

СЛЕДБЕНИШТВО И СЛЕДБЕНИЦИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ: ПРЕДИЗВИК НА НОВОТО ВРЕМЕ

Зорица Марковиќ

Докторман за психологија, Филозофски факултет – Ниш

Калина Сотироска-Иваноска¹

Меѓународен универзитет „Визион“ – Гостивар

Кратка содржина

Доминантноста на лидерството и лидерите во истражувањата и теоријата ја занемариле важноста на следбеништвото и следбениците. Иако е прифатено тврдењето дека лидерството не постои без следбеници, сепак, лидерството се става во центарот, а сè останато на периферијата. Вниманието треба да се насочи кон оние што го следат лидерот, бидејќи лидерите не дејствуваат сами во вакуум без следбеници. Во трудот се изнесени теоретски сознанија за тоа што се подразбира под концептот следбеништво и кои се следбеници на лидерот. Овој труд дава детален преглед на теориите и сфаќањата за следбеништвото и ја дискутира релативно новата парадигма за следбеништво, истакнувајќи ја потребата од целосно реструктурирање на организациите за да можат да одговорат на промените во глобалната економија.

Клучни зборови: *следбеништво, следбеник, лидерство, лидер*

¹ sotiroska@vizyon.edu.mk

Промените во глобалната економија, финансиската одржливост на светскиот пазар засекогаш го променија начинот на кој се води бизнисот. Брзата комуникација, потребата од брзо донесување одлуки и скратување на процесот на производство поставува нови барања во реструктурирањето на организациите и распределување на лидерските функции низ организацијата. Шалеф (Chaleff, 2003) објаснува дека во минатото било потребно силно лидерство за да се постигне нешто, како што е, на пример, да се изгради пирамида или да се постави пруга, но организациите денес дејствуваат во ерата на информациите, каде што постојат толку многу заемно поврзани единици кои работаат за успехот на организацијата, сите одговараат пред долга низа лидери и треба ефективно да се координира бизнисот на многу луѓе со јасна информација.

Фокусот кон идеализираното лидерство се пренасочува, границите помеѓу лидерот и следбениците бледеат, а истражувањата од Шалеф (Chaleff, 1995), Кели (Kellley, 1992), Диксон и Вестбрук (Dixon & Westbrook, 2003) укажуваат дека со зголемувањето на конкуритивноста на глобалната економија, конформизмот на следбениците како слепо покорни „овци“ не може повеќе да биде функционален во рамките на една успешна организација.

Зошто на следбениците не им се придава поголемо внимание, колку што е потребно? Генерално, следбеништвото има негативна конотација, што предизвикува луѓето да се чувствуваат непријатно. Најчесто, следбеништвото се одредува негативно како пасивност, понизок статус, неспособност да се донесе независен суд (Alcorn, 1992; според Agho, 2009).

Во рамките на академската и стручната литература постои недостаток на целосна покриеност на концептот следбеништво и на следбениците, а притоа секој обид да се обработи следбеништвото претставува голем предизвик. Затоа целта на овој труд е да даде придонес кон разбирањето и зголемувањето на свесноста за концептот следбеништво и потенцирање на важноста на следбениците во рамките на организациите. Во обид да се дојде до саканата цел, во трудот се дава преглед на современите сфаќања и одговори за прашањата кои се следбеници на лидерот и што означува концептот следбеништво.

Кои се следбеници на лидерот?

Покрај тоа што со текот на времето се зголемува интересот за следбеникот и следбеништвото, сè уште не можат да се идентификуваат соодветни

и јасни дефиниции. Дефинирањето на следбеникот и следбеништвото се развива како што се зголемува бројот на истражувања што се насочени кон концептот следбеништво.

