

Lovaković

manje borbe i agresivnih ispada, a više samoodgovornosti i inicijative članova grupe. Oni su nastavljali s radom i onda kad je rukovodilac izlazio iz sobe, dok su u autokratskoj grupi dječaci odmah prestajali raditi čim ih je rukovodilac napustio. Međutim, u prisutnosti rukovodioca autokratska grupa imala je veću proizvodnju nego demokratska. U demokratskoj grupi je bila veća kohezija i »mi-osjećaj« u članova grupe, manja tendencija prema stvaranju raznih klika, frakcija itd.

Ukratko rečeno, autokratska grupa postizala je nešto *bolje radne rezultate*, ali je zato imala *slabiju socijalnu klimu* nego demokratski vođena grupa.

Naravno, reagiranje djece na razne stilove rukovođenja ne mora biti jednako reagiranju odraslih, na što su upozorila već dvojica spomenutih autora R. Lippitt i R. White u svojim kasnijim radovima (vidi njihove radove iz 1940. i 1968).

Jedan drugi autor, govoreći o istome problemu, kaže: »Različiti tipovi strukture zadataka zahtijevaju i različite tipove ponašanja rukovodioca. Tako u raznim fazama jednoga istraživačkog projekta rukovodilac projekta nastoji biti demokratski i popustljiv: on svakoga potiče da pridonese planu istraživanja i da kritizira sve aspekte istraživačkog nacarta. Ta se situacija, međutim, radikalno mijenja u kasnijoj, više strukturiranoj fazi, kad je nacrt projekta konačno utvrđen i eksperiment je već u toku. Tada rukovodilac projekta nastoji postati naredbodavac, kontrolor i oštro ukorava svoje asistente koji pokušavaju da unesu promjene u sam tok istraživačke aktivnosti. Slična situacija često se susreće i u raznim poslovnim organizacijama, gdje rutinske operacije pokazuju tendenciju da budu točno strukturirane i zahtijevaju naredbodavnu, direktivno rukovodstvo. Ako, međutim, dođe do neke krize i situacija postane nestrukturirana i fluidna, naglo se povećava broj diskusija i razgovora sa suradnicima i svakome se daje prilika da izrazi svoje mišljenje« (F. E. Fiedler, 1965).

Očito je da nema stila rukovođenja koji bi u *svim* okolnostima bio »najbolji«. Ako bismo htjeli sažeti ono što je u tome najvažnije, mogli bismo reći ovo:

Autokratski stil rukovođenja ima svoje prednosti u onim grupama čiji su zadaci takve prirode da *ne trpe odugovlačenja* i oklijevanja. Najbolji primjer za to jesu vojne organizacije koje su bez obzira na vrijeme i mjesto uvijek zasnovane na autokratskome stilu rukovođenja, u kojemu je socijalna moć strogo hijerarhijski raspodijeljena. Pokušaji da se to izmijeni veoma su brzo završili katastrofalno za one koji su to pokušali. Za to je najbolji primjer slučaj *anarhističkih vojnih jednica* u španjolskom građanskom ratu 1936—1939. U početku toga velikoga revolucionarnog sukoba anarhisti, koji su tamo predstavljali veliku revolucionarnu snagu, pokušali su svoje vojne odrede organizirati u skladu sa svojim principima opće anarhije, te je zato svaka jedinica donosila samostalno odluke o mjestu, vremenu i načinu svojega sudjelovanja u borbama. To je dovelo do apsurdnih situacija da je jedna četa izašla na položaj, a druga zaključila da još nije vrijeme itd., što su, naravno, fašisti i te kako znali iskoristiti i nanijeti im teške gubitke. Kasnije su i najtvrdoglaviji anarhisti morali priznati da je u ratničkom i vojničkom poslu disciplina nužna pa su organizirali svoje vojničke odrede manje-više u skladu s općeprihvaćenim pravilima vojničkog iskustva i discipline. Zbog toga autokratski stil rukovođenja ostaje nužnost u nizu organizacija vojnih i civilnih — vatrogasci, policija, službe za spasavanje itd. — gdje se ne smije oklijevati s akcijom. Također je taj stil

nužan i u onim grupama čiji su članovi nedovoljno iskusni u poslu koji rađe, te bi, barem u početku, prevelika samostalnost pojedinaca mogla ugroziti radni učinak čitave grupe.

Demokratski stil rukovođenja u pravilu je prikladan u svim okolnostima i distribucija socijalne moći u njemu potiče sve članove grupe na maksimalno zalaganje i inicijativu. O tome ćemo imati prilike više govoriti kasnije u poglavlju o samoupravljanju.

Što se tiče »laissez-faire«-stila, on se rijetko susreće u praksi. Zapravo, on se pokazuje opravdanim samo u grupama stručnjaka i specijalista gdje je svaki član grupe stručno dovoljno spreman, a moralno dovoljno autokritičan da svoj posao može raditi potpuno nezavisno i samostalno. To susrećemo u nekim naučnim institucijama, projektnim institucijama, istraživačkim zavodima, specijaliziranim i montažnim ekipama i slično.

Općenito možemo reći da metode i stilovi rukovođenja duboko zadiru u samu bit raspodjele socijalne moći u nekoj socijalnoj grupi ili organizaciji, pa zahtijevaju pažljivu analizu ako želimo shvatiti psihosocijalnu dinamiku među njenim članovima.

3. Psihosocijalne osobine vođa

Svaki rukovodilac — bilo tipa vođe, bilo tipa glavara — uvijek je centralna figura u razmatranju distribucije socijalne moći u svakoj grupi ili organizaciji. Zbog toga nije nimalo čudno što je analiza raznih psiholoških i socijalnih osobina rukovodilaca — a osobito osobina tipa vođe — privlačila uvijek izuzetnu pažnju socijalne psihologije. Malo je problema u njoj koji su bili šire i svestranije istraživani, iako valja priznati da rezultati nisu uvijek bili u skladu s uložanim trudom.

Neke aspekte takve analize već smo dodirnuli govoreći o nekim jednostavnim kriterijima klasifikacije rukovodilaca — prema načinu njihova izbora i prema stupnju kontakta s podređenima. Sada ćemo se detaljnije zadržati na nekim psihološkim karakteristikama rukovodilaca koje su bile sistematski analizirane u dosadašnjoj literaturi, kako bismo vidjeli i pristupe i metode u takvim istraživanjima.

a) *Tipološki pristup* — Ovaj je pristup bio jedan od najranijih u tom području, te među prvim tipologijama te vrste susrećemo tipologiju *Mara Webera*. On je uveo poznati pojam »karizme« u jezik socijalne psihologije, označujući njime onu specifičnu snagu nekečnosti kojom ona uspijeva nametnuti drugim ljudima svoj utjecaj i svoju volju (sam pojam izveden je iz Biblije, gdje se njime označuje u prvom redu bogomdana obdarenost pojedinca da vodi, upravlja i poučava svoje sljedbenike). Weber razlikuje osobnu karizmu od karizme položaja, smatrajući da osobna karizma više apelira na ljudske emocije, dok je karizma položaja više racionalna. Zbog toga prva zahtijeva apsolutnu odanost i prepuštanje sljedbenika, dok druga zahtijeva samo običnu poslušnost. Na temelju te kategorije on zatim razlikuje tip *karizmatičnog vođe* koji u očima svojih sljedbenika ima gotovo nadnaravne osobine i sposobnosti i kojemu su oni gotovo religiozno odani. Među takve vođe ubrajaju se Krist, Muhamed i drugi.

Na drugome je polu tip *birokratskog vođe* koji svoj položaj zahvaljuje uglavnom mjestu unutar određene birokratske hijerarhije, toliko karakteristične za moderni svijet stroge podjele uloga, funkcija, poslova itd.

Jedan drugi, također stariji autor, W. M. Conway (1915), dao je tipologiju vođa koja se zasniva na tri tipa: (a) vođa koji predstavlja masu iako ga ona nije izabrala (to se donekle poklapa s našim pojmom glavar), (b) vođa koji prisiljava masu da ga slijedi, kao što je to slučaj s velikim političkim demagozima, osvajačima kojekakvih religija i vjerskih sekti, i (c) vođa koji je eksponent mase, tj. on je vodi jer u sebi na neki način ujedinjuje njene želje, nade i interese.

Zanimljivu tipologiju od sedam tipova predložio je K. Young (1945): (a) *Politički je gazda* (engl. boss) »uglavnom produkt modernih demokracija, iako se sličan tip može pojaviti i u drugim oblicima vladavine. On može djelovati na razini grada, okruga ili nacije. Usko je povezan s političkom mašinerijom koja je pod kontrolom određene klike«. (b) *Kompromisar* ili demokratski vođa »djeluje bez uske veze s političkom mašinerijom, iako se može s vremena na vrijeme oslanjati i na određene organizacije. Sklon je kompromisima jer se jedino tako može ći naprijed«. (c) *Funkcionar* ili birokrat »razvija se kako politički sistem postaje sve složeniji i kako se proširuje područje administracije koju sačinjava posebno plaćena grupa osoba bez kojih ne može funkcionirati suvremena uprava... To su pretežno sitni činovnici koji se brinu da se svaki dan odvijaju normalne funkcije vladanja i upravljanja«. (d) *Diplomat* ima kao svoj osnovni zadatak međunarodne odnose, ali se takav tip rukovodioca pojavljuje i između drugih društvenih kategorija, na primjer vlade i privrede itd. (e) *Reformator* nije revolucionar, nego želi izmijeniti svijet miroljubivim sredstvima u skladu sa svojim idejama. »Njegova su mjerenja poduprta snažnim emocijama. Obično je nepodmitljiv i beskompromisan u odnosu na svoje principe. Njegov glavni apel usmjeren je ljudskoj razumnosti, a njegove razrađene verbalne sheme za budućnost ostavljaju malo ili nimalo mjesta za čovjekove emocionalne impulse i navike.« (f) *Agitator* je »ekstremniji od reformatora. Njega također uzbuđuju neki osnovni principi, ali on taj svoj entuzijazam (za razliku od reformatora) lako prenosi i na druge. On je spreman poslužiti se i nasiljem kao sredstvom za ostvarenje svojeg »savršenog svijeta« i — slično kao reformator — lako zanemaruje svakodnevnne poteškoće. Idealizira revolucionarnu promjenu svijeta i sklon je preuveličavanju razlike između starih i novih društvenih institucija. To znači da je on sklon gledati svoj svijet u crno-bijelim tonovima, kao dobro ili kao zlo i nije sklon ponuditi kompromise. Zapravo, on je nesnošljiv prema suprotnim mišljenjima«. (g) *Teoretičar* »stvara sebi logičnu sliku svijeta. Ona može biti idealizirana ili neprijatna, ali teoretičar u svakom slučaju živi u svijetu koji je verbalno konzistentan i kompletno oslikan. On je nepraktičan i nije zainteresiran ni da agitira za svoje gledište ni da ga pokuša pretvoriti u praksu. U određenom smislu možemo političkog teoretičara staviti na suprotnu stranu kontinuuma na čijem se suprotnom ekstremu nalazi politički gazda«.

Piscu ove knjige čini se da bismo razne vrste vođa mogli veoma uspješno klasificirati polazeći od dvije osnovne dimenzije u psihološkojčnosti svakoga vođe: od njegova idejnog i organizacionoga talenta. *Idejni talenat* jest dimenzija pod kojom razumijevamo sposobnost takvog čovjeka da otkriva nove ideje i rješenja za određene probleme ili da uspješno upotrebljava ili modificira stare ideje, dajući im novu snagu i sjaj. Drugu dimenziju nazvali smo *organizacioni*

talenat koji iznačuje sposobnost vođe da stvori takve organizacije i strukture kojima se mogu najuspješnije provesti u život neke stare ili nove ideje, odnosno riješiti neki problemi ili zadaci.

Ako svaku od tih dviju dimenzija dihotomiziramo i povežemo u jednu kontingencijsku tabelu, dobit ćemo četiri osnovna tipa vođa:

Organizacioni talenat			
da		ne	
da	A	C	D
ne	B		

Tip A mogli bismo nazvati »kompletni vođa« jer je to čovjek koji ima i idejni i organizacioni talenat. Najbolji primjer takva vođe bio je u politici V. I. Lenjin koji je bio ne samo ideolog i teoretičar najvišega ranga nego i izuzetno sposoban organizator. U području tehnike mogli bismo tu svrstati T. A. Edisona koji je otkrio ne samo neke izuzetno važne pojave u području elektrotehnike nego je također znao stvoriti i izvršnu proizvodnu organizaciju za realizaciju i komercijalni uspjeh svojih izuma.

Tip B možemo nazvati »idejni vođa« jer se tu radi očnosti koja je snažna i originalna po svojim idejama, ali nema organizacionog talenta potrebnog da svoje ideje ostvari. U sferi politike među takvim idejnim vođama bili su veliki grčki filozofi Platon i Aristotel: obojica su napisali mnoštvo vrijednih rasprava o politici, koje su imale znatna utjecaja na razvoj ljudske misli, ali nijedan nije pokazao organizacioni talenat potreban da ideje provede u djelo. U tehnici, medicini i drugim sličnim područjima među takve idejne vođe spadaju mno-gobrojni znani i neznani pronalazači čije ideje i izume preuzmu (često i ukradu) drugi i na njima stvore sebi ugled, slavu i bogatstvo (sjetimo se samo sudbine naših zemljaka N. Tesle, M. Pupina i drugih).

Tip C predstavlja »organizacionog vođu«, tj. osobu koja nema vlastitih snažnih i izuzetnih ideja, ali zato zna izvanredno mobilizirati i organizirati ljude u provođenju određenih društvenih, tehničkih i drugih zadataka i poslova. U politici je dobar primjer za to Napoleon Bonaparte koji sam nije dao nijednu veliku ili originalnu političku ili socijalnu ideju, ali je znao pokrenuti milijun-ske mase Francuza u beskrajne ratove za ostvarenje svojih mutnih i nezajaž-ljivih ambicija. U tehnici je primjer za to H. Ford I koji nije sam pronasao automobil, ali je, izuzetnim organizacionim talentom, prvi od automobila stvorio sredstvo masovnog prometa. Možda je najlakše uočiti razliku između idejnoga i organizacionog vođe u području nauke i tehnike ako usporedimo A. Einsteinu s R. Oppenheimerom: dok je Einstein učinio jedno od najvećih otkrića u po-vijesti prirodnih nauka i time se svrstao među najveće idejne vođe čovječan-stva, Oppenheimer je, svojim izvanrednim organizacionim talentom, uspio pretvoriti Einsteinove teoretske formule u prvu atomsku bombu (dakako, time ne želimo umanjiti i veliki naučni talenat R. Oppenheimera, no on nije bio odlučan u stvaranju bombe).

