

# VODSTVO, MOĆ I POLITIKA KAO NEZAVISNE VARIJABLE ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

---

**Rosandić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:093002>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Ana Rosandić

**VODSTVO, MOĆ I POLITIKA KAO NEZAVISNE  
VARIJABLE ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA**

Diplomski rad

Osijek, srpanj 2023

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Ana Rosandić

**VODSTVO, MOĆ I POLITIKA KAO NEZAVISNE  
VARIJABLE ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacijsko ponašanje**

JMBAG: 0010226010

e-mail: [arosandic@efos.hr](mailto:arosandic@efos.hr)

Mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, srpanj 2023

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Management

Ana Rosandić


**LEADERSHIP, POWER AND POLITICS AS INDEPENDENT  
VARIABLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

Graduate paper

Osijek, july 2023

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ana Rosandić

**JMBAG:** 0010226010

**OIB:** 89713274460

**e-mail za kontakt:** anarosa00rosandic@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Vodstvo, moć i politika kao nezavisne varijable organizacijskog ponašanja

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić      Komentor: dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 01.07.2023 godine

Potpis

Rosandic Ana

## **Vodstvo, moć i politika kao neovisne varijable organizacijskog ponašanja**

### **SAŽETAK**

Vodstvo, moć i politika tri su važne neovisne varijable organizacijskog ponašanja koje igraju ključnu ulogu u oblikovanju kulture, strukture i funkcioniranja organizacije. Vodstvo se odnosi na sposobnost pojedinca da utječe, inspirira i vodi druge prema postizanju zajedničkog cilja. Učinkovito vodstvo ključno je za organizacijski uspjeh, jer ono postavlja viziju, vrijednosti i misiju tvrtke. Moć se odnosi na sposobnost pojedinca ili grupe da vrši kontrolu ili utjecaj na druge u organizaciji. Moć može proizaći iz različitih izvora kao što su položaj, znanje, stručnost ili osobna karizma. Politika se odnosi na korištenje moći i utjecaja za stjecanje prednosti ili postizanje osobnih ciljeva unutar organizacije. Politika može biti pozitivna i negativna, ovisno o tome kako se koristi i može imati značajan utjecaj na organizacijsko ponašanje. Interakcija ove tri varijable može imati dubok učinak na organizacijsko ponašanje. Učinkovito vodstvo može potaknuti pozitivno organizacijsko ponašanje, dok zlouporaba moći i politika mogu dovesti do negativnog ponašanja kao što su sukobi, nepovjerenje i disfunkcionalnost. Razumijevanje ovih varijabli i njihovog utjecaja na organizacijsko ponašanje ključno je za menadžere i vođe kako bi stvorili pozitivno i produktivno radno okruženje.

**Ključne riječi: vođenje, upravljanje, osobna moć, etika, politika**

## **Leadership, power and politics as independent variables of organizational behavior**

### **ABSTRACT**

Leadership, power, and politics are three important independent variables of organizational behavior that play a critical role in shaping the culture, structure, and functioning of an organization. Leadership refers to the ability of an individual to influence, inspire, and guide others towards achieving a common goal. Effective leadership is crucial for organizational success, as it sets the tone for the company's vision, values, and mission. Power refers to the ability of an individual or group to exert control or influence over others in the organization. Power can be derived from various sources such as position, knowledge, expertise, or personal charisma. Politics refers to the use of power and influence to gain advantages or achieve personal goals within an organization. Politics can be both positive and negative, depending on how it is used, and it can have a significant impact on organizational behavior. The interaction of these three variables can have a profound effect on organizational behavior. Effective leadership can inspire positive organizational behavior, while the misuse of power and politics can lead to negative behavior such as conflict, mistrust, and dysfunction. Understanding these variables and their impact on organizational behavior is critical for managers and leaders to create a positive and productive work environment.

**Keywords: leadership, management, personal power, ethics, politics**

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teorijska podloga i pregled prethodnih istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Pojemna odrednica vodstva.....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Vođenje .....	3
2.1.2. Upravljanje i vodstvo .....	5
2.1.3. Suvremeni pristupi vodstvu.....	6
2.1.3.1. <i>Transakcijsko vodstvo</i> .....	7
2.1.3.2. <i>Transformacijsko vodstvo</i> .....	9
2.1.3.3. <i>Karizmatično vodstvo</i> .....	12
<b>2.2. Definiranje moći.....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Vodstvo i moć .....	15
2.2.2. Temeljni izvori moći .....	16
2.2.2.1. <i>Formalna moć</i> .....	17
2.2.2.2. <i>Osobna moć</i> .....	18
<b>2.3. Definiranje politike .....</b>	<b>20</b>
2.3.1. Legitimna i nelegitimna politička ponašanja.....	20
2.3.2. Etičnost politike.....	23
2.3.3. Obrambena ponašanja zaposlenika na organizacijsku politiku .....	24
<b>3. Metodologija rada.....</b>	<b>27</b>
<b>4. Rasprava .....</b>	<b>28</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>34</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>38</b>



## 1. Uvod

Vodstvo, moć i politika važne su neovisne varijable organizacijskog ponašanja koje utječu na to kako se pojedinci i grupe ponašaju unutar organizacije. Vodstvo se odnosi na sposobnost pojedinca da utječe i vodi druge prema postizanju organizacijskih ciljeva. Stilovi i ponašanja vođenja mogu se uvelike razlikovati i igrati ključnu ulogu u oblikovanju ponašanja zaposlenika unutar organizacije. Učinkovito vodstvo može nadahnuti i motivirati zaposlenike, potaknuti pozitivnu radnu kulturu te potaknuti inovacije i promjene, a različiti stilovi vodstva, poput autokratskog, demokratskog, transformacijskog i uslužnog vodstva, mogu imati različite utjecaje na organizacijsko ponašanje i ishode.

Moć se odnosi na sposobnost vršenja utjecaja ili kontrole nad drugima. U organizacijama, moć može proizaći iz različitih izvora, kao što su formalni autoritet, stručnost, pristup informacijama i odnosi. Dinamika moći unutar organizacije može značajno utjecati na to kako se zaposlenici ponašaju i međusobno komuniciraju. Oni s većom moći mogu donositi odluke, raspoređivati resurse i utjecati na ishode, dok se oni s manjom moći mogu osjećati marginaliziranima ili prisiljenima povinovati se. Korištenje moći u organizacijama može imati i pozitivne i negativne učinke na organizacijsko ponašanje, ovisno o tome kako se koristi.

Politika se odnosi na neformalne i često složene procese kroz koje pojedinci i grupe unutar organizacije nastoje steći i održati moć, utjecati na odluke i postići svoje ciljeve. Organizacijska politika može uključivati aktivnosti kao što su: umrežavanje, izgradnja koalicija, manipulacija i strateško manevriranje. Politika može imati značajan utjecaj na organizacijsko ponašanje, jer može utjecati na odnose među zaposlenicima, procese donošenja odluka i cjelokupnu organizacijsku kulturu. Negativni aspekti organizacijske politike, poput favoriziranja, neetičkog ponašanja i sukoba interesa, mogu dovesti do nefunkcionalnog ponašanja i negativno utjecati na organizacijsku izvedbu.

Vodstvo, moć i politika neovisne su varijable organizacijskog ponašanja koje utječu na to kako se pojedinci i grupe ponašaju unutar organizacije. Učinkovito vodstvo, primjerena uporaba moći i upravljanje organizacijskom politikom mogu pozitivno utjecati na organizacijsko ponašanje i doprinijeti zdravom radnom okruženju, dok neučinkovito vodstvo, zlouporaba moći i negativna politika mogu dovesti do disfunkcionalnog ponašanja i negativno utjecati na organizacijsku izvedbu. Organizacije moraju biti svjesne ovih varijabli i proaktivno njima upravljati kako bi promicale pozitivno organizacijsko ponašanje i postigle svoje ciljeve.

Drugo poglavlje ovoga rada definira pojmove vodstva moći i politike, nadalje, to poglavlje opisuje karakteristike, podjele i funkcije koje su vezane uz navedene pojmove. Treće poglavlje vezano je uz metodologiju rada koja je korištena prilikom pisanja ovoga diplomskoga rada kao i metode koje su se primjenjivale za pisanje rada.

## 2. Teorijska podloga i pregled prethodnih istraživanja

### 2.1. Pojmovna odrednica vodstva

Moguće je pronaći veliki broj definicija vezanih uz pojam vodstvo. Gotovo svaki autor koji se bavio pitanjem menadžmenta, došao je u jednom trenu u doticaj s vodstvom pa je tako i oblikovao svoju definiciju pojma vodstva. Prema Certo i Certu (2008) „vodstvo je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put“.

2006. godine, Buble je vodstvo definirao kao „proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovu nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji“ (Buble, 2006:309), dok već u 2009. godini (Buble, 2009:20) navodi kako je vodstvo „dinamični proces u grupi pomoću kojega jedna osoba utječe na drugu da dobrovoljno sudjeluje u provedbi grupnog zadatka u danoj situaciji“, a autor Gotal (2013:405) vodstvo definira kao „umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva“.

Autori Hershey i Blanchard (1969:23) definiraju vodstvo kao „sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva“.

„Vodstvo je proces, to je događaj koji se javlja između vođe i sljedbenika. Vodstvo nije linearan, jednosmjerni odnos, nego je interakcijski odnos“ (Hunjet i Kozina, 2014:78-79).

Prema Sikavica i sur. (2008), „najvažniji čimbenik uspješnog vodstva, uz zajedničku svrhu i upravljanje promjenama, je vještina utjecanja na druge koja ovisi o izvorima moći i utjecaja. Utjecaj vođe leži u nadahnuću svojeg tima, osnaživanju i izgradnji povjerenja“.

#### 2.1.1. Vođenje

Kotter (1988) navodi kako je vođenje „sposobnost stvaranja vizije, osnaženja drugih da slijede viziju, te da je prevedu u realnost, dok iste godine, Koontz i Weihrich (1988), vođenje definiraju kao „sposobnost, umijeće ili proces utjecaja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva“. Northouse (2001) navodi da je vođenje „sposobnost poticanja drugih na ostvarenje izazovnih ciljeva“.

„Vodstvo (engl. *leadership*) je jedan od segmenata vođenja (engl. *leading*) za koje je bitna motivacija, interpersonalni procesi i komuniciranje“ (Certo, 2008:242). Vođenje, odnosno liderstvo, je sposobnost utjecaja, inspiriranja i vođenja drugih prema zajedničkom cilju ili viziji

i ono uključuje motiviranje i osnaživanje ljudi, izgradnju odnosa, donošenje odluka i postizanje rezultata. Liderstvo se može pokazati na svim razinama organizacije a nije nužno vezano uz formalne položaje ili titule.

Pfeifer (2012) navodi kako je vođenje jedna od funkcija menadžmenta te da se često umjesto pojma vođenje koristi i pojam liderstvo koji je engleskog podrijetla. „Pojam vođenja / liderstva je nešto širi od pojma vodstva, a s druge strane uži je od pojma menadžmenta. Vođenje je komplementarno menadžmentu i fokusirano na oblikovanje zajedničke svrhe (vizije, strategije, cilja), utjecanje na druge (njihovo svrstavanje, povezivanje sa organizacijskim ciljevima) u svrhu poboljšanja ili promjene“ (Pfeifer, 2012:2). Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije.

„Vođa je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih. Uz to stavlja se na čelo grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva, aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti“ (Buble, 2000:310).

