

## Transformacijsko vodstvo u IT sektoru

Nataša Rupčić<sup>1</sup>, Eric Milisavljević<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, natasa.rupcic@efri.com

<sup>2</sup>Student Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, eric.milisavljevic@gmail.com

### Sažetak

*Transformacijsko vodstvo podrazumijeva transformaciju stavova, vjerovanja, ponašanja, odnosno vrijednosnoga sustava organizacijskih članova ili sljedbenika kako bi zajedno djelovali na ostvarivanju zajedničke vizije i misije poduzeća. Ovaj stil vođenja ima sve širu primjenu u poslovnom svijetu, a posebno je važan u djelatnostima koje karakterizira visoka dinamika promjena, poput IT sektora. Ciljevi ovoga rada tako su identificirati prirodu i značajke transformacijskoga vodstva te utvrditi mogućnosti primjene ovoga stila vođenja u poduzećima IT sektora. Transformacijski vođa treba iskazivati karizmu, zračiti inspiracijom te osnaživati sljedbenike intelektualnom stimulacijom i individualiziranom pažnjom. Upravo kroz tu prizmu, na temelju case-study metode, analizirani su nekih od najuspješnijih transformacijskih vođa IT sektora današnjice, Elon Musk, Jeff Bezos i Satya Nadella.*

### Ključne riječi

*Elon Musk, IT sektor, Jeff Bezos, Satya Nadella, transformacijsko vodstvo*

### Abstract

*Transformational leadership refers to the transformation of attitudes, beliefs, behaviors, and value systems of organizational members or followers with the goal of ensuring collective action to accomplish a shared vision and mission. This leadership style has a wide range of applications in business. It is particularly important in sectors characterized by high dynamics of change, such as the IT sector. Therefore, the aim of this paper is to identify the nature and characteristics of transformational leadership, as well as the possibilities of its implementation in the IT sector. Transformational leaders should be charismatic, inspire their followers, and empower them with intellectual stimulation and individual attention. Using this prism, a case study was conducted on some of the most prominent transformational leaders in the IT sector today: Elon Musk, Jeff Bezos, and Satya Nadella.*

### Keywords

*Elon Musk, IT sector, Jeff Bezos, Satya Nadella, transformational leadership*

## Uvod

U globaliziranom svijetu brzih promjena funkcija vođenja može se smatrati ključnim čimbenikom poslovnoga uspjeha. Funkcija vođenja se odnosi na proces usmjeravanja napora ljudskih potencijala da s entuzijazmom pristupe realizaciji ciljeva. Transformacijsko vodstvo je vodstvo pri kojemu sljedbenici pod utjecajem vođe ostvaruju rezultate iznad očekivanja (Bass, 2006). Presudnost utjecaja osobe vođe prvenstveno je vidljiva kada se radi o podizanju svijesti o važnosti i vrijednosti željenih rezultata te stvaranju intelektualno poticajnoga okruženja u kojemu pojedinci mogu transcendentirati vlastite interese u korist viših interesa, odnosno zajedničke svrhe i vizije. Transformacijsko vodstvo bi se stoga moglo definirati kao sposobnost vođe da utječe na transformaciju stavova, vjerovanja, ponašanja, odnosno vrijednosnoga sustava pojedinaca kako bi zajedno djelovali na ostvarivanju zajedničke vizije i misije poduzeća (Rupčić, 2018:284).

Sektor informacijske tehnologije (IT) ili IT sektor počeo se značajnije razvijati u posljednja tri desetljeća te je čak doveo do razvoja sintagme "nova ekonomija" (Rupčić, 2016). Poduzeća IT sektora imaju golemi utjecaj na djelovanje svih organizacija. Stoga je posebnu pozornost potrebno posvetiti njihovom djelovanju, ali i njihovim sustavima upravljanja. U tom kontekstu posebno važnim postaje istraživanje stila vođenja u poduzećima IT sektora, što je problem ovoga rada. Budući da je IT sektor podložan čestim i radikalnim promjenama, stil vođenja mora odgovarati ovim okolnostima kako bi osigurao uspjeh. U tom smislu, u radu se istražuje važnost transformacijskoga vodstva kao načina vođenja koje se usmjerava na neprestano traženje novih mogućnosti i putanja rasta kroz specifičan utjecaj na ljudske potencijale, odnosno na temelju znanja opunomoćene pojedince.

Ciljevi ovoga rada tako su identificirati prirodu i značajke transformacijskoga vodstva te utvrditi mogućnosti primjene ovoga stila vođenja u poduzećima IT sektora. Ovim istraživanjem daju se odgovori na sljedeća pitanja:

- 1) Što je transformacijsko vodstvo, odnosno koje su njegove značajke?
- 2) Kako se transformacijsko vodstvo može učinkovito primijeniti?
- 3) Kakve su mogućnosti primjene transformacijskoga vodstva u IT sektoru?

4) Koje su odlike najuspješnijih transformacijskih vođa u IT sektoru?

