

# Strategija vođenja u tijelima javne uprave

---

**Crnković, Milka**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:810532>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU  
STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE  
STRUČNI STUDIJ JAVNE UPRAVE

MILKA CRNKOVIĆ

DIPLOMSKI RAD

STRATEGIJA VOĐENJA U TIJELIMA JAVNE UPRAVE

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, listopad 2023.

PRAVNI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU  
STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE  
STRUČNI STUDIJ JAVNE UPRAVE

Ime i prezime pristupnika: MILKA CRNKOVIĆ

Tema završnog rada: STRATEGIJA VOĐENJA U TIJELIMA JAVNE UPRAVE

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Dario Čepo

Zagreb, listopad 2023.

Ja, Milka Crnković pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristio/-la drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Milka Crnković, v.r.

## Sadržaj rada

1.	UVOD .....	3
2.	VODSTVO .....	4
<b>2.1.</b>	<b>Definicija vodstva .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2.</b>	<b>Pristupi vodstvu .....</b>	<b>5</b>
2.2.1.	Vodstvo temeljeno na osobinama vođe .....	6
2.2.1.1.	Teorija „velikih ljudi“ .....	6
2.2.1.2.	Situacijski pristup .....	6
2.2.1.3.	Emocionalna inteligencija i vođenje.....	7
2.2.2.	Vodstvo temeljeno na vještinama vođe .....	8
2.2.2.1.	Vještina rješavanja problema.....	9
2.2.2.2.	Vještina socijalne prosudbe .....	10
2.2.2.3.	Znanje.....	11
2.2.3.	Etično vodstvo .....	12
3.	STRATEŠKO VODSTVO .....	14
<b>3.1.</b>	<b>Definicija i opis.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.</b>	<b>Strategija vođenja u tijelima javne uprave .....</b>	<b>16</b>
3.2.1.	Uloga pojedinca.....	18
3.2.2.	Organizacijska kultura.....	19
3.2.3.	Timski rad.....	21
3.2.4.	Učeca organizacija.....	23
3.2.5.	Komunikacija u javnoj upravi .....	25
4.	STUDIJA SLUČAJA – HERB KELLEHER .....	29
5.	ZAKLJUČAK.....	32
6.	LITERATURA.....	33

## **Sažetak rada**

Rad prikazuje različite pristupe vodstvu i značaj koji se pridaje ulozi vođe kao odlučujućem faktoru u poslovanju svake organizacije. Vodstvo je fenomen koji se suočavao s promjenama, oblikovanjem vizija, povezivanjem i poticanjem ljudi na zajedničko djelovanje. U posljednjih dvadesetak godina, s razvojem znanstvene misli na području vodstva, izranja novo promišljanje o tom fenomenu. Ističe se nova strategija temeljena na gospodarskoj etici kao jednom od čimbenika stabilnih gospodarskih i društvenih odnosa bitnih za preživljavanje svjetske zajednice. Postavlja se pitanje o ključnim čimbenicima na koje treba usmjeriti pozornost. Ljudski faktor i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenim sustavima postaju najznačajniji kapital uspješnost svake organizacije. Strategija vođenja u organizacijama javne uprave uvodi slobodnije organizacijske strukture koje ostavljaju više prostora pojedincima za osobno ispunjenje i inicijativu kroz elemente izgradnje organizacijske kulture, timskog rada komunikacije i učeće organizacije. Na kraju rada u studiji slučaja prikazan je jedan od vodećih stratega uspješnog poslovanja. Riječ je o Herbu Kelleheru izvršnom direktoru aviotvrtke Southwest.

**Ključne riječi:** pristupi vodstvu, etično vodstvo, strategija vođenja u javnoj upravi

## **Abstract**

The paper presents different approaches to leadership and the importance attached to the role of a leader as a decisive factor in the operation of every organization. Leadership is a phenomenon that has faced changes, shaping visions, connecting and encouraging people to act together. In the last two decades, with the development of scientific thought in the field of leadership, a new reflection on this phenomenon emerges. A new strategy based on economic ethics is highlighted as one of the factors of stable economic and social relations essential for the survival of the global community. The question arises about the key factors to focus on. The human factor and human resource management in modern systems become the most significant capital for the success of every organization. The leadership strategy in public administration organizations introduces freer organizational structures that leave more space for individuals for personal fulfillment and initiative through elements of building organizational culture, teamwork communication, and learning organization. At the end of the paper, one of the leading strategists of successful business is presented as a case study. This refers to Herb Kelleher, executive director of Southwest Airlines.

**Keywords:** leadership approaches, ethical leadership, leadership strategy in public administration

## 1. UVOD

Vodstvo, kao ljudska aktivnost, postoji od samih početaka razvitka ljudskog roda. Vodstvo se razvijalo, proaktivno je te traži uvijek nove mogućnosti i rješenja u danim povijesnim okolnostima. Koliki se značaj pridaje vodstvu kao ključnom faktoru uspješnosti organizacija, kao i u rješavanju nacionalnih i globalnih pitanja i problema, govori podatak o tisućama knjiga, priručnika, stručnih članaka, seminara i tečajeva.

Lawrence Summers 2001. godine, u govoru koji je tada održao kao predsjednik Sveučilišta Harvard, izjavio je kako „u ovom novom stoljeću ništa neće biti važnije od odgajanja budućih vođa i razvijanja novih ideja“ (cf. Kellerman, 2006: 19). Tom izjavom istaknuo je dvije pretpostavke: da je ljude moguće obrazovati tako da jednoga dana postanu vođe te da je moguće programirati takve obrasce školovanja koji bi razvijali nove ideje.

Takav optimističan način razmišljanja pretvorio je školovanje lidera u unosan biznis. Programi obrazovanja lidera ulaze u sustave visokih obrazovnih ustanova, a smisao je školovati vođe za rad u privatnom i u javnom neprofitnom sektoru. Fokus se stavlja na obrazovanje lidera koji će biti sposobni određivati prioritete, organizirati suradnike, racionalno alocirati raspoložive resurse, rješavati složene organizacijske odnose te konačno donositi ispravne, racionalne i optimalne odluke u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Ray Williams osnivač i predsjednik *Ray Williams Associates*, kanadske kompanije za edukaciju lidera ističe da većina programa, bilo da je riječ o sveučilišnoj razini, edukacijama, tečajevima ili treninzima, „ne uspijeva izgraditi istinske lidere“ (Williams, 2019: 2).

Učestali skandali u svijetu počevši od poslovnog sektora, neprofitnih organizacija kao i različitih kriza koje potresaju svijet u političkom, društvenom, kulturnom, religijskom životu ukazuju na činjenicu da se povjerenje u nacionalne i svjetske lidere spustila na nisku razinu s tendencijom pada koji se nastavlja. Tome u prilog ide i mnoštvo provedenih anketa i istraživanja. Jedna od njih je i izrada *Nacionalnog indeksa liderstva*, koju je proveo Centar za javno liderstvo *Harvard Kenenedy School*, 2012. godine. Radi se o istraživanju mišljenja javnosti o različitim sektorima američkog života. Rezultati su pokazali poražavajuće podatke. Naime 77 posto anketiranih u SAD-u ispodprosječno su ocijenili liderstvo u kontekstu povjerenja. *Wall Street* i *Kongres* prema anketi su sektori kojima Amerikanci najmanje vjeruju. Mnogi autori ističu da

ključ ovoga neuspjeha ne leži u njihovom znanju, iskustvu, obrazovanju, vještinama i kompetenciji već da je povezan s njihovom osobnošću, egoizmom odnosno prejakim egom i emocionalnom inteligencijom. Svjesni da čine nepravdu ipak je čine. Zašto? Havard (Havard, 2013:16) tvrdi da je u pitanju nedostatak klasičnih ljudskih vrlina: velikodušnosti, poniznosti, razboritosti, hrabrosti, vladanja sobom i pravednosti.

Odrzom postojećeg stanja u svijetu i različitih kriza koje se ciklički ponavljaju, posljednjih godina sve više se ističe nova strategija temeljena na gospodarskoj etici kao jednom od čimbenika stabilnih gospodarskih i društvenih odnosa bitnih za preživljavanje svjetske zajednice. Peter F. Drucker (Nelson, 2007: 3) ističe kako je „neophodno uvoditi slobodnije i humanije organizacijske strukture koje ostavljaju više prostora pojedincima za osobno ispunjenje, angažman i inicijativu“.

U svojim promišljanjima Tipurić ističe da se „ni strategija ni vodstvo ne mogu razumjeti bez filozofskog pristupa i pluralističkog postmodernističkog diskursa“ (Krajnović, 2021: 1). Svijetlu stranu strateškog vodstva vidi kao jedno od najvažnijih sredstava u sprečavanju moralnog posruća organizacija i pokretača u stvaranju i širenju plemenitih ljudskih vrijednosti.

## **2. VODSTVO**

### **2.1. Definicija vodstva**

Vodstvo dolazi od grčke riječi „*hegomaí*“ što u prijevodu znači ići na čelu ispred svih, voditi, usmjeravati, određivati smjer kretanja. Istovremeno vodstvo označava isti put kretanja vođe i svih koji ga slijede prema određenom cilju. Nelson Mandela je rekao da je „vođa ... poput pastira. Ostaje iza stada, dopuštajući da najspretnije ovce idu naprijed, a druge ih slijede, ne shvaćajući da su sve zajedno usmjerene odostraga“ (cf. Buble, 2006: 310).

Ljudi mogu pripadati različitim skupinama, povezuju ih zajednički interesi i potrebe, međusobno se integriraju kako bi odredili prioritete i ostvarili zacrtane ciljeve. Svatko od nas ima iskustvo pripadnosti određenim skupinama u kojima smo bili vođe ili smo bili vođeni. Pitanja poput: kako se damo voditi, kako reagiramo na ljude koji su na vodećim pozicijama, kako mogu utjecati na stil vođenja odgovornih, kao lideri kakve odnose gradimo prema ljudima koje vodimo, samo su neka od pitanja u istraživanju teoretičara koji se bave proučavanjem vodstva i njegovog utjecaja na zbivanja u suvremenom svijetu.



Istraživanja učinjena na temelju kvantitativnih i kvalitativnih metoda pokazala su složenost i višedimenzionalnost vodstva kao procesa. Nastale su mnoge klasifikacije. Prema Bassu, vodstvo predstavlja proces u kojem vođa koordinira svim aktivnostima koje vode do promjena i realizacije zacrtanih planova. Neki teoretičari vodstvo poistovjećuju sa urođenim osobinama vođe (Bass, u Northouse, 2010: 2). Stogdill pak ističe da se vođe odlikuju vještinama koje se mogu sticati kroz programe obrazovanja.

U posljednjih dvadesetak godina, s razvojem znanstvene misli na području vodstva, izranja novo promišljanje o tom fenomenu. Eksponencijalno raste interes za proučavanje etičkog vodstva. Savjetnici mnogih organizacija uočavaju značaj ljudi i njihovog potencijala. Govore o vodstvu i poduzetništvu kao o svetosti, pritom misleći na stav prema ljudima, njihovo propitkivanje, znatiželju, ljudima koji jedni drugima vjeruju i poštuju se (Grün, 2006: 9). Naime, dok je tradicionalna ontološka teorija o vodstvu primarno istraživala i izučavala značaj vođe, zadnjih dvadesetak godina, u kontekstu društvenih i organizacijskih promjena, fokus se stavlja na sljedbenike. Sve više se uočava uloga pojedinca, što je potvrdilo i istraživanje iz 2002. godine koje je provedeno u zemljama OECD-a. Istaknuta je potreba napuštanja starih obrazaca poslovanja utemeljena na hijerarhijskom odnosu i krutim pravilima te pristupanja novom načinu upravljanja. Važnost pojedincu pridaje se kroz strateško planiranje i programe koji su usmjereni na upoznavanje osobnih i kreativnih mogućnosti, originalnih ideja i sposobnosti (Marčetić, 2007: 172-173).

