasivnost u odnosu na sektor rada (privatno – državno preduzeće).*

**Tabela 7.** Razlike u stepenu izraženosti dimenzija Nezavisno kritičko mišljenje i Aktivnost-pasivnost u odnosu na liniju rukovođenja

Nivo rukovođenja	Nezavisno kritičko mišljenje	Aktivnost-pasivnost
najviši	<b>45.36</b>	49.31
srednji	40.53	46.17
najmanji	38.36	48.28
Total	<u>42.26</u>	<u>48.18</u>

Razmatrajući izraženost dimenzija sledbeništva, rezultati pokazuju da je nešto izraženija dimenzija Aktivnost-pasivnost (AS= 48,18) u odnosu na izraženost dimenzije Nezavisno kritičko mišljenje (AS= 42,26). Sličan odnos izraženosti dimenzija dobijen je u istraživanju Blančarda i saradnika (Blanchard et al., 2009) na uzorku od 331 fakultetskog radnika univerziteta u Sjedinjenim Državama, gde je dobijena takođe viša izraženost dimenzije Aktivnost-pasivnost. Ipak, u istraživanju Blančarda i saradnika izraženost dimenzije Aktivnost-pasivnost je nešto viša nego u našem istraživanju (AS= 55), isti odnos važi i u pogledu dimenzije Nezavisno kritičko mišljenje, gde su pomenuti autori dobili takođe više aritmetičke sredine (AS= 52).

Drugi autori (Tanoff & Barlow, 2002) dobili su približno slične rezultate u poređenju sa našim istraživanjem, a u pogledu izraženosti dimenzija sledbeništva, na uzorku od 130 studenata vojne akademije. Naime, pokazalo se da su prosečne izraženosti dimenzije Aktivnost-pasivnost (AS= 42,65) i dimenzije Nezavisno-kritičko mišljenje (AS= 44,13) približne rezultatima dobijenim u našem istraživanju, s tim što je u njihovom slučaju nešto izraženija dimenzija Nezavisno-kritičko mišljenje u odnosu na dimenziju Aktivnost-pasivnost.

Kada je u pitanju linija rukovođenja, pokazalo se da je (tabela 7), nezavisno kritičko mišljenje razvijenije kod rukovodilaca sa najviše linije rukovođenja (AS= 45,36), u odnosu na rukovodioce srednjeg (AS= 40,53) i nižeg nivoa (AS= 38,36). Detaljnije analize pokazale su da su ove dobijene razlike statistički značajne ( $p < 0,05$ ) (tabela 8).

**Tabela 8.** Analiza varijanse – značajnost razlika u izraženosti dimenzija Nezavisno kritičko mišljenje i Aktivnost-pasivnost u odnosu na liniju rukovođenja

Dimenzije sledbeništva		df	F	p
Nezavisno kritičko mišljenje	Between Groups	2	6.715	<b>.002</b>
	Within Groups	97		
	Total	99		
Aktivnost-pasivnost	Between Groups	2	1.266	.286
	Within Groups	97		
	Total	99		

Provereno je da li postoje razlike u izraženosti dimenzija Nezavisno kritičko mišljenje i Aktivnost-pasivnost u odnosu na sektor rada (privatno – državno preduzeće), a rezultati su prikazani kroz tabelu 9.

**Tabela 9.** Razlike u izraženosti dimenzija Nezavisno kritičko mišljenje i Aktivnost-pasivnost u odnosu na sektor rada (privatno – državno preduzeće)

	Sektor rada	AS	SD	p
Nezavisno kritičko mišljenje	<b>privatni</b>	<b>43.00</b>	0.790	,321
	državni	41.23	0.973	
Aktivnost-pasivnost	privatni	48.10	0.835	,914
	državni	48.28	0.830	

Kada je ispitivan stil sledbeništva u odnosu na sektor rada (privatno – državno preduzeće) pokazalo se da je Nezavisno kritičko mišljenje **prisutnije kod zaposlenih u privatnom sektoru** (AS = 43) u odnosu na zaposlene u državnom sektoru (AS = 41,2), ali ova razlika nije statistički značajna ( $p > 0,05$ ).

#### 4. Zaključak

Rezultati pokazuju da je među menadžerima najviše uzornih sledbenika. Iako razlika u odnosu na zastupljenost ostalih stilova sledbeništva nije statistički značajna, ovaj podatak ukazuje na trend. U odnosu na liniju rukovođenja: najveći procenat rukovodilaca sa najviše linije rukovođenja takođe pripada tipu uzornog sledbe-

nika. Uzorni sledbenici su oni koji imaju visoke vrednosti na obe dimenzije, imaju razvijeno nezavisno kritičko mišljenje i vrlo su aktivni u obavljanju organizacijskih zadataka i ostvarivanju ciljeva organizacije. Oni su najbolji kritičari lidera, ali sa dobrom namerom. Najdoslednije ostvaruju politiku organizacije i doprinose uspehu organizacije. Uzorni sledbenici doprinose prosperitetu organizacije, partije, grupe u zavisnosti od toga gde se nađu. Iz redova uzornih sledbenika treba birati lidere.

