

УДК:
005.322:32

Оригинални
научни рад

ПОЛИТИЧКА РЕВИЈА
POLITICAL REVIEW
Година (XXIII) X, vol=27
Бр. 1 / 2011.
стр. 155-171.

*Ђорђе Стојановић**

Институт за политичке студије, Београд

ОДНОС ИЗМЕЂУ КОНЦЕПАТА ТРАНСФОРМАЦИОНОГ, УСЛУЖНОГ И ГРАЂАНСКОГ ВОЋСТВА**

Сажетак

Овај рад критички анализира и пореди концепте трансформационих вођа, слуга-вођа и грађана-вођа. Код сва три концепта могу утврдити начелне сличности, изнад свега примарност етичких претпоставки у разумевању вођства. Док се за трансформационо и услужно вођство, мада су под утицајем политичког дискурса, може рећи да припадају општим, генеричким теоријама вођства, концепт грађанина-вође се може идентификовати као аутентична форма политичког вођства, још прецизније: као форма вођства карактеристична за цивилно друштво. Рад се закључује тиме што трансформационо и услужно вођство одређује као засебне парадигме, где је трансформациона парадигма превасходно усмерене на оснаживање колективних вредности и организационе промене, а парадигма услужног вођства на потребе следбеника и свесно служење истим. Истовремено, концепт грађанина-вође се идентификује као потпуно компатибилан са концептом слуге-вође.

Кључне речи: трансформациони вође, слуга-вођа, грађанин-вођа, етичко вођство, цивилно друштво, демократија.

Без обзира како неко постао вођа, захваљујући срећном сплету околности, таленту, великим идејама, богатству или позицији,

* Научни сарадник, доцент, Институт за политичке студије, Београд

** Рад је реализован у оквиру пројекта бр. 179009 Института за политичке студије у Београду, а финансира Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије.

то не би било могуће без вољних следбеника. Вођство, дакле, није присила, оно представља вишедимензионални морални однос између вође и следбеника, базиран на етичким категоријама поверења, обавеза, посвећености и визији заједничког добра. Полазећи од претпоставке да је етичка перспектива од круцијалне важности за разумевање пост-модерне позиције феномена вођства, рад анализира концепције трансформационог вођства, услужног вођства и грађанског вођства. Џејмс Мек Грегор Брнс (James MacGregor Burns) је први који је етичке квалитете ставио у сам нуклеус проучавања вођства.¹⁾ Стављањем нагласка на интерактивни процес којим се реализују мутуалне сврхе, трансформационо вођство је усмерено ка постизању колективних вредности, ка променама које значе досезање вишег моралног нивоа.

Неологизам услужно-вођство је креирао Роберт Гринлиф (Robert Greenleaf) 1970. године у своме делу „Слуга као вођа (The Servant as Leader)“.²⁾ Главна концептуална интенција концепта услужно-вођства је да слуга-вођа признаје властиту моралну одговорност не само према успеху колективитета већ и према следбеницима (члановима колективитета). Концепт грађанина-вође представља варијанту концепта слуге-вође, стављеног у политичко-демократско окружење, то јест на ниво цивилног друштва. Идеја је да се форсирањем грађанске аутентичности, мобилизације, кооперативности, одговорности и волунтаристичке партиципације, дође до оснаженог цивилног друштва компонованог од самоиницијативних грађана-вођа.

ЗА КОЛЕКТИВ ИЛИ ЗА ПОЈЕДИНЦА?

Утицање, интерактивни процес у оквиру кога неки Х убеђују друге Y да верују у и чине на одређени начин,³⁾ манифестује саму суштину вођства, па деловање довољно снажних вођа може имати омиозне (судбоносно позитивне или негативне) последице на следбенике, групе, организације и друштво *in toto*.⁴⁾ Ерго, процес интеракције између вође и следбеника има носеће место у апсолвирању етике вођства. Истичући да могућност избора и договора

1) Burns, J. M. *Leadership*. Harper & Row, New York, 1978.

2) Greenleaf, R. K. *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership, Westfield, [1970] 2008.

3) Rost, J. C. *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger, London, 1991, стр 157.

4) Yuki, G. *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson, Upper Saddle River, [1994] 2010, стр. 329.

