

UDK: 303.6:308:658.409.2

Prethodno priopćenje

DOI: 10.46917/st.16.1.4

Zaprimljeno: 21. veljače 2025.

Vodstvo služenjem kao model vodstva u malim udaljenim zajednicama

RINO MEDIĆ

SAŽETAK

Povijest i kultura kojom obiluju male udaljene zajednice izvor je njihova bogatstva, dok im s druge strane njihova izoliranost donosi razne izazove s kojima se suočavaju u svakodnevnom životu. Izuzetak nisu niti dvije male udaljene zajednice na Jadranu, Vis i Pelješac, koje ovaj rad proučava.

Rastuća globalizacija dovela je do toga da je danas teško neko područje smatrati izoliranim. Međutim, pojam izoliranosti ne treba se gledati samo kroz prizmu lakše fizičke dostupnosti određenih roba i usluga. Izoliranost kojoj su bile izložene male udaljene zajednice na Jadranu i danas je snažno prisutna te je utkana u njihovu kulturu i tradiciju.

Kako bi prevladalo izoliranost kojom je bilo izloženo godinama unatrag, stanovništvo ovih područja bilo je "prisiljeno" surađivati i voditi jedni druge. U skladu s tim kroz povijest se razvila kultura pomanja i služenja drugima koja je s godinama postala dio života ovih zajednica.

Cilj rada je prikazati kako je pomaganje drugima u dvjema malim zajednicama na Jadranu povezano s vodstvom služenjem te kakve implikacije ta činjenica ima na život ljudi u tim zajednicama. Metodologija koja je korištena za potrebe rada su fokus grupe, intervjui i promatranje.

Cljučne riječi: *izoliranost, male zajednice, kultura, neformalno pomaganje, vodstvo služenjem, društveni kapital.*

1. UVOD

Male udaljene zajednice na Jadranu, poput otoka Visa i poluotoka Pelješca, imaju bogatu kulturnu baštinu i povijest, raznolike prirodne resurse te ugodnu klimu što ih čini privlačnima za život. No, u današnje vrijeme ove se zajednice sve više suočavaju s brojnim izazovima koji su rezultat njihove izoliranosti. Nedostatak određenih usluga, prije svega vezanih uz obrazovanje i zdravstvenu skrb, dovode do toga da su ova područja suočena sa sve intenzivnijom depopulacijom, posebice kada su u pitanju mladi. Republika Hrvatska nastoji pomoći ovim područjima raznim potporama kako bi se omogućile osnovne životne potrebe te tako zaustavilo iseljavanje stanovništva. U skladu s tim donesen je i poseban zakon o otocima kojim se nastoji pomoći ovim područjima te potaknuti cjelogodišnji razvoj (Narodne novine, 2028). No bez obzira na razne potpore i bolju prometnu povezanost i dalje postoje dobra ili usluge za koje se stanovnici ovih područja trebaju sami pobrinuti. U skladu s tim u ovim zajednicama postoji povećana potreba za prosocijalnim djelovanjem, gdje pojedinci nastoje poboljšati dobrobit i životne uvjete drugih. Neki autori ističu da zajednice u malim udaljenim područjima imaju snažan osjećaj društvene kohezije koji im omogućuje da popune prazninu nastalu nedostatkom usluga koje podupire država (Gielsing i Haartsen, 2017) dok drugi (Brennan, 2007) navode da su stanovnici ovih područja primorani učiniti više stvari s manje sredstava. Upravo zbog svijesti da su na neki način prepušteni sami sebi, stanovnici se ovih područja oslanjaju jedni na druge kako bi omogućili kvalitetniji život sebi i ostalim članovima zajednice.

Orijentiranost jednih na druge te sklonost pomaganju drugim članovima zajednice kako bi se opstalo na ovom području tijekom povijesti, dovelo je do toga da je takav način ponašanja postao duboko ukorijenjen u ponašanje ljudi u ovim malim udaljenim zajednicama. Postao je dio njihove kulture i tradicije te dio njihovog svakodnevnog ponašanja kojeg često nisu niti svjesni. Postao je dio njihovog identiteta. Pomažući i služeći jedni drugima članovi ovih zajednica vode jedni druge kroz razne izazove s kojima se suočavaju. Rad je posvećen analizi primjera vodstva služenjem i takvog načina ponašanja na život stanovnika u dva mala mjesta na Jadranu.

Vodstvo služenjem koncept je vodstva koji je u modernu terminologiju prvi uveo Robert Greenleaf u drugoj polovici 20. stoljeća (Greenlaf, 1970). Greenlaf ističe da je veliki vođa najprije sluga te navodi da su služenje drugima, promicanje osjećaja zajedništva, dijeljenje moći prilikom donošenja odluka te holistički pristup radu, središnja načela vodstva služenjem (Greenlaf, 1970). Cilj ovog rada je istražiti kako je ponašanje koje je usmjereno na druge, prije svega kroz pomaganje, povezano s vodstvom služenjem u dvjema malim udaljenim zajednicama na jadranskoj obali. Tijekom dvomjesečnog terenskog istraživanja, izvorno provedenog u sklopu disertacije (Medić, 2021.), istraživani su otok Vis i Pelješac i dvije male udaljene zajednice na tim područjima. S obzirom na činjenicu da vodstvo, kao i vodstvo služenjem, nije pozicijsko već se može pojaviti od bilo koga i u bilo koje vrijeme, neovisno o formalnim ulogama koje pojedinci imaju u organizaciji, zajednici ili društvu, ovaj rad ne istražuje samo podatke dobivene od osoba koje imaju formalne uloge vođa u zajednici, već i od ostalih, posebice onih orijentiranih na služenje i pomaganje drugima. Upravo radi toga, istražuju se i analiziraju podaci dobiveni od formalnih vođa u zajednici kao i od članova zajednice koji su na određeni način uključeni u pomaganje drugima, bilo da pomažu ili su primatelji takve pomoći. Tijekom dvomjesečnog istraživanja korištene su različite metode istraživanja kao što su fokus-grupe, intervjui i promatranje kako bi se dobio sveobuhvatan uvid u ovaj fenomen. Rezultati istraživanja otkrivaju tragove vodstva služenjem gdje članovi zajednice altruističkim ponašanjem te usmjerenošću na druge pomažu i vode jedni druge kroz razne nedaće i izazove s kojima se suočavaju.