Tip D možemo nazvati »slučajni vođa« jer je u takvoj situaciji na vodeće mjesto došao čovjek koji zapravo nema nikakvih uvjeta za vođu. Takve »vođe« susrećemo — u nacionalnim i sličnim uvjetima — najčešće u raznim dinastija-ma — kraljevskim, milijunarskim i drugim — jer tamo, po pravu porijekla,

- | | |
|---|-----|
| 1. H. Schacht, glavni financijski i ekonomski rukovodilac i Hitlerov savjetnik | 143 |
| 2. H. Goering, čovjek broj 2 u »Trećem Reichu« | 138 |
| 3. K. Doenitz, admiral i komandant podmorničkog rata, designirani Hitlerov nasljednik nakon Hitlerove smrti | 138 |
| 4. E. Raeder, admiral, komandant mornarice | 134 |
| 5. H. Frank, glavar okupirane Poljske | 130 |
| 6. B. von Schirach, vođa »Hitler-Jugenda« | 129 |
| 7. J. von Ribbentrop, dugogodišnji ministar vanjskih poslova | 128 |
| 8. W. Keitel, feldmaršal, načelnik Vrhovne komande oružanih snaga (OKW) | 127 |
| 9. A. Speer, rukovodilac ratne industrije | 120 |
| 10. A. Jodl, general i načelnik Generalštaba | 113 |
| 11. R. Hess, nekadašnji Hitlerov zamjenik, poznat po svojem »bijegu« u Englesku | 120 |
| 12. E. Kaltenbrunner, jedan od vrhovnih rukovodilaca »Gestapa« | 113 |

Visina dobivenih kvocijenata inteligencije nesumnjivo govori da je Hitlerova »vrhuška« bila sastavljena od veoma inteligentnih ljudi. To donekle odudara od predodžbe da je Hitler bio okružen šakom »očajnika«, »luđaka« i slično. Zapravo, bila bi to veoma žalosna svjedočba za čitavu antihitlerovsku koaliciju, da je trebala ratovati skoro punih 6 godina kako bi svladala šakicu »luđaka« i »očajnika«. Istinu je, međutim, to da je Hitler bio okružen ekipom veoma inteligentnih suradnika (njegovata je inteligencija bila, vjerojatno, čak i viša od njihove), no svi su oni tu svoju inteligenciju koristili za najmravnije i najnehumanije ciljeve, čiji su vrhunski »domet« bili konclogori i druga mučilišta i gubilišta, u kojima su uništeni životi milijuna ljudi, žena i djece.

Sažimljujući razne studije o inteligenciji vođa, jedan od istaknutih autora u tom području L. S. Hollingworth kaže: »Općenito govoreći, odnos vodstva neće se formirati, ili će se raspasti, ako između vođe i onih koje on vodi postoji razlika veća od oko 30 bodova u kvocijentu inteligencije.«

Ambicioznost (upornost, inicijativnost) bila je također među često istraživanim crtama ličnosti. Tako su, ispitujući studente-vođe i studente-sljedbenike, N. Hanawalt, C. Hamilton i M. Morris (1943) utvrdili značajnu pozitivnu korelaciju od 0,70 između vodstva i ambicioznosti. Zanimljiviji je, međutim, rad W. E. Henryja (1949) jer je on ispitivao mnogo realnije, naime visoke rukovodioce u američkim privrednim kompanijama. On utvrđuje da je karakteristika tih ljudi izrazito velika ambicioznost, odlučnost, želja za napredovanjem u društvenoj hijerarhiji itd.

Introvertiranost-ekstrovertiranost je crta ličnosti koja je, sasvim prirodno, također morala privući pažnju istraživača. Međutim, rezultati nisu sasvim jednoznačni jer ponekad introvertiranost, a ponekad ekstrovertiranost pokazuju veću povezanost s vodstvom. U jednoj od prvih studija te crte ličnosti, koja je provedena na djeci, F. Goodenough (1930) je utvrdila pozitivnu korelaciju od 0,59 između ekstrovertiranosti i vodstva. Međutim, krajem tridesetih godina i kasnije autori nalaze različite rezultate; najčešće izgleda da zapravo ta crta ličnosti nije bitno povezana s vodstvom.

Najzanimljiviji su s tim u vezi rezultati R. B. Cattella i G. Sticea (1953) koji su utvrdili da nema razlike u stupnju introvertiranosti između vođa i nevođa, kad se vodstvo definira kao ukupan udio u aktivnosti grupe. Ako se, međutim,

dolaze često na vodeće mjesto oni koji za takav položaj nemaju nikakvih subjektivnih kvaliteta. Međutim, takve se »vođe« ili ubrzo uklanjaju ili, što je češći slučaj, potiskuju od neke sposobnije ličnosti, koja preuzima stvarno vodstvo, ostavljajući eventualno »slučajnog vođu« kao »ukrasnu figuru« (za to je veoma dobar primjer odnos između B. Mussolinija i tadašnjeg talijanskog kralja Vittoria Emanuela od propasti fašizma u Italiji 1943. godine).

b) Crte ličnosti — Osim tipoloških pristupa proučavanju vođa i rukovodilaca postoji — kao i u drugim područjima individualne psihologije — i više analitički pristup koji je zasnovan na crtama ličnosti. C. Bird (1940) sazeo je 20 psiholoških studija koje su usmjerene na otkrivanje specifičnih crta ličnosti vođa i utvrdio da je u tim studijama bilo istraživano nimalo manje nego 79 raznih crta ličnosti. Međutim, od toga broja samo je 25 crta bilo spomenuto u više od jedne studije. Već sama ta činjenica govori koliko je traženje crta ličnosti, koje bi bile karakteristične za vođe, složen posao, ali istovremeno govori i to da postoji prilična zbrka oko samoga pojma crte ličnosti u raznih istraživača. No pogledajmo ipak neke od takvih studija.

Inteligencija je bila među najčešće istraživanim crtama ličnosti, što nije nimalo čudno s obzirom na izuzetno značenje koje ta osobina ima u svim ljudskim poslovima. Tako je već 1915. godine E. Webb (1915) ispitivao korelaciju između inteligencije i rukovodećeg statusa u studenata i našao da ona postoji u onim aktivnostima u kojima je važno znanje i intelektualna sprema, a nije važno u pretežno mehaničkim, praktičnim i rutinskim poslovima. Do sličnih rezultata došli su i drugi autori.