представља „нормативну тачку прелома“ односа вођа-следбеник, може се говорити о етичком линији поступања, распону чији је један пол не-етичка покораване, принуда или присила, а други пол про-етичка персуазија, уверавање или убеђивање, где је доња граница могућност избора. На тој линији: (1) активности које укључују физичку присилу не треба узимати као адекватне за ситуирање унутар концепта утицања; (2) такође, мада се ради о активностима које су потенцијално сасвим законске и прихватљиве, треба елиминисати и чињење утемељено на наредбодавном покоравану у име неке признате и легитимне инстанце власти, због тога што не дозвољавају могућност индивидуалног избора без напуштања самог „односа утицања“; (3) активности које инкорпорирају претњу одређеном консеквенцом (наградом или казном) уколико се неко не сложи или не понаша у складу са траженим начином се, такође, могу третирати као принудне (осим уколико однос вођа-следбеник не подразумева могућност избора); (4) активности које се базирају на психолошком застрашивању других се могу сматрати више или мање присилним делањем, дакле, као неподобним за сврставање у сферу утицања (уз уважавање различитог прага застрашивања за различите појединце, те важности намера и мотивације, то јест застрашивање овога ранга понекад може и бити корисно у односу на нормални конформизам и отпор појединаца према променама); (5) акције које се базирају на убеђивању или уверавању (персуазији) других генерално се могу уврстити у зону утицања.⁵⁾ При томе, за персуазију се може рећи да представља процес убеђивања (уверавања) који се заснива на томе да се жеље убеђивача убеђиваним представе као њихове властите, да убеђивачки десидеријум постаје оно што убеђивани, као „властити господари“, чине за властито добро и на властиту одговорност. Због тога што се приликом чина уверавања или убеђивања користе различите предности, она није једносмерна већ је двосмерна, моћ убеђивања постаје тако моћ погађања, утицај се црпи из предности инволвираних страна, моћ се тако може позиционирати на начелу „узимања и давања“.⁶⁾ Ово имплицира да убеђивање није искључиво дискурзивна зона рационалности, већ да, између осталог, обухвата симболичку комуникацију, статус, особине личности, одређене међуљудске и групне вештине, религију

5) Rost, J. C. *Leadership for the Twenty-First Century*. op. cit., стр. 156-162.

6) Neustadt, R. *Presidential power* (2nd ed.). Wiley, New York, [1960], 1980, стр. 28, 30.

Брнс је идентификовао две врсте вођства: (1) трансакционо вођство – подразумева иницијативу неког појединца у смеру контакта са неким другим зарад размене нечег вредног (и следбеници и вођа добијају оно што желе); и (2) трансформационо вођство – подразумева не само сагласног следбеника, већ и промену њихових уверења, потреба и вредности, њихово узајамно подизање на виши мотивациони и морални ниво.⁷⁾ По њему, вођство представља подстицање следбеника, од стране вођа, да делују зарад одређених циљева који представљају вредности и мотивацију (жеље и потребе, аспирације и очекивања) како вођа тако и следбеника, то јест вођство, и у трансакционој и у трансформационој варијанти, може да се одреди као реципрочни процес мобилизације од стране појединаца са одређеним мотивима и вредностима, те различитим економским, политичким и другим ресурсима, у контексту компетиције и конфликта, зарад реализовања независних или узајамних циљева и вођа и следбеника.⁸⁾ Трансформационе вође стимулише и инспиришу следбеника у смеру остварења ванредних резултата и развоја властитих капацитета за вођство. Трансформационо вођство, дакле, подиже морални и мотивациони ниво, то јест ниво људског понашања и етичких тежњи, на релацији вођа-вођени, те се стога може регистровати трансформишући ефекат у смеру и једних и других.⁹⁾ Оно обухвата промене које користе и односу и ресурсима конституената односа, што резултује повећањем капацитета за реализацију узајамних сврха.

Као носеће компоненте проширеног схватања трансформационог вођства можемо да наведемо: (1) уважавања индивидуалности - трансформационе вође поклањају посебну пажњу индивидуалним потребама следбеника, разлике су признате и на нивоу посебности и на нивоу њиховог мењања током времена; (2) интелектуалне стимулације - трансформационе вође потенцирају креативност, оригиналност и иновативност (грешке се толеришу и нису јавно критиковане, разликовање идеја следбеника у односу на идеје вође се не осуђује); (3) инспирационе мотивације - трансформационе вође се понашају на начин да мотивишу и инспиришу следбенике у смеру реализације високо постављених циљева, ово се реализује преко комуникације обележене високим очекивањима, употребом симбола зарад фокусирања напрезања и изражавањем важних ци-

7) Burns, J. M. *Leadership*. op. cit., стр. 4, 20, 19.

8) *Ibidem*, стр. 19, 425.

9) *Ibidem*, стр. 20.