Na samom početku rad donosi pregled literature o pojmovima kao što su male udaljene zajednice, kultura, socijalni kapital, neformalno pomaganje i vodstvo služenjem. Nakon toga su objašnjene metode koje su korištene za potrebe ovog rada te se prikazuju dobiveni rezultati. Na kraju rada se kroz diskusiju analiziraju dobiveni rezultati te se donose preporuke za daljnje istraživanje i zaključci.

2. PREGLED LITERATURE

U ovom dijelu rada donosi se pregled literature kojim se opisuju osnovni pojmovi koji su relevantni za ovaj rad kao što su zajednice, udaljenost ili izoliranost, neformalno pomaganje, kultura, društveni kapital, vodstvo te vodstvo služenjem.

Različiti autori na različite načine opisuju riječ zajednica. Većina ih zajednicu opisuje kao skup pojedinaca koji se nalaze na istoj lokaciji, odnosno dijele zajedničku geografsku lokaciju te na njoj ostvaruju određenu interakciju. Međutim pojam zajednica odnosi se na puno širi kontekst. Tako prema nekim autorima zajednica se karakterizira kao mreža društvenih veza koja regulira razmjenu ideja i djelovanja izvan geografskih granica (Mtika i Kistler, 2016) dok drugi navode da zajednica obuhvaća lokalno orijentirano djelovanje, geografske postavke i dimenzije ljudskog života (Luloff i Swanson, 1995; Luloff i Bridger, 2003; Brennan, 2007).

U današnjem je globaliziranom svijetu teško uopće zamisliti da neko područje može biti izolirano bez obzira na to koliko fizički bilo udaljeno od urbanih centara. Razvoj interneta, bolja prometna povezanost kroz izgradnju infrastrukture i naprednih prijevoznih sredstava, omogućavaju dostupnost gotovo svakog kutka na svijetu. Područja koja su prije bila teško dostupna sada s razvojem tehnologije postaju povezana i lako dostupna. Ipak, bez obzira na lakšu fizičku dostupnost neka područja se dalje smatraju udaljenima te ih ta izoliranost određuje. Ono što većina autora navodi je da udaljene zajednice karakteriziraju njihova jedinstvena kultura, povijest, ekonomski resursi i okoliš. No, bez obzira na to bogatstvo kojim obiluju, one se suočavaju s posebnim izazovima koji su rezultat njihove izoliranosti.

Bolja prometna povezanost koja je rezultat razvoja tehnologije uz dostupnost roba i usluga preko interneta, navodi nas na zaključak da je u današnje vrijeme teško uopće smatrati neko područje izoliranim. No bez obzira na to, posljedice izoliranosti kojoj su male zajednice bile izložene tijekom povijesti se i danas snažno osjećaju u njihovim kulturama. Zapravo, moglo bi se reći da je izoliranost tijekom prošlosti imala snažan utjecaj na formiranje kulture tih malih izoliranih zajednica. Upravo zbog te činjenice, sada kada se više ne bi mogle smatrati toliko izoliranima, barem ne u mjeri kako je to bilo nekada, ove male zajednice i dalje nose karakteristike koju je izoliranost kroz stoljeća ugradila u njihove kulture i to se ogleda u njihovom svakodnevnom životu.

Kultura igra temeljnu ulogu u oblikovanju naših identiteta, vrijednosti i tradicija te obuhvaća širok spektar faktora poput jezika, umjetnosti, religije, društvenih normi i ostaloga. Prema nekim autorima, kultura se može shvatiti kao “nevidljivi okvir” koji oblikuje našu percepciju svijeta (Hall, 1976). Svaka kultura pruža jedinstveni pogled kroz koji pojedinci percipiraju svijet, utječući na njihovo ponašanje i interakcije unutar društva. Definicija pojma “kultura” često ovisi o stajalištu i disciplini iz koje se ona promatra tako da je teško pronaći jednu univerzalnu definiciju koja bi obuhvatila sve aspekte kulture. Upravo zbog toga, različite discipline različito opisuju pojam kulture i da bi se dobila jasnija slika ovog društvenog fenomena potrebno ga je promatrati s različitih stajališta i kroz prizmu različitih disciplina. Neki autori navode da je kultura društvena grupa gdje pojedinci dijele zajedničke vrijednosti koje im daju osjećaj identiteta i pripadnosti (Lebrón, 2013.) dok drugi navode “kultura je to što

nas čini ljudima" (Lévi-Strauss, 1962). U svojoj suštini, kultura potiče osjećaj pripadnosti zajednici omogućujući prijenos znanja i običaja kroz generacije. Ovaj kontinuitet je ključan, jer pomaže očuvanju naslijeđa dok se prilagođava promjenjivim društvenim okolnostima. Kultura je ključni aspekt ljudskog postojanja koja oblikuje individualne i kolektivne identitete.

Izoliranost kojoj su male udaljene zajednice na Jadranu bile izložene imala je snažan utjecaj na formiranje njihovih kultura. Ta je izoliranost dovela do osjećaja snažnije kohezije i povezanosti među članovima ovih zajednica. Radi „vanjskih“ prijetnji bilo je potrebno osloniti se na druge članove zajednice te je bilo potrebno surađivati i pomagati jedni drugima kako bi se preživjelo. Upravo je ta činjenica snažno utjecala na razvoj kultura ovih zajednica kod kojih se tijekom prošlosti razvio osjećaj za međusobno pomaganje iz nužnosti. Danas kada je globalizacija ubrzala kulturne razmjene, dovodeći do dinamičnijeg ispreplitanja različitih kultura, stanovnici ovih malih udaljenih zajednica na Jadranu i dalje u svojim kulturama nose duboko ukorijenjene posljedice ponašanja koje im je pomoglo da prežive tijekom povijesti. Jedan od tog načina ponašanja je neformalno pomaganje.

Neformalno pomaganje je dio ljudskog ponašanja koje je jako rasprostranjeno te ga je ponekad teško definirati. Za razliku od formalnog pomaganja koje se odvija u sklopu određene organizacije, neformalno pomaganje je često dio aktivnosti osobe ili skupine pojedinaca koji nisu formalno organizirani u neku organizaciju. Ono što karakterizira ovu vrstu ponašanja je to da je to dobrovoljna aktivnost koja nije plaćena (Einolf i sur. 2017) te koja izvan formalno organiziranog oblika pomaganja ima cilj pomoći drugima, najčešće prijateljima, poznanicima ili članovima zajednice (Gundelach, Freitag i Stadelmann-Steffen, 2010.).

Činjenica da su članovi ovih malih zajednica na Jadranu bili snažno orijentirani jedni prema drugima te da su pomagali jedni drugima, zato što je to bila nužnost, dovela je do toga da se razvila kultura neformalnog pomaganja među njima koja se zadržala i danas. Neformalno pomaganje među pripadnicima ovih zajednica razvilo je društveni kapital koji je danas jedno od najvećih bogatstava te neka vrsta "lječila" koje ove zajednice drži na okupu. Iako neki autori navode da je društveni kapital temeljni pokretač pomaganja (Putnam, 2000) moglo bi se reći da je veza između pomaganja te društvenog kapitala uzročno-posljedična te da ide u oba smjera. Što je veći društveni kapital članova zajednice veća je vjerojatnost da će oni pomagati jedni drugima. Isto tako, ako članovi zajednice pomažu jedni drugima to će dovesti do rasta društvenog kapitala među njima. Isprepletenost međusobnog pomaganja i društvenog kapitala kojim obiluju ove male zajednice, osnažuje njihove članove te im pomaže da lakše prebrode razne izazove s kojima se suočavaju. Pomažući i služeći jedni drugima članovi ovih zajednica vode jedni druge.

Budući da je vodstvo jako važno za ljude, zajednice i institucije, ono je bilo predmet velikog interesa i istraživanja tijekom povijesti. Pojam vodstva tradicionalno se shvaćao kao proces utjecanja na ljude kako bi se ostvarili zajednički ciljevi. Ovaj način utjecaja na ljude razvijao se tijekom vremena te je dovodio do različitih pristupa koji su većinom bili orijentirani na efikasnije postizanje zadanih ciljeva. Jedan od pristupa koji prakticira etičniji i empatičniji pristup vodstvu je vodstvo služenjem. Ovaj princip vodstva je u moderan pojam uveo Robert K. Greenleaf u drugoj polovici 20. stoljeća te je on fokusiran na dobrobit drugih i osnaživanje pojedinaca. Ovaj pristup nije samo fokusiran na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, već prije svega na razvoj osoba unutar pojedine organizacije ili zajednice. Model vođenja služenjem nije nov i nalazimo ga duboko u ljudskoj povijesti i u različitim religijama kao što su taoizam i kršćanstvo. Ovaj je model moralnog vođenja propovijedao još kineski filozof Lao-Tzu u 4. st. prije Krista koji je bio jako utjecajan i čija su učenja o slugama bila usklađena

sa spašavanjem društva od moralnog propadanja (Brewer, 2010). Jedan možda i najupečatljiviji primjer osobe koja vodi tako što najprije služi je Isus Krist koji je propovijedao da „Onaj koji želi biti najveći među vama neka vam bude sluga“ (Matej 20:26). U moderno vrijeme možda najpoznatiji predstavnici ovakve vrste vodstva su bili Mahatma Gandhi i Martin Luther King.