## 1. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo je proces koji obuhvaća karizmatično i vizionarsko vodstvo (Northouse, 2010:263), iako je karizma samo dio transformacijskoga vodstva. Transformacijski vođe stimuliraju i inspiriraju svoje sljedbenike da postižu izvanredne rezultate te im pomažu razviti vlastite sposobnosti vođenja (Bass, 2006:3) To postižu razvijanjem predanosti, strastvenosti i odanosti, mobilizacijom članova organizacije prema potrebnim fundamentalnim promjenama u temeljima organizacije kako bi stekli potrebne preduvjete za dostizanje idealne produktivnosti te osobnoga i profesionalnog ostvarenja (Khorshid i Pashazadeh, 2014:7.) Drugim riječima, transformacijsko vodstvo je proces koji mijenja i transformira ljude. Bavi se emocijama, vrijednostima, etikom, standardima i dugoročnim ciljevima te uključuje utvrđivanje motiva sljedbenika, zadovoljavanje njihovih potreba i tretiranje ljudi kao cjelovitih ljudskih bića.

Transformacijski menadžer i vođa je osoba čiji je posao suštinski promišljati i preoblikovati poduzeće ili pojedine poslovne procese, odnosno elemente poslovnoga modela (Rupčić, 2009). Važno je definirati *poželjne osobine* ovoga profila menadžera. Ove osobe imaju veliku sklonost riziku, odnosno dobro se snalaze u uvjetima neizvjesnosti. Imaju sposobnost probleme sagledati iz različitih perspektiva kako bi došli do rješenja. Osim toga, raspolažu i tzv. „mekim vještinama“, odnosno dobri su komunikatori te znaju prenijeti svoju viziju promjena zaposlenicima, motivirati ih na promjene, neutralizirati njihove bojazni i uklanjati prepreke razvoju. Može se konstatirati da transformacijski menadžer treba biti stručnjak, vizionar, strateg, komunikator i radnik, sve u jednoj osobi.

Potencijal da se razviju u dobroga transformacijskog menadžera imaju osobe koje su sudjelovale u rješavanju konfliktnih situacija te osobe koje su radile u poduzeću zajedno s ljudima različitih profila i podrijetla. Osim toga, osobe koje su polučile dobre rezultate u procesima provođenja reinženjeringa imaju dobre šanse da se iskažu i kao dobri transformacijski menadžeri. Transformacijski menadžer može djelovati i tako da uvodi promjene sa skupinom ljudi koji nakon toga postaju konzultanti ili mentori u drugim dijelovima organizacije.

Transformacijski menadžer stoga treba „agente promjena“, male transformacijske timove, odnosno ljude koji vjeruju u istu ideju i spremni su boriti se za njeno ostvarenje. Ovi ljudi također mogu tvoriti poseban transformacijski odjel koji će im pružiti mjesto za promišljanje, dijalog i inoviranje (Rupčić, 2018).

Da bi vođe bili uspješni u primjeni transformacijskoga tipa vodstva, trebaju usvojiti određene značajke ponašanja koje se mogu razložiti u četiri temeljne skupine/faktora: karizma, inspiracija, individualizirana pažnja i intelektualna stimulacija. Prvi faktor je *karizma* te predstavlja emocionalnu komponentu vodstva. Weber (Giddens, 1971) je opisao karizmu kao utjecaj na druge koji se ne temelji na formalnom autoritetu ili tradiciji, već na percepciji sljedbenika da vođa ima neke iznimne kvalitete. Karizma se također povezuje s osobama koje imaju viziju. Da bi vođe zadovoljile taj uvjet, moraju biti uzori za one koji ih slijede, tj. sljedbenici se moraju poistovjetiti s njima i trebaju ih htjeti oponašati. Takvi vođe imaju visoke standarde moralnoga i etičkoga ponašanja i ljudi se mogu osloniti na njih da će učiniti pravu stvar. Treba ukazati i da se karizma može zloupotrijebiti na način da karizmatični vođa uvjeri svoje sljedbenike da je njihova vizija ispravna, a zapravo je objektivno nemoralna i uzrokuje zlo. No, karizmatične vođe njihovi sljedbenici duboko poštuju i uvelike im vjeruju, a vođe im zauzvrat pružaju viziju i osjećaj svrhovitosti (Turner, 2015:23).

*Inspiracija*, kao drugi faktor, zahtijeva od vođe da bude inspirativan za svoje sljedbenike, tj. da im postavlja visoka očekivanja te ih motivira da postanu predani zajedničkoj viziji. U praksi se vođe koriste simbolima i apeliranjem na emocije kako bi naveli sljedbenike da ostvare više nego što bi ostvarili da se rukovode samo svojim osobnim interesima. Ovakvim vodstvom se posebno jača timski duh.

