



Upita brat abba
Poemena: **Neka
braća žive sa
mnom. Misliš li
da je u redu da
im zapovijedam?**

Odgovori mu
starac: **Nipošto.
Ti radi kako
radiš, a oni,
ukoliko žele
tako živjeti, sami
će se za sebe
pobrinuti.**

Reče mu brat:
**Ali, oče, i oni
žele da im
zapovijedam.
Odvрати mu
starac: Ne.
Nego budi im
primjer, a ne
zakonodavac.**

— Toić, Dorotej:
*Život i izreke
pustinjskih otaca,*
Verbum, Split,
2007.



STILOVI RUKOVOĐENJA

Piše: Dario Miletić

Grupu u socijalnoj psihologiji definiramo kao skupinu ljudi koji imaju zajednički cilj, međusobno su u interakciji, karakteriziraju je postojanje uloga i normi, komunikacijska struktura, kohezivnost te struktura moći i vodstva.

Moć definiramo kao mogućnost utjecaja nekog člana na odluke grupe.

Vođa je onaj član grupe koji ima najviše moći, dakle najviše utjecaja na grupnu odluku.

STILOVI RUKOVOĐENJA

Uspješnost neke socijalne grupe značajno ovisi o osobi koja je vođa te grupe. Vođa upravlja aktivnostima unutar grupe i zastupa grupu u odnosima s drugim grupama.

Formalni vođa je onaj koji je izvana nametnut grupi, a svoju dominaciju ostvaruje formalnim položajem. Neformalni vođa je onaj kojega grupa spontano odabire tako da mu daje najviše socijalne moći između članova grupe, a stoga što procjenjuje da ima neke karakteristike ličnosti koje će pridonijeti grupnim ciljevima.

Kako bi odgovorili na pitanje što čini uspješnog vođu, psiholozi su postavili dvije teorije: teoriju ličnosti vođe i teoriju stila rukovođenja.

Prema teoriji ličnosti vođe, uspješnog vođu čini njegova ličnost. Nameće se stoga pitanje: koje osobine ličnosti treba imati osoba koja će biti uspješan

vođa nekoj grupi i mogu li se takve osobine steći učenjem? Pokazalo se da se pojedini istraživači razlikuju u navođenju potrebnih osobina, a k tome je zamijećeno da vođe koje su se pokazale uspješne u jednoj grupi, ne pokazuju nužno uspješnost i u drugoj grupi.

Postoje osobine uspješnih vođa koje se ne mogu naučiti. Potrebne su da bi se točno procijenilo situaciju i odlučilo što učiniti u određenom momentu. Takva osobina je inteligencija.

Ima i osobina koje se mogu naučiti. Takve su: empatija, tolerancija, umijeće komunikacije, sposobnost rješavanja sukoba.

Druga teorija, teorija stila rukovođenja, kazuje da je za uspješnost grupe važniji način na koji vođa vodi grupu, nego što su osobine ličnosti vođe. Neki autori spominju dva stila rukovođenja: autokratski i demokratski, a neki tri stila: autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil.

U autokratskom stilu vođa sam donosi odluke, ostali članovi moraju provesti odluke, odgovornost za odluku snosi vođa. Glavna metoda rukovođenja je prisila.

U demokratskom stilu vođa donosi odluke u dogovoru s ostalim članovima grupe i zajedno snose odgovornost za donesene odluke. Vođa je *primus inter pares*, a glavna metoda je uvjeravanje.

U *laissez-faire* stilu (mogli bismo to prevesti kao

slobodan stil) vođa prenosi zadatke i bilježi rezultate, a svaki član radi samostalno i na vlastitu odgovornost.

Pokazalo se da je u nekim grupama bolji demokratski stil rukovođenja, u drugima autokratski, a u trećima *laissez-faire*. Stoga možemo zaključiti da poželjni stil vođenja ovisi o konkretnoj situaciji i konkretnoj grupi.

Tako npr. u situacijama u kojima treba donijeti hitnu odluku, autokratski stil vođenja pokazao se uspješnijim od demokratskog (policija, vatrogasci, hitna pomoć).

U većini radnih grupa demokratski stil je najbolji (npr. prosvjeta, gospodarstvo). Najbolji je stoga što takva distribucija socijalne moći potiče članove na intrinzičnu motivaciju pri kojoj iskazuju zalaganje i inicijativu.

Slobodni stil vođenja pokazao se dobrim u grupama stručnjaka gdje je svaki član dovoljno stručan i moralno dovoljno autokritičan da posao može raditi nezavisno i samostalno. Ovaj oblik susrećemo u nekim naučnim institucijama i istraživačkim zavodima.

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I STIL RUKOVOĐENJA

U svojoj knjizi *Emocionalna inteligencija u poslu* (kod nas u izdanju Mozaik knjige iz Zagreba, 2000) autor Daniel Goleman iznosi rezultate jednog značajnog istraživanja provedenog u američkoj mornarici (*Emocionalni stil u mornarici*: Polley i drugi, The SYMLOG Practitioner). Emocionalni ton koji određuje vođa širi se prema dolje sa začudnom preciznošću. Kada se analizira razina za razinom, od vrha do temelja organizacije, rezultat je *nalik na ruske babuške*, jedna unutar druge, a vođa ih sve obuhvaća.