Vodstvo služenjem je filozofija vodstva u kojoj je primarni cilj osobe, odnosno vođe, da služi. Za razliku od tradicionalnih modela vodstva koji prioritet daju autoritetu i moći lidera, vodstvo služenjem mijenja ovu hijerarhiju, stavljajući vođu u poziciju sluge. Uloga vođe je da podržava, njeguje i vodi članove tima, organizacije ili zajednice prema uspjehu, čime se stvara kultura povjerenja, međusobnog poštovanja i zajedničke odgovornosti. U srcu vodstva služenjem leži princip služenja drugima. Osoba koja vodi služenjem najprije sluša potrebe drugih te im pomaže u njihovom osobnom i profesionalnom razvoju. Također, ona promovira okruženje u kojem se ljudi osjećaju cijenjeno te u kojem vlada povjerenje i međusobno uvažavanje. Možda najznačajnija karakteristika vodstva služenjem temelji se na uvjerenju da ono treba biti ostvareno u službi drugih, a ne za osobnu korist. Prema nekim autorima jedan od glavnih doprinosa vodstva služenjem je da pripremi pozornicu za uspjeh drugih (Boone, 2023). Neki autori smatraju da se u srcu vodstva služenjem nalazi spremnost vođe da ostavi svoje potrebe po strani kako bi drugi ostvarili dobrobit (Urilla i Eva, 2024). Drugi navode da je vodstvo služenjem utemeljeno prije svega na moralu gdje vođe kao prioritet stavljaju potrebe drugih umjesto da nastoje ostvariti svoje potrebe (Canavesi i Minelli, 2022). Na temelju svojih altruističkih motiva i etičkih vrijednosti vođa koji vodi služenjem razvija sljedbenike kako bi onda oni mogli voditi druge (Eva i sur., 2019). Jedna od možda i najznačajnijih karakteristika vodstva služenjem je to da se ono ne zasniva na prisili i naredbi. Umjesto toga osoba koja vodi putem služenja nastoji autentičnim djelovanjem i prakticiranjem integriteta kod sljedbenika razviti intrinzičnu motivaciju za slijeđenje. Neki autori navode da vođe koje služe to ne doživljavaju kao posao već kao poziv (Samuel Agyekum Benson i Williams Kwasi Peprah 2021; Ruiz-Palomino i Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). Razni autori koriste različite termine i pristupe za opisivanje okruženja koje vodstvo služenjem stvara. Tako neki navode da vodstvo služenjem stvara okruženje u kojem ljudi dobrovoljno doprinose svojim srcem, umom, kreativnošću i izvrsnošću kako bi se ostvarili zajednički ciljevi (Ken Blanchard, 2004; Boone, 2023). Vodstvo služenjem predstavlja promjenu u filozofiji vodstva, s naglaskom na služenje i osnaživanje drugih. Fokusirajući se na rast, dobrobit i razvoj drugih, vođe koje služe stvaraju kulturu povjerenja, poštovanja i suradnje. Ovaj stil vodstva pokazao se učinkovitim u različitim okruženjima. Iako postoje razni izazovi u njegovoj primjeni, posebice u današnjem svijetu, vodstvo služenjem nudi održiv i etički pristup vodstvu koji je prilagođen različitim zahtjevima današnjeg vremena.

Larry Spears, izvršni direktor Robert K. Greenleaf centra za vodstvo služenjem, definira vodstvo služenjem kao: „... novu vrstu modela vodstva – model koji stavlja služenje drugima kao prioritet broj jedan. Vodstvo služenjem naglašava pojačano služenje drugima; promicanje osjećaja zajedništva; holistički pristup radu i podjelu moći u donošenju odluka“ (Greenlaf 1996). Upravo su ova četiri središnja načela vodstva služenjem ono što istražuje ovaj rad, kako bi se dobila potpunija slika ovog fenomena u malim zajednicama na Jadranu.

Vodstvo služenjem i pomaganje drugima su duboko povezani kroz zajedničke vrijednosti nesebičnosti, empatije i predanosti služenja drugima. Vodstvo služenjem i pomaganje međusobno se isprepliću, rezultirajući jačim i otpornijim zajednicama. Ovaj rad istražuje centralne principe vodstva služenjem i njegove ključne karakteristike te ih uspoređuje i povezuje s nalazima ponašanja koje je fokusirano na pomaganje u dvjema malim udaljenim zajednicama na Jadranu. Također, rad donosi primjere vodstva služenjem u ovim zajednicama te analizira kako i u kojoj mjeri ova vrsta ponašanja utječe na život njezinih članova.

3. METODE ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovoga rada izabrane su dvije male udaljene zajednice na Jadranu, Grad Vis na otoku Visu i Janjina na poluotoku Pelješcu. Ova dva područja su izabrana radi svoje udaljenosti od centara na kopnu i činjenice da to ima velik utjecaj na život njihovih stanovnika. Kako je prethodno u radu navedeno, izoliranost kojoj su ova područja bila izložena tijekom prošlosti, snažno je utjecala na njihove kulture te se ukorijenila u njihovo ponašanje. Iako u današnje vrijeme ova područja nisu tako jako izolirana kako su bila nekada, njihovo je ponašanje danas i dalje pod jakim utjecajem izoliranosti kojoj su bila izložena tijekom povijesti.

Otok Vis je najudaljeniji naseljeni otok u Hrvatskoj. Činjenica da se nalazi u samom središtu Jadrana i da je kao takav bio zanimljiv raznim osvajačima snažno je utjecala na ponašanje njegovih stanovnika. Kako bi se obranili od raznih osvajača i nevolja koje su prijetile s kopna, stanovnici ove zajednice bili su primorani surađivati, odnosno pomagati jedni drugima. Takva vrsta ponašanje koja je nastala iz nužnosti duboko se ukorijenila u kulturu ove male zajednice. Upravo radi toga, te činjenice da je ova mala zajednica suočena s izazovima izolacije, usamljenosti i depopulacije, Grad Vis je izabran kao prvo malo udaljeno područje za studiju slučaja u ovom radu.

Nakon odabira Visa kao najudaljenijeg naseljenog otoka, ideja je bila odabrati drugo područje koje ima slične karakteristike, ali je smješteno bliže kopnu. Janjina na poluotoku Pelješcu dijeli razne izazove s ostalim hrvatskim otocima, pa tako i s otokom Visom. Ova mala zajednica s malo više od 500 stanovnika (Croatian Bureau of Statistics, 2019) suočava se s istim problemima izolacije, usamljenosti, starenja i depopulacije. Ono što je bitno naglasiti je da je i ovo područje s razvojem tehnologije postalo sve bolje povezano i lakše dostupno. To se posebice odnosi na izgradnju Pelješkog mosta. Bez obzira na to, izoliranost kroz stoljeća je i u Janjini kao i u Visu, ostavila duboke posljedice na kulturu i ponašanje pojedinaca te je ova zajednica izabrana kao drugo područje istraživanja za ovaj rad.