Bitno je naglasiti da vođa ima brojne funkcije, ali se one mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina. To su (Deschamps, 2005.:31):

- „funkcije odnosa: trener, sudac, učitelj,
- funkcije zadataka: strateg, poduzetnik, koordinator, supervizor, stručnjak,
- kulturne funkcije: misionarska, davanje primjera drugima, edukacija, jasno definiranje očekivanih rezultata, promicanje učenja i klime za učenje u organizaciji,
- političke funkcije: predstavnik savjetuje, prati rad zaposlenika i daje im jasnu povratnu informaciju,
- simboličke funkcije: vizionar, prevoditelj, moralni autoritet. sponzorira, gradi prijateljstva, dodjeljuje zadatke zaposlenicima i širi vijest. pristupa osjetljivim temama i razgovara o njima na prihvatljiv način bez pretjerane emotivnosti“.

Zajednička osobina ponašanja rukovoditelja ili “vječno uspješnih ljudi”, kako Porras (2008:189) navodi, je da vođe rade ono što govore i da su njihove riječi i djela dosljedni. Okolina može točno prosuditi vrijednost i karakter pojedinog vođe po raznolikosti njegovih riječi i djela.

Liderstvo je složen i višestruk koncept koji igra ključnu ulogu u uspjehu organizacija, nije ograničen na jedan stil ili pristup vođenja, već uključuje kombinaciju vještina, osobina i ponašanja koja su prilagođena različitim situacijama i kontekstima. Učinkovito vodstvo može nadahnuti i voditi pojedince i timove da ostvare svoj puni potencijal i doprinesu postizanju organizacijskih ciljeva.

### 2.1.2. Upravljanje i vodstvo

Upravljanje je proces planiranja, organiziranja, usmjeravanja i kontrole resursa (kao što su ljudi, financije i operacije) radi postizanja organizacijskih ciljeva. Uključuje aktivnosti kao što su postavljanje ciljeva, raspodjela resursa, uspostavljanje politika i procedura, donošenje odluka i praćenje učinka kako bi se osiguralo da se aktivnosti organizacije provode učinkovito i djelotvorno.

S druge strane, vodstvo je sposobnost utjecaja i vođenja drugih prema zajedničkom cilju ili viziji. Uključuje postavljanje smjera, nadahnuće i motiviranje drugih, izgradnju odnosa i usklađivanje ljudi prema zajedničkoj svrsi. Vodstvo nije ograničeno na formalne položaje ili naslove, već se može prikazati na svim razinama organizacije.

Dok se upravljanje usredotočuje na operativne aspekte postizanja organizacijskih ciljeva, vodstvo se bavi vođenjem i inspiriranjem ljudi da postignu te ciljeve. Upravljanje se više bavi pitanjima "kako" postići ciljeve, dok je vodstvo više fokusirano na "zašto" i "što" od tih ciljeva. Upravitelji obično osiguravaju da se zadaci izvršavaju učinkovito i djelotvorno, dok vođe nadahnjuju i motiviraju ljude da ostvare svoj puni potencijal i pridonesu uspjehu organizacije.

Važno je napomenuti da učinkovito vodstvo često uključuje i učinkovite upravljačke vještine. Lideri moraju imati dobre organizacijske i strateške upravljačke vještine kako bi osigurali da se njihova vizija i ciljevi učinkovito provode, dok menadžeri trebaju posjedovati vještine vođenja kako bi učinkovito komunicirali, motivirali i inspirirali svoje timove da postignu ciljeve organizacije.

Ukratko, upravljanje i vodstvo dva su komplementarna koncepta koji zajedno rade na postizanju organizacijskih ciljeva. Dok se menadžment usredotočuje na operativne aspekte planiranja, organiziranja i kontrole, vodstvo se bavi inspiriranjem i vođenjem ljudi prema zajedničkoj viziji. Vještine upravljanja i vođenja važne su za učinkovit organizacijski učinak i uspjeh.

### 2.1.3. Suvremeni pristupi vodstvu

Suvremeni pristupi vodstvu odnose se na moderne i razvijajuće teorije i prakse vodstva koje su se pojavile posljednjih godina. Ovi pristupi odražavaju promjenjivu dinamiku na radnom mjestu, promjene u organizacijskoj kulturi i evoluirajuća očekivanja od vođa i sljedbenika. Neki od suvremenih pristupa vodstvu uključuju vodstvo sluge, autentično vodstvo, prilagodljivo vodstvo, uključivo i agilno vodstvo te etičko vodstvo.

Vodstvo sluge naglašava ulogu vođe kao sluge svojim sljedbenicima, dajući prioritet njihovim potrebama, dobrobiti i razvoju. Uključuje vođe koji služe svojim sljedbenicima fokusirajući se na njihov rast, osnaživanje i uspjeh te olakšavajući njihovu sposobnost da doprinesu organizaciji i društvu. „Uslužno vodstvo je pristup vodstvu koji polazi od potreba zaposlenih. Temelji se na pretpostavci da posao postoji zbog razvoja zaposlenih jednako koliko i zaposlenik postoji da bi obavio posao. Najčešće se koristi u organizacijama koje uče jer pokreće kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenje“ (Buble, 2000:335).

Autentično vodstvo naglašava samosvijest, iskrenost i transparentnost vođe. Autentični vođe vjerni su sebi, pokazuju integritet i grade povjerenje sa svojim sljedbenicima kroz otvorenu i iskrenu komunikaciju, svjesni su svojih snaga i slabosti te svoju autentičnost koriste kako bi nadahnuli i motivirali svoje sljedbenike. Ovaj model vodstva se definira kao „proces koji proizlazi iz pozitivnih psiholoških kapaciteta i visoko razvijenog organizacijskog sadržaja, čija upotreba dovodi do povećanja samosvjesnosti i samoregulacije te povećava mogućnost osobnog razvoja“ (Avolio i dr., 2009:423).

Prilagodljivo vodstvo usmjereno je na sposobnost vođa da se prilagode i napreduju u složenim okruženjima koja se brzo mijenjaju. Uključuje vođe koji su u stanju upravljati dvosmislenošću, neizvjesnošću i promjenama te mobilizirati svoje sljedbenike da prihvate i prilagode se novim situacijama i izazovima.

Uključivo vodstvo naziva se još i inkluzivno vodstvo, a ono naglašava stvaranje okruženja u kojem se cijene i integriraju različite perspektive i doprinosi. Inkluzivni lideri prepoznaju i cijene različitost članova svog tima i aktivno promoviraju inkluzivnost, jednakost i raznolikost u svojim praksama vodstva.

Agilno vodstvo odražava načela agilnih metodologija koje se koriste u području upravljanja projektima i razvoja proizvoda te naglašava fleksibilnost, suradnju i inovativnost. Agilni lideri

osnažuju svoje timove, njeguju kulturu kontinuiranog učenja i poboljšanja te promoviraju prilagodljive i iterativne pristupe rješavanju problema.

Etičko vodstvo usredotočeno je na moralna i etička načela vođa i njihovu sposobnost da donose etičke odluke i djeluju u najboljem interesu svojih sljedbenika, organizacija i dionika. Etički vođe pokazuju integritet, poštenje i odgovornost.

Različiti pristupi vodstvu mogu biti učinkovitiji u različitim kontekstima, a najučinkovitiji lideri često su oni koji su sposobni prilagoditi se i primijeniti kombinaciju pristupa na temelju situacije i potreba svojih sljedbenika i organizacija.

### *2.1.3.1. Transakcijsko vodstvo*

Transakcijsko vodstvo je stil vodstva koji se fokusira na upravljanje i motiviranje zaposlenika na temelju sustava nagrada i kazni u zamjenu za učinak. To je tradicionalniji pristup vodstvu gdje lideri postavljaju jasna očekivanja, postavljaju ciljeve učinka te daju povratne informacije i nagrade na temelju postignuća tih ciljeva.

„Glavne pretpostavke modela su (Douglas, 2011):

- ljude se motivira nagradama i kaznama,
- podređeni trebaju slijediti naredbe vođe,
- postoji jasan lanac zapovijedanja,
- podređeni nisu samo-motivirani, stoga ih je potrebno nadzirati“.

Transakcijski lideri postavljaju jasna očekivanja za učinak i daju nagrade zaposlenicima kada ispune ta očekivanja. Ove nagrade mogu uključivati bonuse, promaknuća, priznanja ili druge opipljive poticaje koji ovise o postizanju određenih ciljeva učinka. Transakcijski voditelji aktivno prate izvedbu i interveniraju kada se pojave problemi ili odstupanja od standarda, identificiraju i rješavaju probleme ili pogreške te poduzimaju korektivne radnje kako bi osigurali da učinak ispunjava utvrđena očekivanja. Transakcijsko vodstvo može biti učinkovito u situacijama u kojima su potrebni jasan smjer, struktura i standardi izvedbe. Može pružiti osjećaj stabilnosti i predvidljivosti i biti koristan u okruženjima gdje su zadaci rutinski, a usklađenost kritična, kao što su visoko regulirane industrije ili krizne situacije.

Transakcijsko vodstvo može biti učinkovito u situacijama u kojima su zaposlenici motivirani vanjskim nagradama i sposobni su izvršavati zadatke koji su dobro definirani i rutinski, također

može biti korisno u kriznim situacijama u kojima su potrebne brze odluke i korektivne radnje za rješavanje trenutnih problema. Međutim, transakcijsko vodstvo također ima ograničenja. Ovakvo vodstvo nije prikladno u situacijama koje zahtijevaju kreativnost, inovativnost ili prilagodljivost, jer može ugušiti inicijativu i autonomiju. Također, može stvoriti ovisnost o vanjskim nagradama i kaznama, umjesto o intrinzičnoj motivaciji, što neće dovesti do održivog visokog učinka ili dugoročnog angažmana zaposlenika.

Douglas (2011:7) navodi kako transakcijski menadžer učinkovito organizira rad svojih podređenih, postavlja ciljeve, koristi svoju moć i sustav nagrađivanja kako bi osigurao visok učinak svojih podređenih, čini podređene sretnima, čime se povećava njihova produktivnost. Ova vrsta vođe je tolerantna i poštena, često naglašavajući neosobne aspekte učinka: planove, rasporede i proračune.

Ako želi koristiti ovaj stil vodstva, vođa mora (Teck, 2012:3):

- „razumjeti što motivira njegove podređene,
- osigurati da podređeni razumiju sustav nagrada i kazni,
- osigurati potporu podređenima tijekom radnog procesa,
- konstantno nagrađivati i kažnjavati podređene“.

„Odnos između vođe i podređenih ima 4 dimenzije (Teck, 2012:8):

- uvjetovana nagrada,
- aktivno upravljanje,
- pasivno upravljanje,
- Laissez-Faire“:

Prva dimenzija je specifična po tome što vođa iznosi ciljeve, osigurava resurse potrebne za provođenje tih ciljeva i osigurava nagrade za uspješnost, time postavlja realne, mjerljive i dostižne ciljeve. „Aktivni menadžment po iznimci karakterizira to da vođa aktivno motri rad podređenih i u slučaju odstupanja od postavljenih pravila i standarda poduzima korektivne akcije“ (Buble, 2000:332). Buble (2000:332) navodi kako je pasivno upravljanje, odnosno pasivni menadžment po iznimci, karakterističan po tome što vođa intervenira samo u situacijama kada nisu ispunjeni uvjeti, ispunjene performanse ili standardi te se u tim situacijama znaju koristiti kazne i kažnjavanja kao reakcija na loše performanse. „Laissez-faire karakterizira to da vođa stvara okruženje u kojem podređeni imaju mnogo prilika za donositi odluke. Vođa izbjegava donositi odluke i prenosi odgovornost na podređene“ (Teck, 2012:8).



