

*Marijan Cingula\**

**DARKO TIPURIĆ**  
**„STRATEŠKO VODSTVO – IZMEĐU STRATEGIJE**  
**I ORGANIZACIJSKE AKCIJE“**

**OPĆI PRIKAZ DJELA**

Hrvatska znanstvena i stručna javnost bogatija je za još jednu knjigu iz pera vjerojatno najplodnijeg domaćeg autora na području menadžmenta. Darko Tipurić objavio je 2020. godine u Sinergiji, Zagreb novu knjigu pod naslovom *Strateško vodstvo – Između strategije i organizacijske akcije*. Nakon prve filozofske kontemplacije o strategiji pod naslovom *Iluzija strategije – Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća*, objavljene pred nešto više od šest godina, autor nastavlja promišljanje strategije u kontekstu vodstva. Knjiga je objavljena kao *Manualia Universitatis Studiorum Zagrabensis*.

**FORMALNE ZNAČAJKE RADA**

Knjiga ima 462 stranice, sadržaj je podijeljen u 11 poglavlja, a uz bibliografiju, izrađena su kazala pojmova, imena i organizacija, te popis slika i tablica. Meki uvez s klapnama (prikaz knjige i životopis autora). Knjiga je lektorirana. Recenzenti su ugledni domaći i inozemni stručnjaci.

---

\* M. Cingula, dr.sc., redoviti profesor u trajnom zvanju, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb (e-mail: mcingula@gmail.com).

## ANALIZA STRUKTURE I SADRŽAJA RADA

Već u samom početku otvara se pitanje odnosa između pojedinačnog i kolektivnog vodstva, a to bi se pitanje moglo izoštriti do sukoba demokracije i hegemonije ili diktature. Autor pažljivo bira riječi, poigrava se njima i stvara izvorne konstrukcije kojima izbjegava radikalno zaoštavanje pojmova, ali čitatelju ostavlja mogućnost da nedvosmisleno razumije poruku. Jato ptica na omotnoj slici sugerira neodređenost, ulovljenu u zaustavljenom trenutku, međutim pojašnjenje slijedi već u motu kojim se citira *Nicola Lagioia* (2019): ptice koje lete u jatu ne trebaju vođu jer svaka slijedi svog susjeda, a sve su usmjerene prema zajedničkom cilju i nepogrešivo prevaljuju nezamislive udaljenosti. Odmah se postavlja pitanje mogu li i ljudi, povezani u organizaciju, djelovati bez pojedinca koji vodi, oslanjati se isključivo jedni na druge u ostvarivanju zajedničkog, strategijskog cilja? Odgovor se traži u jačanju vezanosti pojedinca za kolektiv, poticanju predanosti i motiviranosti u obavljanju zadaća, a pritom je uloga vodstva nenadomjestiva. Potreba za vodstvom raste jačanjem i razvitkom kolektiva i svodi se na usklađivanje pojedinačnih ciljeva s ciljevima organizacije. Uspoređujući menadžment s vodstvom, autor naglašava primarno organizacijsku ulogu menadžmenta u svladavanju složenosti sustava naspram stvaralačke uloge vodstva u suočavanju s promjenama i podastire brojne primjere ontološkog tumačenja vodstva pri čemu se posebno obrađuju pojmovi autoriteta i utjecanja na sljedbenike.

Fenomen strateškog vodstva pojašnjava se kao sinteza dvaju područja: strategije koja nije jednoznačan pojam neprijepornog značenja i vodstva koje je također kompleksna pojava pa onda i strateško vodstvo dijeli višeznačnost obiju osnovnih pojmova. Brojni su pristupi strateškom vodstvu, a njegova je funkcija po *Krigeru* i *Zhovtobryukhu* (2016) učinkovito mobiliziranje ljudskog i socijalnog kapitala kako bi članovi organizacije sudjelovali u njezinoj transformaciji (*Nutt* i *Backhoff*, 1993). Dakako, uspješno strateško vodstvo omogućuje da se organizacije i društvo u cjelini, mijenjaju na bolje. Nastojeći da uprizori strateško vodstvo autor oblikuje njegovu arhitekturu unutar međudjelovanja organizacije i njezina okružja naglašavajući četiri odrednice: strateško usmjerenje, eksternu adaptaciju i integraciju kolektiva koje dovode do ishoda strateškog vodstva.

