

1. poglavlje

UVOD: PRIRODA VOĐENJA

Ciljevi učenja

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

- › Razumjeti zašto se (ruko)vođenje definira na tako mnogo načina.
- › Razumjeti prijepor oko razlika između vođenja i rukovođenja.
- › Shvatiti kako će (ruko)vođenje biti definirano u ovoj knjizi.
- › Razumjeti zašto je tako teško procijeniti učinkovitost (ruko)vođenja.
- › Razumjeti različite pokazatelje koji se koriste u procjenjivanju učinkovitosti (ruko)vođenja.
- › Odrediti koji su aspekti (ruko)vođenja bili najviše proučavani u proteklih 50 godina.
- › Shvatiti kako se (ruko)vođenje može opisati kao individualni, dijadni, grupni ili organizacijski proces.
- › Razumjeti organizaciju ove knjige.

(Ruko)vođenje je tema koja je dugo poticala zanimanje među ljudima. Naziv uključuje predodžbe moćnih, dinamičnih pojedinaca koji zapovijedaju pobjedičkim vojskama, usmjeravaju korporacijska carstva s vrha blistavih nebodera ili oblikuju sudbinu naroda. Junački pothvati hrabrih i pametnih voda čine srž mnogih legendi i mitova. Velik dio našeg opisa povijesti je priča o vojnim, političkim, religioznim ili socijalnim vođama kojima se pripisuju zasluge ili ih se optužuje za neke važne povijesne događaje, iako nam nije sasvim jasno čime su ti događaji bili uzrokovanii ili koliki je u njima uistinu bio utjecaj vođe. Široko rasprostranjena fascinacija vođenjem i rukovođenjem možda je izazvana tajanstvenošću samog procesa, kao i time što taj proces dira život svakog od nas. Zašto su neki vođe (npr. Gandhi, Muhamed, Mao Tse-tung) mogli izazvati takvu gorljivost i posvećenost? Kako su određeni vođe (npr. Julije Cezar, Aleksandar Veliki) mogli izgraditi velika carstva? Zašto su se neki obični ljudi (npr.

Adolf Hitler, car Klaudije) uzdigli do položaja goleme moći? Zašto su neki vođe (npr. Winston Churchill, Indira Gandhi) bili odjednom svrgnuti s vlasti, unatoč njihovoj očitoj moći i nizu postignuća? Zašto neki vođe imaju lojalne sljedbenike koji su spremni žrtvovati svoje živote, dok su drugi vođe toliko prezreni da se njihovi podređeni udružuju kako bi ih ubili?

Pitanja o vodstvu dugo su bila predmet spekulacije, jer znanstvena istraživanja vođa i vođenja nisu bila rađena sve do 20. stoljeća. Fokus velikog dijela istraživanja bio je na determinantama učinkovitosti vođenja. Znanstvenici iz socijalnih struka pokušavali su otkriti koje osobine, sposobnosti, ponašanja, izvori moći ili aspekti situacije određuju koliko će dobro neki vođa biti u stanju utjecati na svoje sljedbenike i ostvarivati ciljeve. Istraživani su i razlozi zbog kojih neki ljudi iskrnsu kao vođe i determinante koje određuju kako neki vođa djeluje, ali najviše je bila ispitivana učinkovitost vođenja.

Postignut je određeni napredak u razotkrivanju tajni koje okružuju vođenje, ali mnoga su pitanja još uvijek bez odgovora. U ovoj će knjizi biti prikazane glavne teorije i nalazi istraživanja o učinkovitosti vođenja i rukovođenja, s posebnim naglaskom na poslovnom rukovođenju u formalnim organizacijama, kao što su poslovne korporacije, vladine agencije, bolnice i sveučilišta. Prvo poglavlje uvodi u temu razmatranjem različitih konceptualizacija (ruko)vođenja, različitih načina evaluiranja njegove učinkovitosti, te različitih pristupa proučavanju vođenja. Ovo poglavlje daje i opći prikaz knjige i njezine organizacije.

Definicije vođenja

Vođenje (rukovođenje) je riječ uzeta iz uobičajenog rječnika i ugrađena u tehnički rječnik znanstvene discipline, bez pobliže nove definicije same riječi. Posljedica je toga da taj naziv nosi i sporedna značenja koja glavno značenje čine nejasnim (Janda, 1960). Dodatna zbrka uzrokovana je upotrebom drugih nepreciznih naziva kao što su *moć, autoritet, poslovanje, upravljanje, kontrola i supervizija*, kojima se opisuju slične pojave. Jedno Bennisovo opažanje (1959, str. 259) vrijedi danas kao i onda kada ga je izrekao:

Čini se da nam pojam (ruko)vođenja uvijek izmiče ili se pretvara u neki drugi oblik, kako bi nas ponovno mučio svojom skliskošću i složenošću. I tako smo izmisili beskonačni broj naziva kojima se pokušavamo s time nositi... a unatoč tome taj pojam još nije dovoljno jasno definiran.

Istraživači obično definiraju vođenje u skladu sa svojom individualnom perspektivom i onim aspektima te pojave koji ih najviše zanimaju. Nakon opsežnog pregleda literature o vođenju, Stogdill (1974, str. 259) zaključuje da postoji "gotovo toliko mnogo definicija vođenja kao što postoji osoba koje su pokušale definirati taj pojam". Od vremena kad je Stogdill to zapazio, nove su definicije i dalje nastajale podjednakom brzinom. Rukovođenje i vođenje bili su definirani kao osobine, kao ponašanja, utjecaj, obrasci interakcija, odnosi uloga i kao posao kojim se bave ljudi na upravnim položajima. U tablici 1-1 prikazane su neke reprezentativne definicije predložene tijekom proteklih 50 godina.

Većina definicija vođenja odražava pretpostavku da (ruko)vođenje uključuje proces kojim jedna osoba namjerno djeluje na druge ljudi kako bi usmjeravala, strukturirala i pospješivala aktivnosti i odnose u nekoj grupi ili organizaciji. Brojne definicije rukovođenja imaju malo toga zajedničkog. One se razlikuju s obzirom na mnogo toga, među ostalim i po tome tko djeluje na druge, po namjeravanom cilju djelovanja, po načinu na koji se to djelovanje vrši, te po ishodu tog utjecaja. Te razlike nisu samo primjer znanstvenog cjevidlačenja, već odražavaju duboko neslaganje u tome kako se mogu identificirati vođe i procesi vođenja. Istraživači koji se razlikuju po svom shvaćanju vođenja odabiru za svoja istraživanja različite pojave i in-

TABLICA 1-1 Definicije vođenja

- › Vođenje je “ponašanje nekog pojedinca... usmjereni na aktivnosti grupe prema zajedničkom cilju.” (Hemphill i Coons, 1957. str. 7)
- › Vođenje je “utjecajna promjena iznad i povrh mehaničkog slijedenja rutinskih smjernica i naputaka organizacije”. (Katz i Katz, 1978, str. 528)
- › “Vođenje se primjenjuje kada osobe... mobiliziraju... institucionalne, političke, psihološke i druge izvore, kako bi pobudile, angažirale i zadovoljile motive sljedbenika.” (Burns, 1978, str. 18)
- › “Vođenje se realizira u procesu kojim jedna ili više osoba uspijevaju definirati i izraziti stvarnost drugih ljudi”. (Smircich i Morgan, 1982, str. 258)
- › Vođenje je “proces utjecanja na aktivnosti neke organizirane grupe, koji tu grupu usmjerava na postizanje cilja.” (Rauch i Behling, 1984. str. 46)
- › “Vođenje uključuje formuliranje vizija, utjelovljenje vrijednosti i stvaranje okoline u kojoj se stvari mogu obaviti.” (Richards i Engle, 1986, str. 206)
- › “Vođenje je proces osmišljavanja (smislenog usmjeravanja) zajedničkih napora i poticanje povećanih namjernih nastojanja prema ostvarivanju cilja”. (Jacobs i Jaques, 1990, str. 281)
- › Vođenje je sposobnost “iskoraka iz kulture... s ciljem započinjanja procesa evolucijske promjene koji više pridonose prilagodbama”. (Schein, 1992, str. 2)
- › “Vođenje je proces osmišljavanja onog što ljudi zajedno rade kako bi to bolje shvatili i tome se više posvetili”. (Drath i Palus, 1994, str. 4)
- › Vođenje je “sposobnost nekog pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije...” (House i sur., 1999, str. 184)

interpretiraju dobivene rezultate na različite načine. Kada istraživači usko definiraju vođenje, tada je i njihovo stajalište o procesu koji žele ispitivati suženo, pa je i manja vjerojatnost da će otkriti nešto što nije povezano s njihovim pretpostavkama o učinkovitom vođenju ili što je u odnosu na te pretpostavke nekonzistentno.

Budući da vođenje ima za ljude toliko različitih značenja, neki se teoretičari pitaju je li taj konstrukt uopće znanstveno koristan? (npr. Alvesson i Sveningsson, 2003; Miner, 1975). Unatoč tome, čini se da mnogi bihevioralni istraživači i praktičari smatraju (ruko)vođenje stvarnim fenomenom, koji je važan za učinkovito djelovanje organizacija. Poplava članaka i knjiga o (ruko)vođenju još ne pokazuje znakove smanjivanja.

Specijalizirana uloga ili proces podijeljenog utjecaja?

