



# UTICAJ TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA I LIDERSTVA PROMENE NA SPREMNOST ZA PROMENU I PREDANOST PROMENI

## THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND CHANGE LEADERSHIP ON CHANGE READINESS AND COMMITMENT TO CHANGE

**Salih Šutković**

Cost und Effect, Frankfurt am Main, Germany

**Nebojša Zakić**

Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

**Aleksandra Tornjanski**

Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija: L16, O33

### **Apstrakt**

*Negativni stavovi o promeni su jedan od glavnih uzroka neuspeha organizacione promene. Istraživači su se isprva najviše fokusirali na otpor promeni a kasnije je razvijeno više konstrukta sa istraživačkim instrumentima koji reprezentuju pozitivne stavove članova organizacije o promenama među kojima se izdvajaju spremnost za promenu i predanosti promeni. Spremnost za promenu stvara pozitivnu energiju neophodnu za uspeh napora promene i važna je karika za dostizanje željenih ishoda promene. Spremnost za promenu je složen i multidimenzionalan konstrukt. Predanost promeni je konstrukt sa snažnim pozitivnim fokusom. Visoko predani članovi organizacije ulažu napore, pokazuju inicijativu i kooperativno se ponašaju što doprinosi efektivnoj implementaciji promene. U kontekstu organizacione promene se generalno koriste dva pristupa za razumevanje uloge liderstva u oblikovanju odgovora sledbenika na promenu: transformaciono liderstvo i liderstvo promene. Transformaciono liderstvo je dugo razvijan konstrukt i jedna je od najinteresantnijih tema savremenih istraživanja o liderstvu iznedriviši veliki broj studija. S druge strane mnogo je manje istraživačkih radova o liderstvu promene i tek u novije vreme je uspostavljen konstrukt i istraživački instrument. U radu se istražuje uticaj transformacionog*

*liderstva i liderstva promene na spremnost za*

*promenu i predanost promeni uključujući i*

*međusobne relacije između spremnosti za*

*promenu i predanosti promeni i predlaže*

model u kojem spremnost za promenu ima medijatorsku ulogu između liderskih ponašanja i predanosti promeni.

**Ključne reči:** organizacione promene, spremnost za promenu, predanost promeni, transformaciono liderstvo, liderstvo promene

### Abstract

Negative attitudes towards change are one of the main reasons why an organizational change fails. Initially, researchers focused on resistance to change, subsequently developing several constructs with research instruments, which represent positive attitudes of organizational members to change, among which a readiness for change and a commitment to change stands out. Readiness for change creates positive energy necessary for the success of a change effort and it is an important link for achieving the desired outcome of a change. Readiness for change is a complex and multidimensional construct. A commitment to change is a construct with a strong positive focus. Highly committed organizational members make efforts, show initiative and act cooperatively, which contributes to the effective change implementation. Within the context of organizational change, two approaches are generally used to understanding the role of leadership in shaping a follower's response to change: transformational leadership and change leadership. Transformational leadership is a construct which took a long time to develop, and it is one of the most interesting topics in modern leadership research. On the other hand, there are infinitely fewer research papers on change leadership, the construct and research instrument having been established only recently. This paper examines the influence of transformational leadership and change leadership on a readiness for change and a commitment to change, including relationship between a readiness for change and a commitment to change, and suggests a model in which a readiness for change has a mediating role between leadership behaviors and a commitment to change.

**Keywords:** organizational change, readiness for change, commitment to change, transformational leadership, change leadership

## 1 UVOD

Organizacije moraju da se menjaju kako bi opstale i prosperirale. Organizacije implementiraju programe promene u pokušaju da anticipiraju, ili se adaptiraju, snagama okruženja kao što su globalizacija, porast kompeticije, promene potreba i očekivanja kupaca, tehnološke promene i promene regulative ili internim snagama kao što su novi menadžment, promene strategije, pad organizacionih performansi, slabosti postojećeg sistema ili kriza. Sposobnost da se upravlja eksterno i interno generisanim promenama postaje jedna od ključnih sposobnosti savremenih organizacija. Međutim mnoge organizacije ne uspevaju da uspešno implementiraju promenu. Iako mnogi faktori nesumnjivo doprinose uspehu ili neuspehu napora organizacione promene u literaturi postoji konsenzus da je za uspešno uvođenje promene potrebna podrška od strane zaposlenih (Georgiades, 2015). Posebno pozitivni stavovi zaposlenih ka organizacionoj promeni se vide kao neophodni za uspeh planirane promene (Chou, 2013), s druge strane negativni stavovi ka promeni imaju suprotan efekat, povećavajući

verovatnoću neuspeha (Neiva, Ros, & Torres de Paz, 2005).

