



**Jim Laub**, doktor znanosti, predsjednik je "OLA grupe" i izumitelj *Organizational Leadership Assessment (OLA)* modela. Dekan je poslovne škole *MacArthur School of Leadership* pri *Palm Beach Atlantic University*.

## Od paternalizma do "služničke organizacije"

Jim Laub

*Liderstvo služenjem* je pojam koji polako ali sigurno ulazi u mainstream teorije i prakse liderstva i organizacijskog razvoja. Budući da osobe poput Petera Sengea (1997), Stephena Coveya (1994), Margaret Wheatley (1994) i Ronalda Heifetza (1994) vjeruju u tu koncepciju i promoviraju je, ideja o *služničkom vodstvu* svakoga dana dobiva sve veći broj sljedbenika. Lideri, pisci i istraživači koji su prihvatili navedenu filozofiju liderstva učinili su to iz više razloga. Neki su to učinili jer vjeruju kako nam upravo ta koncepcija ukazuje na *ispravan* način prakticiranja liderstva. Ljudi s takvim vjerovanjem podržavaju "služničko vodstvo" zbog njegovih moralnih i etičkih načela ukorijenjenih u duhovnoj tradiciji različitih religija. Manje ih zabrinjava pragmatična strana, odnosno odgovor na pitanje: *Da li koncepcija funkcionira?*, budući da im je filozofska ispravnost vjerovanja dovoljna kako bi podržala njihovu predanost. Drugi pak lideri koncepciju "liderstvo služenjem" podržavaju upravo stoga što vjeruju da ona funkcionira u praksi. Uvjerili su se u pragmatičnost modela *služničkog vodstva* u tvrtkama koje su pokazale natprosječnu uspješnost u odnosu na konkurenciju. Od mnogih primjera učinkovitosti ove filozofije, stručnjaci i javnost često ukazuju na zrakoplovnu tvrtku *Southwest Airlines* koja jedina u industriji generira kontinuiranu dobit, dok istovremeno posvećuje maksimalnu pažnju i brigu svojim zaposlenicima. Njihovo zadivljujuće postignuće uglavnom se pripisuje predanosti kompanije koncepciji *služničkog vodstva*. Godišnja rang lista "100 najboljih kompanija" časopisa *Fortune* podržava ideju da su tvrtke vođene na takav način uspješnije od svojih konkurenata koji se ne koriste istim pristupom. Millard je također podržao pristup *služničkog vodstva* u članku "Služničko vodstvo - Ispravnost koja funkcionira!" (1995.) (eng. *Servant leadership – It's Right and It Works!*)

U posljednjih nekoliko godina, *The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership* je otvorio osam međunarodnih ureda: u Kanadi, Nizozemskoj, Koreji, Filipinima, Singapuru, Južnoafričkoj Republici, Ujedinjenom Kraljevstvu i Australiji. Prevladavanje različitih kulturoloških granica pokazuje kako se ideja služničkog vodstva širi i postaje opće prihvaćena u svijetu. Što nam to govori? Čini se da koncepciju "liderstvo služenjem" prirodno podržava sve veći broj multikulturalnih lidera, te da se sve više njih zalaže za uvođenje ovog pristupa u njihove

organizacije što pospješuje međunarodni dijalog, razvoj i zajedništvo, čineći da se služničko vodstvo sve bolje razumije.

Obzirom na navedene pozitivne znakove, danas možemo više prostora osigurati za kvalitetna istraživanja. Postavlja se dakle pitanje možemo li operacionalizirati neke od ideja unutar koncepcije služničkog vodstva? Možemo li ih znanstvenim metodama identificirati unutar organizacija? Znamo li što znači i kako izgleda kada se neka organizacija ne vodi uz pomoć koncepcije "liderstvo služenjem"? Na koji način možemo dijagnosticirati metodu u pojedinoj organizaciji, te kako pomoći liderima razviti prikladni misaoni sklop, ako su mu naklonjeni? Na kraju, možemo li doprinijeti istraživačkoj bazi te tako podržati *služničko vodstvo*?