Oba ova područja i zajednice koje žive na njima dijele zajedničke izazove kao što su usamljenost, izoliranost, depopulacija i starenje. Obje zajednice predstavljaju male zajednice na Jadranu koje se suočavaju s izazovima globalizacije, a čije je ponašanje snažno uvjetovano izoliranošću kojom su bile izložene tijekom povijesti. Da bi se dobila jasnija slika istraživanja te da bi valjanost dobivenih podataka bila što relevantnija, korištena je metoda triangulacije (Yin, 1993). Analizirali su se podaci dobiveni od različitih izvora, različitim metodama te od više istraživača. Metode koje su korištene za potrebe rada su fokus-grupe, intervju i promatranje.

U sklopu istraživanja održano je ukupno šest fokus-grupa, tri na Visu i tri u Janjini, u kojima su sudjelovala 42 sudionika. Od toga je bilo prisutno 30 žena i 12 muškaraca. Dvije fokus-grupe u Janjini sastojale su se samo od žena, dok je jedna od fokus-grupa u Visu imala samo jednog muškarca. Unutar svake zajednice organizirana je jedna fokus-grupa s onima koji pomažu drugima, jedna s primateljima te pomoći dok je treća bila s formalnim voditeljima svake od zajednice. Fokus-grupe su se sastojale od 6 do 10 ljudi te su trajale oko 75 minuta.

Dodatno, su obavljani pojedinačni intervjui s ključnim članovima zajednice: osobama koje formalno pomažu drugima, primateljima pomoći te predstavnicima formalnih čelnika zajednica. Intervjui su trajali do sat vremena te su imali za cilj otkriti osobne motive za pomaganje drugima u zajednici. Za potrebe ovog rada primijenjen je neformalni tip intervjua koji karakterizira nepostojanje unaprijed određenog skupa pitanja. Razgovori u Visu obavljani su s gradonačelnikom Grada Visa, voditeljicom

amaterskog kazališta u Visu i gospođom koja je dobila volontersku pomoć. Razgovori u Janjini obavljani su sa zamjenikom gradonačelnika, volonterom iz Francuske i primateljem volonterskih usluga koji ugošćuje volontere iz cijelog svijeta.

Metoda koja je poslužila da se dobije duboki uvid u problem istraživanja je bilo osobno promatranje. Neki autori ovu metodu prikupljanja podataka smatraju jednom od najvažnijih u društvenim znanostima (Ciesielska, Boström i Öhlander 2018), dok drugi smatraju da promatranje omogućuje cjelovit doživljaj stvarnosti, što ovoj metodi daje veliku heurističku vrijednost (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2011.). Autor rada je proveo dva mjeseca živeći u svakoj od ovih zajednica kako bi uronio u iskustvo pomaganja u zajednici te stekao uvid o kulturi pomaganja u njima iz prve ruke. Upravo činjenica da su se analizirali podaci dobiveni od različitih izvora, različitim metodama te od više istraživača doprinijela je valjanosti rezultata ovog istraživanja.

4. REZULTATI

U ovom djelu rada uspoređuju se temeljna načela vođenja služenjem s dobivenim rezultatima istraživanja koje je bilo fokusirano na motive pomaganja drugima. Nastoji se vidjeti u kojoj mjeri su motivi za pomaganje povezani s četiri temeljna načela vodstva kao što su služenje drugima, holistički pristup radu, poticanje osjećaja zajedništva i dijeljenje moći u donošenju odluka.

4.1. Služenje drugima

Sudionici istraživanja su kao razlog za pomaganje drugima najčešće isticali dva motiva, a to su kultura i altruizam. Kultura pomaganja snažno je ukorijenjena u ponašanje ljudi u obje zajednice te dominira kao intrinzični motivator za pomaganje. Ove dvije zajednice su u prošlosti bile izolirane te ih je karakterizirao nedostatak različitih roba i usluga. Kako bi to nadomjestili, stanovnici ovih područja bili su primorani pomagati jedni drugima. Ono što je započelo kao nužnost u prošlosti, tijekom godina je postalo dio života.

Izjave ispitanika poput *“od davnina redovito brinemo jedni o drugima i to nam je normalan način života”* i *„pomaganje je dio naše vjere i tradicije“* pokazuje duboku ukorijenjenost kulture pomaganja drugima u ovim zajednicama. U kombinaciji s religijom koja propovijeda pomaganje drugima, a koja postoji u ovim zajednicama stotinama godina, kultura pomaganja postala je dio tradicije i kulture. Moglo bi se reći da je pomaganje koje se pojavilo kao nužnost zbog izolacije i nedostatka određenih proizvoda i usluga postalo način života na oba mjesta. Takvo ponašanje u kombinaciji s religijom i tradicijom rezultiralo je duboko ukorijenjenim naslijeđem pomaganja koje još uvijek postoji u obje zajednice.