Prema Murrayu (2010), ova vrsta vodstva povećava produktivnost jer procjenjuje podređene na temelju njihove izvedbe te smatra da će oni koji su visoko motivirani i ambiciozni za ovu vrstu vodstva vjerojatnije napredovati. Ovo je jedna od pozitivnih strana, a postoje i druge koje bi se mogle spomenuti, kao što su:

- brzo ostvarenje kratkoročnih ciljeva,
- pruža jedinstven okvir za velike organizacije i sustave koji zahtijevaju zadatke koji se ponavljaju i okruženja koja se beskonačno ponavljaju,
- jasno su definirane nagrade i kazne za zaposlenike.

Negativni aspekti ovog stila su:

- nemogućnost zaposlenika da utječu na zadovoljstvo poslom,
- nagrađivanje zaposlenika prvenstveno vanjskim nagradama, novcem i beneficijama,
- kreativnost je jako ograničena jer su ciljevi jasno definirani,
- ne nagrađuje se individualna inicijativa.

„Ovakvi modeli vodstva vezani su za poslovne situacije i sposobnost utjecaja nadređenih na podređene transakcijom djelatnikovih napora za nagradu, priznanje, potporu i sl. Ne zadire u promjenu ciljeva, već poboljšanje postojećih ciljeva, strukture, kulture. Istraživanja sugeriraju da je ovaj oblik vođenja naročito efektivan ukoliko je riječ o vođenju jednostavnijih, tehničkih promjena. Transakcijski vođe su često izrazito akcijski orijentirani i vole dominirati situacijom“ (Pfeifer, 2012:18).

Važno je napomenuti da se transakcijsko vođenje međusobno ne isključuje s drugim stilovima vođenja, a vođe mogu koristiti kombinaciju transakcijskih i drugih pristupa ovisno o situaciji i potrebama svog tima. Ovakvo vodstvo može biti učinkovito u određenim kontekstima, ali je važno da vođe pažljivo razmotre prednosti i ograničenja transakcijskog vodstva i koriste ga razumno.

### *2.1.3.2. Transformacijsko vodstvo*

Transformacijsko vodstvo je stil vodstva koji se fokusira na inspiriranje i motiviranje sljedbenika da postignu izvanredne rezultate poticanjem osobnog rasta, kreativnosti i inovacije.

To je pristup vodstvu koji nadilazi tradicionalno transakcijsko vodstvo, gdje lideri jednostavno razmjenjuju nagrade za učinak, a umjesto toga naglašava se transformacija i osnaživanje, kako lidera tako i sljedbenika. Bass (1990) transformacijsko vodstvo definira kao stil vodstva koji dovodi do promjena, kako u individualnim zaposlenicima, tako i u sistemima

„Transformacijsko vodstvo se definira kao sposobnost menadžera da stvori takve uvjete u okolini koji će potaknuti radnike da ostvare performanse iznad svojih normalnih očekivanja. Pretpostavke modela su (Buble, 2000:334):

- ljudi će slijediti osobu koja ih inspirira,
- osoba sa vizijom i strasti može postići velike stvari,
- unošenjem entuzijazma i energije u rad podređenih poboljšavaju se ukupni rezultati“.

Transformacijski lideri nadahnjuju i motiviraju svoje sljedbenike stvaranjem uvjerljive vizije i osjećaja svrhe. Oni komuniciraju viziju na način koji inspirira druge da budu entuzijastični i predani postizanju zajedničkih ciljeva. Transformacijski lideri potiču kreativnost i inovativnost izazivajući status quo i potičući sljedbenike na kritičko i kreativno razmišljanje, oni njeguju okruženje koje potiče nove ideje, otvorenu komunikaciju i učenje. Transformacijsko vodstvo povezano je s brojnim pozitivnim ishodima, uključujući povećani angažman zaposlenika, veće zadovoljstvo poslom, poboljšanu izvedbu i poboljšanu organizacijsku inovaciju. Inspirirajući i osnažujući svoje sljedbenike, transformacijski lideri mogu stvoriti pozitivno i dinamično radno okruženje koje potiče rast i razvoj.

„Ovaj stil vodstva se smatra najboljim za uspješan rast i poslovanje poduzeća. Transformacijski stil vodstva je u nekim elementima sličan karizmatičkom stilu vodstva, ali se od njega razlikuje sposobnošću da unosi inovacije i promjene“ (Buble, 2000:334).

Vrdoljak- Raguž (2010:455) smatra da je transformacijski vođa u stanju promijeniti osnovne stavove podređenih kako bi povećao njihovu predanost organizaciji. Takvi lideri posjeduju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje za zaposlenike i njihove potrebe te imaju sposobnost značajnih promjena u misiji tvrtke, korporativnoj strukturi i upravljanju ljudima.

„Transformacijski stil vodstva ima 4 dimenzije (Damirich i dr. 2011:121):

1. individualni pristup,
2. intelektualna stimulacija,
3. inspiracijska motivacija,

#### 4. idealizirani utjecaj“.

Individualizirana briga, prema Yuklu (2013), uključuje pružanje podrške, ohrabrenja, i treniranje sljedbenika, a može se koristiti na jedan ne autentičan način za izgradnju podređene lojalnosti. Ovaj element se definira kao mjera do koje vođa brine o individualnim potrebama svakog od svojih podređenih, podučavajući te slušajući sve njihove brige i potrebe. Važna je razina empatije i podrške koju menadžer nudi svojim podređenima, kao i održavanje otvorene komunikacije i postavljanje izazova podređenima. To uključuje potrebu za poštovanjem i slavljenjem individualnih doprinosa timskom uspjehu. Kada su sve ove kategorije zadovoljene, podređeni razvijaju želju za samorazvojem i razvijaju intrinzičnu motivaciju za izvršavanje zadataka.

„Transformacijski vođa promovira inteligenciju, racionalnost i pažljivo rješavanje problema kako bi intelektualno stimulirao sljedbenike“ (Robbinskon i Judge, 2009). Ovaj se element odnosi na mjeru u kojoj vođa dovodi u pitanje pretpostavke, preuzima rizike i izvlači ideje od sljedbenika. Osim toga, ovaj aspekt transformativnog vodstva potiče kreativnost zaposlenika te potiče i razvija neovisne mislioce. Učenje je vrlo važno transformacijskim vođama i oni vide neočekivane situacije kao prilike za učenje, prilike za podređene da postavljaju pitanja, duboko razmišljaju o stvarima i traže bolje načine za obavljanje svog posla.

Prema Yuklu (2013), inspiracijska motivacija uključuje napore da se zadatak poveže s vrijednostima sljedbenika i ideali s ponašanjem kao što je artikuliranje inspiracijske vizije. Odnosi se na mjeru u kojoj je vizija koju je predstavio vođa privlačna i inspirativna njegovim sljedbenicima. Lideri koji inspiriraju svoje sljedbenike koriste visoke standarde i optimističan pristup u komunikaciji o budućim ciljevima, ističući važnost trenutno obavljenih zadataka. Podređeni trebaju jasan osjećaj svrhe kako bi se motivirali da djeluju jer svrha pruža energiju koja potiče grupu naprijed. Vizionarski aspekt vodstva podržan je komunikacijskim vještinama koje viziju čine razumljivom, preciznom, moćnom i privlačnom. S takvom vizijom podređeni su spremni više se truditi da izvrše svoje zadatke, ohrabreni su i optimistični u pogledu budućnosti, sigurni su u svoje sposobnosti.

Posljednji element transformacijskog vodstva karakterizira razvoj međusobnog povjerenja između vođe i njegovih sljedbenika. Očekuje se da vođa postavlja visoke etičke standarde, čini podređene ponosnima i zaslužuje njihovo poštovanje i povjerenje. Osim toga, vođa i njegov izgled služi kao neka vrsta ideala kojem podređeni teže, a također je i jedan od načina da se od podređenih napravi vođa. Idealizirani utjecaj se odnosi na razvijanje međusobnog povjerenja

vođe i podređenih. Avolio i Bass (2002) navode: „transformacijski vođe su uzori (ideali) svojim sljedbenicima koji im se dive, poštuju ih i vjeruju im, a vođe pokazuju i prakticiraju visoke etičke standarde“.

Transformacijsko vodstvo nije pristup koji odgovara svima i možda nije prikladan za svaku situaciju ili kontekst. Od vođa zahtijeva duboko razumijevanje svojih sljedbenika, njihove organizacije i šireg konteksta u kojem djeluju. Osim toga, etička razmatranja i odgovorna uporaba moći važni su aspekti transformacijskog vodstva, budući da uključuje utjecaj i oblikovanje ponašanja i stavova drugih.

### *2.1.3.3. Karizmatično vodstvo*

Prema Houseu i drugima (1991) karizma se odnosi na sposobnost vođe da vrši difuzni i intenzivni utjecaj na vjerovanja, vrijednosti, ponašanja i rad drugih kroz vlastito ponašanje, uvjerenja i osobni primjer.

Karizmatično vodstvo je stil vođenja u kojem vođa posjeduje jedinstvene kvalitete koje inspiriraju i utječu na druge. Karizmatični vođe poznati su po svom šarmu, samopouzdanju i sposobnosti da motiviraju i angažiraju svoje sljedbenike, često ih se smatra vizionarima, dinamičnim i uvjerljivim, te imaju sposobnost privući i zadržati odanost i podršku svojih sljedbenika. Karizmatični lideri posjeduju snažne komunikacijske vještine, samopouzdanje i sposobnost povezivanja s drugima na emocionalnoj razini i vješti su u izgradnji odnosa, stvaranju osjećaja povjerenja i odanosti među svojim sljedbenicima i okupljanju ih oko zajedničkog cilja.

„Glavne karakteristike karizmatičnog vođe su (Klein i House, 1995:189):

- samopouzdanje,
- vizija,
- sposobnost da jasno izrazi viziju,
- uvjerenost u viziju,
- ponašanje koje se razlikuje od uobičajenog,
- reagiranje na promjene u okruženju“.

Karizmatični vođe odišu samopouzdanjem, što ulijeva povjerenje i vjeru u njihovo vodstvo. Često ih se doživljava kao samouvjerenе i sposobne, a to samopouzdanje ulijeva povjerenje i

drugima. Karizmatični vođe vješti su u inspiriranju i motiviranju svojih sljedbenika da postignu najbolji učinak. Često su u stanju okupiti svoj tim oko zajedničke vizije ili cilja i stvoriti osjećaj svrhe i smisla u svom radu. Karizmatični vođe često su prilagodljivi i fleksibilni u svom pristupu vodstvu i sposobni su prilagoditi svoj stil vođenja na temelju potreba i preferencija svojih sljedbenika te su spremni riskirati i donositi hrabre odluke kako bi ostvarili svoju viziju. Oni posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije koja im omogućuje razumijevanje i povezivanje s emocijama i motivacijama svojih sljedbenika te su sposobni suosjećati s drugima i uspostaviti emocionalne veze koje potiču odanost i predanost.

Buble (2011) smatra kako karizmatični vođa svojim stilom i vizijom stvara atmosferu promjene i potiče zaposlenike na bolje rezultate. Karakteriziraju ga sljedeće karakteristike: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i dizajner je promjena „Oni mijenjaju postojeća uvjerenja, nameću nove vizije, usmjeravaju napore svih prema istim ciljevima, pronalaze resurse i omogućuju drugima da djeluju u skladu sa prihvaćenim vizijama, pružaju uzor vlastitim ponašanjem, utječu na emocije, a ne samo razum. Karizmatički vođe imaju sposobnost motiviranja podređenih na iznadprosječnih performansi“ (Pfeifer, 2012:18).

