Analiza suvremenih stilova vođenja na odabranim primjerima

Pavin, Mislav

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:237676

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

VERN' University Repository





SVEUČILIŠTE VERN'

Zagreb

Ekonomija poduzetništva

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA SUVREMENIH STILOVA VOĐENJA NA ODABRANIM PRIMJERIMA

Mislav Pavin

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE VERN'

Preddiplomski stručni studij

Ekonomija poduzetništva

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA SUVREMENIH STILOVA VOĐENJA NA ODABRANIM PRIMJERIMA

Mentorica:

doc. dr. sc. Jadranka Ivanković, prof. v. š.

Student:

Mislav Pavin

Zagreb, siječanj 2021.

SADRŽAJ

SAŽETAK ..... **II**
ABSTRACT ..... **III**
1. UVOD **1**
2. TEORIJSKI OKVIR O MENADŽMENTU **2**
2.1. Definiranje pojma menadžment 2
2.2. Prikaz osnovnih funkcija menadžmenta 3
3. SUVREMENI STILOVI VOĐENJA **9**
3.1. Transakcijski stil 9
3.2. Transformacijski stil 10
3.3. Karizmatski stil 13
3.4. Interaktivni stil 15
3.5. Uslužni stil 16
4. PRIKAZ ANALIZE ODABRANIH PRIMJERA VOĐENJA **19**
4.1. Indra Nooyi 19
4.2. Jack Welch. 23
4.3. Warren Buffett 27
4.4. Ray Dalio 32
4.5. Rasprava 35
5. ZAKLJUČAK **41**
LITERATURA **42**
POPIS TABLICA I SLIKA **45**

SAŽETAK

Menadžment predstavlja proces kojim se organizacijski ciljevi ostvaruju na efektivan i efikasan način, uz pomoć drugih ljudi, primjenom ograničenih resursa u promjenjivoj okolini. Menadžerske funkcije poput planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontrole podupiru ovaj proces. U radu se analizira funkcija vođenja; prikazani su različiti stilovi vođenja s posebnim naglaskom na suvremene stilove vođenja. U radu su korišteni sekundarni izvori podataka, odnosno provedeno je istraživanje za stolom, tzv. *desk research.* Istraženi su i prikazani različiti stilovi vođenja na primjeru odabranih vođa iz poslovnog svijeta kao što su Jack Welch, Indra Nooyi, Warren Buffet i Ray Dalio. Prikazani su biografski podaci te zapažanja o karakteristikama određenih stilova vođenja za svaku promatranu osobu. Na kraju, prikazana je usporedba dominantnih stilova vođenja, odnosno sličnosti i razlike u stilovima vođenja na odabranim primjerima.

Ključne riječi: menadžment, funkcije menadžmenta, vođenje, stilovi vođenja, suvremeni stilovi vođenja

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF CONTEMPORARY LEADERSHIP STYLES ON SELECTED EXAMPLES

Management is the process by which organizational goals are achieved in an effective and efficient way, with the help of other people, by applying limited resources in a changing environment. Managerial functions, such as planning, organizing, staffing, leading, and controlling, support this process. The paper analyses the leadership function. Different leadership styles are presented with special emphasis on contemporary leadership styles. Secondary data sources were used in the paper, ie the method: research at the table, the so-called desk research, was conducted. Different leadership styles were explored and presented on the example of selected leaders from the business world such as Jack Welch, Indra Nooyi, Warren Buffet and Ray Dalio. Biographical data and observations on the characteristics of certain leadership styles for each observed person are presented. Finally, the comparison of dominant leadership styles is presented, ie similarities and differences in leadership styles on selected examples.

Keywords: management, management functions, leadership, leadership styles, contemporary leadership styles

1. UVOD

U užurbanom, tehnološki izrazito naprednom vremenu, pravo je i pouzdano vodstvo od ključne važnosti. Postoji mnoštvo stilova vođenja, a izazov je primijeniti odgovarajući stil vođenja za organizaciju i specifične okolnosti u kojoj se ista nalazi.

Cilj je rada prikazati ključne spoznaje o funkciji vođenja i stilovima vođenja te detaljnije analizirati suvremene stilove vođenja na odabranim primjerima. Neki od vođa primjenjuju kombinacije stilova posvećujući posebno pažnju na specifičnu poslovnu situaciju u kojoj se nalaze. S druge strane, neki od njih drže se jednog stila vođenja.

U radu je prikazana usporedba karakteristika i stilova vođenja na četirima odabranim primjerima. Za izradu su rada korišteni sekundarni izvori podataka uz primjenu metode istraživanja za stolom, tzv. *desk research*. Dubinsko je sekundarno istraživanje odabranih primjera vođenja prema cilju deskriptivno, prema učestalosti jednokratno te prema karakteru podataka kvalitativno.

Rad se sastoji od pet poglavlja. U drugom poglavlju rada pobliže se definira pojam menadžment te se prikazuju osnovne funkcije menadžmenta s naglaskom na funkciju vođenja. U potpoglavljima o funkciji vođenja, pobliže se definiraju modeli vođenja. U trećem poglavlju prikazani su suvremeni stilovi vođenja, njihove najvažnije karakteristike te prednosti i nedostaci svakog pojedinog stila. Zatim, u četvrtom poglavlju analizirani su odabrani primjeri vođa. Pobliže su istaknuti njihovi biografski elementi, karijera, njihov odnos prema suradnicima te karakteristični detalji vezani uz stilove vođenja. Na temelju analize, u raspravi su sublimirane te uspoređene najvažnije karakteristike vođa kako bi se donio zaključak istraživanja. U petom poglavlju, zaključak, rezimirane su glavne spoznaje do kojih se došlo tijekom izrade rada.

2. TEORIJSKI OKVIR O MENADŽMENTU

U nastavku poglavlja definiran je pojam menadžment, ukratko je objašnjena razlika između vođe i menadžera te su ukratko opisane osnove funkcije menadžmenta kao podloga za analizu stilova vođenja.

2.1. Definiranje pojma menadžment

Rupčić (2018, str. 1) definira menadžment s aspekta znanstvene discipline te navodi da je „menadžment društvena disciplina koja se bavi izučavanjem ponašanja organizacija i njihovih članova u svrhu ostvarivanja ciljeva“. Autorica nastavlja kako se menadžment može gledati i kao sustav osoba sa strogo određenom hijerarhijom.

Koontz i Weihrich (1988, prema Buble, 2013, str. 3) definiraju menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve“. Ova definicija sagledava menadžment s procesnog aspekta. Procesni je aspekt menadžmenta bazičan i najkompleksniji.

Definicija koja najbolje sintetizira ključne aspekte pojma menadžment glasi: „Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa“ (Kreitner, 2005, prema Buble, 2006, str. 3). Iz definicije proizlaze neke od najbitnijih karakteristika menadžmenta, a to su: rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost nasuprot efektivnosti, ograničeni resursi te promjenjiva okolina.

Razlika između menadžera i vođe

Menadžer posredno obavlja operativne poslove delegiranjem zadataka drugima. O tim zadacima ovisi ostvarivanje ciljeva poduzeća, a ciljevi zahtijevaju kolektivne akcije koje su nemoguće bez menadžmenta. Menadžer snosi odgovornost za ostvarivanje ciljeva, stoga je dužan osigurati logističku potporu obavljajući svoje specifične zadatke. Bez determiniranih ciljeva, menadžment bi bio besciljni proces.

Ciljevi omogućuju kvalitativno i kvantitativno mjerenje te uvijek zahtijevaju korektivnu akciju. Ciljevi određuju svrhu i smjer u kojem organizacija treba ići (Buble, 2013).

Zadaće menadžera proizlaze iz samog procesa menadžmenta. Menadžer planira i donosi odluke, organizira poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira resurse. Menadžer ostvaruje svoje zadaće uz pomoć drugih ljudi koji su mu podređeni. Menadžer mora naći način kako motivirati zaposlene kako bi poslovanje bilo što efikasnije (Buble, 2013).

S druge strane, Northouse (2010) razlikuje vođu od menadžera jer menadžer utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva. To potvrđuje i Buble (2013) koji opisuje vođu kao socijalnog pokretača koji svojim planiranjem i organiziranjem akcija izaziva suradnju ostalih. Dakle, bitna razlika između menadžera i vođe je u tome što vođa djeluje inspirirajuće, motivirajuće i vizionarski te njegovi pothvati izazivaju akcije podređenih. S druge strane, menadžeri koriste formalni autoritet, delegiraju podređenima zadatke radi ispunjavanja postavljenih ciljeva na efikasan i efektivan način.

2.2. Prikaz osnovnih funkcija menadžmenta

Osnovne funkcije menadžmenta jesu: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontrola.

1. Planiranje

Proces planiranja uključuje analizu eksterne i interne okoline te identificira snage i slabosti te prilike i prijetnje poduzeća. Analiza potpomaže menadžmentu u shvaćanju realne slike poduzeća te u donošenju ciljeva. „Funkcija planiranja odnosi se na utvrđivanje svrhe ili misije poslovanja, definiranje ciljeva te strategije, odnosno načina njihove realizacije“ (Rupčić, 2018, str. 2). Na temelju analize izrađuju se dugoročni, kratkoročni i srednjoročni planovi uz planove po organizacijskim jedinicama te poslovnim funkcijama (Rupčić, 2018).

2. Organiziranje

Nakon donošenja strategija, smjernica i ciljeva u funkciji planiranja slijedi funkcija organiziranja. To je funkcija kojom se projektira, odnosno dizajnira organizacija. Rupčić (2018) tvrdi da se funkcija organiziranja odnosi na koordinaciju aktivnosti pojedinaca i grupa potrebnih za realizaciju ciljeva i planova. Postoje tri vrste karakterističnih zadataka vezanih uz funkciju organiziranja, a to su: zadaci vezani uz projektiranje organizacijske strukture, zadaci vezani uz projektiranje sustava upravljanja i zadaci vezani za projektiranje ekonomskih odnosa (Buble, 2013).

3. Kadroviranje

Daft (prema Buble, 2013.) opisuje funkciju kadroviranja kao skup aktivnosti menadžmenta usmjerene na privlačenje, razvoj i obrazovanje efektivnih kadrova u poduzeću. Iz definicije se izvode tri cilja kadroviranja: 1) privlačenje radne snage koje podrazumijeva procese planiranja, regrutacije i selekcije, 2) razvoj radne snage – radnu snagu se obučava i razvija kako bi performanse bile što bolje, a zatim se procjenjuje radna uspješnost, 3) na kraju se dolazi do dugoročnog održavanja radne snage prema kojem menadžment dodjeljuje kompenzacije i nastoji stvoriti dobar odnos sa zaposlenima (Buble, 2013).

4. Vođenje

Buble (2013) sažima sve definicije i čimbenike te definira vođenje kao „Proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji“ (Buble, 2013, str. 309).

Ključne varijable u procesu vodstva su vođa, suradnici, ciljevi i okolina. Od krucijalne je važnosti da su ključne varijable u harmoniji i ravnoteži, a to se postiže uz odgovarajuće karakteristike, motivaciju i moć. Vođa je osoba koja utječe na ostale članove grupe i pokreće ih. Istovremeno, vođa je osoba koja je okrenuta prema budućnosti te oblikuje viziju usmjeravajući akcije svojih suradnika kako bi se ta vizija ispunila (Buble, 2013).

U sljedećim odlomcima kratko su opisani osnovni modeli vođenja: model osobina, bihevioralni modeli i kontigencijski modeli.

Model osobina

Model osobina je najstariji model vodstva te se razvijao u tri faze. U početcima, prema istraživanjima koja su bila usmjerena na samu osobu vođe, odnosno na njegove osobine, vjerovalo se u direktnu implikaciju osobina na efikasnost vodstva. Određene karakteristike kao što su sposobnost upravljanja, inteligencija, osobnost i slično smatrale su se urođenima. Takav model je dakle, zasnovan na teoriji velikih ljudi po kojoj se vođe rađaju, a ne stvaraju. Druga faza nazvana *rani profil osobina* pokazala se neadekvatnom s obzirom a to da je postojalo vrlo malo osobina koje su bile zajedničke svim vođama. U trećoj je fazi Bennis (prema Buble, 2013) uspio uspostaviti četiri grupe kompetencija: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem te upravljanje sobom koje zajedno čine *suvremeni profil osobina.* Po njegovom mišljenju, ovim grupama kompetencija moguće je utvrditi aspiracije vođe što predstavlja veliku važnost za praksu vođenja (Buble, 2013).

Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli vodstva uporište su pronašli u istraživanjima ponašanja vodstva koja su kasnije prešla u stilove vođenja. Kontinuum vodstva pokazao se u autoritarnom stilu s jedne strane, preko demokratskog stila do *Laissez faire* stila na drugoj strani kontinuuma. Buble (2013) podcrtava načine motiviranja podređenih. Ukoliko se vođa u svojem pristupu vodi nagrađivanjem ljudi, to se smatra pozitivnim stilom te rezultira osjećajem zadovoljstva kod podređenih. S druge strane, kada se vodi kaznom, podređeni se osjećaju zastrašeno te to ostavlja negativan utisak na njihove performanse. Kada se pristupe ukalupi u prethodno navedeni kontinuum, može se zaključiti da autoritaran stil podrazumijeva negativnu konotaciju, dok se *Laissez faire* smatra pozitivnim, a demokratski stil točno između.

Bihevioralnim modelima pokušalo se odrediti najprikladniji stil vođenja, no po svemu sudeći, demokratski se stil pokazao najboljim. Praksa ipak pokazuje da neki zaposlenici preferiraju više čvrstu ruku vođenja nego participativni, stoga se u daljnjim istraživanjima izdvojila nekolicina ostalih *crossover* stilova kako bi se našao onaj optimalni (Buble, 2013).

Model autokratsko-demokratsko vodstvo formulira teoriju o čovjekovoj ličnosti te njegov stav prema organizaciji. Prema ovoj teoriji većina postupaka menadžmenta proizlazi iz teorije o ponašanju ljudi (Buble, 2013).

Likertovi sustavi vodstva iznjedrili su četiri sustava (eksploatatorsko-autoritativan, benevolentno-autoritativan, konzultativan i participativan) koji se temelje na empirijskim istraživanjima karakteristika vodstva u uspješnim i neuspješnim organizacijama (Buble, 2013).

Menadžerska mreža se temelji na dvije dimenzije: orijentaciji na ljude i orijentaciji na proizvodnju. Daljnjom je razradom dobiven čak osamdeset i jedan potencijalni stil vođenja. Kasnije je izvedeno pet tipičnih stilova: menadžment lokalnog kluba, timski menadžment, menadžment organizacijskog čovjeka, osiromašeni menadžment te autoritet-pokoravanje menadžment (Buble, 2013).

Model 3D razvija se kao razrada menadžerske mreže te dvodimenzionalnom modelu mreže daje treću dimenziju. Autor je shvatio da efikasnost vođe uvelike ovisi o načinu na koji se njegov stil uklapa u organizaciju. Dakle, uz orijentiranost na zadatak te orijentiranost na ljude pridodaje i efikasnost (Buble, 2013).

Kontingencijski modeli

Kontigencijski modeli temelje uspješnost vodstva na širu radnu situaciju. Dakle, kontigencijski modeli ne mogu unaprijed odrediti najprikladniji stil vođenja, već stil ovisi o karakterističnoj situaciji u procesu. Uspješnost vodstva rezultira iz interakcije vođe i sljedbenika te o specifičnoj situaciji o kojoj je riječ (Buble, 2013).

Fiedlerov model predstavlja najvažniji istraživački pothvat u razjašnjavanju situacijskih faktora koji utječu na efikasnost procesa vođenja. Odnos vođe i članova grupe signalizira je li vođa prihvaćen od strane suradnika te na koji način će pokazivati svoj formalni autoritet. Ukoliko vođa uživa povjerenje svojih suradnika, ne postoji potreba za ispoljavanjem negativnih faktora formalnog autoriteta kao što su prisilna i legitimna moć. Struktura je zadatka kao situacijski faktor važna jer se vođin utjecaj gubi kod nestrukturiranih zadataka, dok se kod strukturiranih zadataka lakše određuju standardi te vođa ima veći utjecaj na grupu. Pozicija moći, kao treći situacijski faktor odnosi se na vođin formalni autoritet obzirom na položaj koji zauzima u organizaciji (Buble, 2013).

Houseov model put-cilj jedan je od kontigencijskih modela koji govori na koji način vođa razjašnjava puteve kojima sljedbenici idu kako bi postigli veću satisfakciju i bolje performanse. Ovaj model u središtu ima motivaciju. Vođa jasnim specificiranjem zadatka reducira smetnje u izvedbi te povećava satisfakcije povezane sa zadatkom. House definira premise na kojima treba tražiti stil u skladu sa situacijom te razmatra četiri stila. Prvi je stil vodstvo orijentirano na ostvarenje. U ovom stilu vođa jasno određuje zadatke te uvjetuje svoje povjerenje prema ispunjenju tih zadataka. Drugi stil, direktivno vodstvo, govori da vođa daje podređenima na znanje što se od njih očekuje te jasne smjernice kako obaviti što se od njih očekuje. Participativno vodstvo karakterizira vođa koji se sa svojim podređenima konzultira o obavljanju određenih zadataka. Četvrti stil, suportivno vodstvo, karakterizira pristupačan i prijateljski raspoložen vođa (Buble, 2013).

Vroom i Yetton razvili su teoriju u kojoj situacijski faktori u interakciji s osobnim karakteristikama vođa rezultiraju ponašanjem koje može utjecati na efikasnost vođenja. Model počiva na pretpostavkama da menadžeri donose odluke pod utjecajem specifične situacije koju treba riješiti, raspoloživosti informacija i razine participacije podređenih. Tako je nastalo pet stilova vođenja s obzirom na participaciju podređenih u donošenju odluka. Vroom-Yettonov stil A1 odnosi se na vođu koji sam rješava situaciju s obzirom na informacije koje posjeduje. Stil A2 kaže da podređeni daju vođi određene informacije, iako on sam donosi odluke. Kod stila C1 vođa polemizira s podređenima o problemima, traži individualno mišljenje, no i dalje odlučuje sam. U stilu C2 vođa izlaže problem podređenima, traži od njih sugestije i ideje te tek nakon toga donosi odluke. Dok u stilu G1 potpuno participativno s podređenima donosi i vrednuje ideje te se do odluke dolazi konsenzusom (Buble, 2013).

5. Kontroliranje

Kontroliranje predstavlja proces u kojemu se u određenim uvjetima provode odgovarajuća mjerenja te korekcije performansi kako bi se osiguralo ispunjenje organizacijskih ciljeva. S obzirom na to da je kontroliranje ujedno i posljednja funkcija menadžmenta, može se povući dijagonala s funkcijom planiranja. Planiranje postavlja ciljeve i strategije, a kontrola pomoću svojih mjera osigurava da poduzeće

ne skrene s toga puta. Kontrola osigurava i neke od esencijalnih informacija za proces planiranja i potpomaže održavanju ponašanja i rezultata. Može se reći da su funkcije planiranja i kontroliranja komplementarne. U literaturi se pronalazi pet osnovnih kriterija efektivne kontrole, a to su: povezanost sa željenim rezultatima, objektivnost, kompletnost, pravodobnost i prihvatljivost (Buble, 2013).

3. SUVREMENI STILOVI VOĐENJA

U nastavku poglavlja izloženi su suvremeni stilovi vođenja: transakcijski, transformacijski, karizmatski, interaktivni te uslužni.

3.1. Transakcijski stil

„Odnosi između vođe i podređenih događaju se po načelu nagrada za ostvareno“ (Buble, 2013, str. 332). U transakcijskom vodstvu vođa organizira rad podređenih tako što jasno i razumno postavlja i komunicira ciljeve te daje uputstva na koji način se moraju postići. Međutim, vođa obavezno pruža i sve što je u njegovoj moći na raspolaganje podređenima kako bi mogli što efikasnije raditi na ispunjavanju ciljeva. Transakcijski vođa je susretljiv, pošten i vodi brigu o zadatcima podređenih. Za dobro obavljen posao sukladno nagrađuje te izaziva osjećaj zadovoljstva podređenih. Na taj način raste i ukupna produktivnost svih zaposlenih (Buble, 2013).

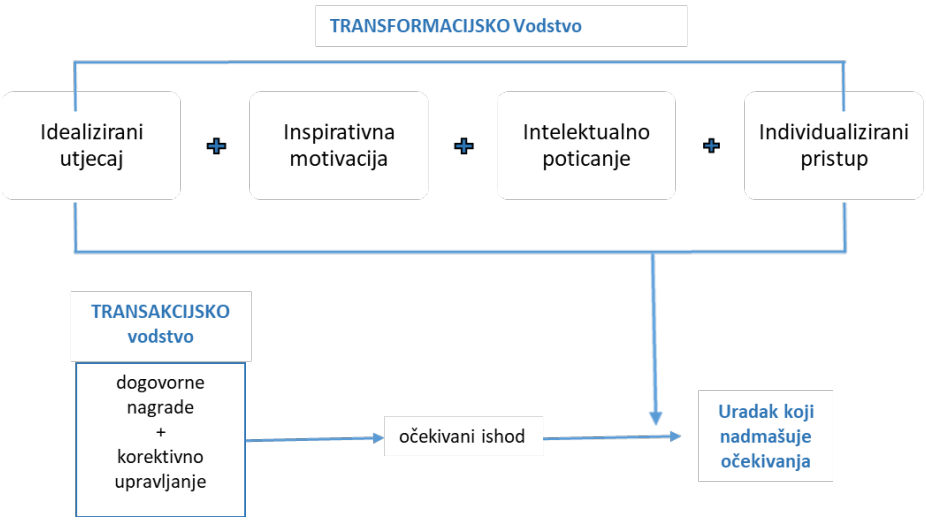
Za dobro obavljen posao, suradnik dobiva nagradu što predstavlja određenu vrstu razmjene. Razlog je utjecajnosti transakcijskog vođe u tome što je sljedbenicima u najboljem interesu činiti ono što vođa želi. U fokusu vođe nema mjesta za individualiziran pristup. On u cijelosti pokušava poboljšati širu sliku. Northouse (2010) razlikuje čimbenike transakcijskog vodstva: dogovorna nagrada i korektivno upravljanje.

Dogovorna nagrada – sustav dogovorne nagrade jasno precizira zadatke te moguće pozitivne i negativne posljedice. „To je proces razmjene između vođe i sljedbenika kojim se napori sljedbenika razmjenjuju za određene nagrade“ (Northouse, 2010, str. 185). Vođa na taj način sklapa određeni ugovor sa suradnicima kako bi osigurao motivaciju za ispunjenje ciljeva nagradom za njihove napore u ostvarivanju istih. Ovaj čimbenik lako se objašnjava odgojnom metodom. Roditelj obećava djetetu gledanje televizije sat vremena više ako obavi sve svoje zadatke na vrijeme.

Korektivno upravljanje – isti autor definira i dvije vrste korektivnog upravljanja - aktivno i pasivno. Vođa aktivno promatra sljedbenike kako bi u slučaju grešaka ili kršenja pravila reagirao određenim korektivnim mjerama. Autor daje primjer voditelja

trgovine koji putem aktivnog upravljanja u najkraćem mogućem roku ispravlja krive postupke trgovaca te osigurava kvalitetu usluge kupcima. S druge strane vođa koji koristi pasivni oblik upravljanja ne reagira u tako kratkom roku. Tek na signal da neki cilj nije postignut, bez razgovora poduzima korektivne mjere. Na taj način se može dogoditi da podređeni i ne porazgovara s nadređenim, a dobije ocjenu za radnu uspješnost. Dakle, korektivno upravljanje podrazumijeva korektivne kritike, ali i negativni *feedback* te negativno potkrepljenje (Northouse, 2010).

Slika 3.1. Usporedba transformacijskog i transakcijskog stila vođenja



Izvor: Northouse, P. G. (2010). Vodstvo: teorija i praksa. Zagreb: Mate.

Slika 3.1. prikazuje usporedbu transformacijskog i transakcijskog stila vođenja uz usporedbu čimbenika koji dovode do uratka koji nadmašuje očekivanja.

3.2. Transformacijski stil

Transformacijsko vodstvo je još jedan od suvremenih pristupa koji je od 80-ih godina 20. stoljeća predmet brojnih diskusija i istraživanja. Transformacijsko vodstvo pronalazi put i odobrenje suradnika kojima je potrebna motivacija i osnaživanje prema uspjehu u vremenima nesigurnosti. U zadnjoj ideji nazire se jedna od najbitnijih karakteristika; utjecaj dovoljno jak kako bi kod suradnika izazvao promjenu. Dakle, proces utjecaja transformacijskog vođe na suradnike, uz motivaciju i ohrabrivanje svojih sljedbenika, koji izaziva promjenu (Northouse, 2010).

