



Suvremene teorije rukovođenja: Je li (konačno) vrijeme za poštenog vođu i podijeljeno vodstvo?

prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci



Klasične teorije rukovođenja

- osobine rukovoditelja (karakteristike vođe)
 - crte ličnosti, sposobnosti, vještine, ...
- stilovi rukovođenja (ponašanje vođe)
 - direktivni, participativni, podržavajući, usmjeren na postignuće, ...
- situacijski čimbenici
 - struktura zadatka, iskustvo i motivacija sljedbenika, ...
- relacijski pristup
 - odnosi razmjene, moć i utjecaj, ...



Teorija punog raspona rukovođenja

- transakcijsko:
 - uvjetno nagrađivanje
 - aktivno upravljanje iznimkama
- transformacijsko:
 - idealizirani utjecaj
 - inspirativna motivacija
 - intelektualna stimulacija
 - individualizirana briga
- pasivno-izbjegavajuće:
 - pasivno upravljanje iznimkama
 - *Laissez-faire*



Suvremene teorije rukovođenja

- (individualni) atributi i ponašanje vođe:
 - etično
 - služničko
 - autentično
- rukovođenje kao (zajednički) proces:
 - kolektivno
 - relacijsko
 - podijeljeno



Etično rukovođenje

- demonstracija normativno primjerenog ponašanja kroz osobne akcije i međuljudske odnose
- etički vođe se ponašaju i sudjeluju u aktivnostima koja koriste drugima i istovremeno se suzdržavaju od ponašanja koja mogu drugima naštetiti
- neposredan utjecaj (*role-model*):
 - pravedna, čestita, poštena, moralna i principijelna osoba
- posredan utjecaj (kroz proces socijalne razmjene):
 - dvosmjerna komunikacija, recipročno potkrepljivanje i zajedničko donošenje odluka



Vrijednosti i ponašanja etičnog vođe

- altruizam
- suosjećanje
- poštenje
- poniznost
- pravednost
- pruža podršku i pomaže
- pošten u raspodjeli nagrada
- otvoreno i iskreno komunicira
- žrtvuje se za dobrobit drugih
- govori o važnosti vrijednosti
- postavlja jasne etičke standarde rada i odgovornosti za (ne)etička ponašanja



Je li etičnost vođe univerzalna?

- među-kulturalna istraživanja rukovođenja
- GLOBE projekt: 62 različite kulture
- ispituje odnos nacionalne kulture, organizacijskih procesa i rukovođenja
- „Koje su bitne osobine za uspješno rukovođenje?”
- integritet vođe (suglasje između vrijednosti i ponašanja) se u svim ispitivanim kulturama nalazi na vrhu popisa

Table 1.1**Universal Leadership Attributes***Positive Leader Attributes***Trustworthy**

Foresighted
Positive
Builds confidence
Intelligent
Win-win problem solver
Administratively skilled
Excellence oriented