Poosobljenje strateškog vodstva nalaže da se ono promatra kao zadaća pojedinca ili skupine ljudi koji su najodgovorniji za organizaciju i njezine ciljeve. Budući da su vodeći članovi izvršnog menadžmenta i vlasnici, članovi upravljačkog menadžmenta, na samom vrhu hijerarhije u poduzećima, očigledno je da njihov formalan i neformalan autoritet uvjetuju položaj na mjestu vođa, čak i ako pojedinci nemaju predispozicije za to. Osim toga, individualni članovi vršnog menadžmenta, pripadaju različitim socijalnim skupinama koje ih formiraju kao ličnosti tako da se uvijek može govoriti o kolektivitetu strateškog vodstva. Konceptualizacija

komponenti strateškog vodstva može se ostvariti nizom aktivnosti: identifikacijom strateške namjere, istraživanjem i održavanjem nosivih kompetencija, razvojem ljudskog kapitala, oblikovanjem održive organizacijske kulture, naglašavanjem etičkih praksi u organizacijskoj kulturi i uspostavom uravnoteženih organizacijskih kontrola. Da bi strateški vođe uspjeli u ostvarivanju svoje kompleksne uloge moraju imati konceptualne i bihevioralne kompetencije, a prije svega sposobnost komuniciranja sa suradnicima i sa sljedbenicima. Ipak, kao središnja značajka prvoklasnih vođa ističe se integritet bez kojeg nije moguće izgraditi ostale sastavnice vodstva: odlučnost, imaginativnost, uravnoteženost i socijalnost.

Strateško usmjerenje započinje pitanjem: *Tko smo i kamo idemo?* U odgovoru na ovo pitanje i pojedinac i organizacija moraju potražiti svoj identitet u sadašnjosti, ali i u prošlosti, a određenje u budućnosti izraz je želja i realnih mogućnosti. Po tome je strategija integracijski proces koji u sadašnjosti obuhvaća prošlost i budućnost, a osim o našim željama i sposobnostima, ovisi o brojnim egzogenim varijablama. Svrha i organizacijsko poslanje razumski i sadržajno opravdavaju postojanje i djelovanje organizacije u složenim društvenim uvjetima. Vizija je pomalo mističan, nedokučiv i nedohvatljiv konstrukt naših želja u budućnosti, a njezino oživotvorenje ovisi o brojnim unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Istina je kad se napne luk, treba gađati zvijezde, ali treba biti realan i svoju viziju trajno usklađivati s mogućnostima. Suviše ambiciozna i neostvariva strategija izazvat će frustracije i gubitak samopouzdanja, a suviše anemična strategija ostavit će organizaciju u kolopletu mediokritetsva. Važno je uočiti kako vlasništvo nad strateškim usmjerenjem ne može biti izuzeto niti od pojedinca, niti od organizacije kao cjeline jer samo njihovom interakcijom može se oblikovati i ostvariti strateška vizija.

Integracija kolektiva, zajedno sa strateškim usmjerenjem, te eksternom adaptacijom i ishodima, sastavnica je arhitekture strateškog vodstva, a izražava se kroz moć i slijedom toga kroz utjecaj. Po Carronu, Brawleyu i Widmeyeru, (1998) kohezija je bitna sastavnica integracije jer bez nje organizacija ne može djelovati usklađeno na ostvarivanju svojih ciljeva niti na zadovoljavanju pojedinačnih potreba svojih članova. Neusklađeno ponašanje članova ili organizacijskih dijelova umanjuje izgled za uspješno funkcioniranje u procesima koji doprinose realizaciji ciljeva. U manjim organizacijama neusklađenost se može intuitivno prevladati, ali u složenim organizacijama bez jasnog vodstva nema koherentnosti koja omogućuje zadovoljavajuće performanse. Vodstvo uklanja redundancije u procesima, usmjerava i motivira ljude, prevladava slabosti i koristi poticajne prigode. Premda je integrativna uloga strateškog vodstva odlučujuća za uspjeh kolektiva, moguća se devijacija javlja ako integrativni procesi prerastu u hegemoniju. U tom slučaju stvarni ciljevi dobrog vođenja organizacije prelaze u individualne ciljeve čuvanja postojeće moći i zadržavanja postojećeg utjecaja. Hegemonija može biti mješavina prisile i pristanka pri čemu sljedbenici doživljavaju hegemoniju kao normalno