Kako bi se definirao pojam transformacijskog vođenja, potrebno je osvrnuti se na rad Burnsa koji je u filozofiji vođenja integrirao vođenje i slijeđenje. „Transformacijsko je vodstvo proces u kojemu osoba surađuje s drugima i stvara povezanost koja podiže razinu motivacije i morala i kod vođe i kod sljedbenika“ (Burns, 1978, prema Northouse, 2010, str. 176). Bass (1981, prema Northouse, 2010) opisuje model transformacijskog vodstva koristeći sljedeće čimbenike:

1. karizma ili idealizirani utjecaj – vođa s karizmom ujedno je i vođa s jasnom vizijom. Takvog vođu ljudi poštuju i žele slijediti jer u njemu pronalaze uzor i žele se ponašati na način sličan njemu. U percepciji sljedbenika, takav vođa odašilje moralno i etičko razmišljanje te ne radi suprotno. Najvažnije od svega, idealizirani utjecaj izaziva promjenu na bolje kod suradnika te im pruža osjećaj svrhe.
2. inspirativna motivacija – vođa na jasan način komunicira svoja očekivanja od sljedbenika te ih kalibrira u skladu s ciljevima. Motivira ih da zajedničkim snagama ostvaruju viziju poduzeća.
3. intelektualno poticanje – vođa potiče kreativnost. U svakom procesu kreacija je od velike važnosti. U rješavanju problema, svakodnevnim poslovnim aktivnostima, u preispitivanju svojih i tuđih odluka. Može se reći da intelektualno poticanje potiče suradnike na kritičko mišljenje i istraživanje novih pristupa.
4. individualizirani pristup – čimbenik koji se odnosi na individualno krojen pristup i odnos prema svakom suradniku, vođa stvara suportivno ozračje za promjenu na bolje (Northouse, 2010).

Transformacijsko vodstvo rezultira učincima koje nadilaze očekivani ishod. To potvrđuju analize Sivasubramaniama (1996). Metaanaliza u kojoj je sabrano trideset i devet istraživanja vezano uz transformacijsko vođenje pokazala je da su transformacijski vođe generalno uspješniji te da su radni ishodi bolji, odnosno premašuju očekivanja u većini slučajeva. Važno je napomenuti da je istraživanje dalo takve rezultate ne samo za top-management, već i za ostale razine.

Prednosti

Prva prednost transformacijskog vodstva ostvaruje se u samoj percepciji suradnika te njegove korelacije s društvom. S obzirom na to da se radi o vođi koji aktivno uvodi promjene u živote svojih suradnika ne samo u poduzeću, nego i na osobnoj razini, društvena reakcija ima pozitivnu konotaciju te je samim time transformacijsko vodstvo intuitivno privlačno. Također, tome pomaže činjenica da je u ljudskoj prirodi shvaćanje da vođa koji ima viziju, ima veće mogućnosti povesti ih te zajedno s njima stići do cilja. Druga prednost koju navodi Northouse (2010) leži u shvaćanju da je transformacijski pristup proces koji se javlja između vođe i suradnika. Transformacijskom je vođi od velike važnosti brinuti za potrebe svojih suradnika. Time ih on zapravo uključuje u sam proces vođenja te im daje dio odgovornosti u tom procesu. Također, prednost je i u tome što transformacijski model proširuje sliku procesa vodstva, dok je transakcijski model više fokusiran na princip transakcije - nagrade za dobro učinjen posao.

Na kraju, valja spomenuti i nešto neodvojivo od transformacijskog modela; utjecaj vođe na moral suradnika. Burns (1981, prema Northouse, 2010) tvrdi da vođa potiče suradnike prema višim normama društvene odgovornosti. Ovdje se nameće primjer jednog od najpoznatijih transformacijskih vođa – Mahatme Gandhija. Svojim primjerom, odnosno građanskim neposluhom pridobio je sljedbenike kako bi zajedno išli prema zadanom cilju.

Nedostaci

Prva kritika transformacijskog vodstva vezana je uz preklapanje i nejasne granice određenih pojmova. Više autora navodi kako su karizmatsko i transformacijsko vođenje sinonimi, dok se ostatak ne slaže te razlikuje pojam karizme. Drugi nedostatak vezan je uz mjerenje te razgraničavanje faktora transformacijskog vođenja (idealizirani utjecaj, inspirativna motivacija, intelektualno poticanje i individualizirani pristup.) Većina testiranja provodi se pomoću *Multifactor leadership questionnairea* gdje su faktori usko povezani. To može značiti da među nekim faktorima nema razlike. Treća kritika odnosi se na poimanje transformacijskog vođenja kao osobine ličnosti, a ne kao naučenog ponašanja. Ovime se dolazi i do nedostatka koji može rezultirati raznim negativnim ishodima. Položaj transformacijskog vođe može se zloupotrebljavati (Northouse, 2010).

Transformacijski stil vođenja ima široku primjenu – od nižih do najviših razina menadžmenta. Samim time ostaje dosta otvorenog prostora za interpretaciju. Može se reći da ne pruža posebne standardizirane upute, ne odgovara na pitanje što raditi, nego kako raditi. Čak i trening u smislu obuke transformacijskog vođe ne može iznjedriti točne akcije. Stil je usko vezan uz viziju te uporabu ljudskih resursa prema svrsi vizije te generalnom poboljšanju kvalitete odnosa između vođe i sljedbenika (Northouse, 2010).

3.3. Karizmatski stil

Karizmatski vođa ima moć motivacije koja dovodi performanse podređenih iznad prosjeka. Efikasnost i utjecajnost karizmatskog vođe proizlaze iz vizije budućnosti i sustava vrijednosti poduzeća koji će svi zaposleni prihvatiti i povjerenja u zaposlene.

Karizmatski stil vođenja oslanja se na vođinu moć uvjeravanja i na njegov šarm. Karizmatični vođe vođeni su svojim uvjerenjima te krajnje predani svojoj svrsi. Vrlo često karizmatični se stil poistovjećuje s transformacijskim. Međutim, bitna razlika između ova dva stila vidi se u fokusu i publici. Dok su transformacijski vođe skloni transformiranju postojećeg stanja u svoju viziju, karizmatični se vođe trude poboljšati status quo na koji naiđu.[1]

U tablici 3.1. prikazana su obilježja ličnosti, ponašanja i učinci na sljedbenike kod karizmatskog vodstva.

Tablica 3.1. Obilježja ličnosti, ponašanja i učinci na sljedbenike kod karizmatskog vodstva

Obilježja ličnosti	Ponašanja	Učinci na sljedbenike
dominantni imaju želju za utjecajem samouvjereni imaju snažne vrijednosti	predstavljaju snažan uzor pokazuju kompetentnost postavljaju ciljeve postavljaju visoka očekivanja izražavaju samouvjerenost pobuđuju motive	povjerenje u vođinu ideologiju sličnost uvjerenja vođe i sljedbenika neupitno prihvaćanje privrženost vođi poslušnost poistovjećivanje s vođom emocionalna uključenost zahtjevniji ciljevi povećana sigurnost

Izvor: Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa.* Zagreb: Mate.

[1] STU online (n.d.) What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction. *Online.stu.edu* Preuzeto s: https://online.stu.edu/articles/education/what-is-charismatic-leadership.aspx (1.11.2020.)

Razlika između nekarizmatskog i karizmatskog vođe vidi se u sljedećim četirima karakteristikama:

1. Samopouzdanje karizmatskog vođe vidi se u njegovoj vjeri prema svojoj prosudbi te vjeri prema svojim sposobnostima vođenja. Karizmatski vođa krajnje je predan viziji koju sam postavlja. Voljan je preuzeti veliku količinu rizika i utrošiti veliku količinu sredstava ukoliko vjeruje u zacrtano. Samim time, što je vođina vizija cilja dalje od trenutno zatečenog stanja, sljedbenici će mu pripisivati veću sposobnost vizionarstva.

2. Vizionarstvo karizmatskog vođe omogućuje mu to da oblikuje viziju kojoj je krajnje predan. Također, preuzimaju i visoku razinu rizika kako bi se vizija postigla.

3. Tumačenje vođinog nekonvencionalnog ponašanja može imati pozitivnu ili negativnu konotaciju. Ukoliko takvo ponašanje dovodi do pozitivnih rezultata, ponašanje se smatra inovativnim i u pravom smjeru. Međutim, ukoliko neka sastavnica podbaci, ljudi često takvo ponašanje mogu deklarirati u negativnom smislu ili s raznim rezervama.

4. Kreiranje promjena – u većini slučajeva su inicijatori radikalnih promjena prije svih ostalih. Istraživanja pokazuju kako su radnici pod karizmatskim vodstvom uglavnom produktivniji od ostalih (Buble, 2013).

Prednosti

Postoji mnoštvo prednosti karizmatskog stila te se karizmatični vođe smatraju katalizatorima socijalne promjene u organizaciji. No, neke organizacije ovise o svojoj rigidnoj strukturi i procesima kako bi dobro funkcionirale.

Inspiracija koju karizmatični vođa ulijeva u svoje suradnike rezultira time da svi složno surađuju povezani zajedničkom svrhom. Karizmatični vođa nastoji u svakom trenutku održati organizaciju duboko povezanom sa središnjom misijom. Također, menadžment stavlja prioritet na učenje na greškama kako bi se uspjelo u zajedničkoj misiji. Organizacije pod karizmatičnim vodstvom su vrlo kohezivne jer zaposleni imaju jasnu svrhu i ciljeve.[2]

[2] STU online (n.d.) What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction. *Online.stu.edu* Preuzeto s: https://online.stu.edu/articles/education/what-is-charismatic-leadership.aspx (1.11.2020.)

Nedostaci

Karizmatski vođe su nepredvidljivi jer s njima dolazi i oblak promjene pa je teško predvidjeti njihov sljedeći potez. Postoji mogućnost da karizmatični vođa dobije takozvani sindrom tunelskog vida. Što znači da je izostao pogled na širu sliku i da se vodi vlastitom arogancijom. Na taj način dovodi se u opasnost sve što je do sada dobro učinio. Drugi nedostatak vezan je uz ovisnost organizacije o karizmatskom vodstvu. Ukoliko se vođa odluči umiroviti ili napustiti organizaciju, postoji mogućnost da organizacija neće dobro poslovati pod drugim stilom vođenja. Nadalje, karizmatični vođe katkad mogu postati neresponsivni prema svojim podređenima. Čak je moguće da karizmatični vođe vjeruju da su iznad zakona, pritom kršeći propise ili čineći financijske ili etičke prekršaje.[3]

Na koncu, svijetu su potrebni karizmatični vođe zbog njihove borbe za bolji svijet i bolju kvalitetu života. Odlikuje ih nevjerojatna hrabrost te su se uvijek spremni zauzeti za one kojima je potrebno i ustati protiv ljudi koji nemaju najbolje namjere prema organizaciji. Karizmatični vođe jasno uočavaju jaz između želja i potreba radnika te zahtjeva organizacije te na taj način posreduju. Kreatori su jasne vizije koju suradnici mogu uočiti, a zauzvrat dobivaju motivaciju suradnika usmjerenu k zajedničkim ciljevima organizacije.

3.4. Interaktivni stil

Interaktivni stil vođenja je u suvremenu menadžmentu poznat i kao ženski stil vođenja. Zenger i Folkman (prema Rupčić, 2018) proveli su opsežno istraživanje nad uzorkom od 7280 menadžera. Na temelju svoje dugogodišnje karijere utvrdili su šesnaest osobina dobrog vođe. Rezultati istraživanja pokazali su da su upravo te osobine dominantne ženama. Rupčić tvrdi da su žene sklonije vođenju te podcrtava razliku između ženske ljubavi prema samom procesu vođenja nasuprot muškim tvrdim usmjerenjem prema rezultatu i cilju (Rupčić, 2018).

Autorica nastavlja da su žene sklonije konsenzusu te imaju veću sposobnost povezivanja s drugim ljudima. Na taj način razvijaju kvalitetnije odnose u poduzeću.

[3] STU online (n.d.) What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction. *Online.stu.edu* Preuzeto s: https://online.stu.edu/articles/education/what-is-charismatic-leadership.aspx (1.11.2020.)