Drugi čimbenik koji je naveden u obje zajednice kao jako bitan razlog za pomaganje drugima je altruizam. Nesebično pomaganje drugima ogledalo se u činjenici da sudionici istraživanja ponekad nisu mogli niti prepoznati da određenim aktivnostima pomažu jedni drugima, već su izjavljivali da *„moramo to učiniti i pomoći drugim članovima zajednice jer ako mi to ne učinimo nitko neće“*. Izjave poput ove pokazuju nužnost za pomaganje, ali i nesvjesnost onih koji pomažu. U izjavama sudionika se kao razlog za pomaganje i služenje drugima često koristila riječ *“ljubav”* što navodi da je njihovo pomaganje vođeno iz čistih altruističkih razloga.

4.2. Holistički pristup radu

Uz kulturu i altruizam kao najčešće spominjane razloge za pomaganje drugima, osjećaj ispunjenosti i smisla pokazao se kao treći najvažniji motiv sudionika istraživanja. Pomaganje drugima ne donosi samo korist onima koji tu pomoć dobivaju, već i onima koji pomažu, koji kroz svoje djelovanje pronalaze osjećaj sreće, zadovoljstva i osobnog ispunjenja.

Sudionici istraživanja naglašavali su kako se osjećaju sretno i ispunjeno kada mogu pomoći i služiti drugima. Također, često su izražavali zahvalnost zbog mogućnošću da doprinesu dobrobiti članova svoje zajednice. Ovakav oblik unutarnje motivacije snažno je povezan s temeljnom ljudskom potrebom za smislom, koja je osobito izražena u manjim zajednicama poput Visa i Janjine, gdje su međuljudski odnosi intenzivniji, a društvena povezanost ključna za funkcioniranje i opstanak zajednice. Kroz pomaganje drugima, pojedinci ispunjavaju tu potrebu, osjećaju se korisnima i povezanim sa zajednicom, što pozitivno utječe na njihovo mentalno zdravlje i opću dobrobit.

Načelo vodstva služenjem, koje zagovara holistički pristup radu je u suprotnosti s tradicionalnim hijerarhijskim modelima vođenja koji pojedince promatraju prvenstveno kroz prizmu zadataka i uloga koje obavljaju. Umjesto toga, vodstvo služenjem naglašava važnost svakog pojedinca kao cjelovite osobe s vlastitim emocijama, talentima i potrebama. U malim udaljenim zajednicama, gdje su društvene veze snažne, ovakav pristup omogućuje dublju razinu međusobnog razumijevanja i suradnje, često ostvarenih putem različitih dobrovoljnih aktivnosti kojima članovi zajednice nastoje pomoći jedni drugima.

4.3. Poticanje osjećaja zajedništva

Neki autori navode žal zbog gubitka zajedništva u modernom društvu, nazivajući ga "izgubljenim znanjem ovoga doba" (Greenleaf, 1970). Vođenje putem služenja nastoji obnoviti taj osjećaj pripadnosti potičući vođe da razvijaju jake, povezane veze među svojim sljedbenicima. Za razliku od hijerarhijskih institucija koje često djeluju s nefleksibilnim strukturama, vođenje kroz služenje zamišlja zajednice kao dinamična tijela u kojima pojedinci imaju uzajamnu odgovornost prema drugim članovima zajednice.

Kao najčešći razlozi za pomaganje kada su u pitanju društvene koristi koje pojedinci ostvaruju tijekom pomaganja, navođeni su društveni kapital i društvene veze.

Društveni kapital smatra se "ljepilom koje drži zajednice na okupu". Nije neobično da je društveni kapital izrazito bitan u malim udaljenim zajednicama kao što su Vis i Janjina. Članovi ovih zajednica orijentirani su jedni prema drugima te pomažu jedni drugima kako su to radili njihovi preci godinama prije. To je postalo dio njihovih kultura. Tako oni povećavaju socijalni kapital zajednice i njezinih članova. S druge strane, jako izražena prisutnost društvenog kapitala u ovim područjima koja je rezultat načina života u prošlosti je danas i razlog za pomaganje. U obje zajednice je prisutna visoka razina društvenog kapitala što pokazuje jake veze među članovima zajednice te ima važnu ulogu u njihovim životima.

4.4. Dijeljenje moći u donošenju odluka

Jedna od ključnih značajki vođenja kroz služenje jest naglasak na decentraliziranom donošenju odluka. Učinkoviti vođe usmjereni na služenje ne nastoje zadržati moć za sebe, već nastoje osnažiti druge stvaranjem okruženja koje će biti uključivo. Takav pristup omogućuje zajednici da aktivno sudjeluje u procesima odlučivanja, čime se osigurava da odluke odražavaju stvarne potrebe i prioritete članova zajednice. Osim toga, uključivanje šire zajednice u odlučivanje pridonosi jačanju međusobnog povjerenja što je ključni element za povećanje društvenog kapitala.

Iako u analiziranim zajednicama ovo načelo vođenja služenjem nije izrazito razvijeno, posebno među formalnim vođama, ono ipak dolazi do izražaja u određenim situacijama koje zahtijevaju širu angažiranost zajednice. Takve su situacije često vezane uz projekte od zajedničkog interesa, poput očuvanja lokalnih resursa, organizacije društvenih događanja i različitih volonterskih inicijativa usmjerenih na pomaganje onim članovima zajednice kojima je ta pomoć najpotrebnija. Međutim, rezultati istraživanja u obje zajednice pokazuju kako postoji prostor za napredak u smislu veće participacije stanovništva u procesu donošenja odluka. Veće dijeljenje moći unutar zajednice bi moglo doprinijeti osjećaju uključenosti i zajedničke odgovornosti, što bi pozitivno utjecalo na razvoj i stabilnost ovih sredina.