„Karizmatični vođa koristi razne metode da bi održao svoj ugled. Ukoliko vođa nije prirodno karizmatičan, on može razviti te sposobnosti. Grupe sa karizmatičnim vođom imaju bolje rezultate i lakše se prilagođavaju zadatku. Kao jedan od nedostataka ovog stila vodstva, navodi se činjenica da karizmatični vođa više vjeruje u sebe nego u tim koji vodi. To dovodi do opasnosti da može doći do propasti zadatka ili projekta ako vođa napusti tim“ (Yukl, 1999:294).

Karizmatično vodstvo je najučinkovitije kada:

- postoji ideološka komponenta,
- postoji visoka razina stresa,
- postoji velika neizvjesnost - karizmatični vođe mogu biti posebno učinkoviti u vremenima krize, neizvjesnosti ili promjena. Njihova sposobnost da inspiriraju i motiviraju sljedbenike svojom uvjerljivom vizijom, strašću i samopouzdanjem može pomoći okupiti ljude, stvoriti osjećaj svrhe i uliti nadu i optimizam tijekom izazovnih vremena.

Conger i Kanungo (1987) tvrde da za razliku od drugih tipova vođa čija je snaga definirana zajedničkim osobnim karakteristikama, karizmatični vođe koriste svoju idealiziranu viziju, poduzetničku predanost promjenama te uzorno i nekonvencionalno znanje kao izvor osobne snage.

Općenito, karizmatično vodstvo je stil koji naglašava sposobnost vođe da inspirira i utječe na druge kroz njihovu osobnost, viziju i komunikacijske vještine. To može biti vrlo učinkovit stil vođenja u određenim situacijama, ali ima i potencijalne nedostatke kao što je pretjerano oslanjanje na osobnost vođe i potencijal za stvaranje kulta ličnosti. Za vođe je važno uravnotežiti karizmu s drugim kvalitetama vodstva i prilagoditi svoj stil potrebama svojih sljedbenika i organizacije.

Iako se karizmatično vodstvo može činiti pozitivnim i inspirativnim, ima i tamnu stranu koja može dovesti do negativnih posljedica u organizaciji. Neke od tih negativnih posljedica uključuju:

- Narcisoidnost: karizmatični lideri mogu biti skloni narcisoidnom ponašanju i osjećaju da su iznad drugih. To može dovesti do smanjenja povjerenja među zaposlenicima i smanjene posvećenosti organizaciji.
- Ovisnost o vođi: karizmatični lideri imaju tendenciju da se fokusiraju na sebe, a ne na organizaciju, što može dovesti do ovisnosti o vođi. Ova ovisnost može otežati zaposlenicima da se razvijaju i napreduju te može ograničiti inovacije i rast organizacije.
- Nepredvidljivost: karizmatični lideri mogu biti nepredvidljivi u svom ponašanju i odlukama, što može dovesti do nesigurnosti i kaosa u organizaciji. Nepredvidljivost također može dovesti do neslaganja među zaposlenicima i slabljenja posvećenosti organizaciji.
- Neprofesionalnost: karizmatični lideri mogu biti skloni nepravilnom ponašanju i kršenju pravila, što može dovesti do smanjenja integriteta organizacije i negativnih posljedica po njezino poslovanje.
- Preopterećenost: karizmatični lideri često privlače puno pozornosti i zahtijevaju veliku pažnju, što može dovesti do preopterećenosti za organizaciju i zaposlenike.

Važno je da organizacije budu oprezne i pažljivo promatraju svoje karizmatične lidere kako bi se osiguralo da njihovo ponašanje ne dovodi do negativnih posljedica u organizaciji te je važno da organizacije promiču različite vrste vodstva i ne stavljaju previše naglaska samo na karizmatično vodstvo, kako bi se osigurala raznolikost i stabilnost u organizaciji. Također, karizmatično vodstvo se ne može primijeniti na svaku situaciju. U nekim organizacijama i situacijama, potrebna je stručnost, preciznost i sustavnost, a ne samo inspiracija, stoga je važno procijeniti kontekst i potrebe organizacije prije nego što se primijeni karizmatično vodstvo.

## 2.2. Definiranje moći

Prema Yuklu (2013), moć je dinamička varijabla koja se mijenja ovisno o tome kako se mijenjaju uvjeti, dok Zaleznik (1970) moć shvaća kao sredstvo koje transformira individualne želje u aktivnosti izravnim utjecajem na druge ljude. Robinson i Judge (20069) smatraju da moć može postojati, ali ne mora biti iskorištena te se zbog toga može shvatiti kao sposobnost ili potencijal.

„Moć se najčešće javlja unutar grupe te ima sljedeće tri karakteristike (Laios i dr., 2003:151):

- moć je centrirana u grupi,
- moć nije koncept,
- moć se dijeli između članova grupe“.

Prema Kanteru (1979), ljudi koji imaju moć je poriču, ljudi koji je žele pokušavaju učiniti da izgleda kao da je ne traže, a ljudi koji su dobri u stjecanju moći skrivaju kako su je dobili

### 2.2.1. Vodstvo i moć

Veza između vodstva i moći proizlazi iz činjenice da moć predstavlja sastavni dio procesa utjecaja. Moć je zapravo sposobnost ili mogućnost utjecaja na druge ljude, a vodstvo i moć su isprepleteni pojmovi koji se često povezuju jedan s drugim. Vodstvo se odnosi na sposobnost utjecaja i vođenja drugih prema zajedničkom cilju ili viziji, dok se moć odnosi na sposobnost vršenja kontrole ili autoriteta nad drugima. U mnogim situacijama vodstva, pojedinci koji posjeduju moć često se smatraju učinkovitim vođama, budući da mogu utjecati na druge i motivirati ih da postignu željene rezultate, međutim, odnos između vodstva i moći može biti složen, a način na koji se moć koristi u vodstvu može imati značajne implikacije na pojedince i organizacije.

„Sposobnosti koje vođi omogućuju moć su (Buble, 2000:311 prema Hellriegel i Slocum):

1. ovlast da svoju moć podijeli sa podređenima, njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti,
2. intuicija u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća, uz sve rizike koji iz toga slijede,
3. samorazumijevanje koje omogućuje vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti ,

4. vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura,
5. podudaranje vrijednosti koje uključuju sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednosti pojedinaca te provede njihovo usklađivanje“.

Način na koji se moć koristi u vodstvu može uvelike varirati, a ne moraju svi vođe koristiti moć na isti način. Učinkoviti vođe često nastoje koristiti moć odgovorno i etički, fokusirajući se na osnaživanje i motiviranje svojih sljedbenika, umjesto da koriste moć za osobnu korist ili za vršenje kontrole nad drugima. Nasuprot tome, vođe koji zlorabe svoju moć ili je koriste u sebične svrhe mogu biti doživljeni kao neučinkoviti ili neetični, a njihovo vodstvo može u konačnici biti potkopano.

Kessler (2010) razlikuje vodstvo i moć u načinu proučavanja i istraživanja. Istraživanja vođenja najčešće govore o stilovima vođenja, pokušaju pronalaženja kompromisa između vođe i kontroliranih kroz sudjelovanje u procesu donošenja odluka ili o razini podrške vođe.

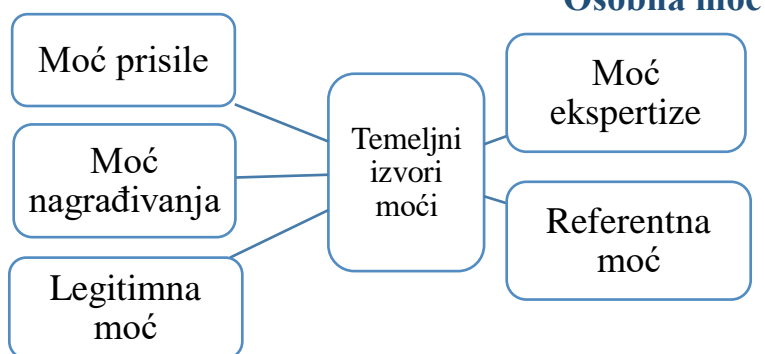
#### 2.2.2. Temeljni izvori moći

Postoje različite vrste moći koje lideri mogu posjedovati, uključujući:

- legitimnu moć,
- moć ekspertize,
- referentnu moć,
- moć nagrađivanja,
- moć prisile.



## Formalna moć



Slika 1. Temeljni izvori moći (izrada autora)

Kao što je vidljivo i na slici 1., temeljni izvori moći dijele se na formalnu moć i na osobnu moć. Formalna moć se odnosi na moć prisile, moć nagrađivanja i legitimnu moć, dok je osobna moć vezana uz moć ekspertize i referentnu moć. Navedeni izvori moći i podjela moći na formalnu i osobnu biti će objašnjena u daljnjem tekstu.

### 2.2.2.1. Formalna moć

Formalna moć odnosi se na autoritet i utjecaj koji pojedinac ima unutar organizacije ili društvene strukture na temelju svog položaja ili uloge. Obično se dodjeljuje putem formalnih sredstava, kao što je naziv radnog mjesta, rang ili pozicija u hijerarhijskoj strukturi, a često je popraćen definiranim skupom odgovornosti i ovlasti za donošenje odluka.

Moć nagrađivanja je moć koja se temelji na sposobnosti vođe da svojim sljedbenicima osigura nagrade, kao što su promaknuća, povišice plaća i drugi poticaji. Lideri koji posjeduju moć nagrađivanja mogu je koristiti za motiviranje i utjecaj na druge, nudeći nagrade u zamjenu za željena ponašanja ili rezultate. Moć nagrađivanja može biti učinkovit alat za vođe da motiviraju i utječu na svoje sljedbenike, jer se dotiče želje pojedinaca da dobiju pozitivne rezultate i nagrade za svoj trud. Kada zaposlenici percipiraju da su njihov učinak i naponi prepoznati i nagrađeni, to može povećati njihovu motivaciju, angažman i predanost postizanju organizacijskih ciljeva. Međutim, važno je da vođe koriste moć nagrađivanja razborito i odgovorno, a nagrade trebaju biti poštene, transparentne i usklađene s organizacijskim

ciljevima i vrijednostima. Lideri također trebaju voditi računa o mogućim neželjenim posljedicama, kao što je njegovanje kulture ovlaštenja ili stvaranje nezdravog natjecanja među članovima tima. Važno je razmotriti dugoročni učinak moći nagrađivanja i nadopuniti je drugim oblicima moći, kao što je referentna moć ili moć ekspertize, kako bi se stvorio uravnotežen i učinkovit pristup vodstvu. Također je i važno osigurati da se nagrade ne koriste kao oblik manipulacije ili prisile te da se temelje na objektivnim kriterijima i standardima učinka.

Legitimna moć je moć koja proizlazi iz formalnog položaja vođe ili autoriteta unutar organizacije. Uključuje pozicijsku moć koja se temelji na ovlasti dodijeljenoj službenim položajem, kao što je upravitelj ili nadzornik i ima moć donošenja odluka i izdavanja naredbi. Pozicijska moć također može uključivati informacijsku moć, koja se temelji na kontroli pristupa informacijama koje su vrijedne ili relevantne za druge, a može se koristiti za utjecaj na odluke ili postupke.