љева на једноставан начин (за ову компоненту се може рећи да је делимично реализована и преко синергије демонстриране са претходне две димензије); (4) идеализовани утицај – трансформационе вође се постављају на начин да буду егземплари својим следбеницима, они су поштовани и уживају поверење, њихови следбеници верују да имају ванредне способности, истрајност и одлучност, што сугерише два аспекта - вођино понашање и елементе који су последица атрибуције следбеника (ова компонента, као кулминација претходне три са јаким емоционалним везама следбеника усмереним ка вођи, се може третирати као харизматска димензија трансформационог вођства).¹⁰⁾

Модел услужног вођства се фундира на идеји слуге као вође, то јест на таквој поставци која позицију вође дефинише преко дужности служења следбеницима. Слуга-вођа је, пре свега, слуга, он располаже са природним осећајем да хоће да служи, а тек касније свесни избор га ставља у позицију вође - ово је сасвим различито од конјункције где неко примарно жели да буде вођа.¹¹⁾ Извршење одређеног задатка и даље представља важан параметар вођства, али се потенцира и освешћеност вође у смеру друштвених импликација реализације постављених циљева. Ефикасност вођства није анулирана, али је њој придодата глобална ефикасност - брига за дугорочно људско благостање. За модел услужног вођства се, једним делом, може рећи да иде даље од модела трансформационог вођства, концепт инкорпорира стално апострофирање етичке праксе, док само неки теоретичари трансформационог вођства стављају нагласак на релевантност етичког понашања. Трансформационо вођство гравитира ка форсирању организационих циљева, док је услужно вођство превасходно усмерено на следбенике.¹²⁾ Целокупна концептуална поставка услужног вођства није примарно усмерена на карактеристике вођа, следбеника или ситуације, она их неоспорно признаје као факторе, али њен теоретски фокус су дуготрајни глобални ефекти вођства, она предлаже моралне стандарде за тако постављене (дуготрајне) циљеве (или сврхе) и демонстрира као људи требају да се поставе да би регистровали дуготрајне консеквенце прокламоване мисије.

10) Види Bass, B. M. *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 1998.

11) Greenleaf, R. K. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York, 1977. стр. 27.

12) Stone, A. G. „Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus.“ *Servant Leadership Roundtable Proceedings*, 2003, доступно на: , стр. 1-2.

Слично концепту трансформационог вођства, услужно вођство се директно ослања на базичне претпоставке теорије харизматског вођства. Међутим, за разлику од трансформационог вођства, истраживање слугу-вођа су више лимитирана, па се заправо као важно место за разумевање концепта намеће разумевање конструкта вођства. У том контексту, важно је водити рачуна о следећим моментима: (1) услужно вођство није стил вођства, већ је, заправо, парадигма која преобличава разумевање и праксу вођства, долази до инверзије вођо-центричне перцепције феномена са следбеничко-центричним моделом; (2) таква констелација периферизује жеље вође и организационе интересе, а форсира добро вођених, преузимање таквог ризика је утемељено на претпоставци услужног вођства да ће повратни ефекат бити манифестован као максимализовање потенцијала следбеника; (3) потенцирање превазилажења личних интереса (себичности) вође не значи да услужно вођство пренебрегава значај моћи који се јавља као нужно власништво вођа (могућност самог чињења и чињење само), који је употребљавају за служење оријентисано ка најбољем интересу вођених.

Као шест кардиналних особина услужног вођства могу се идентификовати: (1) уважавање људи (пажљиво слушање, служење потребама других и вера у људе); (2) развој људи (обезбеђење могућности за учење, моделирање адекватног понашања и градња других преко охрабривања); (3) грађење заједнице (грађење чврстих односа, чињење кроз охрабривање, уважавање индивидуалних разлика); (4) испољавање аутентичности (интегритет и поверење, отвореност и одговорност, вољност да се учи од других); (5) обезбеђивање вођства (предвиђање будућности, преузимање иницијативе и појашњење циљева); и (6) учествовање у вођству (формирање заједничке визије, партиципативна моћ одлучивања и дељење статуса и привилегија на свим нивоима организације.¹³⁾ Предности модела услужног вођства представљају и алтруизам, једноставност и самоосвешћеност. Модел потенцира моралну сензибилизацију за друге, редукује потенцијалне конфликте узроковане форсирањем властитих жеља насупрот следбеника.¹⁴⁾ Служ

13) Види Laub, J. A. „Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. “ *Dissertation Abstracts International*, 60 (02), 308A. (UMI No. 9921922), 1999.

14) Види Johnson, C. *Meeting the ethical challenges of leadership: casting light or shadow*. Sage, Thousand Oaks, 2001, стр. 173-177.

ге-вође се односе према другима преко несебичне бриге, која често подразумева и личну жртву.