Faktor *individualizirana pažnja* podrazumijeva da se vođa svojim ponašanjem prilagodi specifičnim značajkama i sposobnostima svojih sljedbenika. Tako vođa pozornost obraća svakom pojedincu kako bi s njima razvio zdrave odnose i pružao im prilike za učenje koje su prikladne njihovim interesima i vještinama (Moradi Korejan i Shahbazi, 2016). Dakle, vođe djeluju kao treneri i savjetnici svojim sljedbenicima s ciljem njihovoga potpunog samoostvarenja. Posljedica takvoga pristupa je da su podređeni posvećeniji svojim zadacima.

Konačno, faktor *intelektualna stimulacija* odnosi se na činjenicu da vođe intelektualno stimuliraju sljedbenike

tako što nastoje potaknuti njihovu motivaciju i kreativnost na način da prilagode svoj pristup i prošire mogućnosti za njihovo samostalno djelovanje. Vođa tako mora omogućiti slobodnu razmjenu ideja i zamisli kako bi sljedbenici razvili nove tehnike i pristupe.

Kao što je vidljivo iz prethodno opisanih faktora transformacijskoga vodstva, karizma je osobina koja je važna za transformacijskoga vođu, no ona nije jedini faktor. Za karizmatično vodstvo je karakteristično da se najveći naglasak stavlja na osobu vođe, a sljedbenici se s tom osobom poistovjećuju i ovise o njoj, dok transformacijski vođe primarno teže tome da inspiriraju, razvijaju i osnažuju sljedbenike. Tako transformacijski vođe osnažuju sljedbenike i čine ih manje ovisnima o sebi. To postižu delegiranjem autoriteta pojedincima ili timovima, razvijanjem njihovih vještina i samopouzdanja, pružanjem izravnoga pristupa povjerljivim informacijama, eliminiranjem nepotrebnih kontrola i stvaranjem snažne kulture koja potiče osnaživanje. S druge strane, karizmatični vođe će razvijati sliku *sebe* kao iznimno sposobnih osoba i povećavati ovisnost sljedbenika o sebi ograničavanjem informacija, neuobičajenim ponašanjem, osobnim preuzimanjem rizika i drugim metodama. Dakle, karizma je nužna komponenta transformacijskoga vodstva, ali vođa može biti karizmatičan i bez da je transformacijski (Yukl, 2013:329).

Transformacijski pristup vođenju ima niz prednosti. Transformacijsko vodstvo je intuitivno privlačno ljudima jer zvuči upravo onako kako ljudi obično zamišljaju vodstvo. No, i sljedbenici dobivaju istaknutu ulogu u procesu vođenja jer su njihove značajke i ponašanje presudni u transformacijskom procesu (Bryman, 1992:176). Transformacijsko vodstvo velik naglasak stavlja ne samo na potrebe drugih, već i na vrijednosti i etiku sljedbenika. To je važno istaknuti jer se teorijama transformacijskoga vodstva često predbacuje da uključuju i mračnu stranu karizme, tj. da će takvi vođe voditi svoje sljedbenike prema ostvarivanju zlih ciljeva. No, iako su vođe poput Hitlera i Staljina pokazali određene aspekte transformacijskoga vodstva, upravo ih moralni kriterij eliminira kao transformacijske vođe. Bass (2006:5) ističe da su takvi vođe *pseudo* transformacijski vođe te se ne mogu smatrati autentičnim transformacijskim vođama.

## 2. Primjena transformacijskoga vodstva u IT sektoru

Prema svojim značajkama, transformacijsko vodstvo je najbolje primjenjivo u okruženju koje je dinamično i nestabilno i u kojemu je često potrebno uvoditi promjene i inovirati, kao što je to IT sektor. U tom sektoru tehnologija se eksponencijalno razvija pa je potrebno brzo djelovati na temelju zajedničkoga napora vođe i zaposlenika te stalno učiti i inovirati. Transformacijski vođe koji su uspjeli stvoriti revolucionarne tehnološke proizvode i usluge ostvarili su izniman rast i profitabilnost svojih poduzeća. Svojom tehnologijom značajno su promijenili i unaprijedili način poslovanja i drugih poduzeća i sektora (Lugtu, 2020). Međutim, važnije je izučavati *kako* su vođe tih kompanija postigli poslovne uspjehe i transformacijske učinke. Pritom se ključnim čini osnaživanje zaposlenika, što je vidljivo i iz misije Microsofta za vrijeme Satya Nadelle, a koja je glasila „*Oснаžiti svaku osobu i organizaciju na planetu da postižu više*“ (Bishop, 2015). Svaki od vođa značajnijih poduzeća u IT sektoru vrijedan je proučavanja zbog svojih različitih pristupa i fokusa prilikom vođenja i transformiranja poduzeća.