Just

Plans ahead
Dynamic
Motivational
Decisive
Communicative
Coordinator

Honest

Encouraging
Motivator
Dependable
Effective bargainer
Informed
Team builder

Negative Leader Attributes

Loner
Irritable
Ruthless

Asocial
Nonexplicit
Dictatorial

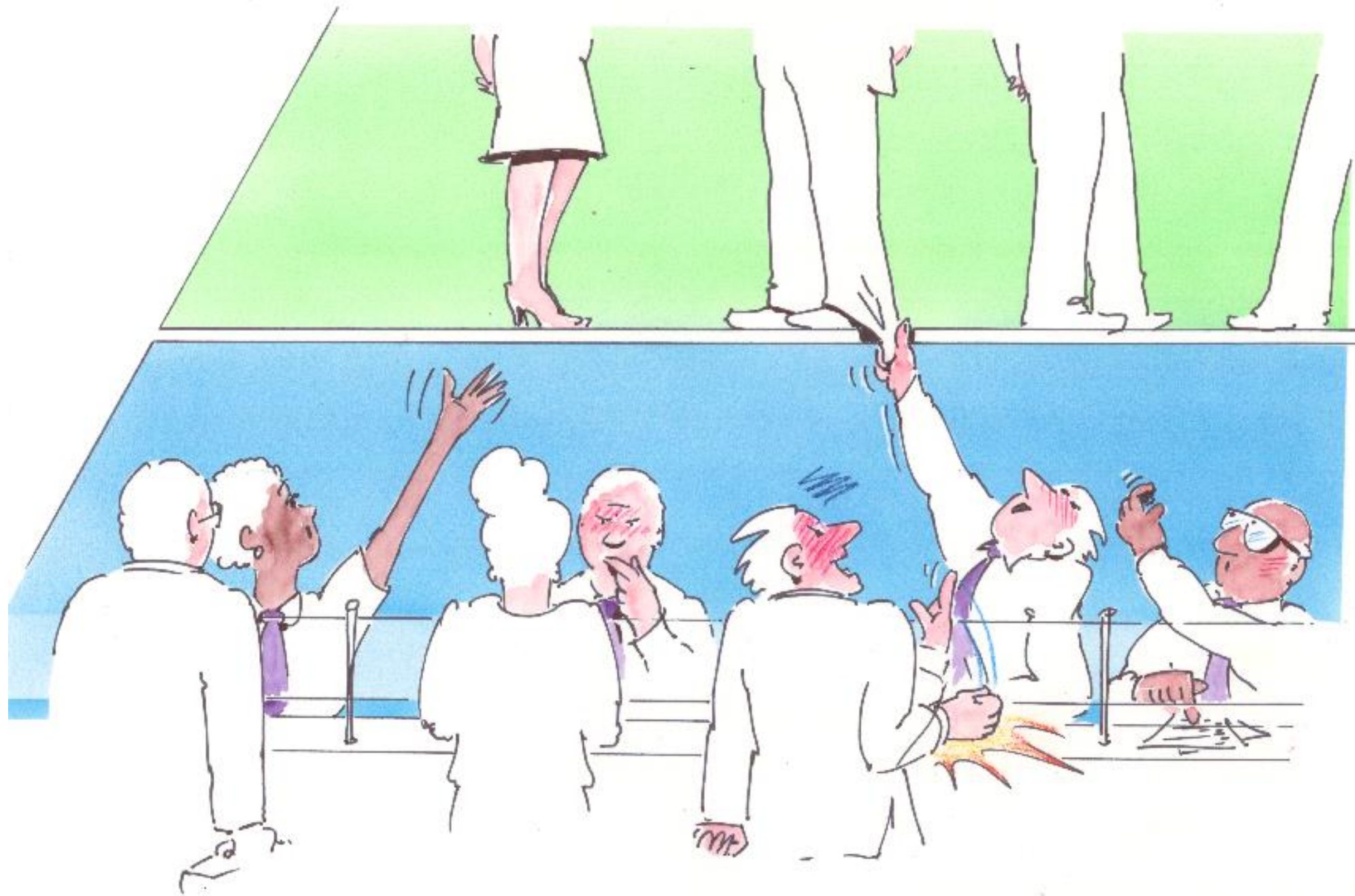
Noncooperative
Egocentric

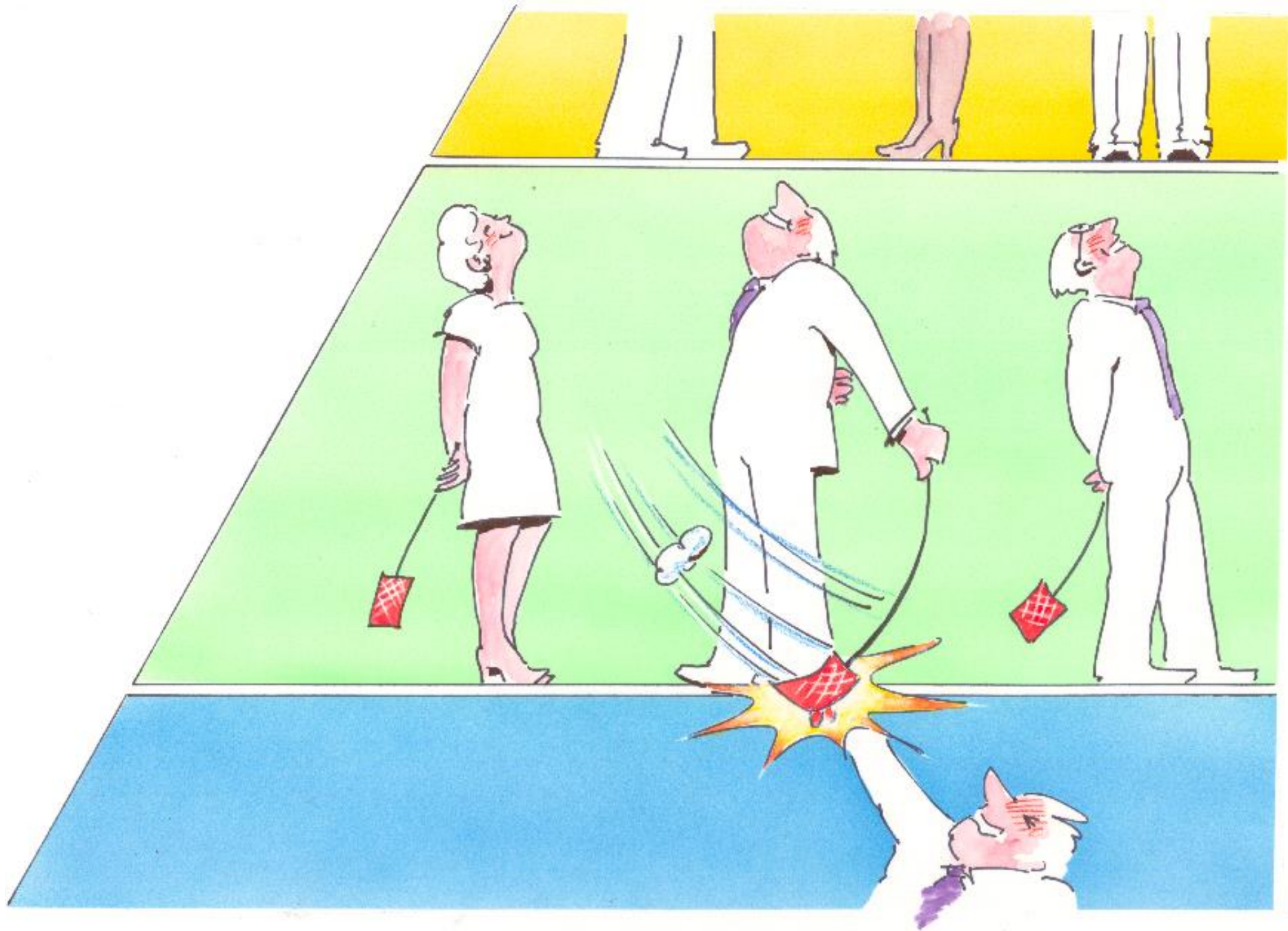
Source: Adapted from House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 677–678. Reprinted with permission.