За Ларија Спирса (Larry Spears), десет најважнијих елемената за развој слуге- вође су: (1) слушање - слушајући оно што је речено (или прећутано), слуга-вођа може да идентификује вољу групе и да помогне да се што јасније позиционира и изрази; (2) емпатија - слуга-вођа тежи ка томе да разуме друге, да их прихвати и да им призна посебне и јединствене духовне квалитете, чак и онда када се не слаже са њиховим учинцима и понашањем; (3) исцељење - слуга-вођа преко емоционално-духовног исцељења себе и других може стићи до моћног инструмента за трансформацију и интеграцију; (4) свесност - генерална свесност и самоосвешћеност јачају слугу-вођу, те помажу у адекватном разумевању питања која се тичу етике и вредности, резултујући холистичким приступом одређеним ситуацијама; (5) персуазија - слуга-вођа се не ослања на позициони ауторитет, на принудно покораване, већ на убеђивање оријентисано ка консензусу унутар групе; (6) концептуализација - перспектива концептуализације омогућава слугама-вођама да поступке промишљају ван свакодневне рутине, прецизније: да остваре баланс између краткорочних циљева и ширег концептуалног мишљења; (7) предикција - блиско повезано са концептуализацијом, предвиђање, које може бити и интуитивно и развијено, омогућава слуги-вођи да разуме лекције из прошлости, реалност садашњости и последице одлука у будућности; (8) стјуардшип - слуга-вођа је посвећен служењу потреба других, што подразумева мање контролу а више отвореност и уверавање; (9) посвећеност људском напредовању - слуга-вођа полази од претпоставке да људи имају интринсичне вредности које не зависе од њиховог материјалног доприноса као радника, стога је има изузетан осећај одговорности према личном, професионалном и духовном напредовању; и (10) грађење заједнице - слуга-вођа је више оријентисан ка грађењу заједнице оних који раде у датој, локалној институцији, него ка потенцијалним променама у ширим институцијама.¹⁵⁾

Иако не постоје неки чврсти докази по којима би вођу обежеженог високим стандардима моралног резонувања аутоматски требало третирати као некога ко је склонији трансформационом понашању у односу на вође који не располажу са таквим квалите-

15) Spears, L. C. „Introduction: tracing the past, present, and future of servant-leadership.“ у Spears, L. C. и Lawrence, M. (ed.) *Focus on leadership: servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons, New York, 2002, стр. 5-8.

том, морална компонента трансформационог вођства је ипак наглашена преко колективних аспеката моралног развоја,¹⁶⁾ па је, у том контексту, врло важна способност утицања која резултује „измештањем“ („адаптабилним дириговањем“) следбеника ван зоне властитих интереса а зарад предности организације (индивидуални интереси су кориговани, не занемарени или запостављени). На тој линији, услужно вођство би се могло третирати смо као једна од форми трансформационог вођства, или би се макар могло подвести под конструкт трансформационог вођства.¹⁷⁾ Међутим, таква констелација по питању моралне димензије трансформационог вођства може да буде елаборирана и као фактор који представља сметњу развоју организационих етичких норми, с обзиром на чињеницу да је нагласак стављен на прилагођавање индивидуалних интереса организационим интересима и вредностима. Ово је у супротности са парадигмом услужног вођства, где су потребе чланова организације важније од организационог успеха, а вођство се третира као независно од позиције или статуса, усмерено ка тражењу варијанти за служење другима преко развоја њихових пуних потенцијала (што никако не значи да су бенефити вође рестриковани овим развојним процесом).

Као значајан моменат у промишљању односа трансформационог и услужног вођства можемо навести и филозофију персонализма, који јединку поставља као сам центар ширег друштва, и то на начин да се други вреднују кроз призму самореализације индивидуалног (личног), јер само у односу према другима ми егзистирамо као особе, оно што јесмо се не може разматрати без улагања других који имају потребу за нама, наша стварност је упућена на оне којима је стало до нас, права, моћи или слобода са којима располажемо су индивидуални преко милости (фаворизовања) нама најближих.¹⁸⁾ По Томасу Ветстоуну (Thomas Whetstone), услужно вођство је компатибилно са главним темама персонализма: (1) централношћу појединца (вредност и дигнитет појединца је концептуално „неприкосновена“); (2) субјективношћу и аутономијом (преко субјективности појединац признаје партикуларност своје властите објективне егзистенције, аутономије своја бића); (3) људским диг-

16) Bass, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press, New York, 1985.

17) Beazley, H. и Beggs, J. „Teaching servant-leadership.“ у Spears, L. C. и Lawrence, M. (ed.) *Focus on leadership: servant-leadership for twenty-first century*. John Wiley & Sons, New York, 2002, стр. 58.

18) Macmurray, J. *Persons in relation*. Harper and Harper, London, 1961, стр. 158, 211.

нитетом (персонализам додаје Кантовом категоричком императиву, третману људи као циља, никада као циљног средства,, позитивну обавезу љубави, поштовања и афирмисања других); (4) појединцем унутар заједнице (постоји јасна разлика између индивидуализма, стања у коме су индивидуе међусобно супростављене, од индивидуалитета, позиције која појединца доживљава као градивни елемент друштвеног поретка, слободног да дела, али на начин да уважава заједничко добро, са одређеним ограничењима по питању слободе, „себичног“, иморалног чињења); и (5) партиципацијом и солидарношћу (с обзиром на чињеницу да се отуђење дешава на нивоу стварности друштвене дискриминације, економске угрожености и недостатка друштвених вештина, персонализам промовише солидарност обележене могућношћу за пуну партиципацију).¹⁹⁾