Kako bi se istražile mogućnosti primjene transformacijskoga vodstva u IT sektoru, odnosno kako bi se utvrdila kompatibilnost ovoga stila vođenja s ciljevima uspješnoga i transcendentnog razvoja IT poduzeća, u radu su se samostalno i u kombinaciji koristile sljedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda komplikacije, metoda mozaika i case study metoda. Tako je na temelju istraživanja razvoja poznatih poduzeća IT sektora utvrđivana primjerenost transformacijskoga stila vođenja u odnosu na ponašanje poznatih vođa tih poduzeća. Na temelju prethodno navedenoga, u radu se dokazuje temeljna hipoteza koja glasi: *Transformacijsko vodstvo je model vođenja koji može polučiti optimalne učinke u IT sektoru u smislu poslovnoga uspjeha i zadovoljstva zaposlenika.*

### 2.1. Transformacijsko vodstvo Jeffa Bezosa

Jeff Bezos diplomirao je elektrotehniku i računalne znanosti na Sveučilištu Princeton. Jedan od njegovih prvih poslova bio je u investicijskoj tvrtki D.E. Shaw & Company te je ušao u povijest kao najmlađi viši potpredsjednik te tvrtke 1990. godine (Topic Insights, 2021). Međutim, Bezos je bio poduzetničke prirode pa je

1994. godine osnovao *online* trgovinu za prodaju knjiga Amazon, i to bez ikakvih investitora, samo koristeći svoju i ušteđevinu roditelja. Bezos se tako smatra pionikom e-trgovine. Danas je Amazon jedno od najvrjednijih poduzeća na svijetu s vrijednošću od preko jednog trilijuna dolara ostvarene 2020. godine (Bowman, 2022) Isto tako, Jeff Bezos je zahvaljujući Amazonu postao i najbogatiji čovjek na svijetu u 2020. godini (BBC News, 2021.).

Prije nego što se analiziraju transformacijske kvalitete Bezosa kao vođe, potrebno je objasniti kriterije na temelju kojih se on može smatrati uspješnim transformacijskim vođom. Prvo, transformacijski uspjeh u poslovanju podrazumijeva da je poduzeće sposobno korjenito mijenjati svoje poslovanje, ako je to potrebno. Amazon ne samo što je proširio svoju prodaju na nove kategorije, poput hrane i *streaminga*, već je postao i najveći pružatelj usluga preko oblaka, tj. *cloud computinga* (Gillis, 2020). Potom, transformacijska poduzeća moraju ostvarivati rast u novim područjima. Amazonovo poslovanje izvan njihove temeljne djelatnosti, poput usluga preko oblaka, stvara 15 milijardi dolara prihoda. Konačno, treba imati na umu i izvrsne financijske pokazatelje poput vrijednosti poduzeća. Amazon zadovoljava i taj kriterij jer je jedno od najvrjednijih poduzeća na svijetu s vrijednošću od preko jednog trilijuna dolara. Prema tim kriterijima, Bezos, kao dugogodišnji CEO Amazona, može se smatrati uspješnim transformacijskim vođom.

Nadalje je potrebno analizirati Bezosove značajke i pristup menadžmentu. Bezos se može analizirati prema temeljnim kriterijima transformacijskoga vodstva, tj. prema tome u kojoj mjeri iskazuje karizmu, inspiraciju, individualiziranu pažnju i intelektualnu stimulaciju. Što se tiče karizme, Bezos je slovio kao osoba puna energije, entuzijazma i predanosti, što je prenosilo poruku samopouzdanja i inspiriralo sljedbenike da slijede njegovu viziju. U svom pristupu s ljudima, Bezos se često opisivao kao osoba koja se voli šaliti i pozitivne je prirode. Njegov smijeh se često šaljivo opisuje kao „*jato kanadskih gusaka na dušikovom oksidu*“ (Fishman, 2001).

No, pozitivan pristup nije dovoljan da bi se nekoga smatralo transformacijskim vođom. Takav vođa treba imati i viziju te ju treba moći artikulirati i prenijeti sljedbenicima. Strelovit uspjeh Amazona svjedoči o tome da je Bezos ne samo znao i mogao definirati viziju, već je svojom vizijom uspio privući i potrebne talente i investitore da bi je realizirao. Bezosova sposobnost

inspiracije drugih u smislu ostvarivanja određene vizije mogla se vidjeti i na naslovnici časopisa *The Economist* iz 21. lipnja 2014. godine na kojoj je bio ilustriran astronaut koji dostavlja Amazonov paket na mjesec s naslovom „*Koliko daleko će Amazon ići?*“ (The Economist, 2014).

Inspiracija, kao drugi faktor, podrazumijeva da vođa bude inspirativan za svoje sljedbenike, tj. da im postavlja visoka očekivanja te da ih motivira da budu predani viziji razvoja poduzeća. Inspirativna snaga Bezosove vizije razvoja Amazona već je opisana. Poznato je također da je Bezos svojim zaposlenicima postavljao izrazito visoka očekivanja kako bi se vizija i ostvarila (Denning, 2018). Ipak, ono što je ključno je način na koji vođa motivira svoje sljedbenike. Bezosova motivacija bila je transformacijska jer su zaposlenici iskazivali intrinzičnu motivaciju prema ostvarivanju visokih ciljeva, odnosno nisu to činili samo radi materijalnih nagrada ili straha od kazne. Naime, prema anketnom istraživanju 70% zaposlenika bilo je motivirano Amazonovom vizijom, misijom i vrijednostima, a 75% ih je bilo ponosno što su dio kompanije. Također, 75% ih je odgovorilo da su im ciljevi Amazona jasni te da su uključeni u njihovo ostvarivanje (Comparably, 2022).