5. DISKUSIJA

Vođenje kroz služenje započinje kada vođa preuzme ulogu sluge u interakcijama sa sljedbenicima. Autentično i legitimno vodstvo ne proizlazi iz autoriteta ili vlastitih interesa, već iz temeljne predanosti pomaganju drugima i ta "jednostavna činjenica je ključ veličine vođe" (Greenleaf, 1970). U malim udaljenim zajednicama poput Visa i Janjine, gdje inicijative pomaganja drugima osiguravaju osnovne usluge koje često nedostaju u tim područjima, ovo načelo je od presudne važnosti da bi se omogućio normalan život. Članovi zajednice daju prednost pomaganju i služenju drugima te potiču ostale da posvete svoje vrijeme i vještine kako bi se ostvarila dobrobit zajednice. Na ovaj način, a vođeni prije svega ljubavlju i altruizmom prema zajednici i njezinim članovima, oni potiču kulturu međusobne podrške osiguravajući da se zadovolje ključne potrebe koje nedostaju.

Pomaganje drugima u ovim zajednicama nije samo izraz empatije i solidarnosti, već i važan mehanizam osobnog razvoja. Članovi zajednice kroz svoje angažmane usmjerene na pomaganje drugima, ne samo da doprinose boljitku ostalih članova zajednice, nego i pronalaze dublji osjećaj svrhe i smisla u svakodnevnom životu. Ovakav način ponašanja potiče dugoročnu održivost zajednice jer osnaženi pojedinci stvaraju pozitivne promjene koje se prenose na cijelu zajednicu. Ovaj fenomen ukazuje na to da vodstvo služenjem može igrati ključnu ulogu u oblikovanju zdravijih i otpornijih zajednica. Kada se pojedinci osjećaju cijenjenima i korisnima te kada pronalaze smisao u svom djelovanju, veća je vjerojatnost da će se dugoročno angažirati u radu zajednice, stvarajući pozitivan ciklus solidarnosti i povjerenja s drugim članovima. Time se ne samo poboljšava kvaliteta života unutar zajednice, već se i jača njezina otpornost na vanjske izazove.

Bez obzira na bolju prometnu povezanost u odnosu na prije, Vis i Janjina se i dalje smatraju udaljenim mjestima koje karakteriziraju izoliranost i usamljenost, posebice tijekom zimskih mjeseci. Upravo zbog toga, bilo je očekivano da će društvene veze koje se stječu putem pomaganja biti jako prisutne u ovim zajednicama. Sudionici istraživanja su isticali da se osjećaju sigurno i zaštićeno u zajednici te da znaju da se mogu osloniti jedni na druge kada je to potrebno. U malim udaljenim zajednicama, gdje su društvene veze ključne za opstanak i dobrobit, jačanje osjećaja zajedništva kroz inicijative pomaganja članova zajednice jednih drugima je od presudne važnosti. Bilo da se radi o

organiziranju amaterskog kazališta ili vođenja plesne škole u Visu ili da se radi o organiziranom pomaganju starijim osobama i prikupljanju sredstava za preventivne zdravstvene preglede u Janjini, članovi ovih zajednica koji su usmjereni na služenje, jačaju društvene veze potičući sudjelovanje i suradnju te ujedno povećavajući njihov društveni kapital.

U kontekstu malih udaljenih zajednica poput Visa i Janjine, zajedničko donošenje odluka igra ključnu ulogu u osiguravanju da lokalne inicijative budu prilagođene specifičnim potrebama zajednice. Uključivanjem pojedinaca u procese odlučivanja, vođe usmjerene na služenje razvijaju osjećaj vlasništva i odgovornosti među njima, što može pozitivno utjecati na njihovu motivaciju i angažman. Kada članovi zajednice osjećaju da imaju glas u odlučivanju, veća je vjerojatnost da će aktivno sudjelovati u provedbi projekata te pridonositi njihovom ostvarenju. Dijeljenje moći ne samo da jača povjerenje između vođa i zajednice, već i doprinosi otpornosti zajednice u suočavanju s izazovima. Stvaranjem participativnih okruženja, vođe omogućuju otvoreniju i inkluzivniju kulturu odlučivanja koja može potaknuti inovativna rješenja za probleme s kojima se zajednica suočava te osigurati njezinu dugoročnu održivost.

6. ZAKLJUČAK

Vođenje putem služenja filozofija je vodstva koja se temelji na služenju drugima, holističkom pristupu dobrobiti, izgradnji zajednice i zajedničkom donošenju odluka. Ovaj model vodstva naglasak stavlja na potrebe drugih, stvarajući okruženje koje potiče osobni i zajednički razvoj. Vodstvo služenjem je posebno značajno u malim udaljenim zajednicama, poput Visa i Janjine, gdje je fokus na potrebama članova ključan za održavanje društvene kohezije i rješavanje lokalnih problema. Stanovnici ovih zajednica se suočavaju s brojnim izazovima, kao što su ograničen pristup određenim robama i uslugama te iseljavanje stanovništva. U takvim okolnostima, vođenje kroz služenje postaje važan alat za osnaživanje zajednice i poticanje sudjelovanja u kolektivnim projektima koji odgovaraju na specifične potrebe članova zajednice te često zadovoljavaju potrebe koje nedostaju.