Наглашавајући да трансформационо вођство може бити инструментализовано, псеудо-трансформациони вођа може претерано форсирати властиту (неалтруистичку) визију на штету следбеника, те да се несумњива ефикасност трансформационог вођства у уверавању следбеника зарад реализације одређене визије, без начелних граница, те пуне и аутентичне партиципације у детерминисању заједничког добра, може претворити у глорификовање вође (чак и у екстремну подршку тирана),²⁰⁾ а уважавајући и потенцијалне слабости услужног вођства на релацији манипулације слуге-вође од стране искуснијих следбеника, Ветстоун као решење предлаже еклектичко комбиновање моралне поставке слуге-вође са одређеним понашањем алтруистичког, истинског трансформационог вође.²¹⁾ Наиме, зарад оснаживања визије слуга-лидер треба да користи доказане технике развијања визије, ангажовања и јачања других, неговања сарадње, планирања „малих постигнућа“ и повезивања награда са учинцима, избегавајући било какву манипулацију преко узајамне посвећености партиципацији, солидарношћу за заједницом и поштовањем сваке личности утемељеним на филозофији персонализма.²²⁾ Додајмо овоме да идеални-тип ортодоксно-трансформационог вође подразумева: повећање освешћености

19) Whetstone, J. T. „Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision.“ *Business Ethics: A European Review*, 11(4), стр. 386-387.

20) Види и Rasmussen, T. „Creating a culture of servant leadership: a real life story.“ у Spears, L. (ed.), *Reflections on leadership: how Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. John Willey & Sons, New York, 1995, стр. 297.

21) Whetstone, J. T. „Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision.“ *op. cit.*, стр. 391.

22) *Loc. cit.*

на линији исправног, вредног и значајног, подизање следбеничких потреба за постигнућима и самоактуализацијом, неговање више моралне зрелости код следбеника и перманентно инсистирање на отклону према личном интересу следбеника у смеру групе, организације или друштва, док идеални-тип псеудо-трансформационог вође подразумева: стављање у први план психодинамичке идентификације, пројекције, фантазије и рационализације као замена за постигнућа и актуализацију, охрабривање „ми-они“ конкурентности, инверзију општег добра са оним што је добро за вођу, повећану вероватноћу за подстицањем мржње, зависти, похлепе и сукоба уместо алтруизма, хармоничности и кооперације.²³⁾

Теоретски посматрано, примарни циљеви трансформационог вође обухватају, дакле: (1) нагласак на подизању моралног „испољвања“ следбеника и организације; (2) форсирање индивидуалне предузимљивости; (3) стварање окружења прожетог моралношћу; и (4) интензивну упућеност на више добро. Међутим, атрактивност трансформационе поставке није фундирана на етичким премисама које карактеришу Брнсов приступ, она је, пре свега, лоцирана у њеној економској димензији, у чињеници да утиче на повећање економске ефикасности подређених.²⁴⁾ Таква констелација, као сасвим реалну опцију трансформационог приступа, може имати вођу који на рачун својих запоставља следбеничке интересе. Имајући на уму чињеницу да следбеници гравитирају ка томе да трансформационог вођу подигну на пиједестал харизматског хероја, врло лако се може доћи до стања фалсификованог (или привидног) оснаживања следбеника (на нивоу признавања моћи коју већ имају, повратка моћи коју су изгубили или давања моћи који никада нису имали), обележеног нераеализованим моралним императивима обећаним од стране вође, стању које завршава у неповерењу отуђењу и моралној неодговорности следбеника.²⁵⁾ Суштински можемо говорити о две врсте оснаживања: (1) о психо-политичком - ономе које резултује способношћу људи да остваре праве промене; и (2) психо-симболичком - ономе које омогућава људима да се носе са суштински непромењеним сетом околности.²⁶⁾ Констатујући да је

23) Bass, B. M. „The ethics of transformational leadership.“ у Ciulla, J. B. (ed.) *Ethics, the heart of leadership*. Praeger, Westport, 1998, стр. 171.

24) Види Johnson, C. *Meeting the ethical challenges of leadership: casting light or shadow*. op. cit., стр. 157-166.

25) Ciulla, J. B. „Leadership and the problem of bogus empowerment.“ у Ciulla, J. B. (ed.) *Ethics, the heart of leadership*. Praeger, Westport, 1998, стр. 64.

26) Loc. cit.