Zanimljiva je s tim u vezi i studija C. M. Coxa (1926) koji je zajedno s L. M. Termanom pokušao rekonstruirati kvocijente inteligencije 300 genijalnih osoba iz bliže i dalje prošlosti. Iako takve studije iz psihologije arheologije (tj. zasnovane na historijskim, biografskim, autobiografskim i sličnim podacima) nisu sasvim pouzdane, vrijedi pogledati neke od Coxovih rezultata. Tako on daje N. Koperniku QI 105, Cromwellu 110, Lincolnu i Washingtonu 125, Leonardu da Vinci, Napoleonu i Darwinu 135, a najviše ocjenjuje Goethea sa 186 i J. S. Milla sa 190 poena.

Govoreći o Coxovim i sličnim radovima, L. Terman smatra da proučavanje velikih vođa iz prošlosti pokazuje da razlika između njih i njihovih sljedbenika mora biti s obzirom na inteligenciju u korist vođa, ali ne smije biti prevelika. Naime — po njegovu mišljenju — razlika u inteligenciji veća od 1,5 do 2,0 standardne devijacije dovodi do toga da takvi pojedinci napuštaju ulogu političkih rukovodilaca i postaju vođe u kulturi, filozofiji i slično. Terman također smatra da previše inteligentni pojedinci ne uspijevaju u pravilu kao političke vođe i zbog toga što su njihovi interesi i sistem vrednota u tome slučaju predaleko od interesa i vrednota masa. Stoga inteligentne vođe — iako doduše ostvaruju bolju vladavinu — ipak nisu u masama naročito omiljene. Te mase više vole, čini se, da ih vođe, makar i rdavo, manje inteligentne vođe, ali koje zato mogu bolje shvatiti te su im zato bliže i neposrednije.

Jedan od najegzaktnijih i najzanimljivijih pokušaja da se izmjeri stupanj inteligencije modernih rukovodilaca vezan je za poznati nürmberški proces ratnim zločincima nakon drugog svjetskog rata. U toku toga procesa, naime, američki sudski psiholog G. M. Gilbert (1947) izmjerio je psihološkim testovima inteligenciju uhapšenih nacističkih glavešina. Rezultati koje je dobio iz gledali su ovako:

kao kriterij vodstva uzme biranje od članova grupe (neka vrsta sociometrijske tehnike), pojavljuje se, doduše mala, ali ipak pozitivna korelacija između vodstva i ekstrovertiranosti. Ako se, pak, kao kriterij uzme stvarni izbor za rukovodioca između vodstva i ekstrovertiranosti postaje visoko pozitivna. Kao što autori ističu, možda ti podaci govore zapravo o tome da ekstrovertirani postaju formalno priznate pa čak i izabrane vođe, ali su prave vođe »iza kulisa« (»stive eminencije«) zapravo introvertirane!

c) *Fizičke osobine vođa* — Među zanimljive pokušaje da se otkriju specifične osobine vođa i rukovodilaca spadaju i pokušaji koji idu za tim da provjere eventualnu povezanost između neke fizičke osobine ljudi — visine, težine i sl. — i njihove »spobnosti za vodstvo«. Jedan od prvih radova te vrste potječe još iz 1915. godine i povezan je s imenom E. G. Govina (1915). On je imao uzorak rukovodećih ljudi iz raznih profesija i mjerio je njihovu visinu i težinu. Našao je da su njegovi najviši (blizu 6 stopa = 183 cm) i najteži (blizu 200 funti = 90,6 kg) rukovodioci bili poslovođe među čistačima ulica i šefovi policije. Među najnižima (između 168 i 175 cm) i najlakšima (70 do 77 kg) našao je: muzičare, psihologe, izdavače i sindikalne organizatore. Prema tome, nema prave veze između tih elementarnih fizičkih osobina i vodstva, a do sličnih zaključaka došli su i drugi kasniji autori.

d) *Socioekonomski status* — Osim psiholoških osobina vođa znatnu pažnju istraživača privukle su i njihove sociološke osobine, prije svega njihovo socijalno porijeklo, obrazovanje i sl. U već spomenutoj studiji C. M. Coxa (1926) utvrđeno je da 52% eminentnih ljudi i žena dolazi iz porodica plemića ili visokobrazovanih krugova, daljih 29% iz velikog poslovnog svijeta i poluprofesionarnih krugova itd. Svega 5% takvih ljudi vodi svoje porijeklo od nekvalificiranih ili polukvalificiranih radnika. H. J. Laski (1932) analizirao je socijalno porijeklo 306 britanskih ministara između 1801. i 1924. godine i utvrdio da ih je preko 60% bilo aristokratskog porijekla. J. Davis (1930) analizirao je socijalno porijeklo 163 istaknuta rukovodioca u SSSR-u i utvrdio da je većina njih bila iz porodica intelektualaca i slobodnih zvanja, a svega 19% iz redova seljaštva, iako je seljaštvo predstavljalo oko 80% stanovništva tadašnjeg Sovjetskog Saveza.

Za nas će, međutim, biti veoma zanimljivo pogledati neke podatke o socioekonomskom porijeklu vodećih ljudi u našoj zemlji. Ti podaci, kao i mnogi drugi, prikupljeni su u toku velikog istraživanja što je bilo provedeno 1967. godine u okviru projekta »Stvaraoči javnoga mišljenja u Jugoslaviji«. Bio je uzet uzorak vodećih i istaknutih ljudi iz šest glavnih sektora društvene aktivnosti u nas: 1. društveno-političke organizacije — SK, sindikati itd., 2. zakonodavstvo — Savezna skupština i sl., 3. vrhovi savezne administracije, 4. privreda — velika poduzeća, Savezna komora i sl., 5. sredstva masovnih komunikacija, 6. intelektualci — učenjaci, kulturni stvaraoci itd. Svi odabrani ispitanici bili su planski intervjuirani te je tako dobiven niz podataka o njima, uz ostale i podaci o njihovu socioekonomskom porijeklu. U svojem radu, zasnovanom na spomenutom istraživanju, V. Popović (1973) je posebno obradila socijalno porijeklo tih pripadnika jugoslovenske društvene »elite«. Dio njenih rezultata iznesen je u ovoj tabeli:

	1	2	3
	Djedovi SFRJ	Očevi SFRJ	Očevi Kraljevina Jugoslavija
Radnici	27	34	1
Seljaci	51	22	14
Ostali	22	43	85
	100%	100%	100%

U koloni 1. navedeno je (u postocima) zanimanje djedova sadašnjih jugoslovenskih vođa, a u koloni 2. zanimanje njihovih očeva. U koloni 3, međutim, prikazani su odgovarajući postoci za pripadnike rukovodeće skupine u Kraljevini Jugoslaviji (ministri u vladama i drugi visoki funkcionari iz toga vremena).

Usporedba kolone 1. i 2. pokazuje da su djedovi sadašnje generacije »vođa« bili pretežno seljaci, dok među njihovim očevima prevladavaju »ostali« — to su u prvome redu razni službenici, obrtnici, slobodne profesije i drugi slojevi gradskog stanovništva. Taj pomak od seljačkog porijekla djedova do pretežno neselečkog porijekla očeva odražava društvene promjene koje su se dogodile u jugoslovenskim zemljama prije i nakon prvog svjetskoga rata.

Međutim, daleko je zanimljivija usporedba kolona 2. i 3. naše tabele, tj. socijalnog porijekla vodećih »elita« u staroj i novoj Jugoslaviji. Već na prvi pogled vidimo svu dubinu revolucionarnih promjena koje su se dogodile u toku revolucije, jer je ogromno porastao broj »vođa« radničkog porijekla i nešto manje seljačkog porijekla, a znatno opao broj vođa iz redova sitne i krupne buržoazije. To jasno pokazuje da su na kormilo novoga društva došli predstavnici onih društvenih klasa i slojeva koji su bili historijski i društveno najviše zainteresirani za rušenje kapitalističkog sistema i izgradnju socijalizma u Jugoslaviji.

U analizi nekih drugih podataka, dobivenih u istome istraživanju, B. Denić (1973) je utvrdio da je »zauzimanje mjesta« u sadašnjoj jugoslovenskoj »eliti« najviše povezano s dva obilježja: s dužinom partijskog staža u SKJ (odnosno KPJ) i s položajem u partijskoj hijerarhiji pri koncu rata. Što je netko imao dužji partijski staž i što je zauzimao viši položaj u partijskoj hijerarhiji (između ta dva obilježja postoji također viška korelacija), tim je za njega veća vjerojatnost da se nađe u nekom od dijelova poslijeratne jugoslovenske »elite«. Otuda među njenim pripadnicima čitavih 24% čine oni koji su u Komunističku partiju Jugoslavije stupili do kraja 1941, a daljih 28% oni koji su stupili do kraja 1944. godine, što čini ukupno 52% članova »elite« koji su bili pripadnici predratne ili ratne generacije jugoslovenskih revolucionara. Denić ističe s time u vezi još jednu zanimljivu činjenicu, naime da pripadnici te generacije pripadaju najčešće političkim sektorima sadašnje elite, a relativno je malo onih koji se nalaze u više profesionalnim sektorima. Tako je, na primjer, među rukovodiocima Saveza komunista 92% onih koji su u SKJ stupili prije 1944. godine, dok je među vrhunskim privrednim rukovodiocima takvih bilo svega 23%, u prosvjeti i kulturi 30% itd.

kušajte!

Upitnik dilema po izboru

odjenje ove vježbe potrebno vam je četvero ili petero prijatelja. Prvo, kopirajte upitnik u tablici ispod i dajte od prijatelja da ga sam ispuni, bez razgovora s drugima. Nemojte reći prijateljima da će kasnije raspravljati s drugima. Zatim ih okupite i zamolite da rasprave o dilemi te donesu jednoglasnu odluku. Trebaju pokušati žanje, tako da se svaki član grupe barem djelomično slaže s konačnom odlukom. Naposljetku usporedite pojedince (koje su donijeli sami) s grupnom odlukom. Tko je u prosjeku donio rizičniju odluku: pojedinci odlučuju li grupa?

je u tekstu navedeno, u problemima poput ovih grupe obično donose rizičnije odluke nego pojedinci. Primjerom su istraživanju pojedinci preporučili da šahist izvede rizični potez samo ako je vjerojatnost uspjeha barem 10%, ali su nakon rasprave o problemu s ostatkom grupe preporučili da šahist izvede potez čak i ako je vjerojatnost uspjeha samo 10%. Jeste li dobili iste rezultate? Zašto jeste ili niste? Ako je grupa donijela rizičniju odluku, može reći mjeri pripisati objašnjenju temeljenom na uvjerljivim argumentima, objašnjenju temeljenom na socijalnoj ili je oboje točno?

dilema pri izboru

sirani sudionik u nacionalnom šahovskom turniru igra prvu igru protiv visoko favoriziranog protivnika te bira pokušati izvesti zavaravajući, ali rizičan potez koji, ako se pokaže uspješnim, može dovesti do brze pobjede ili, kaže neuspješnim, do sigurnog poraza. Molimo Vas, naznačite najnižu vjerojatnost uspjeha koju smatrate prikladnom kako biste šahistu preporučili da izvede rizični potez.

- vjerojatnost uspjeha 1 naprama 10
- vjerojatnost uspjeha 3 naprama 10
- vjerojatnost uspjeha 5 naprama 10
- vjerojatnost uspjeha 7 naprama 10
- vjerojatnost uspjeha 9 naprama 10
- ne bih preporučio riskiranje

(Wallach, Kogan i Bem, 1962). Nalazi poput ovih postali su poznati pod nazivom *problem prena rizičnosti*. Međutim, kasnija su istraživanja jasno pokazala da priča ne završava s takvim pomacima. Pokazalo se da grupe obično donose odluke koje su ekstremnije u onom smjeru u kojem se kreću početna stajališta pojedinca, koja su u slučaju šahovskog problema bila rizična. Što bi se dogodilo da su ljudi u početku bili skloni oprezu? U takvim slučajevima, grupe obično donose još opreznije odluke nego pojedinci.

Razmotrite sljedeći problem: Roger, mladi oženjeni muškarac s dvoje djece, ima siguran, ali slabo plaćen posao i nema uštedevine. Netko mu daje savjet o dionicama čija će se vrijednost utrostručiti ako novi proizvod te kompanije bude uspješan, ali će opasti ako novi proizvod ne uspije. Treba li Roger prodati svoju policu životnog osiguranja i uložiti u kompaniju? U ovom slučaju većina ljudi odabire siguran slijed događaja: Roger treba kupiti dionice jedino ako je sigurno da će novi proizvod uspijeti. Nakon rasprave u grupi, ljudi postaju još oprezniji te odlučuju da vjerojatnost uspjeha novog proizvoda treba biti gotovo 100% da bi Rogeru preporučili da kupi dionice kompanije.

Sklonost grupe prema donošenju odluka koje su ekstremnije od početnih stajališta članova – rizičnije ako su osobe početno sklone riziku, a opreznije ako su osobe početno sklone oprezu – poznata je pod nazivom **grupna polarizacija** (Brown, 1965; Friedkin, 1999; Myers i Aronson, 1972; Teger i Pruitt, 1967). Dva su glavna uzroka javljanja grupne polarizacije. Prema objašnjenju temeljenom na uvjerljivim argumentima, svi pojedinci u grupu donose skup argumentata koji podržavaju njihovu početnu preporuku, pri čemu neke od njih drugi pojedinci nisu razmotrili. Primjerice, jedina osoba može naglašavati da je unovčavanje police životnog osiguranja nepravedan rizik za Rogerovu djecu ako on prerano umre. Druga osoba možda nije razmo-

blarizacija - rupa prema donoska koje su ekstremne početnih stajališta

trila ovu mogućnost te i ona postaje opreznija. Eugene Burnstein i Amiram Vinokur (1977) proveli su niz istraživanja koja potvrđuju ovo objašnjenje grupne polarizacije, prema kojem svaki član iznosi argumente koje ostali članovi nisu razmotrili (Burnstein i Sentis, 1981).

Prema objašnjenju temeljenom na socijalnoj usporedbi, ljudi pri raspravi o određenom pitanju u grupi prvo provjeravaju što ostali misle. Što grupa preferira – rizičnost ili oprez? Kako bi se sviđjeli drugima, ljudi zauzimaju stajalište slično stajalištima ostalih, ali malo ekstremnije. Na taj način pojedinac podržava grupne vrijednosti i predstavlja se u pozitivnom svjetlu, kao osoba koja je u predstazi i koja je zadivljujući misliac. I objašnjenja temeljena na uvjerljivim argumentima i objašnjenja temeljena na socijalnoj usporedbi dobila su potvrdu (Blaskovich, Ginsburg i Veach, 1975; Brown, 1986; Isenberg, 1986; Zuber, Crott i Werner, 1992).

Teorija kulturalnih vrijednosti Iako se grupna polarizacija može odvijati u oba smjera, Roger Brown (1965) smatra da, relativno govoreći, Amerikanci više cijene rizik nego oprez. U svojoj teoriji kulturalnih vrijednosti, Brown navodi da američka kultura, temeljena na kapitalističkom gospodarskom sustavu, zahtijeva spremnost na preuzimanje rizika i isprobavanje novih pristupa. U usporedbi s tim, druge kulture dominantno vrijednost pripisuju oprezu – relativno visokom stupnju opreza i konzervativizma. Dakle, pretpostavka temeljena na teoriji kulturalnih vrijednosti je da će u nekim kulturama vjerojatno postojati veća sklonost pokazivanju pomaka prema rizičnosti, dok će u drugima postojati veća sklonost pokazivanju pomaka prema oprezu.

U prilog Brownovoj teoriji govore istraživanja koja pokazuju da Amerikanci pozitivnije percipiraju ljude koji riskiraju nego ljude koji odluke donose oprežno (Madaras i Bem, 1968), rizičnije alternative procjenjuju poželjnijima nego opreznije (Lamm, Schauder i Trommsdorff, 1971) i vjeruju da su osobe vrlo sklone rizicima sposobnije od osoba koje oprežno biraju među alternativama (Jellison i Riskind, 1970). Dakle, čini se da je rizik cijeljen u Sjedinjenim Državama. U usporedbi s tim, dva međukulturalna istraživanja pružila su dokaze za opću kulturalnu vrijednost opreza u afričkim zemljama. U Ugandi i Liberiji, grupe su na CDQ-u obično donosile opreznije odluke nego pojedini članovi samostalno te sudionici istraživanja sa Zapada (Carlson i Davis, 1971; Gologor, 1977). Dakle, kada se pojavi grupna rasprava, ona potiče kulturalne vrijednosti koje prevladavaju u društvu. Primjerice, grupna polarizacija prema oprezu javlja se kada pojedinci shvate da nisu jednako oprezni kao ostali članovi grupe te kada se u njihovoj kulturi cijeni oprez.

Vodstvo u grupama

Ključno pitanje koje još nismo razmotrili je uloga vođe u grupnom donošenju odluka. Psiholozi, povjesničari i politolozi već se duže vrijeme bave pitanjem što čini dobrog vođu (Bass, 1990, 1997; Billsberry, 1996; Burns, 1978; Chermers, 2000; Fiedler, 1967; Hollander, 1985; Klenke, 1996; Simonton, 1987). Jedan od najpoznatijih odgovora na ovo pitanje je **teorija velikih ljudi**, prema kojoj osobe dobrim vođom čine određene ključne osobine ličnosti, neovisno o prirodnoj situaciji s kojom se vođa suočava.

Ako je teorija velikih ljudi ispravna, trebali bismo moći izdvojiti ključne aspekte ličnosti koje nekoga čine dobrim vođom. Je li to kombinacija inteligencije, karizme i hrabrosti? Je li bolje biti introvertiran ili ekstravertiran? Trebamo li u smjesu dodati i žličicu bezobzornosti, kao što je 1513. godine predložio Niccolò Machiavelli, u svojoj poznatoj raspravi o vodstvu *Vodaa*? Ili su najbolje vođe vrlo moralni ljudi?

Vodstvo i ličnost Odnosi između specifičnih osobina ličnosti i vodstva sažeto su prikazani u tekstu koji prati slike na sljedećoj stranici. Pronadene su neke umjerenije povezanosti; primjerice, vođe su obično donekle inteligentnije od osoba koje nisu vođe,

Teorija velikih ljudi - teorija prema kojoj osobu dobrim vođom čine određene ključne osobine ličnosti, neovisno o situaciji.

u većoj su mjeri vodene željom za moći, karizmatičnije su, socijalno vjestije, prilagodljivije i fleksibilnije te pokazuju veći stupanj povjerenja u vlastite sposobnosti vođenja (Albright i Forziati, 1995; Chemers, Watson i May, 2000; Hogan, Curphy i Horgan, 1994; House, Spangler i Woycke, 1991; Whitney, Sagrestano i Maslach, 1994; Zaccaro, Foti i Kenny, 1991). Međutim, ono što je iz šazetka najuočljivije jest odustvo snažne povezanosti. Iznenadujuće mali broj osobina ličnosti korelira s učinkovitošću vođenja, a veze koje su pronađene obično su umjerenе. Primjerice, Dean Simon (1987, 1992) prikupio je podatke o stotinu osobnih obilježja svih američkih predsjednika, poput njihovog podrijetla, obrazovnih iskustava, zanimanja i osobina ličnosti. Među ovim varijablama samo su tri, visina, veličina obitelji i broj knjiga koje je predsjednik objavio prije preuzimanja dužnosti, korelirale s time koliko je predsjednik bio učinkovit za vrijeme mandata (prema ocjeni povjesničara). Preostalih devetdeset i sedam obilježja, uključujući i osobine ličnosti, uopće nije bilo povezano s učinkovitošću vođenja.

Vodstvo: Prava osoba u pravoj situaciji Kao što do sada nesumnjivo znate, jedno od najvažnijih načela socijalne psihologije jest razumijevanje socijalnog ponašanja te stoga nije dovoljno razmatrati samo osobine ličnosti. Moramo uzeti u obzir i socijalnu situaciju. Neuspjeh teorije velikih ljudi ne znači da osobine ličnosti nisu važne za dobro vođenje. Umjesto toga, kao dobri socijalni psiholozi, moramo razmotriti i priručnu vođu i situaciju u kojoj se vođenje odvija. Ovakav pogled na vođenje pretpostavlja da nije dovoljno biti velika osoba: morate biti prava osoba u pravo vrijeme u pravoj situaciji.

Primjerice, poslovni vođa može biti vrlo uspješan u nekim situacijama, ali ne i u nekim drugim. Razmotrite slučaj Stevea Jobsa, koji je u 21. godini sa Stephenom Wozniakom osnovao računalnu tvrtku «Apple». Jobs je bio sve, samo ne menadžerski tip korporacijskog vođe. Kao sudionik kontrakulture 1960-ih, okrenuo se računalima tek nakon eksperimentiranja s LSD-om, putovanja po Indiji i života u komuni. U vrijeme kada nije bilo osobnih računala, Jobsov neortodokсни stil bio je prikladan za pokretanje nove industrije. Unutar pet godina postao je vođa tvrtke vrijedne bilijun dolara. Međutim, Jobsov neortodokсни stil nije bio primjeren detaljima vođenja velike korporacije na natjecateljskom tržištu. «Apple» je počeo gubiti u natjecanju s drugim tvrtkama te je 1985. godine John Sculley, čovjek kojeg je Jobs sam uposlio da vodi tvrtku, prisilio Jobsa da napusti «Apple» (Patton, 1989). Zanimljivo je da se desetljeće kasnije tvrtka «Apple» suočila s istim tehnološkim izazovima s kojima se suočavala na početku, pri čemu je trebala prilagoditi operativne sustave svojih Macintosh računala i ponovno osvojiti udio na tržištu. Koga je «Apple» zaposlio da svlada taj novi izazov? Stevea Jobsa, naravno (Markoff, 1996).