stanje, a uzurpatori moći opravdavaju svoje ponašanje „višim interesom“. Čak i ako bi u nekom trenutku hegemonija pripomogla prevladavanju određenih problema u funkcioniranju organizacije, dugoročno ona ugrožava opstanak kolektiva padajući u stupicu strateške kratkovidnosti. Moć koju ostvaruje pojedinac ili organizacijski dio može počivati na različitim čimbenicima materijalne ili političke naravi, ali uvijek je to asimetrična relacija ponašanja dviju ili više osoba ili pak socijalnih entiteta. Budući da moć značajno utječe na strateško vodstvo, potrebno je razumijeti različite tipove moći: moć nagrađivanja, moć prisile, legitimacijska moć, referentna moć, ekspertska moć, informacijska moć i moć manipulacije okruženjem. Svi ovi oblici moći mogu, ali ne moraju dovesti do stvaranja hegemonije u kolektivu. Strateški vođa izbjeci će hegemoniju pravilnom distribucijom i uporabom moći, ali neće ugroziti svoj utjecaj niti autoritet. Budući da je moć pretpostavka utjecaja na druge čija primjena može izazvati privrženost, pokoravanje i odbijanje kod sljedbenika, strateški vođa korist će izravne i/ili posredne strategije utjecaja. Kod izravnih strategija stvaranja utjecaja privrženosti koriste se: zamolbe i preporuke, obećanja, upozorenja, zapovijedi, prijetnje, pozitivni normativizam, negativni normativizam i legalistička referencija. Neizravne strategije utjecaja uključuju: razmjenu informacija, kontrolu informacija i modeliranje. Bez obzira koju strategiju utjecaja strateški vođa koristi i iz kojeg izvora ona dolazi, utjecaj se koristi za stvaranje privrženosti, a ne za pokoravanje ili odbijanje. Zbog toga će strateški vođa težiti tome da postane nadahnuće članovima kolektiva u zajedničkom procesu stvaranja bolje budućnosti. Nadahnuće nadilazi klasične motivacijske instrumente koji proizlaze iz različitih izvora moći i naslanjaju se na izravne i posredne strategije utjecaja. Nadahnuće je pozitivan emotivan doživljaj vezan uz osobu i simbole koji vode do zamišljene, a vrlo poželjne budućnosti. U svakom slučaju nadahnuće je viša razina emotivne privrženosti zajedničkim ciljevima. Da bi vođe djelovali kao nadahnuće, moraju biti autentični – njihova predanost zajedničkim ciljevima i njihovi naponi na ostvarivanju tih ciljeva ne mogu biti patvoreni jer će sljedbenici prepoznati himbu.

Za integraciju kolektiva bitni su ideologija, kultura i jezik. Premda riječ ideologija ima negativan prizvuk u kontekstu političkog djelovanja, za organizaciju je ideologija proces stvaranja zajedničkih vrijednosti kojima se opravdava određeno ponašanje. Po tome je ideologija neraskidiv dio svake društvene cjeline, a uključuje zajednička uvjerenja, stajališta, ideje i obrasce ponašanja poželjne u toj društvenoj skupini. Ideologija je vezivno tkivo svakog kolektiva, pa tako i zaposlenika u poslovnoj organizaciji. Organizacijska ideologija ne može biti izuzeta iz određene civilizacije ili kulture nego je simbolički sustav u kojem se ogledaju njihove temeljne odrednice, dopunjene vlastitom koncepcijom pogleda na svijet. Ako se strateško vodstvo promatra u kontekstu ideologije, onda su njegovi najvažniji ciljevi: a) postići privrženost članova zajedničkim vrijednostima, b) ugraditi članovima uvjerenja i stajališta koja zastupa vođa, c) postići istovjetnost ili sličnost

percepcije zbilje kod članova i d) razvijati organizacijsku kulturu koja podupire organizacijsku ideologiju. Organizacijska ideologija usvaja se i širi socijalizacijom i indoktrinacijom. Dok je socijalizacija proces dragovoljnog učenja i usvajanja organizacijske ideologije i kulture, indoktrinacija je nekritičko nametanje stajališta, ideja i vrijednosti. Provođenjem socijalizacije pojedinac se uklapa u kolektiv jer je usvojio temeljne vrijednosti u toj zajednici i ponaša se kao subjekt u skladu s njima, a provođenjem indoktrinacije pojedinac je preuzeo ideološke zasade nekritički i postao objekt podložan manipulaciji. Strateški vođa mora pažljivo prosuditi hoće li u svojoj organizaciji razvijati socijalizaciju novopridošlih članova ili će im nekritički nametati ideološku doktrinu. Naročito treba voditi računa o dugoročnoj potrebi skladnog djelovanja svih članova kolektiva kako bi se ostvarili strateški ciljevi. Utjecaj vođe bit će značajniji i lakši ako se članovi pojedinci, poistovjete s organizacijom u cjelini. Organizacijska identifikacija važan je čimbenik homogenizacije kolektiva i pretpostavka je uspješnog strateškog vodstva, a najlakše se ostvaruje na putu kojim se organizacijska ideologija transformira u organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura slojevit je pojam koji uključuje: a) simbole i obrasce ponašanja, b) zajedničke vrijednosti i bitna vjerovanja te c) duboko ukorijenjene temeljne pretpostavke. Usvajanje temeljnih vrijednosti i postići usklađeno ponašanje članova organizacije s tim vrijednostima, glavni je zadatak strateškog vodstva. Bez suglasnosti o glavnim etičkim vrijednostima ne mogu se postaviti strateški ciljevi, a bez homogenizacije kolektiva ne može se implementirati poslovna strategija. Najteža zadaća strateškog vodstva upravo je promjena organizacijske kulture što je nužno ako je odabrana takva poslovna strategija koja značajno odstupa od tradicionalnih vrijednosti i shvaćanja, a o njoj ovisi opstanak i prosperitet organizacije. Promjena kulture zahtijeva promjene kod članova kolektiva, a prihvaćanje promjena počiva na povjerenju. Povjerenje mora postojati prema strateškom vođi i prema strateškim ciljevima, a to je pitanje unutarnje intime svakog pojedinca i njegova odnosa s ostalim članovima kolektiva. Kao što se ptice u jatima oslanjaju na povjerenjem na let susjeda, tako i svi članovi organizacije moraju izgraditi mrežu međusobna povjerenja koja će pripomoći strateškom vođi da lakše vodi organizaciju. Izgradnji povjerenja pridonosi poznavanje suradnika i poznavanje vođe, a u poslovnom svijetu pravovremene i pouzdane informacije o poslovanju pretpostavka su tog povjerenja. Ako je kultura transmisija kojom se poslovna strategija implementira, onda je jezik ona sastavnica kulture bez koje nikakva transmisija nije moguća. Jezik nam omogućava da razumijemo svijet oko sebe i da dojmове o tome prenosimo dalje. Osmišljavanjem strategije nastaje poseban organizacijski jezik koji proširuje organizacijsku kulturu i djeluje integrativno u odnosu na sve njezine sastavnice. Uporaba jezika važna je vještina u nizu kompetencija strateškog vođe, ali je posebno važna retorika kao vještina kojom se strateški ciljevi i zahtjevi prenose drugima pri čemu se kolektiv homogenizira, a pojedinci bivaju privrženi organizaciji i nadahnuti za povećanje izvedbenih performansi.