Glavni prijepor odnosi se na pitanje treba li rukovođenje smatrati specijaliziranim ulogom ili procesom podijeljenog utjecaja? Jedno stajalište smatra da sve grupe imaju specijalizaciju uloga koja uključuje i ulogu vođe/rukovoditelja s određenim odgovornostima i funkcijama, koje se ne mogu preširoko dijeliti bez ugrožavanja učinkovitosti grupe. Osoba od koje se očekuje da izvodi specijaliziranu ulogu vođenja naziva se “vođom”. Ostali članovi grupe su “sljedbenici”, iako neki od njih mogu pomagati primarnom vodi u provođenju funkcija vođenja. Razlikovanje uloga vođe i sljedbenika ne znači da neka osoba ne može istodobno imati obje uloge. Na primjer, voditelj nekog odjela je istodobno i podređeni viših rukovoditelja u toj organizaciji. Istraživači koji (ruko)vođenje smatraju posebnom ulogom posvećuju više pažnje atributima koji određuju selekciju imenovanih rukovoditelja, tipično ponašanje tih rukovoditelja i učinke njihova ponašanja na druge članove grupe ili organizacije.

Drugi način gledanja na vođenje usmjeren je na proces utjecaja koji se prirodno pojavljuje unutar socijalnog sustava i koji je raspršen među članovima grupe. Autori koji zastupaju ovo

stajalište smatraju da je korisnije proučavati "vođenje" kao socijalni proces, a ne kao specijaliziranu ulogu. Prema tom stajalištu, bilo koji član društvenog sustava može u bilo kojem trenutku preuzeti vođenje, pa ne postoji jasna razlika između vođe i sljedbenika. Različite funkcije (ruko)vođenja mogu izvršavati različiti ljudi koji utječu na ono što grupa čini, kako to čini, kao i na način na koji se ljudi odnose jedni prema drugima. Važne odluke o tome što treba učiniti i kako to treba učiniti donose se interaktivnim procesom koji uključuje mnogo različitih ljudi, koji utječu jedni na druge. Istraživači koji vođenje smatraju difuznim procesom posvećuju više pažnje složenim procesima utjecaja koji se pojavljuju među članovima, kontekstu i uvjetima koji određuju kada će se i kako ti procesi pojaviti, te posljedicama tih procesa za grupu ili organizaciju.

Vrste procesa utjecaja

Prijepor o definiciji (ruko)vođenja uključuje ne samo onog tko će vršiti utjecaj već i vrstu utjecaja koji će vršiti, te ishod tog djelovanja. Neki teoretičari žele ograničiti definiciju vođenja na utjecaj koji kod sljedbenika izaziva oduševljenu predanost, za razliku od ravnodušnog pristajanja ili nevoljke poslušnosti. Ovi teoretičari tvrde da osoba koja koristi kontrolu nad nagradama i kaznama za manipulaciju ili prisiljavanje sljedbenika, zapravo ne "vodi" ljudi i neetično koristi svoju moć.

Suprotno je stajalište da je ta definicija suviše ograničavajuća jer isključuje neke procese utjecaja koji su važni za razumijevanje zašto je neki vođa u određenoj situaciji učinkovit ili neučinkovit. Sama definicija vođenja ne smije unaprijed odrediti odgovor na istraživačko pitanje o tome što vođu čini uspješnim. Do istog se ishoda može doći različitim metodama djelovanja, a ista vrsta utjecaja može dovesti do različitih ishoda, ovisno o prirodi situacije. Čak i ljudi koji su prisiljeni ili izmanipulirani da nešto učine mogu tome postati predani ako naknadno otkriju da je to za njih i organizaciju uistinu najbolja opcija. Opravdano je da se oni koji proučavaju vođenje bave i etičnom upotrebom moći, ali to ne bi smjelo ograničiti definiciju vođenja ili vrstu procesa utjecaja koji se ispituju.

Svrha pokušaja utjecanja

Drugi prijepor o tome koji su pokušaji utjecanja zapravo dio vođenja uključuje svrhu i ishod. Prema jednom stajalištu, vođenje se izražava samo kad su ljudi navedeni da čine ono što je etično i korisno za organizaciju i njih same. Ova definicija (ruko)vođenja ne uključuje pokušaje utjecanja koji su irelevantni ili štetni za sljedbenike, poput pokušaja vođe da se nečim okoristi nauštrb sljedbenika.

Suprotno stajalište uključuje sve pokušaje djelovanja na stavove i ponašanja sljedbenika u nekom organizacijskom kontekstu, neovisno o namjeri ili onome tko će se time stvarno okoristiti. Postupci (ruko)vođenja često imaju višestruke motive, pa je rijetko kad moguće odrediti stupanj u kojem su ti motivi nesebični. Ishodi postupaka vođe, od kojih su neki i nemamjerni, obično su mješavina cijene i koristi, pa je na temelju toga često teško prepoznati svrhu. Unatoč dobrim namjerama, postupci vođe, mogu katkada za sljedbenike biti više štetni nego korisni. Vrijedi i obrnuto, pa postupci koji su motivirani samo osobnom koristu za vođu katkada dovode do nemamjernih koristi za sljedbenike i organizaciju. Zbog svega toga ne treba postupke vođe proučavati samo s obzirom na njihove ciljeve ili namjere.

Utjecaj koji se temelji na razumu ili emocijama

Većina prethodno navedenih definicija vođenja naglašava racionalne, kognitivne procese. Mnogo je godina bilo uobičajeno smatrati vođenje procesom kojim vođe utječu na sljedbenike, navodeći ih da povjeruju kako je suradnja na ostvarivanju zajedničkih ciljeva u njihovu interesu. Sve do 1980-ih godina bilo je malo konceptualizacija vođenja koje su uviđale važnost emocija kao osnovice utjecaja.

Danas je suprotna situacija, pa mnoge koncepcije vođenja ističu emocionalne aspekte utjecaja mnogo više nego racionalne. Prema ovom gledištu, samo emocionalni, na vrijednostima utedmeljeni aspekti utjecaja vođenja mogu protumačiti izuzetna postignuća grupa i organizacija. Vode inspiriraju sljedbenike na dobrovoljno žrtvovanje njihovih egoističnih interesa za neku višu svrhu. Vojnici, na primjer, riskiraju život kako bi izvršili neku važnu misiju ili zaštitili svoje suborce. Empirijskim istraživanjima treba utvrditi relativnu važnost racionalnih i emocionalnih procesa, kao i njihove interakcije, a konceptualizacija vođenja ne smije isključiti nijednu vrstu procesa.

Vođenje nasuprot rukovođenju

Postoji kontinuiran prijepor o razlikama između vođenja i rukovođenja. Očito je da neka osoba može biti vođa, a da nije i rukovoditelj (npr. neformalni vođa), a netko može biti rukovoditelj (menadžer), a da ne vodi (npr. voditelj knjigovodstvenih izvještaja). Nitko nije ustvrdio da su rukovođenje i vođenje ekvivalentni, ali stupanj preklapanja je točka snažnog neslaganja.

Neki autori (npr. Bennis i Nanus, 1985; Zaleznik, 1977) tvrde da su vođenje i rukovodenje kvalitativno različiti i međusobno isključivi. Najekstremnija razlika uključuje pretpostavku da se rukovođenje i vođenje ne mogu naći u istoj osobi. Drugim riječima, neki su ljudi rukovoditelji, a drugi vođe. Definicije vođa i rukovoditelja pretpostavljaju da oni imaju inkompatibilne vrijednosti i različite ličnosti. Rukovoditelji cijene stabilnost, red i učinkovitost, dok vođe cijene fleksibilnost, inovativnost i prilagodbu. Rukovoditelji se bave time kako će stvari biti obavljene i nastoje potaknuti ljude da ih obave što bolje. Vođe se bave stvarima koje ljudima nešto znače i nastoje navesti ljude da se slože oko najvažnijih stvari koje treba učiniti. Bennis i Nanus (1985, str. 21) kažu da su "rukovoditelji ljudi koji rade stvari kako treba, a vođe ljudi koji rade stvari koje treba raditi". Međutim, povezivanje vođenja i rukovođenja s različitim vrstama ljudi nije potvrđeno empirijskim istraživanjima. Ljudi se ne svrstavaju uredno u ta dva ekstremna stereotipa. Osim toga, ovi stereotipi sugeriraju da je većina rukovoditelja ne-učinkovita. Naziv *rukovoditelj* (engl. *manager*) je oznaka zanimanja za velik broj ljudi, pa je njihovo ocrnjivanje negativnim stereotipom znak pomanjkanja osjetljivosti.

Drugi znanstvenici (npr. Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotter, 1988; Mintzberg, 1973; Rost, 1991) smatraju vođenje i rukovođenja zasebnim procesima, ali ne pretpostavljaju da su rukovoditelji i vode različite vrste ljudi. Kako su ta dva procesa definirana u određenoj mjeri varira, ovisno o autoru definicije. Mintzberg (1973), na primjer, opisuje vođenje kao jednu od 10 rukovoditeljskih uloga (pogledajte 2. poglavlje). Vođenje uključuje motiviranje podređenih i stvaranje povoljnih uvjeta za rad. Ostalih devet uloga (npr. raspodjela resursa, pregovaranje) uključuju posebne rukovoditeljske odgovornosti, ali se vođenje smatra jednom od bitnih rukovoditeljskih uloga koja prožima sve ostale.

