

Stručni rad  
UDK: 005-057.17  
Datum primitka članka u uredništvo: 20. 3. 2021.  
Datum slanja članka na recenziju: 20. 4. 2021.  
Datum prihvatanja članka za objavu: 11. 6. 2021.

**Dr. sc. Ana Krajnović\***

**PRIKAZ KNJIGE:  
STRATEŠKO VODSTVO: IZMEĐU STRATEGIJE  
I ORGANIZACIJSKE AKCIJE**

**Naslov: Strateško vodstvo: između strategije i organizacijske akcije**

**Autor:** Prof. dr. sc. Darko Tipurić

**Nakladnik:** Sinergija d. o. o., Zagreb

**Mjesto i godina izdanja:** Zagreb, 2020.

**Broj stranica:** 462

**ISBN:** 978-953-6895-58-8

Knjiga *Strateško vodstvo: između strategije i organizacijske akcije* autora prof. dr. sc. Darka Tipurića s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu naslanja se na prethodnu knjigu *Iluzija strategije* koja je neprijeporno poslužila kao temelj za stvaralačko-znanstveni zanos kojemu autor nije mogao odoljeti ni ovaj put, a rezultirao je knjigom koja čitatelja neumitno zavodi, kako načinom pristupa ovom fascinantnom području tako i jedinstvenim stilom pisanja. Autor ovom knjigom na nekonvencionalan način pristupa paradigmi strateškog vodstva ne zazirući od rasprave za koju i sam tvrdi da „otvara više pitanja nego što daje odgovora“, naglašavajući time i paradoksalnost strateškog vodstva.

Tipurić otkriva neistraženi prostor discipline i čini radikalno, impresivan i dramatičan iskorak u načinu raspravljanja o načelima, procesima i praksama strateškog vodstva. Kri-tički i sustavno razmatra konceptualizacije, konstrukcije, modele i uvide zasnovane na višestrukim perspektivama i holističkom viđenju organizacije. Ostaje vjeran sebi u promišljanju da se ni strategija ni vodstvo ne mogu razumjeti bez filozofskog pristupa i pluralističkoga postmodernističkog diskursa.

Knjiga sadrži jedanaest poglavlja ispisanih na 462 stranice, u kojima autor promišlja o idejama i konceptima, ali i ulogama koje strategija i vodstvo imaju u našim životima. Posebno ističe dvojnost i oprečnost strateškog vodstva; *mračnu stranu* strateškog vodstva autor vidi u nakani dominacije i društvene kontrole, dok *svijetlu stranu* strateškog vodstva

---

\* Dr. sc. Ana Krajnović, poslijedoktorand, Ekonomski fakultet – Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, akrajnovic@net.efzg.h

vidi u poimanju istog kao sredstva za sprečavanje moralnog posrnuća organizacije te kao pokretača stvaranja i širenja plemenitih ljudskih vrijednosti.

U prvom poglavlju *Kolektiv i vodstvo* autor pravi otklon od klasične ontološke podjele vodstva te ga promatra kao svojstvo kolektiva, čime se stvara predanost članova, pridonosi se zajedništvu i kolektivnoj akciji. Autor ističe da, osim što je specifično svojstvo kolektiva, vodstvo također niče iz kolektivne intencionalnosti i realizira se u kolektivnoj akciji. Drugo poglavlje *Fenomen strateškog vodstva* detaljno pristupa razumijevanju strateškoga vodstva i arhitekturi strateškog vodstva kao ključnog konfiguracijskog obilježja organizacije i svojevrsnog *fenomena* svake organizacije. Autor ovdje vješto obrazlaže kako je strateško vodstvo fenomen koji se ne može vezivati za pojedinca već se ono *uprizoruje*, odnosno izranja iz organizacijske zbilje. U trećem poglavlju autor pristupa poosobljenju strateškoga vodstva kroz pitanja identiteta i uloga vođa, zadataka i kompetencija te sumira odlike prvoklasnih vođa kroz kategorije integriteta, odlučnosti, imaginativnosti, uravnoteženosti i socijalnosti. Četvrto poglavlje podcrtava *strateško usmjerenje* kao okretnu točku djelovanja strateških vođa, a takvo promišljanje naglašava značenje strategije kao *fenomena usredotočenja*. Autor naglašava svrhovitost strateške namjere u objedinjavanju misije i vizije u konstrukte koji olakšavaju shvaćanje strateške namjere kao konstrukta više razine. Strateško usmjerenje jest uporište strateškim vođama koje usmjerava interakciju s okolinom te je podloga za projekciju budućeg poželjnog stanja u budućnosti. *Integracija kolektiva: moć i utjecaj* peto je poglavlje u kojem autor kroz konstrukt hegemonije strateškog vodstva i kategorije *moći* i *strategije utjecaja* promišlja o strateškom vodstvu stavljajući ih u kontekst organizacijskog djelovanja. Tipurić analizira *moć*; kategoriju neizostavnu za razumijevanje strateškog vodstva i spoznavanje socijalnih relacija i struktura konstatirajući kako moć treba promatrati u kontekstu dinamike odnosa vođe i sljedbenika, nazivajući to *elastičnošću moći*. Šestim poglavljem *Integracija kolektiva: ideologija, kultura i jezik* autor spretno popunjava filozofsku prazninu u području strateškog vodstva hvatajući se ukoštac s branjenjem teze kako je strateško vodstvo neodvojivo od organizacijske ideologije. Nadalje, promišlja o socijalizaciji u službi zaštite kolektiva od ideoloških aberacija i indoktrinacija čiji je cilj usvajanje svojevrsnih vjerovanja. Promatra organizacijsku kulturu kroz ideološki okvir podcrtavajući kako je organizacijska kultura *plasti* organizacijske ideologije, pri čemu je strateško vodstvo neodvojivo i ovisno o organizacijskoj kulturi. U sedmom poglavlju *Eksterna adaptacija* analizira se međuodnos prilagodbe okolini i strateških izbora kao neodvojiv segment anatomije strateškog vodstva. Nadovezuje se na vodstvo današnjice koje karakteriziraju značajne tehnološke promjene u kojima vođe nužno moraju iznaći način prilagodbe u *beskrajnoj složenosti mrežnih struktura*. Autor ne propušta posebno istaknuti promjene koje stubokom donosi četvrta industrijska revolucija, čime se proširuje manevarski prostor u kojemu strateški vođe djeluju. U osmom poglavlju *Umrežavanje i strateško vodstvo*, Tipurić promatra strateško vodstvo kao relacijski i višerazinski fenomen te se naglašava važnost sagledavanja društvenih procesa i *društvene utkanosti* s ciljem razumijevanja vrijednosti koje strateško vodstvo daje kolektivu. Dubinski promišlja o važnosti socijalnih mreža i mrežnih struktura u strateškom vodstvu, koje sublimiraju superiornim performansama organizacijske i upravljačke elite. Autor zaključuje kako je strateški vođa *Homo dictyous* (lat. umreženi čovjek) koji mora uvažavati dinamiku i odrednice socijalnih mreža čiji je dio. Nemogućnost jednoznačnog određivanja pojavnog oblika strateškog vodstva tematika je devetog poglavlja u kojemu su prikazane konfiguracije strateškoga vodstva ovisno o situacijskim obilježjima ili pak organizacijskim obilježjima. Tipurić pojašnjava kako konfiguracija strateškog vodstva