Jedno od najzanimljivijih pitanja, ono kojim ću se baviti u ovom tekstu, je sljedeće: "Znamo li točno kako izgleda vodstvo koje nije služničko?" Drugim riječima, kada lideri i organizacije ne podržavaju mentalitet služenja, koje karakteristike ih tada obilježavaju? Naravno, "liderstvo služenjem" ćemo usporediti s autokratskim liderstvom, što je česta pojava u znanosti i praksi. Termin "autokratski" se koristi za opisivanje lidera koji se koriste s moći i autoritetom, odnosnom kontrolom nad drugim ljudima. To je dakle upravo ono što *služničko vodstvo* nije. Kada razlomite englesku riječ "autocratic" i prevedete je na latinske korijene, otkrit ćete da *auto* znači *sam*, dok *cratic* znači *vlast*. Dakle *Sam(o)-vlast*. Iz toga proizlazi da je autokratsko vodstvo antiteza *služničkom vodstvu*. Ovdje nailazimo na jedan problem. Nije da autokratsko vodstvo ne predstavlja suprotnost služničkom vodstvu, već se problem sastoji u tome što oba termina nedovoljno kvalitetno pojašnjavaju način prakticiranja liderstva u većini današnjih organizacija.

Mnoge rasprave o navedenim različitim pristupima liderstvu dovele su ih u situaciju oštrog sukobljavanja iz koje možemo mnogo naučiti. Međutim, vodstvo u organizacijama u većini slučajeva nije ni autokratsko ni služničko.

Usredotočimo li se isključivo na ova dva ekstremna pristupa, mogli bismo propustiti realnost koja uglavnom obilježava organizacijski život. Istraživanja ukazuju kako u većini današnjih organizacija prevladava paternalistički pristup liderstvu što ih, više od bilo čega drugoga, sprečava da postanu istinske "služničke organizacije". Navedena je perspektiva počela nastajati kada je razvijena posebna tehnologija uz pomoć koje je moguće mjeriti razinu implementacije koncepcije "liderstvo služenjem" unutar bilo koje organizacije. Ta tehnologija se naziva "Evaluacija organizacijskog liderstva" (eng. *Organizational Leadership Assessment*) - *OLA metoda*.

### Razvoj OLA metode

OLA metoda je razvijena za vrijeme znanstvenih istraživanja koje sam dovršio 1999. godine, kroz pokušaje da se odgovori na tri ključna pitanja:

1. Na koji način možemo definirati *služničko vodstvo*?
2. Koje su karakteristike *služničkog vodstva*?
3. Mogu li se ove karakteristike unutar organizacije na neki način procijeniti?

Odgovor na prvo pitanje tražio sam na premisi da služničko vodstvo, kao temelj znanstvenog istraživanja, teorije i prakse, predstavlja plodno tlo za daljnji razvoj. Robert Greenleaf (1970.) je utemeljio koncepciju u okvirima suvremenog liderstva. Iako je on, a nakon njega i drugi stručnjaci, duboko utjecao na razvoj teorije i prakse liderstva, operacionalna definicija korisna za daljnja istraživanja nije postavljena prije 1999. godine, što je sa znanstvenog stajališta priječilo da se empirijski obrade ključni problemi u pozadini koncepcije.

Studija koju sam dovršio 1999. godine sastojala se od dva osnovna dijela. Prvi se dio odnosio na istraživanja Delphi metodom kako bi se odredile karakteristike *služničkog vodstva*, koje su me zatim dovele do definicije. Drugi dio se koristio tim karakteristikama za oblikovanje OLA metode.

Delphi istraživanje je provedeno u tri dijela, u suradnji s četrnaest kolega, autoritetima na području liderstva. Navedeni stručnjaci su odabrani za

sudjelovanje u istraživanju na temelju objavljenih tekstova na zadanu temu ili pak na temelju njihovih predavanja na raznim uglednim sveučilištima i poslovnim školama. Četrnaest stručnjaka od početnih 25 koji su zamoljeni da participiraju u istraživanju kompletiralo je sve tri faze Delphija. Stoga ih sa zahvalnošću navodim: Larry Spears, *The Greenleaf Center for Servant-Leadership*; Jim Kouzes, *Learning Systems, Inc./The Tom Peters Group*; Ann McGee-Cooper i Duane Trammell, *Ann McGee-Cooper & Associates*; Dr. Bill Millard, *Life Discovery* i *Indiana Wesleyan University*; Lea Williams, *Bennett College*; Dr. Joe Roberts, *Suncoast Church of Christ*; Jack Lowe Jr., *TDIndustries*; Dr. Pam Walker, *Cerritos College*; Grace Barnes, *Azusa Pacific University*; Ann Liprie-Spence, *McMurray University*; Deborah Campbell, *Servant-Leadership Community of West Ohio*; Dr. Ted Ward, *Trinity Evangelical Divinity School* i *Michigan State University*; i biskup Bennett Sims, *The Institute for Servant-Leadership*.