Moć prisile je moć koja se temelji na sposobnosti vođe da kazni ili nametne negativne posljedice svojim sljedbenicima za nepoželjna ponašanja ili ishode. Lideri koji posjeduju moć prisile mogu je koristiti kako bi nametnuli pokornost i kontrolu nad drugima kroz strah ili zastrašivanje. Moć prisile može imati negativne posljedice i možda neće biti učinkovita dugoročna strategija za vodstvo ili utjecaj jer može dovesti do stvaranja straha, ogorčenosti i otpora među sljedbenicima te može rezultirati povinovanjem iz straha, a ne istinskom predanošću. Ova vrsta moći može narušiti odnose, povjerenje i moral unutar tima ili organizacije te može dovesti do negativnih ishoda kao što su smanjena kreativnost, inovativnost i angažman zaposlenika.

Yukl (2013) spominje još i „informativnu i ekološku moć (situacijski inženjering), gdje se naglašava važnost posjedovanja i upravljanja informacijama, odnosno osiguravanje odgovarajućih uvjeta unutar radnog okruženja ili reorganizacija posla koje može povećati motiviranost za rad“.

#### *2.2.2.2. Osobna moć*

Osobna moć odnosi se na sposobnost pojedinca da utječe na druge i postigne svoje ciljeve putem svojih osobnih kvaliteta, karakteristika i ponašanja, umjesto da se oslanja na formalni autoritet ili položaj. Često se povezuje s intrinzičnim kvalitetama, ponašanjem i međuljudskim vještinama pojedinca, a može biti snažan oblik utjecaja u različitim kontekstima, uključujući

profesionalne, društvene i osobne odnose. „Osobna moć je primarni izvor utjecanja uspješnih vođa koje suradnici slijede zbog poštovanja ili divljenja. Ona uključuje referentnu i stručnu (ekspertnu) moć. Referentna moć se temelji na identifikaciji suradnika s vođom, odnosno na divljenju, poštivanju ili identifikaciji nekih osobnih karakteristika vođe zbog kojih ih smatraju uzorima. Općenito ljude privlače osobine kao što su ekstrovertiranost, spremnost na pružanje pomoći drugima, pozitivan pristup, entuzijazam i sl.“ (Pfeifer, 2012:6).

Osobna moć se često smatra suptilnijom i manje formaliziranom od formalne moći, jer se temelji na osobnim kvalitetama i ponašanju pojedinca, a ne na njegovom položaju ili autoritetu unutar strukturirane organizacije. Može se razvijati i njegovati kroz samosvijest, emocionalnu inteligenciju, učinkovitu komunikaciju, izgradnju odnosa i razvoj stručnosti u određenom području. To može biti vrijedan oblik moći u različitim situacijama, dopuštajući pojedincima da pozitivno utječu na druge i postignu svoje ciljeve kroz osobni utjecaj i utjecaj.

Moć ekspertize je moć koja se temelji na liderovom znanju, vještinama ili stručnosti u određenom području. Stručna moć temelji se na percepciji da osoba posjeduje visoku razinu kompetencije, vjerodostojnosti i specijaliziranog znanja u određenom području, a kao rezultat toga, drugi od nje traže vodstvo, savjet i smjernice. Osim utjecaja na druge, lideri koji posjeduju moć ekspertize također mogu upotrijebiti svoju stručnost kako bi nadahnuli i osnažili članove svog tima. Uz to, mogu podijeliti svoje znanje i vještine, pružiti smjernice i mentorstvo te pomoći u razvoju sposobnosti članova svog tima, što može doprinijeti njihovom rastu i razvoju.

Referentna moć je vrsta osobne moći koja se temelji na osobnim karakteristikama ili kvalitetama pojedinca, kao što su karizma, simpatičnost ili privlačnost, što mu omogućuje da utječe na druge kroz emocionalnu povezanost i osobni utjecaj. Referentna moć često proizlazi iz divljenja, poštovanja ili povjerenja koje drugi imaju prema osobi koja posjeduje ovu vrstu moći. Referentna moć također može biti krhka i može se izgubiti ako se promjene osobne karakteristike ili ponašanje vođe ili ako se promijeni percepcija sljedbenika o vođi. Stoga je ključno da vođe koriste referentnu moć etički i odgovorno, te da njeguju i održavaju pozitivne osobne kvalitete koje su u skladu s njihovim ciljevima i vrijednostima vodstva.

Robbins i Judge (2009.) tvrde da istraživanja jasno sugeriraju da su osobni izvori moći najučinkovitiji i da su pozitivno povezani sa zadovoljstvom zaposlenika.

### 2.3. Definiranje politike

Politika je pojam usko povezan s vodstvom jer je, poput moći, dio procesa utjecaja. Svaka osoba ima svoje interese i ciljeve koji se međusobno razlikuju, a da bi se oni ispunili, potrebno je osnovati norme i kodekse ponašanja. Riječ politika dolazi od grčke riječi polis, što znači grad ili država, a dolazi od izraza politeikos, što znači država. Politika je danas skup različitih znanja i vještina koje ljudi primjenjuju u različitim situacijama kako bi ostvarili svoje interese.

Mintzberg (1983) objašnjava politiku u organizaciji kao razne aktivnosti povezane s korištenjem utjecaja i taktika moći uz pomoć kojih se ostvaraju osobni interes ili interes organizacije. Mintzberg (1983) također tvrdi da je važnost politike jednaka onoj organizacijske strukture ili kulture iako politika formalno ne postoji u organizaciji. Iz tog razloga je potrebno da menadžer uspješno prepoznaje i koristi politička ponašanja kako bi efikasno upravljao organizacijom.

Politika u organizacijama odnosi se na neformalne i često složene procese kroz koje pojedinci i grupe unutar organizacije nastoje steći i održati moć, utjecati na odluke i postići svoje ciljeve. Organizacijska politika može se manifestirati na različite načine i može utjecati na organizacijsko ponašanje na pozitivan i negativan način.

Organizacije moraju biti svjesne prisutnosti politike i proaktivno njome upravljati kako bi promicale pozitivno organizacijsko ponašanje. To može uključivati promicanje transparentnosti, pravednosti i inkluzivnosti u procesima donošenja odluka, njegovanje zdrave organizacijske kulture i pružanje obuke o vodstvu koja naglašava etičko vodstvo i učinkovitu komunikaciju. Važno je pronaći ravnotežu između neizbježnog postojanja politike u organizacijama i ublažavanja njezinog negativnog utjecaja kako bi se osiguralo produktivno i pozitivno radno okruženje.

#### 2.3.1. Legitimna i nelegitimna politička ponašanja

Legitimno i nelegitimno političko ponašanje odnosi se na različite načine na koje se pojedinci ili skupine uključuju u političke aktivnosti, bilo unutar ili izvan utvrđenih normi i pravila političkog sustava. Ta ponašanja mogu imati različite implikacije na funkcioniranje političkih sustava i mogu se različito promatrati ovisno o kontekstu i perspektivi.

„Legitimnim političkim ponašanjem smatra se (Robbison i Judge, 2009:481):

- stvaranje koalicija,
- iznošenje pritužbi nadzorniku,
- izbjegavanje zapovjednog lanca,
- opstruiranje organizacijske politike ili odluke,
- razvikanje veza izvan organizacije preko vlastitih profesionalnih djelatnosti“.

Stvaranje koalicije odnosi se na proces formiranja grupe, saveza pojedinaca i organizacija sa zajedničkom svrhom ili ciljem. Koalicije se obično formiraju za rješavanje određenog pitanja ili problema, a mogu biti moćni alati za zagovaranje promjena, promicanje zajedničkog programa ili rješavanje složenih izazova. Stvaranje koalicije može biti složen i izazovan proces koji zahtijeva učinkovito vodstvo, vještine izgradnje odnosa, strateško planiranje i mobilizaciju resursa. Međutim, s jasnom svrhom, zajedničkom vizijom i zajedničkim naporima, koalicije mogu biti učinkovite u rješavanju problema i postizanju pozitivne promjene.

Podnošenje pritužbe nadređenom uobičajen je način na koji zaposlenici izražavaju svoje brige ili pritužbe u vezi s pitanjima vezanim uz posao. Međutim, važno je pristupiti procesu podnošenja pritužbe nadređenom na profesionalan način i s poštovanjem, slijedeći odgovarajuće kanale i smjernice unutar organizacije.

Izbjegavanje lanca zapovijedanja odnosi se na zaposlenike koji zaobilaze uspostavljenu hijerarhijsku strukturu ili linije izvještavanja unutar organizacije kako bi komunicirali ili donosili odluke. Umjesto da slijede propisane kanale komunikacije ili ovlasti, zaposlenici mogu izravno kontaktirati s višim menadžerima, preskočiti svoje neposredne nadređene ili otići izvan formalnog lanca zapovijedanja kako bi komunicirali s kolegama ili donosili odluke. Izbjegavanje lanca zapovijedanja može se dogoditi iz različitih razloga i može imati pozitivne i negativne posljedice. Za zaposlenike je važno da razumiju i poštuju uspostavljeni lanac zapovijedanja unutar svojih organizacija, dok bi organizacije također trebale težiti stvaranju otvorene i transparentne komunikacijske kulture koja potiče zaposlenike da izraze svoje brige i traže smjernice putem odgovarajućih kanala. Otvorena i poštena komunikacija, učinkovito vodstvo te jasne organizacijske politike i procedure mogu pomoći smanjiti potrebu da zaposlenici izbjegavaju lanac zapovijedanja i promovirati zdravo radno okruženje u kojem se surađuje.

Opstruiranje organizacijske politike ili odluke odnosi se na aktivno ometanje ili ometanje provedbe ili provedbe politike ili odluke koju je organizacija službeno uspostavila. To bi moglo uključivati radnje ili ponašanja kojima je namjera odgoditi, potkopati ili sabotirati provedbu

politike i odluke ili stvoriti barijere i prepreke koje sprječavaju njihovu učinkovitu provedbu. Važno je napomenuti da ometanje organizacijske politike ili odluke može imati ozbiljne posljedice, uključujući disciplinske mjere, gubitak povjerenja i vjerodostojnosti, štetu profesionalnim odnosima i negativne utjecaje na cjelokupno funkcioniranje i uspjeh organizacije. Organizacije obično imaju uspostavljene politike i procedure za rješavanje nepridržavanja ili opstruktivnog ponašanja i važno je da zaposlenici razumiju te politike i procedure, da ih se pridržavaju, kao i da traže odgovarajuće kanale za rješavanje problema ili pritužbi na konstruktivan način i s poštovanjem.

Razvoj veza izvan organizacije kroz vlastite profesionalne aktivnosti odnosi se na proces uspostavljanja i njegovanja odnosa, mreža i partnerstava s pojedincima ili organizacijama izvan trenutnog poslodavca ili organizacije. To može uključivati sudjelovanje u različitim profesionalnim aktivnostima, kao što je prisustvovanje industrijskim događajima, pridruživanje profesionalnim udrugama, sudjelovanje na konferencijama ili radionicama, volontiranje, objavljivanje članaka ili radova, sudjelovanje u društvenim medijima ili mrežno umrežavanje i traženje drugih prilika koje omogućuju interakciju i suradnju sa stručnjacima izvan vlastite organizacije. Kada se pojedinac bavi profesionalnim aktivnostima izvan organizacije, važno je voditi računa o svim mogućim sukobima interesa ili organizacijskim politikama u vezi s vanjskim angažmanima. Također je važno uravnotežiti takve aktivnosti s odgovornostima i obvezama unutar organizacije te dati prioritet profesionalizmu, integritetu i etičkom ponašanju u svim interakcijama s vanjskim stručnjacima i organizacijama. Izgradnja veza izvan organizacije može biti vrijedan i isplativ pothvat koji može doprinijeti profesionalnom rastu, razvoju i uspjehu.