Според Шамир (Shamir, 2007), во рамките на академската литература се издвојуваат пет различни гледишта во врска со односот помеѓу лидерот и следбеникот. Според едно гледиште, кон следбениците се гледа како приматели на влијанието од лидерот, што значи дека следбениците не играат активна улога во лидерскиот процес, туку тие се само под влијание на однесувањето на лидерот. Потоа, кон следбениците се гледа како модератори на влијанието на лидерот. Така следбениците со нивните способности, ставови и мотивација го модерираат влијанието на лидерите. Според третиот начин на гледање кон следбениците во рамките на литературата, следбениците служат како замена за лидерството, така што способностите, мотивацијата и нормите на следбениците можат да ја отстранат потребата од лидерство, обезбедувајќи ги потребните насоки, мотивација и поддршка. Четвртото гледиште, следбениците ги одредува како творци на лидерството, каде што се вбројуваат три различни објаснувања на креирањето лидерство: романтично доживување на лидерството, кога следбениците им припишуваат на лидерите моќ за да воспостават контрола и да ја разберат средината; потоа според психоаналитичките теории лидерството претставува производ на проекција и трансфер врз следбениците, при што лидерите симболизираат татко, мајка или друга семоќна фигура, која ја намалува анксиозноста и обезбедува психолошка поддршка на следбениците. Во оваа група се вбројува и теоријата за социјален идентитет каде што развојот на харизмата на лидерот се поврзува со прототипот на групата, а лидерската позиција му се припишува на оној што најмногу покажува типично однесување и карактеристики на групата. Според петтиот начин, истражувачите ги гледаат следбениците како лидери. Тука се вбројуваат сите пристапи кои не се согласуваат со дистинкцијата на лидерот и следбеникот, така лидерството не претставува улога, туку функција или активност што може да ја извршува секој член на групата или организацијата. Радикално гледиште би било дека секој може да биде и лидер и следбеник, додека поблаго гледиште би било раководството на групата да може да ротира кај секој нејзин член, во зависност од неговите вештини и потреби.

Барајќи соодветни алтернативи на негативните конотации на следбениците, најчесто авторите ги користат термините партнери, учесници и соработници (Uhl-Bien, 2006). Терминот конституент или составен дел, најчесто го користат авторите кои го анализираат лидерството во политичка

или микрополитичка рамка (Birnbauer, 1988; Eddy, 2010; Gardner, 1990; Glasman & Heck, 1996). Иако овие автори тежнеат кон политичка коректност, голем број автори го одредуваат терминот следбеник како неутрален термин. Јукл (Yukl, 2006), пак, го употребува терминот подреден, за да го означи постоењето формален авторитет на лидерот кон оние што се под негово влијание. Од раните осумдесетти години на XX век терминот следбеници сè повеќе почнува да се користи како синоним за подредени, што претставува чекор напред од традиционалниот менаџерски дискурс за надреден – подреден. Но, сепак, терминот подреден сè уште се користи, така во книгата на Нортхаус (Northouse, 2008), во индексот на поими за поимот следбеници пишува –види подредени.

Главното прашање кое ги предизвикува организациските психолози од XXI век не се однесува на тоа во што се разликуваат лидерите и следбениците, туку како можат моделите на лидерство да се преформулираат така што ќе ги третираат сите членови на системот, и лидерите и следбениците (Hackman & Wageman, 2007).

Традиционално, лидерите се одредуваат како креатори и иницијатори на обновата и промената, додека следбениците се само спроведувачи (Avolio, 2007).

Холандер (Hollander, 1974; според Baker, 2007) го изложува гледиштето кон следбениците во седумдесеттите години на XX век, како „нелидери... суштински пасивна преостаната категорија“. Бејкер (Baker, 2007) го наведува генералното уверување дека следбениците едноставно се покоруваат на наредбите. Слично гледиште има и Фрисина (Frisina, 2005; според Northouse, Christie & Barling, 2012), дека следбениците се луѓе кои велат да, кои немаат амбиции и мотивација. Алкорн (Alcorn, 1992) ги претставува следбениците како потчинети „овци“ кои се неимагинативни и трајно „глупави“. Берг (Berg, 1998) наведува дека учесниците во неговите работилници за лидерството и следбеништвото во раните деведесетти години на XX век за следбениците ги користеле зборовите „овци“, „пасивни“, „послушни“, „слуги“, „леминзи“ (луѓе без сопствено мислење, реагираат како сите други во групата). Тој ги припишува овие негативни асоцијации на организациското и психолошкото понижување на улогата на следбеникот.

Според Алкорн (Alcorn, 1992), следбениците биле стратегиски девалвираны и за многумина самиот збор асоцира непријатни претстави. Се чини иронично, но ефикасноста на лидерот во голема мера зависи од подготвеноста и согласноста на следбениците. Без следбеници, нема лидери. Депре (Depree, 1992; според Bjugstad, Thach, Thompson & Morris, 2006) тврди дека лидерите

можат вистински да постигнат нешто само со дозвола од следбениците.