Uvijek pokazuju interes za otvoren i iskren dijalog te uživaju povjerenje svojih suradnika. Transparentnije su u komunikaciji te se ponašaju etično. Fleksibilnije su i strpljivije od muškaraca te teže na radnom mjestu uspostaviti ravnotežu i sklad. U procesu odlučivanja više analiziraju te samim time osiguravaju sagledati stvar iz više perspektiva. Autorica također napominje da su žene čak i sklonije integrativnom stilu vođenja koji se temelji na razvoju suradnje. Dakle, utjecaj proizlazi iz osobne moći i kvalitetnih odnosa, a ne iz formalnog autoriteta. Također, manje su sklone riziku u usporedbi s muškarcima. Sklonije su prihvatiti količinu rizika koja osigurava povrat, dok su muškarci skloniji više riskirati za veću dobit, ali pritom osiguravaju i više gubitaka. Rupčić sintetizira opisano na način da se žene bolje snalaze u kriznim i neizvjesnim situacijama jer su sklone razumno odlučivati te izbjegavati rizik (Rupčić, 2018).

Uspjeh, međutim, nije garantiran izborom jednog od spolova. Svako poduzeće zahtijeva drugi set sposobnosti i osobnosti te je nemoguće generalizirati na taj način. Buble (2013) definira glavna obilježja interaktivnog stila: sklonost konsenzusu i participaciji. Interaktivni vođa vjeruje da suradnici simultano ostvaruju osobne ciljeve i ciljeve poduzeća.

3.5. Uslužni stil

Za razliku od dosad navedenih stilova, uslužno vodstvo polazi od pretpostavke da posao postoji za razvoj radnika jednako koliko i radnik postoji za obavljanje posla (Daft, 2010).

Uslužni vođa svojim ponašanjem nadilazi vlastite interese te funkcionira na dvije razine. Jedna od njih je ispunjenje ciljeva i potreba radnika, a druga realizacija više svrhe poduzeća. Oni uistinu cijene svoje ljude, dijele moć, ideje, informacije te su spremni čak prepustiti i zasluge. Povjerenje je dvosmjerno, a trude se iz radnika izvući maksimum poticanjem njihova samopouzdanja te djelovanjem na njihovu kreativnost pobuđuju volju za učenjem. Kod radnika se trude spojiti njihov karakter i duh s misijom i ciljevima poduzeća. Uslužni vođe većinom rade u neprofitnim organizacijama jer tamo mogu pokazati svoj puni potencijal. No, valja spomenuti i da postoje primjeri vrlo uspješnih uslužnih vođa u korporacijama (Daft, 2010).

Ovaj stil ne mora nužno voditi do ispunjenja organizacijskih ciljeva. Vođi je na prvom mjestu razvoj suradnika. Osjećaju se obvezani prema suradnicima, klijentima i ostalim dionicima organizacije. Voljni su ići dovoljno daleku u ovoj misiji da u nekim slučajevima ugrožavaju svoju poziciju kako bi pomogli suradnicima da uspiju. Njihov moralni kompas toliko je jak da se ne zaustavljaju samo na internim ljudskim resursima organizacije, već svoju ruku pomoći protežu i izvan (Daft, 2010).

Iako se može primijetiti preklapanje s transformacijskim stilom vođenja, određene karakteristike uslužnog vođe rade distinkciju. Eksplicitni fokus uslužnog vođe na moral i etiku, razvoj zajednice i požrtvovnost osiguravaju osjećaj poštenja u svojim organizacijama te na taj način vode do viših razina interpersonalne pomoći između zaposlenih. Cilj uslužnog vođe nije korištenje formalnog autoriteta i moć, nego ultimativna poniznost i uslužnost. Uslužni vođa pita svoje suradnike što on može učiniti za njih.[4] U tablici 3.2. prikazani su funkcionalni i popratni atributi uslužnog vođe. Potporni atributi nadopunjavaju i ponekad pojačavaju funkcionalne atribute. Zapravo, oni nisu sekundarni, već komplementarni.

Tablica 3.2. Atributi uslužnog vođe

Funkcionalni atributi	**Popratni atributi**
vizija	komunikacija
iskrenost	kredibilitet
integritet	kompetencija
povjerenje	upravljanje
uslužnost	utjecaj
modeliranje	slušanje
cijenjenje drugih	ohrabrivanje
osnaživanje	učenje

Izvor: Russell, R. F., Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23(3),145-157. Preuzeto s: https://www.academia.edu/3302445/A_review_of_servant_leadership_attributes_developing_a_practical_model (31.10.2020.)

[4] Lumen, (n.d.) Contemporary Approaches to Leadership. *courses.lumenlearning.com*. Preuzeto s: https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/10-5-contemporary-approaches-to-leadership/ (1.11.2020.)

Russell i Stone (2002) iz prošlih su istraživanja izolirali atribute uslužnog vođe. Ti atributi podijeljeni su u dvije kategorije: funkcionalni atributi i popratni atributi. Do krajnjeg popisa došli su tako da su izolirali najčešće atribute i osobine iz dosadašnje literature i istraživanja.[5]

[5] Russell, R. F., Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal 23(3),145-157*. Preuzeto s: https://www.academia.edu/3302445/A_review_of_servant_leadership_attributes_developing_a_practical_model (31.10.2020.)

4. PRIKAZ ANALIZE ODABRANIH PRIMJERA VOĐENJA

U nastavku poglavlja prikazana je analiza različitih stilova vođenja na odabranim primjerima kao što su Indra Nooyi, Jack Welch, Warrenn Buffett i Ray Dalio. Warren Buffett i Ray Dalio uspješni su poslovni ljudi iz financijskog sektora, Indra Nooyi iz sektora hrane i pića, dok je Jack Welch bivši generalni direktor i predsjednik korporacije General Electric.

4.1. Indra Nooyi

Indra Nooyi jedna je od najmoćnijih poslovnih žena na svijetu. Rođena je u Indiji gdje se obrazovala u Indijskom institutu za menadžment u Kalkuti te dobila MBA diplomu, a na Yaleu master u smjeru javnog i privatnog menadžmenta. Indra Nooyi sinonim je za snažnu žensku ruku u korporativnom svijetu. Uz svoj utjecaj kao poslovna žena na visokoj menadžerskoj poziciji, značajno je doprinijela i svojom angažmanom za ostvarivanje ravnopravnosti žena u poslovnom svijetu.

Slika 4.1. Indra Nooyi



Izvor: McKale, L. (12.10.2016.) Inside the C-suite: Meet Indra Nooyi, CEO, PepsiCo*. Progressive women's leadership*. Preuzeto s: https://www.progressivewomensleadership.com/inside-the-c-suite-meet-indra-nooyi-ceo-pepsico/ (31.10.2020.)

Indra Nooyi je uspješno gradila karijeru te iza sebe ima dugogodišnje iskustvo u menadžmentu. Kao potpredsjednica uprave te direktorica korporativne strategije radila je za Motorolu te kao internacionalni korporativni strateg za Boston Consulting Group. Obnašala je i dužnost starije potpredsjednice strategije i strateškog marketinga u poduzeću ASEA Brown Boveri. Međutim, najviše traga ostavila je u

korporaciji PepsiCo gdje je počela raditi 1994. godine posredovanjem između PepsiCoa i tržišta Kine, Bliskog istoka i Indije. Od 2001. do 2006. radila je kao CFO, (*Cheif Financial Officer*), a 2006. imenovana je za CEO, (*Chief Executive Officer*), i Predsjednicu uprave.[6]

Indra Nooyi se trudila voditi poduzeće kao dobro balansirano te manje ovisno o vrhunskim brandovima pića. Također se zalagala za agresivnu internacionalnu ekspanziju poduzeća. Pod njenim vodstvom, promet se gotovo udvostručio s 35 milijardi u 2006. na 63.5. milijardi u 2017.[7]

Indra Nooyi se smatra za jednu od najutjecajnijih ženskih vođa. Izvor navodi da je tijekom karijere koristila 5C model vođenja (*Competency, Courage, Confidence, Communiction skills i Compass)*. Tvrdila je da je jedan od najvažnijih koraka ka transformaciji prihvatiti i prilagoditi se promjeni. „U prošlosti, naša decentraliziranost bila je naša snaga, ali ujedno i slabost. Bio je to dobar pristup kada svijet raste i život je idiličan. No, taj pristup ne vrijedi kada su stvari volatilne i potrebna je koordinacija. Rekla sam svima da ako se ne promijene, bit ću sretna prisustvovati njihovim zabavama za umirovljenje.“[8]

Njen pristup te komunikacija korporativnih vrijednosti bio je drugačija od drugih. Indra Nooyi tvrdi da je njihova zajednička svrha dovoljno jaka dok god je u poduzeću postojalo ozračje prihvaćanja i slaganja. Bez obzira na boju kože, rasu ili spol, zajednički ciljevi vode do ultimativnog uspjeha.

Veliki dio uspjeha i radne etike ostvarila je građenjem značajnih veza s ljudima. Oduvijek je smatrala kako se ne može iz ljudi izvući najbolje ako ih se zove samo iz potrebe. Indra Nooyi je otišla i korak dalje. Uspostavljala je komunikaciju ne samo sa zaposlenima, već nekad i s njihovim roditeljima i obiteljima kako bi ih bolje upoznala.[9]

---

[6] Hollar, S. (n.d.) Indra Nooyi. *Britannica.com.* Preuzeto s: https://www.britannica.com/biography/Indra-Nooyi (31.10.2020.)
[7] Hollar, S. (n.d.) Indra Nooyi. *Britannica.com.* Preuzeto s: https://www.britannica.com/biography/Indra-Nooyi (31.10.2020.)
[8] McKale, L. (12.10.2016). Inside the C-suite: Inside the C-Suite: Meet Indra Nooyi, CEO, PepsiCo. *Progressive women's leadership*. Preuzeto s: https://www.progressivewomensleadership.com/inside-the-c-suite-meet-indra-nooyi-ceo-pepsico/ (31.10.2020.)
[9] Gren, C. (24.6.2019). What Makes Indra Nooyi a Great Leader? *Industryleadersmagazine.com*. Preuzeto s: https://www.industryleadersmagazine.com/what-makes-indra-nooyi-a-great-leader/ (31.10.2020.)

Prema Nooyinom mišljenju[10], vođe su prije bili hijerarhijskom strukturom distancirani od zaposlenih. Danas sve industrije žude za promjenom. Vođe bi trebale biti dobro vidljivi svima u svojoj organizaciji. Potrebno je prići osobnim pristupom i empatijom prema zaposlenima. No, to ne znači da treba smekšati stil vođenja, upravo naprotiv. Poduzeće treba voditi glavom, rukama i srcem. Ukoliko glava, ruke i srce, ili samo jedna stavka izostaje, ne može se razviti lojalnost zaposlenih prema vođi. Tvrdi da bi bilo teško poduzeće voditi s mnoštvom mediokritetskih talenata. Treba imati zvijezde u upravi kako bi poticali druge na korak više u poslovnom i osobnom napretku. Indra Nooyi također tvrdi kako je znala apsolutno sve iz života članova svoje uprave te da su članovi rado dolazili kod nje po savjete. Funkcionirali su kao velika obitelj s tim da su znali da mogu računati na pomoć poduzeća u kojem rade. Indra Nooyi tvrdi da se talente ne treba kupovati, nego se s njima povezivati i stvarati prisnost.

Na radnom mjestu, zaposlenici su bili zaposlenici poduzeća, no kada dolaze svojim kućama, članovi su zajednice u kojima se nalaze. Dakle, po svemu sudeći oni žele da poduzeće u kojem rade bude odgovorno prema zajednici. PepsiCo poslovni model bio je uključujući i poduzeće se nikad nije bojalo odašiljati društvene poruke.

Korporativne strategije moraju doći s vrha i njihovu izradu nije moguće delegirati. Indra Nooyi kao CEO PepsiCo dubinski je analizirala sve moguće informacije i puteve kako bi donijela strategiju. Kasnije, istu tu strategiju je potrebno integrirati u vodstvo i zaposlene. Kako tvrdi, neki članovi poduzeća odmah shvaćaju, podupiru te rade na ostvarenju isti, dok je neki blokiraju.[11]

U volatilnosti modernog doba, prioriteti se mijenjaju. U vrhunskom menadžmentu se prioriteti mijenjaju još češće, no prema nižim razinama neke prioritete trebalo je fiksno postaviti i usidriti. Kada bi se svi prioriteti promijenili na svim razinama, ljudi bi se pogubili. Bilo je potrebno vodeće razine organizacije naučiti da izoliraju niže hijerarhijske strukture od velikih promjena, ali da to rade zajedno s CEO-om. U vremenima volatilnosti, bilo je potrebno biti jasno vidljiv, pokazati zaposlenima da je i dalje vođa i da je puna samopouzdanja. Organizaciju je trebalo konstantno

[10] CNBCTV18.com (11/2013.). Former PepsiCo CEO Indra Nooyi's Lessons in Leadership. *cnbc18.com*. Preuzeto s: https://www.youtube.com/watch?v=s9Y1bREcjWA&app=desktop (31.10.2020.)
[11] CNBCTV18.com (11/2013.). Former PepsiCo CEO Indra Nooyi's Lessons in Leadership. *Cnbctv18.com.* Preuzeto s: https://www.youtube.com/watch?v=s9Y1bREcjWA&app=desktop (31.10.2020.)