Ako je strateško vodstvo relacijski fenomen, onda umrežavanje postaje najprikladniji oblik stvaranja relacija između mnogobrojnih entiteta koji su nužno uključeni u oblikovanje, implementaciju, nadziranje i analizu strategije. Važnost razumijevanja interakcija između strateških vođa, članova organizacije i ostalih relevantnih čimbenika ogleda se u dinamizmu i višeslojnosti vodstva. Društvena mreža sastoji se od skupine čvorova i poveznica među članovima, a sama po sebi važnija je od bilo kojeg pojedinačnog člana. Čvorovi su pojedinačni i institucionalni entiteti, povezani izravno ili posredno što im omogućuje stalnu komunikaciju, prijenos ideja i utjecaj na ostale članove. Prikaz povezanosti ili komuniciranja među članovima pokazuje na važnost pojedinaca i na važnost kanala komuniciranja, a i jedan i drugi prikaz mogu se iskoristiti za unaprjeđenje procesa strateškog vodstva. Proučavanje mrežnih struktura može biti zanimljivo jer broj i karakter veza svakog pojedinca u mreži ukazuje na njegovu važnost, a broj „važnih“ pojedinaca ukazuje na važnost mreže. Kolika je današnja umreženost velikog broja ljudi, najbolje pokazuje *Milgramov* pokus kojim je pokazao da se bilo koja dva čovjeka na svijetu mogu povezati preko posrednika u šest koraka. Socijalne mreže mogu biti otvorene ili zatvorene. Kod otvorenih mreža postoji veći broj sudionika, ali su njihove veze labavije, uz brojne pukotine. Pouzdanost informacija koje se šire otvorenim mrežama nešto je manja jer su provjere teže, a povjerenje među članovima, koji se gotovo i ne poznaju, manje. U zatvorenim mrežama postoje određena pravila kojih se članovi drže pa su oni čvršće povezani, bolje se poznaju, a informacije su pouzdanije. Vodstvo se također može promatrati kao vrsta socijalne mreže kroz koju se odvijaju procesi utjecaja na članove i procesi njihova povezivanja. Strateško vodstvo nalaže aktivan odnos prema socijalnim mrežama, točnije njemu je potreban menadžment socijalnih relacija unutar mreže. Budući da su strateški vođe uključeni u brojne mreže, njihova je zadaća iskoristiti sve prednosti koje umreženost pruža, imajući na umu obilježja i dinamiku svih socijalnih mreža u koje su uključeni. Obično je umreženost strateškog vođe moguće promatrati u tri kruga: prvi su osobe s kojima neposredno komunicira, drugi su krug osobe povezane s organizacijom za koju je odgovoran, a treći krug čine osobe izvan oba navedena kruga. Socijalni kapital najvažnija je imovina strateškog vođe, a obuhvaća upravo one pojedince i entitete s kojima je povezan preko socijalnih mreža. Ova se povezanost sastoji u razmjeni informacija i znanja. *Putnam* (2003) navodi dvije vrste socijalnog kapitala: a) Premošćujući koji zbližava ljude iz različitih društvenih segmenata, a temelji se na reciprocitetu u dijeljenju informacija i b) Povezujući koji jača homogenost, solidarnost i odanost u združenoj skupini ili mrežnom odsječku. Uspješni strateški vođe ulažu mnogo u socijalne mreže, nastoje ojačati svoj položaj i razviti nove strukture koje im mogu pomoći u obavljanju osobne zadaće.

