

PRILOG LIDERSKOJ PISMENOSTI: PREZENTACIJA PROJEKTA GLOBE I REZULTATA ISTOČNOEVROPSKOG KLASTERA

Slobodan Adžić¹, Marijana Milunović², Aleksandra Jagodić³

SAŽETAK:

Cilj ovog rada je pregled do sada najveće izvedenog međunarodnog projekta, GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekta, čije nepoznavanje danas označava analfabetizam u teoriji liderstva. Posle elaboriranja osnovnih doprinosa i otkrića projekta GLOBE, akcentat u radu stavljamo na diskusiju interakcija između liderstva, nacionalne i organizacione kulture u istočnoevropskom klasteru projekta, kao najrelevantnijem za domaću teoriju i praksu.

Ključne reči: liderstvo, GLOBE projekat, kulturne dimenzije, CLT stilovi liderstva.

ABSTRACT

The aim of this paper is the review of contemporary the biggest international project, Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Unknowingness of this project means analphabetism in the theory of leadership. After the elaboration of the main contributions and discoveries of the Project GLOBE, the further emphasis of the work is to discuss the interaction between leadership, national and organizational culture in the Eastern European cluster of this project, as the most relevant for our domestic theory and practice.

Keywords: Leadership, Project GLOBE, Cultural Dimensions, CLT Leadership Styles.

OBUHVAT I UZORAK PROJEKTA GLOBE

Projekat GLOBE, što je akronim za *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, najveći je projekat po obimu, dubini, trajanju i sofisticiranosti (Grove, 2005) koji u fokusu istraživanja ima multikulturalne (cross-cultural) aspekte liderstva. Pod vođstvom profesora Robert J. Housea sa *Wharton School of the University of Pennsylvania* nalazi se 170 istraživača iz 62 zemlje, od Albanije do Zimbabvea, ali bez Srbije. Ovaj internacionalni tim obradio je uzorak od 17.300 menadžera iz 951 organizacije. Metodologija istraživanja je i kvalitativna i kvantitativna. Sprovodi se u više faza i još je u toku. 62 zemlje ili *socijalne kulture* podeljene su u 10 *socijalnih klastera* (Dickson, Den Hartog, & Mitchelson, 2003):

1 Vanredni profesor, Fakultet za menadžment FAM, Univerzitet Union – Nikola Tesla, Srbija i Arab Open University Kuwait, e-mail: s.adzic@famns.edu.rs

2 Vanredni profesor, Fakultet za menadžment FAM, Univerzitet Union – Nikola Tesla, Srbija, e-mail: milunovic@famns.edu.rs

3 Fakultet za menadžment FAM, Univerzitet Union – Nikola Tesla, e-mail: jagodicaa@gmail.com

- Eastern Europe (Istočna Evropa): Albanija, Gruzija, Grčka, Mađarska, Kazahstan, Poljska, Rusija, Slovenija, Češka⁴;
- Nordic Europe (Nordijska Evropa): Danska, Finska, Švedska;
- Germanic Europe (Germanska Evropa): Austrija, Nemačka, Holandija, Švajcarska – nemačko govorno područje;
- Latin Europe (Latinska Evropa): Francuska, Izrael, Italija, Portugalija, Španija, Švajcarska – francusko govorno područje;
- Anglo: Australija, Kanada – englesko govorno područje, Engleska, Irska, Novi Zeland, Južna Afrika – bela populacija, SAD;
- Sub-Saharan Africa (Subsaharska ili domorodačka Afrika): Namibija, Nigerija, Južna Afrika – crna populacija, Zambija, Zimbabve;
- Confucian Asia (Konfučijanska Azija): Kina, Hongkong, Japan, Singapur, Južna Koreja, Tajvan;
- Southern Asia (Južna Azija): Indija, Indonezija, Malazija, Filipini, Tajland;
- Middle East (Arapi): Egipat, Iran, Kuvajt, Maroko, Katar, Turska;
- Latin America (Latinska Amerika); Argentina, Bolivija, Brazil, Kolumbija, Kostarika, Ekvador, El Salvador, Gvatemala, Meksiko, Venecuela.