Kotter (1990) razlikuje rukovođenje i vođenje s obzirom na njihove ključne procese i namjeravane ishode. Rukovođenje nastoji proizvesti predvidivost i red i to čini (1) postavljanjem operativnih ciljeva, određivanjem plana djelovanja s vremenskim rokovima i raspodjelom resursa; (2) organiziranjem i zapošljavanjem ljudi (uspostavljanje strukture, upućivanje ljudi na pojedina radna mjesta), te (3) praćenjem rezultata i rješavanjem problema. Vodstvo nastoji izazvati organizacijsku promjenu i to čini (1) stvaranjem vizije budućnosti i razvijanjem strategije za provođenje potrebnih promjena, (2) komuniciranjem i tumačenjem vizije i (3) motiviranjem i poticanjem ljudi da dosegnu viziju. Prema Kotteru, i rukovođenje i vođenje uključuju odlučivanje o tome što treba učiniti, stvaranje mreža odnosa kako bi se to moglo učiniti i nastojanje da se to i provede. Međutim, ta dva procesa imaju i neke inkompatibilne elemente. Snažno vođenje može narušiti red i učinkovitost, a snažno rukovođenje može obeshrabriti preuzimanje rizika i inovativnost. Oba su procesa nužna za uspjeh neke organizacije. Samo snažno rukovođenje može stvoriti birokraciju bez svrhe, a samo snažno vođenje može dovesti do promjena koje nisu praktične. Relativna važnost ovih dvaju procesa i najbolji način da se integriraju ovise o postojećoj situaciji.

Rost (1991) definira rukovođenje kao autoritativni odnos koji postoji između rukovoditelja i podređenih, a čiji je cilj proizvodnja i prodaja roba i usluga. On definira vođenje kao višesmjerni odnos utjecaja između vođe i sljedbenika, s uzajamnom svrhom postizanja prave promjene. Vođe i sljedbenici utječu jedni na druge u interakciji bez prisile, čiji je cilj odlučivanje o promjenama koje žele postići. Rukovoditelji mogu biti vođe, ali samo ako imaju takav odnos utjecaja. Rost smatra da za rukovoditelja vođenje nije nužno da bi bio učinkovit u proizvodnji i prodaji roba i usluga. Međutim, čak i kad je autoritet dovoljan za utjecanje na podređene, potreban je i odnos vođenja kako bi se moglo utjecati na ljude za koje rukovoditelj nije autoritet (npr. kolege). U organizacijama u kojima je promjena neizbjegćiva, što danas vrijedi za većinu organizacija, nužno je i postojanje odnosa rukovođenja s podređenima.

Definiranje rukovođenja i vođenja kao odvojenih uloga, procesa ili odnosa može više prikriti nego razotkriti, ako potiče pojednostavljene teorije o učinkovitom vođenju. Većina se znanstvenika slaže da u modernim organizacijama uspješan rukovoditelj mora biti i vođa. Pitanje kako integrirati ta dva procesa pojavilo se kao složena i važna tema u organizacijskoj literaturi (Yukl i Lepsinger, 2004). Odgovor neće proizaći iz rasprava o idealnim definicijama. Pitanja o tome što treba uključiti u područje bitnih procesa (ruko)vođenja treba istražiti empirijskim istraživanjima, a ne donošenjem unaprijed određenih subjektivnih sudova.

Izravno nasuprot neizravnom (ruko)vođenju

Većina definicija vođenja i teorija o uspješnom vođenju usmjerena je na ponašanja koja se koriste za izravno djelovanje na sljedbenike. Većina teorija i empirijskih studija bavi se izravnim utjecajem na podređene osobe, ali neki niži rukovoditelj može također izravno utjecati na kolege, šefove ili osobe izvan organizacije, kao što su klijenti i kupci. Neki teoretičari razlikuju izravno i neizravno (ruko)vođenje (Hunt, 1991; Lord i Mahar, 1991; Yammarino, 1994; Yukl i Lepsinger, 2004). Neizravno rukovođenje može biti u izraženo u različitim oblicima, od kojih neki daju više prilike za ostvarivanje jačeg i trajnijeg utjecaja nego izravno (ruko)vođenje.

Kad se izravan utjecaj nekog direktora prenosi naniže po hijerarhiji autoriteta unutar organizacije (npr. od glavnog direktora na srednje pozicionirane rukovoditelje, pa na niže rukovoditelje, pa na obične zaposlenike) to prenošenje učinka u "slapovima" može se smatrati primjerom neizravnog rukovođenja generalnog direktora (Bass, Waldman, Avolio i Bebb,

1987; Waldman i Yammarino, 1999; Yammarino, 1994). Ovakvo se rukovođenje razlikuje od izravnog utjecaja na zaposlenike nižeg ranga, koje se odvija na sastanku s njima, držanjem govora koji su njima namijenjeni na televiziji, slanjem e-mail poruka ili sudjelovanjem u nekim aktivnostima zajedno s njima (npr. prisustvovanje nekim obrazovnim ili orientacijskim sesijama). Izravne i neizravne vrste rukovođenja nisu uzajamno isključive, pa se mogu dosljedno zajedno koristiti s ciljem povećavanja njihovih učinaka.

Još jedan oblik neizravnog rukovođenja uključuje utjecaj na formalne programe, sustave upravljanja i strukturalne oblike (Hunt, 1991; Lord i Maher, 1991; Yukl i Lepsinger, 2004). Mnoge velike organizacije imaju programe ili sustave upravljanja namijenjene poboljšanju odabira ljudi prilikom namještanja i planiranju ljudskih resursa, obrazovanju i razvoju, kompenzaciji i potporama, sigurnosti, prepoznavanju i nagradama, poboljšanju procesa i kvalitete, kvaliteti radnog života, učenju i inovacijama, upravljanju znanjem i osnaživanju zaposlenika. U svrhu poticanja kontrole, koordinacije, inovacija, učinkovitosti, rasta i diversifikacije koriste se različiti formalni postupci i metode. Primjeri uključuju specijalizirane organizacijske jedinice, decentralizirane jedinice, standardizaciju jedinica ili postrojenja, formalizaciju pravila i standardnih postupaka, timove uključene u razne funkcije, timove koji sami sobom upravljaju, sklapanje partnerstva s dobavljačima, strateške saveze i dobitke. U većini organizacija samo glavni direktori imaju dovoljno autoriteta za uvodenje novih programa, promjene strukturnih oblika ili pregovaranja o formalnim odnosima s nekom drugom organizacijom (pogledajte 12. poglavlje). Ovdje su ponovno učinci neizravnog rukovođenja jači kada su poduprti dosljednim oblicima izravnog rukovođenja koje provode rukovoditelji na svim razinama. Na primjer, program za poticanje smanjivanja troškova organizacije bit će uspješniji ako uprava organizacije protumači zašto je taj program nužan i svojim ponašanjem pruži dobar primjer.

Treći oblik neizravnog rukovođenja uključuje utjecaj rukovoditelja na kulturu organizacije, koja se definira kao zajednička vjerovanja i vrijednosti njezinih članova (Trice i Beyer, 1991; Schein, 1992). Rukovoditelji mogu pokušati ili ojačati postojeća kulturna vjerovanja i uvjerenja ili ih mijenjati. Na kulturu se može djelovati na mnogo načina, koji mogu uključivati izravan utjecaj (npr. iznošenje neke izuzetno zanimljive vizije ili rukovođenje pomoću vlastitog primjera) ili neke oblike neizravnog utjecaja, kao što su mijenjanje strukture organizacije ili sustava nagrađivanja (pogledajte 10. poglavlje).

Radna definicija ključnih naziva

Na ovoj razini razvoja discipline nije ni moguće ni poželjno pokušati razriješiti sve prijepore o prikladnoj definiciji (ruko)vođenja. Poput svih konstrukata u socijalnim znanostima, definicija (ruko)vođenja je proizvoljna i subjektivna. Neke su definicije korisnije od drugih, ali ne postoji jedna "točna" definicija koja zahvaća bit tog fenomena. Za sada je bolje koristiti različite koncepcije vođenja i rukovođenja kao izvor različitih gledanja na tu složenu i više-slojnu pojavu.

U istraživanjima definicija rukovođenja ovisi u velikoj mjeri o namjeri istraživača (Campbell, 1977). Istraživač može željeti identificirati rukovoditelje, utvrditi kako se oni odabiru, otkriti što rade, zašto su uspješni ili zašto su nužni. Kao što Karmel (1978, str. 476) kaže: "Vrlo je teško odlučiti se za jednu definiciju rukovođenja koja je dovoljno općenita da uključi sva ta brojna značenja i dovoljno specifična da posluži za operacionalizaciju same varijable." Kad god je to moguće, istraživanja rukovođenja trebala bi biti oblikovana tako da daju informacije koje su relevantne za cijeli niz definicija, kako bi s vremenom bilo omogućeno uspoređivanje korisnosti različitih koncepcija i postizanje konsenzusa o tom pitanju.

U ovoj je knjizi rukovođenje definirano na način koji uzima u obzir nekoliko stvari o kojima ovise uspjeh zajedničkih nastojanja članova neke grupe ili organizacije u obavljanju smislenog zadatka. Koristi se sljedeća definicija:

Rukovođenje je proces djelovanja na druge ljude kako bi razumjeli i složili se u tome što treba učiniti i kako to treba učiniti, te proces pospješivanja individualnih i kolektivnih nastojanja u postizanju zajedničkih ciljeva.

Ova definicija ne uključuje samo nastojanja da se utječe na i facilitira sadašnji rad grupe ili organizacije, već osigurava i pripremljenost na buduće izazove. Uključeno je izravno i neizravno djelovanje. Tablica 1-2 pokazuje širok raspon načina na koje vode mogu utjecati na učinkovitost grupe ili organizacije.