Konačno, da bi vođa bio transformacijski, važno je da svojim sljedbenicima pridaje individualiziranu pažnju te da ih intelektualno stimulira, odnosno da djeluje kao trener i savjetnik s ciljem samoostvarenja zaposlenika. S obzirom da Amazon ima milijun i šesto tisuća zaposlenika (MacroTrends, 2022), nemoguće je očekivati da se Bezos mogao posvetiti velikom broju zaposlenika. Umjesto toga potrebno je sagledati politiku koju je Bezos provodio u Amazonu. Bezos je tako izjavio da dugoročno nije dobro, ni za poduzeće ni za zaposlenike, da zaposlenik bude negdje gdje ne želi biti. Stoga je Bezos nastojao postići da zaposlenici u Amazonu rade jer to zaista žele i jer je to u skladu s njihovim interesima i motivacijom. Kako bi zadržao zaposlenike, Amazon plaća troškove fakultetskoga obrazovanja za 750.000 svojih zaposlenika u Americi. Nudi se i mogućnost financiranja završetka srednjoškolskoga obrazovanja te pokrivanja troškova tečajeva engleskog jezika, kao i opsežni treninzi na poslu za oko 300.000 zaposlenika (Thomas, 2021). Amazon isto tako dozvoljava svojim zaposlenicima da posao obavljaju fleksibilno i na način koji najbolje odgovara njihovim potrebama.

Bezos je također motivirao zaposlenike stvaranjem malih timova, što se pokazalo jako učinkovitim. Naime, Bezos je stavljao velik naglasak na zadovoljstvo kupaca

te je bio izrazito orijentiran na potrošače, i to bez obzira što bi se moglo smatrati da bi izvršni direktor tako velikoga poduzeća trebao imati neke druge prioritete. U skladu s tim, Bezos je stvorio malene timove kako bi se fokusirali na određene zadatke i probleme te poboljšali komunikaciju. Takav pristup se pokazao učinkovitim za lakše i brže uočavanje problema te je eliminirana pretjerana hijerarhija koja se obično nalazi u poduzećima takve veličine. Timovi su također motivirani da se na zdrav način natječu s ostalim timovima i tako promiču razvoj organizacije. Delegiranjem poslova Bezos je pokazao visoku razinu povjerenja u svoje zaposlenike, što je povećalo njihovu motivaciju (Denning, 2018).

## 2.2. Transformacijsko vodstvo Elona Muska

Elon Musk je u 2022. godini bio najbogatiji čovjek na svijetu (Forbes, 2022), a svoje bogatstvo duguje revolucionarnoj primjeni tehnologije, bilo u okviru poduzeća PayPal, koje je uvelike olakšalo *online* transakcije, poduzeća Tesle koje je pionir u tehnologiji električnih vozila ili pak SpaceX-a, poduzeća za putovanja u svemir. Svako od tih poduzeća je na određeni način transformiralo industriju u kojoj djeluje, a za što je zaslužno transformacijsko vodstvo Elona Muska.

Muskovo transformacijsko vodstvo može se promatrati kroz temeljne čimbenike transformacijskoga vodstva. Karizma je stupanj do kojega vođa služi kao snažan uzor, pritom apelirajući na sljedbenike na emotivnoj razini (Judge i Piccolo, 2004:759). Musk iskazuje samopouzdanje i vjeru u svoje ideje na način da ne traži investitore za rizične projekte, već prvenstveno ulaže vlastitu imovinu, bez obzira što bi to za njega moglo biti financijski pogubno. Takvo ponašanje prenosi poruku iznimnoga samopouzdanja i osobnoga angažmana, što ima inspirativan učinak na sljedbenike. Isto tako, Muskova vizija je toliko ambiciozna i dalekosežna da ima inspirirajući učinak, a vidljiva je u jednoj od Muskovih izjava: „*Moraju postojati razlozi zbog kojih ujutro ustajete i želite živjeti. Zašto želite živjeti? Koja je svrha? Što vas inspirira? Što volite u vezi budućnosti? Ako budućnost ne uključuje biti tamo među zvijezdama i biti vrsta s više planeta, smatram da je to nevjerojatno depresivno*“ (Miller, 2022).

