

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

ROLI

DREJTUESI ETIK

Një njeri i mirë nuk është ende drejtues etik, si rrjedh etika nga maja te vija e parë, katër reputacione, mbivendosja me drejtimin transformues, dhjetë pyetjet e shkallës, dhe një kartë për një vendim.



904

punonjës në 195 departamente: etika e drejtimit të lartë arriti te ta përmes shefave të tyre të drejtpërdrejtë.

MAYER ET AL., 2009

BRENDA

TEMA KRYESORE

**Një njeri i mirë nuk
mjafton**

FAQE 03

MODELI

Katër reputacione

FAQE 05

MJETI I NUMRIT

Karta e rrugës së drejtë

FAQE 08

NR. 78 · ROLI

Në këtë numër

Shumica e menaxherëve e shohin veten si njerëz të ndershëm. Kërkimi për drejtimin etik bën një pyetje më të vështirë: a e di ekipi këtë, dhe a duket te mënyra si drejtohet ekipi? Reputacioni i etikës ndërtohet para të tjerëve, ose nuk ndërtohet fare.

Linda Treviño dhe kolegët gjetën dy shtylla pas atij reputacioni: njeriun moral dhe menaxherin moral. Të kryqëzuara, japin katër reputacione, dhe vetëm njëri është drejtim etik. Në 195 departamente, etika e drejtimit të lartë arriti te punonjësit përmes shefave të tyre. Drejtimi etik mbivendoset fort me drejtimin transformues, por prapë parashikon sjelljen përtej tij. Shkalla me dhjetë pyetje tregon çfarë shohin punonjësit.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

03 TEMA KRYESORE
Një njeri i mirë nuk mjafton

04 SHIFRAT
Sa poshtë rrjedh

05 MODELI
Katër reputacione

06 ÇFARË THOTË KËRKIMI
Etik, apo thjesht drejtues i mirë?

07 SI MATET
Dhjetë pyetje për ekipin

08 MJETI I NUMRIT
Karta e rrugës së drejtë

09 BURIMET
Burimet dhe metoda

SI LEXOHEM KY NUMËR

Shifra

Çdo shifër ka burimin dhe vitin poshtë faqes së vet.

Leximi ynë

Ku flet redaksia dhe jo kërkimi, shkruhet qartë.

Praktika

Hapat dhe karta janë propozime për t'u provuar, jo rezultate kërkimi.

TEMA KRYESORE

Një njeri i mirë nuk mjafton

Linda Treviño, Laura Hartman dhe Michael Brown intervistuan drejtues të lartë dhe zyrtarë të etikës në korporata për atë që e bën një drejtues të njihet si drejtues etik (2000). Përgjigjja ishte një reputacion që mbështetet mbi dy shtylla.

Njeriu moral

Tiparet: ndershmëria, integriteti, besueshmëria

Sjelljet që i shohin të tjerët

Mënyra si merren vendimet

Menaxheri moral

Shembulli, para syve të të tjerëve

Shpërblimet dhe ndëshkimet

Të folurit për etikën dhe vlerat

Shtylla e parë ka të bëjë me atë që je, e dyta me atë që bën me ekipin. Një drejtues mund të jetë i ndershëm privatisht dhe prapë t'i lërë punonjësit të pasigurt se çfarë pritet prej tyre, sepse etika nuk hyn kurrë në mënyrën si drejtohet puna.

LEXIMI YNË

Ekipi nuk e sheh ndërgjegjen tënde. Sheh çfarë shpërblen, çfarë korrigjon dhe për çfarë flet.

Burimi: Linda K. Treviño, Laura P. Hartman & Michael Brown, California Management Review 42(4), 2000 (përmes Abstract and summaries)

Shtyllat siç i japin abstrakti i artikullit dhe përmbledhjet e mëvonshme; artikulli nuk e pamë, as sa njerëz u intervistuan.

SHIFRAT

Sa poshtë rrjedh

David Mayer dhe kolegët pyetën nëse drejtimi etik në majë arrin te njerëzit që e bëjnë punën, apo ndalet një nivel më poshtë (2009).

904

punonjës të anketuar

195

menaxherë, në 195 departamente

RRJEDHA NGA LART POSHTË QË TESTOI STUDIMI

01**Drejtimi i lartë**

drejtimi i tij etik

02**Shefi i drejtpërdrejtë**

drejtimi i tij etik

03**Grupi**

më pak devijim, më shumë ndihmë

Drejtimi etik në të dy nivelet shkonte me më pak devijim në grup, si shkelja e rregullave ose dëmtimi i kolegëve, dhe me më shumë ndihmë vullnetare. Efekti i majës kalonte përmes shefave.