ова прва врста чешће обећавана, док је друга врста чешћа пракса вођства, остаје чињеница да су трансформационе вође пре свега упућене на себе или на организацију, а мање на аутономију следбеника, на нека универзална морална начела или на одговорност неком ширем кругу организационих актера.²⁷⁾

Концепт слуге-вође ја поставка чија је главна концептуална карактеристика јасно потенцирање дистинкције између бриге за себе и бриге о другима у етици вођства: вођа је, наиме, пре свега слуга у служби неког циља (или циљева), овде третираног као заједничка сврха њега и следбеника, који је ван домашаја али функционише као нешто чему се тежи и што је пропулзивно, он редукује (персонални) императив моћи вође (или потребу за материјалним стицањем) у смеру заједничког или општег (друштвеног) добра. Изједначавати вођство са положајем који вођа заузима у некој организацији, фузионисање вођства са формалном хијерархијом, директно значи пренебрегавање разлике између вођства и власти, те потенцирање ситуације у којој је вођа сепаратисан од групе. Ерго, вођа у цивилном друштву треба да доноси одлуке неутрално, у складу са објективним чињеницама - без пристрасности и фаворизовања, а његова комуникација мора јасно произићи из начела уважавања дигнитета чланова асоцијације и њихових права: важан идентификациони моменат повезан са асоцијацијама цивилног друштва представља и претпоставка фер или правичног управљања. Грађанско вођство се, дакле, практикује (или се збива) увек када грађани, признајући постојање одређене грађанске заједнице са сетом односа дефинисаних преко специфичне повезаности, која нужно укључује заједничку ситуацију са свим регистрованим аспирацијама и потенцијалима, предузму (довољно подржане) активности усмерене ка променама зарад очувања или повећања неке добробити (која је „локална“ по поводу али је универзална по дometу).²⁸⁾

Као неке од главних одлика позиције грађанина-вође, то јест концепта грађанског-вођства, можемо навести следеће моменте: (1) грађани-вође нису нити изабрали, нити тражили вођство, они се не уклапају у стандардни стереотип популарне културе, где вођа стоји испред или изнад свих у потрази за моћи или престижом, они, дакле, нерадо напуштају приватни живот зарад нове јавне по-

27) Graham, J. „Servant leadership in organizations: inspirational and moral“. *Leadership Quarterly*, 2(2), стр. 110.

28) Couto, R. A. „Defining a Citizen Leader.“ у *Public Leadership Education: The Role of the Citizen Leader*. The Kettering Foundation, Dayton, 1992, стр. 4.

зиције, може се, дакле, рећи да они нису „супстанцијалне вође per se“- вође зарад самог вођства, већ „акциденталне вође per aliud“- вође „помоћу“ одређеног конкретног проблема повезаног са свакидашњим животом грађанске заједнице (односно одржањем или јачањем цивилног друштва); (2) функционисање грађанина-вође карактерише пуно (неформално) поверење оних са којима ради на заједничком циљу, што резултује комплекснијим степеном одговорности и вишом формом ауторитета према групи коју заступа; (3) за разлику од неких којима морална композиција или одговорност групе није пресудан фактор, за грађанина-вођу она представља круцијално својство, јер уверења грађанина-вође се базирају на факту да смо ми, схваћени као друштво, одговорни за елиминисање свих дијалитичних елемената по питању људског достојанства сваког од нас, грађанско вођство отвара могућност за деловање онима без политичког утицаја, његова носећа интенција је да политички, економски и социјални систем учини одговорнијим према онима којима треба да служе (а то уопште или недовољно не чине); (4) зато што за грађанина-вођу политика није ништа друго него израз друштвене сензибилизованости за грађанску заједницу и заједничке интересе њених чланова, грађанско вођство је оријентисано ка проширењу полит-системског схватања „леgitимности“ група ограниченог на ове или оне елите; и (5), уважавајући претходно, грађанско вођство се може третирати као: (5.1.) тражење промена пре него што су политичари вољни да делују у том смеру, (5.2.) пледирање за јавно профилисане акције зарад јавних проблема који су игнорисани или третирано као „нелеgitимни“, и (5.3.) захтевање промена које надилазе капацитете који би омогућили јавним службеницима да се ангажују (грађани-вође могу да чекају време када се дуго одлагано питање трансформише у кризу која захтева одређени тип реакције).²⁹⁾

Грађани-вође не треба да буде ограничен ограничен на конкретни проблем који треба бити решен или конкретну ствар коју бране, већ морају покривати и познавање начина како одређени политички систем функционише и идеје на којима је исти заснован. Међутим, и тада та упућеност не може бити редукована на формално познавање размештаја институција власти и широк релационих политичких концепата, без практичних аспеката грађанског вођства: грађанин-вођа је пре свега онај који предузима одређене

29) Loc. cit.