Prema rezultatima našeg istraživanja izgleda da su menadžeri kod nas odbačeni iz redova uzornih sledbenika. Međutim imajući u vidu postojeću privrednu i političku situaciju, loše poslovanje, privredni kriminal, propadanje privrede i organizacija, logično se nameće pitanje kako rezultati nisu bolji, kada su za menadžere izabrani ljudi iz redova najboljih sledbenika. Sigurno je da za ovakvo stanje u privredi nije odgovoran samo menadžment, ali je svakako jedan od razloga. Stoga pretpostavljamo da je uzorno sledbeništvo post factum efekat, jer kako se nalaze na rukovodećoj, bezbednijoj zaštićenijoj poziciji, to im je lakše, da nezavisno iznose kritičko mišljenje i da budu aktivniji. To je jedno od objašnjenja. Drugo objašnjenje je da i ako menadžeri imaju kvaliteta, visoko razvijeno kritičko mišljenje i visok stepen angažovanja to ipak nije dovoljno za prosperitet organizacije, ukoliko ne postoje povoljniji uslovi poslovanja na makroplanu. Moguće objašnjenje je i da menadžeri ne koriste svoje kapacitete, ni nezavisno kritičko mišljenje, ni aktivnost za ciljeve organizacije već pre svega za ostvarenje ličnih ciljeva i interesa. Takođe pokazalo se da rukovodioci sa najviše linije rukovođenja imaju izraženije nezavisno kritičko mišljenje nego aktivno angažovanje, što znači da su spremniji da kritikuju, da vide problem, nego da se angažuju u njegovom rešavanju, što takođe može biti uzrok lošeg poslovanja.

Situacija je obrnuta kod rukovodilaca nižih linija rukovođenja gde najveći broj ispitanika spada u tip konformističkih sledbenika, a najmanji procenat ispitanika spada u uzorni tip.

U svakom slučaju ispitivanje stila sledbeništva kod sledbenika i kod lidera, zahteva opsežnije istraživanje, posebno izraženost dimenzija nezavisno kritičko mišljenje i aktivno učestvovanje.

## Literatura

- Al-Anshory, A. S., Ali, H. M. (2013). The gap between primary and secondary schools teachers in followership style at Adni Islamic School in Malaysia, *Book of proceedings*, University Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM), Gombak, Kuala Lumpur
- Bargal, D. and Schmid, H. (1989). „Recent themes in theory and research on leadership and their implications for management of the humanservices“, *Administration in Social Work*, Vol. 13 No. 3, pp. 37–54.
- Blanchard, A. L., Welbourne, J., Gilmore, D., Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization, *The Psychologist-Manager Journal*, Vol 12(2), 111–131.

- Bjugstad, K. (2004). Internet Book Search on Leadership and Followership. Retrieved October 15, 2004, from <http://www.amazon.com.html>.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dajdođi, J. (2008). *Bušido, kodeks samuraja*. Beograd: Babun.
- Hasegava, K. (1986). *Japanese-style management*. Tokio, New York and San Francisco, Kondasha International Ltd.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kellerman, B. (2008). *Followership*. Boston: Massachusetts, Harvard Business Press.
- Kelley, E. R. (1992). *The Power of Followership*. New York, Published by Doubleday.
- Oyetunji, C. O. (2013). The Relationship between Followership Style and Job Performance in Botswana Private Universities, *International Education Studies*; Vol. 6, No. 2.
- Tanoff, G. F., Barlow, C. B. (2002). Leadership and followership: Same animal, different spots?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol 54(3), 157–165.
- Ye, Y. (2008). Factors relating to teachers' followership In International Universities in Thailand. *Master Degree Theses*. Graduate School of Education Assumption University of Thailand.

Zorica B. Marković, Dušan Lj. Todorović

## **THE PREFERRED FOLLOWERSHIP STYLES OF SERBIAN MANAGERS**

*Summary:* According to Robert Kelley, the roles of leaders and followers are compatible. In order to be a good leader, you need to be a good follower. The aim of this paper is to study the preferred followership styles of Serbian managers. The study was carried out on a sample of 100 managers from various companies who hold variously ranked positions in the companies. Kelley's followership style test was used, which on the basis of two dimensions, activity-passivity and independent critical things-dependent noncritical thinking, identifies five styles of followership: 1. Exemplary; 2. Conformist; 3. Alienation; 4. Pragmatist and 5. Passive. The results indicate that among the studied managers, the exemplary type is dominant. But the Chi-square test indicated that the determined difference is not statistically significant ( $p=0,827$ ). In terms of the types of leadership, there were no differences in the preferred styles of followership among the managers.