Inspiraciju, kao sposobnost da artikulira viziju koja je privlačna i inspirirajuća sljedbenicima, Musk je dokazao puno puta, posebno izravnim obraćanjem zaposlenicima i investitorima. Primjerice, kada je poduzeće SpaceX

katastrofalno podbacilo prilikom lansiranja rakete, Musk se obratio izravno svojim zaposlenicima i objavio da je osigurao sredstva za novi pokušaj te je nastavio ohrabrivati tim obećajući im da će uspjeti u budućnosti. Brzo je utvrđen uzrok nesreće, nova raketa je proizvedena u šest tjedana te je uspješno lansirana kao prva privatno izgrađena raketa koja je ušla u Zemljinu orbitu (Feloni, 2014)

Intelektualna stimulacija može se navesti kao najznačajnija odlika Muska kao transformacijskoga vođe. Musk je poznat po tome da preispituje ono što drugi ljudi uzimaju zdravo za gotovo te tako dobiva ideje za razvoj svojih poduzeća. Musk je tako preispitao dotad uobičajeni koncept pri kojem lansiranje rakete košta više od 300 milijuna dolara i troškove sveo na samo 60 milijuna dolara, što je smanjenje za pet puta. Isto to Musk očekuje i od svojih zaposlenika te nastoji stvoriti organizacijsku kulturu u kojoj će zaposlenici moći slobodno iznijeti svoje ideje i, što je još važnije, ukazati na njegove pogreške te na ono što ne funkcionira u poduzeću. Naime, Musk je svjestan da izvrsnost zahtijeva da svi članovi tima mogu izraziti svoje mišljenje pa je jednom prilikom izjavio: „Gledajte, čak i ako vidite nešto što bi moglo biti potpuno nevažno, ako mislite da postoji mala mogućnost da bi to moglo utjecati na naš uspjeh, molim vas da me obavijestite“ i „Ako će se ljudi bojati, radije bih da se boje što će se dogoditi ako šute nego da se boje što će se dogoditi ako progovore. A mi nećemo imati kulturu u kojoj glasnik biva upucan. Slavit ćemo osobu koja nam je skrenula pozornost na potencijalnu prijetnju ili rizik“ (Clifford, 2017).

U pogledu individualizirane pažnje, kao stupnja do kojega vođa vodi brigu o potrebama svakog sljedbenika, pritom djelujući kao mentor, nije posve jednostavno jednoznačno ocijeniti Muskov stil vođenja u tom smislu jer su pojedine njegove metode granično autokratske ili autokratske. No, ispitivanje njegovih zaposlenika često pokazuje transformativni karakter načina na koji Musk mentorira svoje zaposlenike. Primjerice, jedan njegov član tima opisuje rad s Muskom izazovnim, ali i navodi da je iz cijelog iskustva izašao „10 puta pametniji“, dok drugi tvrdi da Musk zna kako izrazito snažno i pozitivno stimulirati svoje zaposlenike pa opisuje učinak nakon jednog Muskova govora: „Unutar nekoliko trenutaka energija zgrade prešla je iz očaja i poraza u golemu energiju odlučnosti... za ne više od 5 sekundi“ (Miller, 2022).

### 2.3. Transformacijsko vodstvo Satye Nadelle

Satya Nadelle završio je preddiplomski studij Manipal Institute of Technology, a magistrirao računarstvo na Sveučilištu Wisconsin–Milwaukee. Također je završio MBA studij na Sveučilištu Chicago Booth School of Business, a potom se 1992. godine, u dobi od 25 godina, pridružio Microsoftu. Sedam godina kasnije, 1999. godine, postao je predsjednik Microsoft Centrala, gdje je vodio mrežne servise za male tvrtke. Godine 2014. godine postao je treći izvršni direktor Microsofta (Chirinos, 2022).

U to je vrijeme tržišna kapitalizacija Microsofta iznosila oko 311 milijardi dolara, dok Microsoft sada, 2022. godine, vrijedi skoro dva bilijuna dolara. Microsoft je bio među prvim tvrtkama koje su premašile tržišnu vrijednost od jednoga bilijuna dolara, što se dogodilo u travnju 2019. godine. Još je jedan aspekt poslovanja vrijedan pozornosti. U to vrijeme poslovanje u *oblaku* nije bilo ključni element strategije tvrtke, već je fokus bio na segmentu uređaja, što je Nadella korjenito promijenio. S obzirom na navedeno, može se tvrditi da je Nadella u svojih preko sedam godina na čelu Microsofta, vratio Microsoft na poziciju vodećih kompanija u IT sektoru (Behrens, 2021).

Nadellov stil vođenja vrlo jasno utjelovljuje značajke transformacijskoga vodstva. Njegov način vodstva poznat po tome što se temelji na osnaživanju pojedinaca, pozitivnosti, empatiji te osobnom i profesionalnom rastu i razvoju zaposlenika. Posebno je zanimljiva Nadelleova karizma jer je nastupao kao skroman, jednostavan i nenametljiv čovjek, što je u suprotnosti sa znatno dominantnijim i nametljivijim pristupom drugih vođa, posebno Muska. No, bez obzira što Nadella nije bio dominantan u svom nastupu, ipak je bio karizmatičan. Način na koji je Nadella to uspio postići temelji se, kako sam opisuje, na kreiranju jasnoće i energije te poticanju na značajne rezultate bez obzira na okolnosti (Jones, 2021).