Расел (Russell, 2003), во своите истражувања на лидерството како релациски процес, укажува дека сè додека им се дава поголемо признание на односите во лидерството, следбениците многу често ќе бидат третираани како една група. Тоа сугерира дека лидерите треба да бидат свесни за различните групи следбеници во рамките на нивните организации, како и за нивните односи и мотивации. За да се разбере релацискиот аспект на лидерството, Расел (Russell, 2003) го предлага концептот „релациска цел“. Релациската цел може да се одреди и кај лидерите и кај следбениците, кај поединците и кај групите, генерално сеопфатна, под влијание на индивидуалната и групна историја може да се менува со текот на времето, контекстот и членството во групата. Концептот на релациска цел се дефинира како она што учесниците се надеваат дека ќе го добијат од односот и потребите или целите кои се надеваат дека односот ќе ги задоволи. Покрај очигледните тешкотии кои настануваат како резултат на погрешно толкување, недоразбирање или недостигнување договор за релациската цел на другите, лидерите идентификуваат два главни проблема. Најпрвин, на лидерите им се потребни следбеници кои се согласни со нивното лидерство, што значи дека лидерите треба да формираат и да одржуваат добри работни односи со различните групи следбеници, покажувајќи широк распон на релациски очекувања. Друг проблем е тоа што потребата од поддршка од следбениците може да се спротивстави на потребата од охрабрување на следбениците да ги постигнат организациските цели. Тоа претставува релациска дилема кај лидерот. Како резултат на тоа, лидерот станува релациски менаџер или менаџер на односи, активно настојувајќи да ги подобри односите. За да го постигнат тоа, лидерите користат различни стратегии, како што се барање согласност од следбениците, користење манипулација, различни стратегии за редуцирање на конфликтите. Она што може да се заклучи е тоа дека релацискиот поглед кон лидерството ја истакнува важноста на следбениците исто како лидерите, а со концептот релациска цел се објаснува комплексноста на задачата на лидерот како менаџер на односите. Недостатокот од информации за следбеништвото го оспорува препознавањето на важноста на релациите, односите во лидерството. Најчесто во литературата за лидерството, следбениците се третираат како една група, но според Расел (Russell, 2003) постојат различни групи следбеници. Сето тоа укажува дека лидерите треба да бидат свесни за различните групи следбеници во организацијата, за нивните односи и мотивации. Со зголемувањето на свесноста за значењето на релацискиот елемент во лидерството, потребно е развивање интерперсонални вештини

кај лидерите. За да се разберат реакциите на следбениците е потребно лидерите да ги разберат сопствените реакции. Интерперсоналната свесност и претходи, го придружува и го надополнува развојот на интерперсоналните вештини.

Фидлер (Fiedler, 1967; според Landy & Conte, 2004) го дефинира лидерот како поединец во рамките на групата на кого му е доделена задача да ги води и координира активностите на групата за да извршат одредена задача или во отсуство на назначен лидер ги презема одговорностите за извршување на функциите на групата. Ваквата дефиниција овозможува на местото од зборот лидер да се употребат зборовите: директор, менаџер, супервизор, надреден, раководител, координатор, шеф.

Притоа, луѓето кои се занимаваат со лидерство се нарекуваат лидери, а оние кон кои е насочено лидерството се нарекуваат следбеници, така што и лидерите и следбениците се вклучени во процесот на лидерство, како што укажал Хог (Hogg, 2001) дека лидерите постојат заради следбениците и следбениците постојат заради лидерите.

Зборот следбеник (анг. follower) се користи како синоним за подреден. Поимот подреден (анг. subordinate) има негативна конотација, што означува подавторитет, па често авторите користат алтернативи, како што се учесници, соработници, партнери (Grean & Uhi-Bien, 1995), вработени, следбеници. Келерман (Kellerman, 2008; според Crossman & Crossman, 2011) ги опишува следбениците во однос на хиерархијата како подредени кои имаат помалку моќ, авторитет или влијание отколку нивните надредени, кои обично, но не секогаш, се изедначуваат во групата. Во рамките на организациите, традиционално се смета дека лидерите се оние што имаат повеќе моќ врз следбениците (Weber, 1947; според Martinez, et al., 2012) и дека за следбениците се претпоставува дека барем делумно се зависни од лидерите како за материјалните ресурси (опрема, резерви), така и за нематеријалните ресурси (себеверификација, инструментална поддршка) (Martinez, et al., 2012). Јукл (Yukl, 2006; според Crossman & Crossman, 2011) го користи терминот подреден за постоење формален авторитет, додека терминот следбеник за оние што се под влијание на лидер во отсуство на формален авторитет, како на пример кај соработниците и членовите на тимот.

Карстен и Ул-Бин (Carsten & Uhl-Bien, 2012) забележуваат дека следбениците се активни учесници во процесот на лидерство, истакнувајќи го нивното суштинско значење во заемно создавање на лидерството. Во нивното истражување се обиделе да го проценат степенот до кој следбениците ја гледаат својата улога како партнерска со лидерската улога, во идентификувањето и

решавањето на проблемите, да се донесат нови и креативни идеи кои ќе ја подобрат ефикасноста. Наодите од истражувањето укажуваат на тоа дека постои позитивен однос помеѓу верувањата за кокреирањето на лидерството и комуникацијата нагоре, односно комуникацијата со лидерите, како конструктивен отпор и право на глас. Тие го дефинираат конструктивниот отпор како формана приговор или несогласување, што опфаќа предизвикување на лидерот да побара вклучување во акцијата и работење заедно со лидерот за да се осмисли посоодветен план. Понатаму, тие откриле дека следбениците кои имаат послаби верувања за копродуктивноста зборуваат повеќе кога перципираат повисок квалитет на односот со лидерот и согледуваат автономна работна клима. Спротивно на тоа, следбениците со посилни верувања во заемната продуктивност зборуваат исто толку колку и следбениците со послаби верувања во заемната продуктивност, но без разлика на тоа дали контекстот бил поволен или неповолен. Со ова истражување авторите укажуваат дека основите на следбеништвото можат да се прошират со разбирањето на заемното создавање на лидерството.

Според Кели (Kelley, 1992) луѓето кои се ефикасни во улога на лидер ги поставуваат корпоративните цели и стратегии, ги користат интерперсоналните вештини за да постигнат консензус, со својот вербален капацитет поттикнуваат ентузијазам кај големи и различни групи луѓе, со организацискиот талент координираат, но пред сè ја имаат желбата да се биде лидер, да се води. Додека луѓето кои се ефикасни во улога на следбеник, имаат можност да ги гледаат и „шумата и дрвјата“, имаат социјален капацитет да работат за другите, морална и психолошка рамнотежа во постигнувањето на личните и корпоративните цели, но, пред сè, желба да учествуваат во тимот за да остварат поголема заедничка цел.

Брнс (Burns, 1978; според Northouse, 2008) истакнал дека дискусиите за лидерството понекогаш се одредуваат како елитистички со оглед на моќта со која лидерството се поврзува, како и важноста која им се препишува на лидерите во односот лидер – следбеник. Лидерите не се поважни и не се над следбениците, тие се две страни на една паричка.

Што е следбеништво?

Во литературата за лидерството постојат онолку дефиниции колку што има луѓе кои се обиделе да го дефинираат. Додека, пак, за „другата страна на лидерството“ (Kellerman, 2008) следбеништвото се чини дека има

многу помалку концептуални анализи, развиени дефиниции и продлабочени прегледи во литературата. Како што наведуваат Кросман и Кросман (Crossman & Crossman, 2011), ваквата состојба не се однесува само на следбеништвото, објаснувајќи го прегледот на Рост (Rost, 1993; според Crossman & Crossman, 2011) што покажал дека околу две третини од авторите не го дефинирале лидерството во своите проучувања на лидерството. Притоа, во текстовите за следбеништвото на триесетина автори, кои го издвоиле како централна тема или посветиле одредено поглавје во книга или труд, само пет од нив дале експлицитни дефиниции. Најчесто дефинициите за следбеништво се формулираат во однос на концептот лидерство.

Еден од првичните обиди за дефинирање на следбеништвото, од страна на Холандер и Веб (Hollander & Webb, 1995), во контекст на кадетите од поморската авијација, следбеништвото го претставува степенот до кој поединецот е посакуван од потенцијалните лидери за функционирање на групата во рамките на ограничен институционален контекст.