Originalni fokus projekta bio je na liderstvu, međutim u kasnijim fazama prikupljeni podaci su korišćeni s ciljem testiranja i drugih fenomena, uključujući interakcije između liderstva, nacionalne i organizacione kulture (Gutterman, 2010). Do sada su rezultati ovog projekta publikovani u tri knjige: House, R. J. et al. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*; Chhokar, J. S. et al. (2007): *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* i House, R. J. et al. (2014): *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Ove publikacije izrodile su veći broj knjiga i veliki broj naučnih članaka, baziranih na rezultatima GLOBE istraživanja (vidi detaljnije na <http://globeproject.com/>). Dobijeni rezultati GLOBE projekta potvrdili su osnovnu hipotezu da izabrane kulturne razlike snažno utiču na mišljenje ljudi o liderima, kao i na norme u pogledu statusa, uticaja i privilegija lidera (House et al., 1999).

KULTURNE DIMENZIJE

Prvo veliko istraživačko pitanje tima GLOBE istraživača bile su dimenzije socijalne i organizacione kulture. Tim je istovremeno merio i kulturnu praksu („kako jeste“) i kulturne vrednosti („kako treba da bude“), upitnicima sa Likertovom skalom od 1 (najniža ocena) do 7 (najviša ocena). Identifikovano je devet kulturnih dimenzija po kojima se mogu utvrditi razlike socijalnih i organizacionih kultura (House & Javidan, 2003):

Distanca moći: stepen do koga članovi kolektiva očekuju da moć treba da bude distribuirana jednako, sa specifičnim istraživačkim pitanjem: „od sledbenika (treba da) se očekuje da sluša lidera bez pogovora“. Najnižu vrednost u istraživanju za distancu moći imala je Danska sa rezultatom 3,89, a najvišu Maroko sa rezultatom 5,80.

Izbegavanje neizvesnosti: mera do koje se društvo, organizacija ili grupa oslanja na društvene norme, pravila i procedure za ublažavanje nepredvidivosti budućih događaja, sa specifič-

⁴ Koja je isključena iz istraživanja zbog metodoloških razloga, što je i razlog što se rezultati odnose na 61 zemlju.

nim istraživačkim pitanjem: „većina ljudi (treba da) vodi vrlo strukturiran život sa nekoliko neočekivanih događaja“. Najnižu vrednost u istraživanju za izbegavanje neizvesnosti imala je Rusija sa rezultatom 2,88, a najvišu Švajcarska sa rezultatom 5,37.

Humana orijentacija: stepen do koga kolektiv podstiče i nagrađuje pojedinca zato što je fer, altruista, velikodušan, brižan i ljubazan prema drugima, sa specifičnim istraživačkim pitanjem: „ljudi (treba da) su generalno vrlo tolerantni prema greškama“. Najnižu vrednost u istraživanju za humanu orijentaciju imala je Nemačka (bivša Zapadna) sa rezultatom 3,18, a najvišu Filipini sa rezultatom 5,12.

Institucionalni kolektivism ili Kolektivism I: stepen do koga organizacione i socijalne institucionalne prakse podstiču i nagrađuju kolektivnu raspodelu resursa i kolektivnu akciju, sa specifičnim istraživačkim pitanjem: „lideri (treba da) ohrabruju grupnu lojalnost iako individualni ciljevi trpe“. Najnižu vrednost u istraživanju za institucionalni kolektivism imala je Grčka sa rezultatom 3,25, a najvišu Švedska sa rezultatom 5,22.

Grupni kolektivism ili Kolektivism II: stepen do koga pojedinci izražavaju ponos, lojalnost i kohezivnost u svojim organizacijama ili porodicama, sa specifičnim istraživačkim pitanjem: „deca (treba da) žive sa roditeljima do braka“. Najnižu vrednost u istraživanju za grupni kolektivism imala je Danska sa rezultatom 3,53, a najvišu Iran sa rezultatom 6,03.

Asertivnost: stepen do koga su pojedinci asertivni (samouvereni), dominantni i zahtevni u svojim odnosima sa drugima, sa specifičnim istraživačkim pitanjem: „ljudi (treba da) su uglavnom na prvom mestu“. Najnižu vrednost u istraživanju za asertivnost imala je Švedska sa rezultatom 3,38, a najvišu Nemačka (bivša Istočna) sa rezultatom 4,73.

Rodna ravnopravnost: stepen do koga kolektiv minimizira rodne neravnopravnosti, sa specifičnim istraživačkim pitanjem: „dečaci (treba da) se podstiču više od devojčica da postignu visoko obrazovanje“, sa inverznim ocenjivanjem. Najnižu vrednost u istraživanju za rodnu ravnopravnost, odn. najviši stepen neravnopravnosti, imala je Južna Koreja sa rezultatom 2,50, a najvišu, odn. najniži stepen neravnopravnosti, Mađarska sa rezultatom 4,08.