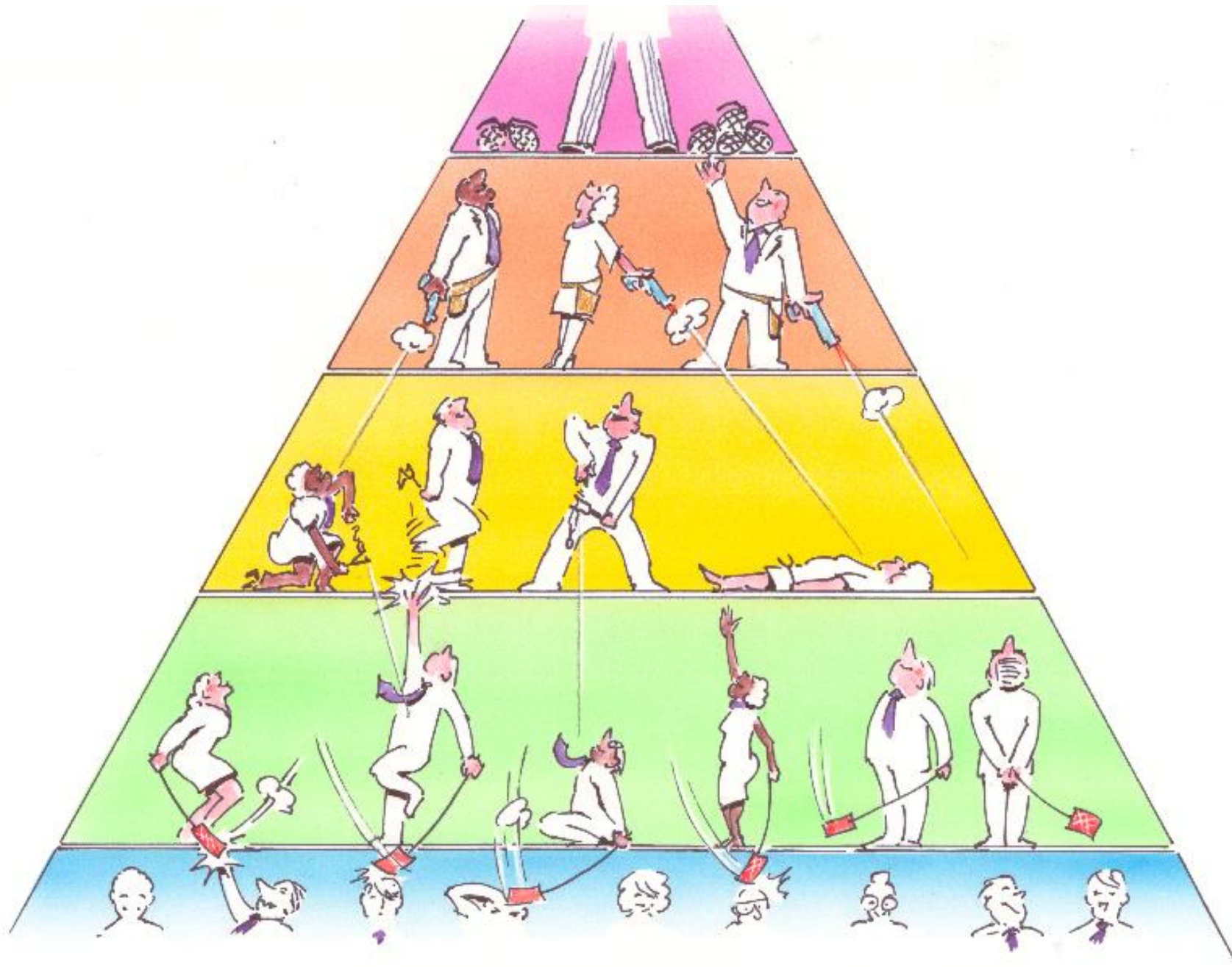


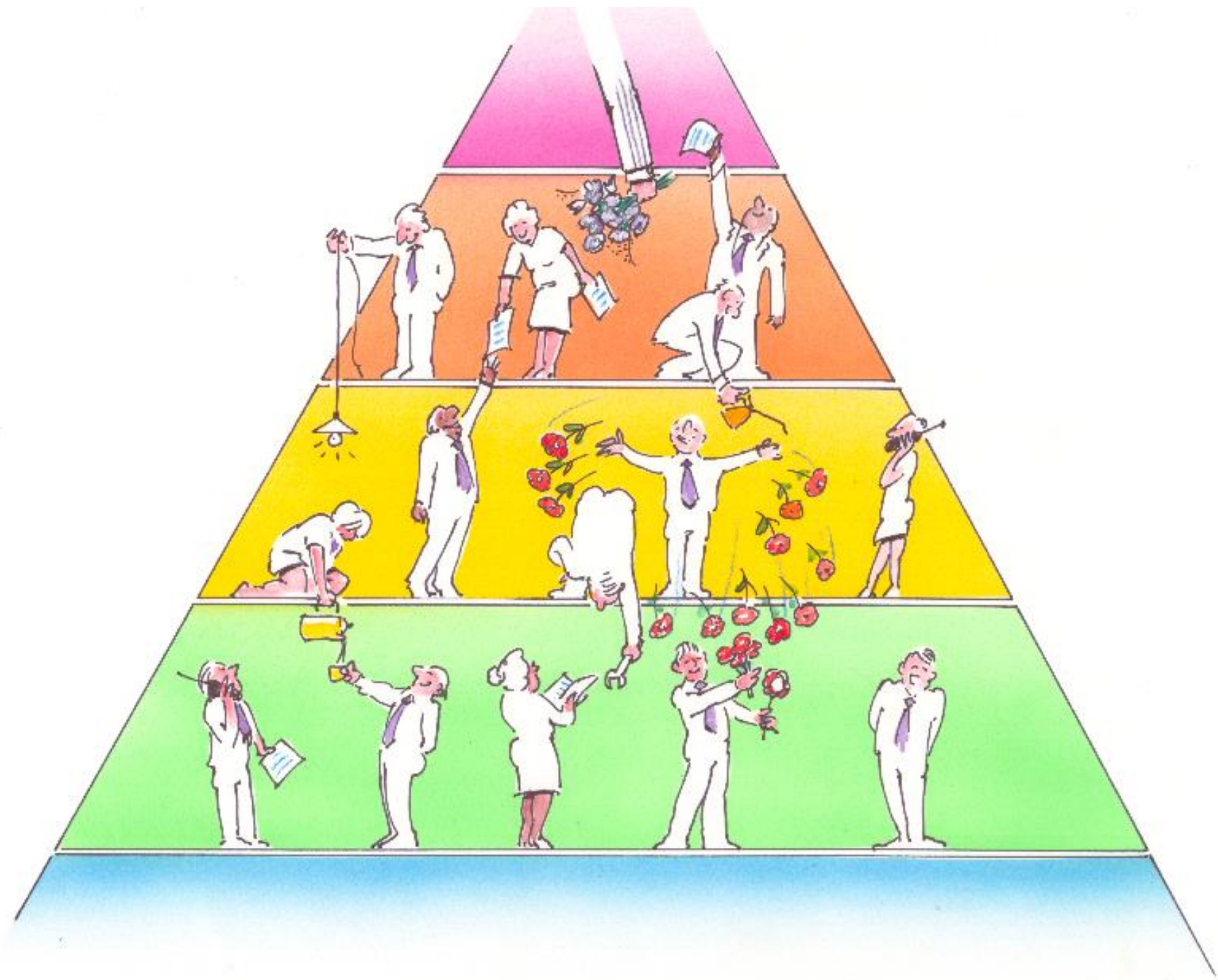
Služničko rukovođenje

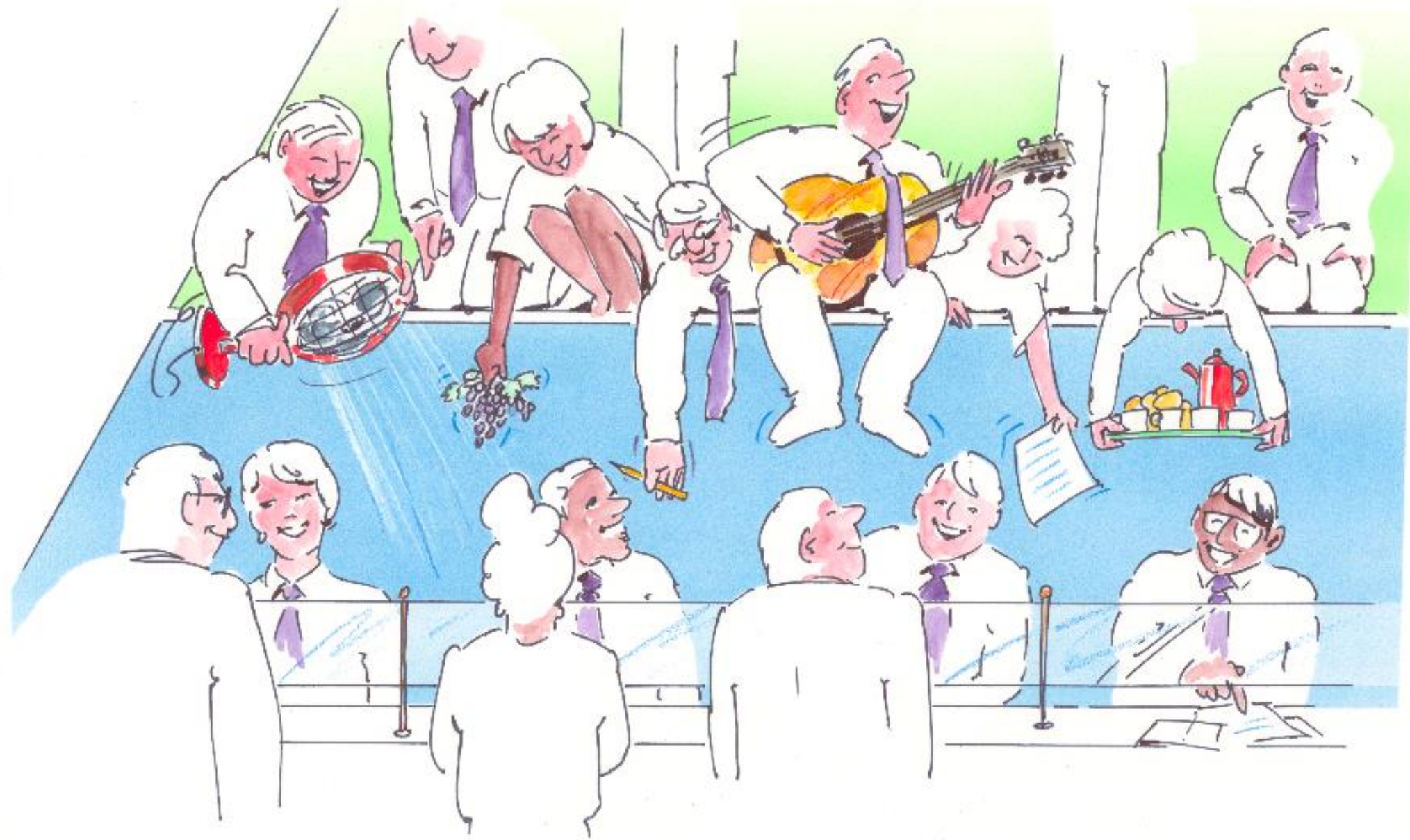
- naglašava princip „brige“ o podređenima
- rukovoditelj kao „sluga“ koji se usredotočuje na potrebe svojih podređenih kako bi ih osnažio i pomogao im da postanu autonomniji, kompetentniji, zadovoljniji i učinkovitiji
- uključuje: slušanje, empatiju, predviđanje, odgovorno upravljanje, pokazivanje brige, predanost razvoju i dobrobiti drugih te izgradnji zajednice













Autentično rukovođenje

- autentičnost: svijest o sebi (misi, emocije, vrijednosti, vjerovanja) i ponašanje u skladu sa svojim istinskim “ja”
- autentični rukovoditelji znaju tko su, u što vjeruju, što vrednuju, otvoreni su prema drugima i djeluju prema svojim vrijednostima i vjerovanjima
- dimenzije autentičnosti rukovoditelja:
 - samosvijest
 - internalizirana moralna perspektiva
 - balansirano procesiranje informacija
 - transparentnost odnosa s podređenima



Autentično rukovođenje

- oslanjanje na i promicanje pozitivnih psiholoških kapaciteta i pozitivne etičke klime te poticanje pozitivnog osobnog razvoja
- istaknutost vlastite slike o sebi (*selfa*) nad ulogom
 - sklonost rukovoditelja da se ponaša originalno, onako kakav zaista jest i relativno slobodno s obzirom na zahtjeve tradicionalne uloge
- nesklonost manipulaciji podređenih
- prihvaćanje osobne i organizacijske odgovornosti



Ponašanja autentičnog rukovoditelja

- održava iskrene odnose s podređenima i suradnicima
- ti su odnosi transparentni, otvoreni i puni povjerenja
- karakterizira ih vođenje prema vrijednim ciljevima
- te se naglašava razvoj podređenih (povećanje njihove samosvijesti i samoregulacije)



Rukovođenje kao zajednički proces

- kolektivno, podijeljeno, kolaborativno, relacijsko, raspršeno, zajedničko, decentralizirano, kumulativno, participativno, ...
- grupni fenomen
- voditeljska uloga i moć/utjecaj se raspodjeljuje među članovima tima
- rukovođenje kao uzajamni utjecaj članova tima jednih na druge
- osnova je u zajedničkoj svrsi, socijalnoj podršci i pravu glasa



Otkud danas toliki interes / naglašavanje poštenja vođe i dijeljenja vodstva?