Konfiguraciji strateškog vodstva posvećena je primjerena pozornost, najprije u opisu konfiguracijskih odrednica koje utjelovljuju strateško vodstvo, kao na

primjer: unutarnja struktura organizacije i dinamika okruţja, tehnologija i inovacije, obilježja gospodarske djelatnosti, djelovanje konkurencije, nacionalna kultura i drugo. Budući da je konfiguracija zamišljena kao apstrakcija načina kojima se objedinjuju koordinacijski naponi u kolektivu, ona nadilazi postojeću strukturu pri čemu je očigledno da implementacija strategije počiva ne samo na organizacijskoj kulturi nego i na onim aspektima organizacijske strukture koji neposredno uključuju konfiguraciju strateškog vodstva. Konfiguracija daje okvir za sve procese upravljanja i vođenja u organizaciji, te može utjecati na: a) personalizirano i depersonalizirano vodstvo, b) pojedinačno i kolektivno vodstvo, c) koncentrirano i disperzirano vodstvo, d) postojano i izmjenjujuće vodstvo, e) linearno i mreţno vodstvo. Na temelju razmatranja odrednica i dimenzija, autor definira i detaljno tumači pet generičkih konfiguracija strateškog vodstva: a) egocentrično vodstvo, b) horizontalno distribuirano vodstvo, c) vertikalno distribuirano vodstvo, d) mreţu strateških vođa i e) strateško vodstvo kolektiva. Također, ističe važnost proučavanja odnosa između generičkih konfiguracija, posebno odnos pojedinca i kolektiva ili prijelaz jedne konfiguracije u drugu. Autoru je zanimljiv sveobuhvatan *Kruger-Zhovtobryukhov* (2013) model strateškog vodstva u kojem su identificirane četiri generičke konfiguracije: zvijezde, klanovi, timovi i mreţe vodstva. Zvijezde su dominantni strateški čelnici koji izrastaju u stabilnim uvjetima i u manjim organizacijama. U sloţenim organizacijama koje djeluju u mirnom okruţju, stvaraju se klanovi kao relativno zatvorene skupine čiji čelnici preuzimaju zajedničko strateško vodstvo. Timovi su prikladan način strateškog vodstva u jednostavnim organizacijama koje djeluju u turbulentnom okruţju. Napokon, turbulentno okruţje i velika interna sloţenost zahtijevaju mreţno vodstvo koje je zamišljeno u obliku dinamične povezanosti kooperativnih vođa na ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Rasprava o strateškom vodstvu bezuvjetno uključuje teoriju gornjih ešalona. Upravljački vrh organizacije ističe važnost upravljačke elite u sloţenim organizacijama, temeljenu na konceptualnom modelu *Hambricka* i *Masona* (1984): a) vrhovni menadžeri djeluju po svojim personaliziranim interpretacijama i b) personalizirane interpretacije jesu funkcije iskustva, vrijednosti i osobnosti vršnih menadžera. Po tome su organizacije refleksije svojih vođa, pod neposrednim utjecajem njihovih temeljnih vrednota. Grupna dinamika na upravljačkom vrhu počiva na bitnim elementima koji određuju ponašanje skupine čelnika, a to su: a) vodstvo i stilovi vodstva, b) kompozicija skupnih obilježja (vrijednosti, iskustvo, kognitivna obilježja, ...), c) struktura, veličina i diferencijacija članova tima, d) proces, kao priroda interakcije koja dovodi do suglasnosti i e) poticaji, kompenzacija i nagrade članova. Teorija gornjih ešalona pretpostavlja da su vrijednosti i kognitivne karte vođa povezani i usklađeni sa strateškim izborima organizacije, a s vremenom se ova teorija pokazuje i kao teorija strateškog vodstva. Okvir za razumijevanje teorije gornjih ešalona je model omeđene ili ograničene racionalnosti koji je razvijen u okviru bihevioralne teorije odlučivanja. Po toj teoriji odlučivanje