U ovoj se knjizi rukovođenje smatra i posebnom ulogom i procesom socijalnog utjecaja. Tu ulogu može preuzeti više osoba (rukovođenje može biti podijeljeno s drugima ili distribuirano), ali u svakoj se grupi ili organizaciji prepostavlja određena diferencijacija uloga. Bitnim aspektima rukovođenja smatraju se i racionalni i emocionalni procesi. Nema pretpostavki o aktualnom ishodu procesa utjecaja, jer je evaluacija ishoda teška i subjektivna. Na taj način definicija rukovođenja nije ograničena na procese koji nužno dovode do "uspješnih" ishoda. Središnje istraživačko pitanje je kako procesi rukovođenja djeluju na ishode, a to pitanje ne smije biti pod utjecajem odabrane definicije. Fokus je očito na procesu, a ne na osobi, pri čemu se ne smatra da su osoba i proces izjednačeni. Tako se u knjizi za ljude koji se nalaze na položajima od kojih se očekuje vodstvo ili rukovođenje naizmjence koriste nazivi *voda*, *rukovoditelj* i *šef*, kako bi se time pokazalo da se uz njih ne vežu nikakve pretpostavke o njihovu aktualnom ponašanju ili uspjehu.

Nazivi *podređeni* i *izravno izvještavanje* koriste se naizmjence za označavanje nekog čije su primarne radne aktivnosti usmjerene i procjenjivane od njegova nadređenog rukovoditelja. U nekim je poslovnim organizacijama postao popularan naziv *suradnik*, kao zamjena za podređeni, jer označava odnos u kojem se zaposlenike cijeni i navodno osnažuje. Međutim, suradnik je nejasan naziv koji ne razlikuje odnos u kojem postoji izravni autoritet od drugih vrsta formalnih odnosa (npr. s kolegama, partnerima). Kako bi komunikacija bila što jasnija, u ovom se tekstu koristi naziv *podređeni*, kako bi se time označilo postojanje formalnog odnosa ovlasti.

TABLICA 1-2 Na što vode/ rukovoditelji mogu utjecati

- › Interpretaciju vanjskih događaja od strane članova.
- › Izbor ciljeva i strategija koje treba slijediti.
- › Motivaciju članova da ostvare ciljeve.
- › Uzajamno povjerenje i suradnju među članovima.
- › Organizaciju i koordinaciju radnih aktivnosti.
- › Raspodjelu resursa prema aktivnostima i ciljevima.
- › Razvoj vještina i pouzdanja kod članova.
- › Stjecanje i razmjenu novog znanja članova.
- › Zadobivanje potpore i suradnje od nečlanova.
- › Oblikovanje formalne strukture, programa i sustava.
- › Zajednička vjerovanja i vrijednosti članova.

Naziv *sljedbenik* koristi se za opis osobe koja prihvata vođu kao primarni izvor usmjeravanja i vođenja na poslu, neovisno o tome koliko formalnog autoriteta taj vođa zaista ima nad tom osobom. Za razliku od naziva *podređeni*, naziv *sljedbenik* ne isključuje procese vođenja koji se mogu pojaviti i kad ne postoji formalan odnos autoriteta. Sljedbenici mogu uključiti ljude koji rukovoditelju nisu izravno podređeni (npr. suradnike, članove tima, partnere, ljude izvan organizacije). Međutim, naziv *sljedbenik* ne koristi se za opis članova neke organizacije koji potpuno odbacuju svog formalnog rukovoditelja i nastoje tu osobu maknuti s položaja. Takvi se ljudi mnogo prikladnije nazivaju "pobunjenicima" ili "buntovnicima".

Uspješnost rukovođenja

Poput definicija rukovođenja i koncepcije uspješnosti vođa razlikuju se od autora do autora. Kriteriji odabrani za evaluaciju učinkovitosti vođenja odražavaju eksplizite ili implicitne koncepcije (ruko)vođenja samog istraživača. Većina istraživača procjenjuje učinkovitost vođenja s obzirom na posljedice koje akcije vođe donose sljedbenicima i drugim sudionicima u organizaciji. Kao kriteriji korišteni su vrlo različiti ishodi, koji uključuju postignuća i rast grupe ili organizacije, njezinu pripremljenost da se nosi s izazovima ili krizama, zadovoljstvo sljedbenika vođom, predanost sljedbenika grupnim ciljevima, psihičku dobrobit i razvoj sljedbenika, uspješnost vođe/ rukovoditelja da održi svoj visoki položaj u grupi i napredovanje rukovoditelja na više položaje autoriteta u organizaciji.

Najčešće upotrebljavana mjera uspješnosti (ruko)vođenja je stupanj u kojem organizacijska jedinica rukovoditelja uspješno obavlja zadatke i ostvaruje svoje ciljeve. Primjeri objektivnih mjera postignuća ili ostvarivanja ciljeva uključuju čisti dobitak, povećanje dobitka, povećanje prodaje, udio na tržištu, povrat investicija, produktivnost, troškove po jedinici proizvoda i troškove u odnosu na u proračunu predviđene izdatke. Subjektivne mjere uključuju procjene uspješnosti dobivene od rukovoditelju nadređenih osoba, kolega ili podčinjenih.

Stavovi podređenih prema rukovoditelju drugi su uobičajeni pokazatelj njegove uspješnosti. Koliko dobro rukovoditelj zadovoljava potrebe i očekivanja podređenih? Da li ga podređeni vole, poštuju i cijene? Jesu li podređeni snažno posvećeni izvršavanju zahtjeva rukovoditelja ili im se opiru, ignoriraju ih ili ih potkopavaju? Stavovi podređenih obično se određuju pomoću upitnika ili intervjuja. Ovi aspekti ponašanja podređenih ujedno su i neizravni pokazatelji nezadovoljstva ili neprijateljstva prema rukovoditelju. Primjeri takvih pokazatelja uključuju izostajanje s posla, napuštanje posla, pritužbe, žalbe upućene nadređenima, zahtjeve za premještajem, usporavanje posla i namjernu sabotažu na opremi i postrojenjima.

Uspješnost (ruko)vođenja katkada se određuje s obzirom na doprinos vođe kvaliteti grupnih procesa kako je percipiraju podređeni ili vanjski promatrači. Potiče li vođa grupnu kohezivnost, suradnju među članovima, motivaciju članova, rješavanje problema, donošenje odluka i razrješavanje konflikata među članovima? Doprinosi li rukovoditelj učinkovitosti specijalizacije uloga, organizaciji aktivnosti, akumulaciji resursa i spremnosti grupe da se nosi s izazovima i krizama? Poboljšava li rukovoditelj kvalitetu radnog života, samopouzdanje podređenih, povećanje njihovih sposobnosti, te doprinosi li njihovu psihološkom rastu i razvoju?

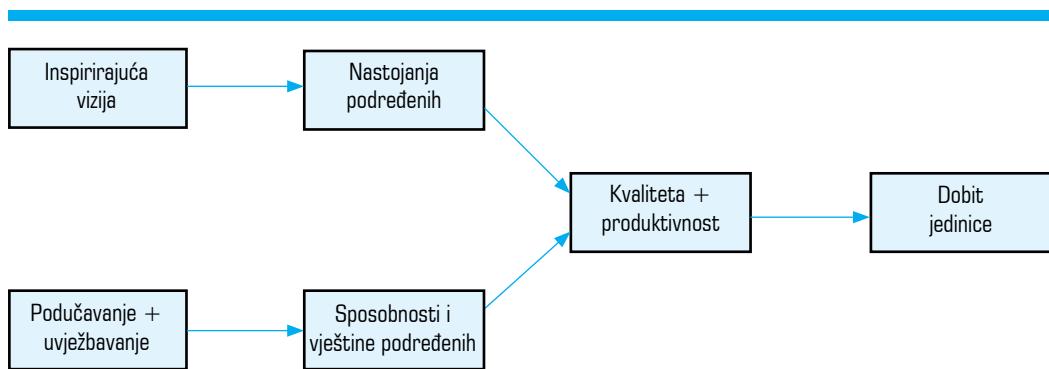
Teško je procijeniti uspješnost rukovoditelja kad postoje tolike alternativne mjere uspješnosti, a nije jasno koja je od njih najrelevantnija. Neki istraživači pokušavaju kombinirati nekoliko mjera u jedan složeni kriterij, ali taj pristup zahtjeva subjektivne prosudbe o tome koliku težinu treba dati svakoj mjeri. Višestruki kriteriji naročito su tegobni kad među njima

postoje negativne korelacije. Negativna korelacija znači da među kriterijima postoji takva razmjena da kad se jedan povećava, drugi se smanjuje. Na primjer, povećanje prodaje i udjela na tržištu (npr. smanjivanjem cijena i povećanjem reklamiranja) katkada se postiže nauštrb profit. Povećanje proizvodnje (npr. poticanjem ljudi da rade brže) katkada se postiže na račun manje kvalitete proizvoda. Brz rast se katkada ostvaruje (npr. financiranjem širenja velikim zaduživanjem) na račun finansijskog stanja, koje se toliko pogoršava da, ako se naglo pogoršaju ekonomski uvjeti, može doći do bankrota. Učinkovitost se može povećati (npr. uz veći stupanj specijalizacije) na račun fleksibilnosti.