- zbog civilizacijskog napretka / demokratizacije društva?
- kao reakcija na afere / opću društvenu nepravdu?
- radi povećanja kompleksnosti / neizvjesnosti u poslovanju?
- ili jednostavno zbog efekata / učinkovitosti tog rukovođenja?
- istraživanja (gotovo redovito) pokazuju poželjne ishode etičnog, služničkog i autentičnog rukovođenja, kao i podijeljenog, relacijskog i kolektivnog vodstva



Efekti etičnog, služničkog i autentičnog rukovođenja

- + radna uspješnost
- + grupna ili organizacijska uspješnost
- + odgovorno organizacijsko ponašanje
- + zadovoljstvo rukovođenjem
- + povjerenje u rukovoditelja
- + zadovoljstvo poslom
- + odanost organizaciji
- + organizacijska pravednost



Efekti etičnog, služničkog i autentičnog rukovođenja

- + etička klima
- + kreativnost
- + angažiranost
- + psihološka osnaženost
- + psihološki kapital
- kontraproduktivno i negativno ponašanje
- namjera za napuštanjem organizacije
- stres u radu



Efekti podijeljenog, relacijskog ili kolektivnog vodstva

- + funkcioniranje i učinkovitost tima
- + objektivni pokazatelji uspješnosti tima
- + konsenzus
- + proaktivnost i kreativnost tima
- + povjerenje unutar tima
- + zadovoljstvo timom
- + odanost timu
- + dobrobit članova tima
- + kohezija
- sukobi unutar tima

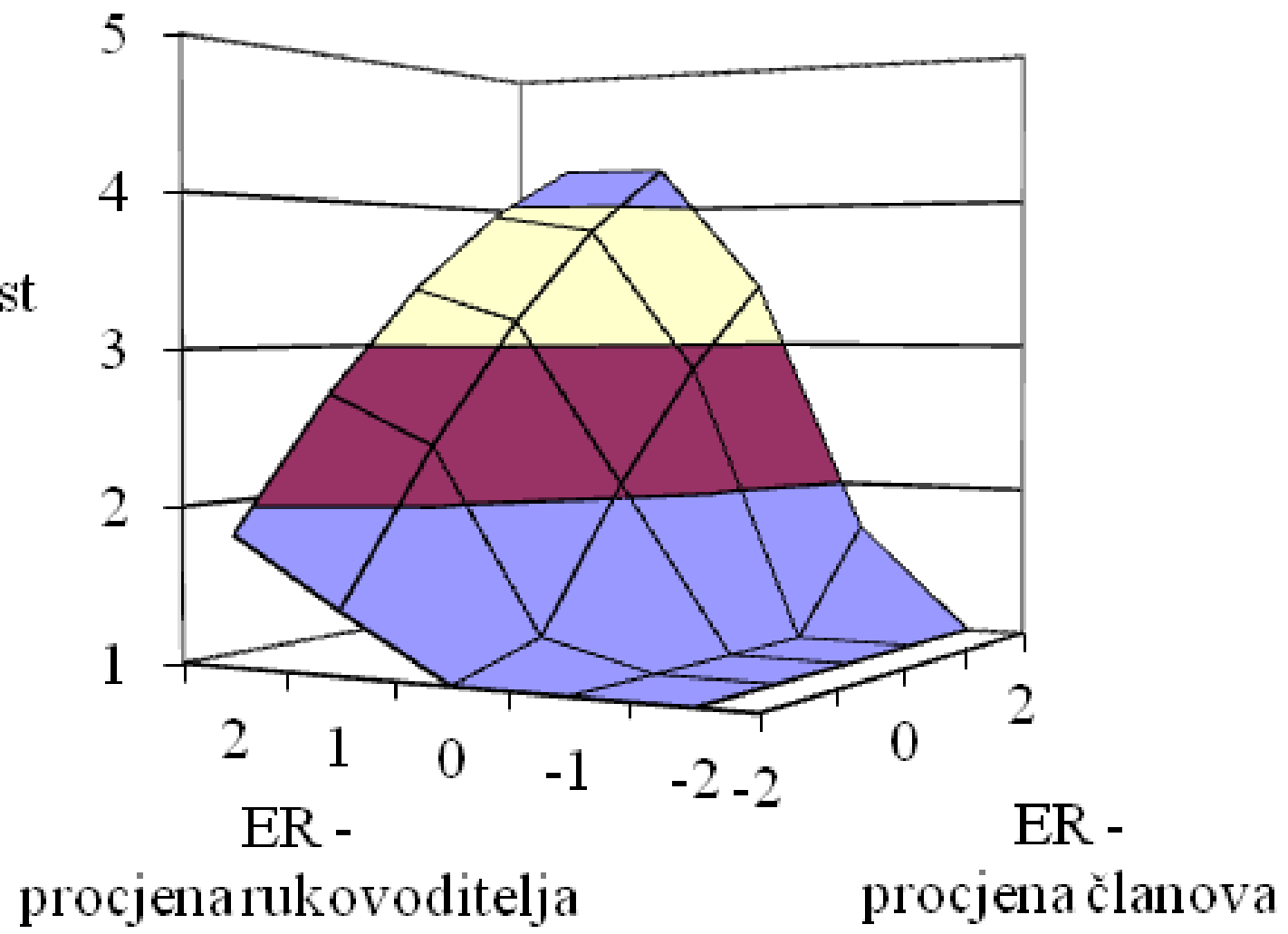


Rezultati istraživanja u nas

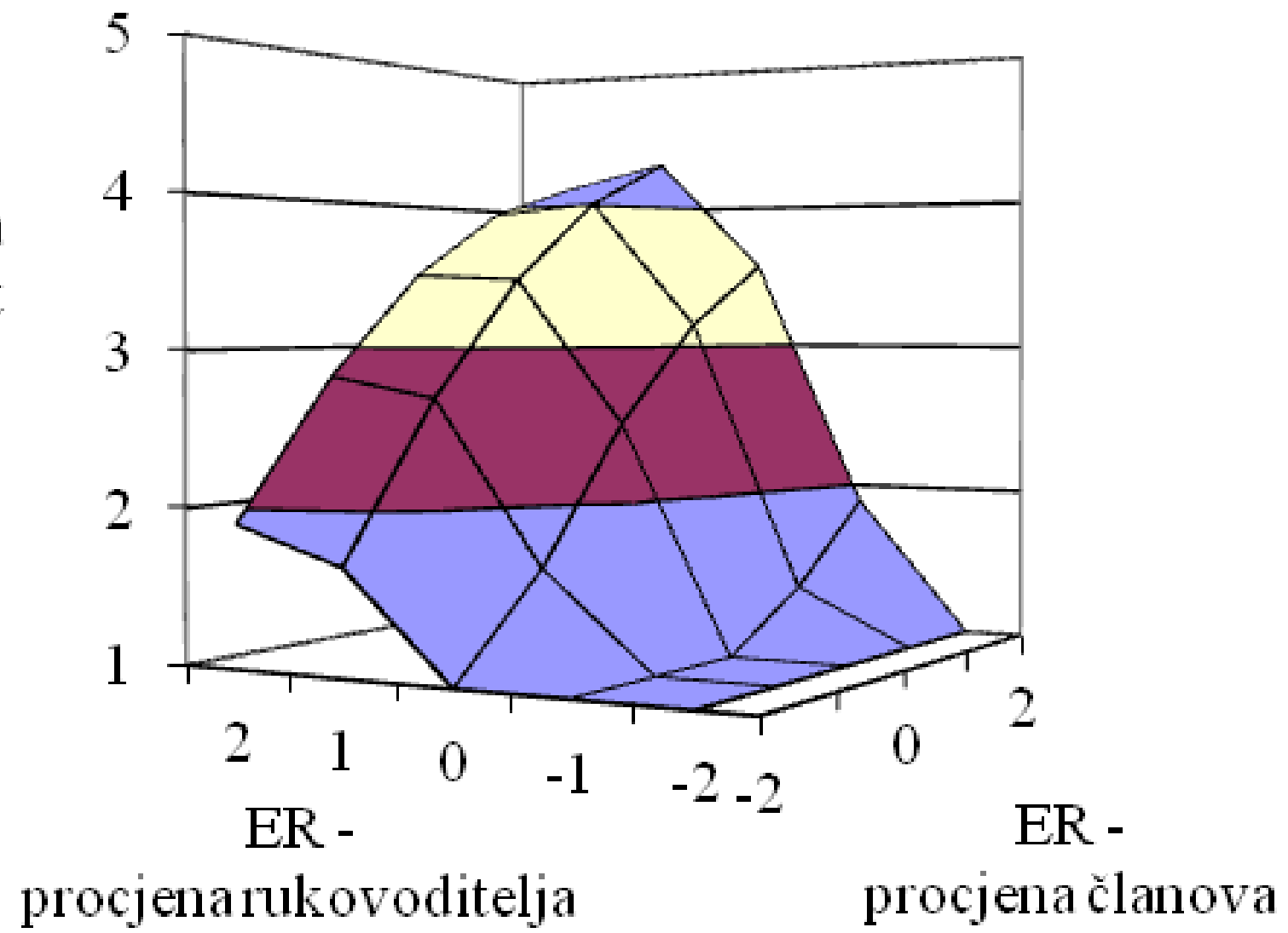
1/2

- efekti etičnog rukovođenja na angažiranost, osnaženost i odgovorna organizacijska ponašanja tima
- učinci usklađenosti samoprocjene rukovoditelja i procjena podređenih
- na velikom broju različitih radnih timova