Posljedica ubranog razvoja društva i tehnologije dovodi do globalizacije svijeta u kojem rastu složenosti kolektiva koje zahtijevaju zajedničke akcije, potrebu za organiziranjem, standardizacijom ponašanja i vodstvom. Nužno je ojačati vezu pojedinaca s kolektivom, potaknuti njihovu predanost i motiviranost u obavljanju radnih zadataka i stvoriti pozitivnu organizacijsku klimu. U tome je uloga vodstva nenadomjestiva (Tipurić, 2020: 6-7).

## **2.2. Pristupi vodstvu**

Od početka 20. stoljeća, kroz brojna istraživanja i teorijska promišljanja, razvijali su se brojni pristupi vodstvu. U traženju najboljih rješenja i odgovora na razvoj organizacija i društva u cjelini, vodstvo je predstavljalo fenomen koji se suočavao s promjenama, oblikovanjem vizija, povezivanjem i poticanjem ljudi na zajedničko djelovanje. U shvaćanju vodstva važno je prepoznati relaciju vođa, sljedbenik i zadatak. Ovisno o usredotočenosti možemo ih podijeliti

na: (1) vodstvo temeljeno na osobinama vođe (2) vodstvo temeljeno na vještinama vođe (3) etično vodstvo (vodstvo temeljeno na vrlinama) i (4) strateško vodstvo.

## 2.2.1. Vodstvo temeljeno na osobinama vođe

### 2.2.1.1. Teorija „velikih ljudi“

Ova teorija s početka prošlog stoljeća vodstvo promatra iz perspektive vođe, osobina s kojima se rađa i koje ga čine drugačijim od ostalih članova skupine. Naglasak je stavljen na posebne karakteristike, kvalitete i osobnosti lidera koje ih razlikuju od „običnih“ ljudi. Vođe visoke moralnosti kao što su Gandhi, Martin Luther King, Mandela, Robert Schuman i drugi uživaju veliko povjerenje svojih sljedbenika koji u njima vide velike uzore i nastoje ih slijediti. Prema Northouseu, najvažnije osobine i odlike kojima se vođe ističu prije svega odnose se na inteligenciju, pripravnost u djelovanju, uvid, odgovornost, samopouzdanje koje se odnosi na sigurnost u sebe i snažno uvjerenje da mogu realizirati ciljeve te odlučnost, poštenje i društvenost (Northouse, 2010: 16).

Srića ističe da „lideri se i rađaju i stvaraju“. Efikasnost lidera ovisi o tri komponente znanju, vještinama i osobnosti (Srića, u Lučić i Cimeša, 2008: 2). Znanje i vještine svladavamo kroz programe učenja i obrazovanja, dok je osobnost komponenta koju dobivamo rođenjem odgojem i rastom u određenom okruženju.

### 2.2.1.2. Situacijski pristup

Međutim, pristup vodstvu zasnovan na urođenim osobinama, osporen je sredinom 20. stoljeća od strane teoretičara koji su došli do saznanja kako lider u jednoj ne mora biti i lider u nekoj drugoj situaciji. U tom smislu možemo istaknuti istraživanja Stogdilla (Stogdill, u Northouse, 2010: 15-16) koji vodstvo dovodi u odnos unutar određene socijalne situacije. Vodstvo nije moguće razumjeti bez da se sagledaju uvjeti i obilježja situacija koje prema njemu određuju efikasnost vodstva. Strukture zadataka zahtijevaju različite pristupe u rješavanju, što dovodi u pitanje postojanja idealnog i svugdje prihvatljivog stila vodstva. Vodstvo je ovisno o nizu faktora kao što su obilježja i ponašanja sljedbenika, raspoloživih resursa i dr. „Uspješnost vodstva je neupitno situacijski određena“ (Tipurić, 2020: 19). Ako se kao racionalni okvir prihvati kriterij efikasnosti može se zaključiti kako vodstvo u ostvarivanju efikasnih ishoda treba kontinuirano usklađivati sa zahtjevima okoline i danim situacijama.

Iako je vrijednost urođenih osobina zadržala značaj u daljnjem istraživačkom radu, nova perspektiva izučavanja vodstva težište stavlja na interakciju vođe i sljedbenika. Prilagodba, kako ističe Stogdill, postaje jedan od ključnih faktora uspješnosti suvremenih organizacija, a ličnost i socijalna situacija odrednice vodstva, drugim riječima, obilježja vođe dio su vodstva (Stogdill, u Northouse, 2010: 17). Samospoznaja, samopoštovanje, visok stupanj entuzijazma, odlučnosti i ustrajnosti u realizaciji planiranih ciljeva, osjećaj za međuljudske odnose i integritet samo su neke od sposobnosti i vještina lidera (Denhart, u Marčetić, 2007: 239). Empirijska istraživanja koja potvrđuju navedene osobine vođa kao relevantne za uspjeh svake organizacije upućuju na mogućnost korištenja i različitih metoda prilikom odabira lidera. Danas je uobičajeno da organizacije primjenjuju različita sredstva za mjerenje ličnosti (npr. upitnik za mjerenje potencijala za vodstvo) kako bi se prepoznali pojedinci koji se najbolje uklapaju u njihov ustroj (Northouse, 2010: 24). Vrlo je važno odabrati najadekvatnijeg vođu koji će znati motivirati i upravljati ljudskim potencijalima (Bahtijarević-Šiber, u Marčetić, 2007: 239).

### *2.2.1.3. Emocionalna inteligencija i vođenje*

Emocionalna inteligencija je pojam koji se u znanosti pojavljuje početkom devedesetih godina 20. stoljeća, a otkriva u emocijama veliku pokretačku snagu u svakoj ljudskoj aktivnosti. Istraživanja su pokazala da je vođenje emotivan proces i da vođe koje su osjetljiviji na vlastite emocije imaju snažniji utjecaj na sljedbenike. Kako se nositi s frustracijama, kontrolirati loša raspoloženja, odnos i interakcije s drugima, puno je više u kompetenciji emocionalne inteligencije nego kognitivnih sposobnosti. Dosadašnji pristup isključivao je emocije u poslu jer sprečavaju racionalno razmišljanje i onemogućuju donošenje najučinkovitijih odluka. Međutim velik broj provedenih studija pokazao je da odlučujući utjecaj na uspješnost pojedinca nema kognitivna inteligencija – prema Sternbergu svega dvadesetak posto, dok se ostatak uspjeha pripisuje drugim čimbenicima, npr. emocionalnoj kompetenciji. (Ilić, 2008: 582)

McClelland je iznio dokaze o važnosti emocionalne inteligencije njezinog utjecaja u poslovnom uspjehu. Ispitivanje je proveo na većem uzorku i došao do saznanja da većina onih koji su na testovima klasične inteligencije postigli izvanredne rezultate, kasnije u životu nisu ostvarili značajne uspjehe. Dokazano je da o kapacitetu kognitivnih sposobnosti ovisi uspjeh provođenja operacija manje ili veće složenosti, ali pitanje da li pojedinac ima potencijala da postane izvanredan u svom poslu, da može upravljati sobom, da može motivirati i da bude motiviran ulazi u domenu „mekih varijabli“ (Ilić, 2008: 578).

Punu afirmaciju u javnosti emocionalna inteligencija doživjela je 1995. objavom knjige autora D. Golemana „*Emocionalna Inteligencija – zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*“. Goleman ističe da se emocionalna inteligencija sastoji od skupa osobnih i socijalnih sposobnosti. U osobne sposobnosti ubrajaju se samosvijest, samopouzdanje, samoregulacija, savjesnost i motivacija, dok socijalne sposobnosti uključuju empatiju, socijalne vještine, komunikaciju i upravljanje sukobom (cf. u Northouse, 2010: 24). Međutim, naglašava dalje da nije dovoljno imati samo emocionalnu inteligenciju kao garant uspjeha u poslu. U osnovi ona predstavlja platformu za razvoj emocionalnih kompetencija, svladavanje kojih dovodi do izvanrednih rezultata (Goleman, 2000: 28).

Humanistički pristup upravljanju organizacijama uključuje cjelovito promišljanje o čovjeku, naročito o njegovoj emocionalnoj inteligenciji. U tome osobito pomaže psihologija koja samospoznaju ističe kao bitni faktor za razvoj svakog pojedinca. Pristup tome je interdisciplinaran; osim psihologije značajan doprinos izučavanju ovom pristupu daju sociologija i antropologija. Uvidom u vlastite vrijednosti i mane, samospoznajom vođa razvija sposobnost upravljanja vlastitim ponašanjem. Da bi smo mogli upravljati drugima najprije moramo naučiti upravljati sobom i razumjeti vlastite emocije koje mogu biti ogroman potencijal, pokretač kreativnosti i istraživačkog duha. Na taj način upoznajemo druge prihvaćajući ih onakvima kakvi uistinu jesu (Marčetić, 2007: 148-149). Brajša ističe da mnogi menadžeri propadaju jer se nikada nisu suočili sa sobom, svojom osobnošću, svojom pozitivnom i negativnom stranom. Samospoznaja se ne može naučiti čitanjem već sagledavanjem i promišljanjem o vlastitim iskustvima (Brajša, 2010: 161-163). „Osobna vizija dolazi iznutra, a označuje se kao dimenzija samospoznaje“ (Denhard i drugi u, Marčetić, 2007: 149). Upoznajući vlastite snage, sposobnosti, slabosti, mane i ograničenja vođa postaje svjestan kako ga drugi doživljavaju. To predstavlja realnu osnovu za uvid u vlastite vrijednosti, olakšava donošenje odluka u konfliktnim situacijama, razvija se otvorena komunikacija i povjerenje među ljudima. Organizacija postaje sredstvo samoaktualizacije (Northouse, 2010:23).

### 2.2.2. Vodstvo temeljeno na vještinama vođe

Pristup vodstvu utemeljen na vještinama ističe sposobnosti vođe kao one koje se mogu učiti i usavršavati. Katz ističe (Northouse, 2010:23) tri osnovne vještine:

- a) tehničke ili operativne vještine važne za funkcioniranje na srednjim i nižim razinama upravljanja

- b) međuljudske vještine važne na svim razinama upravljanja – to su znanje i sposobnost rada s ljudima, biti osjetljiv na njihove potrebe i uzimati njihova razmišljanja i stavove u procesu odlučivanja
- c) vještina apstraktnog mišljenja i rada s idejama kao ključne vještine najviših razina. One oblikuju vizije i donose strateške planove organizacije.

Munford i suradnici osmislili su model vodstva utemeljenog na sljedećim vještinama: vještini rješavanja problema, vještini socijalne prosudbe i znanja (Northouse, 2010: 41-43).

### *2.2.2.1. Vještina rješavanja problema*

Vještina rješavanja problema uz inteligenciju uključuje i kreativnu sposobnost. Ta sposobnost se očituje u definiranju i razumijevanju problema, prikupljanju podataka te kreiranju planova za njihove pozitivne ishode (Northouse, 2010: 45). Za većinu organizacija danas u svijetu sposobnost rješavanja problema gotovo predstavlja i vrijednost same organizacije. Problemi s kojima se organizacije neprestano suočavaju pokazuju potrebu jedinstvenog misaonog procesa, kritičko razmišljanje i snalažljivost. Proces globalizacije koji se događa na ekonomskom, političkom i društvenom nivou postaje sve složeniji i zahtijeva međunarodnu suradnju na svim razinama. Za rješavanje mnogih unutardržavnih problema potrebna je međunarodna suradnja i vodstvo koje će znati kreirati i koordinirati kako nacionalne teko i međunarodne politike (Marčetić, 2007: 237).

Denhardt ističe da je kreativnost jedna od najvažnijih osobina i organizacijskih resursa koja se mora podržavati. Ona provocira znatiželju, zainteresiranost za posao te osobni smisao za promjene (Marčetić, 2027:147). Vještina rješavanja problema i ostvarenje organizacijskih ciljeva zahtijeva strateški pristup. Marčetić navodi tri razine koje su od vitalne važnosti za svaku organizaciju:

- a) Razina na kojoj se kreira politika organizacije i planiraju njeni ciljevi,
- b) Razina na kojoj se planiraju sredstva za ostvarenje ciljeva organizacije, što također zahtijeva kreativne vještine kako bi se znali odrediti prioriteti,
- c) Operativna razina na kojoj se svakodnevno provode odluke i planovi doneseni na vrhu.

Razina na kojoj se kreira politika organizacije i planiraju njeni ciljevi spada u domenu strateških vođa koji posjeduju jasnu viziju o njenoj budućnosti, odnosno koji umiju povezati strategiju i organizacijsku aktivnost na operativnoj razini i time postići ishod koji obećava adaptaciju i

opstanak u dugom roku (Tipurić, 2020: 129). Svjetski poznati proizvođač dječjih igračaka LEGO može poslužiti kao dobar primjer organizacije koja u trenutku velike poslovne krize, mijenja strategiju i uspijeva se adaptirati novim promjenama i vratiti i na svjetsku pozornicu. Naime, zbog rastuće uporabe interneta, LEGO se ne snalazi i nema ideju kako riješiti problem opstanka. Odlučujući potez bio je promjena na vrhu 2004. i dolazak novog vođe koji uvodi novu poslovnu politiku usredotočenu na tri strateška imperativa: „vraćanje temeljnih vrijednosti poduzeća, bolje kontroliranje operativne složenosti i rast putem inovacija koje su temeljene na brendu“ (Tipurić, 2020: 129). Nov pristup u rješavanju problema osnažio je organizaciju, ojačao tržište a zaposlenicima učvrstio povjerenje i predanost poslu.

Iz primjer može se zaključiti kako je u rješavanju problema važno promišljati o budućnosti uzimajući u obzir sve prošle uspjehe i neuspjehe, odvojiti važno od nevažnoga, pristupiti rješavanju kriznih situacija na svim razinama i time stvoriti strategiju koja može odgovoriti na izazove u današnjem svijetu.

#### 2.2.2.2. *Vještina socijalne prosudbe*

Vještina socijalne prosudbe od vođe zahtijeva veliko poznavanje ljudi, situacija i društvenih zbivanja u kojima organizacija egzistira. On mora promišljati o svakom pojedincu, o njegovim sposobnostima kao kapitalu koji može koristiti za napredak organizacije, a time i šire zajednice. Ne radi se o tome da se ljude iskorištava, da se neuspjesi kažnjavaju, već da ih se potakne na kreativnost, suradnju i povjerenje. Takav pristup podrazumijeva dijalog i empatiju.

Kao primjer može poslužiti iskustvo američkog inženjera Hala Sperlicha kome je šef tvornice automobila Chrysler, omogućio da svoj izum provede u djelo. Prije toga Sperlich je bezuspješno deset godina pokušavao progurati svoj izum kod konkurentske firme. U Chrysleru je postao glavni planer proizvodnje. Zajedno s inženjerima izumio je „K-Car“ novi segment monovolumenskog automobila koji je postao tržišna senzacija. Firmi koja je bila pred bankrotom porasle su cijene dionica i ona dobiva posve novu perspektivu na svjetskom tržištu. Uvažavanje ljudske kreativnosti i potencijala donijelo je firmi više profita nego sve dotadašnje strategije usmjerene na oprez i točan izračun. (Grün, 2006: 71)

Potreba za neprestanom kontrolom ograničava povjerenje između lidera i suradnika te onemogućava uspješnost i razvoj organizacije. „Povjerenje postavlja visoke zahtjeve za osobnost voditelja“ (Brajša, 2010: 163). Vještina socijalne prosudbe zahtijeva prilagodljivost vođe u odnosu na druge te svijest da drugi mogu imati drugačije stavove i ideje kako riješiti

određeni problem. Potrebno je iznijeti sve alternative kako bi se našlo najprikladnije rješenje (Northouse, 2010: 42-48). „Vještine socijalne prosudbe su vještine rada s ljudima koje su potrebne kao poticaj za promjenama u organizaciji“ (Northouse, 2010: 47).

#### 2.2.2.3. *Znanje*

Kada se govori o znanju prvo na što se pomisli su diplome stečene na visokoobrazovnim ustanovama. U prošlosti direktori nisu smatrali da nakon završenog školovanja trebaju još učiti, već su se smatrali stručnjacima koji donose odluke o odlučujućim pitanjima organizacije. Danas sve više lideri postaju svjesni potrebe kontinuiranog učenja i stjecanja znanja kroz svakodnevno iskustvo.

Senge ističe: „Potrebno je iskoristiti prigode u svakodnevnome iskustvu ljudi kako bi unaprijedili njihove sposobnosti – to je u stvari suština učenja“ (Senge, 2009: 4). Dalje naglašava da integracija učenja i rada u konačnici zahtijeva otvaranje pojedinca i njegove psihe, izgrađuje stavove i učvršćuje uvjerenja. Lideri se svakodnevno moraju pitati o vrijednostima koje zastupaju, o vremenu kojim upravljaju, na koga se mogu osloniti, kako se nose s teškim pitanjima, za koje rezultate su odgovorni te o važnosti primjene timskog rada.

Učenje pretpostavlja činjenicu da nemamo odgovore na sva pitanja i zbog toga je vrlo važno izbjeći osjećaj ugroženosti kad se unutar tima raspravlja o njihovoj složenosti i pokušava naći optimalno rješenje. Bill O'Brien, višegodišnji predsjednik uprave Hanover Insurancea, jedne od vodećih kompanija u industriji osiguranja, govoreći o svom iskustvu ističe da osnovna kvaliteta lidera leži u neprekidnom odricanju najdražih osobnih mentalnih modela, odnosno spremnosti napuštanja načina razmišljanja i stavova koji su u prošlosti bili učinkoviti.

Vodeće osoblje u privatnoj organizaciji čiji razvoj je isključivo usmjeren na podizanju konkurentnosti organizacije razlikuje se od vodećeg osoblja u upravnim organizacijama čija efikasnost se najviše odražava u podizanju sposobnosti upravljanja promjenama u organizaciji i izvan nje (Marčetić, 2007:236). Ako želi biti uspješan, vodeći kadar, osim što mora usvajati stručna znanja, mora posjedovati socijalne i psihološke vještine kao i način razmišljanja koje se može poboljšati. Northouse ljude s takvim sposobnostima naziva stručnjacima (Northouse, 2010:48).

### 2.2.3. Etično vodstvo

Zakon djeluje izvanjski. Pomaže nam razumjeti što je dobro, a što zlo. Njemački filozof Robert Spaemann ističe „ Istinski je slobodan samo onaj tko zlo ne odbacuje zato što je ono zabranjeno, nego zato što je zlo“(Havard, 2013: 154). Danas se u svijetu sve više govori i piše o etici i etičnom pravilima ponašanja i etičnim zakonima kojima se nastoje riješiti mnoga pitanja međuljudskih odnosa kako u poslovnom tako i u svakom drugom segment ljudskog života. Međutim, kada govorimo o etici potrebno je imati na umu: postojanje etike koja je zasnovana na pravilima (dužnostima) i etike koja je utemeljena na vrlinama. Prva se temelji na zakonu koji ističe da je neko ponašanje ispravno ako je u suglasnosti s pravilom, odnosno neispravno ako je u suprotnosti s pravnom normom. Etika vrlina ne negira potrebu zakona, ali ustrajava na tome da zakonske norme ne mogu biti temelj etici. Međutim ako etički kodeks ne služi kao poticaj za jačanje vrlina, on postaje fasada i u konačnici ruši ugled organizacije.

Što su vrline i od kada datira interes za njih? Odgovor nam daje aretologija – znanost o vrlinama koju su utemeljili klasični grčki filozofi Platon i Aristotel. Oni vrline dijele na dvije vrste: intelektualne vrline koje se odnose na ljudsko znanje, i etičke vrline koje se odnose na ljudsko ponašanje te ih stoga nazivamo još i ljudskim ili naravnim osobinama.

Platon razlikuje četiri glavne ljudske osobine, a to su: razboritost, pravednost, hrabrost i vladanje sobom. Ističe da su to stožerne vrline i da o njima ovise sve druge vrline. Dvije vrline, iako ne spadaju u stožerne ističu se kao temeljne u učenju Židova a kasnije i kršćanskih pisaca posebno Tome Akvinskog. To su velikodušnost i poniznost (Havard, 2013: 16).

1. *Razboritost* – povećava sposobnost donošenja ispravnih odluka. Omogućuje vođama sagledavanje različitih situacija, bilo složenih ili jednostavnih kako bi mogli donositi odluke koje su u skladu s njihovom vizijom. Razborito donošenje odluka odvija se u tri faze. Promišljanje (prikupljanje informacija koje nam omogućuju utvrđivanje mjerila), prosudba (vrednovanje informacija) i odlučivanje. Promišljanje je usmjereno prema stvarnosti dok se prosuđivanje i donošenje konačne odluke vezani uz volju i djelovanje. Da bi mogao donositi ispravne odluke, vođa mora posjedovati i stručno znanje primjereno vrsti djelatnosti kojom se bavi.
2. *Pravednost* – odnosi se na postupanje prema drugim ljudima. Ona ne predstavlja samo pravni i politički pojam, već od vođe traži iskazivanje dobre volje koja se očituje odlučnošću izvršenja svakodnevne profesionalne dužnosti. Drucker ističe da „javna je odgovornost menadžmenta pobrinuti se da sve što je u interesu javnog dobra postane



interes poduzeća ...Ta tvrdnja jedina je legitimna osnova za liderstvo; pretvoriti je u stvarnost prva je dužnost lidera“ (Havard, 2013: 35).

3. *Hrabrost* – sposobnost samopožrtvovanja, postojanost i spremnost na rizik. Ona zahtijeva jaku volju. Hrabrost je moralna krepost usmjerena postizanju ciljeva u službi dostojanstva ljudi i temeljnih načela njihove naravi. Veza između samopožrtvovanja i svijesti o plemenitosti cilja od najveće su važnosti za hrabrog lidera.
4. *Vladanje sobom* – ako želimo voditi druge moramo najprije vladati sobom, tj. svoje strasti, emocije i osjećaje podrediti duhu i usmjeriti ih prema ispunjenju vizije. Ako se ne vježbamo u ovoj vrlini naša želja da služimo drugima pretvara se u ništa. Vladati sobom pretpostavlja poniznost. Mnoštvo literature koja se bavi vodstvom gotovo da i ne spominje tu vrlinu. Ta činjenica govori o kulturi našeg vremena koja ističe osjetilna zadovoljstva i materijalnu udobnost. Potrebna je hrabrost da bi se moglo govoriti o vrlini vladanja sobom.
5. *Velikodušnost* – težnja prema uzvišenosti. Vođa nikada ne misli da je postizanje izvanrednih organizacijskih ciljeva samo sebi svrhom, već smatra da su oni samo sredstvo za napredak svih koji su uključeni u njegovo ostvarenje. Drucker (Havard, 2013: 23) ističe da je liderstvo „uzdizanje čovjeka prema višim vidicima, uzdizanje čovjekovih sposobnosti na višu razinu, izgradnja čovjekove osobnosti na način koji mu omogućuje nadilaženje svojih normalnih ograničenja“. Velikodušnost vođe očituje se u njegovim vizijama i svijesti o vlastitoj misiji. Kao primjer ovome možemo navesti Roberta Schumana koji je francusko-njemačko prijateljstvo smatrao temeljnim uvjetom europske integracije. Adenauer ističe: „Snažna i smiona inicijativa Roberta Schumana bila je čin izvanredna značenja ... Zahvaljujući svojoj razboritosti i vrijednostima u koje je vjerovao, udario je temelje pomirenja među našim dvjema zemljama i izgradnji jedinstvene i snažne Europe“ (Havard, 2013: 24).
6. *Poniznost* – težnja služiti drugima. Ponizan čovjek svjestan je svojih slabosti i nedostataka, ali spoznaje i svoje snage i sposobnosti. Svjestan je jaza između veličine svoje vizije (velikodušnosti) i svoje nesposobnosti da tu viziju bez drugih ostvari sam (poniznost). Poniznost se razvija vježbanjem volje, a uspijeva kada vođa provede u praksi tri nadasve važna načela vezana uz upravljanje ljudima u organizaciji: načelo uključenja, načelo kolegijalnosti i načelo kontinuiteta. Načelo uključenja za vođu znači poučavanje i poticanje te davanje ovlasti drugima. Načelo kolegijalnosti podrazumijeva služiti drugima na način da se u svakome od njih razvija osjećaj slobode i osobne odgovornosti, tj. da svi sudjeluju u donošenju odluka. Vođa na sastancima potiče druge da izraze svoja mišljenja

i kritike bez straha. Kolegijalnost tako razvija sposobnost donošenja odluka i štiti organizaciju od vladavine pojedinca. Načelo kontinuiteta je osigurano kad vođa promiče razvoj organizacije, a ne svoj vlastiti razvoj.

