

IMPORTANCE OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

VAŽNOST LIDERSTVA I ORGANIZACIJSKE KULTURE ZA RAZVOJ PODUZE A

RUDELJ, Sinisa; BARBIR, Vice & RUDELJ, Katja

Abstract: *The development of company is a necessity, and significant potential for development is in the soft variables organization. Before the modern company is making the request for the global competitiveness and cultural revolution. The most important role is played by contemporary leaders, they need to keep the organization in the area of sustainable success and sustainable development, and further develop core dynamic competitive capability of new organization (the ability to create capabilities) whose core knowledge, innovation, passion and spirituality. This linking of objectives and tasks management with spirituality and passion leads to unusual importance of leadership and organizational culture for enterprise development.*

Key words: *leadership, organizational culture, enterprise.*

Sažetak: *Razvoj poduze a je nužnost, a zna ajan potencijal za razvoj leži u mekim varijablama organizacija. Pred suvremene kompanije se postavlja zahtjev za globalnom konkurentnoš u i kulturološkom revolucijom. Izuzetno važnu ulogu imaju suvremeni lideri koji organizacije moraju držati u zoni održivog uspjeha i održivog razvoja, a pored toga razvijati temeljne dinami ke konkurentske sposobnosti novih organizacija (sposobnost stvaranja sposobnosti) u ijoj srži su znanje, inovativnost, duhovnost i strast. Takvo povezivanje ciljeva i zada a menadžmenta s duhovnoš u i straš u vodi prema neobi noj važnosti liderstva i organizacijske kulture za razvoj poduze a.*

Ključne riječi: *liderstvo, organizacijska kultura, poduze e.*



Authors' data: Sinisa Rudelj, dr. sc., Bravo-Makarska, sinisa.rudelj@st.t-com.hr; Vice Barbir, mr. sc., Biokovka Makarska, vice.barbir@outlook.com; Katja Rudelj, mag. oec., Era-commerce Makarska, rudeljkatja@gmail.com

1. Uvod

Promjene u suvremenom okruženju poslovnih organizacija nisu više samo kontinuirane i turbulentne, već i kaotične s posebnim naglaskom na disipacije i stohastiku. Svijet je premrežen organizacijama po modelu ribarskih mreža iza kojih stoje svjetske kompanije koje nameću u svoje vrijednosti, ekonomiju doživljavaju, zarobljavaju i te svoje dosege organizacije koja u i penetriraju na nana in da sama korporacija postaje u e a organizacija u odnosu na ciljne skupine. Razlog takvog ponašanja korporacija leži prvenstveno u permanentnoj potrebi za njihovim ekonomskim i organizacijskim razvojem u uvjetima kad esto ne uspijevaju postiti i monopolski i/ili kvazi-monopolski položaj (za im teže!) već su izložene globalnoj konkurenciji. Zbog toga, pitanja poput strategije, liderstva, inoviranja i neopipljive aktive imaju direktnu poveznicu s održivošću u njihovog razvoja. U tim globalnim mrežama korporacija, na svim razinama, prisutan je vrlo dinamičan protok roba, cirkulacija kapitala te protok operacija, ali i relativno velika protoknost ideja i znanja. Za razliku od toga, problem protoknosti kultura u najširem smislu postoji na mnogim razinama i on se u dovoljnoj mjeri nije dogodio, pa su pojedine kulture u stvari iskoristile svoje komparativne prednosti, a dijelom i ultimativnu zaštitu svog intelektualnog portfelja (pa čak i po cijenu stvaranja upitnih asocijacija). Svijet je involviran u problem učenja kulture (ona je prediktor za meke varijable organizacije), a faza kulture učenja je već prošla stvar.