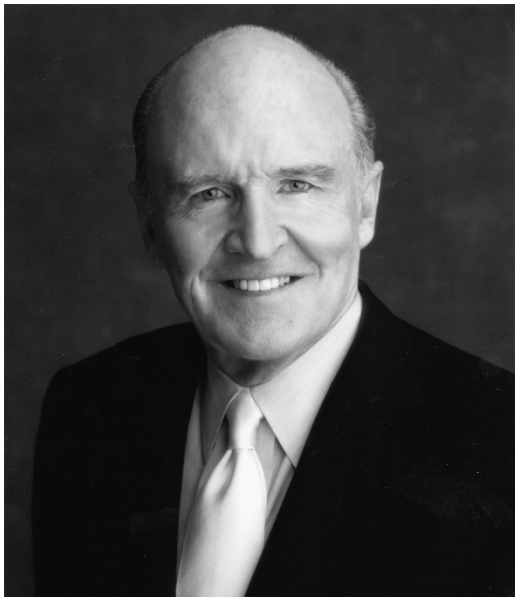
ohrabrivati i bodriti. Na kraju, bilo je od krucijalne važnosti što jasnije komunicirati organizacijske vrijednosti. Na taj način, zaposlenima je pokazala da niti u vremenima volatilnosti ne gubi etiku i moralni kompas.[12]

[12] CNBCTV18.com (11/2013.). Former PepsiCo CEO Indra Nooyi's Lessons in Leadership. *Cnbctv18.com.* Preuzeto s: https://www.youtube.com/watch?v=s9Y1bREcjWA&app=desktop (31.10.2020.)

4.2. Jack Welch

John Francis Welch rođen je 19. studenoga 1935. godine u gradu Peabody, Massachusetts. Za General Electric radio je 41 godinu. Na početku karijere radio je kao *entry-level* inženjer, a kasnije je postao najmlađi potpredsjednik uprave i zatim najmlađi CEO i predsjednik uprave. Pod vodstvom Jacka Welcha, poduzeće je doživjelo nevjerojatnu transformaciju te u 2001. godini, u vrijeme povlačenja Jacka Welcha s mjesta CEO-a, General Electric je bila najvrjednija kompanija na svijetu.[13]

Slika 4.2. Jack Welch



Izvor: Noon, C. (2.3.2020). Obiturary: Jack Welch, the 'utimate manager' who oversaw GE's rise to the most valuable company, dies at 84. *General Electric.* Preuzeto s: https://www.ge.com/news/reports/jack-welch-the-ultimate-manager-who-oversaw-ges-rise-to-the-most-valuable-company-dies-at-84 (31.10. 2020.)

Jack Welch bio je na čelu General Electrica 20 godina. Prema Kramesu (2002) dao je svoj doprinos literaturi vodstva više nego ijedan drugi direktor. Na čelo organizacije došao je kao najmlađi direktor u povijesti, sa svega 33 godine. Od samog početka vođenja Jacka Welcha dalo se vidjeti kako će u fokusu biti „meko" vodstvo, a ne novac, odnosno na pomolu je bila velika transformacija poduzeća pod njegovim vodstvom. U prvim trenucima donesen je plan koji mijenja temeljnu strukturu organizacije iz korijena. Jedna od najvećih osobina bila mu je „namirisati pravu stvar", što je i sam tvrdio da je osobina od krucijalne važnosti za sve ljude u menadžmentu.

[13] Reference for business. (n.d.) Business Biographies. Jack Welch 1935. *referenceforbusiness.com* Preuzeto s: https://www.referenceforbusiness.com/biography/S-Z/Welch-Jack-1935.html (31.10.2020.)

Prvi izazov Jacka Welcha bila je birokracija. Dok je General Electric bio shrvan između dviju kriza, Jack Welch je primijetio kako bi se mnoštvo problema riješilo kada bi se našao način da se birokracija makne s puta napretka. Smatrao je da se povjerenje razvija isključivo u neformalnom području, odnosno da „tvrdi“ menadžment u smislu hijerarhijske strukture ne vodi k inovativnosti i povećanju kvalitete, nego k stagnaciji i gušenju kreativnosti (Krames, 2001).

Jack Welch je zaokrenuo putanju General Electrica u potpuno novom smjeru. Rješenje za promašaje unutar organizacije pretpostavio je zaposlenima. Jack Welch je ustvrdio da je puno bolje i daleko važnije da svi unutar organizacije budu uključeni u procese, nego da se sve oslanja na krutu hijerarhiju. Time je predložio kolektivni um zaposlenih kao efikasno rješenje za probleme i promašaje, a ideju iznad hijerarhije.

Jack Welch (prema Kramesu, 2002) tvrdio je da je nalaženje vođa koji žive s vrijednostima daleko važnije od nalaženja vođa koji stvaraju brojeve. Time je podcrtao jednu od svojih paradoksalnih izjava da manje upravljanja znači više upravljanja. Zbog svojih kontroverznih izjava, stila vođenja te drugačijih pogleda na svijet oko sebe, uživao je podijeljena mišljenja. Iako su to većim dijelom bile simpatije, uprava se na početku bojala njegovog neobuzdanog načina ponašanja uz opasku da je previše radikalan (Krames, 2001).

Jacka Welcha su suradnici opisivali kao poštenog, poticajnog, nadahnutog i kontroverznog što su sve od reda osobine dobrog vođe. Njegovo vođenje obilježile su i neke neobične odluke koje je smatrao potrebnima. Nije znao kamo će ga put odvesti, ali je uvijek znao da se kreće u pravom smjeru. Zadatak mu je bio prepoznati najbolje prilike u idejama zaposlenih te alocirati im potrebne resurse za ostvarenje.

Prema Kramesu (2001) Jack Welch je uvijek hipotetski govorio kako je njegova zadaća šetati hodnicima General Electrica s „kantom vode“ u jednoj ruci, a „gnojivom“ u drugoj. U svojoj karijeri je sublimirao najvažnije smjernice za razvijanje vodstva. Trebalo je odgajati samo one vođe koji dijele viziju kompanije, koji imaju energiju promjene, koji su povjerljivi te koji kupca stavljaju na prvo mjesto (Krames, 2001).

Jack Welch je iskrenost smatrao jako bitnom i to je bila jedna od njegovih posebnih osobina. Manjak istine nazvao je „ubojicom“ koja blokira pametne ideje, brzu reakciju i ljude da se trude najjače što mogu. Mnogi kritičari smatrali su njegove odluke o

otpuštanju radnika koji podbacuju okrutnima. No, Welchu je na prvom mjestu bilo provjeriti bi li se ti „underperformeri“ snašli na drugim pozicijama ili u drugim poduzećima. Autor spominje zanimljivu izjavu s predavanja gdje govori o ovom problemu. Između ostalog, rekao je i kako ako ne otpušta ljude koji podbacuju i ne govori im iskreno da podbacuju, to se može negativno odraziti na situaciju. Ukoliko ih ostavi u poduzeću u slučaju recesije svakako bi ih morao otpustiti, no u slučaju recesije su u još nepovoljnijem položaju (Araoz, 2020). Ovdje se vidi sposobnost Jacka Welcha za rad s ljudima. Svoj model posložio je na način da ono neizbježno učini na vrijeme, što je bolje nego u slučajevima kriznih vremena.[14]

Kada je Jack Welch došao na čelo General Electrica dao je svim zaposlenicima do znanja da moraju postati puno bolji i to brzo. Poruka koju je poslao zaposlenicima bila je: „Igra će se promijeniti, i to promijeniti drastično.“ Smatrao je da je važno stalno govoriti zaposlenima da promjeni nikad neće biti kraja. Slater u Jacku Welchu vidi velikog vizionara. Jack Welch je smatrao da je alokator resursa i da je njegov zadatak staviti najbolje moguće ljude u najbolje moguće prilike. I onda, sve ostalo maknuti s puta. Povezivao je problematiku poslovanja organizacije s pravim i točnim informacijama. Više ljudi s istim informacijama u većini slučajeva donose jednaku odluku. No, ako informacije nisu potpune ili valjane, došlo bi do problema oko donošenja odluke (Slater, 2003).

Prema Slateru (2003), Jack Welch tvrdi da su vođe dužni pružiti zaposlenima atmosferu, klimu, mogućnost, meritokraciju ondje gdje ljudi imaju priliku rasti. Smatrao je da učenje može proširiti njihove vidike i viziju života i da poduzeća to sve moraju učiniti za svoje zaposlene. Uvijek se trudio maknuti granice koje postoje unutar poduzeća kako bi svi njegovi zaposleni oslobodili svoju energiju te rasli zajedno s poduzećem. Uvijek je slušao što ljudi koji zapravo rade u proizvodnji imaju za reći te se nije bojao pred svima njima odgovarati na pitanja (Slater, 2003).

U nastavku navode se neki savjeti Jacka Welcha o vođenju kako bi se dobila što jasnija slika o njegovom stilu vođenja (Slater, 2003):

1. Manje upravljanja je više upravljanja.

2. Suoči se sa stvarnošću.

[14] Araoz-Fernandez, C. (2020). Jack Welch’s Approach to Leadership. *Harvard Business Review*. Preuzeto s: https://hbr.org/2020/03/jack-welchs-approach-to-leadership (31.10.2020.)

3. Kreiraj viziju i onda se makni s puta.

4. Ne lovi središnju ideju: umjesto toga, postavi nekoliko jasnih, općenitih ciljeva kao poslovnu strategiju.

5. Njeguj zaposlene koji dijele organizacijske vrijednosti.

6. Integriraj najbolje ideje u organizaciju bez obzira odakle došle.

7. Ponašaj se kao malo poduzeće.

8. Makni granice.

9. Slušaj ljude koji zapravo rade.

10. Rastegni, premaši svoje ciljeve koliko god često možeš.

11. Kvaliteta je najvažniji prioritet.

12. Kvaliteta je posao svakog radnika.

4.3. Warren Buffett

Warren Edward Buffett rođen je 30. kolovoza 1930. godine. u Omahi, savezna država Nebraska. Već kao dijete pokazivao je interese za investiranje i zarađivanje. Obrazovao se na Sveučilištu u Pensilvaniji dvije godine te se zatim prebacio u Nebrasku gdje nastavlja obrazovanje te radi kao diplomirani stručnjak za poslovnu administraciju. Obzirom da je u poslovnoj škole Harvard bio odbijen, Warren Buffett je nastavio akademsko obrazovanje na sveučilištu Columbia gdje je predavao Benjamin Graham koji mu je vrlo ubrzo postao uzor i mentor.[15]

Slika 4.3. Warren Buffett



Izvor: Cao, S. (24.2.2020). Innovation: Warren Buffett Reveals Top 3 Criteria For His 'Marriage-Like' Acquisition. *Observer.com* Preuzeto s: https://observer.com/2020/02/warren-buffett-reveals-top-3-criteria-for-his-marriage-like-acquisition/ (31.10.2020.)

Warren Buffett svojim nekonvencionalnim primjerom uvijek je budio znatiželju mladih investitora. Njegovo poduzeće Berkshire Hathaway ostvaruje prosječni povrat od 25% godišnje. Iako samo poduzeće Berkshire Hathaway broji izrazito mali broj zaposlenih (20-ak ljudi) te kao glavni zadatak ima alokaciju kapitala, kada se pridodaju sva akvizirana poduzeća, zapošljava gotovo 300.000 ljudi. Buffettovo vođenje očituje se u tome da ukoliko procjeni da je menadžment dobar, daje im autonomiju te ih pušta da rade osiguravajući im sve potrebne resurse za posao (O'Loughlin, 2002).

Warren Buffett 1965. godine dolazi na čelo poduzeća Berkshire Hathaway koja se tada bavilo isključivo proizvodnjom tekstila. Danas je to poduzeće s puno više

[15] Biografija.org (n.d.) Warren Buffett. *Biografija.org.* Preuzeto s: https://www.biografija.org/biznis/voren-bafet-warren-buffett/ (1.11.2020.)

djelatnosti. Od proizvodnje cipela do osiguranja, proizvodnje simulatora leta do usisavača. Berkshire Hathaway danas zapošljava više od 300.000 ljudi. Cijelo poduzeće vodi u malom uredu u rodnom gradu Omaha, Nebraska. U Berkshire Hathawayu, Warren Buffett je i vlasnik i menadžer. Na početku karijere je to bila njegova ultimativna vizija poduzeća. Time je dobio da su mišljenja u potpunosti usklađena. No, Warren Buffett je tretirao i najmanjeg dioničara kao partnera za kojeg on vodi poduzeće i iako posjeduje podružnice, menadžerima dopušta apsolutnu autonomiju nad vođenjem iste (O'Loughlin, 2002).

O Loughlin (2002) karakterizira Buffettov stil vođenja kao osobnu sposobnost koja se sastoji od njegovog sustava vjerovanja, njegovog stava prema ljudima koji ulažu u njegovo poduzeće, njegove iskrenosti, višim idealima i poštenosti. Warren Buffett vjeruje da menadžment ljudi prelazi u osobnu motivaciju kada se pravila implementiraju iznutra, a ne s vrha hijerarhije. Vjeruje da je ultimativna usklađenost postignuta kada su ciljevi u harmoniji s glasom iznutra svakog pojedinog čovjeka. Postiže kontrolu tako da pušta. Warren Buffett tvrdi da dobro dolazi onima koji su spremni, koji su ispred vremena, onima koji iskorištavaju rizične prilike. Zbog svoje želje da smanji subjektivnost kapitalnog menadžmenta na minimum te svojom sposobnošću da filtrira informacije u takozvani *krug kompetencija* u kojem isključivo donosi odluke, njegovo se ponašanje smatra prilično nekonvencionalno (O'Loughlin, 2002).

O'Laughlin (2002, str. 60) tvrdi: „On ima način da vas motivira. On ima toliko povjerenja u vas da ćete jednostavno htjeti raditi.“ Warren Buffett na prvo mjesto stavlja motivaciju svakog menadžera. Njegov cilj je motivirati sve ključne osobe u organizaciji da misle i rade na isti način kako on vodi alokaciju kapitala. Pojašnjeno, Berkshire kao poduzeće za primarnu djelatnost ima alokaciju kapitala te se Warren Buffett ponaša kao menadžer-vlasnik. Analogno tome, želi da se u svakom podružnom poduzeću menadžeri ponašaju kao menadžeri-vlasnici. Dakle, izostanak strateškog plana mijenja sa vizijom prelaženja praznine između menadžera i vlasnika (O'Loughlin, 2002).

Od 1983. godine, uz svako godišnje pismo dioničarima, dolazio je i Priručnik za vlasnike. Ovdje je Warren Buffett naglasio da iako je forma poduzeća korporativna, stav je isključivo partnerski. Nastavlja i kako menadžerska „Lista želja“ neće teretiti njihova sredstva jer on radi s novcem dioničara isključivo ono što bi radio sa svojim

novcem. O'Laughlin (2002) tvrdi da se Buffettova snaga očituje u autonomiji podređenih menadžera da vode na svoj način. Na taj način, odgovornost ne može prijeći na njega. Na primjer, menadžeri kojima se daju ciljevi kao takvi, ukoliko ih ostvare, prirodno žele samo zadržati kontrolu, međutim na taj se način gubi efikasnost, odnosno napredak prema još višim ciljevima. Iz tog razloga, Buffettov model koji cilja na osobnu odgovornost svakog pojedinog menadžera za sve što učine nadilazi svaku moguću procjenu (O'Loughlin, 2002).

Warren Buffet smatra da je jedna od velikih prednosti Berkshire Hathawaya izostanak strateškog plana. Od početka je postojao cilj od 15% povrata dugoročno na godišnjoj bazi te da se menadžeri moraju ponašati više kao vlasnici. Schneider (prema O'Laughlin, 2002) tvrdi da su strateški planovi i vođenje neodvojivo povezani. Strategiju definira kao proces pozicioniranja organizacije za buduće uspjehe, a vođenje kao instrument s pomoću kojeg se uspjeh ostvaruje. Warren Buffett, dakle, nema strategiju te nema viziju budućnosti osim gore navedenih. U trenutku nesigurnosti, ne traži niti internu niti eksternu kontrolu. On tvrdi da se preferira fokusirati na ekonomske karakteristike poduzeća koje želi posjedovati te na osobne karakteristike menadžera s kojima želi poslovati. Buffettova filozofija poslovanja proizlazi iz toga da planiranje, prognoze, budžeti i ostali instrumenti koji su u praksi široko korišteni jednostavno mijenjaju strah od neizvjesnosti s drugim strahovima. Dakle, strateški planovi vode do institucionalnog imperativa koji pogoduje tome da su menadžeri lišeni odlučivanja u smjeru alokacije kapitala. Tako je riješeno da se u poduzeću zadrži dinamika te da Warren Buffett ima stopostotni fokus na misiju biti vlasnik-menadžer te da svi menadžeri u podružnicama ostanu na istoj misiji (O'Loughlin, 2002).

Warrena Buffetta menadžeri opisuju kao vođu koji se ne upliće, ali je uvijek tu kada ga trebaju. Uvijek je bio voljan podijeliti savjet ili lekciju i stajati im na raspolaganju u bilo koje doba dana. S uspjesima i pogreškama nosi se direktno. Kada bi došli direktno k njemu tražiti savjet, s njima bi razgovarao o svim mogućim situacijama i ishodima pristupajući iznimnom analitičkom sposobnošću. Upozorio bi ih da neće biti velikih prezentacija, donošenja budžeta i velikih sastanaka u uredu u Omahi. Na kraju ne bi ponudio rješenje. Odluka ostaje na menadžerima te bi Warren Buffett još jednom naglasio da želi da vode poduzeće na onaj način kao da je jedina imovina

njihovih obitelji te da žele to poduzeće ostaviti svojim sljedećim generacijama (O'Loughlin, 2002).

Većina menadžera ključnih poduzeća u portfelju Berkshire Hathawaya nikada nije bilo u korporativnom uredu u Omahi. Buffett (prema O'Laughlin, 2002) tvrdi da postoje dvije stvari oko kojih se menadžeri moraju konzultirati sa svojim vođom. Promjene u planu za mirovinu i neobično veliki kapitalni projekti. Pritom misleći na projekte koji su dovoljno veliki da unesu promjenu u strukturu Berkshire Hathawaya. Osobni pristup koji su menadžeri dužni unijeti u svoja poduzeća garantira odgovornost u smislu da menadžeri koji se susretnu s teškoćama ili problemima neće na njih reagirati injekcijom kapitala, nego pažljivim razmatranjem te u svakoj mogućnosti prevencijom istih. Warren Buffett svojim menadžerima nije govorio kako da se ponašaju, već je nudio način i put na koji se trebaju ugledati. To u menadžerima pobuđuje prirodno ponašanje te na taj način utječe na najmoćniju motivaciju čovjeka koja ne dolazi iz slijepog slijeđenja pravila izvana, nego iznutra, intrinzičnom motivacijom. Warren Buffet ne nameće kontrolu, već premošćivanjem praznog prostora između svih aktera u njihovim specifičnim okruženjima ostvaruje svoju sveprisutnost (O'Loughlin, 2002).

Važna strana kod vođenja ljudi su kompenzacije, odnosno plaće za određeni posao. Prema izvorima, kompenzacije i nagrade su izdašne, ali uvijek prate performanse menadžera. Ovdje se Waren Buffett ponovo poziva na misiju vlasnika menadžera. Tvrdi da iako su nagrade i kompenzacije iz raznih izvora nevezane za osobna postignuća menadžera većinom dobrodošle, one su toksične jer uzrokuju gubitak fokusa kod menadžera. Stoga, kompenzacije i nagrade mogu biti isključivo vezane uz njihovo poduzeće te uz osobne napore svakog pojedinog menadžera. Ovime izbjegava gubitak fokusa do kojeg dolazi kada menadžer počinje koristoljubivo gledati na svoj posao. Warren Buffett kompenzacije mjeri prema povratu kapitala vezanom uz svako poduzeće, ali im ne nameće koliku količinu kapitala moraju zadržati. Isto kako sa zaposlenim menadžerima utvrđuje da će dobiti kompenzaciju za performanse, tako utvrđuje i što se smatra performansom. Proporcionalno se nagrađuju menadžeri koji vode poželjna poduzeća i oni koji vode ona nepoželjna. Odnosno, uzima u obzir lakoću zarade profita u određenim industrijama u određenom vremenu. Paket kompenzacija strogo je određen da paše uz ekonomske

karakteristike svakog poduzeća. Na ovaj način posebno nagrađuje ljude koji uspijevaju u teškim vremenima (O'Loughlin, 2002).

U kompenzacijama kao i u poslu nema dizanja ljestvice. Dakle, izvanredan rezultat iduće godine ne mora postati još izvanredniji da bi se pozitivan rezultat prepoznao. Ovako poručuje svojim menadžerima da i stajanje u dobroj poziciji može biti korisno i profitabilno. Nakon proteka poslovne godine, sva sredstva koja ostaju neiskorištena vraćaju se u Omahu, u sjedište Berkshire Hathawaya. Ovim pravilom, Warren Buffett osigurava da menadžeri neće iz želje za bonusom ili povedeni institucionalnim imperativom trošiti sredstva bez potrebe.

Warren Buffett gleda na svoje menadžere kao na volontere jer o njima u potpunosti ovisi visina kompenzacije. Stoga, ugovori o zapošljavanju u Berkshire Hathawayu ne postoje. „Ugovori ne mogu garantirati vaš kontinuirani interes… Mi se jednostavno oslanjamo na vašu riječ“ (Buffett prema O'Laughlin, 2002. str. 76). Ugovore smatra drugom alternativom kontrole. Vođen time, Warren Buffett s menadžerima sklapa sličnu vrstu društvenog ugovora kao i sa dioničarima. Na taj način dioničari nisu voljni nametati nikakve sankcije menadžerima već su im spremni pružiti apsolutno povjerenje i potporu jer su dioničari uvjereni u intrinzičnu motivaciju menadžera. Još jednom odličan primjer gdje Buffettova misija i vizija simbolizira most između subjekata u sustavu (O'Loughlin, 2002).

Svojim stilom vođenja, Warren Buffett njeguje samopouzdanje svojih menadžera te puštajući ih da vode, njihovo samopouzdanje se povećava. To im pruža mogućnost da pokažu svoju motivaciju i sposobnosti na djelu. Pomaže im i da pokažu svoju ljubav prema poslu te da dijele iste poglede vizije i misije Berkshire Hathawaya (O'Loughlin, 2002).

4.4. Ray Dalio

Ray Dalio rođen je 1949. godine na Long Islandu u Sjedinjenim Američkim Državama. Jedino dijete oca koji je bio profesionalni jazz glazbenik i majke kućanice. Sebe opisuje kao ispodprosječnog učenika, s lošim pamćenjem činjenica koje nemaju uporište u uzroku i posljedici. Dalijevo djetinjstvo obilježilo je protivljenje autoritetima i traženje istine što će se kasnije pokazati iznimno važnim u njegovoj karijeri (Dalio, 2017).

Već s 8 godina radio je jednostavne poslove raznošenja novina, košenja travnjaka i slično. Obzirom da su šezdesete godine prošlog stoljeća bilježile takozvano cvjetanje tržišta kapitala, svi su pričali o burzi. Svoj novac, zarađen od jednostavnih poslova, odlučio je investirati u tržište kupivši dionice *Northeast airlinesa*. Kupnju opravdava tako što je cijena bila pet dolara po dionici i činila mu se prihvatljivom. Iako se cijena dionice utrostručila nakon akvizicije istog poduzeća, sam priznaje da je strategija bila neoprezna, ali taj događaj doveo ga je do želje da se bavi investiranjem (Dalio, 2017).

Slika 4.4. Ray Dalio



Montag, A. (2.1.2019.) Power players: Billionaire Ray Dalio shares a 3-step formula for anyone to start investing. *CNBC.* Preuzeto s: https://www.cnbc.com/2019/01/02/ray-dalio-shares-formula-anyone-can-use-to-start-investing.html (31.10.2020.)

Nakon završetka srednje škole 1966. obrazuje se u smjeru ekonomije te ulazi u filozofiju tržišta kapitala. Obrazovanje završava MBA diplomom s prestižne škole Harvard. Započinje karijeru u brokerskim tvrtkama te je u to vrijeme sve više vidljivo kako će ostaviti velik trag na profesiju. Početak karijere obilježilo je mnoštvo poslovnih ponuda od strane poslodavaca koji su voljeli njegov karakter i karizmu. Nakon što je udarivši nadređenog, dobio otkaz, s prijateljem te jednom asistenticom

osniva Bridgewater Associates u dvosobnom stanu na Manhattenu. Početak samostalne karijere obilježio je gledište na tržišta kao na strojeve. Poduzeće je u početku trgovalo komoditetima sa stranim klijentima, a Ray Dalio je pravio modele na HP financijskom kalkulatoru te ručno crtao grafove (Dalio, 2017).

U početcima Bridgewatera vide se i početci jednog velikog vođe. Cilj ne može biti novac, jer novac nema intrinzičnu vrijednost. Vrijednost novca je ona koju taj novac može kupiti, a ne može kupiti sve. U ovom trenutku Ray Dalio stavlja premisu značajne veze s ljudima daleko ispred zarade i novca. Tvrdi da se vođi koji ima ciljeve i misiju orijentirane prema novcu i zaradi, a ne prema značajnim vezama i odnosima događa sljedeće; kada dođe do cilja i svote koju je zacrtao, ostaje sam i bez kvalitetnih ljudi samo s novcem bez intrinzične vrijednosti (Dalio, 2017).

Svoj tim proširuje 1980. godine dovodeći Paula Colmana kojeg naziva i svojim prijateljem, smatrajući ga vrijednim i poštujući njegov intelekt. „Stoga sam ga uvjerio da bi trebali zajedno osvojiti taj svijet„ (Dalio, 2017, str. 27). Colman je između ostalog bio zadužen da uvijek ima u pripremi jednu Dalijevu čistu košulju i kravatu kako bi Dalio imao što obući na sastanke koje su s klijentima održavali u *Harvard Clubu* jer je ured bio u konstantnom neredu. Prema Rayu Daliu, (2017) Colman i Dalio su često imali intelektualne dvoboje te se svakodnevno natjecali u stvaranju novih ideja. Time su razvijali svoj odnos te donosili bolje odluke.

Nakon onog što naziva svojim velikim padom 1982. godine, mijenja svoju perspektivu. Te godine obilježile su velika inflacija te veća volatilnost tržišta no ikada. Ray Dalio se ponio arogantno u jednom izvješću za medije o svojim klijentima. Nakon što se rečeno pokazalo krivim, uslijedilo je teško razdoblje za Bridgewater. Investicijsku profesiju slikovito objašnjava kao džunglu u kojoj možeš ostati gdje jesi, na sigurnom i imati pristojan život. S druge strane džunglu se može ići istraživati, prijeći i imati odličan život. Ray Dalio je znao da je jedina opcija druga navedena te je počeo razmišljati kako će efikasno riješiti novo pitanje. Znao je da si ne može dopustiti aroganciju te da se mora naučiti poniznosti. Odgovor na pitanje pronašao je u ljudima. Odlučio je u Bridgewater dovesti i zaposliti što više ljudi koji nezavisno razmišljaju, ali vide stvari drugačije te s njime dijele misiju i ciljeve o preživljavanju u džungli. Izazivajući ih u nesuglasicama vjerovao je da će povećati produktivnost obiju strana. Nova strategija urodila je plodom te je povećala povrate Bridgewateru. Ray

Dalio tvrdi da je od tada u Bridgewateru zavladala meritokracija mišljenja što je dovelo Bridgewater na vrh industrije (Dalio, 2017).

Ljudi su često usredotočeni na ono što treba učiniti dok zanemaruju važnije pitanje kome treba dati odgovornost da odluči što se treba napraviti. Ray Dalio vjeruje da pravom definicijom onoga što se treba napraviti te poznavanjem osobe koju se smatra sposobnom da to napravi, ishode je relativno lako predvidjeti. Daje primjer jednog od menadžera Bridgewatera koji je kako bi dobio promaknuće sastavio zavidnu prezentaciju o svojim postignućima. Pokazivao je odboru što je i kako automatizirao, sinkronizirao te na koji način je pridonio poduzeću. Međutim, nije imao plan tko će naslijediti njegovo mjesto. Na to je Ray Dalio gledao kao veliki propust. Dati takav model u ruke nekomu tko nema određene kvalitete i vrline, odnosno nekomu tko se ne može iz bilo kojeg razloga nositi s tim poslom je usporedio kao čovjeka koji upravlja strojem, a ne zna od kojih dijelova se stroj sastoji (Dalio, 2017).

Ray Dalio je 1993. godine shvatio da njegov stil vođen radikalnom iskrenošću ne utječe dobro na zaposlene. Naime, zaposlenici su sastavili pismo u kojem opisuju da ih nekad njegovo ponašanje vrijeđa te da neki planiraju otići. To je nagnalo Raya Dalija na promjenu. Nije htio napustiti svoj koncept radikalne iskrenosti pa je pokušao prilagoditi model. Odlučio je mijenjati organizacijsku kulturu. Novo rješenje skrivalo se u tome da je radikalna iskrenost dvosmjerna cesta. Trebalo je uvjeriti već izmorene zaposlene da i oni moraju biti radikalno iskreni kako bi model funkcionirao. Postavio je tri pravila. Prvo pravilo bilo je da je nesuglasnost mišljenja zdrava pojava. Zatim, čista komunikacija znači dobro radno ozračje te na kraju da se ne moraju svi problemi odmah razriješiti.[16]

[16] Pala, S. (2019). Ray Dalio's Employees Called Out His Terrible Leadership. His Response Vastly Improved Their Corporate Culture. *Inc.com.* Preuzeto s: https://www.inc.com/serhat-pala/ray-dalios-employees-called-out-his-terrible-leadership-his-response-vastly-improved-their-corporate-culture.html (25.10.2020.)

4.5. Rasprava

Na temelju prikazanih osobina, načina ponašanja i upravljanja, mogu se uočiti određene sličnosti i razlike u stilovima vođenja odabranih vođa. U tablici 4.1. napravljen je analitički prikaz zastupljenosti određenih ponašanja vođa karakterističnih za pojedini stil vođenja. Usporedba stilova vođenja na primjeru četiri odabranih vođa temelji se na prikupljenim informacijama i spoznajama autora stečenih za vrijeme izrade ovog završnog rada.

Tablica 4.1. Usporedba stilova vođenja na odabranim primjerima, analitički prikaz

		Indra Nooyi	Jack Welch	Warren Buffett	Ray Dalio
Transformacijski stil	Idealizirani utjecaj	+	+	-	-
	Inspirativna motivacija	+	+	+	-
	Intelektualno poticanje	+	+	-	+
	Individualizirani pristup	+	+	-	-
Karizmatski stil	Samopouzdanje	+	+	+	+
	Vizionarstvo	+	+	+	-
	Nekonvencialno ponašanje	-	+	+	-
	Kreiranje promjena	+	+	+	-
Transakcijski stil	Transakcijska motivacija	-	-	-	+
	Naglasak na strukturu	-	-	-	+
	Otpornost prema promjeni	-	-	-	+
	Neindividualizirani pristup	-	-	-	-
	Pasivnost	-	-	-	-
	Direktivnost	-	+	-	+
Uslužni stil	Empatija	+	+	+	-
	Slušanje	+	-	+	-
	Konceptualizacija	+	+	+	+
	Uvjeravanje	-	+	+	-
	Razvoj zajednice	+	-	-	-
	Usmjereni na rast zaposlenih	+	-	+	+
Interaktivni stil	Konsenzus	-	-	-	-
	Participacija	+	+	+	-
	Izražena komunikacija	+	+	-	-

Izvor: Rad autora

Indra Nooyi

Indra Nooyi se u vrijeme upravljanja PepsiCo orijentirala prema dugoročnom održivom razvoju, stavljajući u fokus proizvode, planet i ljude. Za vrijeme mandata Indra Nooyi je imala otvoren dijalog sa svojim zaposlenima. Budno je pratila i bila uključena u sve odjele poduzeća potičući ih na daljnji razvoj i promjenu. Sve tehničke aspekte proizvodnje razumjela je i pratila velikom pažnjom. Sa svim dionicima odnosila se krajnje iskreno. Bez obzira radilo se o proizvodu ili zaposlenom, istina je uvijek imala prioritet.

U njenom vodstvu pronalaze se svi Bassovi faktori transformacijskog vodstva:

1. Idealizirani utjecaj. Indra Nooyi je uzor svojim sljedbenicima, posebno ženama, ne samo vezano uz karijere, već se zalaže i za prava žena općenito. Korporativna vizija „Performasne sa svrhom“ rezultat je Nooyinih moralnih standarda i etike. Maknula je fokus s profita i smatra da fokus mora biti na kvalitetnim proizvodima kako bi ljudi bili zadovoljni uz maksimalno uključenje u zajednice. Time je zagarantirala motivaciju sljedbenika kako bi napravili korak dalje.

2. Inspirativna motivacija. Indra Nooyi djeluje izrazito inspirativno na svoje sljedbenike ne samo zbog svoje profesionalnosti i ogromnog znanja, već zbog toga što i sama radi napornije i duže od bilo kojeg radnika. Na taj način ih potiče da budu etičniji i produktivniji. Što se sama više trudi, veću motivaciju izaziva kod sljedbenika.

3. Intelektualna stimulacija. Indra Nooyi ne samo da intelektualno stimulira sljedbenike, već im pruža prostor za kreaciju. Primjerice, zaposlenici diljem svijeta se potiču da izume lokalne okuse jednog od Pepsicovog branda čipsa. Time radnici mogu prema svojim tradicionalnim okusima prilagoditi proizvod. Dakle, uključujući zaposlene u procese takve vrste, Indra Nooyi osigurava da se zaposleni osjećaju više uključeno u organizaciju.

4. Individualno poimanje. Ona ima jedinstven način pokazivanja zaposlenicima koliko ih cijeni, roditeljima radnika šalje izvješća o postignućima kako bi roditelji bili ponosni na djecu, a onda i na sami sebe za dobro obavljen posao odgajatelja.

Za Indru Nooyi može se reći da koristi dva dominantna stila vođenja; transformacijski i uslužni. Kod Indre Nooyi ujedno su izražene i karakteristike interaktivnog vodstva zbog njene velike brige za svoje zaposlene te razvoja zajednica i tržišta na kojima je poslovala.

Jack Welch

Jack Welch provodi u General Electricu veliki dio svoje karijere. Kada je preuzeo ulogu vođe u top-menadžmentu organizacije, donio je odluku da će transformirati GE u najkompetitivniju organizaciju na svijetu.

Jack Welch je oduvijek bio fokusiran na vođenje ispred menadžmenta. Jasan i jak osjećaj za viziju poticao je zaposlenike da budu strastveni u svome poslu. Također, poticao je zaposlene da dođu do dobre ideje te bi ih uvijek uspješno napunio energijom.

Veliki dokaz Welchovog transformacijskog vodstva je upravo fokus na promjenu. Kako se i u prethodnim odlomcima ustvrdilo, uvjerio je sve radnike da je promjena neminovna, da se svaki dan trebaju osjećati kao da su došli na novo radno mjesto.

Kada se pogleda njegov stil vođenja kroz prizmu Bassovih faktora transformacijskog vodstva, može se doći do zaključka da je Jack Welch dominantno transformacijski vođa. Svojim primjerom je jednostavno pokrenuo sve oko sebe da krenu putem ostvarenja velike vizije transformacijom. Onaj koji uvijek pobjeđuje odličan je poticaj okolini da postanu kompetitivniji te rade na istom putu. S druge strane, njegova strategija stavljanja vrijednosti ispred brojeva odašiljala je sljedbenicima poruku o njegovim čvrstim moralnim i etičnim standardima također potičući sljedbenike da se na njega ugledaju.

Jack Welch je poticao intelektualni razvoj svojih sljedbenika. Smatrao je da promjena ne nosi za sobom negativnu konotaciju, nego upravo suprotno. Promjena će stvoriti okruženje koje će poticati razvoj dobrih ideja. Dobra ideja je, pod Welchovim vodstvom, jednako cijenjena sa svih hijerarhijskih razina. Svojim obećanjem razmatranja svih dobrih ideja, utjecao je da se svi radnici okušaju na putu prema inovativnosti. Također, gore navedeno dokazuje i njegov individualizirani pristup. Jack Walch je bio izvor nepresušne inspiracije. U njegove osobine mogu se ubrojiti i neke karizmatskog vođe kao što je nekonvencionalno ponašanje. Međutim, istaknuta želja i volja za promjenom je ono što ga na kraju čini iznimnim transformacijskim vođom.

Vodstvo Jacka Welcha obilježili su dominantni transformacijski i karizmatski stilovi vođenja uz snažno izražene karakteristike uslužnog i interaktivnog vodstva.

Warren Buffett

Warren Buffett u cijeloj svojoj karijeri okuplja ljude oko iste vizije. Za razliku od Ray Dalija koji je u sličnoj industriji, Warren Buffett se vodi svojom karizmom i intelektom prije bilo kakvih materijalnih proračuna. U sljedećim crtama analizira se vodstvo Warrena Buffetta prema čimbenicima karizmatskog vodstva:

1. Samopouzdanje. Njemu ne nedostaje samopouzdanja. On ga crpi iz iznimno duge karijere u poslu te uspješno predviđa sve prilike i prijetnje za svoju tvrtku. To isto samopouzdanje komunicira i svojim menadžerima koje na taj način ohrabruje kako bi činili ono što je u interesu Berkshire Hathawaya.

2. Nekonvencionalno ponašanje. Warren Buffett, primjerice, u uredu nema računalo osim džepnog kalkulatora. Kada je zainteresiran za neku organizaciju, organizacija nerijetko prima njegove pozive i u sitne jutarnje sate.

3. Kreiranje promjena. On nije transformator te se njegove promjene implementiraju na nešto drugačiji način. Primjerice, kada dođe do preuzimanja, ne mijenja menadžment ako je dobar, već im objašnjava da će od tada imati odriješene ruke raditi svoj posao najbolje što znaju. Warren Buffett zapravo transformira ozračje u kojem se određena organizacija nalazi na način da ih pokreće i potiče da rade još bolji posao.

Opet se vidi kako vođa okuplja sljedbenike oko zajedničkog cilja – vizije. Izostanak strateškog plana koji Warren Buffett mijenja za svoju viziju vlasnika-menadžera širi se kroz organizaciju.

Pojedinim karakteristikama uslužnog stila vođenja realizira višu svrhu poduzeća. Nije upitno da prepušta sve zasluge menadžerima, ali komunikacija se odvija ukoliko dođe do problema. Dakle, on cijeni svoje ljude, pruža poticaj kada je potrebno, ali se ne miješa u modele niti u zasluge za dobro obavljen posao. Apsolutno vjeruje svojim menadžerima te povezuje njihov karakter sa svojom vizijom vlasnika-menadžera. Također, Warrena Buffetta karakterizira i moralni kompas koji se pruža nad cijelom organizacijom, ali i izvan nje.

Warrena Buffetta karakterizira dominantno karizmatski stil uz snažno izražen uslužni stil vođenja.

Ray Dalio

Ray Dalio je poprilično autoritaran vođa. Može se reći da to proizlazi iz toga što on nije samo vođa, već i poduzetnik. S te strane u prvom dijelu karijere bio je dosta krut, no nakon spomenutih događaja, uspio je promijeniti svoj stil.

Raya Dalia se može smjestiti u transakcijski stil vođenja. Njegova meritokracija ideja funkcionira, no i dalje on čvrsto sam donosi odluke. Također, sukladno svemu, dodjeljuje i nagrade.

Ray Dalio je izrazito direktivna osoba i prema mišljenju svojih sljedbenika, dosta lako plane. Također, smatra da treba definirati sljedbenicima kako nešto trebaju napraviti ili im reći što trebaju napraviti. On nema potrebu za transformacijom. Čvrsto je vjerovao u svoj model tržišta strojeva te ga s godinama samo prilagođava. Ovo isključuje transformacijski i uslužni stil te ga pozicionira više prema transakcijskom. Usmjeren je na strukturu, te voli u rukama držati planove i projekcije.

Za Raya Dalia može se tvrditi da je dominantno koristio transakcijski stil vođenja.

U tablici 4.2. slijedi sumarni prikaz karakterističnih stilova vođenja najzastupljenijih kod svakog od promatranih vođa.

Tablica 4.1. Prikaz sumarnih rezultata

	Jack Welch	**Warren Buffett**	**Ray Dalio**
Dominantan stil: **Transformacijski stil vođenja** **Uslužni stil vođenja**	Dominantan stil: **Transformacijski stil vođenja** **Karizmatski stil vođenja**	Dominantni stil: **Karizmatski stil vođenja**	Dominantan stil: **Transakcijski stil vođenja**
Snažno izražen: **Interaktivni stil vođenja**	Snažno izražen: **Interaktivni stil vođenja**	Snažno izražen: **Uslužni stil vođenja**	

Izvor: Rad autora

Na temelju sumarnih rezultata o analizi stilova vođenja na odabranim primjerima istaknut je dominantan stil vođenja kod svakog vođe, a u dva slučaja vidljive su i karakteristike dodatnih stilova vođenja; kod Indre Nooyi (dominantni transformacijski

stil i dodatni stilovi uslužnog i interaktivnog vođenja) i kod Warrena Buffetta (dominantni karizmatski stil i dodatni stil uslužnog vođenja).

5. ZAKLJUČAK

U skladu s postavljenim zadatkom u radu je definiran pojam menadžmenta te su ukratko prikazane funkcije menadžmenta; planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontrola. Pojašnjena je i razlika između menadžera i vođa. Funkcija vođenja detaljnije je prikazana, uz opis različitih stilova vođenja s naglaskom na suvremene stilove vođenja.

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta koja povezuje motivaciju, interpersonalne odnose i komuniciranje između aktera. Ključne varijable u procesu vođenja jesu vođa, sljedbenici, odnosno suradnici, ciljevi te okolina. Vođa na svoje sljedbenike utječe motivacijom te formalnim autoritetom. Opisani su sljedeći stilovi vođenja: model osobina, bihevioralni modeli, kontigencijski modeli te suvremeni stilovi vođenja.

Analiza suvremenih stilova vođenja izvršena je na primjerima Indre Nooyi, Jacka Welcha, Warrena Buffetta te Raya Dalia.

Za Indru Nooyi može se reći da koristi dva dominantna stila vođenja; transformacijski i uslužni. Kod Indre Nooyi ujedno su izražene i karakteristike interaktivnog vodstva zbog njene velike brige za svoje zaposlene te razvoja zajednica i tržišta na kojima je poslovala. Vodstvo Jacka Welcha obilježili su dominantni transformacijski i karizmatski stilovi vođenja uz snažno izražene karakteristike uslužnog i interaktivnog vodstva. Warrena Buffetta karakterizira dominantno karizmatski stil uz snažno izražen uslužni stil vođenja, a za Raya Dalia može se tvrditi da je dominantno koristio transakcijski stil vođenja.

Na primjerima odabranih vođa mogu se uočiti karakteristike dominantnog stila vođenja, ali su primjetne i karakteristike ostalih stilova. Dakle, stil vođenja ne ovisi samo o preferencijama vođe i sljedbenika već i o nizu situacijskih faktora. Ipak, neki vođe oslanjaju se na jedan dominantan stil, dok drugi primjenjuju više različitih stilova vođenja.

S obzirom na to da vođe dominantno koriste jedan određeni stil, u daljnjim istraživanjima, valjalo bi saznati u kojim situacijama, odnosno pod utjecajem kojih faktora, ostali stilovi vođenja dolaze do izražaja.

LITERATURA

KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (2004). *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Školska knjiga.
2. Buble, M. (2013). *Osnove menadžmenta.* Zagreb: Sinergija.
3. Daft, R. L. (2010). *Management.* Mason: South-Western Cengage learning.
4. Dalio, R. (2017). *Principles*. New York: Simon & Schuster.
5. Krames, J. A. (2002). *Jack Welch Leksikon Vodstva. Zagreb:* Naklada Zadro.
6. Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa.* Zagreb: Mate.
7. O'Loughlin. J. (2002). *The Real Warren Buffett Managing Capital*, Leading People. London: Nicholas Brealey.
8. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment teorija i praksa.* Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
9. Slater, R. (2003). *29 Leadership secrets from Jack Welch*. New York: McGraw-Hill.

INTERNETSKI IZVORI

1. Araoz-Fernandez, C. (2020). Jack Welch's Approach to Leadership. *Harvard Business Review*. Preuzeto s: https://hbr.org/2020/03/jack-welchs-approach-to-leadership (31.10.2020.)
2. Biografija.org (n.d.) Warren Buffett. *Biografija.org.* Preuzeto s: https://www.biografija.org/biznis/voren-bafet-warren-buffett/ (1.11.2020.)
3. Cao, S. (24.2.2020). Innovation: Warren Buffett Reveals Top 3 Criteria For His 'Marriage-Like' Acquisition. *Observer.com.* Preuzeto s: https://observer.com/2020/02/warren-buffett-reveals-top-3-criteria-for-his-marriage-like-acquisition/ (31.10.2020.)

4. CNBCTV18.com (2013). Former PepsiCo CEO Indra Nooyi's Lessons in Leadership. *Cnbctv18.com.* Preuzeto s: https://www.youtube.com/watch?v=s9Y1bREcjWA&app=desktop (31.10.2020.)
5. Gren, C. (24.6.2019). What Makes Indra Nooyi a Great Leader? *Industryleadersmagazine.com.* Preuzeto s: https://www.industryleadersmagazine.com/what-makes-indra-nooyi-a-great-leader/ (31.10.2020.)
6. Hollar, S. (n.d.) Indra Nooyi. *Britannica.com.* Preuzeto s: https://www.britannica.com/biography/Indra-Nooyi (31.10.2020.)
7. Lumen, (n.d.) Contemporary Approaches to Leadership, *lumenlearning.com*. Preuzeto s: https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/10-5-contemporary-approaches-to-leadership/ (1.11.2020.)
8. McKale, L. (12.10.2016). Inside the C-suite: Inside the C-Suite: Meet Indra Nooyi, CEO, PepsiCo. *Progressive women's leadership.* Preuzeto s: https://www.progressivewomensleadership.com/inside-the-c-suite-meet-indra-nooyi-ceo-pepsico/ (31.10.2020.)
9. Montag, A. (2.1.2019). Power players: Billionaire Ray Dalio shares a 3-step formula for anyone to start investing. *CNBC*. Preuzeto s: https://www.cnbc.com/2019/01/02/ray-dalio-shares-formula-anyone-can-use-to-start-investing.html (31.10.2020.)
10. Noon, C. (2.3.2020). Obiturary: Jack Welch, the ‘utimate manager’ who oversaw GE’s rise to the most valuable company, dies at 84. *General Electric.* Preuzeto s: https://www.ge.com/news/reports/jack-welch-the-ultimate-manager-who-oversaw-ges-rise-to-the-most-valuable-company-dies-at-84 (31.10. 2020.)
11. Pala, S. (2019). Ray Dalio's Employees Called Out His Terrible Leadership. His Response Vastly Improved Their Corporate Culture. *Inc.com.* Preuzeto s: https://www.inc.com/serhat-pala/ray-dalios-employees-called-out-his-terrible-leadership-his-response-vastly-improved-their-corporate-culture.html (25.10.2020.)

12. Reference for business. (n.d.) Jack Welch 1935. *Business Biographies.* Preuzeto s: https://www.referenceforbusiness.com/biography/S-Z/Welch-Jack-1935.html (25.10.2020.)
13. Russell, R. F., Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal* 23(3),145-157. Preuzeto s: https://www.academia.edu/3302445/A_review_of_servant_leadership_attributes_developing_a_practical_model (31.10.2020.)
14. STU online (25.11.2014). What is Charismatic Leadership? Leading Through Personal Conviction. *Online.stu.edu.* Preuzeto s: https://online.stu.edu/articles/education/what-is-charismatic-leadership.aspx (31.10.2020.) - provjerite footnote!!!

POPIS TABLICA I SLIKA

Popis tablica

Tablica 3.1. Obilježja ličnosti, ponašanja i učinci na sljedbenike kod karizmatskog vodstva 13
Tablica 3.2. Atributi uslužnog vođe 17
Tablica 4.1. Usporedba stilova vođenja na odabranim primjerima, analitički prikaz 35
Tablica 4.2. Prikaz rezultata 39

Popis slika

Slika 3.1. Usporedba transformacijskog i transakcijskog stila vođenja 10
Slika 4.1. Indra Nooyi 19
Slika 4.2. Jack Welch 23
Slika 4.3. Warren Buffett 27
Slika 4.4. Ray Dalio 32