Naglasak na služenju možemo uočiti i u radovima Sengea o učećoj organizaciji, gdje ističe da je jedan od važnih zadataka vođe da bude poslužitelj (sluga) vizije organizacije (Senge, u Northouse, 2010: 352). U tu svrhu vođa posvećen svojim suradnicima teži prepoznati među njima budućeg lidera kojeg će osposobiti za uspješno ostvarivanje budućih vizija organizacije.

U naše doba interes za izučavanje ovog pristupa vodstva pokazuju i drugi, među kojima bismo mogli izdvojiti Druckera koji ističe da se liderstvo iskazuje u karakteru. „Biti vođa znači imati karakter, tj imati cijeli niz klasičnih ljudskih vrlina: razboritost, hrabrost, vladanje sobom, pravednost, velikodušnost i poniznost“ (Drucker, u Havard, 2013: 15). Priroda nam ne nameće karakter. On je nešto što moramo jačati i oblikovati ponavljanjem i vježbanjem vrlina.

Interes za proučavanjem vodstva temeljenog na vrlinama danas eksponencijalno raste, a uzroke tome možemo tražiti u skandalima poslovanja unutar velikih svjetskih korporacija zbog kojeg trpe mnogi ljudi širom svijeta koji traže humaniji i demokratskiji pristup čovjeku i rješavanju njegovih životnih potreba. „Kada se osoba uzdigne na razinu koja nadilazi njezine vrline i sposobnosti svi će ispaštati“ napisao je Guanzi – Konfucijev prethodnik – prije 2500 godina.

### **3. STRATEŠKO VODSTVO**

#### **3.1. Definicija i opis**

Pojam „strategija“ ima dugu povijest i uglavnom se odnosila i primjenjivala u vojnim svrhama. Dolazi od grčke riječi *stratoa* (vojska) i *agein* (olovo, vodič). Međutim sredinom prošlog stoljeća „strateško vodstvo“ kao pojam ulazi u akademsko obrazovanje. Njime se nastojalo povezati disciplinu strateškog vodstva i menadžmenta u okviru društvenih znanosti. Za razliku od strateškog menadžmenta koji je više usredotočen na strateške odluke, vodstvo se uglavnom bavi pitanjima na relaciji vođa-sljedbenik. Tipurić ističe: „Strategija je stvorena kako bi se objasnilo ponašanje i nakana ponašanja ljudi, organizacija i drugih socijalnih entiteta u interakciji s okolinom“ (Tipurić, 2020: 37).

Strateško vodstvo nije uniformirani fenomen pa stoga nije moguće strukturu i proces vodstva jedne organizacije preslikati u drugu. Istovremeno predstavlja analitički i kreativni proces,

analizu konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi i mogućnost kreativnih i inovativnih rješenja. Kvaliteta provedene strateške analize neizostavna je i jedna od odlika organizacijske uspješnosti. Međutim, ne i jedina. Kada govorimo o strategiji vodstva moramo imati u vidu vrlo dinamične promjene koje se događaju u današnjem globaliziranom svijetu, te stoga nije dovoljno provesti samo analizu postojećih ambijentalnih stvarnosti. Rješavanje problema zahtijeva kreativno i strateško razmišljanje koje viziju stvaralaštva pretvara u organizacijsku akciju. Tipurić ističe: „Problem je što se kreativno razmišljanje često temelji na kršenju postojećih pravila i normi, na prevladavanju usađenih predodžbi i uspostavljenih sustava rezoniranja u nekoj djelatnosti“ (Tipurić, 2020: 386).

Dva pristupa strateškog razmišljanja ističu značaj njegove racionalne i generativne osobnosti. Racionalno razmišljanje obuhvaća analitičke argumente i logične aktivnosti. Naime pristup takvom razmišljanju zahtijeva analizu problema i situacija. Nastoji se prikupiti što više podataka koji se razmatraju, potom interpretiraju, međusobno kombiniraju kako bi se stvorila cjelokupna slika problema. Takvo razmišljanje karakteristično je za klasičnu školu menadžmenta. Podsjeća na model mehanicističkog poduzetništva čija struktura nalikuje stroju koji razvija točne modele planiranja, planove organizacije i kriterije za procjenu uspješnosti. Takvo vodstvo često se ograničava na to da smanji radnu snagu što je više moguće, s tržišta potisne konkurente i po mogućnosti proizvodnju premjesti u inozemstvo jer je tamo dostupnija radna snaga.

Generativan pristup strateškog razmišljanja je mekši pristup koji u središte stvari stavlja vrijednosti i kulturu koristeći kreativnost u razbijanju ortodoksnih razmišljanja. Uspjeh strateškog vodstva očituje se u promjeni organizacija i društva nabolje. Proces međusobne suradnje i povezanosti stvara nove društvene vrijednosti čija raspodjela bi trebala doprinijeti odmicanju od gramzivosti i pohlepe. „Svaka organizacija dio je društva: njezino djelovanje utječe manje ili više na našu zajedničku sadašnjost i sutrašnjicu“ (Tipurić, 2020: 44).

Za razliku od starih zahtijeva kao što su kolektivno pregovaranje i tržišna okolina, današnja globalna ekonomija traži ispunjenje novih zahtijeva za timskim radom, fleksibilnošću, većom predanošću ciljevima organizacije i učenju kroz radna iskustva (Marčetić, 2007: 85). Prema Kanteru, presudnu ulogu u izgradnji lokalnih i globalnih saveza u današnjem globaliziranom svijetu imaju upravo oni lideri koji posjeduju vještine izgradnje međuodnosa (Kanter, u Marčetić, 2007: 173). Možemo ih nazvati i karizmatiskim vođama koji interakcijom i načinom djelovanja utječu na sljedbenike potičući ih i pobuđujući u njima motiv za izvršenjem zadataka,

prenoseći pritom visoka očekivanja i izražavanje sigurnosti u njihovu sposobnost. Takav odnos rezultira povjerenjem sljedbenika u vođu, njihovu odanost, emocionalno predanje i sigurnost u ostvarivanju zajedničkog cilja. Povjerenje je uvjerenost da vođa zaista misli ono što kaže. Kao primjer možemo navesti Corazon Aquino, predsjednicu Filipina koja je mobilizirala „snagu naroda“ kako bi svrgnula diktatora Ferdinanda Marcosa i temeljito preobrazila Filipine.

Stoga se strateški vođe ne smiju izolirati u svojim uredima u kojima raspravljaju samo o napretku svoje organizacije. Vođenje danas traži da se gleda preko uskog ruba vlastite organizacije. Lideri moraju voditi računa o dugoročnim civilizacijskim potrebama. Na taj način strateško vodstvo može prerasti u inkluzivno vodstvo koje, kako ističu Bourke i Espedido, uključuje sljedeće karakteristike: (1) predanost prema različitosti i širenju odgovornosti u kolektivu, (2) poniznost koju iskazuju priznajući svoje ograničene sposobnosti te dajući mogućnost drugima u doprinosu, (3) svjesnost o vlastitoj pristranosti, (4) znatiželju i otvorenost drugačijim idejama i empatiju prema onima koje vodi, (5) otvorenost prema kulturnim razlikama i (6) učinkovitu suradnju putem delegiranja, s ciljem postizanja zajedništva (Bourke i Espedido u Tipurić, 2020: 45).

Dakle, iz svega navedenog moglo bi se reći da pitanje osobnog razvoja postaje središnje strateško pitanje, jer bez obzira o kojoj se djelatnosti radi, poslove uvijek izvršavaju ljudi koji organizaciju čine uspješnom ili je odvode u propast (Senge, 2009: 3).

### **3.2. Strategija vođenja u tijelima javne uprave**

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća s napretkom tehnologije postajemo svjedoci velikih promjena u poslovnom okružju koje postaje znatno kompleksnije u odnosu na šezdesete i sedamdesete godine 20. stoljeća. Riječ je o novoj globaliziranoj ekonomiji informacija, znanja, intelektualnog kapitala, koja je u svakodnevnoj borbi s neizvjesnošću i promjenama. Kriterij i načela tržišta, kao što su isplativost i efikasnost, koja se uobičajeno primjenjuju u privatnim organizacijama, nastoje se, gdje god je to moguće primijeniti i na obavljanje javnih službi (Pusić, 1999). Postavlja se pitanje o ključnim čimbenicima na koje treba usmjeriti pozornost. Ljudski faktor i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenim sustavima postaju najznačajniji kapital za uspješnost svake organizacije. Međuljudski odnosi, motivacijski čimbenici, hijerarhija, konflikti, stres, kreativnost, stručnost, pojmovi su koje treba metodama znanosti istražiti da bi se dobio krajnji proizvod, a to je poboljšanje svih politika.

Strategija vođenja mora upućivati na to da ljudski rad u suvremenim organizacijama, kako ističe Marčetić, „treba imati kompleksniju i humaniju dimenziju od dosadašnje koja se temeljila pretežno na ekonomskom pristupu“ (Marčetić, 2006: 83-119). Ljudi su puno više od pukih faktora proizvodnje, nisu lako zamjenjivi te njihova učinkovitost ne ovisi samo o visini dohotka i materijalnih čimbenika već i o mnogobrojnim drugim faktorima, kao što su zadovoljstvo na radu, odnos s rukovodećim osobljem, sigurnost zaposlenja i slično. Takvo stajalište posebno je važno u području javne uprave, budući da javni službenici obavljaju poslove u korist građana, te ih ne možemo tretirati kao kapital u službi organizacijske ekonomičnosti i profita. Dosadašnji način odnosa prema zaposlenicima – administrativan i usmjeren na kolektivitete i skupine – zamijenjen je novim pristupom koji je usmjeren na pojedinca i njegovo ponašanje. Nasuprot „tvrdom“ menadžerskom modelu upravljanja ljudskim resursima, razvija se „meki“ model s humanističkom orijentacijom i stratejskim pristupom.

Menadžerski pokret koji je promovirao novi pristup ljudskim potencijalima uvidjevši važnost ljudi i njihova zadovoljstva nesumnjivo je pozitivan stav. Međutim, ne treba zaboraviti da privatne organizacije kao krajnji cilj svoga poslovanja imaju ekonomski interes. U trenutku u kojem ljudi zbog različitih razloga postaju prevelik trošak za organizaciju, novim strategijama i kampanjama smanjenja troškova, najčešće restrukturiranjem organizacije, pokušavaju postići ekonomski interes.

Izjednačiti praksu privatnog i javnog sektora za upravu značilo bi iznevjeriti demokratske i socijalne vrijednosti, budući da njezin prvi cilj nije ekonomičnost već pružanje javnih usluga. Međutim, to ne znači da javna uprava treba biti rastrošna. Ako rad državnih službenika iziskuje veće troškove radi zadovoljenja kvalitete usluga, ekonomičnost nije ušteda materijalnih sredstava već kvaliteta usluga i zadovoljenje pravnih, demokratskih i socijalnih vrijednosti (Marčetić, 2006).

Strateško vodstvo u svojoj biti je proces oblikovanja i širenja slike organizacijske budućnosti s članovima kolektiviteta, ohrabrivanje i motiviranje pojedinaca i poduzimanja aktivnosti koje će dovesti do promjena koje podupiru strategiju koju slijedi organizacija. Strateški vođe su fokusirani na strateško usmjerenje i namjeru: ono što organizacija nastoji raditi i ono što uistinu želi postati tijekom vremena. Osnova njihova djelovanja jest transpozicija vizije u skup strateških ciljeva koji se trebaju ostvariti.