je složen intelektualni izbor određen ponašanjem, ograničenjima, pristranostima i sklonostima koji utječu na odluke, pri čemu ljudska bića nemaju konzistentnu strukturu vrijednosti, niti imaju sve potrebite informacije da bi u složenim situacijama dosljedno mogla primijeniti teoriju maksimizacije subjektivne očekivane korisnosti. Omeđena je racionalnost posljedica ograničenih spoznajnih i konceptualnih kapaciteta ljudskog mozga, a usprkos tome od strateških se vođa očekuje da mogu kvalitetno interpretirati stvarnost. Zbog toga oni stvaraju simplificirane modele stvarnih situacija da bi slijedom analogije mogli odlučivati u složenim stohastičkim situacijama. Da bi pripadnici gornjih ešalona mogli konceptualizirati izbore u uvjetima omeđene racionalnosti, potrebno je: a) usmjeriti strateške vođe djelovanjem čimbenika koji ovise o poslovnom i životnom iskustvu kao i o psihološkim faktorima koji ga determiniraju; b) filtrirati dostupne informacije iskustvenim i psihološkim kapacitetima vođa; i c) konstruirati stvarnost kao rezultat subjektivnog filtriranja. Ovisno o prirođenim i iskustvenim sposobnostima, vođe mogu biti više ili manje uspješni u donošenju odluka o strateškim izborima; oni su bolji ili lošiji posrednici između objektivne zbilje i ostvarivanja strateških ciljeva svoje organizacije. Osim toga, ne mogu svi strateški vođe jednako utjecati na usmjerenje i sudbinu svoje organizacije, a taj raspon i širina njihova djelovanja opisuje se kao upravljačka diskrecija. Ona ovisi o broju različitih pravaca djelovanja koji su na raspolaganju vršnim menadžerima kao i o slobodi izbora između njih. Velika diskrecija pokazuje da vršni menadžeri mogu značajno utjecati na strateško ponašanje svojih organizacija, a sužena diskrecija smanjuje njihov utjecaj, što znači da karakteristike pripadnika gornjih ešalona ne znače mnogo za organizacijsku strategiju. Na diskreciju utječu organizacijska obilježja poput koncentracije vlasništva, zatim niz čimbenika iz okružja te osobne karakteristike strateških vođa. U teoriji gornjih ešalona kao još jedna važna kategorija izdvaja se zahtjevnost upravljačkog posla i to kao transpozicija zahtjevnosti posla iz organizacije proizvodnje na menadžerske aktivnosti. Zahtjevnost upravljačkog posla je subjektivan osjećaj pripadnika gornjeg ešalona izražen kroz četiri bitne sastavnice: a) vrijeme potrebno za obavljanje posla, b) stupanj prisutnosti posla „u glavi“ pojedinog menadžera, c) percepcija razine do koje se vođa osjeća „podkapacitiran“ za izvršenje posla i d) stupanj uvjerenja o tome koliko je teško ostvariti zadovoljavajuću uspješnost. Uzimajući u obzir razinu upravljačke diskrecije (široka, uska) i zahtjevnost upravljačkog posla (velika, mala), autor definira i opisuje četiri tipa strateškog vođe: agenta, upravitelja, kormilara i kapetana, od kojih svaki odgovara jednoj od kombinacija promatranih varijabli. Istraživanja u okviru teorije gornjih ešalona provedena su u različitim uvjetima te su rezultirala izazovnim zaključcima o homogenosti skupina upravljačkih menadžera, važnosti razumijevanja procesa i interakcije u njihovu odlučivanju, razini integracije i utjecaju moći unutar njihova tima. To je naročito važno za složene organizacije koje djeluju u nestabilnom i složenom okružju jer podjela moći na strateškoj razini može uvjetovati postavljanje



konfliktnih ciljeva i umanjiti izgled organizacije za postizanje optimalnih performansi. Zbog toga nije neobično da se kao rezultat nekih istraživanja javlja pozitivna korelacija između asimetrije moći na upravljačkom vrhu i snažnije predikcije strateškog upravljanja. Nakon što je prikazao brojna istraživanja i njihove zanimljive rezultate u okviru teorije gornjih ešalona, autor ostavlja prostor za niz novih istraživanja tome kako na organizacijske performanse utječu psihološke značajke pripadnika gornjeg ešalona, poput: ekstrovertiranosti, narcisoidnosti, pretjeranog samopouzdanja, oholosti, emocionalne stabilnosti ili poniznosti.