акције. Амалгам сазнања о демократским вредностима, партиципацији, моћи, различитости или културном наслеђу, те организационих техника, медијативних институција, процена, креативних техника или стратегије промена могу представљати ваљану образовно полазиште за локалној заједници одговорног грађанина-вође.³⁰⁾ При свему томе, мора се водити рачуна да је за грађанина-вођу далеко важније активно изналажења системских могућности, кроз раскидање са грађанском (или системском) инертношћу и отварањем нових демократских простора, него пасивно критиковање и прихватање датог обима акционог избора. Без обзира на тежину реализације ефикасног вођства, вође у локалним заједницама, класичне политичке или грађанско-активистичке провенијенције, увек имају значајну друштвену улогу: ма какве групе биле, оне се не организују саме од себе - организују их вође. Грађанско вођство обезбеђује дијалектичку повезаност партикуларних локалних повода и универзалних консеквенци, стварних проблема и демократских идеала, вођства и следбеништва. Основа ауторитета грађанина вође је, такорећи безусловно, поверење њихових следбеника, они перципирају одређени проблем и пласирају га у јавност без икаквог диктата или интервенисања државног институционалног система. Грађани-вође не само да ослобађају креативност и неспутану иницијативу следбеника у вези специфичне агенде, већ и едукују, стимулишу и инсистирају на стварању нових грађански освешћених следбеника као нових грађана-вођа, што у стицају резултате пробитачнијим, способнијим и ангажованијим грађанством.

*

* *

Имајући на уму горе изнето, може се рећи да: (1) слуге-вође охрабрују следбенике преко обезбеђивања могућности за стицање знања и његове примене у организацији зарад реализације вишег нивоа одговорности (ово се не поклапа нужно са трансформационим подстицањем иновативности и кретивности за рачун организације); (2) слуге-вође, поред одговорности према успешној будућности организације, за разлику од трансформационих вођа, се не ослањају на понашање чија је доминантна карактеристика ризик; (3) мотивациона основа слугу-вођа је осећај егалитаризма и алтру-

30) Mabey, C. „The Making of the Citizen Leader.“ u *Public Leadership Education: The Role of the Citizen Leader*. The Kettering Foundation, Dayton, 1992, str. 15.

изма, док су трансформационе вође више мотивисане организационим успехом, посебно у временима са турбулентним екстерним окружењем, што сугерише да је услужно вођство карактеришу следбеници са одређеном дозом пасивности, док је трансформационо вођство више усмерено на динамичност промене; (4) слуге-вође су значајно више усредсређене на емоционалне потребе запослених и других организационих актера (пажљиво и неосуђујуће слушање других са спремношћу да им се помогне), док се у трансформационом моделу више пажње поклања интелектуалној стимулацији; (5) чињеница да трансформационо вођство формулише оснажену динамичку културу, док услужно вођство упућује на стварање духовне генеративне културе, имплицира да ће успех зависти од ширег спољног контекста (у случају услужног вођства ради се стабилном спољном окружењу и „еволутивним“ развојним сврхама, у случају трансформационог вођства ради се о интензивном спољном притиску и „револуционарним“ променама повезаним са опстанком); (6) трансформационе вође су усредсређене на организацију и организационе промене, морални развој колективних вредности кроз процес оснаживања, а њихова инфлуенца се базира на харизми или идеализованом утицају, док су слуге-вође усредсређене на потребе следбеника и олакшавање процеса њиховог развоја, морално тежиште профилисано као свесна пожртвованост служења другима, док се њихов утицај фундаира на нетрадиционалном методу услуживања; (7) за концепт грађанина-вође статус грађанина је суштински дефинисан преко појмова вођства и креативности, бити грађанин значи бити грађанин-вођа, а бити грађанин-вођа не значи ништа друго него бити јавни слуга-вођа.

Djordje Stojanovic

RELATIONSHIP BETWEEN THE CONCEPTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SERVANT LEADERSHIP AND CITIZEN LEADERSHIP

Summary

This paper critically analyzes and compares the concepts of transformational leadership, servant leadership and citizen leadership. In all three concepts can be identified general similarities, above all the primacy of ethical assumptions in understanding of leadership. Although under the influence of political discourse, for transformational leadership and servant leadership can be said to belong to the general, generic theories of leadership. The concept of

citizen-leader is identified as an authentic form of political leadership, more precisely: as a form of leadership that is characteristic of civil society. The paper concludes by definition of transformational leadership and servant leadership as a different paradigm, where the transformational paradigm primarily aimed at strengthening the collective values and organizational change, while the servant leadership paradigm is oriented towards the needs of followers and to the consciously serving to those needs. At the same time, the concept of citizen-leaders are identified as completely compatible with the concept of servant-leaders.

Key words: transformational leaders, servant-leaders, citizen-leaders, ethical leadership, civil society, democracy.

ЛИТЕРАТУРА

- Bass, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press, New York, 1985.
- Bass, B. M. *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 1998.
- Bass, B. M. „The ethics of transformational leadership.“ y Ciulla, J. B. (ed.) *Ethics, the heart of leadership*. Praeger, Westport, 1998, сrp. 169-193.
- Beazley, H. и Beggs, J. „Teaching servant-leadership.“ y Spears, L. C. и Lawrence, M. (ed.) *Focus on leadership: servant-leadership for twenty-first century*. John Willey & Sons, New York, 2002, сrp. 53-65.
- Burns, J. M. *Leadership*. Harper & Row, New York, 1978.
- Ciulla, J. B. (ed.) *Ethics, the heart of leadership*. Praeger, Westport, 1998.
- Ciulla, J. B. „Leadership and the problem of bogus empowerment.“ y Ciulla, J. B. (ed.) *Ethics, the heart of leadership*. Praeger, Westport, 1998, сrp. 63-87.
- Couto, R. A. „Defining a Citizen Leader.“ y *Public Leadership Education: The Role of the Citizen Leader*. The Kettering Foundation, Dayton, 1992, сrp. 3-10.
- Турковић, Т. „Бренд и лидерство.“ *Годишњак Универзитета Едукос-друштвене науке*, 1(1), 2010, сrp. 35-51.
- Graham, J. „Servant leadership in organizations: inspirational and moral.“ *Leadership Quarterly*, 2(2), сrp. 105-119.
- Greenleaf, R. K. *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership, Westfield, [1970] 2008.
- Greenleaf, R. K. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York, 1977.

- Hollander, E. P. „Ethical challenges in the leader-follower relationship.“ у Циула, Ј. В. (ed.) *Ethics, the heart of leadership*. Praeger, Westport, 1998, стр. 49-63.
- Johnson, C. *Meeting the ethical challenges of leadership: casting light or shadow*. Sage, Thousand Oaks, 2001.
- Laub, J. A. „Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument.“ *Dissertation Abstracts International*, 60 (02), 308A. (UMI No. 9921922), 1999.
- Mabey, C. „The Making of the Citizen Leader.“ у *Public Leadership Education: The Role of the Citizen Leader*. The Kettering Foundation, Dayton, 1992, стр. 10-17.
- Macmurray, J. *Persons in relation*. Harper and Harper, London, 1961.
- Neustadt, R. *Presidential power* (2nd ed.). Wiley, New York, [1960] 1980.
- Rasmussen, T. „Creating a culture of servant leadership: a real like story.“ у Spears, L. (ed.), *Reflections on leadership: how Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons, New York, 1995, стр. 282-297.
- Rost, J. C. *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger, London, 1991.
- Spears, L. C. и Lawrence, M. (ed.) *Focus on leadership: servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons, New York, 2002.
- Spears, L. C. „Introduction: tracing the past, present, and future of servant-leadership.“ у Spears, L. C. и Lawrence, M. (ed.) *Focus on leadership: servant-leadership for the twenty-first century*. John Wiley & Sons, New York, 2002, стр. 1-19.
- Стојановић, Ђ. „Нео-корпоративну концепт “ваучерске-демократије.“ *Српска политичка мисао*, 29(3), 2010, стр. 11-40.
- Стојановић, Ђ. „Однос харизматског политичког вођства и либералне демократије.“ *Национални интерес*, 9(3), 2010, стр. 401-426.
- Whetstone, J. T. „Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision.“ *Business Ethics: A European Review*, 11(4), стр. 385-392.
- Yuki, G. *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson, Upper Saddle River, [1994] 2010.

Resume

Regardless of how someone becomes a leader, thanks to a lucky turn of events, talents, great ideas, wealth or position, it would not be possible without willing followers. Leadership, therefore, is not coercion, leadership is multidimensional moral relationship between leaders and followers, based on ethical categories of trust, commitment, dedication and vision of the common good. Assuming that the ethical perspective is crucial for understanding the

post-modern phenomenon of leadership positions, the paper analyzes the concept of transformational leadership, servant leadership and citizen leadership. Placing emphasis on the interactive process that achieves mutual purposes, transformational leadership is oriented toward the realization of collective values, toward changes that manifest a higher moral level. The main conceptual intention of the service-leadership is that servant-leader recognizes his own moral responsibility, not only to the success of the collectivity but also to the followers. The concept of citizen-leaders is a variant of the concept of servant-leaders, with emphasis on political and democratic environment, on the level of civil society.

It can be argued that the concept of transformational leadership and servant leaders differ in several important points: (1) transformational leadership implies innovation and creativity on behalf of the organization, the servant-leader implies learning in the direction of more responsibility; (2) transformational leaders do not avoid risk, while the servant-leaders avoid risky behavior; (3) servant-leaders base their activities on egalitarianism and altruism, primary motivation of transformational leader is the success of the organization; (4) servant-leaders tend to evolutionary changes, transformational leaders tend to "radical operations" associated with the survival of the organization; (5) for transformational leadership is specially important to development collective values through a process of empowerment, for the servant-leaders is specially important to consciously sacrifice for others. In accordance with the concept of citizen-leaders, citizen status is defined through the quality of leadership and creativity, being a citizen means to be citizen-leaders, and be a citizen-leader does not mean anything other than being a public servant-leader.