LEXIMI YNË

Vija e parë i lexon vlerat e kompanisë te personi të cilit i raporton.

Burimi: David M. Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum et al., Organizational Behavior and Human Decision Processes 108(1), 2009 (përmes Abstract)

Të dhëna anketash në nivel grupi: lidhje, jo shkaqe. Shembujt e devijimit janë tanët. Lexuam abstraktin dhe përmbledhjet, jo artikullin.

MODELI

Katër reputacione

Treviño dhe bashkautorët e vënë drejtuesin etik përballë tri alternativave: drejtuesit joetik, drejtuesit hipokrit, i cili sipas tyre flet bukur, por nuk vepron njësoj, dhe drejtuesit etikisht neutral.

MENAXHERI MORAL

Hipokrit

Flet për vlera që sjellja e vet nuk i ndjek.

MENAXHER I FORTË · NJERI I DOBËT

Etik

I jeton vlerat dhe i bën pjesë të mënyrës si drejtohet ekipi.

MENAXHER I FORTË · NJERI I FORTË

Joetik

Shihet se vepron gabim, dhe etikën e lë jashtë ekipit.

MENAXHER I DOBËT · NJERI I DOBËT

Etikisht neutral

Mund të jetë i ndershëm, por etika s'është në rend dite, ndaj punonjësit s'e dinë.

MENAXHER I DOBËT · NJERI I PAQARTË

NJERIU MORAL

LEXIMI YNË

Heshtja nuk mbetet neutrale për shumë kohë. Aty ku askush nuk flet për mënyrën si arrihen rezultatet, shifra dëgjohet si i vetmi rregull.

Burimi: Linda K. Treviño, Laura P. Hartman & Michael Brown, California Management Review 42(4), 2000 (përmes Abstract and summaries)

Katër llojet ndjekin abstraktin e artikullit dhe përmbledhjet; vendosja e tyre në dy akse dhe tekstet e shkurtra në kuti janë të redaksisë.

[Më shumë te esaja](#)
[Të drejtosh njerëzit pa humbur njeriun](#)

ÇFARË THOTË KËRKIMI

Etik, apo thjesht drejtues i mirë?

Julia Hoch dhe kolegët bashkuan studimet për stilet e reja të drejtimit dhe pyetën sa mbivendoset secili me drejtimin transformues, stilin që frymëzon dhe jep shembull (2018).

KORRELACIONI ME DREJTIMIN TRANSFORMUES, P E KORRIGJUAR

Drejtimi autentik



Drejtimi etik



Drejtimi shërbyes



Për shumicën e rezultateve, drejtimi etik shtonte pak përtej drejtimit transformues. Thomas Ng dhe Daniel Feldman (101 mostra, 29.620 vetë, 2015) gjetën se prapë parashikonte performancën, ndihmën dhe sjelljen kundërproduktive, në disa raste dobët; besimi te drejtuesi e ndërmjetësonte lidhjen me qëndrimet dhe performancën.

LEXIMI YNË

Të frymëzosh dhe të jesh etik nuk janë e njëjta gjë. Në anketa, gjenden kryesisht të njëjtët drejtues.

Burimet: Julia E. Hoch, William H. Bommer, James H. Dulebohn et al., Journal of Management 44(2), 2018 (përmes Abstract; p from later reviews); Thomas W. H. Ng & Daniel C. Feldman, Journal of Applied Psychology 100(3), 2015 (përmes Abstract); Akanksha Bedi, Can M. Alpaslan & Sandy Green, Journal of Business Ethics 139(3), 2016 (përmes Abstract)

Shkalla shkon nga 0 te 1; p e Hoch et al. siç e japin rishikimet e mëvonshme. Bedi et al. (2016) e lidhin me trajtimin e drejtë nga drejtuesi (shih Nr. 70); lidhjet ishin më të forta në sektorin publik.

SI MATET

Dhjetë pyetje për ekipin

Michael Brown, Linda Treviño dhe David Harrison e përkufizojnë drejtimin etik si të vepruarit drejt vetë dhe nxitjen e kësaj te të tjerët përmes komunikimit në dy drejtime, përforcimit dhe vendimeve (2005). Në shtatë studime ndërtuan një shkallë me dhjetë pyetje që punonjësit e plotësojnë për shefin e tyre.

Si vepron

jeton në mënyrë etike edhe privatisht

është i besueshëm

vendos drejt dhe me ekuilibër

ka parasysh të mirën e punonjësve

i dëgjon punonjësit

Çfarë nxit

flet për etikën dhe vlerat

jep shembullin e rrugës së drejtë

e mat suksesin edhe me mënyrën si u arrit

pyet: çfarë është e drejtë të bëjmë?

ndëshkon shkeljet e etikës

Dhjetë pyetjet formuan një faktor të vetëm. Në studimet origjinale, shkalla parashikonte kënaqësinë në punë, përkushtimin dhe gatishmërinë për t'ia raportuar problemet drejtimit.

LEXIMI YNË

Një shef mund të marrë pikë të mira në kolonën e parë dhe të heshtë te e dyta. Ky është drejtuesi neutral i faqes 5.

Burimi: Michael E. Brown, Linda K. Treviño & David A. Harrison, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97(2), 2005 (përmes Abstract; the items from later studies)

Pyetjet të shkurtuara dhe të përkthyer nga ne, sipas studimeve të mëvonshme që i riprodhojnë; dy kolonat ndjekin dy pjesët e përkufizimit dhe janë ndarje e redaksisë.

MJETI I NUMRIT

Karta e rrugës së drejtë

Një kartë për çdo vendim që e vë standardin në provë: një objektiv nën presion, një rrugë e shkurtër, një ankesë. Para se të shtysh më fort një shifër, kontrollo si po arrihet.

01 Vendimi çfarë është, dhe kë prek

02 Çfarë është e drejtë pyetja e bërë me zë, dhe përgjigja

03 Si arrihet rezultati çfarë do ta bënte rrugën e gabuar më të shpejtë

04 Kush u dëgjua njerëzit që e bëjnë punën, para vendimit

05 Çfarë iu tha ekipit standardi dhe arsyeja, në një fjali

06 Çfarë u shpërblye ose u korrigjua dhe nëse do të vlente njësoj për këdo

Burimet: Linda K. Treviño, Laura P. Hartman & Michael Brown, California Management Review 42(4), 2000 (përmes Abstract and summaries); Michael E. Brown, Linda K. Treviño & David A. Harrison, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97(2), 2005 (përmes Abstract; the items from later studies)

Praktikë e propozuar nga redaksia, sipas shtyllës së menaxherit moral te Treviño et al. (2000) dhe pyetjeve të shkallës së Brown-it et al. (2005).

Hape mjetin: Diagnostikimi i KPI-së

stivencatalyst.com/sq/tools/kpi-diagnostic/

BURIMET DHE METODA

Çdo shifër ka një burim.

Shifrat e këtij numri vijnë nga burimet më poshtë. Viti tregon sa e re është secila.

Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership

Linda K. Treviño, Laura P. Hartman & Michael Brown, California Management Review 42(4), 2000 · përmes Abstract and summaries
<https://doi.org/10.2307/41166057>

How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model

David M. Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum et al., Organizational Behavior and Human Decision Processes 108(1), 2009 · përmes Abstract
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis

Julia E. Hoch, William H. Bommer, James H. Dulebohn et al., Journal of Management 44(2), 2018 · përmes Abstract; p from later reviews
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Ethical Leadership: Meta-Analytic Evidence of Criterion-Related and Incremental Validity

Thomas W. H. Ng & Daniel C. Feldman, Journal of Applied Psychology 100(3), 2015 · përmes Abstract
<https://doi.org/10.1037/a0038246>

A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators

Akanksha Bedi, Can M. Alpaslan & Sandy Green, Journal of Business Ethics 139(3), 2016 · përmes Abstract
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>

Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing

Michael E. Brown, Linda K. Treviño & David A. Harrison, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97(2), 2005 · përmes Abstract; the items from later studies
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

METODA EDITORIALE

Çdo shifër u kontrollua për vitin, botuesin dhe çfarë mat saktësisht. Kur faqja e botuesit nuk hapej, shifra u kontrollua te përmbledhje të pavarura dhe shënohet me “përmes”. Interpretimi i redaksisë shënohet “Leximi ynë”. Shifrat që nuk u konfirmuan nuk janë në numër.



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo numër, një pyetje e menaxhimit, e kontrolluar me kërkimet më të mira.

TË GJITHË NUMRAT

stivencatalyst.com/sq/magazine/management-review.html