Knjiga završava poglavljem o suočavanju s tenzijama i paradoksima strateškog vodstva. Složeni pojmovi strategije i vodstva obilježeni su brojnim i neočekivanim izazovima u stohastičkom okružju svakodnevnog organizacijskog djelovanja. Vršni menadžeri moraju se prilagoditi različitim utjecajima, interesima, shvaćanjima, napetostima i konfliktima koji dolaze iz okružja, ali djeluju i unutar organizacije. Oni moraju svoje psihološke i emotivne karakteristike uskladiti s različitim očekivanjima brojnih centara moći, a stečeno znanje i iskustvo samo su djelomični oslonci u postizanju konačnog cilja. Ako se prihvati teza *Storeya* i *Salamana* (2009) da je paradoks sustavsko obilježje društvenih organizacija koje su složene i protuslovne, onda se od vršnih menadžera najprije očekuje sposobnost brze prilagodbe složenom i nesigurnom okružju. Autor prihvaća paradokse i tenzije kao određujuća obilježja organizacijskog ambijenta, a od vršnog menadžmenta očekuje njihovo prevladavanje i orkestriranje organizacijskim napetostima. Po njemu je prvoklasno vodstvo sposobno pokazati kognitivnu elastičnost i sposobnost dijalektičkog razmišljanja u prihvaćanju kontradikcija i suprotnosti. Prema *Cameronu* i *Quinnu* (1988) najveće kontradikcije u organizaciji jesu: a) fleksibilnost i kontrola, b) interni i eksterni fokus, c) adaptacija i stabilnost, d) komunikacija i rast, e) produktivnost i moral zaposlenih, te f) vrijednost ljudskih resursa i racionalno planiranje. Temeljem raščlambe ovih tenzija, moguće je definirati upravljačke dileme i četiri modela za njihovo prevladavanje: a) model ljudskih odnosa (kako postići predanost članova), b) model otvorenog sustava (kako se prilagoditi okružju i proširiti se), c) model internih odnosa (kako se konsolidirati i postići kontinuitet) i d) model racionalnih ciljeva (kako maksimirati output). Nakon prikaza niza relevantnih istraživanja autor definira ovih šest tenzija s kojima se suočavaju strateški vođe: a) instrumentalizacija osobnih nasuprot organizacijskih ciljeva, b) višestrukost ciljeva u strateškom djelovanju, c) vremenitost kao procjep između prošlosti i budućnosti, d) transakcijsko ili transformacijsko vodstvo, e) stvaralačka sloboda i administrativna determiniranost, f) plansko stvaranje i samoizranjanje strategije i položaja vođe. Problemi izbora strateškog vođe mogu se promatrati u kontekstu oportunitizma i služenja. Vođe mogu stvarati novi kolektiv ili postojeći kolektiv prilagoditi ostvarivanju svojih ciljeva tako što utječu na druge. Umjesto toga, vođe mogu djelovati kao dio kolektiva usmjeravajući suradnike u zajedničkom interesu kolektiva. Uspoređujući postavke agencijske teorije i teorije služenja,

autor pokazuje različite uloge vršnih menadžera ili različite načine kako strateški vođe mogu usmjeravati organizaciju. Strateški vođe sukobljavaju se s problemom višestrukosti i sukobljenosti organizacijskih ciljeva koje autor tumači kao a) ne-oklasičan model usmjerenosti prema unutarnjim organizacijskim ciljevima i b) stjeholderski model otvorenosti prema ciljevima svih interesnih skupina. Otvorenost prema ciljevima svih interesnih skupina nadilazi potrebu realizacije isključivo ekonomskih ciljeva i nalaže potrebu realizacije društvenih ciljeva (korporativna društvena odgovornost) te ciljeva prema čuvanju okoliša (ekoetika). Vremenitost je karakteristika strategije da istovremeno bude okrenuta u prošlost i u budućnost, a nužno je istaknuti i njezinu dugoročnost. Moguće je ovu činjenicu uzeti kao kriterij razlikovanja menadžerskog vodstva (okrenutog kratkotrajnim procesima koji doprinose trenutačnom rezultatu) i strateškog vodstva (okrenutog dugoročnim ciljevima opstojnosti i razvoja organizacije), a *Rowe i Nejad (2009)* ističu kako je strateško vodstvo stapanje bitnih značajki menadžerskog i vizionarskog vodstva u skladnu cjelinu. Kao posebno zanimljivi tipovi vodstva ističu se transakcijsko i transformacijsko vodstvo i to ponajprije jer se zbog visoke razine međusobne povezanosti teško odvajaju u zasebne konstrukte. Transakcijsko vodstvo temelji se na implicitnom sporazumu vođe i sljedbenika čime se istovremeno postižu pojedinačni i kolektivni ciljevi. Transakcije između vođe i sljedbenika jesu pravedne jer se za isporučeni učinak daje odgovarajuća nagrada pa su obje strane zadovoljene. Transformacijsko vodstvo počiva na sposobnosti vođe da nadahnjuje sljedbenike kako bi se postizali organizacijski ciljevi, prije svega na vještini prevladavanja oportunističkih interesa u cilju ostvarivanja viših zajedničkih ciljeva. Autor naglašava da nedostaju studije koje bi sveobuhvatno i detaljno usporedile ove tipove strateškog vodstva. U opisu strateškog vodstva, autor se bavi stvaralačkom povitljivosti i ambidekstralnosti da bi pojasnio pomalo retoričko pitanje je li strateško vodstvo kreativan ili analitički proces. Knjiga završava odjeljkom o strategiziranju u kojem se promišlja proces nastajanja strategije, u brojnim situacijama hotimičnog ili slučajnog pronalaženja logičkih i kreativnih rješenja kojima se određuju pravci pojedinačnog i kolektivnog dugoročnog djelovanja.

## KRITIČKA OCJENA DJELA

### *Naslov*

Naslov knjige jasno upućuje na fokus multidisciplinarnog istraživanja: strateško vodstvo se javlja između strategije i organizacijskog djelovanja ili drugim riječima, to je lijepljenje pukotine između prošlosti i budućnosti kako bi organizacijsko tkivo bilo dovoljno čvrsto za izazove turbulentnog okružja.

### *Aktualnost sadržaja*

I strategija i vodstvo relevantni su pojmovi u suvremenom menadžmentu, a njihovo proučavanje uvijek je aktualno zbog promjena u turbulentnom okružju poslovnih i svih ostalih socijalnih organizacija. Budući da interes za unapređenjem intelektualnog kapaciteta brojnih vođa u poslovnom i političkom svijetu uvijek postoji, knjiga koja podastire obilje podataka i izvornih spoznaja o strateškom vodstvu potrebna je velikom broju čitatelja. Sadržaj je aktualan jer se oslanja na brojna recentna istraživanja, ali još više zato jer autor promišlja problematiku strategije i vodstva na originalan način te stvara izvorne konstrukte na interdisciplinarnom području društvenih i humanističkih znanosti: ekonomije, psihologije i filozofije.

### *Terminologija, stil i jezik*

Terminologija je usklađena s područjem istraživanja, stil je prihvatljiv i lako razumljiv upućenom čitatelju, a jezik je usklađen s književnim standardom, suvremen i bogat do mjere koja nadilazi prosječno stručno izražavanje. Autor pronalazi jezične izražaje koji nisu česti ili stvara nove i time nevjerojatno oživljuje putove čitalačkog istraživanja. Stil i jezik toliko su originalni da bi knjiga mogla biti zanimljiva daleko širem krugu čitatelja, izvan područja ekonomije.

## **LITERATURA**

Literatura je bogata i relevantna. Autor je koristio brojna fundamentalna djela iz druge polovice dvadesetog stoljeća kad su tekstovi o strategiji i vodstvu bili popularni u anglo-saksonskoj literaturi i kad je industrijska sociologija otvarala put modernom menadžmentu. Uz to, autor poznaje recentnu literaturu iz šireg područja svog interesa i podjednako autoritativno predstavlja klasične i suvremene autore iz područja organizacije i menadžmenta.

## **ZAKLJUČAK**

Knjiga Darka Tipurića, *Strateško vodstvo – Između strategije i organizacijske akcije* novo je i izvorno znanstveno djelo koje nastavlja autorov interes za

filozofskim proučavanjem poslovne strategije. Zato on prelazi olako iz područja ekonomije i menadžmenta na područje psihologije kako bi proniknuo u dubinu misaonih procesa relevantnih za strategijsko odlučivanje. Autor izvrsno poznaje i klasična i recentna istraživanja o temi koju proučava što mu omogućuje da se suvereno kreće i unutar ali i izvan okvira užeg područja odlučivanja o strategijskim pitanjima. Time knjiga dobiva novu dimenziju: pored visoke razine stručnog prikaza problematike strategije i vodstva, ona daje produhovljenu kontemplaciju ponašanja pojedinaca i kolektiva u strategijskom odlučivanju. Izvrsnom strukturom sadržaja i obradom pojedinih poglavlja knjiga zaista djeluje kao udžbenik za najvišu razinu akademskog i stručnog proučavanja, no bogatstvom izvornih zaključaka i dubinom promišljanja složenih konstrukata, knjiga je filozofska rasprava koja čeka odgovor. Ipak s obzirom na visoku razinu znanstvenog zaključivanja, teško je očekivati da će se dostojan odgovor pojaviti u skorije vrijeme. Na domaćem prostoru sigurno ne, ali ukoliko se knjiga predstavi engleskoj čitalačkoj publici, moguće je da se popne na vrh piramide recentnih tekstova o strateškom vodstvu pa pokrene dostojnu reakciju.

## LITERATURA

1. Cameron, K. S. i Quinn, R. E. (1988), *Organizational paradox and transformation*, u: Quinn and Cameron (ur.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organizations and Management*, Ballinger, Cambridge, MA
2. Carron, A. V., Brawley, L.R., Widmeyer, W.N. (1998), *The measurement of cohesiveness in sport groups*, u Duda, J. L. (ur.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (213-226), Morgantown, WV: Fitness Information Technology
3. Hambrick, D. C. i Mason, P. (1984), *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*, *The Academy of Management Review* 9(2), 193-206
4. Kriger, M. i Zhovtobryukh, Y. (2013), *Rethinking strategic leadership: Stars, clans, teams and networks*, *Journal of Strategy and Management* 6(4), 411-432
5. Kriger, M. i Zhovtobryukh, Y. (2016), *Strategic leadership for turbulent times*, Springer, New York
6. Lagioia, Nicola (2019), *Bijes, Fokus komunikacije*, Zagreb
7. Nutt, P. C. i Backhoff, R. W. (1993), *Transforming Public Organizations with Strategic management and Strategic Leadership*, *Journal of Management* 19(2), 299-347

8. Putnam, R. D. (2003), Kako demokraciju učiniti djelotvornom, Fakultet političkih znanosti, Zagreb
9. Rowe, G. i Nejad, H. (2009), Strategic leadership: short-term stability and long-term viability, *Ivey Business Journal* 73(5), 2-6
10. Storey, J. i Salaman, G. (2009), *Managerial Dilemmas: Exploiting Paradox for Strategic Leadership*, Wiley-Blackwell, Oxford