Neposredni i odgođeni ishodi

Neki su ishodi neposredniji od drugih. Na primjer, neposredan ishod nekog pokušaja utjecanja može biti da je neki od sljedbenika voljan učiniti ono što rukovoditelj traži od njega. Odgođeni ishod (ruko)vodenja očituje se u tome koliko dobro podređeni obavljaju zadatke. Na djelovanje rukovoditelja može se gledati kao na uzročni lanac varijabli, u kojem svaka "intervenirajuća varijabla" prenosi učinke prethodne varijable na sljedeću. Primjer je prikazan na slici 1-1. Što smo dalje u uzročnom lancu, to više vremena treba da se učinak pojavi. Za kriterije na kraju uzročnog lanca postoji znatna odgoda (u mjesecima ili godinama), prije nego što se mogu odrediti učinci djelovanja rukovoditelja. Osim toga, ovi kriteriji za procjenu konačnih rezultata više su pod utjecajem vanjskih događaja (npr. gospodarstva, uvjeta na tržištu). Kad je odgoda ishoda dugotrajna i postoji znatna "kontaminacija" vanjskim događajima, kriteriji konačnih rezultata manje su korisni za procjenu učinkovitosti pojedinačnog rukovoditelja od neposrednih ishoda.

U mnogim slučajevima rukovoditelj na istom kriteriju ima i neposredne i odgođene učinke. Te dvije vrste učinaka mogu biti konzistentne ili nekonzistentne. Kad su nekonzistentne, tada neposredni ishod može biti vrlo različit od odgođenog ishoda. Na primjer, profit se kratkoročno može povećati uklanjanjem skupih aktivnosti koje imaju odgođene učinke na dobitak, kao npr. održavanje opreme, istraživanja i razvoj, ulaganja u nove tehnologije i obrazovanje zaposlenika. Dugoročno je čisti učinak takvog rezanja bitnih aktivnosti negativan, tj. dovodi do smanjene dobiti jer negativne posljedice polako rastu i na kraju prerastu bilo kakvu korist. Vrijedi i obrnuto. Povećana ulaganja u te aktivnosti obično smanjuju neposrednu dobit, ali povećavaju dugoročni profit.



Slika 1-1 Uzročni lanac učinaka dviju vrsta ponašanja rukovoditelja

Koje kriterije koristiti?

Na pitanje kako evaluirati uspješnost rukovođenja nema jednostavnog odgovora. Odabir prikladnih kriterija ovisi o ciljevima i vrijednostima osobe koja donosi procjenu, a ljudi imaju različite vrijednosti. Na primjer, visokopozicionirani rukovoditelji mogu preferirati drugačije kriterije nego ostali zaposlenici, kupci ili drugi sudionici. Suočavanje s problemima inkompatibilnih kriterija, odgođenih učinaka i preferencija različitih sudionika obično se najbolje ostvaruje uključivanjem niza kriterija u istraživanje uspješnosti (ruko)vođenja, pri čemu se duže vrijeme ispituje učinak rukovoditelja u svakom kriteriju. Višestruke koncepcije uspješnosti, poput višestrukih koncepcija rukovođenja, proširuju perspektivu i šire raspon propitanja.

Pregled glavnih pristupa u istraživanjima

Privlačnost vođenja i rukovođenja kao predmeta istraživanja, kao i brojne koncepcije rukovođenja, stvorili su ogromnu i začudnu količinu literature. Pokušaji organiziranja postojeće literature prema glavnim pristupima ili perspektivama samo su djelomično uspješni. Jedan od korisnijih načina klasificiranja teorija rukovodenja i istraživanja je na temelju vrste varijable koja se najviše naglašava. Tri vrste varijabli koje su relevantne za razumijevanje učinkovitosti rukovođenja uključuju (1) karakteristike rukovoditelja, (2) karakteristike podređenih i (3) karakteristike situacije. Primjeri ključnih varijabli u svakoj kategoriji prikazani su u tablici 1-3. Na slici 1-2 nalaze se vjerojatni uzročni odnosi među varijablama.

Većina teorija rukovođenja ističe jednu kategoriju kao primarnu osnovicu za tumačenje uspješnog rukovođenja. Većina teorija razvijenih u drugoj polovini 20. stoljeća naglašava karakteristike rukovoditelja, naime osobine, ponašanje ili moć. Zbog toga je korisno klasificirati teorije i empirijska istraživanja u sljedećih pet pristupa: (1) osobinski pristup, (2) bihevioralni pristup, (3) pristup moć-utjecaj, (4) situacijski pristup i (5) integrativni pristup. U tekstu koji slijedi ukratko je opisan svaki pristup.

TABLICA 1-3 Ključne varijable u teorijama rukovođenja

Karakteristike rukovoditelja

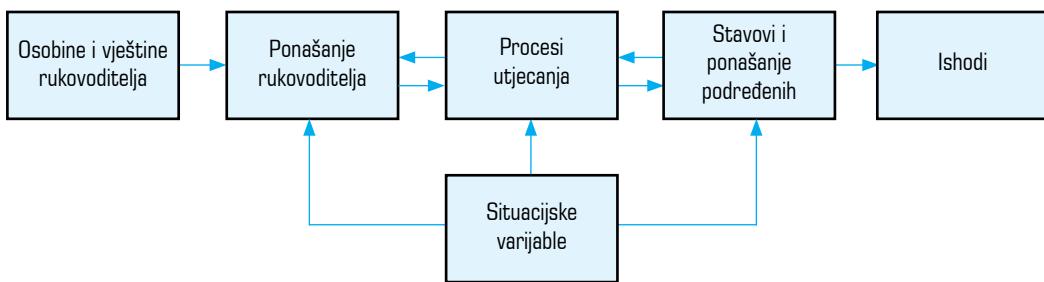
- › Osobine (motivi, ličnost, vrijednosti)
- › Pouzdanje i optimizam
- › Sposobnosti, vještine i stručnost
- › Ponašanje
- › Integritet i etika
- › Taktike utjecanja
- › Atribucije o podređenima

Karakteristike podređenih

- › Osobine (potrebe, vrijednosti, samopoimanje)
- › Pouzdanje i optimizam
- › Sposobnosti i stručnost
- › Atribucije o rukovoditelju
- › Povjerenje u rukovoditelja
- › Posvećenost zadacima i ulaganje napora
- › Zadovoljstvo poslom i rukovoditeljem

Karakteristike situacije

- › Vrsta organizacijske jedinice
- › Veličina jedinice
- › Moć položaja i autoritet rukovoditelja
- › Struktura i složenost zadataka
- › Medusobna ovisnost zadataka
- › Okolinska nesigurnost
- › Vanjske ovisnosti



Slika 1-2 Uzročni odnosi između primarnih vrsta procesa rukovođenja

Osobinski pristup

Jedan od najstarijih pristupa u proučavanju vođenja bio je osobinski pristup ili pristup crta ličnosti. Ovaj pristup ističe atribute vođe, poput ličnosti, motiva, vrijednosti i sposobnosti. U osnovici je bila pretpostavka da su neki ljudi prirodni vođe, obdareni određenim osobinama koje nemaju drugi ljudi. Rane teorije (ruko)vođenja pripisivale su uspjeh vođa i rukovoditelja izuzetnim sposobnostima, kao što su neiscrpna energija, prodorna intuicija, nevjerojatna sposobnost predviđanja i neodoljiva moć uvjeravanja. Stotine istraživanja osobina provedenih tijekom 1930-ih i 1940-ih godina nastojale su otkriti te neuhvatljive kvalitete, ali taj ogroman istraživački napor nije otkrio bilo kakve osobine koje bi jamčile uspjeh u (ruko)vođenju. Jedan od razloga neuspjeha bilo je pomanjkanje pažnje usmjerene na intervenirajuće varijable u uzročnom lancu, koje bi mogле objasniti kako osobine djeluju na odgođeni ishod, poput grupnog postignuća ili napredovanja rukovoditelja. Najčešća istraživačka metoda bila je traženje značajnih korelacija između osobina individualnog rukovoditelja i kriterija za mjerjenje njegove uspješnosti, bez uzimanja u obzir bilo kakvih razjašnjavajućih procesa. Međutim, kako su tijekom godina pristizali podaci iz bolje provedenih istraživanja, istraživači su napredovali u otkrivanju načina na koji su atributi rukovoditelja povezani s njegovim ponašanjem i učinkovitošću.

Bihevioralni pristup

Bihevioralni pristup započeo je u ranim 1950-im godinama, nakon što su se mnogi istraživači obeshrabrili osobinskim pristupom i počeli obraćati više pažnje na ono što rukovoditelji uistinu rade na poslu. Bihevioralna istraživanja svrstavaju se u dvije opće potkategorije.

Jedan smjer istraživanja ispituje kako rukovoditelji provode svoje vrijeme i njihov tipičan sklop aktivnosti, odgovornosti i funkcija. Neki istraživači ispituju i kako se rukovoditelji nose sa zahtjevima, ograničenjima i sukobom uloga u svom poslu. Većina istraživanja rukovoditeljskog rada koristi deskriptivne metode prikupljanja podataka, kao što su izravna opažanja, dnevničari, upitnici za opis poslova i anegdote prikupljene intervjuiima. Iako ta istraživanja nisu bila namijenjena izravnom procjenjivanju učinkovitog rukovođenja, ona daju koristan uvid u tu temu. Uspješnost rukovođenja djelomično ovisi o tome koliko dobro neki rukovoditelj rješava konflikt uloga, koliko se dobro nosi sa zahtjevima, prepoznaje prilike i prevladava ograničenja.