Orijentacija ka budućnosti: mera do koje kolektiv podstiče ponašanja orijentisana ka budućnosti, kao što su odlaganje trenutnog zadovoljstva s ciljem planiranja i ulaganja u budućnost, sa specifičnim istraživačkim pitanjem: „većina ljudi (treba da) živi za sadašnjost nego za budućnost“, sa inverznim ocenjivanjem. Najniža vrednost i najmanje orijentisana ka budućnosti je Rusija sa rezultatom 2,88, a najviša vrednost i najviše orijentisana ka budućnosti je Singapur sa rezultatom 5,07.

Orijentacija na rezultat: stepen do koga kolektiv podstiče i nagrađuje članove grupe za poboljšanje rezultata i izvrsnost, sa specifičnim istraživačkim pitanjem: „studenti (treba da) se podstiču da teže ka stalnom poboljšavanju svojih rezultata“. Najnižu vrednost u istraživanju za orijentaciju na rezultat imala je Rusija sa rezultatom 2,88, a najvišu Singapur sa rezultatom 4,90.

ATRIBUTI, DIMENZIJE I GLOBALNI STILOVI LIDERSTVA

Drugo veliko istraživačko pitanje tima GLOBE istraživača bilo je objašnjenje atributa i ponašanja lidera koji su univerzalno prepoznati kao efektivni i onih koji su povezani sa kulturnim karakteristikama (House et al., 2002). U ovom istraživanju takođe je korišćena Likertova skala sa rasporedom od 1 (najniži rang) do 7 (najviši rang). Definisano je 22 univerzalno pozitivnih, 8 univerzalno negativnih i 35 kulturno zavisnih atributa i ponašanja lidera.

Ono što je važnije jeste da je od svih ovih atributa konstruisana 21 primarna leaderska dimenzija ili faktori prvog reda, koji pozitivno ili negativno doprinose efektivnosti lidera u svakoj poznatoj kulturi. Svaki od ovih faktora uključuje od dva do četiri originalna atributa. Ove dimenzije ili faktori su (Grove, 2005): administrativno kompetentan, autokrata, autonoman, harizmatički 1: vizionar, harizmatički 2: inspirativan, harizmatički 3: samopožrtvovan, izazivač sukoba, odlučan, diplomata, čistog obraza, humano orijentisan, ima integritet, zao, skroman, neparticipativan, orijentisan na rezultat, proceduralan, sebičan, statusno svestan, tim 1: saradnik u timu, i tim 2: integrator tima.

Na osnovu dimenzija liderstva, empirijski je identifikovano šest „kulturno odobrenih teorijskih dimenzija liderstva“ (*culturally endorsed leadership theory dimensions*) ili skraćeno CLT, odnosno, pojednostavljeno, šest stilova liderstva, što je centralni i najvažniji deo istraživanja. Za potrebe istraživanja GLOBE tim je definisao definiciju **organizacionog** (naglasak naš) liderstva: „spособnost pojedinca da utiče, motiviše i omogućí drugima da doprinose efikasnosti i uspehu organizacije čiji su članovi„ (House et al., 1999: 13). Ovi stilovi su prepoznati od ljudi na celom svetu kao načini ponašanja lidera koji su efektivni ili neefektivni (House et al., 1999):

1. Harizmatički / vrednosno utemeljen;
2. Timski orijentisan;
3. Participativan;
4. Oriјentisan na ljude;
5. Samostalan i
6. Samozaštitnički.

Harizmatički / vrednosno utemeljen stil liderstva je stil liderstva koji je snažno prepoznat u svim kulturama kao efektivan stil liderstva i autori tvrde da ovaj stil ima najviše sličnosti sa stilom koji se poјmovno naziva transformaciono liderstvo. Ovaj stil je statistički povezan sa sledećim leaderskim dimenzijama: harizmatički 1, harizmatički 2, harizmatički 3, ima integritet, odlučan i orijentisan na rezultat, a takođe i sa kulturnim dimenzijama: orijentacija na rezultat, orijentacija ka budućnosti i humana orijentacija. Na skali od 1 do 7 među svim zemljama u uzorku, ocenjen je sa visokim rezultatom 4,5 – 6,5. Anglo klaster ima najviši rezultat, a najniži arapski, ali sa rezultatom daleko većim od proseka.