Nekoliko teorija vođenja usmjerava se na obilježja vođe, njegovih sjedbenika i na situaciju (npr. Dansereau, Graen i Haga, 1975; Dienesch i Liden, 1986; Hollander, 1958; House, 1971; Vroom i Yetton, 1973). Najpoznatija teorija ovog tipa je **konfingencijska teorija vođenja** Freda Fiedlera (1967, 1978), koja pretpostavlja da učinkovitost vođenja ovisi o tome u kojoj je mjeri vođa usmjeren na zadatak ili usmjeren na odnose te o stupnju kontrole i utjecaja koje vođa ima nad grupom. Fiedlerova prva pretpostavka je da postoje dvije vrste vođa, usmjereni na zadatak i usmjereni na odnose. Vođa **usmjeren na zadatak** više je usmjeren na obavljanje zadatka negoli na osjećaje i odnose među zaposlenicima. Vođa **usmjeren na odnose** primarno brine o osjećajima i odnosima među zaposlenicima.

ostoji povijest, samo biografije.
alph Waldo Emerson

cijska teorija

ma kojoj učinkov-
znija ovisi o tome
mjeri vođa usmje-
atak ili usmjeren
te o stupnju kon-
aja koje vođa ima
m.

ijeren na zadatak -
je više usmjeren na
zadatak negoli na
odnose među za-
na.

ijeren na odnose -
primarno brine o
a i odnosima među
cima.



Inteligencija

Ruth Bader Ginsburg, sutkinja Vrhovnog suda SAD-a



Moralnost

Viktorija, kraljica Velike Britanije



Motivacija

Muammar al-Qaddafi, libijski predsjednik



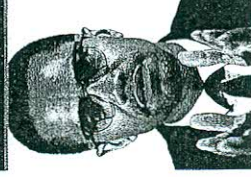
Veličina obitelji

Franklin Delano Roosevelt, trideset i drugi predsjednik SAD-a



Visina

Abraham Lincoln, šesnaesti predsjednik SAD-a



Osobine ličnosti

Malcolm X, svećenik islamske nacije

Postoji umjeren, ali pozitivna povezanost između inteligencije i učinkovitosti vođenja (Simonton, 1985; Stogdill, 1974). Suktinja Ginsburg je diplomirala prva u svojoj generaciji na Kolumbijskom studiju prava te je imala uspješnu karijeru kao odvjetnica i suktinja. Predsjednik Clinton ju je 1993. godine imenovao u Vrhovni sud.

Pregled povijesnih zapisa je pokazao da su u uzorku od 600 vladara najvažnijima postali oni koji su bili ili vrlo moralni ili vrlo nemoralni (Simonton, 1984). Ovo pokazuje da postoje dva puta do slave: posjedovanje istaknutih moralnih vrlina ili makijavelističke snalazljivosti. Engleska kraljica Viktorija simbol je moralne prikladnosti i uglađenog ponašanja, do te mjere da je njezino ime postalo sinonim za samokontrolu, ljubavnost i uglađenost.

Vođe koji imaju naglašen motiv za moći (samousmjeravanje, zabrinutost za položaj, višak energije), imaju donekle veću vjerojatnost da će biti učinkoviti (McClelland, 1975; Sorrentino i Field, 1986; Winter, 1987). Općenito se smatra da je poručnik Qaddafi vođa koji ima visoku potrebu za moći. Uspio je dugi niz godina ostati vođa Libije, iako je njegova učinkovitost posve drugo pitanje.

Povjesničari procjenjuju da je veća vjerojatnost da će velikim vođama postati američki predsjednici koji potječu iz malih obitelji (Simonton, 1987). Predsjednik Franklin Roosevelt, kojeg se općenito smatra jednim od najboljih američkih predsjednika, bio je jedino dijete.

Postoji umjeren korelacija između muskarčeve visine i vjerojatnosti da će on postati vođa grupe (Stogdill, 1974). U Sjedinjenim Državama, viši kandidat odnio je pobjedu na svim predsjedničkim izborima, osim u dva slučaja: Richard Nixon protiv Georgea McGoverna 1972. godine i Jimmy Carter protiv Geralda Forda 1976. godine. Al Gore viši je od Georgea W. Busha te je 2000. godine osvojio više glasova za popularnost. Međutim, izgubio je izbore nakon jednomjesečne rasprave oko toga tko je pridobio glasače Floride. Jednom kada stupe na funkciju, visoki će predsjednici, poput Abrahama Lincolna, prema procjeni povjesničara, vjerojatno biti bolji vođe (Simonton, 1987, 1992).

Naglašena karizma vjerojatno je pomogla Malcomu X da se usigne na mjesto vođe islamske nacije. Međutim, iznenadujuće je malo dokaza da su osobine poput karizme, dominantnosti i samopouzdanja prediktivne za to tko će postati vođa.

Vodstvo i osobine ličnosti

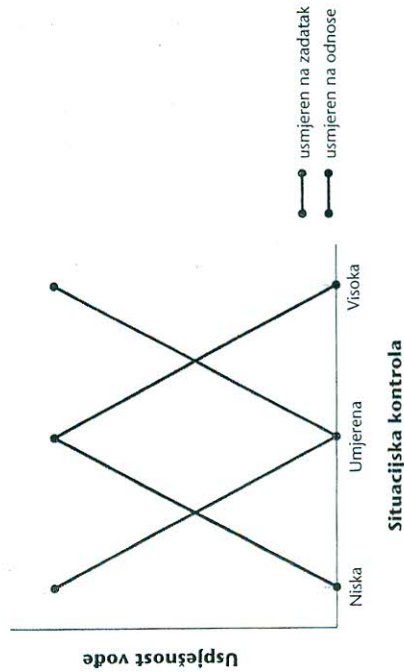
Pronađena je umjeren povezanost između ovih obilježja i uspješnosti vođenja, ali je općenito teško predvidjeti koliko će netko biti dobar vođa samo na temelju osobina ličnosti.