Tu je područje gotovo nespojivih ciljeva menadžmenta, kulture, liderstva, duhovnosti i strasti. Danas je to prostor za nastup novih lidera – onih koje vodi duh i nevičena energija, koji su specifičan spoj kompetencija, znanja i vještina, ali kojima dominiraju strast i duhovnost. Ti imaju posebnu zadaću, takvi će stvoriti otklon od istog i isključivog profiterstva, uključuju i odmak od rizika i bezoperacijskog dodavanja i stvaranja vrijednosti (kvazivrijednosti) te savršene konkurentnosti (monopolski položaj), u smjeru ljudskijeg i emocionalnijeg društva, čija je održivost pogonjena duhom, kulturološkim vrijednostima, etičnošću i pravednošću. U tom društvu konkurentnost je također pitanje duha i časti, a ne alat za suzbijanje rizika povezanog s profitom, dok je ekonomski razvoj samo posljedica programiranog i odgovornog društvenog ponašanja i poslovanja.

2. Razvoj poduzeća

Problematika razvoja poduzeća, koja u principu podrazumijeva izvrsnu sintezu kvantitativnih (rast) i kvalitativnih promjena u poduzeću - na bolje, stara je koliko i ljudsko nastojanje da se zadovolje određene potrebe preko gospodarskih organizacija. Kao akademski odgovor na takva stremljenja, nastao je izmeću ostalog i konstruktivni *Organizacijski razvoj* prije 60-ak godina (značajnu podlogu dao je Kurt Lewin).

Iako bi se suvremeni autori vjerojatno složili kako razvoj poduzeća zavisi o potencijalima dinamičnih konkurentskih sposobnosti poduzeća (mogućnosti mijenjanja postojećih sposobnosti poduzeća, sposobnost stvaranja sposobnosti), ipak se problem razvoja poduzeća može definirati na više načina. U literaturi se to esto povezuje i sa životnim ciklusom poduzeća (blisko je i s životnim ciklusom

proizvoda/operacija) te modelima rasta i razvoja (iako ne postoji jedinstveni model rasta), što obi no sadrži više faza (kao što su: osnivanje/uvo enje, faza rasta, prilago avanje, zrelost, opadanje, itd.).

Spominju se metamorfozni modeli rasta, tržišni, krizni, modeli rasta povezani s organizacijskim ponašanjem i itav niz drugih modela rasta poduze a. Primjerice, Greinerov model se zasniva na cikli kim krizama poduze a, a Mintzbergov na podjeli mo i i bazi nim tipovima organizacija, Adižesov model razlikuje rast i starenje poduze a s promjenama menadžerskog stila i ima 10 faza (od udvaranja, adolescencije, itd. do birokracije i smrti), dok Bleicherov model životnog ciklusa tvore: unutarnji razvoj, vanjski razvoj i kombinacija.

Kao potencijali za rast nekog poduze a mogu se navesti njegove karakteristike: resursi (ljudski resursi i njihove karakteristike kao što je npr. identifikacija zaposlenika; tehnologija i tehnika; artefakti; itd.); liderstvo; empirija; tržišni položaj poduze a; ideje i inovacije; postoje i portfelj operacija i znanja; tržišne prilike; neopipljiva aktiva (npr. organizacijska kultura, intelektualni kapital); interakcija s okolinom, itd.

3. Liderstvo

Liderstvo se prvenstveno odnosi na silu koja gura procese u smjeru ostvarenja ciljeva organizacije uz pomo ljudi ija potpora, uklju ivanje i doprinos su klju ni, posredstvom naro ite osobe koja ima mo utjecati na ostale i preuzeti odgovornost, a naziva se lider. To je povezano s velikim ljudima i velikim ostvarenjima. Živjeti snove, danas je više nego ikad mogu e...

Liderstvo je sve više važno za organizacije, prvenstveno iz razloga jer organizacije zavise o ljudima i njihovom umnom radu pa su meke varijable organizacija one koje imaju odlu uju i zna aj za održivost i razvoj. Kompleksna okolina organizacija dovela je do toga da su organizacijske promjene koje su nužnost i dinami ke konkurentske sposobnosti odlu uju e za organizacije. U takvim situacijama potrebni su ljudi koji imaju viziju, karizmu, kompetencije za vo enje promjena i zauzdavanje kaosa na na in da se inovira, kreira i realizira novi željeni smjer. Lidere je teško identificirati, generirati i obu iti. Oni se i ra aju i stvaraju, ali ih je uslijed navedene dvostruke uvjetovanosti (vjerojatnosti $i+i$) premalo (to su vjerojatnosti koje se množe i na taj na in kona ni rezultat postaje manji).

Izvjescnost organizacija sve više postaje povezana s liderima i njihovim ponašanjem (logika, antilogika, stohastika, nelinearnost, narav i karakteristike ponašanja lidera, komunikacija, kreativnost, organizacija timova, prevladavanje konflikata, socijalna osviještenost, društvena odgovornost i eti nost, itd), a lideri moraju imati sve više preferiranih osobina, kao što su: autenti nost, energi nost, kompetentnost, stru nost, pravednost, kreativnost, duhovnost, strastvenost, istinoljubivost, odgovornost, itd. Liderski pristup uklju uje psihologiju, sociologiju, teoriju sustava i autopoieti nost, itd., s orijentacijom na proaktivnost, razvoj sustava i promjene na bolje. Lider to prvenstveno realizira preko zadovoljnih zaposlenika koji su orijentirani zajedni kim ciljevima i vrijednostima, motivirani, osnaženi i uklju eni (mentalno i fizi ki).

Korporacije imaju posebne potrebe za vrhunskim liderima. Njihovi visoko rangirani zaposlenici su najvrjedniji resurs, pa je stvaranje i učenje elita na svim razinama u smjeru liderstva njihova temeljna zadaća koja uključuje obuku i vanjske konzultante te politika i mehanizmi tvrtke moraju pružati osnovu i otvoriti mogućnosti za stvaranje lidera na svim razinama u hijerarhiji.[1]

Brubaker i Zimmerman[2] vide problematiku lidera preko 5 hijerarhijskih razina: *izvršni nivo* (potreban je spoj osobne poniznosti i stručnosti); *efektivni lider* (katalizira predanost i snažnu potragu za jasnom i uvjerljivom vizijom te poticanje ve ih standarda u inkovitosti); *kompetentni menadžer* (organizira ljude i resurse prema uspješnoj i u inkovitoj potrazi za unaprijed određenim ciljevima); *moderator tima* (član tima koji pridonosi timu osobnom sposobnošću za postizanje ciljeva i u inkovito radi s ostalima u grupi); *vrlo sposobna individua* – osoba vrlo velikih sposobnosti (stvara produktivne doprinose preko talenta, znanja, vještina i dobre radne navike).

4. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura jednog poduzeća se prvenstveno odnosi na način kako se stvari odrađuju i rješavaju problemi u tom poduzeću. Ona sadrži organizacijsku klimu (radnu atmosferu), menadžerski stil, sustave vrijednosti i ostale elemente (jezik, norme, simbole, itd.). U istraživačkom smislu ona može imati ulogu korijenske metafore (root-metafora, izjednačavanje organizacijske kulture i organizacije), varijable (unutarnja vanjska, nezavisna, medijator, antecedent i intervent), ali i resursa. Što se tiče njene uloge kao resursa, to se ne može dovesti u pitanje ni prema klasifikaciji resursa, jer prema I. Minkovu[3] ona spada u nematerijalnu aktivnu poduzeća, a moglo bi se nju povezivati i *tražiti* u okviru organizacijskih sposobnosti, praksi, vještina i znanja te su njene glavne funkcije: ona je izvor reda, autonomnosti i osobnosti, kao i regulator ponašanja u poduzeću.[4]

Iako postoje brojne definicije, organizacijska kultura spada u izrazito kompleksne konstrukte (pojavio se 80-ih godina prošlog stoljeća) te je konačno pitanje njene definicije još otvoreno. Sam koncept organizacijske kulture je adaptiran iz antropologije, a gotovo svaki znanstvenik ima svoje specifično mišljenje o kulturi, pa postoje različite definicije organizacijske kulture, a najčešće se spominje kako organizacijska kultura ima tri spoznajne razine: artefakte, prihvaćene vrijednosti i temeljne pretpostavke.