U postavljanju strateških ciljeva ne mora se uvijek primijeniti *top-down* pristup u kojemu određivanje ciljeva počinje s vrha organizacijske piramide. U organizacijama koje obilježava

veća razina decentralizacije i participacije na nižim organizacijskim razinama, nije rijedak i *bottom-up* pristup utvrđivanja ciljeva. Uloga strateških vođa je i u jednom i u drugom slučaju iznimno važna. Lideri bi se trebali baviti razvojem usmjeravajućih načela, promjenom osobnog načina razmišljanja i ponašanja prema kolegama, te tako postati uvjerljivim uzorom, stvoriti okruženje u kojem su ljudi otvoreni za nove ideje, spremni na promjene i voljni razvijati nove vještine i sposobnosti.

Naglašavanje uloge pojedinca osobnim usavršavanjem radikalno je pomak od uobičajenog tradicionalnog pristupa temeljenog na hijerarhiji i strogo izvršenju pravila. Ističe se primjena timskog rada unutar kojih nema podređenih i povlaštenih, već članovi tima ovisno o svojoj stručnosti pridonose rješavanju zadataka i ispunjenju postavljenih ciljeva (Pusić, 1999: 384). Pristup pojedincu kojeg se potiče i svakodnevno motivira pridonosi stvaranju organizacijske kulture. Komunikacija kao jedan od najbitnijih faktora u uspješnom poslovanju motivira na suradnju, otvoren i iskren dijalog (Pusić, 1999: 293).

Možemo zaključiti da su osnovni čimbenici strateškog vodstva javne uprave: uloga pojedinca, organizacijska kultura, timski rad, učeća organizacija i komunikacija.

### 3.2.1. Uloga pojedinca

Jedan od važnijih strateških čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. „Motivacija je stanje u kojem smo 'iznutra' pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje“ (Petz i sur., u Jambreč i Penić, 2008: 1194). Međutim, to što radimo neminovno ne znači da nas i veseli. Pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Suvremene znanost, komunikologija, psihologija i sociologija pridonijele su istraživanju i saznanjima o tome kako čovjekovo ponašanje često nije u skladu s njegovim glavnim željama i interesima.

Prigovori klasičnoj teoriji bili su upozorenja na njihovu ograničenost. Naime, specijalizacija u nekom poslu i plaća nisu garancija zadovoljstva koje kad se postigne trajno ostaje. Kreger ističe da se takav kontinuitet organizacije može pretvoriti u krutost, strogo izračunavanje može ugušiti kreativnost, specijalizacija koja dovodi do izolacije i mišljenja specijalista o njihovoj ključnoj važnosti, dok hijerarhija „guši inicijativu i potiče oportunistički i konformizam, disciplina postaje bezobzirna stega“ (Kreger, 2014: 30).

Najveća borba u poslovnom svijetu danas vodi se na području učinkovitosti organizacije. Odnos uloženi resursa i ostvarenih rezultata tema je oko koje se vode poslovne i znanstvene rasprave. Menadžerski pristup pojedincu koji se manifestira kroz individualne ugovore o zapošljavanju, zaposlenike stimulira različitim priznanjima za doprinos organizaciji, nude im se različiti programi izobrazbe i edukacije te bonusi kao posebno priznanje za izvršenje zadataka. Sve je to klasična shema ograničena pravilima, koja ipak nije bila dovoljna za ostvarenje većeg zadovoljstva i motivacije u radu kao i izvršavanje svakodnevnih zadataka. „Novac je važan motivator za rad, no taj motiv je najjači kada novca nema ili materijalna motivacija izostane“ (Kreger, 2014: 28).

Nov pristup zahtijeva velike promjene prema poslu i pojedincu koji ga obavlja. Senge ističe tri sile što su prijeko potrebne da bi podržale bilo koji proces organizacijskih promjena. Prvi faktor je taj da osoba mora imati veliki osobni interes, drugi faktor podrazumijeva organizaciju dovoljnog broja ljudi koji bi bili posvećeni i motivirani za ostvarenje novih ideja, a treći faktor je nov pristup realizaciji ideja koje će proizvesti bolje rezultate (Senge, u Marčetić, 2007: 172). Poticanje zaposlenika da bi angažirano sudjelovali u poslovima organizacije bitan je aspekt integracijskih aktivnosti.

Odlučujuću ulogu u novom pristupu imaju lideri čije vještine izgradnje odnosa te osjetljivost na politička, humana, kulturna i organizacijska pitanja igraju odlučujuću ulogu. Ističe se kreativnost kao nužnost upravljanja ljudskim potencijalima. „Nisu ljudi problem, nego vodstvo koje ne razumje organizaciju i ne želi je unaprijediti“ (Koprić, 2019). Kreativnost je odlika svakog ljudskog bića. Ona u ljudima potiče stvaralaštvo i nadahnjuje ih idejama. Liderima je naročito potrebna u vremenima velikih promjena u organizaciji i traženju novih poslovnih rješenja. Istraživanja su pokazala da su vođe i službenici koji imaju mogućnost kreativnog izražavanja zadovoljniji poslom te rjeđe napuštaju organizaciju u kojoj rade (Marčetić, 2007: 174).

### 3.2.2. Organizacijska kultura

Jedan od značajnih čimbenika strateškog vodstva je organizacijska kultura. Svrstavana je među „meke“ varijable za razliku od strukture, tehnologije „tvrdih“ varijabli no mnogi teoretičari prognoziraju joj ograničeni vijek. Pojavom škole međuljudskih odnosa s početka dvadesetog stoljeća pa sve do danas, organizacijska kultura sve više dobiva prostora u izučavanju sociologa, psihologa i antropologa, kao jedna od temeljnih varijabli u organizacijskoj teoriji. Radovi Mary

Parker uvelike su utjecali na teoriju „poslovnog upravljanja“. „Kreativnost i samostalnost, inovativnost i samoorganizacija nisu više shvaćene samo kao izraz prirodnih ljudskih potreba, već kao cijenjene karakteristike radne snage“ (Kreger, 2014: 45). U konačnici, zadovoljni pojedinci odraz su zadovoljne organizacije.

Sikavica razlikuje dva pristupa u definiranju kulture poduzeća: prvi koji je naizgled nevidljiv, a određuje ga sustav vrijednosti kao što su shvaćanja, uvjerenja, etika, životni stilovi, osobnost i karakter poduzeća; i drugi koji kulturu definira kroz višegodišnje nepromijenjeno ponašanje djelatnika u organizaciji (Sikavica, u Koprić, 1999: 101). „Kultura nije nešto što organizacija ima; kultura je nešto što organizacija jest“ (Pacanowsky i O Donnel, u Marčetić, 2007: 257). Možemo reći da je u stvaranju organizacijske kulture najvažniji faktor svakodnevna interakcija ljudi u kojoj oni međusobno izmjenjuju stavove, vrijednosti i vjerovanja. (Otto, u Marčetić, 2007: 118-120). Nazivati je „mekom“ varijablom kako ističe Koprić, bilo bi kao stavljati je u drugorazrednu mjernu jedinicu, iako ona osim svojih nevidljivih sadrži i vidljive elemente u obliku i načinu ponašanja ljudi, čija vidljivost nije sporna i koja je mjerljiva (Koprić, 1999: 99).

Novi pristup, izrastao iz krize osamdesetih godina 20. stoljeća, poznat kao „novi javni menadžment“, definiran trima bazičnim vrijednostima, ekonomskim po karakteru – efikasnošću, ekonomičnošću i efektivnošću – naglašava važnost i potrebu da se javna uprava prilagodi tržištu. Međutim, u upravnim organizacijama uz ekonomske postoje još dvije skupine vrijednosti – političke i pravne. Političke koje izrastaju iz demokratskih ideala društva; pri tome mislimo na odgovornost preko izabranih predstavnika građana: odazivnost, legitimitet, društvenu pravednost i slično. Izraženost tih vrijednosti ovisi o količini moći onih koji ih zastupaju. Budući da upravne organizacije moraju zadobiti legitimitet svoje institucionalne okoline, moraju se prilagoditi njezinim temeljnim vrijednostima. Smjer utjecaja je dvojak, ide od politike prema upravi i obratno. Kad je riječ o pravnim vrijednostima, misli se na zaštitu prava građana, pravnu odgovornost i postupanje javne uprave. Prema Kopriću, upravo pravni pristup nastoji „(re)afirmirati utemeljenje javne uprave u javnom pravu“ (Koprić, 1999: 110).

U izražavanju organizacijske kulture u javnoj upravi, nije dovoljno istaknuti njezine vrijednosti. Potreban je proaktivni odnos službenika prema tim standardima. Tako Schein ističe da je organizacijska kultura jedna od najdominantnijih i najfleksibilnijih sila djelujućih u organizacijama koja objedinjuje sustav ideja članova organizacije i vidljive karakteristike njihova ponašanja, odnosno sociokulturni sustav (Schein, u Koprić, 1999: 99). Tri su razine organizacijske kulture prema Scheinu: prva koja opisuje vidljivu, fizičku organizacijsku



okolinu, druga razina koja podrazumijeva strategiju, ciljeve i vodstvo te treća za Scheina najvažnija razina, koja označava percepcije, nesvjesna vjerovanja, razmišljanja i osjećaje.

Prema tome, nije svejedno hoćemo li pojedincu pristupiti kao zasebnoj individui ili ćemo ga jednostavno uokviriti u norme i pravila te ga promatrati isključivo kao onoga tko ostvaruje profit. Upravo zbog tog razloga, od presudne je važnosti uloga vodstva koji posjeduje specifične vještine. Bahtijarević-Šiber (u Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić 2004: 22) ističe tri temeljne vještine uspješnog lidera: tehničke, socijalne i koncepcijske (strategijske) vještine. Zbog toga, primijeniti isključivo menadžerski sustav vrijednosti u organizacijskoj kulturi upravnih organizacija značilo bi zanemariti pravne (zaštita prava građana i pravna odgovornost uprave) i političke vrijednosti (demokratsko društvo) te bismo na koncu umjesto poduzetničke imali upravljačku kulturu. Jedino mijenjanjem uredsko-reaktivne orijentacije službenika kao pojedinaca prema profesionalno-proaktivnom radu, omogućilo bi se stvaranje poduzetničke kulture što potiče individualnost, stručnost, kreativnost, kvalitetu i osjetljivost na javne probleme (Marčetić, 2007: 258).

### 3.2.3. Timski rad

„Današnji svijet obilat je tehnologijom, poduzetnicima, novcem i kapitalom. No, nedostaju mu dobri timovi“, ističe John Doerr, poduzetnik iz Silicijske doline (Doerr, u Goleman, 2000: 190). Posljednjih desetljeća nastalo je više informacija u svijetu nego u cijeloj povijesti prije i taj trend sve više raste. Pojedinač nedorastao izazovu novih informacija, u smislu da može sam njima vladati, potreban je timskog rada i učenja. „Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi“, kaže japanska poslovice (Nikić, 2004: 115).

Stvaranje timova prethodi timskom učenju. Prema Sengeu timsko učenje je: „proces usklađivanja i razvoja sposobnosti tima za dostizanje rezultata koje njegovi članovi istinski žele ostvariti“ (u Larsen, 2006: 9). Učenje u timu podrazumijeva potpunu svijest osobnog usavršavanja te disciplinu kao preduvjet realizacije zajedničke vizije. Senge dalje navodi dijalog kao prvu i najvažniju komponentu timskog učenja. Identificirao je tri uvjeta neophodna za nesmetano odvijanje dijaloga: suspenziju vlastitih pretpostavki, međusobno poštovanje i uvažavanje sudionika i nužnost prisutnosti moderatora dok tim ne razvije vještine. Uspješni tim čine sposobni pojedinci.

Psiholog B. W. Tuckman ističe četiri faze kroz koje tim mora proći da bi bio uspješan (u Larsen, 2006: 9):

- Formiranje – faza u kojoj članovi tima ulaze u međusobnu interakciju;
- Sukobljavanje – emocionalno najzahtjevnija faza koja od članova tima traži definiranje uvjeta za rad;
- Normiranje – faza u kojoj članovi tima prihvaćaju međusobno podijeljene uloge pri čemu se razvija osjećaj zajedništva i pripadnosti;
- Izvođenje – faza u kojoj se ostvaruju rezultati ulaganja kroz prethodne tri faze.