Товенсенд и Гебарт (Townsend & Gebhart, 1997; според Crossman & Crossman, 2011) даваат уште една дефиниција за следбеништвото во воен контекст, определувајќи го следбеништвото како процес во кој подредените ја признаваат нивната одговорност да постапуваат според наредбите на лидерите и преземаат соодветни мерки во согласност со ситуацијата за извршувањето на наредбите колку што можат најдобро. Во овие дефиниции концептот следбеништво се определува од лидерска перспектива.

Неутрален пристап кон следбеништвото се забележува кај Вортман (Wortman, 1982), според кој следбеништвото е процес на постигнување индивидуални цели под влијание на лидер, вклучувајќи го на тој начин во индивидуалните и групните напори за постигнување на организациските цели во одредени ситуации. Вака дефиниран концептот на следбеништвото се гледа во функција на следбеникот, лидерот и ситуациските варијабли.

Според Хелер и Ван Тил (Heller & Van Til, 1982), лидерството и следбеништвото треба да се гледаат како улоги во однос. Тие укажуваат дека лидерите и следбениците во секој контекст споделуваат заедничка судбина за одговорноста кон нивната фамилија, групата, организацијата или нацијата. Од нивното заедничко учество зависи успехот или неуспехот на нивната организација. Кели (Kelley, 1992) укажал на тоа дека лидерството и следбеништвото се улоги, а не луѓе, притоа повеќето лидери играат улога и на лидер и на следбеник.

Членовите на организацијата кои заземаат позиција на следбеници, всушност, можат да прикажат проактивно однесување кое не е во согласност

со конвенционалното поимање на следбеништвото како послушност. Следбениците може да бидат проактивни (Li et al., 2010; според Cunha, Rego, Clegg & Neves, 2013), да се саморегулираат (Lord et al., 2010), постојано да преземаат лични иницијативи (Carsten et al., 2010), да играат активна улога во иницирањето организациски промени (Morrison and Phelps, 1999; според Cunha, Rego, Clegg & Neves, 2013).

Ховел и Костли (Howell & Costley, 2001) го дефинираат следбеништвото како интерактивна улога која ја играат поединците за да се надополни улогата на лидерството, при што е еквивалент на нејзината важност за постигнување на групната и организациска перформанса. Притоа, улогата на следбеништвото вклучува определен степен на ентузијазам, соработка, напор, активно учество и критичко мислење за постигнување на групните и организациските цели.

Ховел и Мендес (Howell & Mendez, 2008) укажуваат на три перспективи на следбеништвото, секоја перспектива рефлектира поинаква улога на следбеникот. Антецедентите на улогата на следбеникот се сликата за себе на следбеникот, односно како следбеникот се гледа себеси, очекувањата на лидерот, кои значително ја обликуваат улогата на следбеникот и организациските фактори, вклучувајќи ги структурните и интерперсоналните фактори кои го поттикнуваат или го ограничуваат однесувањето на следбениците. Првата улога го гледа следбеништвото како интерактивна улога која може да ја дополнува и да ја поддржува улогата на лидерот. Во својата најефикасна форма оваа улога е еквивалентна на лидерството во важноста за постигнување на организациските цели. Втората улога ја рефлектира тенденцијата следбениците да дејствуваат сè повеќе независно од нивните лидери, како што било во минатото. Ваквата тенденција произлегува од зголемениот степен на образование и обука на работната сила, потоа желбата на вработените да бидат сè повеќе независни во нивната работа и сè помалиот број менаџери на средно ниво во организациите. Третата улога на следбеништвото ја рефлектира потребата од наизменично менување на улогите на лидерство и следбеништво, со кои се соочуваат голем број вработени во рамките на организациите. Речиси сите поединци во организацијата поминале одредено време како следбеници.

Дефинирањето на следбеништвото како процес кој луѓето го користат за да следат, а оттука произлегува логичен заклучок дека следбеништвото е процес различен од лидерството, според Рост (Rost, 2008) овој заклучок не е кохерентен со неговото гледиште дека лидерството претставува однос. Според него, следбеништвото како процес различен од лидерството претставува

индустриско сфаќање на лидерството, дека лидерот практикува лидерство тогаш кога лидерот спроведува добар менаџмент. Според индустриското гледиште на лидерството, лидерството е она што лидерот го прави, каде што нема место за следбениците.

Однесувањето во рамките на следбеништвото не ги опфаќа независните активности на оние што ги заземаат „подредените“ позиции, туку однесувањата на поединците во односот со лидерот (Carsten et al., 2010). Поточно, однесувањето на следбениците не претставува однос кон нивната работа, самоуправање или кон нивните соработници, туку однос кон оние што имаат повисок статус од нив, што значи кон лидерите. Така, на пример, во следбеништвото се вклучува начинот кој следбениците го избираат за да преземат одговорност кон лидерите, начинот на кој комуницираат со лидерот, приодите на решавање на проблемите во однос на лидерот и друго.

Чуна, Рего, Клег и Невес (Cunha, Rego, Clegg & Neves, 2013) укажуваат на три клучни компоненти кои го одредуваат односот меѓу лидерот и следбеникот како динамички процес, и тоа: а) лидерите и следбениците можат да се заменуваат, неутрализираат или надополнуваат еден со друг; б) лидерството и следбеништвото можат да бидат колективна активност наместо доминација на формално назначени лидери; и в) следбениците можат да дејствуваат на различни начини и да изразат различни форми на влијание. Тие, исто така, сугерираат дека следбениците треба да ги отсликуваат надлежностите на лидерот и предлагаат трансцендентно следбеништво како рамка на одговорностите на следбениците во современите организации. Трансцендентен следбеник е оној што изразува надлежности во однос на управувањето на односите со себе, другите и организацијата. Надлежностите во врска со себе се однесуваат на свесноста за себе и проактивноста во развивањето на сопствените потенцијали. Додека надлежноста кон другите се однесува на процесите на интерперсоналното влијание во односите со лидерот и соработниците. Надлежноста кон организацијата се однесува на колективното одржување и промени. Трансцендентните следбеници кои покажуваат високо ниво на надлежности на сите нивоа придонесуваат кон одржување на стабилноста на организацијата во динамичка средина и подобра организациска перформанса.

Според Стеч (Stech, 2008), лидерството и следбеништвото ги содржат истите основни компоненти, но им се приоѓа од две различни перспективи. Основните компоненти вклучуваат влијание, подготвеност и заедничка цел. Комбинирајќи ги овие компоненти, се добива следнава дефиниција на следбеништвото: прифаќање на влијание од друго лице без да се чувствува

присила и стремење кон тоа што се перципира како заедничка цел.

Карстен, Ул-бен, Вест, Патера и Мекгрегор (Carsten, Uhl-bien, West, Patera & McGregor, 2010) понудиле дефиниција за следбеништвото како комплементарен однос помеѓу компатибилни поединци, кои поединечно се стремат кон заеднички цели – неутрализирање на влијанијата. Лидерството и следбеништвото претставуваат менливи изрази кои можат да се најдат од едната или од другата страна на равенката за организацискиот успех. Всушност, би претставувало изедначување на равенката, при што лидерството може да се изедначи со следбеништвото и обратно, следбеништвото да се изедначи со лидерството, врз основа на што останува отворено прашањето – кој води, а кој следи?

Во рамките на македонскиот јазик, термините следбеништво и следбеник имаат други конотации во однос на темата што се обработува во овој труд.

Во Толковниот речник на македонскиот јазик следбеништво се објаснува како „следење по нешто, приврзаност“. За поимот следбеник, множина следбеници, се забележани три толкувања, и тоа: 1. Тој што доаѓа по некој друг на некое место, функција и сл. (Неговиот следбеник ја продолжи неговата работа). 2. Лице што се придржува до нечији погледи, што следи нечија мисла, идеја, политика, дејност и слично; приврзаник (пример: следбениците на неговите идеи). 3. Број што доаѓа по некој друг број (пример: седум е следбеник на бројот шест).

Терминот следбеник според Дигиталниот речник на македонскиот јазик (<http://www.makedonski.info/show/следбеник/м>) укажува на две објаснувања. Според првото објаснување, следбеник е „оној кој доаѓа по некој друг, што го наследува; слично со наследник“. Како пример се наведува „неговиот следбеник беше запознаен со ситуацијата“. Додека според другото објаснување, следбеник се однесува за „оној што се придржува до нечији погледи, до некое учење, приврзаник“. Наведен е примерот „следбеник на романтичарската школа“. Најчесто се користи за определување лица кои се приврзаници на некоја политичка партија, организација, идеологија, личност, религија.