To se najbolje vidi u vojnoj hijerarhiji, gdje su – kako se otkrilo u spomenutoj mornaričkoj studiji – najdjelotvorniji vođe ljubazni i izravni, emocionalno izražajni, demokratski i puni povjerenja – a to su i časnici s nižim činovima, premda ne u istoj mjeri kao zapovjednici. Suprotno tome, manje djelotvorni časnici bili su grublji i skloniji osuđivanju, na distanci i razdražljivi, birokrati neskloni suradnji – pa su takvi bili i njihovi podređeni.

Dok prosječni vođe žele biti neprimjetni, najbolji vođe često idu naokolo i stupaju u razgovor sa svojim osobljem, raspituju se za obitelj i za druge osobne stvari. Ne skrivaju da žele biti informirani i tako stvaraju ozračje otvorenosti koje olakšava komunikaciju. Taj dvosmjerni kanal ohrabruje ljude na svim razinama da obavještavaju svoje časnike o svemu što je važno.

U osrednjim zapovjedništvima mlađi su časnici oklijevali obraćati se svojim nadređenima, posebice ako bi se radilo o lošim vijestima, jer bi vrhovni zapovjednici često *poludjeli* kada bi ih čuli i umjesto da problem prepuste najnižoj mogućoj razini,

sami bi se umiješali. Dakako, najbolji časnici bili su orijentirani prema zadatku i odlučno su izricali kritiku čovjeku koji je svojim ponašanjem ugrožavao standarde kvalitetnog rada. No kada je bila riječ o trivijalnim pravilima, bili su fleksibilni. Nasuprot ovima, osrednji zapovjednici nisu razlikovali važne i nevažne propise i umjesto toga držali su se birokratskih, krutih standarda, čime nisu poboljšavali moral ni kvalitetu rada. Shvaćajući da se jedinstvo i kohezija temelje na osobnim povezanostima, najbolji časnici organiziraju aktivnosti za slobodno vrijeme, te na njima i sami sudjeluju. Iz toga zajedničkog slobodnog vremena, uz privatne šale i toplu društvenu klimu, izrasta jak osjećaj zajedničkog identiteta, koji se na kraju iskazuje kao vrhunsko obavljanje posla. Nasuprot tome, osrednji časnici više su se zanimali za funkcioniranje opreme nego za svoje vojnike.

ŠEF ILI VODITELJ

U knjizi Greene, Brad: *Nove paradigme za stvaranje kvalitetnih škola* (Alinea, Zagreb, 1996) nalazimo ove karakteristike autokratskog (kojeg je autor nazvao *šef*) i demokratskog rukovoditelja (kojeg autor naziva *voditelj*):

ŠEF	VODITELJ
Prosuduje druge	Uvažava druge
Okrivljuje ljude za probleme	Traži rješenja
Kaže: Nisam tako loš kao neki drugi!	Kaže: dobar sam no mogao bih biti još bolji!
Nadzire	Vodi
Prikriva greške	Priznaje greške
Gradi zidove	Gradi komunikaciju
Izaziva strah	Budi entuzijazam
Nalazi krivca za problem	Nalazi rješenje problema
Zna kako se radi	Pokazuje kako se radi
Govori: Krenite!	Govori: Krenimo!
Iskorištava ljude	Pomaže ljudima da se razvijaju
Zapovijeda	Daje primjer
Radi stvari ispravno	Radi ispravne stvari
Trudi se nešto stvoriti	Trudi se da njegovi ljudi nešto stvore
Stvara strah	Stvara povjerenje
Zasluge pripisuje sebi	Zasluge pripisuje drugima
Nastoji da najprije drugi shvate njega	Nastoji najprije shvatiti druge
Konflikt rješava po principu pobjednik – gubitnik	Konflikt rješava po principu pobjednik – pobjednik

Jeste li u ovim osobinama i načinima djelovanja uspjeli prepoznati vašeg rukovoditelja? Ja sam dosad radio u mnogim ustanovama, i točno bih tamo gdje piše *šef* mogao napisati prezime jedne moje ravnateljice, a tamo gdje piše *voditelj* prezime jednog mog ravnatelja.

Na kraju neka nas obogate ove tri misli Don Ivana Bosca (Bosco, Teresio: *Misli don Bosca*, Katedrski salezijanski centar, Zagreb, 2003):

“NIKADA NEĆE BITI DOBAR U ZAPOVIJEĐANJU ONAJ TKO NIJE NAUČIO SLUŠATI.

“NAJDJELOTVORNIJA POUKA JE ČINITI ONO ŠTO SE TRAŽI OD DRUGIH.

“NAJDJELOTVORNIJA ZAPOVIJEĐ POGLAVARA JE DOBAR PRIMJER.