Dokaze o važnosti organizacijske kulture za poslovne organizacije, organizacijsko ponašanje i razvoj poduzeća dali su mnogi istraživači [4]: korisna je za *postizanje korporativnih ciljeva* (Deal & Kennedy, 1982; Trice & Beyer, 1985); *utječe na menadžment* (Sikavica, P. et al., 2008); *utječe na zadovoljstvo poslom* (Aydin, B. & Ceylan, A, 2009; Azman, I., et al, 2010) i *predanost* (Kralj, A., 2010). Organizacijska kultura *određuje ukupnu uspješnost i razvoj organizacije* (Bahtijarević-Šiber, F., 1999; Šapić, S., et al., 2009); bitna je za viziju, ciljeve i misiju organizacije i *određuje pravila igre* te je temeljni i najdjelotvorniji način ostvarivanja strategije (Žugaj, M. red., 2004).

5. Diskusija

Liderstvo je potrebno radi transformiranja i guranja organizacije naprijed prema zacrtanim ciljevima, u smjeru razvoja. U uvjetima kad su ljudi glavni imbenik organizacije i izvor konkurentske prednosti, temeljna domena djelovanja lidera su meke varijable organizacije, od kojih mnoge imaju poveznicu s organizacijskim ponašanjem.[5] To se svakako odnosi i na organizacijsku kulturu i njene temeljne sastavnice: organizacijsku klimu, menadžerski stil i sustav vrijednosti kojeg poduzeće proklamira i živi.

Organizacijska kultura je relativno stabilna kategorija i imanentni su joj evolucijski procesi, a utječe na ponašanje povezano s poslom, odnosno organizacijsko ponašanje (koje je njena posljedica) te ishode organizacije[6], kao što prikazuje slika 1.



Slika 1. Uloga liderstva i organizacijske kulture u razvoju organizacije.

S druge strane, organizacijska kultura povezana je s problematikom menadžmenta i ljudi u organizacijama, jer ona utječe na ljude u organizaciji i sve procese povezane

s tim (Bahtijarevi -Šiber, F., 1999); *presudna je za trajniji uspjeh i za brže prilagođavanje novim uvjetima poslovanja* (Osli, I., 2005); *pojačava privrženost organizaciji i povećava konzistenciju ponašanja*, smanjuje dvosmislenost zaposlenika i pokazuje što je važno te direktno i indirektno *utječe na kreativnost i inovativnost* (Schein, E. H., 1988; Gustafson, L., 2006; Duygulu, E., 2008, Ghahraman, T. K., 2006, et al.); predstavlja dio infrastrukture menadžmenta znanja (Kangas, L. M., 2009); determinanta je motivacije i *utječe na efikasnost menadžmenta i timski rad u poduzeću*, kompetentnost i privrženost (Mahal, P. K., 2009).[4]

Sve navedeno upućuje na činjenicu kako je organizacijska kultura determinanta organizacijskog ponašanja i kako preko toga utječe na organizacijske ishode i resurse uključujući i sposobnosti organizacije, što su nezaobilazne determinante razvoja te iste organizacije (vidjeti sliku 1).

Kompletan navedeni prikaz uloge liderstva i organizacijske kulture na ravni organizacije i njenog razvoja sačinjen je na temelju ranije iznijetog. Na njemu su poduzeće (organizacija) i njen razvoj u središtu, a resursi, liderstvo, organizacijska kultura i organizacijsko ponašanje te organizacijski ishodi na obodu sustava poduzeća.

6. Zaključak

Liderstvo i organizacijska kultura su važne varijable za organizaciju, uključujući i njen ekonomski razvoj. To se dakako odnosi i na poduzeće. Postavlja se pitanje na koji način se mogu objasniti uloge organizacijske kulture i liderstva za poduzeće, odnosno njegov razvoj.

Kako bi se razjasnila važnost dvaju navedenih čimbenika potrebno je u centar promatranja postaviti organizaciju i njen razvoj (poduzeće), a po obodu važne poveznice te organizacije (poduzeće) uz fokusiranje na slijed, a ne na lateralne veze, što je ilustrirano slikom 1.