Tokom poslednjih decenija razvijani su različiti konstrukti koji se odnose na stavove o organizacionoj promeni rangirajući od negativnih kao što su otpor promeni, cinizam u vezi promene i suočavanje sa promenom do pozitivnih među kojima su spremnost za promenu, otvorenost promeni, predanost promeni i usklađivanje sa promenom (Bouckenooghe, 2010). Dva najviše istražena konstrukta koji reprezentuju pozitivne stavove o promeni su spremnost za promenu i predanost promeni. U radu uspostavljamo relacije ova dva konstrukta međusobno kao i sa liderstvom koje saglasno istraživačkoj evidenciji ima značajan uticaj na stavove i ponašanje članova organizacije (Tanner, et al., 2010; Wang, Tsui, & Xin, 2011). Među različitim paradigmama i konstruktima koji se odnose na liderstvo i stilove liderstva konstrukti transformacionog i transakcionog liderstva privukli su najveću pažnju istraživača i praktičara. U radu se usmeravamo na transformaciono liderstvo koje je posebno kritično u situacijama kada se izaziva postojeći status quo i organizacija menja (Boga & Ensari, 2009).

Liderstvo promene je takođe predmet ovog rada, ovaj konstrukt je kreiran relativno skoro (Liu, 2010) i istraživačka evidencija je još nedovoljna. Uticaj ova dva leaderska stila, posebno liderstva promene, na spremnost za promenu i predanost promeni nije dovoljno zastupljen u literaturi. Takođe veoma je mali broj radova o relacijama između spremnosti za promenu i predanosti promeni.

Naš rad pokušava da popuni jaz u literaturi povezujući transformaciono liderstvo, liderstvo promene, spremnost za promenu i predanost promeni. Rad je organizovan u pet sekcija. Posle prve sekcije (uvod) u drugoj sekciji razmatramo konstrukte spremnosti za promenu i predanosti promeni. U sledećoj sekciji prezentujemo konstrukte transformacionog liderstva i liderstva promene. Centralni deo rada je četvrta sekcija u kojoj povezujemo transformaciono liderstvo, liderstvo promene, spremnost za promenu i predanost promeni, predlažemo hipoteze i teorijski model. Poslednje sekcija je zaključak.

## 2 SPREMNOST ZA PROMENU I PREDANOST PROMENI

Stavovi o organizacionoj promeni su, saglasno brojnim istraživačima (Eby et al., 2000; Yousef, 2000; Elias, 2009; Choi & Ruona, 2011 i dr.), esencijalni za uspeh ili neuspeh organizacione promene. Stoga se u literaturi pridaje značajna pažnja istraživanju stavova o organizacionoj promeni, varijablama koje deluju na pozitivan ili negativan način na ove stavove i njihovom uticaju na ishod organizacione promene. Vremenom je razvijeno više konstrukta koji reprezentuju pozitivne i negativne stavove o organizacionim promenama. Među onima koji su pobudili najveću pažnju su otpor promeni i cinizam u vezi sa promenom, na negativnoj strani, i spremnost za promenu i predanost promeni, na pozitivnoj strani. Negativni stavovi o promeni uzrokuju neuspeh promene i isprva su bili više u fokusu istraživača, što se uglavnom odnosi na otpor promeni. Kako je organizacijama sve više bilo potrebno da poboljšaju njihove sposobnosti za podršku i prihvatanje inicijativa promene, konstrukti koji reprezentuju pozitivne stavove o promeni su zadobijali sve veću pažnju istraživača.

Spremnost za promenu je, uz otpor promeni, konstrukt koji je iznedrio najviše studija. Spremnost za promenu je preduslov za uspeh

inicijativa promene (Armenakis, Harris, & Mosholder 1993; Eby et al., 2000; Bernerth, 2004). Za razliku od otpora spremnost za promenu je proaktivan i dinamičan pogled na promenu, stvara pozitivnu energiju neophodnu za uspeh napora promene i važna je karika za dostizanje željenih ishoda promene. Spremnost za promenu je složen i multidimenzionalan konstrukt. Od uvođenja u organizacionu teoriju i praksu nastale su različite definicije, pristupi i modeli. Choi & Ruona (2011) argumentuju da se većina definicija slaže u vezi opšteg razumevanja pojma koji povezuje individualnu spremnost za organizacione promene koja uključuje individualnu procenu individualnog i organizacionog kapaciteta za uspešnu realizaciju promene, potrebu za promenom i benefite koje organizacija i njeni članovi mogu postići od promene. Sa praktične strane istraživači su nastojali da kreiraju odgovarajući istraživački instrument kako bi se mogla izvršiti pouzdana i validna ocena spremnosti za promenu po organizacijama.