Napredovanje timova obično ne ide izravno od faze formiranja do izvođenja. Konflikt i adaptacija zauzimaju kritično, ali neophodno mjesto i mogu biti vrlo neugodni. Postoje različite definicije konflikta. Bahtijarević-Šiber definira konflikt „kao proces socijalne interakcije u socijalnu situaciju u kojoj se interesi ili aktivnosti sudionika (pojedinaca ili grupa) međusobno stvarno ili prividno suprotstavljaju, blokiraju i onemogućavaju ostvarivanje njihovih ciljeva. Obično uključuje borbu za osiguranje resursa, moći, statusa ili nekih drugih povlastica, želja, interesa i ciljeva pojedinaca, grupa ili organizacija. Konflikt je uvijek vezan uz ljudske i grupne interakcije“ (Bahtijarević-Šiber, u Jambrek i Penić, 2008: 1196). Neizbježan je, ali nije nužno negativan. Konflikt verbalne prirode može biti vrlo konstruktivan, dati odgovor na određene probleme i uputiti na moguća rješenja. Pozitivni učinci konflikta u organizaciji dovode do socijalne promjene, razvoja kreativnih ideja i uvođenja inovacija, kvalitetnijih odluka i rješavanja problema, reformiranja organizacije i razvoja osjećaja solidarnosti.

U procesu promjena najviše poteškoća imaju osobe na najvišim položajima zbog toga što ih je sustav izabrao kao uzore. Izgradnja uspješnog tima temelji se na međusobnoj povezanosti, razmišljanjima, komunikaciji i pripadnosti članova timu te njihovom uzajamnom uvažavanju. Međutim, vodeći lideri često nemaju izgrađenu svijest o potrebi takvih odnosa prema svom kadru. Često su fokusirani na vlastiti djelokrug poslova, osobne funkcije i napredovanje u karijeri kako bi ostavili „dobar dojam“. Dobro se snalaze u političkim ulogama, ali ne i u spremnosti na timsku suradnju (Senge, 2009: 2).

Nikić ističe da je za uspješan rad tima potrebna empatija i međuljudsko razumijevanje, suradnja i otvorena komunikacija, postavljanje jasnih normi i očekivanja te suočavanje s članovima tima koji loše rade, samosvijest i samokritičnost u obliku procjene svojih sposobnosti i slabosti u timu, inicijativa i zauzimanje proaktivnog stajališta prema rješavanju problema, samopouzdanje i motivacija cjelokupnog tima, fleksibilnost u načinu obavljanja zajedničkih zadaća, organizacijska svijest o organizacijskom poslu i donošenje prave odluke (Nikić, 2004: 117-123).

Organizacije koje ljudskim potencijalima daju osnovni strateški značaj i koje toj domeni pristupaju organizirano i planski, postižu najbolje rezultate. Prema Marčetić (Marčetić, 2007: 179), raste zanimanje za timskim radom unutar upravnih organizacija, što zbog sve složenijih zadataka koje ne mogu obavljati pojedinci, tako i zbog suradnje među različitim organizacijama – unutar države i na globalnoj razini. To zahtijeva interdisciplinarni pristup timskom radu u kojem surađuju pojedinci različitih vještina i znanja, a sve u svrhu ostvarenja boljeg poslovanja i izvršenja zadataka. Nadalje, Marčetić navodi (ibid.) da provesti timski koncept u javnim organizacijama zahtijeva od višeg upravnog vodstva projekt dugoročnih planova, ciljeva i potreba koje se žele ostvariti te definiciju uloge timova i njihov utjecaj kroz organizaciju. Ističe se nova uloga u hijerarhijskim odnosima. Umjesto kulture udovoljavanja, karakteristične za klasični hijerarhijski odnos, zahtijeva se otvaranje pojedinca, njegove psihe, stavova i uvjerenja; odnosno potiče ih se na „iskrenu posvećenost“ zbog čega bi lideri viših hijerarhijskih pozicija naročito trebali paziti na kulturu prožetu zajedničkim učenjem (Senge, 2012: 4).

#### 3.2.4. Učeća organizacija

U procesu globalizacije, razvoja novih tehnologija, novih sustava vrijednosti, suvremeno društvo prolazi kroz duboke društvene promjene. Za ostvarivanje ciljeva potrebne su radikalne promjene u koncepciji poslovanja. Potreba za neprekidnim učenjem postaje jedan od važnijih čimbenika u procesu stvaranja novih vrijednosti. Za razliku od klasične ekonomije utemeljene na kapitalu ulaganja i radne snage, ekonomija znanja je kontinuirana inovativna aktivnost utemeljena na trajnom procesu učenja u okruženju kulture koja potiče i stvara koncept učeće organizacije.

Senge pod tim pojmom podrazumijeva organizaciju „gdje ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje doista žele, gdje se njeguju novi i otvoreni modeli mišljenja, gdje su kolektivne težnje slobodne i gdje ljudi neprestano uče kako učiti zajedno“ (Senge, 1990: 17). Osobno usavršavanje koje se odnosi na individualno učenje najvažnija je disciplina učeće organizacije. Ono zahtijeva određivanje pojedinačnih ciljeva i nepristrano procjenjivanje trenutačne situacije.

U kontekstu osobnog usavršavanja „cilj“ koji pojedinac želi dostići vizija je i ponekad je potrebna cjeloživotna posvećenost za njegovim ostvarivanjem. Svijest o raskoraku između sadašnjosti i očekivane željene budućnosti Senge naziva „kreativnom tenzijom“ (Larsen, 2006: 3). Ako smo svjesni te napetosti i ako joj dopustimo da djeluje, imajući neprekidno viziju pred

sobom, vizija postaje aktivna snaga koja pokreće kreativnost. Pojedinaac nezadovoljan trenutačnom situacijom neprestano teži njezinoj promjeni i pritom usmjerava svu svoju snagu kako bi unutar sebe oslobodio kreativno djelovanje potrebno za ostvarenje vizije (Marčetić, 2007. 262).

Međutim, postoje snage unutar nas, mentalni sklopovi usvojeni tijekom djetinjstva, koji nas uvjeravaju da nećemo uspjeti i u suprotnosti su s osobnim usavršavanjem. Potrebno je promijeniti uvjerenje, restrukturirati mentalne obrasce iznošenjem istine o sukobima i ponašanjima koja proizlaze iz njih. Do tada, potisnuti sadržaji naše podsvijesti oslobađaju se i postaju velika kreativna snaga usmjerena k ostvarenju vizije (Marčetić, 2007: 263). Svaki lider svjestan kreativne snage zaposlenika, usmjerit će sav svoj potencijal njezinu oslobađanju.

Objektivno procjenjivanje trenutačne situacije za pojedinca znači biti svjestan da život stvara ograničenja, ali istovremeno i nepokolebljivost za ostvarenjem vlastite vizije. Na taj način, pojedinci se sve više osjećaju povezani s cjelinom. Takve karakteristike potrebne su na svakoj organizacijskoj razini da bi organizacija, kao cjelina, mogla učiti.

U javnoj upravi određene su specifičnosti za koje se može reći da utječu na proces organizacijskog učenja. To se prije svega odnosi na specifičan položaj upravnih organizacija u odnosu na politička tijela u složenom političkom okružju s visokim stupnjem nadzora, odgovornosti i formalne političke kontrole. Uslijed pritisaka kojima su organizacije izložene, stvaranje učeće organizacije podrazumijeva provedbu promjena na kulturalnoj i strukturalnoj razini te u odnosima organizacije s njezinom političkom okolinom (Džinić, 2014: 150).

„Kao prepreke organizacijskom učenju karakteristične za javne službe posebno se navode duboko ukorijenjeni stavovi, fokusiranje na sustave i procedure uz zanemarivanje ostalog, nevoljkost ulaganja u programe izobrazbe te pretjerano upravljanje odozgo prema dolje bez davanja ovlaštenja niže rangiranim zaposlenicima“ (Džinić, 2014: 150). Da bi se to izbjeglo potrebno je modificirati temeljne pretpostavke i mentalne modele organizacije te razviti partnerstvo i otvorenu komunikaciju s građanima i na taj način percipirati glavne probleme u ranoj fazi razvoja. Lideri koji su posvećeni promjeni sebe samih i organizacija u kojima djeluju, mogu odigrati odlučujuću ulogu razvijanjem novih vještina i sposobnosti individualnog i kolektivnog učenja.

### 3.2.5. Komunikacija u javnoj upravi

„Nemoguće je ne komunicirati u situaciji kada se dvoje ljudi vidi. Jer aktivnost ili neaktivnost, riječi ili šutnja, sve ima vrijednost poruke“ (Watzlawick, u Sorta-Bilajac, 213: 583). Komunikacijom možemo rušiti i izgrađivati svijet u sebi i oko sebe (Brajša, 1996: 7). Dobra komunikacija potiče na kreativnost, pokreće nutarnje stvaralačke sile, budi optimizam i viziju. Kultura komuniciranja jedna je od ključnih komponenti kvalitetnog liderstva. Krajem 20. stoljeća poraslo je zanimanje za izučavanje komunikacije u vodstvu. Razloge tome možemo potražiti u:

- Razvoju tržišne privrede – pobijediti konkurenciju, biti jedinstven i drugačiji, znati prezentirati, motivirati i upravljati ljudima.
- Razvoju elektroničkih medija – elektronički mediji u 21. stoljeću imaju sve veću ulogu u oblikovanju javnog mišljenja.
- Globalizaciji – „komunikacija postaje globalna, multikulturalna, svijet postaje globalno selo u kojem svatko sa svakim komunicira, pa otuda i potreba za učenjem obrazaca brze komunikacije bez granica, ali uz uvažavanje kulturoloških razlika“ (Španjol Marković, 2010: 3).

Poduzetnička komunikologija kao disciplina ističe komunikaciju kao jedan od najvažnijih čimbenika u uspješnom poslovanju svake organizacije. Kolika je njezina važnost ne pokazuje samo činjenica uspješnosti poslovanja, nego i njezina moć kao medija organizacijske kulture. Dobar vođa prepoznaje važnost utjecaja jednog na drugo. Koliki se značaj u današnjem poslovnom svijetu pridaje komunikaciji pokazuje činjenica sve većeg zanimanja za njezinim izučavanjem. Danas je ona interdisciplinarna znanost koja u sebi integrira psihologiju, lingvistiku, stilistiku, fonetiku i druga društvena područja važna za njezinu izgradnju.

Interpersonalna komunikologija je suvremena znanstvena disciplina koja se bavi problematikom neposredne komunikacije među ljudima, o značenju izgovorene, ali i neizgovorene poruke, o njezinoj razumljivosti, o odnosu prema sadržajima, ali i onima kojima ih šaljemo.

Brajša ističe četiri osnovne funkcije razgovora. To su: „održavanje zajedništva, preživljavanje pojedinca kao osobe, oblikovanje i razvijanje međusobne suradnje i omogućavanje međusobnog sporazumijevanja“ (Brajša, 2013: 31). Bez obzira na to u kojem od navedenih

oblika se koristi, razgovor je osnovni instrument razvijanja, funkcioniranja i održavanja životno važnih odnosa, u svim organizacijama.

Najvažniji dio svake komunikacije je dijalog. Pozicije učesnika u dijalogu nisu strogo fiksirane. U njemu mora dominirati reciprocitet, drugim riječima svi sudionici dijaloga imaju pravo i na aktivnost i na pasivnost. „Kruta pravila se ne mogu primijeniti na vođenje dijaloga, u prvom redu zato što je u suštini dijaloga učenje ... kao dio izvirućeg procesa kreativnog sudjelovanja među kolegama“ (Bohm, 2010:1). Dijalog dopušta mogućnost međusobnog usuglašavanja i sporazumijevanja. Konflikt se dopušta i razrješava, a ne zataškava ni izbjegava. On zahtijeva ravnopravnost različitosti i dopunjavanja, suprotstavljanja i usuglašavanja. Nemoguć je bez aktivnog slušanja i primanja s obje strane. Kad to postane privilegij i pravo samo jedne strane, dijalog nestaje. „Za dijalog možemo reći da je najviši stupanj demokratskog odnosa, slobodnog i kreativnog zajedništva“ (Brajša, 2013: 151).

Komunikacija u tijelima javne uprave vrlo je kompleksan sistem protoka i prijenosa informacija i naloga, koji čini mrežu formalne i mrežu neformalne komunikacije. Formalna komunikacija odvija se putem formalnih kanala koji mogu biti vertikalni i horizontalni.

*Vertikalnu komunikaciju* povezujemo s hijerarhijskim odnosom unutar organizacije, gdje informacija teče od gore prema dolje i obrnuto. Takav protok informacija za osnovni cilj ima vođenje i upravljanje pojedincima. Cilj komunikacije od vrha prema dnu je poslati jasne upute o tome što se treba napraviti, objasniti zadatke, definirati procedure i pravila izvršenja te naznačiti ideološku sliku informacije kako bi se dobio osjećaj specijalnog zadatka. S druge strane, cilj informacije koja ima uzlaznu putanju je informirati više hijerarhijske razine o onome što se događa na nižim hijerarhijskim razinama. Takav način komuniciranja povezujemo uz sustave koji imaju birokratsko uređenje koje karakterizira stroga poslušnost i izvršenje dobivenih zapovijedi te različitih formalnih ovlasti (Marčetić, 2007: 150).

Osnovni nedostatak tog tipa komunikacije je u tome što je vrh uglavnom naviknut na zapovijedanje, a niža razina na slušanje. Sterilna i službena informiranost rezultira upravo takvom komunikacijom koja u birokratskim sustavima stvara odnose straha i osjećaja podređenosti. Komunikacija koja teče vertikalnom linijom vrlo često kao posljedicu ima nezainteresiranost i nemotiviranost službenika. Dodatno, postoje još i neki drugi razlozi koji takav tip komunikacije čine neefikasnim, kao npr. karijerizam, pretjerana briga za vlastiti uspjeh, nepovjerenje. Sve to može dovesti do iskrivljenih informacija koje na kraju rukovoditelj zadnji sazna (Miljković 2002: 16).

*Horizontalna komunikacija* obilježje je participativnog vodstva. Predstavlja slobodan tok komunikacije prema vrhu. Horizontalni kanali ubrzavaju protok informacija, jačaju koordinaciju među različitim odjelima organizacija. Budući da je horizontalna komunikacija interakcija među ravnopravnima, ona nužno služi pojedincu kao društvena i emocionalna podrška, što pozitivno utječe na radni moral i učinkovitost, jača međusobne odnose, prenosi potrebne informacije u svim smjerovima i tako ispunja svoju svrhu, a to je zajedničko postizanje ciljeva i rješavanje problema. Novi obrasci komuniciranja najčešće nisu propisani, već su prepušteni inicijativi samog rukovoditelja (Marčetić, 2007: 154).

Uz to, sve više pozornosti posvećuje se dijalogu kao jednom od najmoćnijih komunikacijskih sredstava u rješavanju problema i transformaciji svake organizacije. Bohm ističe „Dijalog je sredstvo za proučavanje samih korijena mnogobrojnih kriza s kojima se čovječanstvo danas suočava“ (Bohm, 2010: 1). Dijalog omogućuje analizu procesa koji ometaju istinsku komunikaciju između pojedinaca, država ili pak između različitih dijelova iste organizacije. Uz pomoć dijaloga mogu se otkriti svi oni suptilni osjećaji koji kontroliraju interakciju članova tima, razotkriti uspjesi i neuspjesi komunikacije, nesklad obrazaca koji tim navodi na izbjegavanje ključnih pitanja, ili inzistiranje na nepromjenjivosti stajališta. Na vidjelo iznosi utjecaj pojedinca na društvo i društva na pojedinca. Kako ističe Bohm (Bohm, 2010: 5), najvažnija aktivnost i bit dijaloga odnosi se na suspenziju misli, nagona i sudova. Suspenzija pretpostavlja izlaganje osobnih reakcija, nagona, osjećaja i stavova na takav način da oni postanu vidljivi pojedincu unutar njegove psihe i drugim učesnicima dijaloškog sastanka.

Schein ističe (Schein, 2011: 7) da je drugo važno komunikacijsko sredstvo aktivno slušanje. Dok slušamo jedni druge, istovremeno vodimo dijalog sa sobom te percipiramo vlastite misli i ono što ih određuje. Na taj način rastemo u samospoznaji. Ako uočimo da naše misli nisu ništa drugo doli refleksija ranije proživljenih događaja, imamo mogućnost izbora: ili brzopleto reći što mislimo ili suspendirati i odgoditi odgovor. U prvom slučaju velika je vjerojatnost da dođe do polarizacije mišljenja ljudi i problema, dok suspenzijom ne dopuštamo osjećajima tjeskobe i ljutnje da dominiraju, već dopuštamo prirodni tijek razgovora. Na taj način izbjegavamo direktna sukobljavanja. Vođenje takvog dijaloga je teško, ali kako kaže Schein, ono „leži u samom srcu naše sposobnosti da uđemo u dijalog“ te nam omogućuje da dođemo na višu razinu svijesti (Schein, 2011: 9).

Stav prema slušanju treba biti takav da nas otvori na ono što možda ne bismo željeli čuti. Lider svjestan svojih mogućnosti i ograničenja osluškuje svoje sugovornike, uspoređuje svoje stavove

s njihovim te tako proširuje i dopunjuje svoja znanja i iskustva. Pokazalo se da upravo slušanjem dobivamo ideju za rješenje problema. Uspješan lider se ne plaši otkrivanja svoje osobnosti (Brajša, 2013: 194).

Uvjeravanje, uz dijalog i aktivno slušanje, treća je vrlo važna komponenta dobre komunikacije. Uvjeriti, kako ističe Španjol Marković (Španjol, Marković, 2010: 4) možemo na tri načina: „sadržajem, vjerodostojnošću i strašću“ (vjerom u ono što govorimo). Sadržaj onoga što govorimo mora biti baziran na znanju i kompetenciji. Taj faktor govorniku daje sigurnost i samopouzdanje, međutim nije najvažniji, a ni jedini. Vjerodostojnost je drugi faktor potreban za uvjeravanje. Ona podrazumijeva osobnost izraženu u organiziranosti, zainteresiranosti i umijeću prezentiranja. Treći faktor potreban za uvjeravanje je strast. „U tebi mora gorjeti ono što želiš zapaliti u drugima“ (sveti Augustin, u Španjol Marković, 2010: 5). Strast koju unosimo u svoj govor izlazi iz emocionalnosti. Strast je najjači faktor uvjeravanja. Dovoljno se sjetiti Martina Luthera Kinga koji je svoj san pretvorio u stvarnost živeći ono što je govorio. Uvjerljivim, vjerodostojnim i strastvenim govorima, svjedočio je mnogima da se oslobode straha i da ga slijede u izgradnji humanijeg čovječanstva.

Dobra komunikacija mora biti podražavajuća i izrađujuća. Peter Drucker tvrdi da najveći problemi jedne organizacije proizlaze iz loše komunikacije vodstva ako ono nije podržavajuće. Možemo reći da je komunikacija „krvotok“ svake organizacije (Miljković i Rijavec, 2002:1).

*Suvremeni koncept komunikacije javne uprave s građanima* – temelji se na transparentnosti i otvorenosti putem kojih se odvija komunikacija između uprave i građana. Razlikuju se s obzirom na aktere i tijek komunikacije. Transparentnost je jednosmjerni kanal kojim teče informacija putem medija, publikacija, interneta, javnih događanja i drugih sredstava od uprave do građana koji na taj način stječu uvid u rad i djelovanje tijela javne uprave. Musa ističe da „svako dobro upravljanje temelji se na sudjelovanju, suradnji, podijeljenoj odgovornosti i uspješnoj implementaciji politika i propisa za što je prethodna informacija kao mogućnost participacije nužan preduvjet“ (Musa, 2017: 35). Ostvarenje prava na pristup informacijama pravna je zaštita transparentnosti uprave i njezine učinkovitosti i odgovornosti. Zakon na pravo pristupa informacijama u čl. 3. ističe da Ustav Republike Hrvatske, fizičkim i pravnim osobama jamči pristup informacijama tijela javne vlast<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zakon o pravu na pristup informacijama, NN 25/13, 85/15



Otvorenost je drugi važan koncept u ostvarivanju komunikacije između uprave i građana. Riječ je o dvosmjernom kanalu slanja i primanja informacija. Potreba dvosmjerne komunikacije građana i upravnih organizacija postala je imperativ i nužnost za ostvarenje načela transparentnosti, otvorenost i ugradnje antikorupcijskih alata kako bi građani u rad tijela javne uprave stekli povjerenje (Jelušić, Pavlek, Pintauer Šmit, Šelimber, 2019: 48). Kolika je važnost uključivanja građana u kreiranje javne politike pokazuje i činjenica da EU načela otvorenosti i participacije stavlja u temelje svojih propisa (Musa, 2017: 38-42).

#### 4. STUDIJA SLUČAJA – HERB KELLEHER

Okolnosti u kojima je živio i radio Herb Kelleher, izvršni direktor zrakoplovne tvrtke *Southwest* obilježene su krizama, recesijama i reformama, i u privatnom i u javnom sektoru. Rođen je 1931. u američkoj saveznoj državi New Jersey. Studirao je filozofiju, jezike i pravo. Početkom šezdesetih godina 20. stoljeća seli u Teksas te nastavlja svoju pravnu karijeru, sve dok nije upoznao Rollina Kinga s kojim pokreće kompaniju u kojoj je Kelleher bio zadužen za pravna pitanja. Godine 1978. imenovan je za predsjednika kompanije, a glavni izvršni direktor postao je 1981. Dobitnik je mnogih nagrada, među ostalim 2003. dodijeljena mu je nagrada za životno djelo Društva za strateški menadžment (SMS), prestižnog globalnog udruženja akademskih i korporativnih stratega.

Kasnih 1960-ih zrakoplovne kompanije u SAD-u poslovale su prema principu troška. Povećanjem troškova rastle bi i cijene karata, naravno uz dozvolu regulatora. Broj kompanija bio je ograničen tako da konkurencije gotovo i nije bilo. Let avionom simbolizirao je svijet luksuza i putovanja pristupačan samo bogatima.

Strategija *Southwesta* bila je privući putnike ne iz drugih zračnih prijevoznika, već iz automobila, autobusa i vlakova, pružajući im najjeftinije i najbrže dostupne usluge. „Ako ljudima treba puno vremena da dođu do aerodroma, tada nema smisla da putuju avionom“ (Bedić, 2020: 7). Umjesto da lete na aerodrom gdje su letjele druge aviokompanije, za svoje letove počeli su koristiti prazan aerodrom koji je bio bliže gradu. *Southwest* je razvio „*point-to-point*“ letenje<sup>2</sup>. Uz to, trude se posvetiti svakom gradu – zaposliti lokalne ljude, uključiti se u život zajednice različitim aktivnostima, počevši od humanitarnih do raznih edukacijskih projekata kao što je besplatno mentorstvo djece u školama. Američki *Department of Transport*

---

<sup>2</sup> Direktan let iz jednog mjesta u drugo

percipirao je znatan porast gospodarskih aktivnosti u gradovima u kojima bi *Southwest* otvorio svoju liniju (Bedić, 2020:9). Uglavnom je bila riječ o zapostavljenim gradovima koji su prometno izolirani i poduzeća tamo ne žele raditi. Pojavom jeftinijih linija ta područja postaju zanimljivija, otvaraju se radni pogoni, razvija se turizam. Taj efekt i službeno se nazvao „*Southwest Effect*“.

Zbog svojih stavova, odnosa prema zaposlenicima i inovacijama u poslovanju, od *Southwesta* je Kelleher stvorio četvrtu najveću zrakoplovnu kompaniju u Sjedinjenim Američkim Državama, sa 46 uzastopnih godina profitabilnosti. Ono što ga je činilo drugačijim liderom bio je odnos prema zaposlenicima. Zagovarao je otvorenost, dostupnost informacija i povjerenje u ljude. Njegova najpoznatija uzrečica bila je: „zaposli zbog stava, vještinu ćeš izgraditi“ (Bedić, 2020: 4).