Druga potkategorija bihevioralnog pristupa usredotočena je na identificiranje učinkovitog ponašanja rukovoditelja. Preferirana istraživačka metoda uključuje ankete na terenu, koje se provode upitnicima s opisom ponašanja. U posljednjih 50-ak godina u stotinama je istraživanja bila ispitivana korelacija između ponašanja rukovoditelja i različitih pokazatelja učinkovitosti. Mnogo manji broj ispitivanja koristio je laboratorijske eksperimente, eksperimente na terenu ili neočekivane događaje kako bi pomoću njih utvrdio kako se ponašanje uspješnih razlikuje od ponašanja neuspješnih rukovoditelja.

Pristup moć-utjecaj

Istraživanja odnosa moć-utjecaj bave se procesima koji se odvijaju između rukovoditelja i drugih ljudi. Poput većine istraživanja osobina i ponašanja, neka od istraživanja odnosa moć-utjecaj usmjerena su na rukovoditelja, s implicitnom pretpostavkom da je uzročnost jedno-smjerna (rukovoditelj djeluje, a podređeni reagiraju). Ova istraživanja nastoje protumačiti učinkovitost rukovođenja s obzirom na količinu i vrstu moći koju rukovoditelj ima i načinom na koji tu moć izražava. Moć se smatra važnom ne samo zbog utjecaja na podređene, već i zbog utjecaja na vršnjake, kolege, nadređene i ljude izvan organizacije, kao što su klijenti i dobavljači. Preferirana metodologija je upotreba upitnika, pomoću kojih se nastoji utvrditi povezanost između moći rukovoditelja i različitih mjera učinkovitosti rukovođenja.

Druga istraživanja odnosa moći i utjecaja koriste upitnike i opisne događaje kako bi pomoću njih odredila kako rukovoditelji utječu na stavove i ponašanje podređenih. Ispitanje taktika utjecanja može se smatrati mostom koji povezuje pristup moć-utjecaj i bihevioralni pristup. Upotreba različitih taktika utjecanja uspoređuje se s obzirom na njihovu relativnu učinkovitost u navođenju ljudi da rade ono što rukovoditelj želi.

Participativno rukovođenje bavi se podjelom moći i osnaživanjem podređenih, a duboko je ukorijenjeno i u bihevioralna istraživanja. U brojnim studijama korišteni su upitnici za ispitivanje korelacija između percepcija podređenih o participativnom rukovođenju, nastojanjima i postignućima. U laboratorijskim i terenskim eksperimentima uspoređivan je autokratski i participativni stil rukovođenja. I konačno, deskriptivne studije slučaja uspješnih rukovoditelja propitivale su njihov način konzultiranja i delegiranja ovlasti kako bi se ljudima dao osjećaj da sudjeluju u odlučivanju.

Situacijski pristup

Situacijski pristup naglašava važnost kontekstualnih faktora koji djeluju na procese rukovođenja. Glavne situacijske varijable uključuju karakteristike podređenih, prirodu posla koji obavlja organizacijska jedinica rukovoditelja, vrstu organizacije i prirodu vanjskog okruženja. Ovaj pristup ima dvije glavne potkategorije. Jedan smjer istraživanja je pokušaj utvrđivanja stupnja u kojem su procesi rukovođenja isti ili jedinstveni u različitim vrstama organizacija, razinama poslovnog upravljanja i kulturama. Primarna istraživačka metoda je komparativno ispitivanje dviju ili više situacija. Zavisne varijable mogu biti rukovoditeljeve percepcije i stavovi, njegove aktivnosti i obrasci ponašanja ili procesi utjecanja.

Druga potkategorija situacijskog pristupa pokušava identificirati aspekte situacije koji "moderiraju" odnos atributa vođe/rukovoditelja (npr. osobine, sposobnosti, ponašanje) i učinkovitosti rukovođenja. U osnovi ovih istraživanja je pretpostavka da će različita svojstva biti učinkovita u različitim situacijama, te da isto svojstvo nije optimalno u svim situacijama. Teorije rukovođenja koje opisuju taj odnos katkada se nazivaju teorijama kontingencije. Ek-

stremniji oblik situacijske teorije (zamjena rukovođenja) identificira uvjete koji hijerarhijsko rukovođenje čine suvišnim i nepotrebnim (pogledajte 8. poglavlje).

Integrativni pristup

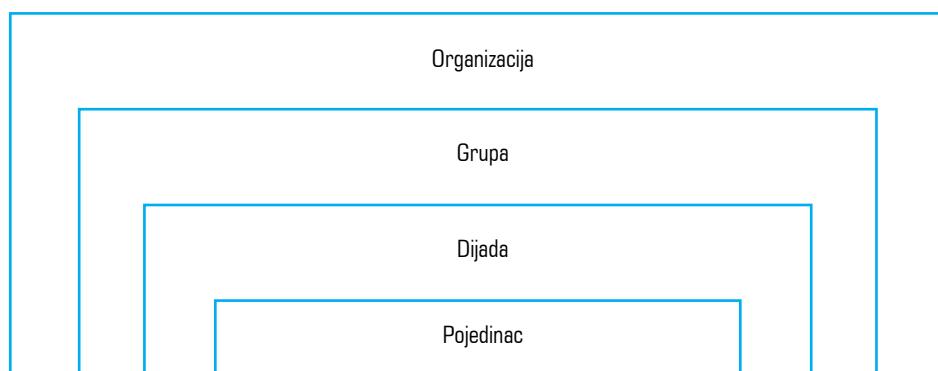
Integrativni pristup uključuje više od jedne varijable rukovođenja. Posljednjih godina mnoga istraživanja uključuju dvije ili više vrsta varijabli rukovođenja, ali se još uvjek rijetko nailazi na teoriju koja uključuje sve te varijable (tj. osobine, ponašanje, procese utjecanja, situacijske varijable i ishode). Dobar primjer integrativnog pristupa je teorija o karizmatskom rukovođenju (pogledajte 9. poglavlje), koja pokušava protumačiti zašto su sljedbenici/podređeni nekih vođa/rukovoditelja spremni uložiti izuzetne napore i podnijeti osobne žrtve za postizanje grupnih ciljeva ili misije.

Razina konceptualizacije rukovođenja

Rukovođenje se može konceptualizirati kao (1) intraindividualni proces, (2) dijadni proces, (3) grupni proces ili (4) organizacijski proces. Ove se razine mogu smatrati hijerarhijom, prikazanom na slici 1-3. Većina teorija rukovođenja usredotočena je na procese na samo jednoj od tih razina, jer je teško razviti teoriju višestrukih razina koju bi bilo moguće jednostavno i lako primjeniti. O tome koja se razina naglašava, ovisi izbor kriterijskih varijabli pomoću kojih se procjenjuje učinkovitost rukovođenja, kao i vrsta medijatornih procesa koji se koriste za tumačenje uspješnog rukovođenja. Razina konceptualizacije ima implikaciju i za metode analize koje se upotrebljavaju u istraživanjima teorije (pogledajte 15. poglavlje).

Intraindividualni procesi

Rijetke su teorije rukovođenja koje su usredotočene na procese unutar jednog pojedinca, jer većina definicija rukovođenja uključuje procese utjecaja među pojedincima. Unatoč



Slika 1-3 Razina konceptualizacije procesa rukovođenja

tome, niz istraživača koristi za tumačenje ponašanja pojedinačnog rukovoditelja psihološke teorije odlučivanja, motivacije i kognicije. Ovaj se pristup može naći u nekim teorijama o kognitivnim procesima odlučivanja rukovoditelja (pogledajte 2. poglavlje) i u opisima osobina i sposobnosti rukovoditelja koje su povezane s motivacijom da se postane rukovoditelj (pogledajte 7. poglavlje). Drugi primjer, teorija samoupravljanja, opisuje kako osoba može postati učinkovitija kao rukovoditelj ili podređeni (pogledajte 5. poglavlje). Samoupravljanje (katkada nazvano samorukovođenje) uključuje identifikaciju osobnih ciljeva i prioriteta, djelotvorno upravljanje vlastitim vremenom, praćenje vlastitog ponašanja i njegovih posljedica, te nastojanje da osoba nauči biti uspješnija u postizanju osobnih ciljeva.

Poznavanje intraindividualnih procesa pruža određene uvide koji su korisni za razvoj bolje teorije rukovođenja. Međutim, potencijalni doprinos intraindividualnog pristupa rukovođenju je ograničen jer ne uključuje ono što većina teoretičara smatra bitnim procesom rukovođenja, a to je utjecaj ili djelovanje na druge.

Dijadni procesi

Dijadni pristup usredotočen je na odnos između rukovoditelja i nekog drugog pojedinca koji je obično podređeni. Većina dijadnih teorija gleda na rukovođenje kao na recipročan proces utjecaja između rukovoditelja i neke druge osobe. Ovaj pristup implicitno pretpostavlja da se učinkovitost rukovođenja ne može shvatiti bez ispitivanja kako tijekom vremena rukovoditelj i podređeni utječu jedan na drugog. Ključna su pitanja kako s podređenim razviti suradnički odnos povjerenja, te kako utjecati na podređenog da bude više motiviran i predan. Primjer je teorija razmjene rukovoditelj-član, opisana u 5. poglavlju. Ova teorija opisuje kako se dijadni odnosi razvijaju u vremenu i poprimaju različite oblike, koji idu od usputnih razmjena do suradničkog saveza sa zajedničkim ciljevima i uzajamnim povjerenjem. Iako teorija uviđa da rukovoditelj ima višestruke dijadne odnose, fokus je jasno na onome što se događa unutar jednog odnosa. Velik dio istraživanja moći i taktika utjecanja (6. poglavlje) također je konceptualiziran u dijadnim procesima.