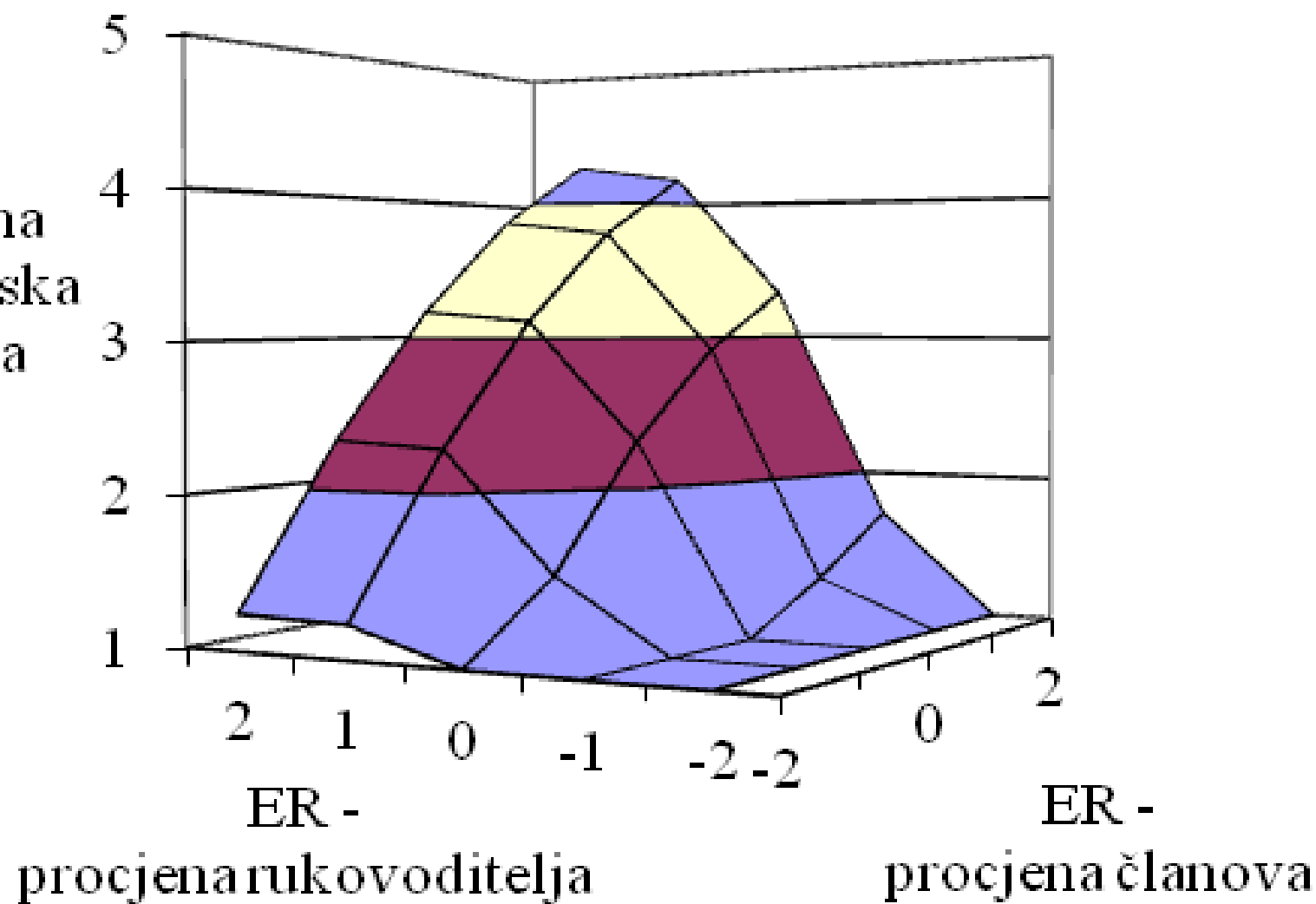
Radna
angažiranost



Psihološka
osnaženost



Odgovorna
organizacijska
ponašanja

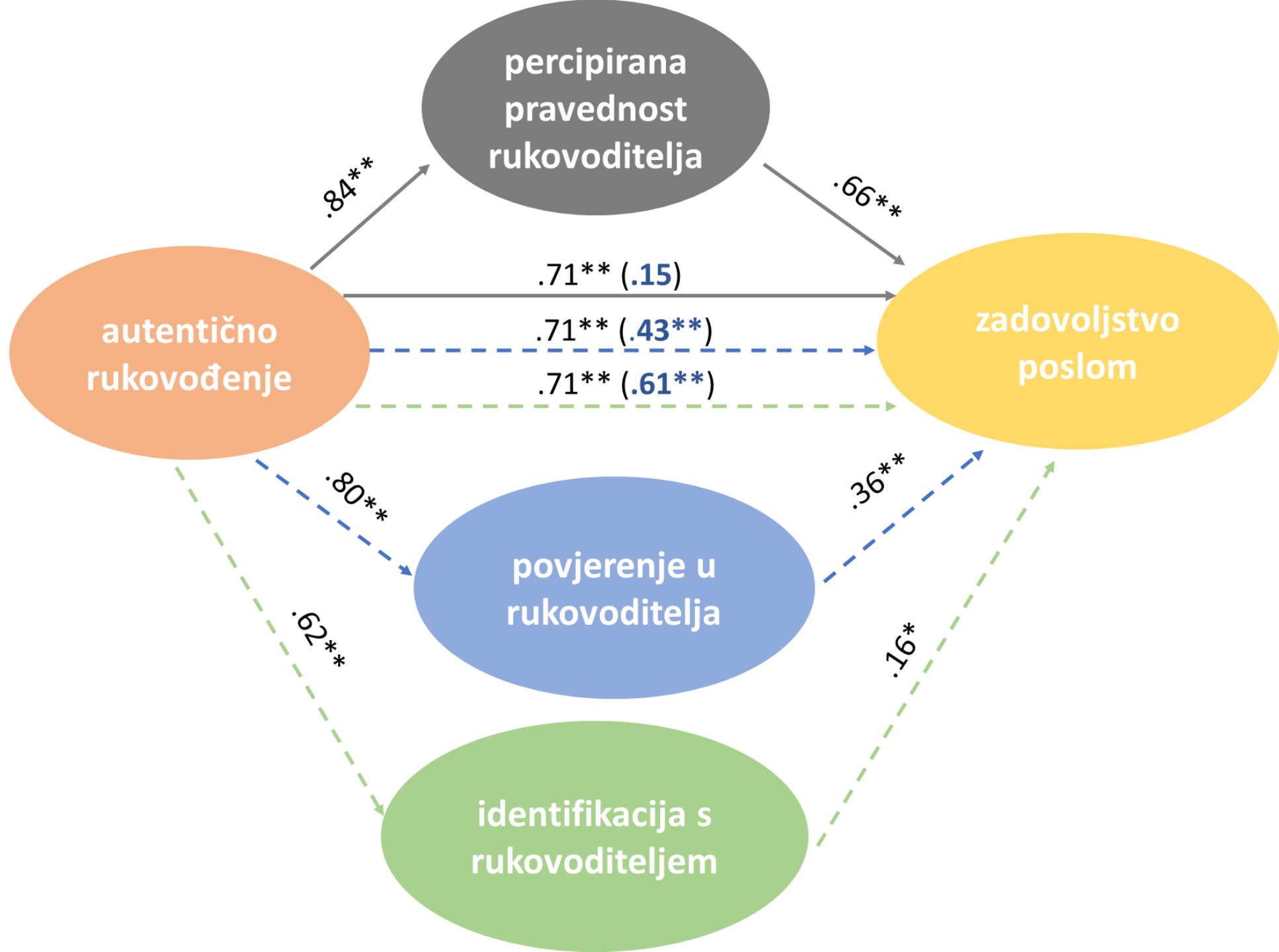




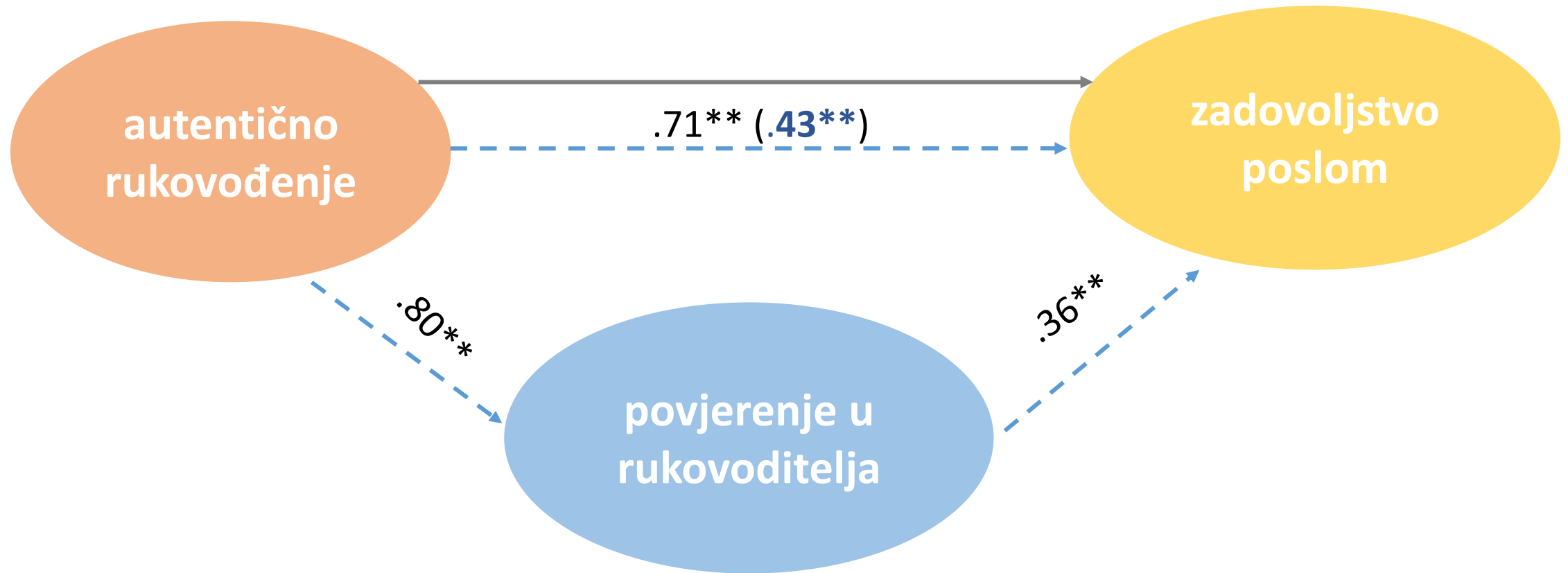
Rezultati istraživanja u nas

2/2