Jedan od reprezentativnih modela i istraživačkih instrumenata spremnosti za promenu, često korišćen u istraživanjima, daju Holt et al. (2007). Autori u gradnji modela polaze od više perspektiva (ustanovljenih od Armenakis & Bedeian, 1999):

1. sadržaj promene - šta se menja;
2. proces promene - kako se promena inicira i implementira;
3. kontekst promene - okruženje u kojem se se promena dešava; i
4. individualni atributi - sklonosti i karakteristike ljudi uključenih u proces promene.

Multidimenzionalni konstrukt sastoji se iz četiri dimenzije (Holt et al., 2007):

1. prikladnost,
2. podrška menadžmenta,
3. efikasnost i
4. personalna valenca.

Dimenzija prikladnosti je izvedena iz dve ranije dimenzije: nesaglasnosti – percepcije učesnika u pogledu opravdanosti promene i organizacione valence – percepcije učesnika u kojem stepenu bi promena bila korisna za organizaciju. Podrška menadžmenta se odnosi na stepen do kojeg pojedinci opažaju da li menadžment i liderstvo organizacije podržavaju ili ne organizacionu

promenu. Efikasnost (samo-efikasnost) se odnosi na stepen do kojeg se pojedinci osećaju sigurnim da su sposobni da izvrše sve zadatke i aktivnosti vezane za promenu. Personalna valenca je stepen do kojeg učesnici u promeni opažaju da li će ili ne imati benefite od promene (Holt et al., 2007).

U osamdesetim i devedesetim više istraživača je ustanovilo važnost predanosti promeni kao jednog od ključnih faktora za uspeh inicijative promene (Conner & Patterson, 1982; Klein & Sorra, 1996). Primarna studija o predanosti promeni je rad Herscovitch & Meyer (2002) u kojoj se predanost promeni razvija na osnovu organizacione predanosti kao multidimenzionog konstrukta. Autori transformišu tri dimenzije organizacione predanosti i povezuju svaku dimenziju sa organizacionom promenom. Saglasno Bouckenoghe (2010), u poređenju sa ranijim studijama, model koji daju Herscovitch, & Meyer (2002) nudi robustan i više teorijski utemeljen pristup predanosti promeni. Prema Herscovitch & Meyer (2002) tri dimenzije predanosti promeni su:

1. afektivna predanost promeni – želja da se podrži specifična promena;
2. kontinuirana predanost promeni - prepoznavanje da postoje troškovi asocirani sa neuspehom da se obezbedi podrška za promenu; i
3. normativna predanost promeni - reflektuje osećaj obaveze da se obezbedi podrška za promenu.

Drugim rečima, pojedinci mogu podržati napor promene zato što oni to žele, moraju ili trebaju (Herscovitch & Meyer, 2002). Herscovitch & Meyer (2002) razvijaju istraživački instrument koji se zasniva na tri dimenzije predanosti promeni.

Predanost promeni kao trodimenzionalni konstrukt primio je značajnu pažnju istraživača ali saglasno Bouckenoghe, Schwaz, & Amirali (2015) ukupan broj studija van severnoameričkog područja je još mali. Istraživači demonstriraju da predanost promeni je konceptualno i empirijski različit konstrukt od organizacione predanosti i bolji je prediktor podrške za promenu (Herold et al. 2008). Prema meta analizi koju su sproveli Bouckenoghe, Schwaz, & Amirali (2015) utvrđena je visoka korelacija između afektivne i normativne predanosti promeni, umerena korelacija između normativne i kontinuirane

predanosti promeni i visoka ali negativna korelacija između afektivne i kontinuirane predanosti promeni. Meta analiza pokazuje da su afektivna i normativna predanost promeni pozitivno asocirane sa ponašanjima koja podržavaju promenu dok je kontinuirana predanost promeni umereno negativno povezana sa tim ponašanjima (Bouckenoghe, Schwaz, & Amirali, 2015).