Upravo je jasnoća ono što je Nadella smatrao ključnim za dobrog vođu. Pod jasnoćom se misli na to da se u vremenima turbulencije i krize zaposlenici trebaju ugledati na vođu koji im mora pomoći u prolaženju kroz takve situacije. Međutim, Nadella je smatrao da nije dovoljna samo jasnoća, nego je potrebno da vođa bude strastven i entuzijastičan oko toga što radi. Konačno, Nadella je tvrdio da vođa ne smije čekati da mu se „sve zvijezde poslože“, već mora djelovati u bilo kakvim okolnostima i postići dobre rezultate. Nadella je taj stav provodio u djelo. Preuzeo je Microsoft u trenutku kada su

mnogi smatrali da je kompanija na silaznoj putanji. Kompanija se tada suočila i s velikim neuspjehom u svojim naporima da dominira na tržištu mobitela. Bez obzira na to, Nadella je uspio preokrenuti situaciju i višestruko povećati tržišnu vrijednost kompanije te joj osigurati jednu od vodećih pozicija na tržištu.

I ostali čimbenici transformacijskoga vodstva – inspiracija, intelektualna stimulacija i individualizirana pažnje vidljivi su i isprepleteni u načinu na koji je Nadella motivirao svoje zaposlenike. Naime, Nadella je stavljao veliki naglasak na ohrabrivanje zaposlenika da iznose svoje ideje te na stvaranje odnosa povjerenja između njega i zaposlenika. Konkretno, Nadella je redovito održavao otvorene sjednice pod nazivom „pitaj me bilo što“, a njegova glavna pravila za sve sastanke bila su: „*slušaj više, govori manje, budi odlučan*“ (Prakash, 2021:10). Također, uveo je praksu da ga istraživači mogu jednostavno nazvati i razgovarati o svojim inovacijama.

Isto tako, svoju otvorenost prema kreativnosti i idejama pokazivao je kroz poticanje timskoga rada, ali i suradnjom s konkurencijom kako bi se postigla što veća razina inovativnosti i kreativnosti. Upravo otvorena suradnja s konkurencijom povećala je povjerenje zaposlenika u njega kao vođu. Potrebno je naglasiti da je Nadella takvo ponašanje zahtijevao i od svojih zaposlenika. Kada je Nadella postao izvršni direktor, zamolio je Microsoftove više menadžere da pročitaju knjigu *Nenasilna komunikacija*, čime je pokazao da se zalaže za slobodu i otvorenost u komunikaciji. Knjiga obeshrabruje tradicionalne poslovne prakse poput kritike i osuđivanja te daje upute o tome kako biti poticajni vođa. U konačnici, upravo je Nadellina otvorenost prema inovacijama, kao i velika energija usmjerena na ohrabrivanje i osnaživanje zaposlenika, u kombinaciji s izrazitim poslovnim uspjehom, ono što čini Nadellu idealnim transformacijskim vođom.

### 3. Zaključak

Transformacijsko vodstvo od posebne je važnosti u djelatnostima koje karakterizira kompleksnost i visoka dinamika promjena, posebno tehnoloških, a što je značajno za IT sektor. Na temelju *case study* analize trojice istaknutih vođa u uspješnim kompanijama IT sektora, a koje su imale i veliki transformacijski učinak na druge djelatnosti i društvo u cjelini, može se konstatirati da je transformacijski stil vođenja izrazito važan u ovom

sektoru te može rezultirati izuzetnim kolektivnim postignućima vođe i sljedbenika. Time je dokazana hipoteza o važnosti primjene ovoga stila vođenja u poduzećima IT sektora u svrhu postizanja poslovnoga uspjeha, ali i zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