Mehanizam utjecaja organizacijske kulture preko njenih sastavnica, kao što su radna atmosfera, menadžerski stil i sustav vrijednosti, prvenstveno se odnosi na ponašanje povezano s poslom, odnosno organizacijsko ponašanje, a time i na organizacijske ishode i performanse.

S druge strane, resursi poduzeća spadaju u dinamičnu kategoriju (jer se moraju stalno mijenjati, adaptirati i inovirati), a svakako zavise i od ishoda poduzeća. Na temelju resursa/sposobnosti problematika liderstva se nameće kao presudno reguliranje sustava i to prvenstveno preko utjecanja na organizacijsku kulturu poduzeća. Prvi korak u tom procesu je unaprjeđivanje organizacijske klime te izbor i prilagodba stila rukovođenja i upravljanja, a potom i adaptacija sustava vrijednosti, što je isto u zoni logičkog inkrementalizma.

Uspjeh i razvoj poduzeća ipak najviše *opterećuju* lidere, jer su oni ti koji predstavljaju pogonsku iskrinu, a zaposlenici, resursi, sposobnosti poduzeća i poslovne prilike su gorivo za ekspanziju poduzeća.

Lidera u odnosu na menadžera razlikuje više stvari, kao primjerice ove: usmjeren je na mijenjanje postojećeg; on inovira, kreira i razvija nove načine i putove; orijentira se na ljude i razvija potencijal svojih suradnika; usmjeren je na budućnost i

dugoro no; vidi dalje i zna više od drugih; on je sanjar, maštalica, dinami an i dosljedan vo a sposoban nered pretvoriti u red i kaos u sklad.[7]

Poduze a koja posluju u suvremenim, dinami nim i tržišnim uvjetima, a ne shva aju temeljni mehanizam stvaranja organizacijskog uspjeha i razvoja posredstvom mekih varijabli organizacije, riskiraju svoju održivost.

Ovaj kompleksni mehanizam potrebno je dodatno istraživati. Za potrebe empirijskog istraživanja mogu e bi bilo konstruirati model višestruke regresije koji bi mogao dati odgovore na pitanja faktora optere enja i težine pojedinih promatranih imbenika povezanih s poduze em i njegovim razvojem. injenica je kako prezentirani model ne inkorporira sve mogu e imbenike povezane s razvojem organizacija (koje treba istražiti), što je i mogu i nedostatak ovog rada. Posebno bi bilo interesantno istražiti prediktorski status pojedinih facetnih kultura u tim procesima. To bi ujedno mogle biti i preporuke za budu a istraživanja.

7. Literatura

[1] Iliev, Y. (2012). Policies and Mechanisms for Leadership Development at the Largest Companies Operating in Bulgaria, *Economic Alternatives*, 2012, 1, 27-37, ISSN:13125281.

[2] Brubaker, D. & Zimmerman, R. H. (2009). *The Little Book of Healthy Organizations: Tools for Understanding and Transforming Your Organization*, Good Books, ISBN 978-1-56148-664-9, Intercourse.

[3] Minkov, I. (2009). Organizational culture-A key Factor for the Creation and Implementation of the Company Strategy. *Economic Studies*, 18, 2, 91-123, ISSN 02053292.

[4] Rudelj, S. (2011). *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduze ima (doktorska disertacija)*. Ekonomski fakultet u Splitu. Split.

[5] Rudelj, S. & Barbir, V. (2012). Percepcija zaposlenika kao sociopsihološki imbenik ponašanja – empirijsko istraživanje u hrvatskim velikim poduze ima, *Zbornik radova (Proceedings 5th October 2012) sa 3rd International conference "Vallis Aurea" focus on: Regional development*, Katalinic, B. (urednik), 885-893, ISBN 978-3-901509-78-0, Požega, listopad 2012., Polytechnic of Pozega & DAAAM International Vienna, Pozega – Vienna.

[6] Bauer, T. & Erdogan, B. (2009) *Organizational Behavior (Version 1.0)*, Flat World Knowledge, eISBN: 978-1-4533-2687-9, Irvington.

[7] Guti , D. & Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika, ISBN 978-953-244-0178-2, Osijek.



Photo 072. Cloud above the bell tower/ Oblak nad zvonikom