### 3 TRANSFORMACIONO LIDERSTVO I LIDERSTVO PROMENE

Transformaciono liderstvo je jedna od najinteresantnijih tema među istraživačima liderstva iznedrivši veliki broj studija. Pojam transformacionog liderstva uveo je Burns (1978) čineći distinkciju između transformacionog i transakcionog liderstva. Bass (1985) je dalje proširio i razvio teoriju definišući ponašanja transformacionih i transakcionih lidera. Prema Bass (1985) transakcioni lideri fokusiraju se na razjašnjavanje zadataka koji treba da se izvrše, očekivanja koja imaju, odgovornosti sledbenika i benefite za sledbenike ako je zadatak ispunjen. Transformacioni lideri svojom ličnom vizijom i energijom motivišu sledbenike da se angažuju izvan granica očekivanog, uveravajući sledbenike u značaj i vrednost njihovih zadataka, podstičući klimu poverenja, aktivirajući njihove potrebe višeg reda (kao što je samoostvarivanje), i navodeći ih da pređu granicu sopstvenih interesa radi dobrobiti organizacije.

Saglasno Bass & Avolio (1994) dimenzije transformacionog liderstva uključuju:

1. idealizovani uticaj - lideri predstavljaju jak model uloga za sledbenike, lideri su poželjni, poštovani i zaslužuju poverenje;
2. inspiraciona motivacija – lideri motivišu i inspirišu sledbenike projektujući entuzijazam i optimizam i artikulišu viziju budućeg stanja;
3. intelektualna stimulacija – lideri izražavaju nove ideje, podstiču sledbenike da budu uključeni u proces adresiranja problema i pronalaženja rešenja i promovišu kreativnost i inovacije; i
4. individualizovano razmatranje – lideri izražavaju brigu za individualne potrebe sledbenika i deluju kao učitelji i mentori dok nastoje da pomognu sledbenicima. Bass & Avolio (1994) razvijaju model potpunog

liderstva koji se sastoji iz četiri dimenzije transformacionog liderstva, i tri dimenzije transakcionog liderstva kao i istraživački instrument - Multifaktorski liderski upitnik. Istraživači širom sveta koriste ovaj instrument i njegova validnost je podržana u meta analizama (Lowe, Creck, & Sivasubramaniam, 1996; Judge & Piccolo, 2004).

U literaturi se generalno ističe značajna uloga transformacionog liderstva u organizacionim promenama (Gibbons, 1992; Eisenbach et al., 1999; Bass & Riggio, 2006). Prema Bass & Riggio (2006) transformaciono liderstvo je u svojoj srži vezano za proces transformacije i promene. Eisenbach et al. (1999) argumentuju da transformacioni lideri mogu uspešno menjati status quo u njihovim organizacijama ispoljavajući odgovarajuća ponašanja u različitim stadijumima transformacionog procesa. Saglasno Herold et al. (2008) opšte mišljenje je da je transformaciono liderstvo posebno važno u toku promene zbog sposobnosti transformacionih lidera da angažuju sledbenike i motivišu ih da podrže izabrani pravac. Efektivnost transformacionog liderstva u organizacionim promenama je potvrđena u više studija (Bommer, Rich, & Roubin, 2005; Nemanich & Keller, 2007; Herold et al., 2008; Oreg & Berson, 2011).

Liderstvo promene je u osamdesetim i devedesetim godinama prošlog veka primilo pažnju mnogih autora. Kreirano je više modela procesa vođenja organizacione promene koji uključuju faze od iniciranja do zamrzavanja promene (Judson, 1991; Kotter, 1995; Galpin, 1996 i dr.). Najpopularniji pristup je Kotter-ov model u 8 koraka (Kotter, 1995) koji čine sledeće faze: (1) razvijanja svesti o neophodnosti promene, (2) stvaranja vodeće koalicije; (3) razvoj vizije i strategije; (4) komuniciranje vizije i strategije; (5) osnaživanje zaposlenih za široku akciju; (6) ostvarivanje kratkoročnih uspeha; (7) konsolidovanje ostvarenih prednosti i stvaranje daljih promena; i (8) usađivanje novih pristupa u kulturu. Određene studije su podržale Kotter-ov model (Cegielski, Hal, & Rebman, 2006; Ansari & Bell, 2009). Kritike su išle u pravcu da Kotter-ov model ne reprezentuje realnosti organizacionog života (Hay et al., 2001) i da daje malo detalja kako promena treba da se ostvari (Pfeifer, Schnitt, & Voight, 2005). Međutim, istraživačka evidencija

je još nedovoljna, saglasno Pollack (2015) čak i Kotter-ov pristup koji je najistaknutiji pristup vođenja organizacione promene je ostao uglavnom neistražen i nepodvrgnut rigoroznoj naučnoj analizi.

Iako se pojavilo više modela i preporuka kako da se inicira i vodi promena, saglasno Higgs & Roland (2000) vrlo malo je bilo specifičnih istraživanja u odnosu na deskriptivne i preskriptivne perspektive. Praktično sve do rada Herold et al. (2008) koji su istraživali transformaciono liderstvo, liderstvo promene i afektivnu predanost promeni, efekti liderskog ponašanja nisu bili testirani sa kvantitativnim metodama. Za razliku od transformacionog liderstva koje se odnosi na dugoročne relacije između lidera i sledbenika i koje ima više organizacionu ili stratešku orijentaciju liderstvo promene se odnosi na specifičnu promenu i kako lider vodi tu promenu i više je taktičku usmereno. Liu (2010) čini dalji progres razvijajući istraživački instrument za liderstvo promene koji uključuje: (1) ponašanje koje se odnosi na prodaju promene – napori lidera da „proda“ promenu sledbenicima u toku stadijuma odmrzavanja i (2) ponašanje koje se odnosi na implementaciju promene – obuhvata sva ponašanja lidera u toku implementacije i konsolidacije promene.

#### **4 RELACIJE IZMEĐU TRANSFORMACIONOG LIDERSTVA, LIDERSTVA PROMENE, SPREMNOSTI ZA PROMENU I PREDANOSTI PROMENI**

U poslednjih deset godina bilo je nekoliko istraživanja o uticaju transformacionog liderstva na spremnost za promenu i predanost promeni. Istraživači nalaze da transformaciono liderstvo značajno i pozitivno utiče na spremnost za promenu (Allen, 2007; Griffith, 2010; Abbasi, 2017). Po pitanju predanosti promeni istraživači su se usmeravali uglavnom na afektivnu predanost promeni (Herold et al., 2008; Chou, 2013) i afektivnu i normativnu predanost promeni (Shrestha & Mishra, 2011; Seo et al., 2012). Herold et al. (2008) i Chou (2013) nalaze značajne i pozitivne relacije između transformacionog liderstva i afektivne predanosti promeni. Seo et al. (2012) utvrđuju da je transformaciono liderstvo u inicijalnoj fazi značajno i pozitivno povezano sa afektivnom i sa normativnom predanošću

promeni. Shrestha & Mishra (2011) prikazuju da je transformaciono liderstvo jak prediktor afektivne i normative predanosti promeni. Mnogo je manje istraživanja koja uključuju i kontinuiranu predanost promeni pošto istraživači ne pretpostavljaju da postoje značajan pozitivan uticaj transformacionog liderstva na ovu dimenziju. U jednom istraživanju u Maleziji, Gelaidan, & Ahmed (2013) nalaze da je transformaciono liderstvo pozitivno i značajno povezano i sa kontinuiranom predanošću promeni što ukazuje, i pored toga što je jedno istraživanje nedovoljno za šire zaključke, da kontinuiranu predanost promeni ne treba a priori izostavljati iz istraživanja.

Na osnovu prethodne diskusije prve dve hipoteze su sledeće:

H1: Transformaciono liderstvo ima pozitivan uticaj na spremnost za promenu

H2: Transformaciono liderstvo ima pozitivan uticaj na predanost promeni

Liderstvo promene je manje istraživani subjekt u odnosu na transformaciono liderstvo. U jednom istraživanju uticaja liderstva promene na spremnost za promenu u američkoj vojsci Lyons i saradnici (2009) nalaze da je liderstvo promene prediktor spremnosti za promenu. U studiji Herold et al. (2008) pretpostavljene pozitivne relacije između liderstva promene i predanosti promeni (istraživana je samo dimenzija afektivne predanosti promeni) nisu podržane što je suprotno očekivanjima u literaturi o organizacionim promenama. Liu (2010) nalazi drugačije ishode, u zavisnosti od dve dimenzije liderstva promene. Jedna od dve dimenzije liderstva promene – ponašanje koje se odnosi na prodaju promene ima pozitivne relacije sa afektivnom predanošću promeni, međutim druga dimenzija liderstva promene – ponašanje koje se odnosi na implementaciju promene nije imalo značajne relacije sa afektivnom predanošću promeni (ni pozitivne ni negativne). Objašnjenje za ovakve rezultate su da liderski napori „prodaje“ promene stvaraju intrističke potrebe i valencu promene koji su onda motivatori za promenu i vode do pozitivnih ishoda kao što je veća predanost promeni. S druge strane liderska ponašanja implementacije promene po svojoj prirodi su transakcioni i eksterni pokretači koji se mogu shvatiti kao higijenski faktori u toku promene (higijenski faktori

saglasno Herzberg-ovoj motivacionoj teoriji dva faktora). Iako nedostatak higijenskih faktora dovodi do nezadovoljstva njihovo prisustvo ne generiše motivaciju da podrži promenu (Liu, 2010). Svakako dalja istraživanja u različitim kontekstima su neophodna.

Na osnovu prethodne diskusije za očekivati je da postoje pozitivne relacije između liderstva promene i spremnosti za promenu, i može se pretpostaviti da se mogu ustanoviti pozitivne relacije i između liderstva promene (uključujući obe dimenzije) i predanosti promeni, stoga treća i četvrta hipoteza su:

H3: Liderstvo promene ima pozitivan uticaj na spremnost za promenu

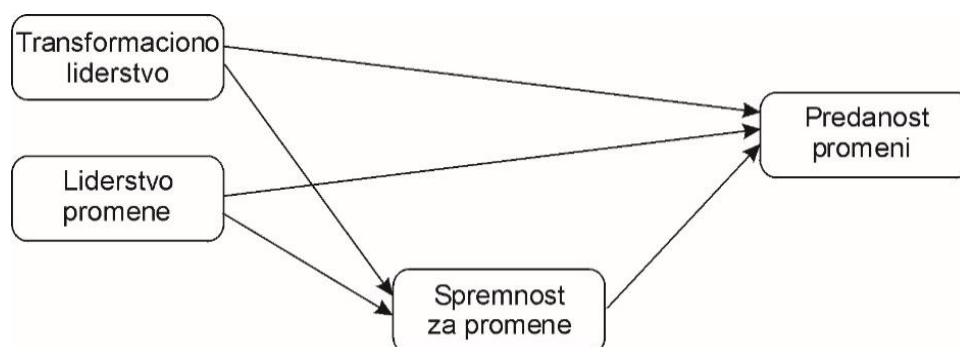
H4: Liderstvo promene ima pozitivan uticaj na predanost promeni

Iako su relacije između spremnosti za promenu i predanosti promeni važne za efektivnu realizaciju promene empirijska evidencija je mala. Rezultati studije čiji su autori Bakari, Hunza, & Niaz (2017) pokazuju da za uspešnu implementaciju planirane promene lideri treba da kreiraju spremnost za promenu koja će razviti njihovu predanost promeni. Ovo je u skladu sa teorijom da se spremnost za promenu kreira u toku inicijalnih koraka napora organizacione promene (Armenakis, Harris, & Mosholder, 1993) i održava se kroz proces promene pošto spremnost osnažuje ponašanja podrške promeni. Stvaranje spremnosti za promenu uključuje proaktivna nastojanja agenta promene da utiče na verovanja i namere članova organizacije, što je saglasno studiji Walker et al. (2007) pozitivno povezano sa afektivnom predanošću promeni. Adil (2014) nalazi pozitivne relacije između dimenzija spremnosti za promenu i afektivne predanosti promeni i negativne relacije sa kontinuiranom predanošću promeni. Iz ove diskusije se može uočiti da transformaciono liderstvo i liderstvo promene imaju i indirektan uticaj na predanost promeni tako što utiču na spremnost za promenu, što je neophodno za pripremu članova organizacije na koje utiče promena, a spremnost za promenu dalje utiče na predanost promeni što nas vodi petoj i šestoj hipotezi.

H5: Spremnost za promenu ima medijatorsku ulogu između transformacionog liderstva i predanosti promeni.

H6: Spremnost za promenu ima medijatorsku ulogu između liderstva promene i predanosti promeni.

Na slici 1 je prikazan rezultujući model sa medijatorskom ulogom spremnosti za promenu.



Slika 1. *Strukturalne relacije između transformacionalnog liderstva, liderstva promene, spremnosti za promenu i predanosti promeni*

Empirijska potvrda ovog teorijskog modela je jedna od oblasti budućih istraživanja. Ovaj teorijski model treba da bude empirijski testiran tako da se potvrdi njegova validnost. Dalja istraživanja zasnovana na ovom modelu mogu uključiti njegovo proširenje. Osim liderstva promene i transformacionog liderstva mogu biti uključeni i drugi liderski stilovi kao što je transakciono liderstvo. Pored spremnosti za promenu i predanosti promeni mogu biti uvedeni i drugi konstrukti unutar modela kao što je otvorenost za promenu i usklađivanje sa promenom (Bouckenooghe, 2010). Medijatorsku ulogu pored spremnosti za promenu može imati još varijabli. Takođe ovaj model može biti deo robusnijih modela koji uključuju više antecedenata, varijabli sa medijatorskom i kontrolnom ulogom i ishoda, već prema tome šta je tema istraživačkog poduhvata.

## 5 ZAKLJUČAK

U literaturi o organizacionim promenama spremnost za promenu i predanost promeni, kao konstrukti koji reprezentuju pozitivne stavove o promeni, ističu se kao ključni za uspeh organizacione promene. Iako se spremnost za promenu i predanost promeni koriste kao termini u literaturi o organizacionim promenama više decenija konstrukti u osamdesetim i devedesetim nisu bili dovoljno razvijeni niti su postojali odgovarajući istraživački instrument prihvaćeni od strane istraživačke zajednice. Armenakis, Harris, & Mossholder (1993) su uspostavili temelje za proučavanje spremnosti za promenu, a Holt et al. (2007) nakon prečišćavanja ranijih modela i istraživačkih instrumenata ustanovljuju model i

istraživački instrument koji se uz određene varijacije uspostavio kao reprezentativan. Kao odgovor na nedostatak konsenzusa devedesetih u definiciji konstrukta predanosti promeni, Herscovitch & Meyer uvode trokomponentni model koji se sastoji iz afektivne, kontinuirane i normativne predanosti promeni i istraživački instrument koji meri ove tri komponente. Pregledom istraživačkih studija može se ustanoviti da su istraživači prihvatili model Herscovitch & Meyer (2002), često se usmeravajući na jednu ili dve komponente modela (samo afektivnu ili afektivnu i normativnu predanost promeni).

Istraživanja liderstva van konteksta organizacione promene imaju mnogo dugu tradiciju. Transformaciono liderstvo je široko zastupljeno u istraživačkim studijama o liderstvu, i istraživački instrument u okviru šireg modela, potpunog ranga liderstva (Bass & Avolio, 1994), već dugo se koristi kao vodeći u istraživačkoj zajednici. Međutim liderstvo promene, i pored obimne literature, ali većinom deskriptivne, je mlad konstrukt, uobličen u radovima Herold et al. (2008) i Liu (2010). Model i istraživački instrument liderstva promene (Liu, 2010), sastoji se iz dve dimenzije: ponašanje koje se odnosi na prodaju promene i ponašanje koje se odnosi na implementaciju promene.

Pretpostavke u radu su izvođene na osnovu postojeće teorijske i istraživačke literature imajući u vidu nedovoljnu zastupljenosti istraživanja koja se odnose na uticaj liderstva promene na spremnost za promenu i predanosti promeni, kao i oskudnih empirijskih izvora o relacijama između spremnosti za promenu i predanosti promeni.

Teorijski model dat u radu doprinosi telu znanja o organizacionim promenama ali zahteva empirijsku potvrdu. Ukoliko istraživanja potvrde date pretpostavke model se može dalje širiti ili umetati u robusnije modele u zavisnosti od teme istraživačkog poduhvata.

## CITIRANA DELA

- Abbasi, B. (2017). Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: An empirical investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 35-44.
- Adil, M. S. (2016). Impact of change readiness commitment on to technological change, focal, and discretionary behaviors: Evidence from manufacturing sector of Karachi. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 222-241.
- Allen, S. L. (2007). *Transformational leadership change readiness, and creativity*. San Jose: San Jose State University.
- Ansari, S., & Bell, J. (2009). Five easy pieces: a case study of cost management as organizational change. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 5, 139–167.
- Armenakis, A. A. & Bedeian A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-783.
- Bakari, H., Hunjra A. I. & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187.
- Bass, B. M. & Avolio B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, 2<sup>nd</sup> ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4), 235-251.
- Bommer, W. H., Rich G. A., & Rubin R. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral*, 46(4), 500-531.
- Bouckenooghe, D., Schwaz G. M., & Amirali M. (2015). Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578-595.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cegielski C, Hall D, & Rebman C (2006) Enterprise resource planning systems implementation success. *International Journal Information System Change Management*, 1, 301–317.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.

- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Chou, P. (2013). The effect of transformational leadership on follower's affective commitment to change. *World Journal of Social Sciences*, 3(1), 38-52.
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 217-239.
- Conner, D. R., & Patterson, R. B. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36(4), 18-30.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell J. E. A., & Stephen, G. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organizational redesign*. Oxford: Oxford University Press.
- Gelaidan, H. M., & Ahmed, H. (2013). Using partial least squares approach to predict the impact of transformational leadership on employee commitment to organizational change. *International Business Management*, 7(4), 306-316.
- Gelaidan, H. M., & Ahmed, H. (2013). Using partial least squares approach to predict the impact of transformational leadership on employee commitment to organizational change. *International Business Management*, 7(4), 306-316.
- Georgiades, S. (2015). *Employee engagement in Media Management: Creativeness and Organizational Development*. Cham: Springer International Publishing.
- Gibbons, P. T. (1992). Impact of organizational evolution on leadership roles and behaviors. *Human Relations*, 45, 1-18
- Griffith, S. D. (2010). *Transformational leadership and change readiness using assessments for near-term prescriptive organizational intervention*. Marion: Indiana Wesleyan University.
- Hay G, Beattie R, Livingstone R, & Munro P (2001). Change, HRM and the voluntary sector. *Employee Relations*. 23(3), 240–255.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell S. D., & Liu Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Herscovitch, L., & Meyer J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Higgs, M. J. & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: "the quest for change competence". *Journal of Change Management*, 1(2), 116–131.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Judge, T. A., & Piccolo. R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Klein K., J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Journal*, 21(4), 1055-1080.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Liu, Y. (2010). *When change leadership impacts commitment to change and when it doesn't: A multi-level multidimensional investigation*. Atlanta: Georgia Institute of Technology.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Neiva, E. R., Ros M., Torres de Paz M. G. (2005). Attitudes towards organizational change: Validation of a scale. *Psychology in Spain*, 9(1): 81-90.
- Nemanich, L. A. & Keller R. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1): 49-68.
- Oreg, S, & Berson Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personell Psychology*, 64(3), 627-659.
- Pfeifer T, Schnitt R, & Voigt T (2005). Managing change: quality-oriented design of strategic change processes. *The TQM Management*, 17, 297–308.
- Pollack, J. (2015). *Understanding the divide between the theory and practice of organisational change*. Sydney: University of Technology.
- Shretsha, A. K., & Mishra, A. K. (2011). Leadership styles, employees' commitment to organizational change, and organizational performance: A study in a Nepali technology based organization. 11th South Asian Management Forum (SAMF) organized by Association of Management Development Institutions in South Asia (AMDISA).
- Tanner, C., Brugger, A., van Schie, S., & Lebherz, C., (2010). Action speak louder than words: The benefits of ethical behaviors of leaders. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 218(4), 225-233.
- Wang, H., Tsui, A. A., & Xin, R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly* 22(1):92-105.
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, (29), 567–592.

Datum prve prijave: 15.08.2018.  
Datum prijema korigovanog članka: 22.03.2019.  
Datum prihvatanja članka: 27.03.2019.

#### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – *APA Sixth Edition*:

Šutković, S., Zakić, N., & Tornjanski, A. (2019, 04 15). Uticaj transformacionog liderstva i liderstva promene na spremnost za promenu i predanost promeni. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 7(1), 170-180. doi:10.12709/fbim.07.07.01.19

*Style – Chicago Sixteenth Edition:*

Štковиć, Salih, Nebojša Zakić, i Aleksandra Tornjanski. 2019. „Utjecaj transformacionog liderstva i liderstva promene na spremnost za promenu i predanost promeni.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 7 (1): 170-180. doi:10.12709/fbim.07.07.01.19.

*Style – GOST Name Sort:*

**Štковиć Salih, Zakić Nebojša i Tornjanski Aleksandra** Utjecaj transformacionog liderstva i liderstva promene na spremnost za promenu i predanost promeni [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 04 2019. - 1 : T. 7. - str. 170-180.

*Style – Harvard Anglia:*

Štковиć, S., Zakić, N. & Tornjanski, A., 2019. Utjecaj transformacionog liderstva i liderstva promene na spremnost za promenu i predanost promeni. *FBIM Transactions*, 15 04, 7(1), pp. 170-180.

*Style – ISO 690 Numerical Reference:*

*Utjecaj transformacionog liderstva i liderstva promene na spremnost za promenu i predanost promeni.*  
**Štковиć, Salih, Zakić, Nebojša i Tornjanski, Aleksandra.** [ur.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 15 04 2019, *FBIM Transactions*, T. 7, str. 170-180.