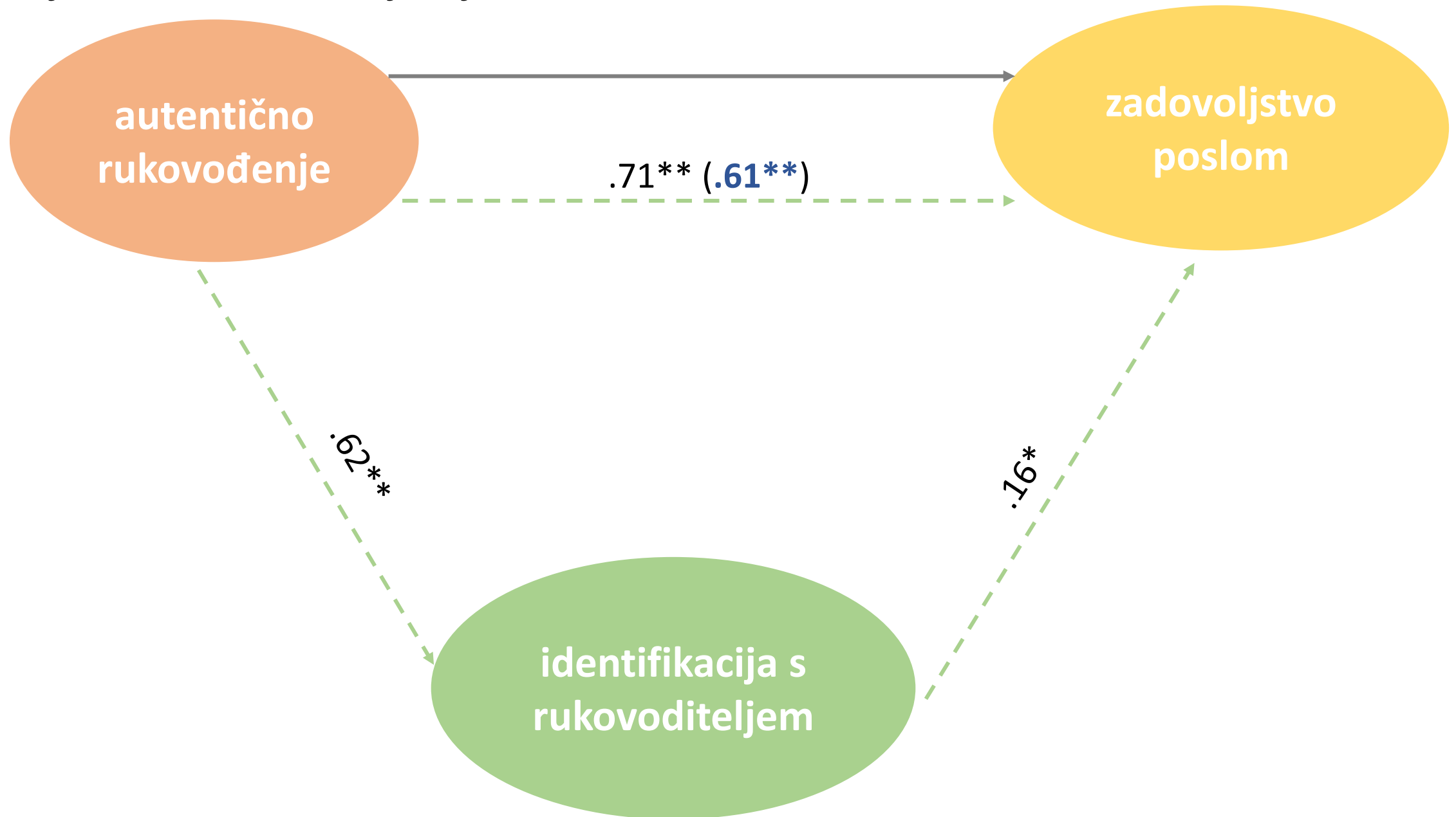
- efekti autentičnog rukovođenja na zadovoljstvo poslom podređenih
- medijacijski efekt pravednosti, povjerenja i identifikacije s rukovoditeljem
- na velikom broju zaposlenika različitih organizacija