### Literatura

- [1] Bass, M. (2006): *Transformational leadership*, second edition. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- [2] Behrens, P. (2021): *What is Transformational Leadership? AgileLeadership*, dostupno na: <https://www.agileleadershipjourney.com/blog/what-is-transformational-leadership> (pristup: 20.07.2022.)
- [3] Bishop, T. (2015): *Exclusive: Satya Nadella reveals Microsoft's new mission statement, sees 'tough choices' ahead*, dostupno na: <https://www.geekwire.com/2015/exclusive-satya-nadella-reveals-microsofts-new-mission-statement-sees-more-tough-choices-ahead/> (pristup 20.7.2022.)
- [4] Bowman, C. (2022): *How Much Is Amazon Worth?*, dostupno na: <https://www.gobankingrates.com/money/business/how-much-is-amazon-worth/> (pristup 8.09.2022.)
- [5] Bryman, A. (1992): *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE
- [6] Chirinos, C. (2022): *How Microsoft's Satya Nadella rejected a 'know-it-all' mentality and earned the title of 'most underrated CEO'*. *Fortune*, dostupno na: <https://fortune.com/2022/02/04/microsoft-ceo-who-is-satya-nadella-worlds-most-admired-companies/> (pristup: 20.07.2022.)
- [7] Clifford, C. (2017): *Why Elon Musk encourages his employees to tell him exactly what he's doing wrong*, dostupno na: <https://finance.yahoo.com/news/why-elon-musk-encourages-employees-123000487.html> (22.07.2022.)
- [8] Denning, S. (2018): *The role of the C-suite in agile transformation: the case of Amazon*. *Strategy & Leadership* Vol 48 br. 6 (14-21)
- [9] Feloni, R. (2014): *Former SpaceX Employee Explains What It's Like To Work For Elon Musk*. *Business Insider*, dostupno na: <https://www.businessinsider.com/what-its-like-to-work-for-elon-musk-2014-6> (pristup: 16.04.2022.)
- [10] Fishman, C. (2001): *Face Time With Jeff Bezos*. *Fast Company*, dostupno na: <https://www.fastcompany.com/42412/face-time-jeff-bezos> (pristup: 04.07.2022.)
- [11] Gillis, A. S. (2020): *Amazon Web Services (AWS)*, dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchaws/definition/Amazon-Web-Services> (pristup: 8.09.2022.)
- [12] Giddens, A. (1971): *Capitalism and Modern Social Theory: An Analysis of the Writings of Marx, Durkheim and Max Weber*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [13] Jones, S. (2021): *Satya Nadella said reading his late mom's diary entry about a Danish philosopher reminded him what leadership is really about*. *BusinessInsider*, dostupno na: <https://www.businessinsider.com/satya-nadella-leadership-reading-moms-dairy-soren-ierkegaard-2021-11> (pristup: 20.07.2022.)
- [14] Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004): *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. *Journal of Applied Psychology* Vol 89 br. 5 (755–768)
- [15] Khorshid, S., Pashazadeh, A. (2014): *The effect of transformational leadership on organizational learning capabilities with respect*

- to the mediating role of organizational intelligence. *Journal of Change Management* Vol 6 br. 11 (7-15)
- [16] Lugtu R. (2020): *Transformational Leadership in the Digital Age*, Institute for digital transformation, dostupno na: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/transformational-leadership-in-the-digital-age/>, (pristup: 22.05.2022.)
- [17] Miller, L. (2022): *4 Ways to Apply Elon Musk's Leadership Style. Leaders*, dostupno na: <https://leaders.com/articles/leadership/elon-musk-leadership-style/> (pristup 09.07.2022.)
- [18] Moradi Korejan M., Shahbazi H. (2016): *An analysis of the transformational leadership theory. Journal of Fundamental and Applied Sciences* Vol 8, br. 3 (1-10)
- [19] Northouse, P. G. (2010): *Vodstvo: teorija i praksa*, 5. izdanje. Zagreb: MATE
- [20] Prakash, D., Bisla, M., Rastogi, S. G. (2021): *The Satya Nadella Microsoft Approach, Open Journal of Leadership*. Vol 10 br. 2 (95-109)
- [21] Rupčić, N. (2009): *Transformacijski menadžer - još jedan pomodni menadžerski pojam ili..... Poslovni savjetnik*, Vol 5 br. 58 (36-37)
- [22] Rupčić, N. (2016): *Upravljačka ekonomika - teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- [23] Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- [24] Thomas, D. (2021): Amazon offers to pay college fees for 750,000 US staff. *BBC News* dostupno na: <https://www.bbc.com/news/business-58509932> (pristup: 8.09.2022.)
- [25] Turner, B. S. (2015): *Charisma and Charismatic*. U: Smelser, N. J. i Baltes, P. B. (ur) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition). Elsevier (str. 350-352)
- [26] Yukl, G. A. (2013): *Leadership in Organizations*, 8. izdanje. Upper Saddle River: Pearson
- [27] ... (2014): *How far can Amazon go?*. *The Economist*, dostupno na: <https://www.economist.com/leaders/2014/06/21/how-far-can-amazon-go> (pristup 09.07.2022.)
- [28] ... (2020): *Jeff Bezos net worth 2020 as billionaire, American business magnate and Amazon.com CEO break stock record in one single day for Bloomberg World's Billionaires ranked list history*, *BBC News*, dostupno na: <https://www.bbc.com/pidgin/tori-53482842> (pristup: 22.07.2022.)
- [29] ... (2021): *An Inside Look At Jeff Bezos' Billion-Dollar Leadership*. dostupno na: <https://topicinsights.com/leadership-management/jeff-bezos-leadership/> (pristup: 25.07.2022.)
- [30] ... (2022): *Today's winners and losers. Forbes* dostupno na: <https://www.forbes.com/real-time-billionaires/#574146423d78> (pristup: 16.05.2022.)
- [31] ... (2022): *Amazon Mission, Vision & Values*, dostupno na: <https://www.comparably.com/companies/amazon/mission> (pristup: 8.09.2022.)
- [32] ... (2022): *Number of Employees 2010-2022, Macrotrends*, dostupno na: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/number-of-employees> (pristup 09.07.2022.)