Nelegitimno političko ponašanje uključuje:

- sabotazu,
- zviždačenje,
- simbolični ili agresivni prosvjedi,
- istovremena odsustva velike skupine zaposlenika.

Sabotaža u organizaciji odnosi se na namjerne radnje nanošenja štete ili ometanja organizacije, njezinih ciljeva ili članova od strane zaposlenika. Sabotaža može imati različite oblike, u rasponu od suptilnih i tajnih radnji do otvorenijeg i destruktivnijeg ponašanja. Općenito se smatra negativnim i kontraproduktivnim ponašanjem koje može imati štetne učinke na organizacijsku izvedbu, produktivnost i moral zaposlenika.

„Zviždači“ su osobe koje u svojoj profesionalnoj djelatnosti svjedoče radnjama koje nisu zakonite ili su opasne za ljude, prisiljene na to da se opredijele ili za svoju profesionalnu obvezu povjerljivosti ili za svoju građansku dužnost (Hartmann, 2014: 19). „Zviždači“ su zaposlenici, bivši zaposlenici ili članovi organizacija, posebice privatnih ili državnih, koji nedolično ponašanje unutar organizacije prijave kolegama ili institucijama“ (Habazin, 2010: 332). „Zviždač je popularan naziv za prijavitelja nepravilnosti. To je osoba, obično zaposlenik, koja razotkriva informacije ili ilegalne aktivnosti unutar privatne, javne ili državne organizacije. Točnije, upozorava na zlouporabu ovlasti, kršenje zakona, te korupciju kod nadređenih ili moćnih pojedinaca. Prijavitelj nepravilnosti može biti svaka osoba koja obavlja poslove kod poslodavca, stoga osim radnog odnosa obuhvaća i volontere, osobe zaposlene preko studentskog ugovora, ugovora o djelu, te osobe čiji je radni odnos prestao kod određenog poslodavca, kao i osobe koje su sudjelovale u natjecanjima za zapošljavanje“ (Transparency International Hrvatska, 2020).

Simbolični ili agresivni prosvjedi u organizacijama odnose se na činove izražavanja neslaganja, nezadovoljstva ili neslaganja od strane zaposlenika simboličnim ili agresivnim sredstvima. Ti prosvjedi mogu poprimiti različite oblike, u rasponu od mirnih demonstracija, štrajkova ili drugih nenasilnih metoda, do agresivnijih i sukobljenih radnji poput vandalizma, sabotaze ili drugih razornih ponašanja. Simbolični ili agresivni prosvjedi u organizacijama mogu imati značajne implikacije na organizacijsko ponašanje i mogu utjecati na moral zaposlenika, produktivnost i cjelokupno radno okruženje.

Granica između legitimnog i nelegitimnog političkog ponašanja ponekad može biti zamagljena, a različite perspektive mogu drugačije promatrati određene aktivnosti. Na primjer, ono što jedna grupa može smatrati legitimnim građanskim neposluhom, druga može smatrati nelegitimnim kršenjem zakona. Osim toga, politički konteksti, kulturne norme i pravni okviri mogu varirati u različitim zemljama i regijama, što dovodi do različitih tumačenja legitimnih i nelegitimnih političkih ponašanja.

### 2.3.2. Etičnost politike

Politička etika odnosi se na moralna načela i vrijednosti koje upravljaju ponašanjem i djelovanjem pojedinaca, skupina i institucija uključenih u političku arenu. Uključuje pitanja ispravnog i pogrešnog, pravednosti, pravde, integriteta, transparentnosti i odgovornosti u kontekstu političkog odlučivanja, formuliranja politike i upravljanja. Etika u politici nastoji

osigurati da politički akteri djeluju na odgovoran i etičan način, podržavaju demokratske vrijednosti i služe najboljim interesima javnosti.

„Da bi poslovanje bilo etično i efikasno potrebno je ispuniti sljedeće uvjete (Bebek i Kolumbić, 2005:9):

- poslovni subjekti bave se adekvatno svim elementarnim funkcijama poslovnog sustava, odnosno poslovi su usklađeni po složenosti,
- u okviru svake od elementarnih funkcija poslovni subjekti etično obavljaju sve elementarne službe – službe su usklađene po vrsti,
- sve službe i funkcije odvijaju se u pravom trenutku, odnosno u okviru elementarnih procesa službe i funkcije usklađene su po kriteriju faze“.

Žugaj i dr. (2004) objašnjavaju kako je etika u organizaciji vrlo bliska organizacijskoj kulturi. Organizacijska kultura proizlazi iz razmišljanja o etici, odnosno o smjernicama i uvjerenjima kroz koje organizacija promatra vlastitu odgovornost prema svojim zaposlenicima te odgovornost zaposlenika jedni prema drugima. Organizacijska etika ne proizlazi iz vanjskih pravila i zakona, već iz same organizacije i njenih dionika. Implementira se uz pomoć treninga, savjeta te pismenih uputa i pravila ponašanja.

### 2.3.3. Obrambena ponašanja zaposlenika na organizacijsku politiku

Obrambeno ponašanje zaposlenika u kontekstu organizacijske politike odnosi se na radnje ili ponašanja koja iskazuju zaposlenici kao način da se zaštite ili izbjegnu negativne posljedice kao odgovor na organizacijsku politiku, pravila ili procedure. Obrambeno ponašanje može se pojaviti kada se zaposlenici osjećaju ugroženo, neshvaćeno ili nepodržano od strane organizacijskih politika, a mogu se uključiti u takva ponašanja kako bi zaštitili vlastite interese ili izbjegli percipirane rizike. Ashforth i Lee (1990) ih objašnjavaju kao zaštitna, reaktivna ponašanja kojom zaposlenici izbjegavaju djelovanje ili promjene te otklanjaju krivnju.

Autori Homburg i Furst (2007) navode tri vrste obrambenih ponašanja zaposlenika u organizacijama:

- izbjegavanje djelovanja,
- izbjegavanje krivnje,
- izbjegavanje promjena.



Izbjegavanje djelovanja u organizaciji odnosi se na situacije u kojima se zaposlenici ili vođe suzdržavaju od poduzimanja potrebnih radnji ili donošenja odluka, bilo namjerno ili nenamjerno. Ovdje se ubraja:

- Pretjerani konformizam – kako bi se izbjegla odgovornost zaposlenika, organizacijska pravila se interpretiraju vrlo strogo.
- Prijenos odgovornosti – prebacivanje odgovornosti organizacije oko nekog zadatka ili odluke na druge zaposlenike.
- Praviti se glupim – kako bi zaposlenik izbjegao zadatak, predstavlja se kao osoba koja nema potrebna znanja i vještine za obavljanje toga zadatka.
- Rastezanje – vrijeme za obavljanje zadatka se produžuje kako bi zaposlenik djelovao zauzeto.
- Odgađanje – zaposlenik pokazuje interes za aktivnosti, odluke ili zadatke, ali ne poduzima ništa kako bi to ostvario.

Izbjegavanje okrivljavanja u organizaciji odnosi se na situacije u kojima pojedinci ili timovi unutar organizacije pokušavaju prebaciti odgovornost, poreći odgovornost ili izbjeći vlasništvo nad pogreškama ili neuspjesima. Izbjegavanje promjena u organizaciji odnosi se na situacije u kojima se pojedinci ili timovi opiru ili izbjegavaju prihvaćanje novih inicijativa, procesa ili strategija koje zahtijevaju promjene u statusu quo. Pod izbjegavanjem krivnje se ubraja:

- Poliranje – vođenje bilješki i zapisa o svim aktivnostima koje zaposlenik obavlja u organizaciji, time se dokazuje temeljitost i izbjegava se odgovornosti za donošenje loših odluka.
- Ziheraštvo – zaposlenik odbija zadatke koji mu ne donose uspjeh i imaju imalo rizika, drži se zadataka za koje zaposlenik zna da donose dobre i uspješne rezultate.
- Opravdavanje – opravdavanje negativnih rezultata i smanjenje odgovornosti osobe koja se u isto vrijeme za to i ispričava.
- Traženje žrtvenog jarca – traženje žrtve u čimbenicima na koje osoba nema utjecaja, najčešće su oni izvan organizacije.
- Krivo predstavljanje – iskrivljavanje informacija koje se prikazuju nadređenim i prikazivanje informacija koje idu u korist zaposleniku na kojeg se informacije odnose.

Kako bi se riješio problem izbjegavanja promjena u organizaciji, važno je njegovati kulturu spremnosti na promjene i stalnog poboljšanja. To se može postići jasnim komuniciranjem

razloga i prednosti promjena, uključivanjem zaposlenika u proces promjene, pružanjem resursa i podrške za učenje i razvoj te proaktivnim rješavanjem problema ili otpora. Lideri igraju ključnu ulogu u promicanju pozitivnog stava prema promjenama, postavljanju tona s vrha i vođenju primjerom. Kod izbjegavanja promjena spominje se:

- prevencija – zaposlenik zaustavlja promjenu u njezinom začetku jer ju smatra prijetecom,
- samozaštita – stvaranje prednosti i šticeenje osobnih interesa skrivanjem informacija ili resursa od ostalih.

Obrambeno ponašanje zaposlenika povezano s organizacijskom politikom ne mora uvijek biti namjerno ili zlonamjerno, ono može proizaći iz istinske zabrinutosti, nesporazuma ili percepcije nepravdnosti. Organizacije se mogu pozabaviti obrambenim ponašanjem poticanjem pozitivne organizacijske kulture, pružanjem jasne komunikacije o politikama i njihovom obrazloženju, nuđenjem obuke i podrške te promicanjem angažmana zaposlenika i sudjelovanja u procesima razvoja politika.

### **3. Metodologija rada**

Cilj diplomskog rada je prikazati vodstvo, moć i politiku kao nezavisne varijable koje imaju utjecaj na ponašanje unutar organizacije.

Napravljen je sistematičan pregled literature koja je relevantna za ovu temu te su korišteni sekundarni izvori podataka. Sve informacije o temi diplomskog rada dobivene su iz sekundarnih izvora podataka kao što su knjige, znanstveni i stručni članci, časopisi i svi ostali izvori podataka.

Kroz rad su korištene kvalitativne metode pisanja rada. Pri izradi rada najčešće je korištena metoda kompilacije. Također, korištena je metoda analize pomoću koje se cjeline dijele na manje dijelove i zasebno objašnjavaju kako bi se stekla opća slika o temi koja se proučava. Deskriptivnom metodom lakše se objašnjavaju činjenice navedene u tekstu. Metoda sinteze olakšala je asocijaciju znanstvenih istraživanja i razmišljanja različitih autora u jednu cjelinu, uz pomoć kojih se mogu donositi novi zaključci.