pretpostavlja okvir i usmjerenje, odnosno *metavodstvo*, kako ga naziva, za sve aktivnosti i procese upravljanja i vođenja u organizaciji. Predlaže potom pet generičkih konfiguracija strateškog vodstva koje detaljno obrazlaže u nastavku poglavlja. To su redom: (1) egocentrično strateško vodstvo, (2) horizontalno distribuirano strateško vodstvo, (3) okomito distribuirano strateško vodstvo, (4) mreža strateških vođa i (5) strateško vodstvo kolektiva. U pretposljednem poglavlju autor promatra teoriju gornjih ešalona, koja je tokom vremena stekla dobro uporište u istraživanjima kao *teorija strateškog vodstva* unutar okvira omeđene racionalnosti dotičući se strateških izbora u uvjetima omeđene racionalnosti, upravljačke diskrecije i kategorije zahtjevnosti upravljačkog posla. Povezano s tim, obrazlaže i važnu kategoriju promatrane teorije – *zahtjevnost upravljačkog posla* definirajući ga kao stupanj u kojem čelnici opažaju svoj posao izazovnim i teškim, a ovisi o trima odrednicama: (1) izazovima zadatka, (2) izazovima performansi i (3) upravljačkim aspiracijama koje imaju čelnici. Autor se osvrće i na dosadašnja istraživanja u području teorije gornjih ešalona i nudi preporuke za buduća istraživanja koja bi bila usmjerena ka razumijevanju na koji način i u kojoj mjeri su narcizam, ekstrovertiranost, pretjerano samopouzdanje, oholost, emocionalna stabilnost ili poniznost čelnika povezani s organizacijskim performansama. Posljednje, jedanaesto poglavlje okosnica je ove knjige u kojoj autor čitatelje vodi onkraj poznatih granica dosadašnjih promišljanja strateškog vodstva te se suočava s tenzijama i paradoksima koje ovaj fenomen za sobom nosi dajući tako sasvim novu dimenziju i perspektivu promišljanja o ovoj tematici. Neizvjesno okruženje svakodnevnica je i izazov za strateške vođe. Tipurić sumira i detaljno obrazlaže šest ključnih tenzija s kojima se vođe suočavaju: (1) instrumentalizacijska dvojba, (2) višestrukost ciljeva, (3) vremenitost, (4) dilema između transakcijskog i transformacijskog vodstva, (5) stvaralačka povitljivost i (6) strategiziranje.

Knjiga *Strateško vodstvo* prva je i jedina knjiga u nas, koja sveobuhvatno obrađuje fenomen strateškog vodstva, a Tipurić je i ovim djelom pokazao kako je stručnjak i erudit u području strategije i menadžmenta. Ovim djelom autor je otkrio neistraženi prostor područja menadžmenta te učinio značajan i radikalni iskorak u promatranju i promišljanju o strateškom vodstvu. Iako je knjizi odobren naziv udžbenika Sveučilišta u Zagrebu, nedvojbeno je namijenjena svima koji dijele jednaku strast autora prema ovoj tematici, a žudili su za kvalitetnim štivom. Svoje misli o knjizi dali su stručnjaci iz područja menadžmenta ističući kako knjiga daje jasan i kompletan opis ključnih dosega u području strateškog vodstva. Povezano s tim, Tipurić na sebi svojstven i inspirativan način ostavlja čitatelje u dilemi o postojanju strateškog vodstva, istodobno objašnjavajući ispravnost jednog i drugog. Konačno, prof. dr. sc. Tipurić drži pozornost čitatelja svojim osebnim rječnikom, filozofskim promišljanjem o temi i iskustvom koje mu daje za pravo da promišlja o tome što strateško vodstvo jest, što nije i što nikako ne smije biti. Konačno, Tipurić naglašava kako strateško vodstvo treba inspirirati i biti *spiritus movens* za širenje plemenitih vrijednosti i odgovornosti budućim naraštajima.