Drugo važno obilježje Kellehera bilo je izbjegavanje formalnih procedura, birokracije, beskonačnih sastanaka. Isticao je da „posao u kojem se osoba ne može nasmijati je zatupljujući – ima efekt anestezije i zapravo predstavlja bolest za pojedinca, a time i za kompaniju.“ *Southwest* traži od ljudi da budu svoji. *Southwest* 47 godina nije otpustio niti jednog radnika kao višak, dijeli profit sa svojim zaposlenicima, radnici imaju besplatno životno osiguranje, tvrtka sufinancira zdravstveno osiguranje i pruža besplatno psihološko savjetovanje. Novac nije glavni motivator i Kelleher je toga svjestan. Svojim najvećim uspjehom smatra sigurnost zaposlenja svojih radnika. „Kupac je uvijek u pravu“ najveća je izdaja koju šef može učiniti svom radniku (Kelleher, u Bedić, 2020:9). Njegov odgovor je uvijek: zaposlenici na prvom mjestu! „Ako se doista tako odnosite prema svojim zaposlenicima, oni će se dobro odnositi prema vašim kupcima, vaši će se kupci vraćati, a to je ono što čini vaše dioničare sretnima“ (Lucier, 2003: 3).

Kako bi se organizacijska kultura održala, *Southwest* je izgradio cijeli sustav, počevši od Odbora za kulturu, jednog od najvažnijih tijela u kompaniji, koje je sastavljeno od radnika iz različitih sektora sa zadatkom da osmišljavaju projekte, imaju budžet i održavaju organizacijsku kulturu. Potiče izobrazbu budućih poduzetnika stavljajući pritom fokus na programe kojima se podržava izgradnja odnosa sa zaposlenicima i kako postići dobre odnose s njima.

Danas se diskontni avioprijevoznici vrlo uspješno bore s velikim aviokompanijama poput *Lufthanse* i *British Airwaysa* i dobar su pokazatelj koliko je koncept jeftinijeg leta promijenio zrakoplovnu industriju, za što je velikim dijelom zaslužan Herb Kelleher.



## 5. ZAKLJUČAK

Strateško vodstvo u tijelima javne uprave predstavlja spojnicu strategije poslovanja i akcija čiji nositelji mogu biti različiti organizacijski akteri. Unutar tog procesa, interakcijom svih sudionika stvara se organizacijska kultura u kojoj pojedinac kroz posao izražava svoju kreativnost što ga može dodatno motivirati u ostvarivanju osobnih i zajedničkih ciljeva organizacije. Od vodstva se očekuje civilizacijska odgovornost u stvaranju novih vrijednosti i njihove raspodjele odmakom od egoističnih interesa zasnovanih na pohlepi i gramzivosti. Kolektivna akcija kroz timski rad, organizacijsko učenje, otvorena komunikacija treba se oplemeniti najvišim ljudskim vrijednostima. Uravnotežiti ekonomske, socijalne, moralne i druge društvene ciljeve mora postati program strateškog vodstva u organizacijama na svim društvenim razinama: od malih do najviših svjetskih organizacija. Odgovornost prema društvu mora biti esencija strateškog vodstva. Rješavanje problema zahtijeva kreativno i strateško razmišljanje koje viziju stvaralaštva pretvara u organizacijsku akciju.

Lideri današnjeg doba djeluju u složenu svijetu prepunom neizvjesnosti. Najznačajniji simptom bolesti modernog svijeta vidi se u općem padu povjerenja u lidere i institucije sustava. Prilagodljivost promjenama te traženje rješenja za različita politička, socijalna, ekonomska i druga društvena zbivanja, zahtijevaju nov i drugačiji pristup njihovom rješavanju. Želimo li mjenjati ponašanje, prvo moramo promjeniti uvjerenja, stavove i vrijednosti. Bez usvajanja etičnih i moralnih vrijednosti, na tržištu rada i ideja sve se može kupiti i prodati: vlast, položaj, posao. Ključni problem današnjice je kriza morala, istinoljubivosti i povjerenja u politici i poslovnom svijetu.

Jedan od bitnih aspekata ljudskih odnosa je povjerenje bez kojega nema predanosti ni kvalitete sudioništva i partnerstva u ljudskim aktivnostima. Potrebno je da se u organizacijama razvijaju mreže povjerenja na svim hijerarhijskim razinama, okomito i horizontalno obuhvaćajući sve vrste formalnih i neformalnih organizacijskih relacija. Sposobnost strateškog vođe da razvija i održava povjerenje, osnažuje zadovoljstvo poslom, jača pouzdanost komunikacije i organizacijsku predanost. Komunikacija je jedan od podržavajućih faktora i komplement je svakom ljudskom odnosu. Možemo zaključiti da strateško vodstvo stvara pozitivno ozračje i klimu u organizacije, motivira i usađuje pozitivne vrijednosti zaposlenicima, pomaže razvoju kulture međusobnog razumijevanja i osnažuje koheziju. Strateško vodstvo je proces koji nema ustaljenu i ograničenu formu već se nastoji prilagoditi novim izazovima i problemima, stvarajući nove mogućnosti u njihovom rješavanju.

## 6. LITERATURA

### Knjige

1. Brajša, P. (2013) *Bez razgovora se ne može*. Zagreb: Glas Koncila
2. Brajša, P. (1996) *Umijeće razgovora*. Pula: Histria Croatica C.A.S.H.
3. Brajša, P. (2010) *Umijeće vođenja*. Pula: Histria Croatica C.A.S.H.
4. Goleman, D. (2000) *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga
5. Grün, A. (2006) *Voditi ljude – buditi život*. Zagreb: Kršćanska sadašnjost d.o.o.
6. Havard, A. (2013) *Istinsko vodstvo*. Split: Verbum
7. Jelusić, M., Pavlek, M., Pintauer Šmit, I., Šelimber, V. (2019) *Komunikacija od A do uprava*. Zagreb: TIM4PIN d.o.o. za savjetovanje
8. Kellerman, B. (2006): *Loše vodstvo*. Zagreb: Naklada Zadro
9. Koprić, I. (2017): Demokracija, decentralizacija, povjerenje građana i ponos javnih službenika: stari i novi koncepti u razvoju odnosa građana i javne uprave. U: Koprić, I., Musa, A., Giljević, T. (ur.) *Građani, javna uprava, lokalna samouprava: jesu li mogući povjerenje, suradnja i potpora*. Zagreb: Institut za javnu upravu, str. 8-27.
10. Kregar, J. (2014): *Sociologija uprave*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
11. Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*. Zagreb: Suvremena javna uprava
12. Miljković, D., Rijavec, M. (2002) *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: IEP
13. Musa, A. (2017): Informacije za građane: transparentnom i otvorenom javnom upravom prema boljem upravljanju i povjerenju građana. U: Koprić, I., Musa, A., Giljević, T. (ur.) *Građani, javna uprava, lokalna samouprava: jesu li mogući povjerenje, suradnja i potpora*. Zagreb: Institut za javnu upravu, str. 29-73.
14. Northouse, P.G. (2010) *Vodstvo*. Zagreb: MATE d.o.o.
15. Senge, P. (1990) *Peta disciplina*. Zagreb: Mozaik knjiga
16. Tipurić, D. (2020): *Strateško vodstvo*. Zagreb: SINERGIJA d.o.o.

### Članci

1. Bedić, S. (2020) Priča o čudu Southwesta: aviokompanija koja je 47 godina poslovala s dobiti (I), <https://arhivanalitika.hr/blog>. Str. 1-16.
2. Bedić, S. (2020) Priča o čudu Southwesta: aviokompanija koja je 47 godina poslovala s dobiti (II), <https://arhivanalitika.hr/blog>. Str. 1-18.

3. Lucier, C. (2004) Herb Kelleher – Intervju s vođom misli, *strategy-business.com/article/04212*.
4. Džinić, J. (2014) Organizacijsko učenje u javnoj upravi, *Pravni vjesnik*, str. 133-156.
5. Ilić, E. (2008) Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski pregled*, str. 576-592.
6. Jambrek, I., Ivica Penić, I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij.*, str. 1181-1205.
7. Koprić, I. (1999) Organizacijska kultura u javnoj upravi, *Hrvatska javna uprava* 1, 1, str. 97-137.
8. Larsen, K. i drugi (2006) Organizacija koja uči (prvi dio), *qLife Znanost i umjetnost liderstva* str. 1-8.,  
[http://www.quantum21.net/slike/src/2006/10/29/03\\_06\\_Kai\\_Larsen\\_1\\_dio.pdf](http://www.quantum21.net/slike/src/2006/10/29/03_06_Kai_Larsen_1_dio.pdf),  
pristupljeno 17.7.2020.
9. LIDER MEDIA, Ivan Koprić: Javna uprava pretrpana je poslom, a mogla bi se smanjiti za 20 posto, travanj 2019., <https://lider.media/aktualno/ivan-kopric-javna-uprava-pretrpana-je-poslom-a-mogla-bi-se-smanjiti-za-20-posto-26442>, pristupljeno 15.07.2020.
10. Marčetić, G. (2006) Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima, *Hrvatska javna uprava* 6,2, str. 83-118.
11. Musa, A. (2017) Informacije za građane: transparentnom i otvorenom javnom upravom prema boljem upravljanju i povjerenju građana, *Institut za javnu upravu*, str. 30-50.
12. Nelson, J. (2007) Život ispunjen mudrošću: Peter Drucker, *Life Znanost i umjetnost liderstva*, str. 3-5., [www.quantum21.net](http://www.quantum21.net), pristupljeno 1.7.2020.
13. Nikić, M. (2004) Temeljna načela tmskog rada, *Diacovensia: teološki prilozi* 12,1, str. 115-129.
14. Pusić, E. (1999) Međuovisnost djelatnosti i ustrojstva u upravnim organizacijama, *Hrvatska javna uprava* 1,3, str. 375-401.
15. Quantum21.net, Intervju prof. Velimir Srića, Cimeša, M., Lučić, M. (2008) [http://www.quantum21.net/slike/src/2007/12/31/qdialogue\\_velimir\\_srica.pdf](http://www.quantum21.net/slike/src/2007/12/31/qdialogue_velimir_srica.pdf), pristupljeno 15.7.2020.
16. Schein, E. H. (2011) O dijalogu, kulturi i organizacijskom učenju, *Life Znanost i umjetnost vođenja* 4,4, str. 1-6.,

- <http://www.quantum21.net/slike/src/2011/11/01/1320175419odijalogukulturiorgucenj u.pdf>, pristupljeno 20.09.2020
17. Senge, P.M. (2009) Ekologija liderstva, *qLife Znanost i umjetnost liderstva* 2,4, str. 4., <http://www.quantum21.net/slike/src/2009/11/02/125719741712095clanaksenge.pdf>, pristupljeno 3.8.2020.
  18. Sorta, Bilajac, I, (2013) Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu, JHR/Vol.4/No
  19. Senge, P.M. (2009) Ekologija vodstva, *qLife Znanost i umjetnost liderstva* 2,2, str. 1-6., <http://www.quantum21.net/slike/src/2009/04/30/1241101452050901clanaksenge.pdf> pristupljeno 12.6.2020.
  20. Senge, P.M. (2019) Liderstvo i drevne doktrine, *qLife Znanost i umjetnost liderstva* 11,1, str. 15-19., <http://www.quantum21.net/slike/src/2019/05/05/1557084093qlife41preview.pdf>, pristupljeno 3.8.2020.
  21. Senge, P.M. (2012) Promišljanje liderstva u organizaciji koja uči, *qLife Znanost i umjetnost liderstva* 4,3, str. 1-8., <http://www.quantum21.net/slike/src/2012/09/01/1346509926promisljanjeliderstva.pdf>, pristupljeno 17.8.2020.
  22. Španjol Marković, M. (2010) „Moć uvjeravanja“ u kontekstu liderstva, *qLife Znanost i umjetnost vođenja* 3,1, str. 1-5., <http://www.quantum21.net/slike/src/2010/02/01/126503007402102clanakspanjolmarkovic.pdf>, pristupljeno 15.09.2020.
  23. Williams, R. (2019) Problemi u razvoju lidera, *qLife Znanost i umjetnost liderstva* 11,3, str. 2-3., [www.quantum21.net](http://www.quantum21.net), pristupljeno 7.7.2020.
  24. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004) Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik* 17, 1-2, str. 17-29.

## **Zakoni**

1. Zakon o pravu na pristup informacijama, NN 25/13, 85/15