## 4. Rasprava

Vodstvo se odnosi na sposobnost inspiriranja i utjecaja na druge prema zajedničkom cilju ili viziji i ono uključuje vođenje i usmjeravanje grupe pojedinaca ili organizacije prema uspjehu i uključuje vještine kao što su komunikacija, donošenje odluka i delegiranje. Vodstvo je važan aspekt mnogih različitih područja, uključujući poslovanje, politiku, obrazovanje i sl. Učinkoviti lideri sposobni su prenijeti svoju viziju, nadahnuti svoje sljedbenike i stvoriti kulturu timskog rada i suradnje. Upravljanje i vodstvo su dva pojma koja su često korištena u poslovnom svijetu i organizacijama, ali iako su slični, oni imaju različita značenja i pristupe. Upravljanje se odnosi na upravljanje resursima organizacije kako bi se postigli ciljevi. Upravitelji su obično odgovorni za upravljanje ljudima, financijama, vremenom, opremom i drugim resursima kako bi se osiguralo da se ciljevi organizacije ostvare na učinkovit način. Upravljanje se često fokusira na kontrolu, planiranje, organizaciju i koordinaciju, a upravitelji se ocjenjuju prema uspješnosti u postizanju ciljeva organizacije. S druge strane, vodstvo se odnosi na inspiriranje, motiviranje i usmjeravanje ljudi u organizaciji. Vođe se obično smatraju vizionarima koji usmjeravaju organizaciju prema ciljevima na inspirativan način. Vodstvo se često fokusira na viziju, strategiju, inovacije i razvoj ljudi. Vođe se ocjenjuju prema sposobnosti da inspiriraju i motiviraju ljude u organizaciji. Upravljanje je potrebno kako bi se osigurala učinkovita upotreba resursa, dok je vodstvo potrebno kako bi se ljudi inspirirali i motivirali da postignu ciljeve organizacije na dugoročan način. U mnogim slučajevima, upravitelji se također mogu smatrati vođama i vođe se također mogu baviti upravljanjem što znači da se ove dvije uloge često kombiniraju u stvarnom svijetu kako bi se postigao uspjeh organizacije.

Vođa je pojedinac koji posjeduje kvalitete, osobine i vještine potrebne za vođenje i inspiriranje drugih prema zajedničkom cilju. Oni su odgovorni za postavljanje vizije, donošenje odluka i vođenje svog tima ili organizacije prema uspjehu. Lider bi trebao posjedovati kvalitete kao što su integritet, empatija, kreativnost i prilagodljivost, kao i duboko razumijevanje svog tima i njegovih ciljeva. Učinkoviti lideri sposobni su nadahnuti i motivirati članove svog tima da rade prema zajedničkoj svrsi, istovremeno stvarajući pozitivno i produktivno radno okruženje. Oni mogu biti formalni lideri koji imaju položaj autoriteta u organizaciji, kao što je izvršni direktor ili politički vođa, ili mogu biti neformalni lideri koji se pojavljuju unutar grupe zahvaljujući svojoj prirodnoj karizmi, stručnosti ili utjecaju. U konačnici, uspjeh vođe ovisi o njihovoj sposobnosti da izgrade povjerenje, učinkovito komuniciraju i stvore osjećaj zajedničke svrhe

među svojim sljedbenicima. Najpoznatiji suvremeni pristupi vodstvu su transakcijsko vodstvo, transformacijsko vodstvo i karizmatično vodstvo.

Transakcijski lideri su vođe koji su fokusirani na upravljanje i kontrolu postojećih procesa i sustava. Oni svoje sljedbenike motiviraju primarno kroz sustav nagrada i kazni, te se oslanjaju na tradicionalne hijerarhijske strukture i poslovne modele. Neki od najpoznatijih primjera transakcijskih lidera su:

- Jack Welch - bivši CEO tvrtke General Electric koji je u svoje vrijeme postao poznat po svojim rezultatima u poslovanju i upravljanju tvrtkom. Welch je bio transakcijski lider koji se oslanjao na sistem nagrada i kazni kako bi motivirao svoje zaposlenike i postigao poslovne ciljeve.
- Ray Kroc - osnivač tvrtke McDonald's koja je postala globalni gigant u brznoj prehrani. Kroc je bio poznat po svojoj sposobnosti da kontrolira svaki aspekt poslovanja tvrtke i da motivira svoje zaposlenike kroz sustav nagrada i kazni.

Ovi primjeri pokazuju da transakcijski lideri mogu biti uspješni u svojim područjima, ali su često kritizirani zbog nedostatka kreativnosti i inovativnosti. Transakcijski lideri su korisni u situacijama kada je potrebno održati stabilnost i kontrolu nad poslovanjem, ali mogu biti manje učinkoviti u situacijama koje zahtijevaju promjene i inovacije.

Transformacijski lideri su oni vođe koji su fokusirani na stvaranje promjena i transformaciju organizacije, društva ili zajednice. Oni su inspirativni i motiviraju svoje sljedbenike da nadilaze svoje trenutne sposobnosti kako bi ostvarili ciljeve koji su viši od samih sebe. Jedan od najpoznatijih transformacijskih lidera je Oprah Winfrey. Oprah Winfrey je poznata televizijska voditeljica i filantropkinja koja je svojim radom inspirirala i motivirala milijune ljudi širom svijeta. Winfrey je transformacijski lider koji je pokazao da je moguće ostvariti velike stvari ako se to želi i ima se prava vizija i motivacija.

Postoji mnogo primjera karizmatičnih vođa u povijesti i suvremenom svijetu. Neki od najpoznatijih primjera su:

- Mahatma Gandhi - indijski političar i aktivist koji je predvodio pokret za neovisnost Indije i borbu protiv britanske vlasti. Bio je poznat po svojoj karizmatičnoj osobnosti, nenasilnoj filozofiji i inspirativnom govoru.

- Martin Luther King Jr. - američki borac za građanska prava i pastir koji je predvodio pokret za jednakost i pravdu za Afroamerikance u SAD-u. Bio je poznat po svojoj karizmatičnoj ličnosti, nadahnjujućim govorima i mirnom aktivizmu.
- Nelson Mandela - južnoafrički političar i borac protiv apartheida koji je postao prvi crni predsjednik Južne Afrike. Bio je poznat po svojoj karizmatičnoj osobnosti, hrabrosti i borbi za jednakost i pravdu.
- Steve Jobs - suosnivač Applea i inovator koji je revolucionirao industriju računala, telefona i glazbe. Bio je poznat po svojoj karizmatičnoj osobnosti, vizionarskoj filozofiji i sposobnosti da inspirira i motivira svoje zaposlenike.
- Elon Musk - suosnivač i CEO SpaceXa, Tesle i drugih kompanija koje imaju za cilj transformirati industriju svemira, transporta i energetike. Bio je poznat po svojoj karizmatičnoj osobnosti, vizionarskoj filozofiji i ambicioznim ciljevima koji su usmjeravali njegove tvrtke.

Ovi primjeri pokazuju da karizmatični vođe mogu dolaziti iz različitih područja i da se njihove karizmatične osobnosti mogu koristiti za dobrobit ljudi i društva u cjelini.

Vodstvo i moć su dvije pojave koje često idu ruku pod ruku. Vođe često imaju određenu količinu moći koja im pomaže da inspiriraju i motiviraju ljude u organizaciji. Međutim, važno je razlikovati moć od autoriteta i utjecaja. Moć se odnosi na sposobnost da se kontrolira i utječe na druge. Moć može biti formalna, kao što je moć koju daje položaj ili hijerarhija u organizaciji, ili neformalna, kao što je moć koju stječu pojedinci na temelju njihove osobnosti, sposobnosti ili poznavanja specifične teme. Moć se može koristiti na različite načine, uključujući manipulaciju, zastrašivanje ili motiviranje ljudi. Vođe trebaju biti svjesni svoje moći i kako ju koriste, te da se moć ne koristi na štetu drugih. Umjesto toga, vođe bi trebale koristiti svoju moć kako bi se motivirali i inspirirali ljudi u organizaciji da postignu ciljeve na učinkovit način.

Politika u organizaciji se odnosi na niz pravila, procedura i praksi koje organizacija koristi kako bi upravljala svojim aktivnostima, procesima i ljudima. Ove politike mogu se primjenjivati na različita područja, poput upravljanja ljudskim resursima, financija, informacijske tehnologije i dr. Politika u organizaciji ima važnu ulogu u uspostavljanju jasnih i konzistentnih smjernica za zaposlenike, ona pomaže u osiguravanju pravičnosti, ravnopravnosti i usklađenosti s pravnim i etičkim standardima. Politika u organizaciji može također pomoći u zaštiti organizacije od rizika, kao što su pravne i regulatorne kazne, teške posljedice po ugled i sl. Međutim, politika

u organizaciji može biti i izvor frustracija i konflikata za zaposlenike. Ako politike nisu jasne ili se primjenjuju selektivno, to može dovesti do osjećaja nepravde i neravnopravnosti među zaposlenicima. Također, prekomjerna politizacija u organizaciji može dovesti do nedostatka inovacija, jer zaposlenici neće smatrati da imaju slobodu da predlažu nove ideje ili eksperimentiraju s novim pristupima. Stoga je važno da organizacije imaju jasno definirane politike koje su pravedne, transparentne i primjenjuju se dosljedno. Organizacije bi također trebale biti otvorene za povratne informacije i kritike te spremne da prilagode svoje politike u skladu s potrebama i očekivanjima zaposlenika.

Legitimna politička ponašanja u organizaciji su ona koja se temelje na pravilima, procedurama i standardima organizacije, te su u skladu s pravnim i etičkim standardima. Ova politička ponašanja se smatraju pozitivnim i konstruktivnim za organizaciju i mogu uključivati:

- Suradnju i timski rad: suradnja i timski rad su ključni za uspješno poslovanje organizacije, a ovakvo ponašanje se smatra pozitivnim u organizaciji.
- Predlaganje ideja i inovacija: zaposlenici koji aktivno predlažu nove ideje i inovacije pomažu organizaciji da se razvija i unapređuje svoje procese i proizvode.
- Poštivanje pravila i propisa: zaposlenici koji poštuju pravila i propise organizacije, te se pridržavaju etičkih standarda i zakonskih propisa, pomažu u očuvanju ugleda i integriteta organizacije.

Nelegitimna politička ponašanja u organizaciji su ona koja se temelje na manipulaciji, nepravilnostima, nepoštivanju pravila i neetičkim postupcima. Ova politička ponašanja mogu naštetiti organizaciji i uključivati:

- Manipulaciju i spletkarenje: zaposlenici koji koriste spletkarenje i manipulaciju kako bi dobili što žele a ne u skladu s pravilima organizacije, mogu nanijeti štetu organizaciji i narušiti povjerenje i lojalnost među zaposlenicima.
- Sukobe i rivalstvo: zaposlenici koji se upuštaju u sukobe i rivalstvo s drugim zaposlenicima, često zbog osobnih interesa, mogu stvoriti neprijateljsko radno okruženje koje može naštetiti produktivnosti i učinkovitosti organizacije.
- Kršenje pravila i propisa: zaposlenici koji krše pravila i propise organizacije, te se ne pridržavaju etičkih standarda i zakonskih propisa, mogu nanijeti štetu organizaciji, njezinom ugledu i poslovanju.

Važno je da organizacije promoviraju pozitivno političko ponašanje i sankcioniraju nelegitimno političko ponašanje kako bi se osigurala produktivnost, lojalnost i integritet organizacije.

Teško je pronaći organizacije u kojima nema nikakvog političkog ponašanja, jer su organizacije složeni sustavi u kojima se odvijaju interakcije između ljudi s različitim vrijednostima, interesima i ciljevima. Politika može biti prisutna u svim vrstama organizacija, od državnih agencija i velikih korporacija do manjih tvrtki, neprofitnih organizacija, škola, sveučilišta itd. Međutim, postoje organizacije koje uspješno smanjuju politiziranje i političko ponašanje u svojim redovima. Primjerice, organizacije koje jasno definiraju svoje vrijednosti i ciljeve, pružaju jasne smjernice za ponašanje, promiču transparentnost i otvorenu komunikaciju, te daju dovoljno slobode svojim zaposlenicima za samostalno donošenje odluka i inicijative, imaju manje političko ponašanje. Također, organizacije koje promiču timski rad i suradnju među zaposlenicima, umjesto pojedinačnog natjecanja i natjecanja za resurse, imaju manje politiziranja.

Etičnost politike u organizaciji odnosi se na pridržavanje moralnih i društvenih standarda prilikom donošenja odluka i djelovanja u okviru organizacije. Etičnost politike važna je jer organizacije trebaju biti odgovorne ne samo prema svojim dioničarima, već i prema društvu u cjelini. Primjeri etične politike uključuju donošenje odluka koje su u skladu s moralnim i zakonskim standardima, poštovanje prava i interesa zaposlenika, te izbjegavanje nepravedne diskriminacije ili zlostavljanja. Također, etična politika u organizaciji uključuje otvorenu i transparentnu komunikaciju s relevantnim dionicima, uključujući zaposlenike, kupce, dobavljače i zajednicu. Međutim, neetična politika može uključivati donošenje odluka koje nisu u skladu s moralnim standardima, zanemarivanje interesa zaposlenika, diskriminaciju ili zlostavljanje, te netransparentno ili neodgovorno upravljanje organizacijom. Etičnost politike nije samo pitanje moralnih vrijednosti, već je i važan faktor za uspješnost organizacije. Etika i poslovanje su usko povezani, te organizacije koje se pridržavaju etičkih standarda često imaju bolji ugled, veću lojalnost zaposlenika i kupaca, te dugoročno održivi poslovni model.

Zaposlenici mogu reagirati na organizacijsku politiku na različite načine, ovisno o tome kako oni percipiraju politiku i na koji način ona utječe na njihov rad i dobrobit u organizaciji. Neki od primjera reakcija zaposlenika na organizacijsku politiku su:

- prihvaćanje politike - zaposlenici mogu prihvatiti organizacijsku politiku kao legitimnu i korisnu za organizaciju te ju poštivati i pridržavati se njenih smjernica i pravila,



- prilagodba politici - zaposlenici se mogu prilagoditi organizacijskoj politici tako da pronađu način na koji mogu raditi unutar njenih smjernica, ali istovremeno i ostvariti svoje ciljeve,
- pobuna protiv politike - zaposlenici mogu se pobuniti protiv organizacijske politike ako oni smatraju da je politika nepravedna ili nesmotrena, te da je u suprotnosti s njihovim interesima i vrijednostima,
- ignoriranje politike - zaposlenici mogu ignorirati organizacijsku politiku ako smatraju da je politika beskorisna ili štetna za njihov rad i dobrobit,
- pokušaj izbjegavanja politike - zaposlenici se mogu pokušati izbjeći organizacijsku politiku ako smatraju da ona utječe na njihov rad na negativan način ili ih ograničava u njihovom radu,
- ponašanje u skladu sa politikom iz straha - zaposlenici se mogu ponašati u skladu s organizacijskom politikom iz straha od sankcija ili negativnih posljedica ako se ne pridržavaju politike.

Obrambena ponašanja zaposlenika su reakcije zaposlenika na organizacijsku politiku koja se koriste kako bi se zaštitili od negativnih posljedica politike ili promjena u organizaciji. Ta ponašanja često proizlaze iz osjećaja nesigurnosti, straha od gubitka posla ili smanjenja plaće, te iz nedostatka povjerenja u rukovodstvo organizacije. Obrambena ponašanja zaposlenika mogu biti štetna za organizaciju jer mogu smanjiti produktivnost, kvalitetu rada i povjerenje u timu. Stoga je važno da rukovodstvo organizacije prepozna i suoči se s obrambenim ponašanjima zaposlenika na vrijeme, te da komunicira s njima na transparentan i konstruktivan način.

## 5. Zaključak

Vođenjem se podrazumijeva usmjeravanje, motiviranje i inspiracija osoba prema prevladavanju prepreka i ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Iako je ovaj pojam često izjednačen s pojmom upravljanje, ovi pojmovi zapravo nisu istoiznačnice, a razlog tomu je što upravljanje podrazumijeva kreiranje organizacijske strukture, provođenje formalnih planova i na praćenje rezultata. Proces upravljanja vezan je uz samu aktivnost ili zadatak koji se treba izvršiti, dok je vodstvo vezano uz ljude koji će izvršiti tu aktivnost ili zadatak. Vođe imaju karakteristične osobine koje se mogu kod svih vođa prepoznati, a neke od tih osobina su hrabrost, savjesnost, otvorenost, karizmatičnost i ekstrovertiranost. Ono što nedostaje uz ove osobine koje bi osobu činile pravim vođom je emocionalna inteligencija kojom vođa osjeća potrebe drugih, sluša što ljudi govore i čita reakcije drugih ljudi.

Moć je sposobnost utjecaja jedne osobe na drugu osobu kako bi druga osoba činila ono što prva osoba od nje želi da čini. Uz moć se veže i funkcija ovisnosti koja govori kako osoba ima veću moć kada druga osoba što više ovisi o njoj. Postoji pet temeljnih izvora moći koji se dijele na formalnu moć koja je vezana uz položaj osobe u hijerarhiji organizacije, i na osobnu moć koja je vezana za znanja, vještine i osobne karakteristike osobe koja posjeduje tu moć.

Politika je jedna od nezavisnih varijabli organizacijskog ponašanja koja koristi moć kao resurs kojim se utječe na donošenje odluka u organizaciji vezane uz ciljeve, kriterije i procese u organizaciji. Političko ponašanje unutar organizacije može se podijeliti na legitimno političko ponašanje koje predstavlja svakodnevnu politiku organizacije, i nelegitimno političko ponašanje koje krši pravila koja su postavljena vezano uz ponašanje u organizaciji.

Zaposlenici mogu imati razne reakcije na organizacijsku politiku, pa tako mogu promjene u organizaciji shvatiti kao prilike kroz koje mogu napredovati ili mogu biti nagrađeni, dok dio zaposlenika promjene vidi kao prijetnje koje se manifestiraju kroz smanjenje zadovoljstva poslom, smanjenjem produktivnosti pojedinca, povećanjem stresa i tjeskobe. Izbjegavanje djelovanja, krivnje i promjena su glavna obrambena ponašanja na organizacijsku politiku koja se prepoznaju kod zaposlenika.

Cilj ovoga diplomskog rada bio je prikazati vodstvo, moć i politiku kao nezavisne varijable organizacijskog ponašanja. Temeljem teorijske podloge i pregleda prethodnih istraživanja vezanih uz vodstvo, moć i politiku može se donijeti zaključak kako su ove varijable organizacijskog ponašanja, iako neovisne, vrlo važne varijable.

## Literatura

1. Ashforth, B. E., Lee, R. T. (1990) Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model, *Human Relations*, 43(7), 621–648. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/001872679004300702> [pristupljeno: 25. travnja 2023.].
2. Avolio, B. J., Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Avolio, B., Walumbwa, F.O., Weber, T. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, Management Department Faculty Publicitations.
4. Bahtijarević–Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb*.
5. Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
6. Bebek B., Kolumbić A. (2005). „Poslovna etika“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
7. Buble, M. (2000). *Menadžment*. Ekonomski fakultet Split, Split.
8. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb, Sinergija.
9. Buble, M. (2009). *Management*, Split, Ekonomski fakultet.
10. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, Stega Tisak, Zagreb.
11. Certo, S. C., Certo, S. T., (2008). *Moderni menadžment*, 10. izdanje, „Mate“, Zagreb.
12. Certo, S. T. (2008). *Moderni Menadžment*, 10. izdanje, Mate, Zagreb.
13. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. *Academy of Management*, Vol. 12, No. 4.
14. Damirich, Q., Rahimi, G., Seyyedi, H. (2011). Transformational leadership style and innovative behaviour on innovative climate. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 1, No.4.
15. Deschamps, J. P. (2005). Different leadership skills for different innovation strategies, *Strategy & Leadership*, 33(5): 31–38.
16. Douglas, L. (2011). *Modern Leadership Styles in Changing World*, Eastern University
17. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, *Tehnički glasnik*, 7(4): 405-413.
18. Habazin, M. (2010). Zaštita „zviždača“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Vol. 10. No. 2., str. 331-347. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/135418> [pristupljeno: 20. travnja 2023.].

19. Hartmann, F. (2014). Zviždači. Zagreb, Profil.
20. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969). The Life Cycle Theory of Leadership, *Training and Development Journal*, 23(5): 26-34.
21. Homburg, C., & Fürst, A. (2007). See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil: A Study of Defensive Organizational Behavior towards Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 523-536.
22. House, R.J., Spangler, W.D., Woycke, J., (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Academy of Management Journal*, 36, 364-396.
23. Hunjet, A., Kozina G. (2014). *Osnove poduzetništva*, Sveučilište Sjever, Varaždin.
24. Kanter, R. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65-75.
25. Kessler, V. (2010). Leadership and power, *Koers – Bulletin for Christian scholarship* 75(3), 527-549. Dostupno na: <https://www.koersjournal.org.za/index.php/koers/article/view/95> [pristupljeno: 15. travnja 2023.].
26. Klein, K.; House, J.R (1995). *On fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis*, University of Maryland.
27. Koontz, H., Weihrich, H. (1988). *Management*. McGraw-Hill Inc., US; 9th edition.
28. Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.
29. Laios, A., Theodorakis, N. Gargalianos, D. (2003). Leadership and Power: Two Important Factors for Effective Coaching, *International Sports Journal*, 7(1), 150–154.
30. Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Naklada Prentice-Hall Inc.
31. Murray, A. (2010). *The Wall Street Journal Guide to Management*. New York: Harper Business.
32. Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publication, Inc., London.
33. Pfeifer, S. (2012). Interna skripta za kolegij „Menadžment“. Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEment\\_8.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_8.pdf) [pristupljeno: 18. travnja 2023.].
34. Porras, J., Emery, S., Thompson, M. (2008). *Trajni uspjeh: Izgradite život koji vrijedi živjeti*, Naklada Zadro, Zagreb.

35. Robbins P. S., Judge, E, A. T. (2009). Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
36. Sikavica, P. ,Bahtijarević-Šiber F. ,Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
37. Srića, V. (2004). Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb.
38. Teck, T. M.. (2012). Leadership in organization , Business Process Management.
39. Transparency International Hrvatska, (2020). Tko su zviždač?. Dostupno na: <https://transparency.hr/hr/antikorupcija-detalji/tko-su-zvzdaci-416> [pristupljeno: 18. travnja 2023.].
40. Vrdoljak-Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti poslovanja velikih hrvatskih poduzeća - empirijsko istraživanje, Ekonomski pregled, 61(7-8): 455-475.
41. Yukl G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, The Leadership Quarterly 10(2), 285-305.
42. YUKL, G. (2013). Leadership in organizations Global Edition. 8th edition. Essex: Pearson Education Limited
43. Zaleznik, A. (1970). Power and politics in organizational life. Harvard Business Review Dostupno na: <https://hbr.org/1970/05/power-and-politics-in-organizationallife#comment-section> [pristupljeno: 24. travnja 2023.].
44. Žugaj, M., Bojanić-Glavica B., Brčić, R. i Šehanović J. (2004). Organizacijska kultura. Zagreb: Naklada TIVA Tiskara Varaždin.

## **Popis slika**

Slika 1. Temeljni izvori moći (izrada autora) .....	17
---	----