Osnovna je postavka Fiedlerove kontingencijske teorije da nitu jedan tip vode nije uvijek učinkovitiji od ostalih; to ovisi o situaciji – preciznije, o stupnju kontrole i utjecaja koje voda ima u grupi. U takozvanim visoko kontroliranim radnim situacijama, voda ima izvrsne međuljudske odnose s podređenima, njegov položaj u organizaciji jasno se percipira kao moćan, a posao koji grupa treba obaviti je strukturiran i dobro definiran. U nisko kontroliranim radnim situacijama vrijedi suprotno – voda ima slabe odnose s podređenima, a posao koji je potrebno obaviti nije jasno definiran. Kao što je prikazano na slici 9.6, vode usmjerene na zadatak najučinkovitije su u vrlo visoko ili vrlo nisko kontroliranim situacijama. Kada je situacijska kontrola vrlo visoka, ljudi su sretni, sve teče glatko i nema potrebe za brigom o osjećajima i odnosima među ljudima. Najviše će postići vođa koji pažnju obraća samo na zadatak. Kada je situacijska kontrola vrlo niska, vođa usmjeren na zadatak najbolji je u preuzimanju kontrole i uvođenju reda u zbunjujuće i slabo definirano radno okruženje. Međutim, vode usmjerene na odnose najučinkovitije su u situacijama u kojima je kontrola umjerena. U ovim uvjetima kotači se okreću prilično glatko, ali je potrebno obratiti pažnju na škripu izazvanu slabim odnosima i povrijeđenim osjećajima. Najuspješniji će biti vođa koji uspije ublažiti takve osjećaje.

Fiedlerova je kontingencijska teorija provjeravana na brojnim grupama vođa, uključujući poslovne menadžere, voditelje koledža, vojne dužnosnike i upravitelje pošta. Ova istraživanja općenito su podržala teoriju, potvrđujući obrazac prikazan na slici 9.6 (Chemers, 2000; Peters, Hartke i Pohlmann, 1985; Schriesheim, Tepper i Truitt, 1994; Strube i Garcia, 1981; Van Vugt i DeCremer, 1999).

Spol i vođenje Jesu li vas opisi tipova vođa usmjerenih na zadatak i vođa usmjerenih na odnose podsjeli na nekoga? Budite iskreni: je li vam se učinilo da je vjerojatnije da će muškarci biti usmjereni na zadatak, a žene usmjerene na odnose? Ako jest, u velikom ste društvu: mnoštvo je stereotipa o stilovima vođenja muškaraca i žena. Smatra se da žene više brinu o osjećajima svojih suradnika, da imaju razvijenije međuljudske vještine nego muškarci i da su stoga više usmjerene na odnose. Muškarce se obično opisuje kao makijavelističke vođe sklone kontroliranju, koji nitu ne primjećuju da njihovi suradnici imaju osjećaje, a kamoli da brinu o tim osjećajima (Deaux i LaFrance, 1998; Klenke, 1996). Ima li imalo istine u ovim stereotipima?

Fiedlerova kontingencijska teorija vođenja prema Fiedleru, vođe su usmjerene na zadatak ili na odnose. Kada je situacijska kontrola visoka ili niska, dok su vođe usmjerene na odnose, najučinkovitije su u situacijama s visokom ili niskom situacijskom kontrolom.



Kako bi to otkrili, Alice Eagly i suradnici pregledali su stotine istraživanja da odgovore na pitanje o stilovima vođenja žena nasuprot muškaraca (Carli i Eagly, 1999; Eagly i Johnson, 1990; Eagly i Karau, 1991; Eagly, Karau i Makhijani, 1995; Eagly, Makhijani i Klonsky, 1992). Otkrili su da, sukladno stereotipima, žene obično vode demokratski i klonski, vjerojatno stoga jer žene imaju razvijenije međuljudske vještine, što im pri donošenju odluka omogućuje traženje ulaznih podataka od članova grupe i vješto zadržavanje takvih ulaznih podataka kada je to potrebno (Eagly i Johnson, 1990).

Znači li to da su žene bolje vođe nego muškarci? Kao što možemo očekivati prema kontingencijskoj teoriji vođenja, to ovisi o situaciji. Alice Eagly, Steven Karau i Mona Makhijani (1995) pokazali su da su žene obično bolje vođe (mjereno objektivnim mjerama uratka i procjenama suradnika) u poslovima koji zahtijevaju međuljudske vještine, kao što su poslovi u obrazovnom okruženju. Muškarci su bolje vođe u poslovima koji zahtijevaju sposobnost usmjerenosti i kontroliranja ljudi, kao što su poslovi u vojsci.

Međutim, kako ne bismo pridali prevelik značaj ovim nalazima, moramo uvesti neke mjere opreza. Kao prvo, razlike nisu velike. Brojne žene sposobne su usvojiti «muški» stil vođenja, osobito ako posao to zahtijeva (Eagly i Johnson, 1990). A brojni muškarci imaju dobre međuljudske vještine. Nadalje, sva istraživanja učinkovitosti vođenja zamagljena su sljedećim problemom: odražavaju li rezultati stvarne razlike u sposobnostima ili stereotipi ljudi o vodi? Primjerice, ako se ženu doživljava kao lošijeg vođu nego muškarca, je li to zbog toga što je ona stvarno lošiji vođa ili zbog toga što njezini suradnici primjenjuju različit mjerila za mjerenje njezinog uratka?

Stara poslovica kaže da žene, zbog spolne diskriminacije, moraju biti «dvaput bolje od muškaraca» kako bi napredovale. Nažalost, čini se da postoje razlike u načinu vođenja ženskih i muških vođa (Biernat, Crandall, Young, Kobryniewicz i Halpin, 1998). Ako je stil vođenja žene stereotipno «muški» te je ona autokratska, sklona šefovanju i usmjeren na zadatak, procjenjuje ju se negativnije negoli muškarce koji imaju isti stil (Eagly i sur., 1992). Ovo je osobito slučaj ako procjenu vrše muškarci. Primjerice, Doré Butler i Florence Geis (1990) uputili su muške i ženske pomoćnike da preuzmu uloge vođa u grupama studenata koje su pokušavale riješiti poslovni problem. Muški i ženski vođe bili su asertivni, ali suradljivi, upravljajući grupnom raspravom. Kako su ostali članovi grupe reagirali na asertivne vođe? Rezultati su bili ošabrujući. Grupa je reagirala povoljno kada je muškarac preuzeo vlast u grupi i ponašao se asertivno. Kada se žena ponašala na isti način, članovi grupe reagirali su znatno negativnije, osobito muškarci. Čini se da se većina muškaraca ne osjeća ugodno među ženama koje primjenjuju iste metode vođenja koje tipično koriste muškarci.

Sukob i suradnja

Upravo smo razmotrili kako ljudi rade zajedno da bi donijeli odluku. U ovim situacijama članovi grupe imaju zajednički cilj. Međutim, ljudi često imaju neusklađene ciljeve, što dovodi do sukoba među njima. Ovo može biti slučaj između dva pojedinca, kao što su ljubavni partneri koji se ne mogu složiti oko toga tko bi trebao očistiti kuhinju, ili dvije grupe, kao što su sindikat i uprava organizacije koji se ne mogu složiti oko plaća i uvjeta rada. Ovo može biti slučaj i između dva naroda, kao što je dugotrajni sukob između Izraela i njegovih arapskih susjeda ili između Srba, Hrvata i Muslimana u bivšoj Jugoslaviji. Prihka za međuljudski sukob javlja se kad god je dvoje ili više ljudi u interakciji. Sigmund Freud (1930) otišao je tako daleko da je smatrao sukob nešto suzbježnom popratnom pojavom civilizacije, jer se ciljevi i potrebe pojedinaca često sukobljavaju s ciljevima i potrebama drugih ljudskih bića. Priroda sukoba i način njegovog razrješavanja bili su teme velikog broja socijalno-psiholoških istraživanja (Allison,