Timski orijentisan stil liderstva takođe je stil liderstva koji je prepoznat među svetskim liderima kao visokoefektivni stil liderstva. Sa rezultatom 4,8 – 6,2, najviši rezultat je zabeležen u latinskoameričkom klasteru, a najniži je opet kod Arapa, ali takođe daleko iznad proseka. Statistički je povezan sa leaderskim dimenzijama: tim 1, tim 2, diplomata, zao – inverzno i administrativno kompetentan, kao i sa kulturnim dimenzijama: kolektivizam I, kolektivizam II, humana orijentacija, asertivnost i izbegavanje neizvesnosti.

Sa rezultatima 4,5 – 6,1 i *participativan stil* se posmatra kao pozitivan u svim kulturama. Statistički pozitivno je povezan sa leaderskim dimenzijama: autokrata – inverzno, neparticipativan – inverzno i delegator. Kulturne dimenzije pozitivno statistički povezane sa ovim stilom su: asertivnost, distanca moći i humana orijentacija. Germanska Evropa ima najviši, dok arapske zemlje imaju najniži rezultat. Interesantno je da su SAD jedina kultura gde postoji pozitivna korelacija između participativnog stila i performansi zaposlenih. Takođe treba napomenuti da je nivo participacije u SAD najviši od svih zemalja u uzorku.

Stil *orijentisan na ljude* možemo definisati pretežno pozitivnim, sa rezultatom 3,8 – 5,6. Iako ga neke zemlje rangiraju ispod proseka, iznadprosečno je ocenjen u svim klasterima, od

najviše ocenjenog u nordijskom klasteru, do najniže ocenjenog u južnoazijskom. Ovaj stil je povezan sa sledećim liderskim dimenzijama: skroman i humano orijentisan i sledećim kulturnim dimenzijama: humana orijentacija i rodna ravnopravnost.

Stil koji ne doprinosi efektivnom liderstvu je *samostalan* stil, iako se rezultati u Istočnoj Evropi, klasteru se najvišim rezultatima, nalaze malo iznad proseka. Sa rezultatom među zemljama 2,3 – 4,7, on je najniže ocenjen u Latinskoj Americi, jednom od osam klastera (od ukupno deset) koji ga ocenjuju sa ocenom koja je ispod proseka. No, svakako neke kulture odobravaju ovakav stil liderstva, i to one koje statistički vrednuju sledeće kulturne dimenzije: kolektivizam I i kolektivizam II. Liderske dimenzije i atributi ovog stila su: individualista, nezavisan, autonoman i jedinstven.

Samozastitnički stil je stil onog lidera koji čuva sebe i svoju poziciju. Liderske dimenzije ovog stila su: sebičan, statusno svestan, izazivač sukoba, čistog obraza i proceduralan. Humana orijentacija, distanca moći i izbegavanje neizvesnosti su njegove kulturne dimenzije. Po socijalnim kulturama ocenjen je rezultatom 2,6 – 4,6, što znači da je kulturno specifičan, jer se u nekim kulturama ocenjuje kao blago pozitivan stil. Međutim, u svim klasterima je ovaj stil istaknut kao neefektivan, sa najjačim stavom o njegovoj neefektivnosti kod Nordijaca, a najblažim kod Azijaca u južnoj Aziji.

REZULTATI ISTOČNOEVROPSKOG KLASTERA

Iako Srbija nije učesnik GLOBE projekta, rezultati istočnoevropskog klastera verovatno bi bili najpribližniji pretpostavljenim rezultatima Srbije. Ovaj klaster, koji se sastoji od osam zemalja: Albanija, Gruzija, Grčka, Mađarska, Kazahstan, Poljska, Rusija i Slovenija, broji stanovništvo od oko 230 miliona ljudi, što je 4% svetske populacije, a ima kumulativni GDP od 770 milijardi US dolara, što je 10% svetskog GDP-a (Bakacsi et al., 2002). Region je daleko od homogenog, 44% populacije su pravoslavne vere, 31% zapadni hrišćani (katolici i protestanti), dok muslimana ima 16%. Dve zemlje se čak ni ne nalaze na evropskom kontinentu. Osim Grčke, sve zemlje imaju socijalističku prošlost.

Socijalne kulturne prakse u ovom klasteru ocenjene su različito. Lideri prepoznaju grupni kolektivizam i distancu moći kao visokoprismetne i najbitnije kulturne dimenzije. Nisko su prisutni orijentacija na budućnost, izbegavanje neizvesnosti, asertivnost i rodna ravnopravnost. Ostale kulturne dimenzije ocenjene su prosečno (humana orijentacija, institucionalni kolektivizam i orijentacija na rezultat). Posebnost ovog klastera u odnosu na druge je tolerancija neizvesnosti, visoko je grupno orijentisan, hijerarhijski i rodna ravnopravnost je prisutna. Što se tiče socijalnih vrednosti, lideri žele kulturu koja će biti orijentisana na rezultat, grupno i institucionalno kolektivističku, orijentisanu na ljude i budućnost i sa manje neizvesnosti. Ono što lideri najmanje žele i što je veoma nisko ocenjeno jeste dimenzija distance moći. Poredeći kulturne prakse i kulturne vrednosti, lideri u ovim zemljama bi želeli da su njihova društva mnogo više usmerena na rezultat i budućnost, kao i da budu humanija. Oni žele nižu razliku moći, viši nivo organizovanosti (izbegavanje neizvesnosti) i viši nivo rodne ravnopravnosti. Istočnoevropske kulture su visoko grupno orijentisane kulture, koje više tolerišu neizvesnost i u kojima je više prisutna rodna ravnopravnost nego u svim ostalim klasterima. Poredeći praksu i vrednosti, takođe možemo da zaključimo da je prisutna velika želja za promenom sadašnje kulture.

U istočnoevropskom regionu, kako su ga istraživači GLOBE projekta definisali, kao najpoželjniji stilovi liderstva prepoznati su harizmatiski/vrednosno utemeljen (5,73) i timski orijentisan (5,50). Takođe se i participativni stil (5,08) ocenjuje kao efektivan, što je verovatno posledica istorijskih korena, jer je ovakav način rukovođenja bio dosta prisutan u prošlosti u ovom regionu. Malo iznad proseka ocenjeni su stil orijentisan na ljude i samostalan stil (4,75 i 4,18 respektivno). Već smo istakli da je istočnoevropski klaster jedan od retkih klastera (zajedno sa germanskim) u kome se samostalan stil ocenjuje iznad proseka i prepoznaje kao blago efektivan. Uzroci toga verovatno leže u uticaju politike na biznis i u dugogodišnjem problemu korupcije u regionu, jer se takvi lideri prepoznaju kao lideri koji brane svoje organizacije od uticaja političara i nisu podložni korupciji. Najniže je ocenjen samozaštitnički stil (3,67), koji se prepoznaje kao neefektivan. Albanija je dala iznadprosečnu ocenu za samozaštitnički stil i ovaj stil albanski lideri prepoznaju kao efektivan dok se grčki lideri duboko ne slažu sa stavom o efektivnosti timsko orijentisanog stila.

Istočnoevropski klaster prikazuje velike razlike između sadašnjeg stanja i željene budućnosti. (Sajfert, Adžić & Cvijanović, 2012). Ovakve razlike između kulturne prakse i kulturnih vrednosti pokazuju samo još latinski klasteri (Latinska Amerika i Latinska Evropa). Razlog je dvostruk, prvo, ovaj region (uz odsustvo Grčke, koja se čudno pojavila u ovom regionu) se nalazi u tranziciji od socijalizma u kapitalizam i drugo, pomeranje ka novim kulturnim vrednostima povezano je sa velikim otporima i ograničenjima. Prva teza je optimistička, ona daje liderima pozitivnu snagu, međutim, druga budi pesimizam i otpore promenama i većoj efektivnosti. Kolaps socijalističkog sistema doneo je promene, ali je doneo i tranziciju koja je proizvela mnogobrojne gubitnike u tome periodu. Lideri i kompanije nalaze se u novom okruženju i na slobodnom tržištu i ono što možemo da istaknemo kao najveću kulturnu karakteristiku ovog regiona jeste želja lidera ka promeni ukorenjene kulture kontrole i moći iz prethodnog perioda. Kolaps komunizma je rezultovao entuzijazmom, ali spor razvoj novih institucija i sistema stvara razdor između želja lidera i njihovog okruženja. Ipak se mora priznati da je do određenih promena kulturnih stavova i došlo (Bakacsi et al., 2002). Tri decenije staro Hofstedeovo istraživanje nacionalnih kultura označio je SSSR kao pasivnu kulturu koja izbegava neizvesnosti. Izbegavanje neizvesnosti danas nije kulturna odlika ovog regiona. Takođe su sovjetske kulturne vrednosti bile duboko zasnovane na institucionalnom kolektivizmu. Ono danas ne samo da nije praksa, već se njemu više ni ne teži u Istočnoj Evropi. Da je nacionalna kultura Srbije danas bliža kulturi istočnoevropskog klastera iz GLOBE istraživanja nego Hofstedeovoj kulturi SFRJ pokazuje nam jedno domaće istraživanje, u kom su istraživači postavili svoje hipoteze prema Hofstedeovom istraživanju i u rezultatima pronašli „kontradiktornost” (Šapić, Erić & Stojanović-Aleksić, 2009, p. 414). Umesto da zaključuje da su nalazi koji ukazuju da je veliki broj ispitanika spreman da se uključi u proces organizacionih promena (neizbegavanje neizvesnosti) i koji ukazuju na slabu zastupljenost timskog rada (nizak kolektivizam) rezultati koji su u skladu sa savremenim kulturnim obrascima u Srbiji, istraživači su ostali zbudjeni pred dobijenim rezultatima, jer nisu u skladu sa Hofstedeovim nalazima koje je možda vreme, tj. stvarnost već pregazilo.