Rezultate Delphi procesa ugradio sam u temelje OLA modela služničkog vodstva. Prema tom modelu, **služničko vodstvo se definira kao razumijevanje i praksa liderstva koji stavljaju dobrobit sljedbenika na prvo mjesto, ispred osobnih interesa lidera.** Nadalje, "liderstvo služenjem" promovira poštivanje i razvoj ljudi, izgradnju zajednice, autentičnost, dobrobit sljedbenika te podjelu moći i statusa za opće dobro svakog pojedinca, cijele organizacije i svih dionika koje organizacija opslužuje.

OLA model nam omogućava da na organizacijski život gledamo kroz prizmu služničkog vodstva. Naravno, postoje i drugi modeli služničkog vodstva (Wong & Page, 2003.; Sendjaya, 2003.; Patterson, 2003.), te izvanredan temeljni rad Spearsa (1994.) koji je objavio listu od deset ključnih karakteristika "lidera koji služi" na osnovama Greenleafovih tekstova. Svaki od navedenih modela nudi jedinstvenu perspektivu, sredstva za operacionalizaciju i implementaciju koncepcije služničkog vodstva.

Od stručnjaka se tražilo da nabroje i kategoriziraju karakteristike "lidera koji služi", te im je u procesu dostavljena literatura na tu temu. Sve su karakteristike zatim podijeljene u kategorije od "Potrebne" do "Vrlo važne" te su zatim korištene u oblikovanju konačnog OLA modela. Značajno smanjenje ( $p < 0.05$ ) je otkriveno u interkvartilnom segmentu između druge i treće faze Delphi procesa što je ukazivalo na kretanje prema konsenzusu. Originalni model s 80 pitanja testiran je na terenu, na uzorku od 828 ljudi iz 41 organizacije. Sve organizacije su imale sjedište u SAD-u, osim jedne iz Nizozemske, te su predstavljale različite sektore: korporacije, vladine, obrazovne i vjerske organizacije. Procijenjena pouzdanost OLA modela, korištenjem Cronbach-Alpha koeficijenta, iznosila je 0.98.

OLA model je zatim skraćen na 60 osnovnih, plus šest pitanja vezanih za segment *Zadovoljstva na poslu*. Na taj je način pojednostavljeno korištenje uz istovremeno zadržavanje visoke razine pouzdanosti modela. Utvrđena je značajna ( $p < 0.01$ ) pozitivna korelacija od 0.653 između rezultata OLA modela i zadovoljstva na poslu.

OLA model je pokazao kako "lider koji služi":

1. Poštuje podređene tako što:
  - razvija povjerenje u njih, vjeruje u njihove sposobnosti,
  - primarno zadovoljava njihove potrebe, radije negoli svoje,
  - pažljivo ih sluša, te izbjegava iznošenje optužbi.
2. Razvija podređene:
  - osiguravanjem prilika za učenje i razvoj,
  - kreiranjem adekvatnog modela ponašanja,
  - podržavanjem i afirmacijama.
3. Gradi zajednicu:
  - stvaranjem i održavanjem čvrstih i kvalitetnih odnosa,
  - inzistiranjem na kvalitetnoj suradnji,
  - poštivanjem različitosti.

4. Pokazuje autentičnost:  
- jer je otvoren i odgovoran u odnosima s drugim ljudima,  
- kroz otvorenu želju da uči od drugih,  
- održavanjem integriteta i povjerenja.

5. Osigurava vodstvo:  
- stvaranjem poticajne vizije budućnosti,  
- inicijativom,  
- pojašnjavanjem ciljeva.

6. Dijeli vodstvo s drugima:  
- podržavanjem stvaranja zajedničke vizije,  
- dijeljenjem moći i otpuštanjem kontrole,  
- dijeljenjem statusa i promoviranjem podređenih.

#### Korištenje OLA modela u organizacijama

OLA model je jasno pokazao kako je *služnička organizacija* ona u čijoj organizacijskoj kulturi lako pronalazimo karakteristike služničkog vodstva. Lideri i radna snaga u takvoj organizaciji poštuju i svakodnevno prakticiraju služenje.

Upravo je u procesu razvoja OLA modela uočeno postojanje paternalističke perspektive liderstva koja je najbolje opisivala prizmu kroz koju su djelatnici gledali na vodstvo unutar njihovih organizacija. Što je onda paternalizam u liderstvu? **To je stav po kojem se lider prema podređenima odnosi na isti način kao i roditelji prema svojoj djeci.** Opisani pristup vodstvu stvara dalekosežne učinke koje ćemo pojasniti u daljnjem tekstu. Sve navedeno ne predstavlja novost jer je već James O'Toole uočio kako je:

"Vladavina malog broja mudrih i sposobnih ljudi omiljeni oblik vodstva još od 400. g. prije Krista, još iz doba dvojice utjecajnih mislilaca, Platona na Zapadu i Konfucija na Istoku. Obojica su vjerovali da je kaos neprijatelj učinkovitosti te da ga se može iskorijeniti isključivo uz pomoć snažnog vodstva prosvijetljene elite."

Oblik dobronamjerne vladavine koji se ovdje opisuje proizvodi djetinjaste reakcije sljedbenika koji spremno prihvaćaju pretpostavku da lideri znaju više i bolje, da ih oni jednostavno moraju slijediti, čak i onda kada takvo ponašanje podrazumijeva odricanje od vlastitih sposobnosti lidera.

O'Toole za primjer navodi dvojicu suvremenih organizacijskih lidera koji jako dobro razumiju kako paternalizam ograničava uspješnost njihovih organizacija. Ricardo Semler, izvršni direktor *Semco Brazil*, kada opisuje čimbenike uspjeha svoje organizacije obično kaže kako "je sve vrlo jednostavno; sve što činimo je to da ljude tretiramo kao odrasle osobe." Njegov stav dobiva dodatno na težini kada u obzir uzmemo povijest Brazila i političkog autoritarizma u toj zemlji. O'Toole na temelju toga naglašava: "Toliko o argumentima... kako je paternalizam neophodan svijetu." Gordon Forward, predsjednik uprave kompanije *Chapparral Steel of Texas*, vjeruje u sustav u kojem se svi zaposlenici tretiraju kao odrasli ljudi koji su sposobni prihvatiti stvarnu odgovornost.

Iako postojanje modela paternalističkog liderstva nije kvalitetno razmotreno u literaturi, istraživanje provedeno OLA modelom je pokazalo kako je većina današnjih organizacija paternalistički vođena.

#### A-P-S model

A-P-S model (eng. *Autocratic-Paternalistic-Servant*) nam pruža okvir za razvoj šest razvojnih razina organizacije mjereno OLA modelom. A-P-S model nam osigurava tri različite paradigme liderstva. U okviru tih paradigmi, lideri odabiru na koji način će gledati na sebe u ulozi lidera, na koji način će gledati na sljedbenike te na koji način će gledati na ulogu i svrhu liderstva.

"Lider koji služi" sebe vidi kao slugu organizacije i ljudi u organizaciji. Takvi pojedinci potrebe drugih ljudi stavljaju na prvo mjesto, ispred svojih sebičnih interesa, a djelatnike tretiraju kao partnere. Autokratski lideri na sebe gledaju kao na diktatore. Svoje potrebe stavljaju na prvo mjesto, a djelatnike tretiraju kao sluge. Naravno da oni ne koriste ove

riječi, ali činjenica je da prema percepciji djelatnika stvaraju baš takvu realnost.

Paternalistički lideri na sebe gledaju kao na roditelje. Oni na prvo mjesto stavljaju potrebe organizacije, a djelatnike tretiraju kao djecu. Iako takvi lideri ponekad mogu biti pozitivni, a ponekad negativni, uvijek se čvrsto drže uloge roditelja. Prema mojem osobnom uvjerenju, većina organizacija koje sebe vide kao služničke organizacije ustvari su pozitivni primjeri paternalističke organizacije. Konceptija "liderstvo služenjem" zahtijeva mnogo više od toga da se ljude unutar organizacije tretira na lijep način. Uzdizanje na razinu *služničke organizacije* podrazumijeva promjenu mentalnog modela kod kojeg lideri na sebe i sljedbenike gledaju na potpuno drugačiji način od tradicionalnog, te drugačije razmišljaju o ulozi i svrsi vodstva.

### Identifikacija razina moći u organizaciji

OLA model prepoznaje šest različitih razina organizacijskog zdravlja, a svaka je od njih određena razinom moći. Te su razine moći determinirane razinom prisutnosti šest ključnih karakteristika služničkog vodstva u nekoj organizaciji.

Na prvoj i drugoj razini govorimo o *inerciji* odnosno nemogućnosti da se bilo što pokrene ili promijeni. Zbog toga organizacija neće biti uspješna, neće postizati dobre rezultate te će se nastaviti koristiti energijom iz prošlosti.

Na trećoj i četvrtoj razini govorimo o *inkrementalnoj* promjeni. Takva vrsta rasta traži kontinuiranu, odmjerenu energiju - sposobnost organizacije da unaprijedi ono što je uspješno radila u prošlosti. Organizacije koje se nalaze na ovom stupnju razvoja mogu poboljšati svoje rezultate, ali se pri tome obično oslanjaju na mentalitet "dovoljno je dobro" iz prošlosti, umorne od vlastitih postignuća i uspjeha iz prošlosti, zadovoljne što su malo bolje od konkurencije.

Na petoj i šestoj razini govorimo o eksponencijalnoj ili *kvantnoj* promjeni koja traži drugačiju vrstu zahvata od onih učinjenih u prošlosti, tj. potpuno novi način razmišljanja o liderstvu. Ona traži potpunu promjenu paradigme čiji je rezultat stvaranje kulture koja na svakog djelatnika gleda kao na potencijalnog lidera te se odbija uspoređivati s bilo kime i bilo čime doli s nevjerovatnim vlastitim potencijalom.

Nažalost, prijelaz iz stanja inercije u kvantni rast sve je samo ne jednostavan, jer takvo kretanje zahtijeva značajnu evoluciju mentalnih modela i ponašanja. Opisane promjene, iako su neophodne, nikada nisu jednostavne, prije svega zato što traže novu razinu svjesnosti.

Autokratska paradigma liderstva je uglavnom povezana s prvom i drugom razinom moći. Autokratsko vodstvo ustvari je "samo-vlada" u kojoj organizacija postoji samo zato da bi služila potrebama i interesima lidera. Takav pristup često dovodi do ugnjetavanja djelatnika kako bi se zadovoljili hirovi lidera.

Paternalistička paradigma je uglavnom povezana s trećom i četvrtom razinom moći. Paternalistički način vodstva je onaj u kojem lider sebe vidi kao roditelja "izgubljene djece". Takav pristup potiče sljedbenike da tijekom vremena potpuno odustanu od preuzimanja odgovornosti i prihvate ulogu "djeteta".

Paradigma služničkog vodstva uglavnom je povezana s petom i šestom razinom moći, a obilježena je sa šest ključnih područja iz OLA modela. Služničko vodstvo primarno je usmjereno na zadovoljavanje potreba sljedbenika, pa tek potom lidera. U služničkoj organizaciji svaki se pojedinac potiče na služenje i vođenje što pomaže organizaciji da ispuni svoju misiju.

### Priroda skrbničkog vodstva

Budući da organizacije uglavnom funkcioniraju na principima paternalističkog liderstva, važno je shvatiti posljedice takvog pristupa i putove za



eventualna unapređenja. Grupna dinamika roditelj-zrela osoba-dijete, pojašnjena u modelu *Transakcijske analize* (Harris, 1969.), nam govori da u situacijama kada lideri preuzimaju ulogu roditelja, djelatnici obično dobrovoljno prihvaćaju ulogu djeteta. Sve to dovodi do stvaranja nezdravog oblika komuniciranja i interakcija u okvirima paternalističke organizacije.

No, ovdje nailazimo na dva oblika ponašanja lidera:

1. Roditelj "koji odgaja" (pozitivna paternalistička organizacija);
2. Roditelj "koji kritizira" (negativna paternalistička organizacija).

Također se djelatnici ponašaju na dva potpuno različita načina:

1. Djelatnici kao "tvrdoglava i samovoljna djeca" (negativna paternalistička organizacija);
2. Djelatnici kao "ovisna djeca spremna na pokoravanje" (pozitivna paternalistička organizacija).

Unutar paternalističke organizacije lideri preuzimaju ulogu roditelja. Na trećoj razini moći (negativni paternalizam) lideri na djelatnike često gledaju kao na nesposobnu djecu koja trebaju upute i stalnu kontrolu. Na četvrtoj razini moći (pozitivni paternalizam) lideri na djelatnike gledaju kao na sposobnu djecu koja i dalje trebaju mudrost i vidovitost lidera (mentalni model "Otac zna najbolje").

Opisani odnos se samo-pojačava budući da svaka uloga ohrabruje i pojačava prihvaćanje suprotne uloge. Ovaj bi obrazac trebalo izbjegavati jer je on vrlo štetan za bilo koju organizaciju, te bi vodstvo trebalo razvijati u posve drugom smjeru, prema izgradnji hrabrih i odgovornih pojedinaca, sposobnih na rad u partnerstvu kojim će se ostvariti dogovorena misija i vizija.

Stoga bi zdrava organizacija trebala podupirati otvorenu, direktnu komunikaciju, partnerstvo, receptivno slušanje i međusobno poštivanje.

Kada lider djeluje u ulozi "zrele osobe" te se prema djelatnicima odnosi na ranije navedeni način, oni mu odgovaraju također prihvaćanjem uloge "zrele osobe". To je najbolja situacija, u kojoj organizacija kao cjelina napreduje - kada ljudi na svim razinama organizacije vjeruju jedni drugima, potiču jedni druge i potiču aktivnu participaciju i vodstvo.

Paternalističke organizacije dijele još jedno ključno obilježje. Naime, istraživanja su pokazala neusklađenost percepcije članova uprave, menadžmenta i radnika o tome na koji bi se način služničko vodstvo uopće trebalo prakticirati. Uobičajeno je da top menadžeri na situaciju u organizaciji gledaju mnogo pozitivnije negoli radnici.

Stoga se prirodno nameću sljedeća pitanja:

1. Da li ta razlika u percepciji čini kakve probleme?
2. Utječe li možda na kvalitetu suradnje lidera i drugih djelatnika u organizaciji?
3. Utječe li razlika u percepciji na konačni uspjeh organizacije?

Da bismo dobili odgovor na prethodno navedena pitanja morali bismo obaviti dodatna istraživanja. No, čini se kako s relativno velikom pouzdanošću možemo reći da razlike u percepciji različitih razina moći u značajnoj mjeri utječu na organizacijsku uspješnost. Razloge trebamo tražiti u tendenciji lidera da organizaciju vide u mnogo boljem stanju nego što to ona ustvari jest, što nadalje dovodi do toga da se nezdravim dijelovima organizacije ili procesima ne pridaje dovoljna pažnja. Sve to je posve razumljivo budući da su lideri na vrhu organizacijske piramide obično posve izolirani i odmaknuti od stvarnosti svakodnevnog biznisa. To pomanjkanje svjesnosti veoma je opasno i teži k stvaranju mentalnog modela "mi-i-oni" koji negativno utječe na stvaranje prave, iskrene zajednice.

Drugi ljudi u organizaciji, a tu prvenstveno mislim na radnike i niže razine menadžmenta, znaju da lideri obično ne shvaćaju i ne prihvaćaju njihova osobna iskustva, što razara zajedništvo.

---

**Učinkovita i zdrava organizacija raspolaže s kvalitetnom sviješću, raspoređenom na svim organizacijskim razinama, o svojim snagama i slabostima. To omogućava nastajanje zdravog i pozitivističkog konsenzusa koji će nadalje osigurati organizacijski razvoj.**

### Zaključak

Kako izgleda "zdrava organizacija"? Zašto organizacije tako često ne uspijevaju iskoristiti potencijale kojima raspolažu? Zašto radnici tvrde da mogu biti mnogo produktivniji nego što jesu? Što je sve potrebno kako bi organizacije ispunile svoju misiju i dostigle viziju, a da istovremeno imaju zdrave i produktivne radnike? Kakvo vodstvo može sve to postići?

Svjetska je povijest stvorena na pitanjima upotrebe i zloupotrebe moći liderstva. Loše vodstvo, čak i kada znamo kakve sve negativne posljedice može polučiti, ne umire lako. Budući da liderske pozicije sa sobom uvijek povlače razne beneficije, sve nas to ne bi trebalo uopće iznenaditi. Autokratsko vodstvo oduvijek je bilo i još uvijek jest prisutno u našem društvu.

Međutim, rezultati mojeg istraživanja ukazuju na činjenicu da je paternalističko vodstvo mnogo raširenije u našim organizacijama negoli autokratsko, te stoga mnogo više utječe na funkcioniranje organizacija nego autokratsko vodstvo. Zato se moramo dodatno potruditi kako bi taj model razumjeli i pojasnili, a sve s ciljem da organizacije u većoj mjeri prihvate i implementiraju model služničkog vodstva.

Copyright: Gonzaga University, 2005.  
Uredio: Marko Laučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