Većina teorija uspješnosti rukovođenja koje su prikazane u 8. i 9. poglavlju konceptualizirane su na prvom mjestu na dijadnoj razini. Te teorije obično uviđaju da su u rukovođenje uključeni grupni i organizacijski procesi, ali te procese eksplikite ne opisuju. Istraživanja dijadnih procesa pružaju važne uvide u rukovođenje, ali često podcenjuju važnost konteksta u kojem se dijadni odnos pojavljuje. Na primjer, razvoj suradničkog odnosa s podređenim može biti nefunkcionalan ako se ostvaruje na način koji narušava odnose s ostalim podređenima.

Grupni procesi

Prema još jednoj perspektivi rukovođenje je grupni proces. Ključne teme uključuju prirodu rukovoditeljske uloge u grupi koja obavlja neki zadatak, te utvrđivanje kako rukovoditelji pridonose uspješnosti grupe. Teorije grupne učinkovitosti pružaju važne uvide u procese rukovođenja i relevantne kriterije za procjenu učinkovitosti rukovođenja. Opsežna istraživanja na malim grupama i timovima identificirala su važne odrednice uspješnosti, kao što su koliko je dobro organiziran posao s obzirom na korištenje resursa i osoblja, koliko su članovi predani obavljanju svojih radnih uloga, koliko su članovi uvjereni da će moći uspješno izvršiti zadatak ("snaga") i koliko članovi jedan drugome vjeruju i surađuju na postizanju zajedničkih ciljeva. O bihevioralnim teorijama koje opisuju procese rukovođenja u različitim vrstama

grupa i timova govori se u 11. poglavlju. O rukovođenju timovima rukovoditelja govori se u 12. poglavlju.

Sastanci su poseban kontekst za proučavanje rukovođenja kao grupnog procesa. Rukovoditelj velik dio vremena provodi na formalnim i neformalnim sastancima s ljudima kako bi riješio probleme i donio odluke. Ključno pitanje za teoriju i istraživanja rukovođenja je da li procesi rukovodenja čine grupne sastanke učinkovitijima. To su pitanje istraživali bhevioralni znanstvenici tijekom proteklih pet desetljeća, a opisano je u 11. poglavlju.

Još jedno ključno pitanje u grupnom pristupu je tumačenje pojave vođe u formalnim i neformalnim grupama. Zašto su neki članovi utjecajniji od drugih, što određuje tko će biti izabran za vođu i zašto neki vođe gube povjerenje sljedbenika? Primjer teorije koja se bavi ovim pitanjima je teorija socijalne razmjene prikazana u 6. poglavlju.

Organizacijski procesi

Grupni pristup omogućava bolje razumijevanje uspješnosti rukovođenja nego dijadni ili individualni pristup, ali ipak ima i neka važna ograničenja. Grupa obično postoji u nekom većem društvenom sustavu, pa se njezina učinkovitost ne može sagledati ako je fokus istraživanja ograničen na unutarnje grupne procese. Organizacijska razina analize opisuje vođenje kao proces koji se pojavljuje u većim otvorenim sustavima u kojima su grupe podsustavi (Fleishman i sur., 1991; Katz i Kahn, 1978; Mumford, 1986).

Preživljavanje i napredak neke organizacije ovise o prilagodbi na okolinu i stjecanju nužnih resursa. Poslovna organizacija mora biti u stanju uspješno prodati svoje proizvode i usluge. Prilagodba se može poboljšati anticipiranjem potreba i želja klijenata, procjenom akcija i planova suparnika, procjenom mogućih ograničenja i prijetnji (npr. vladinih propisa, poticanja sirovina, neprijateljskih akcija suparnika), te identificiranjem produkata i usluga koje tržište traži, a upravo ta organizacija jedina ima mogućnost pružiti ih. Neki primjeri relevantne prilagodbe uključuju prikupljanje i interpretiranje informacija o okolini, identificiranje prijetnji i prilika, razvoj učinkovite strategije prilagodbe okolini, pregovaranje u prilog organizaciji, izazivanje povoljnih dojmova kod ljudi izvan organizacije o samoj organizaciji i njezinim proizvodima, te zadobivanje suradnje i potpore ljudi o kojima organizacija ovisi. Te su aktivnosti aspekti strateškog rukovodenja.

Preživljavanje i napredak ovise i o transformacijskim procesima koje organizacija koristi u proizvodnji svojih proizvoda i usluga. Učinkovitost se povećava pronalaženjem racionalnijih načina organizacije i izvođenja posla, te odlučivanjem kako najbolje iskoristiti raspoložive tehnologije, resurse i osoblje. Neki primjeri odgovornosti rukovoditelja uključuju oblikovanje prikladne organizacijske strukture, određivanje odnosa autoriteta, te koordiniranje operacija u posebnim podjedinicama organizacije. Strateško rukovođenje u organizacijama opisano je u 10. i 12. poglavlju.

Druge osnovice za usporedbu teorija (ruko)vođenja

Ključne varijable i razina konceptualizacije nisu jedini načini uspoređivanja teorija (ruko)vođenja. Ovaj odlomak ukratko opisuje tri druge vrste razlika, koje se obično upotrebljavaju u literaturi o (ruko)vođenju: (1) teorije usmjerene na rukovoditelja prema onim usmjerenim na podređenog, (2) teorije koje opisuju prema onim koje propisuju i (3) univerzalne teorije prema onim usmjerenim na situacije. Na svaki par razlika zapravo treba gledati kao na kontinuum na kojem se neka teorija može locirati, a ne kao na dihotomnu podjelu. Tako je, na primjer, moguće da neka teorija ima određene opisne elemente i neke elemente koji nešto propisuju, neke univerzalne sastavnice i neke elemente za nepredviđene okolnosti, te podjednak fokus na rukovoditelja i podređenog.

Teorija usmjerena na rukovoditelja nasuprot teoriji usmjerenoj na podređenog

Stupanj u kojem je teorija usmjerena bilo na rukovoditelja bilo na podređene još je jedan koristan način klasifikacije teorija rukovođenja. Većina teorija rukovođenja ističe karakteristike i akcije rukovoditelja, bez mnogo bavljenja karakteristikama podređenih. Usredotočenost na rukovoditelja najveća je u teoriji i istraživanjima koja identificiraju crte, sposobnosti ili ponašanja koja pridonose učinkovitosti rukovođenja. Većina situacijskih teorija (u 8. poglavlju) također naglašava karakteristike rukovoditelja više nego karakteristike podređenih.

Samo mali broj istraživanja i teorija naglašava karakteristike podređenih. Teorija osnaživanja opisuje kako podređeni vide svoju sposobnost utjecanja na važne događaje (pogledajte 4. poglavlje). Atribucijska teorija opisuje kako podređeni vide utjecaj rukovoditelja na događaje i ishode (pogledajte 5. poglavlje). Neke druge teorije u istom poglavlju tumače kako podređeni mogu aktivno utjecati na svoju radnu ulogu i odnose s rukovoditeljem, umjesto da pasivno prihvataju utjecaj rukovoditelja. Teorija zamjene rukovoditelja (pogledajte 8. poglavlje) opisuje aspekte situacije i atribucije podređenih koje hijerarhijskog rukovoditelja čine manje važnim. Teorija emocionalne zaraze karizmom (pogledajte 9. poglavlje) opisuje međusobni utjecaj podređenih, i konačno, teorije samoupravljanja u grupama ističu dijeljenje funkcija rukovoditelja među članovima grupe, te između unutarnjeg koordinatora i vanjskog facilitatora (pospješitelja) (pogledajte 11. poglavlje).

Teorije koje se gotovo isključivo usredotočuju bilo na rukovoditelja bilo na podređene manje su korisne od teorija koje nude uravnoteženija tumačenja. Na primjer, neke od teorija iz 8. i 9. poglavlja uključuju i karakteristike rukovoditelja i karakteristike podređenih kao važne odrednice učinkovitog rukovođenja. Većina teorija o moći rukovoditelja (6. poglavlje), naglašava da utjecaj na podređene ovisi o njihovoj percepциji rukovoditelja, te o objektivnim uvjetima i ponašanju kojim rukovoditelj na njih utječe.

Teorije koje opisuju nasuprot teorijama koje propisuju

Daljnja važna razlika među teorijama je u tome koliko su te teorije opisne (deskriptivne) ili propisivačke (preskriptivne). Opisne teorije tumače procese rukovođenja, opisuju tipične aktivnosti rukovoditelja i tumače kako se određena ponašanja pojavljuju u određenim situacijama. Propisivačke teorije navode što vode i rukovoditelji trebaju činiti kako bi postali uspješni i identificiraju nužne uvjete za učinkovitu upotrebu određene vrste ponašanja.

Ove dvije perspektive nisu uzajamno isključive, a neka teorija može imati obje vrste elemenata. Na primjer, teorija koja tumači zašto je određena vrsta ponašanja tipična za rukovo-

ditelje (opis) može tumačiti i koji su aspekti ponašanja najučinkovitiji (propisivanje). Te dvije perspektive nisu uvijek konzistentne. Na primjer, tipičan obrazac ponašanja za rukovoditelje može, ali ne mora biti optimalan. Propisivačka teorija je naročito korisna kad postoji veliko neslaganje između onog što rukovoditelji tipično čine i onog što bi trebali činiti kako bi bili optimalno učinkoviti.

Univerzalne teorije nasuprot teorijama usmjerenim na situacije

Univerzalna teorija opisuje neke aspekte rukovođenja koji vrijede za sve vrste situacija. Univerzalna teorija može biti opisna ili propisivačka. Opisna univerzalna teorija može opisivati funkcije koje u određenoj mjeri obavljaju svi rukovoditelji, dok propisivačka univerzalna teorija može specificirati funkcije koje svi rukovoditelj moraju obavljati da bi bili učinkoviti.

Teorija okolnosti ili situacija opisuje one aspekte rukovođenja koji vrijede za neke situacije, ali ne i za druge. I ove teorije mogu biti opisne ili propisivačke. Opisna teorija situacija može tumačiti kako se ponašanje rukovoditelja tipično mijenja od jedne do druge situacije, dok propisivačka teorija okolnosti može odrediti najučinkovitija ponašanja za svaku vrstu situacija.

Razlika između teorija okolnosti i univerzalnih teorija je pitanje stupnja, pa se ne radi o dihotomiji. Neke se teorije nalaze između dva ekstrema. Na primjer, propisivačka teorija može specificirati da je određena vrsta rukovođenja (npr. transformacijsko rukovođenje u 9. poglavlju) uvijek učinkovita, ali i uviđati da ta vrsta rukovođenja nije podjednako učinkovita u svim situacijama.

Organizacija knjige

Različitost i složenost relevantne literature otežavaju organizaciju knjige o (ruko)vođenju. Nijedan pojedinačni način klasifikacije literature ne zahvaća sve važne razlike. U tablici 1-4 sažeto je prikazano kako su te razlike korištene u organizaciji tema u poglavlja.

TABLICA 1-4 Organizacija knjige

Osnovica organizacije	Primarna lokacija u poglavlju	Sekundarna lokacija u poglavlju
Područje istraživanja		
> Osobine/sposobnosti vođe/rukovoditelja	7	8, 9, 12, 13
> Ponašanje vođe/rukovoditelja	2, 3	4, 5, 8, 9, 10, 11, 12
> Moć/utjecaj	6	4, 8, 9, 10, 12
> Situacijsko	2, 8	6, 9, 12, 14
> Integrativno	9, 15	12
Razina konceptualizacije		
> Individualna	7	2, 4, 5, 12
> Dijadna	5	6, 8, 9
> Grupna	11	4, 6, 8, 9, 12
> Organizacija	10, 12	2, 9

Primarna osnovica za organizaciju poglavlja je vrsta ispitivanih varijabli rukovođenja. Najprije je prikazan bihevioralni pristup (2. i 3. poglavlje), zatim pristup moć-utjecaj (6. poglavlje), osobinski pristup (7. poglavlje) i situacijski pristup (2. i 8. poglavlje). Iako je osobinski pristup bio prije bihevioralnog pristupa, o njemu se u knjizi govori poslije jer je osobine teško shvatiti ako nisu povezane s ponašanjem i procesima utjecanja.

Važna područja istraživanja koja zahvaćaju različite primarne variable obrađena su, kad god je to bilo moguće, u posebnim poglavljima. Participativno rukovođenje, koje uključuje i bihevioralni pristup i pristup moć-utjecaj, obrađeno je u 4. poglavlju. Glavne teorije karizmatskog i transformacijskog rukovođenja obično se klasificiraju kao "integrativne" jer uključuju više od jednog pristupa. Te su teorije obrađene u 9. poglavlju.

Razina analize koristi se kao sekundarna osnovica za organizaciju materijala. Dijadno rukovođenje i pristupi koji se osnivaju na sljedbenicima opisani su u 5. poglavlju. Grupni pristupi obrađuju se u 11. poglavlju, a organizacijski pristupi u 10. i 12. poglavlju. Transformacijske i karizmatske teorije u 9. poglavlju su primarno dijadne, ali se katkada proširuju kako bi zahvatile i određenu grupnu razinu i elemente na razini organizacije. Razvoj rukovoditeljskih sposobnosti je posebna tema koja uključuje različite razine analize, a obrađena je u 13. poglavlju. U 14. poglavlju govori se o nekim posebnim pitanjima koja se odnose na sve pristupe, a uključuju etično rukovođenje, spol i rukovođenje, međukulturalne razlike u rukovođenju i odnos prema različitostima. U 15. poglavlju dan je pregled teksta, koji uključuje sažetak glavnih nalaza o učinkovitom rukovođenju, kritiku pojmovnih i metodoloških ograničenja i neke teme u nastajanju o biti rukovođenja.

Sažetak

(Ruko)vodenje se definira na mnogo različitih načina, ali većina definicija sadrži pretpostavku da uključuje proces utjecaja usmjeren na facilitaciju (pospješivanje) izvođenja zajedničkog zadatka. S druge strane, definicije se i razlikuju u mnogim pitanjima, kao što su tko vrši utjecaj, tko će imati koristi od tog utjecaja, način na koji se utjecaj vrši i ishod pokušaja utjecanja. Neki teoretičari zastupaju stajalište da su vođenje i rukovođenje (vođa i rukovoditelj) dvije odvojene uloge ili procesa, ali predložene definicije ne rješavaju važna pitanja o rasponu svakog procesa i njihovim međusobnim odnosima. Ni jedna pojedinačna "točna" definicija ne pokriva sve situacije. Ono što je važno jest koliko je korisna neka definicija za naše razumijevanje uspješnog rukovođenja.

Većina istraživača procjenjuje uspješnost rukovođenja s obzirom na posljedice za podređene i druge sudionike u organizaciji, ali se izbor varijabli ishoda razlikuje od istraživača do istraživača. Kriteriji se razlikuju na niz važnih načina, koji uključuju njihovu neposrednost te imaju li objektivne ili subjektivne mjere. Za evaluaciju učinkovitosti rukovođenja treba koristiti višestruke kriterije, koji mogu zahvatiti složenost i različite preferencije sudionika.

Rukovođenje se ispituje na različite načine, ovisno o istraživačevim metodološkim preferencijama i definiciji rukovodenja. Većina istraživača bavi se samo nekim uskim aspektom rukovođenja, a većina empirijskih istraživanja bavi se samo jednim izdvojenim područjem, kao što su osobine, ponašanje, moć i situacijski pristupi. Posljednjih godina sve je više nastojanja da se integriraju različiti pristupi. Najbolji primjer su neka istraživanja karizmatskog rukovođenja.

Razina analize je druga osnovica za klasifikaciju teorija rukovođenja i istraživanja. Razine uključuju intraindividualnu, dijadnu, grupnu i organizacijsku. Svaka razina pruža neke jedinstvene uvide, ali je potrebno više istraživanja grupnih i organizacijskih procesa, te više integracije različitih razina.

Još jedna osnovica za razlikovanje teorija je relativni fokus na rukovoditelja ili podređene. Istraživanja su dugo vremena bilo usredotočena na karakteristike rukovoditelja, a podređeni su bili proučavani samo kao objekt njegova utjecaja. Potreban je uravnoteženiji pristup, a u tom smjeru postoji i određeni napredak.

Teorije rukovođenja mogu se klasificirati kao opisne ili propisivačke, prema naglasku na onom "što jest" ili "što bi trebalo biti". Konačna osnovica za razlikovanje (univerzalne prema teorijama okolnosti) je stupanj u kojem teorija opisuje procese rukovođenja i odnose koji su u biti isti u svim situacijama, umjesto onih koji se na različite načine razlikuju od situacije do situacije.

> Pregled građe i pitanja za raspravu

1. Koje su sličnosti i razlike u načinima definiranja rukovođenja?
2. Je li uistinu važno kako se definira rukovođenje? Protumačite i branite svoje stajalište u vezi s tim pitanjem.
3. Navedite argumente za i protiv razlikovanja vođa i rukovoditelja.
4. Zašto je tako teško mjeriti uspješnost rukovođenja?
5. Koji se kriteriji koriste za evaluaciju uspješnosti rukovođenja? jesu li neki kriteriji učinkovitiji od drugih?
6. Opisite pristupe osobina, ponašanja i moći-utjecaja. Kakve jedinstvene uvide o uspješnom rukovođenju pruža svaki od tih pristupa?
7. Zašto je uopće važno opisuje li se rukovođenje kao intraindividualni, dijadni, grupni ili organizacijski proces? Koja se razina analize naglašava u većini teorija rukovođenja i istraživanja?
8. Usporedite opisne i propisivačke teorije rukovođenja. Protumačite zašto su obje vrste teorija korisne.
9. Usporedite univerzalne teorije i teorije okolnosti ili situacija. Je li moguća teorija s univerzalnim i situacijskim aspektima?

> Ključne riječi

- › bihevioralni pristup
- › dijadni procesi
- › integrativni pristup
- › intervenirajuća varijabla
- › kriteriji učinkovitosti rukovođenja
- › odgođeni učinci
- › opisna teorija
- › pristup moći-utjecaj
- › osobinski pristup
- › proces zajedničkog utjecaja
- › propisivačka teorija
- › razina konceptualizacije
- › situacijski pristup
- › specijalizirana uloga vođe
- › teorija usmjerena na podređene
- › teorija usmjerena na rukovoditelja
- › teorije okolnosti
- › univerzalne teorije