Osnovni princip vođenja služenjem je stavljanje drugih ispred osobnih interesa, što doprinosi jačanju međusobnog povjerenja i izgradnji otpornosti zajednice na vanjske utjecaje. Osnaživanjem pojedinaca i poticanjem participativnog donošenja odluka, ovaj model doprinosi dugoročnom održivom razvoju, smanjujući ovisnost o vanjskim resursima i potičući samoodrživost te je to upravo ono što su stanovnici ovih dviju malih zajednica kroz povijest nesvjesno i razvili. Osim što doprinosi očuvanju i razvoju zajednice, vođenje putem služenja ima pozitivan učinak na pojedince unutar zajednice. Osobe koje primjenjuju ovaj model vodstva karakterizira empatija, aktivno slušanje i preuzimanje odgovornosti. Njihov cilj nije samo osigurati uspjeh zajednice, već i podržati osobni razvoj svakog pojedinca unutar nje. Ovaj pristup doprinosi stvaranju zdravijih međuljudskih odnosa, prije svega kroz izgradnju povjerenja, što *dugoročno povećava stabilnost i održivost zajednice*. U malim udaljenim zajednicama poput Visa i Janjine, gdje tradicionalni oblici vodstva često nisu dovoljni kako bi se zadovoljile specifične potrebe ovih područja, vođenje kroz služenje pokazuje se kao učinkovit model. Ono omogućuje prilagodbu promjenama, jačanje međusobne podrške i zajedničko rješavanje problema.

Vođenje putem služenja nije samo filozofija vodstva, već i praktičan alat koji može poslužiti za izgradnju jačih i otpornijih zajednica. Njegova primjena u malim zajednicama poput Visa i Janjine značajno unaprjeđuje kvalitetu života stanovnika ovih zajednica, potiče ih na aktivno sudjelovanje u očuvanju i razvoju zajednice te dugoročno osigurava održivost zajednice kroz pomaganje i međusobnu podršku.

LITERATURA

- Benson, S. A., Peprah, W. K., (2021). *The Concept of Servant Leadership in Contemporary Business Practices: A Literature Review*, International Journal of Economics, Commerce and Management, ISSN 2348 0386 Vol. IX, Issue 8
- Boone, Larry W. (2023): *Servant Leadership and Ten Supporting Attitudes*, Journal of Vincentian Social Action: Vol. 7: Iss. 1, Article 5.
- Brennan, M. A. (2007): *Placing Volunteers at the Center of Community Development*, pp. 5-14; in: R. Dale Safrit, (Ed.D). The International Journal of Volunteer Administration, "Volunteerism and Community Development", Volume XXIV, Number 4
- Brewer, C., (2010). *Servant Leadership: A Review of Literature*, Online Journal of Workforce Education and Development Volume IV, Issue 2
- Bridger, J. C., & Luloff, A. E. (1999): *Toward an interactional approach to sustainable community development*, Journal of rural studies, 15(4), 377-387.
- Canavesi, A., Minelli, E., (2022) *Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis*, Employee Responsibilities and Rights Journal, 34:267–289 <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Ciesielska, M., Boström, K. W. and Öhlander, M. (2018). *Observation Methods*, Chapter 2, pp. 33-52., in Ciesielska, M. and Jemielniak, D. (eds.), Qualitative Methodologies in Organization Studies, Palgrave
- Einolf C., Prouteau L., Nezhina T., Ibrayeva A. (2017). *Informal, Unorganized Volunteering*, pp 223-241. In: Smith, D. H., Stebbins, R. A. and Grotz, J. (Eds.) The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations. Palgrave Macmillan, London
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., Lidene, R.C., (2019). *Servant Leadership: A systematic review and call for future research*, The Leadership Quarterly; 111–132, Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gieling, J. and Haartsen, T. (2017): *Liveable Villages: The Relationship between Volunteering and Liveability in the Perceptions of Rural Residents*, Sociologia Ruralis, Vol 57, Number S1, pp. 576-596; DOI: 10.1111/soru.12151
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant-leader*. (D. M. Frick & L. C. Spears, Eds.). Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Greenleaf Center for Servant Leadership
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Hrvatski zavod za statistiku <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270> , pristupljeno siječanj 2024.
- Lebrón, A. (2013): *What is Culture?*, Merit Research Journal of Education and Review Vol. 1(6) pp. 126-132
- Lévi-Strauss, C. (1962). *Structural Anthropology*. Basic Books.
- Luloff, A. E., & Swanson, L. E. (1995): *Community agency and disaffection: Enhancing collective resources*. Investing in people: The human capital needs of rural America, 351-372
- Mtika, M. M. and Kistler, M., (2017): *Contiguous community development*, Journal of Rural Studies 51, pp. 83-92
- Narodne novine, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_12_116_2287.html , pristupljeno 10. svibnja 2025.
- Putnam, R. D., (2000): *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New York
- Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. and Pološki Vokić, N., (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, MEP, Zagreb
- Yin, R. K., (1993): *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*, Volume 34, Sage Publications
- Urrila, L., Eva, N., (2024). Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders, Journal of Business Research 183; 114858; Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114858>

Servant leadership as a leadership model In the small remote communities

RINO MEDIĆ

ABSTRACT

The history and culture that enrich small remote communities are a source of their wealth, while on the other hand, their isolation brings various challenges in everyday life. This study examines two small remote communities in the Adriatic—Vis and Pelješac.

The rise of globalization has made it difficult to consider any area truly isolated today. However, the concept of isolation should not be viewed solely through the lens of easier physical access to certain goods and services. The isolation that small remote communities in the Adriatic have experienced is still strongly present today and is deeply embedded in their culture and tradition.

To overcome the isolation, they had faced for many years, the inhabitants of these areas were “forced” to cooperate and support one another. As a result, a culture of helping and serving others developed over time, becoming an integral part of life in these communities.

The aim of this study is to show how helping others in two small Adriatic communities is linked to servant leadership and what implications this has for the lives of people in these communities. The methodology used in this study includes focus groups, interviews, and observation.

Keywords: *isolation, small communities, culture, unformal volunteering, servant leadership, social capital.*