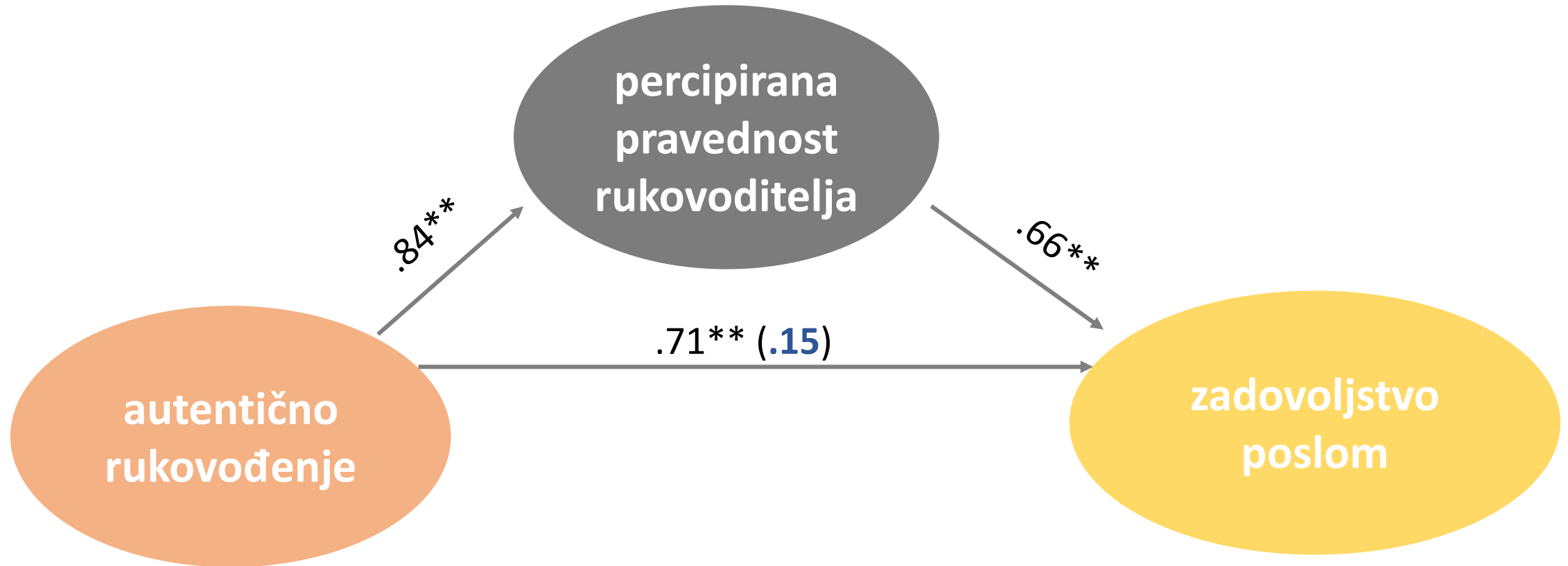
Djelomična medijacija



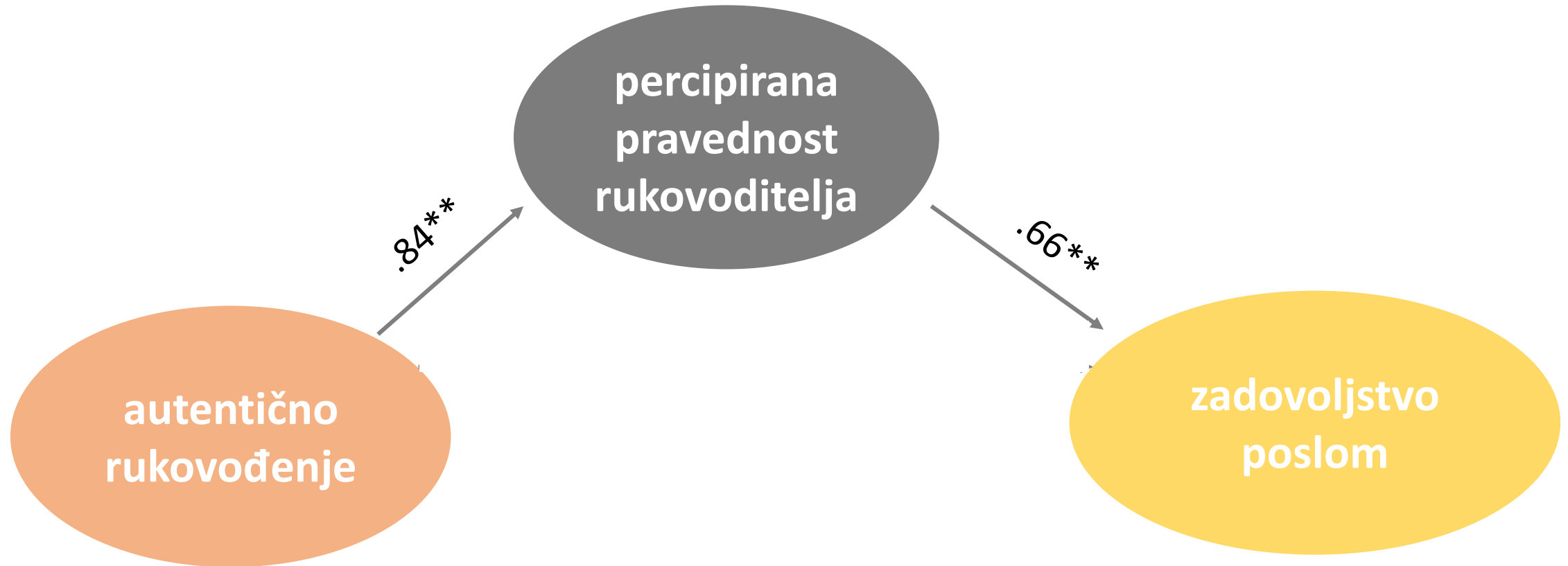
Djelomična medijacija



Potpuna medijacija



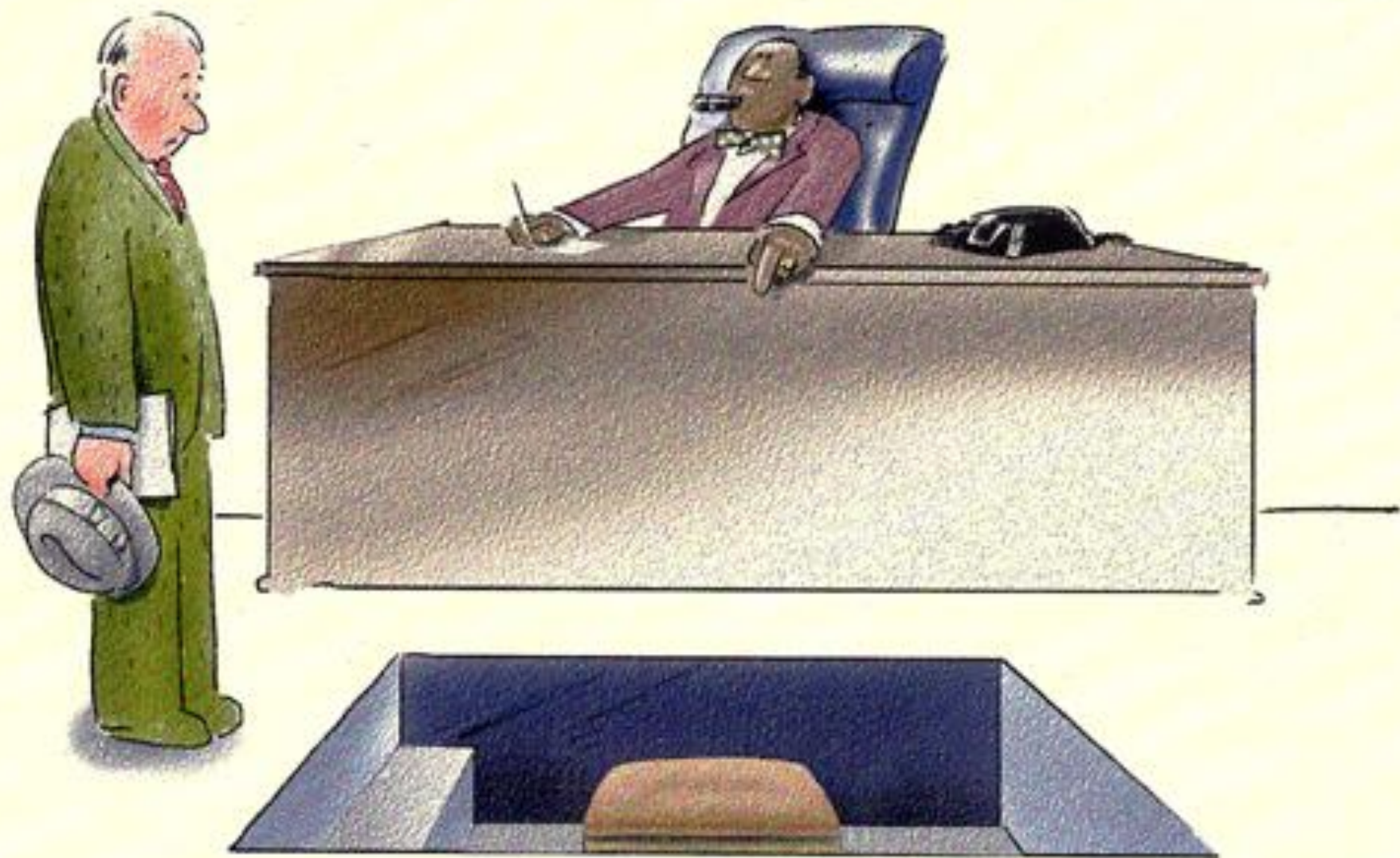
Potpuna medijacija



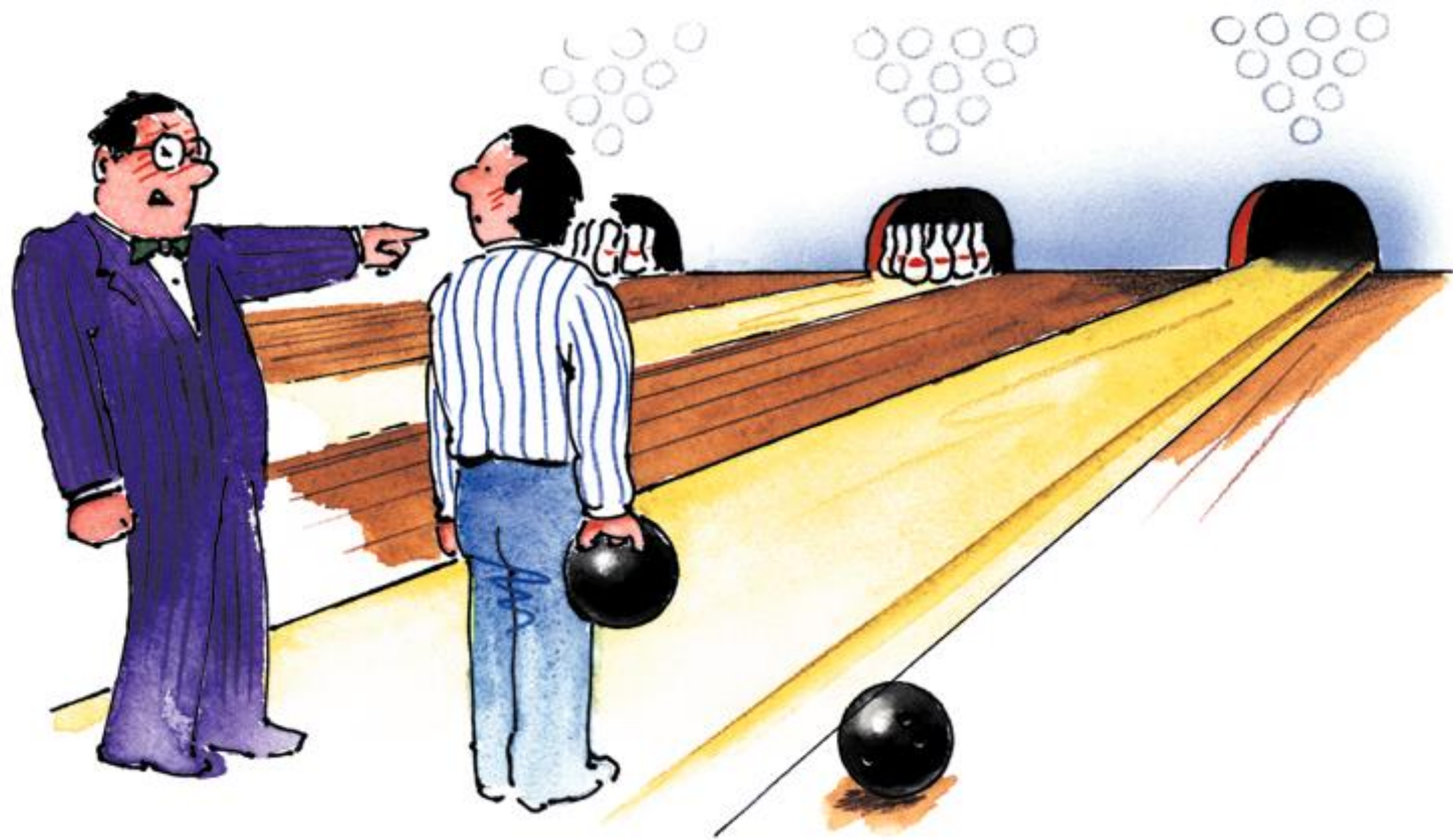


Umjesto zaključka...

...sudeći po suvremenim teorijama i istraživanjima