Заклучок

Со оглед на комплексноста на концептот следбеништво, овој труд претставува основа за натамошни истражувања и придонесува за осветлување

на една релативно нова тема. Се забележува дека концептот на следбеништво е релативно нова парадигма независно од лидерството и истовремено се потенцира дека следбениците имаат значајна улога во организацијата. Со гореизнесеното се предизвикува и се неутрализира она што Кели (Kelley, 1992) го нарекува мит на лидерството дека лидерите се семоќни и најважни, а дека културните, организациските и технолошките промени што се јавуваат последните години ја зголемуваат потребата од развивањето на полето на следбеништво. Доколку следбениците им дадат вистинска поддршка на лидерите, а лидерите преземат вистинска грижа и одговорност за следбениците, тогаш лидерите и следбениците ќе станат партнери, што ќе доведе до значаен културен напредок.

Литература

- Agho, A. O. (2009). Perspectives of Senior-Level Executives on Effective Followership and Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 159-166. doi:10.1177/1548051809335360.
- Alcorn, D. (1992). Dynamic followership: Empowerment at work. *Management Quarterly*, 33, 9-14.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 4(1), 50-60.
- Berg, D. N. (1998). Resurrecting the muse: Followership in organizations. In E. B. Klein, F. Gabelnick, & P. Herr (Eds.), *The psychodynamics of leadership*, 27-52.
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2012). Follower beliefs in the co-production of leadership: Examining upward communication and the moderating role of context. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, 210-220. doi:10.1027/2151-2604/a000115
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 543-562.
- Chaleff, I. (2003). *The courageous follower* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). 'Conceptualising followership - a review of the literature', *Leadership*, 7(4), 483-499.
- Cunha, M. P., Rego, A., Clegg, S., & Neves, P. (2013). The case for transcendent followership. *Leadership*, 9(1), 87-106. doi:10.1177/1742715012447006
- Dixon, G., & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering management Journal*, 15(1), 19-25.
- Grean, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions. *American Psychologist*, 62(1), 43-47.
- Heller, T., & Til, J. V. (1982). Leadership and Followership: Some Summary Propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405-414. doi:10.1177/002188638201800313
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- Hollander, E. P. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 55-65.
- Hollander, E. P., & Webb, W. B. (1955). Leadership, followership, and friendship: An analysis of peer nominations. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50(2), 163-167.
- Hopton, C., Christie, A., & Barling, J. (2012). Submitting to the follower label: Followership, positive affect and extra-role behaviors. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, 221-230. doi:10.1027/2151-2604/a000116.

- Howell, J. P., & Mendez, M. J. (2008). The three perspectives on followership. In R. Riggio, I. Chaleff, & Lipman-Blumen, J. (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp.25-40). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York, NY: Doubleday.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2004): *Work in 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568.
- Martinez, A. D., Kane, R. E., Ferris, G. R., & Brooks, C. D. (2012). Power in Leader-Follower Work Relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (2), 142-151.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: Teorija i praksa*. Beograd: Data Status.
- Rost, J. C. (2008). Followership: An outdated concept. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen J (Eds.). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 53-64). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Russell, M. (2003). Leadership and Followership as a Relational Process. *Educational Management & Administration*, 31(2), 145–157.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Follower' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien (Ed.), *Follower centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. ix-xxxix). Greenwich, CT: Information Age.
- Stech, E. (2008). A new leadership-followership paradigm. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen J (Eds.). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 41-52). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Wortman, M. S. Jr. (1982). Strategic management and changing leader-follower roles. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 371–383. doi:10.1177/002188638201800310.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice

FOLLOWERSHIP AND FOLLOWERS IN ORGANIZATIONS: A CHALLENGE OF THE NEW ERA

Zorica Marković

Kalina Sotiroska-Ivanoska

Abstract

The dominance of leadership and leaders in research and theory has overshadowed the importance of followership and followers. Despite the claim that leadership cannot exist without followers, it still remains in the focus, while everything else is considered less important. Attention should be directed to the ones who follow the leader, since leaders do not act alone, in a vacuum, without followers. This paper reviews theoretical considerations of the followership concept and the followers. It also provides a detailed overview of the theories and definitions of followership and discusses the relatively new paradigm of followership, while stressing the need for completely restructuring the organizations in order to respond to the changes in the global economy.

Keywords: *followership, follower, leadership, leader*