ZAKLJUČAK

Posle „pionirskog” Hofstedeovog istraživanja o efektima nacionalnih kultura na poslovanje, projekat GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) je dru-

gi globalni i masivni projekat sa fokusom istraživanja na multikulturalne aspekte liderstva. Ovo metodološki precizno istraživanje preko 17.000 menadžera u skoro 1.000 organizacija i u preko 60 zemalja rezultovalo je mnogim otkrićima. Prvenstveno je identifikovano devet kulturnih dimenzija po kojima se mogu utvrditi razlike socijalnih i organizacionih kultura, zatim su prepoznati univerzalni atributi, ponašanja i dimenzije lidera, kao i oni koji su povezani sa kulturnim karakteristikama. Najveći doprinos ovog istraživanja je otkriće šest „kulturno odobrenih teorijskih dimenzija liderstva“, odnosno šest univerzalnih stilova liderstva.

Mišljenja smo da je tzv. istočnoevropski klaster, u kome se nalaze zemlje susedi Srbije, po dobijenim rezultatima najpribližniji onim koje bismo i očekivali kod nas. U ovom regionu najpoželjniji stil liderstva je harizmatiski/vrednosno utemeljen, dok je samozaštitnički najniže ocenjen. Istočnoevropski klaster prikazuje velike razlike između sadašnjeg stanja i željene budućnosti, a uzrok tome nalazimo u tranziciji. Možemo da zaključimo da proces privredne tranzicije jeste uslovio i promenu kulturnih vrednosti, ali da ova dva procesa nisu direktno povezana. Ono što je sigurno to je da kraj privredne tranzicije (po definiciji kada GDP postane viši nego što je bio pre ulaska u nju) neće biti kraj i socijalne tranzicije. Jednostavno, za promenu kulturnih obrazaca ponašanja potrebno je mnogo više vremena.

LITERATURA

1. Bakacsi, G. et al. (2002) „Eastern European cluster: Tradition and transition“, *Journal of World Business*, Special Issue, 37(1).
2. Chhokar, J. S. et al. (2007): *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Taylor & Francis Group, USA.
3. Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003): „Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions“, *Leadership Quarterly*, 14(6).
4. Grove, C. N. (2005): „Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide“, dostupno na: <http://www.groveswell.com/pub-GLOBE-intro.html>.
5. Gutterman, A. S. (2010): *Organizational Management and Administration: A Guide for Managers and Professionals*, Thomson Reuters/West, USA.
6. House, R. J. et al. (1999): „Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe“, in Mobley, W. H. (Ed.) et al. (1999): *Advances in Global Leadership* (2nd Edition), Emerald Group Publishing, UK.
7. House, R. J. et al. (2002): „Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE“, *Journal of World Business*, Special Issue, 37(1).
8. House, R. J. et al. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications.
9. House, R. J. et al. (2014): *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*, Sage Publications.
10. House, R. J., & Javidan, M. (2003): „Project GLOBE: Deciphering Cultures And Their National, Organizational, And Managerial Implications“, dostupno na: <http://zicklin.baruch.cuny.edu/centers/weissman/PDFfiles/breakfastwithexecutives.pdf>.
11. Sajfert, Z., Adžić, S., & Cvijanović, J. M. (2012): *Korporativno liderstvo*, Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
12. Šapić, S., Erić, J. i Stojanović-Aleksić, V. (2009): „Uticaj organizacione i nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena – istraživanje u srpskim preduzećima“, *Sociologija*, 51(4).