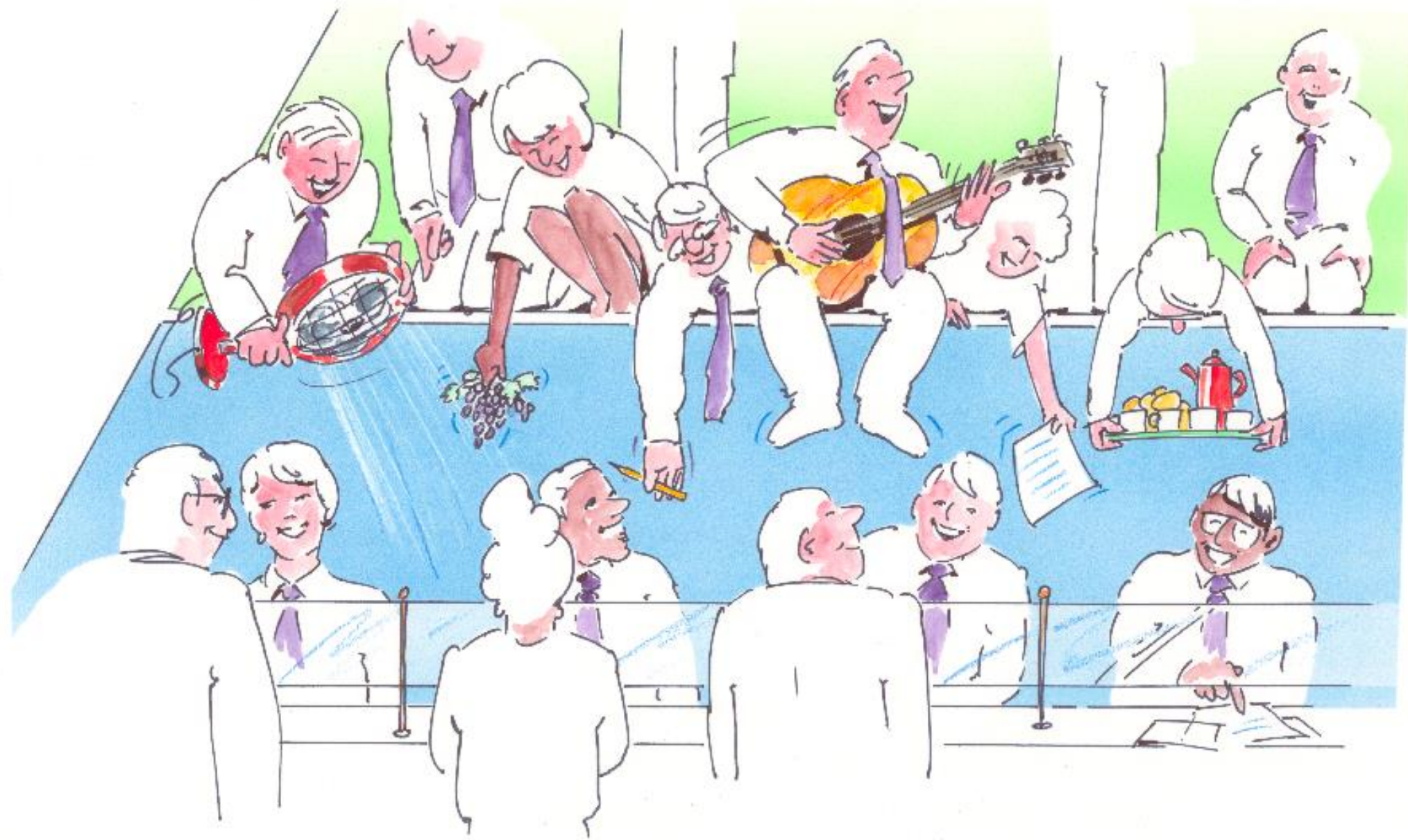


Da, ali kakvog?

Umjesto zaključka...

...sudeći po suvremenim teorijama i istraživanjima







Načela suvremenog vodstva

- poštivanje
- služenje
- pravičnost
- iskrenost
- zajedništvo

Aristotel, 4. stoljeće p. n. e.



Hvala

prof. dr. sc. Zoran Sušanj
Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci