

Leadership kroz znatiželju: integralni pristup

Iskustveni program razvoja leadershipa za znanstvenike

dr. sc. Sanjin Marion

© 2020.–2026. Sanjin Marion



Zašto razvijati leadership?

Od stručnjaka se često očekuje da vode ljude, volontere i partnerstva, iako nisu prošli strukturiranu pripremu za vodstvo.

Većina programa vodstva objašnjava kako izgleda dobro vodstvo.

Ovaj program pomaže sudionicima da osvijeste kako doista vode.

Za koga je ova radionica?

Ovaj je program za vas ako:

- Radite u znanstvenoj organizaciji
- Vodite — ili se pripremate voditi — ljude, projekte, volontere ili partnerstva.
- Mentorirate studente
- Želite razumjeti kako vaši obrasci vođenja utječu na druge.
- Spremni ste vježbati, promišljati i razmjenjivati povratne informacije s drugima.
- Možete sudjelovati u sva tri modula i eksperimentirati između susreta.

Prethodna formalna edukacija iz leadershipa ili menadžmenta nije potrebna.

Po završetku programa moći ćete:

- Voditi u skladu s jasnim vrijednostima i načelima.
- Prepoznati i regulirati vlastite reakcije pod pritiskom.
- Odabrati kada coachati, mentorirati, izravno voditi ili napraviti korak unatrag.
- Delegirati odgovornosti i davati konstruktivan feedback.
- Učinkovitije se nositi s neslaganjem i sukobima.
- Stvoriti uvjete za zdraviji i učinkovitiji timski rad.
- Izraditi osobni plan razvoja leadershipa.

Vodstvo za Sveučilište Sjever 2026.

Program se provodi kroz tri dvodnevna modula uživo:

- 1. Modul 1 – Znatiželja i svjesno djelovanje u vodstvu**
- 2. Modul 2 – Razgovori koji razvijaju samostalnost**
- 3. Modul 3 – Od individualne stručnosti do zajedničkog djelovanja:**

Moduli su raspoređeni u razmacima od približno mjesec dana. Između susreta sudionici primjenjuju naučeno, iskušavaju nove pristupe i promišljaju o vlastitim iskustvima.

Program je namijenjen skupini od 15 do 21 sudionika.

Cilj programa jest ojačati vodstvene kapacitete Sveučilišta Sjever. Program će sudionicima pomoći da:

- unaprijede međuljudsku komunikaciju, suradnju i izgradnju timova;
- osvijeste važnost osobne dobrobiti kao temelja održivog vodstva;
- upoznaju aktualna istraživanja, modele utemeljene na dokazima te provjerene prakse vodstva i osobnog razvoja;
- uče kroz praktične vježbe, facilitirane rasprave, suradnički rad i vođenu refleksiju.

Program se izvodi na hrvatskom ili engleskom jeziku, ovisno o sastavu skupine.

Kako izgleda ovaj program razvoja vodstva?

Očekujte sudjelovanje, vježbu i refleksiju

— a ne niz predavanja.

Radit ćete na stvarnim situacijama, vježbati u parovima i trojkama, razmjenjivati povratne informacije te između modula iskušavati nove pristupe. Program istražuje emocije, pretpostavke i osobne obrasce vođenja. Sami odlučujete što ćete podijeliti; rad ostaje usmjeren na razvoj vodstva.

Program spaja teoriju i praksu, s naglaskom na praktične vježbe u malim skupinama (parovi ili trojke), te rad na studijama slučaja:

- Objašnjenje teme, njezine primjene i čestih pogrešaka
- Rasprava o temi uz praktične primjere ili studije slučaja u malim skupinama
- Čitanje, slušanje ili gledanje materijala prije ili nakon susreta
- Isprobavanje novih pristupa i refleksija o modelima i alatima između modula

Većina programa leadershipa objašnjava kako izgleda dobro vodstvo.

Ovaj program pomaže sudionicima da osvijeste kako doista vode druge ljude.



Kako djelujemo u životu

Vodstvo se odvija na četiri povezane razine

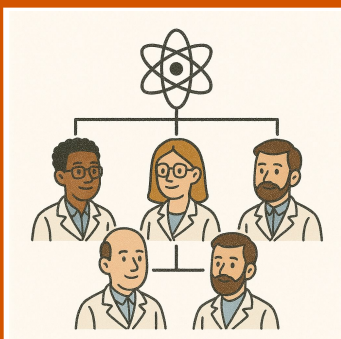
Unutarnje



Vanjsko



Kultura



Organizacije

Vođenje sa znatiželjom

Vodstvo je način na koji utječemo na ljude oko sebe, u ulogama na poslu i kod kuće.

Znatiželju koristimo za istraživanje načina na koji djelujemo u životu:

- unutarnji svijet (npr. emocije, paradigme...)
- vanjski svijet fizičke stvarnosti (npr. zadaci...)
- organizacije u kojima djelujemo (uloge, struktura...)
- zajedničke pretpostavke, vrijednosti i kultura koje nas povezuje

Integralni pristup obuhvaća sve četiri sfere života i potiče razvoj vašeg potencijala za vodstvo.

Što obuhvaća ovaj program?

Temeljni iskustveni program razvoja vodstva pruža praktične osnove vodstva i upravljanja. Razvija vještine međuljudske komunikacije i utjecaja te vještine potrebne za veću učinkovitost organizacija i dobrobit njihovih članova. Teme su važne u akademskom i neakademskom okruženju te potiču daljnji osobni razvoj sudionika.

Program se temelji na relevantnim istraživanjima vodstva i upravljanja te iskustvima iz privatnog sektora. Oslanja se na iskustvo voditelja u akademiji, istraživanju i razvoju, udrugama i radu s klijentima iz privatnog sektora.

Zašto?

Znanstveni i stručni timovi trajno se suočavaju s izazovima u vodstvu, podršci i radnoj kulturi. Istraživanja časopisa Nature zabilježila su nedostatke vodstva u istraživačkim skupinama ([Nature 557, 294, 2018](#)), teška iskustva doktoranada ([Nature 575, 403, 2019](#)) te raširen stres, anksioznost i uznemiravanje među znanstvenicima ([Nature 577, 460, 2020](#)).

Znanstvene organizacije okupljaju znanstvene stručnjake, administrativno osoblje i lokalne zajednice oko zajedničke misije. Njihovi lideri moraju prenositi složeno znanje, često utjecati bez oslanjanja na hijerarhiju, uskladiti znanstveni integritet s društvenim učinkom i stvarati zdrave uvjete za suradnju.

Ovaj program pruža iskustveni temelj za svjesnije vođenje baziran na znanstvenim dokazima.



Integralni pristup

Promatramo svoj um i tijelo u različitim svakodnevnim kontekstima (npr. dom, posao, društvo, igra) te istražujemo kako se naše misli, emocije i ponašanje mijenjaju — s ciljem povezivanja u okvir za vodstvo usmjereno na čovjeka.

Razvijamo svijest o svom unutarnjem svijetu, o tome kako naš kontekst utječe na nas i kako mi utječemo na druge.

Izgradnjom zajedničkog jezika vodstva (vrijednosti, načela, paradigme mišljenja) stvaramo zajednicu u kojoj se međusobno potičemo i podržavamo u osobnom razvoju.

Uz temeljne koncepte i njihovo razumijevanje možemo namjerno i promišljeno primjenjivati alate i metode iz literature.

Time svjesnije vodimo prema zajedničkoj budućnosti.

Vodstvo u STEM udrugama 2026. – okvirni raspored

Moduli radionice	Teme	Preporučena literatura
Modul 1 – Znatiželja i svjesno djelovanje u vodstvu 2 dana 9:00–18:00	• Znatiželja kao polazište vodstva: prepoznavanje vlastitih pretpostavki • Vrijednosti i načela u praksi: povezivanje onoga što nam je važno sa svakodnevnim odlukama • Emocije i obrasci reagiranja: razumijevanje vlastitih reakcija i njihova utjecaja na druge • Svjesno djelovanje u zahtjevnim situacijama • Postavljanje osobnog razvojnog cilja i plana razvoja	Garvin, David A., Alison Berkley Wagonfeld, and Liz Kind (2013) " Google's Project Oxygen: Do Managers Matter? " HBR Goleman D. (2012) Emotional Intelligence , Random House.
Modul 2 – Razgovori koji razvijaju samostalnost 2 dana 9:00–18:00	• Postavljanje pitanja i aktivno slušanje: <i>razumijevanje sugovornika</i> • Coaching i mentoriranje u svakodnevnim razgovorima: <i>podržavanje učenja i samostalnog pronalaženja rješenja</i> • Delegiranje kroz dogovor: <i>očekivanja, odgovornosti isamostalno djelovanje</i> • Razvojne povratne informacije • Konstruktivno postupanje u neslaganjima: <i>istraživanje interesa i pregovaranje</i> • Osvrt na primjenu između modula i prilagodba osobnog razvojnog cilja	Torbert W. (2004) Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership , Berrett-Koehler Publishers.
Modul 3 – Od individualne stručnosti do zajedničkog djelovanja 2 dana 9:00–18:00	• Razumijevanje <i>timске dinamike i uvjeta za uspješnu suradnju</i> • Usklađivanje različitih perspektiva: <i>oblikovanje zajedničkog smjera i ciljeva</i> • Dogovori koji podržavaju timski rad: <i>jasne uloge, odgovornosti i načini suradnje</i> • Praćenje zajedničkog napretka: <i>preispitivanje dogovora i učenje iz iskustva</i> • Završni osvrt na ostvareni napredak i definiranje sljedećih koraka	

Voditelj programa



Kao fizičar i voditelj tehnološkog istraživanja i razvoja, imam bogato iskustvo vođenja multidisciplinarnih timova u nanofluidici, mikrofluidici, poluvodičkom inženjerstvu, podatkovnoj znanosti i biokemiji. Usklađujem visokospecijalizirane stručnjake oko zajedničke vizije sustava i vodim složene tehnologije od ranog istraživanja prema zdravstvenim proizvodima. Tako sam stekao neposredno iskustvo vođenja kroz neizvjesnost, usklađivanja različitih perspektiva i pretvaranja individualne stručnosti u zajedničku odgovornost.

Više od 15 godina aktivan sam i u civilnom društvu — od studentskog zastupanja do podrške udrugama u razvoju vodstva i organizacijskom razvoju. Kao coach i trener leadershipa spajam sistemsko razmišljanje, znanstvenu rigoroznost i participativne metode kako bih voditeljima i timovima pomogao razumjeti vlastite obrasce, snalaziti se u složenosti, ojačati suradnju i pretvoriti uvide u smislene promjene.



ISOD
INTEGRAL SCHOOL OF
ORGANIZATION DEVELOPMENT



dr. sc. Sanjin Marion

Na sjecištu tehnologije, vodstva i organizacijskog razvoja.

Leading with Curiosity: An Integral Approach

Curriculum appendix

Sanjin Marion, PhD

Copyright © 2020-2026 Sanjin Marion



Appendix: Example of learning outcomes

Topic	Learning outcomes	References
Introduction to Leadership	• Create class ground rules • Discuss how we learn and develop • Differentiate leadership from management • Project Oxygen good manager behaviour	• Garvin, David A., Alison Berkley Wagonfeld, and Liz Kind (2013) "Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?" Harvard Business School Case 313-110. • David A. Kolb (1984), Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice-Hall
Leadership by Values and Principles	• Introduce mindset and impact on performance • Examine how managers can prime team members to operate in a fixed or growth mindset (Dweck) • Introduce loops of feedback and feedforward (Torbert)	• Torbert W. (2004) Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership, Berrett-Koehler Publishers. • Dweck C. S. (2006) Mindset: The New Psychology of Success, Random House.
Emotional intelligence	• Explain the importance of emotions in making informed decisions • Reflect on an amygdala hijack experience • Develop the skills of reframing • Emotional intelligence competencies (Goleman) • Analyse different leadership styles (Goleman-Boyatzis-McKee)	• Goleman D. (2012) Emotional Intelligence, Random House. • Goleman D. (2011) Social Intelligence, Random House. • Goleman DJ, Boyatzis R, McKee A. (2001). Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press.

Appendix: Example of learning outcomes

Topic	Learning outcomes	References
Coaching and mentoring	• Distinguish between various coaching definitions • Explain when to coach or not to coach • Walk through GROW model for coaching • Develop coaching skills through practice and feedback • Coaching for supervision of students	• Whitmore J. (2017) <i>Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership</i>, Mobius • Julie Starr; The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching (2011)
Delegating, Feedback	• Delegating tasks • Give feedback with positive intent • Balance corrective and developmental feedback • Walk through SBI model for delivering feedback • Develop feedback skill through practice and peer coaching • Raise awareness of the biases that impact quality feedback	• Whitmore J. (2017) <i>Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership</i>, Mobius • Torbert W. (2004) <i>Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership</i>, Berrett-Koehler Publishers.

Appendix: Example of learning outcomes

Topic	Learning outcomes	References
Negotiating through conflict	• Understand difference between psychological safety and trust • Define a conflict and reflect on its positive and negative aspects • Reflect on a conflict situation using the principled conflict resolution model (Harvard negotiation project)	• Edmondson, Amy C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018. • J. Crawley and K. Graham, Mediation for Managers: Resolving Conflict and Rebuilding Relationships at Work, Nicholas Brealey Publishing, 2002. • R. Fisher and W. Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, Penguin Books, 2011.
Team Leadership	• Understand difference between a team and a group • Understand difference between tasks, activities, objectives and vision • Identify and reflect on team performance elements • Reflect on own Leadership styles and their impact	• Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1996). Management of Organisational Behaviour: Utilising Human Resources (7th ed.) • Senge, P. (2006) The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization • John Doerr, Larry Page (2017). Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs