

# LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA

---

Martinčević, Ivona

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:729786>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer *Menadžment*

Ivona Martinčević

# **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer *Menadžment*

Ivona Martinčević

## **LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010226143

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

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

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


Ivona Martinčević

**LEADERSHIP TECHNIQUES OF ACHIEVING POWER AND  
AUTHORITY**

Graduate paper

Osijek, 2023.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG 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:** Ivona Martinčević

**JMBAG:** 0010226143

**OIB:** 98029767293

**e-mail za kontakt:** [ivona.martincevic@gmail.com](mailto:ivona.martincevic@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Željko Požega

U Osijeku, 28. lipnja 2023. godine

Potpis Ivona Martinčević

# Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta

## SAŽETAK

Lideri se u poslovnim organizacijama najčešće smatraju menadžerima određene organizacijske funkcije i/ili hijerarhijske razine te voditeljima radnih timova. No lider i menadžer nisu uvijek istovjetni pojmovi te se mogu razlikovati po personalnim karakteristikama, ali i izvorima moći i autoriteta koje primjenjuju u svojem poslovanju. Osim visoke razine odgovornosti za poslovne rezultate i ljudske resurse, lideri također moraju znati kako upravljati sa zaposlenima za koje su odgovorni. Uspješni lider mora biti sposoban učinkovito upravljati svojim zaposlenicima da bi se postigli organizacijski ciljevi, no različite karakteristike ljudi zahtijevaju različite načine vodstva. Bez obzira je li riječ o autoritativnom ili demokratskom vodstvu, lider mora održati određenu razinu moći i autoriteta jer su upravo te osobine glavne karakteristike njegove funkcije. Unutar teorijske podloge ovog diplomskog rada definirat će se pojam i funkcije liderstva iz kojih proizlaze moć i autoritet svakog uspješnog lidera. Prikazat će se koji su sve izvori moći i kako definirati granice autoriteta da se očuva zdrava poslovna klima, ali i načine kako ih iskoristiti za motivaciju zaposlenika. Također će se objasniti važnost razumijevanja i primjene poslovnog discipliniranja zaposlenika u svrhu postizanja uspješnih poslovnih rezultata. U praktičnom dijelu rada provesti će se istraživanje primjene liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta u suvremenom poslovanju. Cilj ovoga istraživanja je prikazati liderski profil menadžera, odnosno vođe u stvarnom poslovnom svijetu te demantirati koji pristupi funkcioniraju samo u teoriji, a koji su najučinkovitiji za uspješno poslovanje i zadovoljnu radnu snagu.

**Ključne riječi:** Liderstvo, moć, autoritet, vođa, ljudski resursi

# **Leadership techniques of achieving power and authority**

## **ABSTRACT**

Leaders in business organizations are most often considered managers of a certain organizational function and/or hierarchical level as team leaders. However, leaders and managers are not always on the same terms. They can differ by personal characteristics, but also by the sources of power and authority that are applied in their business. In addition to a high level of responsibility for business results and human resources, leaders also must know how to manage their employees. A successful leader must be able to effectively manage his employees to achieve organizational goals, but different characteristics of people do not require different ways of leadership. Regardless of whether it is authoritarian or democratic leadership, the leader must maintain a certain level of power and authority because these are the main characteristics of his function. Within the theoretical background of this thesis, the concept and functions of leadership will be defined, from which the power and authority of every successful leader derive. It will be shown all the sources of power and how to define the boundaries of authority to preserve a healthy business climate, but also ways to use them to motivate employees. It will also be explained the importance of understanding and applying the business discipline of employees to achieve successful business results. In the practical part of the work, research will be conducted on the application of leadership techniques for achieving power and authority in modern business. The goal of this research is to show the leadership profile of managers, that is, leaders in the real business world, and to deny which approaches work only in theory, and which are the most effective for a successful business and a satisfied workforce.

**Keywords:** Leadership, power, authority, leader, human resources

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Uvod</b> .....   | 1  |
| <b>2. Teorijska podloga i razvoj liderstva</b> .....   | 2  |
| <b>2.1. Teorije liderstva</b> .....  | 5  |
| <b>2.2. Struktura liderstva</b> .....  | 6  |
| <b>2.3. Strategijski model liderstva</b> .....   | 11 |
| <b>2.4. Vrste liderstva i stilovi vođenja</b> .....  | 14 |
| <b>3. Moć i autoritet</b> .....  | 18 |
| <b>3.1. Izvori moći i njihova primjena</b> .....   | 18 |
| <b>3.2. Postavljanje granica autoriteta</b> .....  | 21 |
| <b>3.3. Motivacija zaposlenika</b> .....   | 24 |
| 3.3.1. Metode nagrađivanja zaposlenika .....   | 28 |
| 3.3.2. Metode kažnjavanja zaposlenika .....  | 29 |
| 3.3.3. Metode discipliniranja zaposlenika.....   | 30 |
| <b>4. Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta</b> .....  | 32 |
| <b>4.1. Moć u odnosu na autoritet</b> .....  | 34 |
| <b>4.2. Osobine lidera</b> .....   | 37 |
| <b>5. Metodologija rada</b> .....  | 42 |
| <b>6. Istraživanje primjene liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta u suvremenom poslovanju</b> ..... | 43 |
| <b>6.1. Opis istraživanja</b> .....  | 43 |
| <b>6.2. Rezultati istraživanja</b> .....   | 44 |
| 6.2.1. Sociodemografska obilježja ispitanika .....   | 44 |
| 6.2.2. Skala potencijala za vođenje.....   | 48 |
| 6.2.3. Vježba izvora moći.....   | 52 |
| 6.2.4. Skala vodstvene uspješnosti .....   | 55 |
| <b>7. Rasprava</b> .....   | 59 |



|                               |    |
|-------------------------------|----|
| <b>8. Zaključak</b> .....     | 61 |
| <b>Popis literature</b> ..... | 62 |
| <b>Popis priloga</b> .....    | 64 |
| <b>Popis tablica</b> .....    | 64 |
| <b>Popis slika</b> .....      | 64 |
| <b>Popis Grafikona</b> .....  | 64 |

## 1. Uvod

Svaka poslovna ili neposlovna organizacija mora imati određenu strukturu. Neovisno o vrsti i veličini poslovanja, uvijek postoji barem jedna osoba koja odgovara za rad organizacije, ostvarenje postavljenih ciljeva te upravljanje ostalim djelatnicima/članovima organizacije. Ta se osoba može smatrati liderom, odnosno vođom te organizacije ili radnog tima. Glavna zadaća svakog lidera jest usmjeravanje ljudi prema ostvarenju misije i ciljeva postojanja organizacije, a na tome putu i razvoju svih koji u njemu sudjeluju, kako profesionalnom tako i osobnom. Da bi on mogao to pravilno i uspješno provesti, mora posjedovati određenu razinu moći i autoriteta zbog kojega će ga sljedbenici slušati i pratiti njegov korak.

Moć i autoritet predstavljaju glavne karakteristike i sposobnosti lidera koje su ključ uspjeha njega kao osobe, sljedbenika/članova radnog tima te cjelokupnog odjela i poslovne organizacije. Iako neke osobine i sposobnosti stjecanja moći i autoriteta mogu biti urođene, uglavnom se one trebaju razvijati i vježbati da bi se mogle pravilno primjenjivati. One su također vrlo važne za motivaciju sljedbenika o kojoj uvelike ovisi njihova produktivnost i zadovoljstvo poslom. Bez pravilnih tehnika manipulacije, koje proizlaze iz stupnja moći koju lider posjeduje, neće biti napretka sljedbenika kao niti uspjeha radnog tima. Autoritet, s druge strane, omogućuje lideru uspostavljanje discipline i prihvatljivog radnog okruženja za sve koji u njemu obavljaju poslovne aktivnosti. Nedostatkom autoriteta djelatnici će besciljno izvršavati svoje poslove koji nužno ne moraju donijeti očekivani rezultat, a postoji veća mogućnost narušavanja etičkih i moralnih načela tima i poslovne organizacije. Iako većina ljudi ne voli disciplinu zbog čega se njoj opire, ona stvara sklad i strukturu unutar tima i organizacije, a postiže se autoritetom lidera ili odgovorne osobe.

## 2. Teorijska podloga i razvoj liderstva

Pojam liderstvo predstavlja jedan od najkompleksnijih organizacijskih i poslovnih fenomena čiji se korijeni također protežu u područjima psihologije i sociologije. Iako se pojam *lider* prvi put počinje spominjati sredinom 14. stoljeća, sam koncept i parafraza liderstva zabilježeni su i prije biblijskog vremena. Tada su se poistovjećivali s vladavinama kraljeva i faraona te strategijama ratovanja i političkih pregovora, a termin *liderstvo* kakav je poznat danas u svijetu prvi se put pojavio krajem 18. stoljeća. Nakon pojave prve industrijske revolucije, liderstvo se počinje intenzivno istraživati i proučavati u područjima socijalne psihologije i poslovnim konceptima te se sve više zamjećuje njegov utjecaj u društvu i društvenom statusu (King, 1990).

Razvoj i shvaćanje teorije liderstva mijenjao se kroz povijest sukladno promjenama u društvu. King (1990) objašnjava da se razvoj teorije liderstva ne treba striktno prikazivati modelom kronološkog razvoja jer su se kroz povijest pojavljivale mnoge inačice teorije liderstva koje su se vrlo brzo ugasile. Najvjerodostojniji prikaz razvoja teorije liderstva kroz povijest bilo bi evolucijsko stablo teorije liderstva koje prikazuje njegov utjecaj i shvaćanje u društvu sukladno njegovoj evoluciji. Ono se može uočiti na Tablici 1.

Tablica 1 Evolucijsko stablo teorije liderstva

|                                 |  |          |   |           |
|---------------------------------|--|----------|---|-----------|
| <b>Razdoblje osobnosti</b>      | Razdoblje „velikog čovjeka“<br>↓<br>Razdoblje osobina  |          |   |           |
| <b>Razdoblje utjecaja</b>       | ↙  |          | Razdoblje ostvarenja moći<br>↓<br>Razdoblje uvjeravanja                                   |           |
| <b>Bihevioralno razdoblje</b>   | Rano bihevioralno razdoblje<br>↓<br>Kasno bihevioralno razdoblje<br>↓<br>Operantno razdoblje |          | ↓   |           |
| <b>Situacijsko razdoblje</b>    | ↓  |          | Razdoblje okruženja<br>↓<br>Razdoblje društvenog statusa<br>↓<br>Socio-tehničko razdoblje |           |
| <b>Kontigencijsko razdoblje</b> | Bihevioralno   | Osobnost | Utjecaj   | Situacija |

| <b>Kontigencijsko razdoblje</b><br>( <i>nastavak</i> ) | Bihevioralno | Osobnost | Utjecaj  | Situacija  |
|--|--------------|----------|--|--|
| <b>Transakcijsko razdoblje</b>                         |              |          | Razdoblje razmjene<br>↓<br>Razdoblje razvoja uloge                   |  |
| <b>Anti-lidersko razdoblje</b>                         |              |          | ↓  | Razdoblje dvosmislenosti<br>↓<br>Zamjensko razdoblje |
| <b>Kulturalno razdoblje</b>                            |              |          | Razdoblje utjecaja   | Situacijsko razdoblje                                |
| <b>Transformacijsko razdoblje</b>                      |              |          | Razdoblje karizme<br>↓<br>Razdoblje samo-ispunjavajućeg proročanstva |  |
| <b>Integrativno razdoblje</b>                          |              |          | ↓<br>?   |  |

Izvor: Izrada autora prema King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory [online]

Iz tablice 1 može se uočiti kako se kronološki razvoj teorije liderstva ne može promatrati kao isključivi model njenog razvoja, već se mora uzeti u obzir njegova multi-funkcionalnost i kombinacija s drugim pretpostavkama. Tako se mnoge karakteristike liderstva, koje su se pojavila u začetku njegovog razvoja, mogu uočiti i u kasnijim razdobljima nakon nekoliko perioda stagnacije. Na temelju prikazanog evolucijskog stabla može se doći do zaključaka da je današnja teorija liderstva nastala kombinacijom teorija i karakteristika koje su se razvijale i sjedinile tijekom godina i stoljeća njenog razvoja.

Danas se liderstvo primjenjuje kao jedna od temeljnih karakteristika pojedinaca koji se predstavljaju kao poglavari mase ljudi. Toj kategoriji uglavnom pripadaju direktori poslovnih organizacija, menadžeri najviše razine u upravljačkoj hijerarhiji, poglavari država, vlade i svjetskih udruženja, pripadnici vojnih i oružanih snaga, glavne i odgovorne osobe vladinih i nevladinih udruga i slično. Upravo zbog ove multi-funkcionalnosti, liderstvo se treba proučavati iz dva aspekta: kao znanost i kao vještina. Tako je Borna Bebek (2005:15) definirao da je liderstvo „vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha“. Liderstvo (*eng. Leadership*), drugim riječima vodstvo ili vođenje, potrebno je razlikovati od upravljanja ili menadžmenta. U prethodnoj definiciji se objašnjava kako je riječ o vještini koja se ne veže nužno uz poslovne procese, a koja u velikoj mjeri ovisi o pojedincu i njegovim osobinama. Navedena se teza može

nadopuniti pojašnjenjem da je „vođenje proces u kojemu se pojedince potiče da daju sve od sebe kako bi postigli željeni rezultat“ (Armstrong, 2001:22). Temeljna svrha liderstva bila bi usmjeravanje pojedinaca prema ostvarenju željenog rezultata ili učinka koji može i ne mora imati učinak na veću cjelinu.

S druge strane, Northouse (2010) opisuje vodstvo kao proces između vođe i sljedbenika u kojem dolazi do transakcije smjernica i ideja pomoću statusa moći i autoriteta koje vođa posjeduje. Važno je napomenuti da se ono ne veže samo uz ljude koji imaju formalnu poziciju vođe, već na sve pojedince koji imaju određeni utjecaj nad skupinom ljudi te koje mogu usmjeravati ka ostvarenju postavljenih ciljeva i/ili postizanju određenog rezultata, utjecaja, promjene i slično. Prema tome, moguće je utvrditi da bez utjecaja ne bi bilo ni vodstva, a bez vodstva određeni rezultati se ne bi mogli postići.

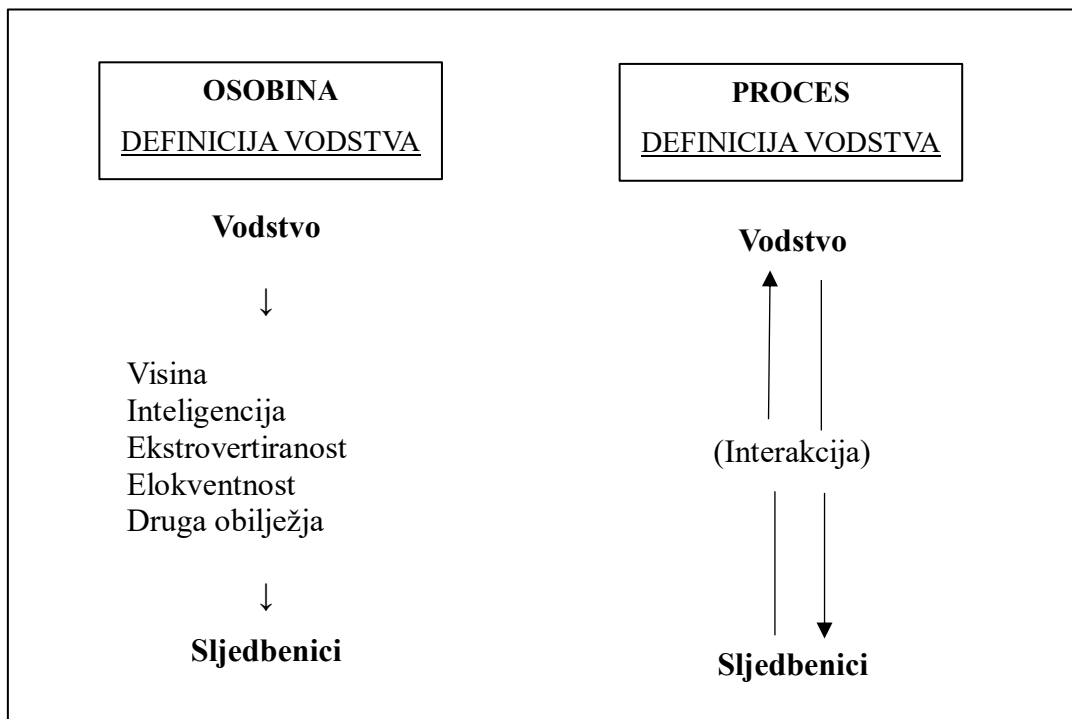
Razvoj liderstva i njegove sve veće integracija u mnogim znanstvenim i društvenim područjima dovelo je do njegove kategorizacije. Bebek (2005:16) je definirao četiri pristupa razvoja „metodologije učenja i primjenjivanja vodstva:

1. Transakcijsko vodstvo
2. Transformacijsko vodstvo
3. Samo-vodstvo ili vođenje samog sebe
4. Organizacijsko vodstvo“.

Navedene kategorije primjene liderstva u najvećoj mjeri se odnose na liderstvo unutar poslovne organizacije, točnije upravljanja i menadžmenta. Tako se transakcijsko vodstvo uglavnom odnosi na transakcije između poslovnih subjekata i objekata koje je potrebno nadzirati da bi se postigla zadovoljavajuća svrha njihovog nastanka. Zatim, transformacijsko vodstvo se odnosi na promjenu organizacijske strukture poslovnog subjekta ili transformaciju oblika poslovanja, dok se samo-vođenje i organizacijsko vodstvo odnose na temeljne vještine i zadatke vođe ili menadžera u poslovnoj organizaciji (Bebek, 2005).

## 2.1. Teorije liderstva

Liderstvo, odnosno vodstvo, može se promatrati iz dva temeljna aspekta: kao osobina i kao proces. Oni autori koji se zalažu da je vodstvo osobina opisuju ga kao urođena sposobnost pojedinca da vodi ljude i na njih utječe. Također, vođe opisuju na temelju specifičnih fizičkih karakteristika koje uključuju iznadprosječnu visinu i jaku građu te ekstrovertirane osobnosti i elokventnosti. S druge strane, vodstvo kao proces ne definira se kao urođena vještina i sposobnost pojedinca, već kao tehnika koja se može lako naučiti i koja je dostupna svima (Northouse, 2010). U svrhu boljeg razumijevanja razlike između vodstva kao procesa i kao osobine, predstavljena je usporedba na slici 1.



Slika 1 Različita gledišta na vodstvo

Izvor: Izrada autora prema Northouse, P.G. (2005:5)

Iz slike 1 može se uočiti da definicija vodstva kao osobine vođu opisuje na temelju urođenih fizičkih osobina i osobnosti koje ga izdvajaju od ostalih. S druge strane, vodstvo koje se definira kao proces opisuje da vođa može biti bilo koja osoba spremna učiti i razvijati leaderske vještine, a temelji se na interakciji sa sljedbenicima.

Vodstvo se može promatrati iz nekoliko aspekata i dimenzija, a njegovo definiranje i razumijevanje teorije karakterizira mnogo slojeva i raščlambe. Domena vodstva je jedna od

važnijih elemenata prilikom definiranja teorija vodstva, odnosno liderstva, a sastoji se od tri elementa: vođe, sljedbenika i situacije. U domeni vodstva, vođe opisuju uvjerenja, tip karaktera, pozicija, vještine iskustvo i vjerovanja, dok sljedbenici također imaju određeni tip karaktera i svoje vrijednosti te su povezani unutar domenske grupe. Situacije podrazumijevaju organizacijske varijable i komponente koje utječu na vođe i sljedbenike te ih potiču na kooperaciju i proaktivnost. Sva tri elementa domenskog vodstva povezana su sa stilovima vodstva o kojima će biti više riječ u nastavku rada (Gotal, 2013).

Bebek (2005:148) definira četiri modela liderstva na kojima je moguće „temeljiti uspješne poslovne akcije:

- Proaktivnost
- Samodostatnost
- Solidarnost
- Supsidijarnost“.

Proaktivnost je karakteristika osobe koja snagom svoje volje odlučuje vladati svojom sudbinom i kreirati vlastiti identitet. Prelazi svoje granice sigurne zone i postavlja se u nepoznate situacije i okruženje, a sve u svrhu osobnog rasta i razvoja. Samodostatnost se, u prenesenom značenju, odnosi na sposobnost pojedinca za „osnovno preživljavanje“. Osobe, donosno vođe koje su samodostatne imaju tendenciju preživljavanja u svom okruženju, veću mogućnost uspjeha i ostvarenja očekivanih rezultata i ciljeva. Solidarnost se može promatrati i kao načelo po kojemu bi se svaki uspješan vođa trebao ravnati, a podrazumijeva način na koji se vođa odnosi sa svojim sljedbenicima i obrnuto. Supsidijarnost je isključivo poslovno načelo po kojemu bi se vođa trebao pobrinuti da se svi problemi i prepreke rješavaju na odgovarajućim razinama, odnosno na razinama na kojima su i nastali kako ne bi došlo do preopterećenja resursa i stvaranja pomutnje među timovima (Bebek, 2005).

## **2.2. Struktura liderstva**

Uspješno vođenje neke poslovne organizacije, procesa, skupine ljudi ili pokreta zahtjeva određenu strukturu. Iako vođe koji imaju urođene osobine lidera ponekad postižu rezultate „na sreću“, odnosno vođeni su svojim sposobnostima, stabilan i dugoročni uspjeh ipak zahtjeva

odabir i/ili izgradnju specifične strukture vođenja. Iz perspektive poslovne organizacije, strukture vođenja se mogu svrstati u sljedeće grupe:

- Radijalne ili organske strukture
- Kronološke ili matrične strukture
- Kairološke ili „*on-line*“ strukture
- Linijske strukture (Bebek, 2005).

Strukture vodstva u najvećoj mjeri su vezane uz organizacijsku strukturu i njene elemente. Liderstvo se u suvremenom poslovanju najviše poistovjećuje s menadžerima i voditeljima odjela/funkcija u organizacijskoj strukturi zbog čega je ona neizostavni čimbenik u stvaranju strukture liderstva. Kako bi se mogla razumjeti svrha i razvoj strukture vodstva u organizacijama, potrebno je prikazati i razumjeti osnovno poimanje organizacijske strukture i njezinih elemenata koji se mogu uočiti na slici 2.



Slika 2 Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu

Izvor: Žugaj, M. i Schatten, M. (2005:147).

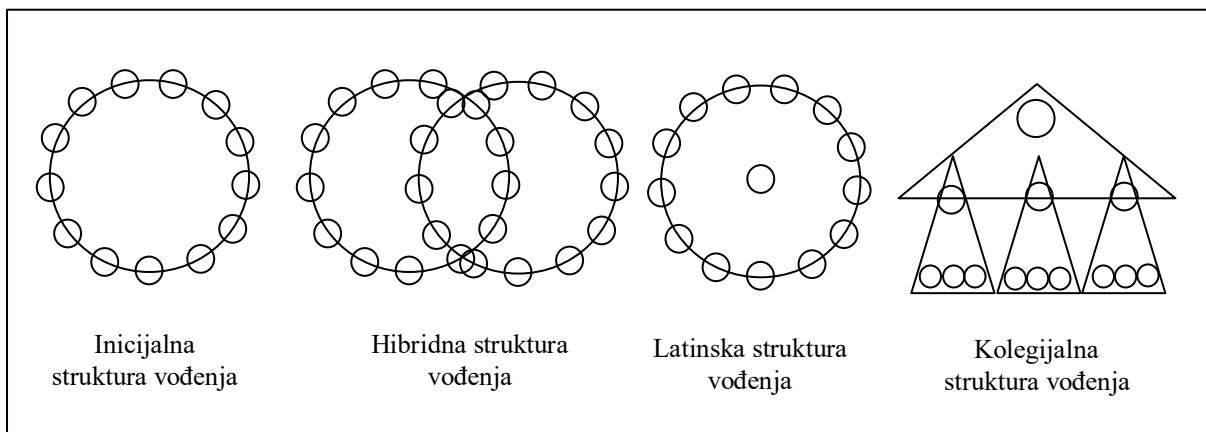
Prema Žugaju i Schattenu (2005), arhitektura suvremenih organizacija ujedno čini temelj razvoja svih ostalih oblika struktura vođenja. Prema slici 2, strateški dio organizacijske strukture odnosi se na upravu i menadžment koji se bave postavljanjem strategija i vođenjem ljudi ka ostvarenju zacrtanih ciljeva, dok se operativni dio odnosi upravno na te zaposlenike koji čine „sljedbenike“ i izvršavaju operativne poslovne aktivnosti. Srednji dio također čine menadžeri koji predstavljaju komunikacijsku membranu između menadžera najviše razine i operativnih zaposlenika. Potporanj svakoj organizacijskoj strukturi čini tehničko i štabno



osoblje. Tehničko osoblje, odnosno tehno-struktura može se opisati kao skupina stručnjaka koji posjeduju određenu razinu visokoprofesionalnih znanja u područjima vezanih uz predmet poslovanja organizacije. S druge strane, štabno osoblje predstavlja skupinu zaposlenih koji izvršavaju pomoćne aktivnosti za linijske menadžere.

Prema Bebeku (2005), Radijalne ili organske strukture uglavnom se pojavljuju u prvim i završnim fazama razvoja poslovne organizacije i njezine strukture. Primarno obilježje ovih struktura je ujedinjenost i uniformnost svake funkcije organizacijske strukture prema izvršenju zadataka i odgovornosti. Ovdje hijerarhija nije prisutna jer su svi ravnopravni u ranim začetima poslovanja. Četiri oblika radijalne, odnosno organske strukture prikazani su na slici 3, a to su:

- Inicijalna struktura vođenja
- Hibridna struktura vođenja
- Latinska struktura vođenja
- Kolegijalna struktura vođenja.



Slika 3 Četiri oblika radijalne ili organske strukture vođenja

Izvor: Izrada autora prema Bebek, B. (2005:170-173).

Inicijalna struktura vođenja je oblik strukture u kojoj vlada potpuna autonomija svih članova organizacije. Hijerarhija je nepostojeća upravo zbog inicijalne strukture koja se javlja uglavnom prilikom zasnivanja poslovne organizacije. Hibridna struktura vođenja je napredniji, razvijeniji oblik inicijalne strukture koji se dijeli na dva „kruga“ odnosno na dva „stola“ na koje se menadžeri dijele. Poznato je da u svakoj većoj organizaciji ili timu postoje dvije frakcije koje se razdjeljuju zbog različitih stajališta ili gledišta, no vođeni su istom vizijom i ciljem. Najbolji primjer Hibridne strukture vođenja bile bi političke stranke koje su vođene glavnim

vrijednostima i ciljevima, ali dolazi do internih frakcija zbog različitih strategija i stavova. Latinska struktura vođenja predstavlja začetak pojave lidera, odnosno vođe nekog tima. Članovi inicijalne strukture biraju „prvog među jednakima“ koji se ističe iz skupine i koji će zastupati njihova prava i interese. Odabrani nema visoku razinu moći i autoriteta kojim bi mogao naređivati i delegirati ostale članove, već je njegova uloga očuvanje ideje i pravca djelovanja. Središte latinske strukture ne mora nužno biti osoba, već članovi mogu odabrati osnovnu ideju koja će biti jezgra njihovog djelovanja. Kolegijalnu strukturu vođenja definirao je Likert nazvavši je participativnom demokracijom zbog načina na koji se rješavaju pojedini zadaci ili nastali problemi prilikom obavljanja posla. Glavna karakteristika ove strukture jest kolektivno donošenje odluka, a razina ravnopravnosti u njihovom donošenju ovisi o situaciji i razini specijalizacije (Bebek, 2005).

Promjene organizacijske strukture mogu izravno izazvati promjene i u strukturi vodstva poslovne organizacije. Struktura vodstva se s razvojem sve više mijenja u pogledu moći i autoriteta koje „prvi među jednakima“ posjeduje s obzirom na svoju poziciju. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) opisali su da promjene organizacijske strukture poduzeća utječu i na promjenu koncepcije menadžmenta. S evolucijom i razvojem organizacijske strukture, mijenja se struktura vodstva u pogledu povećanja količine delegiranja ovlasti i odgovornosti menadžera, odnosno lidera.

Uzimajući u obzir povijest razvoja liderstva u poslovnim organizacijama, sljedeća kronološka struktura vođenja je matrična struktura, a ona se može podijeliti na četiri podvrste:

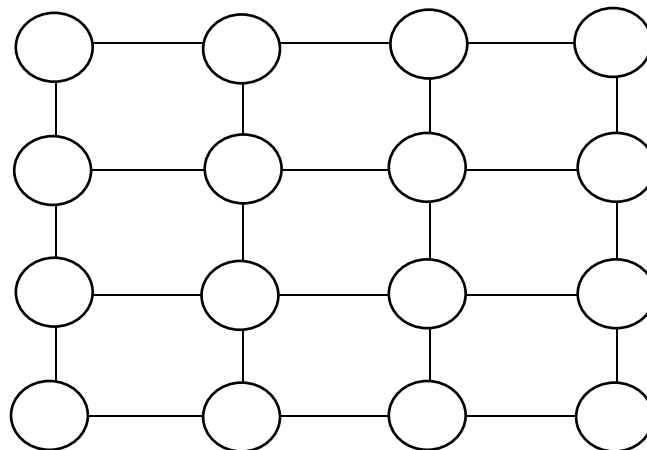
- Razvojna matrična struktura vođenja
- Specijalistička struktura vođenja
- Čista matrična struktura vođenja
- Projektna struktura vođenja (Bebek, 2005).

Razvojna matrična struktura vodstva okarakterizirana je kao matrična struktura unutar koje se razvijaju dodatni kanali komunikacije i razmjene informacija, ali tako da se niti jedan član te strukture ne uzdiže nad drugim. Dugim riječima, unutar ove strukture odabiru se članovi uprave koji djeluju kao kolektiv i imaju podjednake ovlasti nad svim odlukama i procesima u organizaciji, a stvaraju vlastite kanale komunikacije u svrhu boljeg funkcioniranja. S druge strane, specijalistička struktura vođenja opisana je kao struktura u kojoj se definiraju vođe,

odnosno specijalisti/stručnjaci nekog područja koji imaju određeni broj podređenih kojima upravljaju. Ona se često poistovjećuje s linijskim vođenjem u kojem operativni (linijski) menadžer upravlja zaposlenicima određenog odjela. Projektna struktura vođenja tipičan je oblik koji se sve više primjenjuje u suvremenom poslovanju. Unutar ove strukture točno su definirani ciljevi, resursi i strategije kojima upravlja projekt menadžer. Ova struktura ima određeni vijek trajanja koji je jednak trajanju projekta nakon kojega se ona raspušta te se članovi projektnog tima vraćaju u svoju prvobitnu strukturu (Bebek, 2005).

Čista matrična struktura vođenja najprimjenjivija je struktura vođenja, ali i organizacijska struktura od svih ostalih podvrsta. Karakterizira je njen tipični oblik mreže s dvostrukom odgovornošću i podređenošću kao što je prikazano na slici 4. Prema NI Business Info (2023), postoje tri varijacije čiste matrične strukture:

1. Funkcijska ili slaba matrična struktura
2. Snažna matrična struktura
3. Uravnotežena matrična struktura.



Slika 4 Čista matrična struktura

Izvor: Izrada autora prema Bebek, B. (2005:176).

Glavna karakteristike čiste matrične strukture jest kombinacija horizontalne i vertikalne hijerarhije vođenja. Zaposlenici koji se nalazi u ovoj vrste strukture vođenja imaju dvojaku odgovornost prema horizontalnom i vertikalnom rukovoditelju koji su međusobno podjednaki. U čistoj matričnoj strukturi dolazi do diferencijacije između upravitelja i onih kojima se upravlja (Bebek, 2005). Nadalje, Project Management Institute (2023) detaljnije je razradio strukturu čiste matrične strukture definirajući dvostruki zapovjedni lanac. Jedan se odnosi na

funkciju unutar koje zaposlenici obavljaju svoje poslovne aktivnosti, a drugi je vezan uz projekt, proizvod ili klijenta kojima se podređuju mimo svoje funkcije/odjela.

Ubrzani razvoj informacijske i računalne tehnologije u velikoj je mjeri utjecao i na razvoj poslovne strukture i strukture vođenja poslovne organizacije. Tako se u suvremenom poslovanju pojavljuje sve više poslovnih organizacija koje u potpunosti djeluju *online*, a njihove se strukture vođenja svrstavaju u skupinu Kairoloških ili „*on-line*“ struktura te se dijele na sljedeće podvrste:

- Virtualna
- Izvrnuta
- Fraktalna
- Klaster (Bebek, 2005).

Linijske strukture vođenja predstavljaju najuobičajeniji oblik hijerarhije u poslovnim organizacijama, ali i drugim vrstama subjekata kao što je vojska ili Crkva. Svaka osoba u organizaciji je podređena samo jednom rukovoditelju, odnosno top menadžeru te se sva komunikacija odvija u tom smjeru. Postoje četiri podvrste linijske strukture vođenja, a mogu se prikazati kao:

- Čista linijska struktura
- Linijska struktura s centralnim mjestom
- Štabna struktura
- Uslužna struktura/štabna s centralnim mjestom (Bebek, 2005).

### **2.3. Strategijski model liderstva**

Svaki lider, odnosno vođa nastoji biti što bolji i uspješniji na svojoj poziciji kako bi mogao motivirati i voditi svoje sljedbenike ka ostvarenju misije postojanja i zacrtanih ciljeva. Iako različiti autori imaju različita stajališta koja se odnose na pitanja jesu li liderske vještine urođene ili stečene, većina će ih se složiti da uspješni lider mora slijediti formulu za vodstvo u svrhu poboljšanja liderskih potencijala i vještina. Spomenuta formula za vodstvo zapravo predstavlja strategijski model liderstva za osnaživanje i upravljanje sljedbenicima, a prikazana je na slici 5 (Chapman, O'Neil, 2003).

$$\text{VODSTVO} = \sum \left\{ \begin{array}{l} \text{Vizionarska misija} \\ \text{Odlučno donošenje odluka} \\ \text{Teorija uzajamnog nagrađivanja} \\ \text{Efikasna komunikacija} \\ \text{Moć utjecanja na druge} \end{array} \right\} \times \text{Pozitivna sila (stav)}$$

Slika 5 Formula za vodstvo

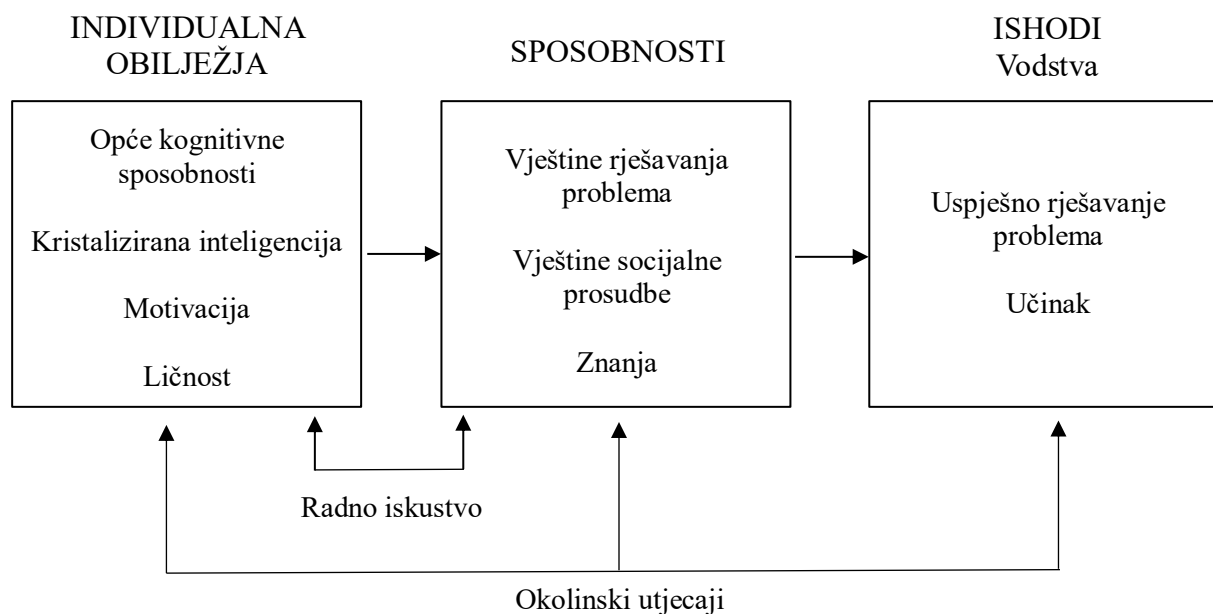
Izvor: Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003:30).

Prema formuli vodstva koja se može uočiti na slici 5, pozitivna sila, odnosno pozitivan stav čini jezgru svih pet faktora koja ima proporcionalnu vezu sa svakim od njih. Drugim riječima, s povećanjem pozitivnog stava, povećava se razina vizionarske misije, odlučnog donošenja odluka, efikasne komunikacije itd. Razina uspješnosti formule ovisi koliko je svaki vođa stručan u svih pet navedenih faktora, ali i varijabli pozitivnog stava. Sukladno objašnjenom, ako vođa nije stručan u stvaranju i projiciranju pozitivne sile na svoje sljedbenike, ostalih pet faktora neće imati prostora za dodatni razvoj. Svaki navedeni faktor formule ima podjednak utjecaj na uspjeh liderstva. Tako vizionarska misija predstavlja sposobnost vođe da uvidi širu sliku ciljeva i strategija koje se trebaju poduzeti da bi se oni ostvarili, a sa sposobnošću odlučnog donošenja odluka vođa može donositi ispravne i pravovremene odluke za provedbu vizionarske misije. Visokim poznavanjem teorije uzajamnog nagrađivanja vođa ima mogućnost pravilnog upravljanja ljudskim resursima tako da se njihov napredak uravnoteži s trudom i zalaganjem prilikom izvršenja postavljenih poslovnih aktivnosti. Također, prilikom vođenja i upravljanja svakim timom, vođe moraju postaviti efikasnu komunikaciju koja će svima biti razumljiva te koja će omogućiti jasno i efektivno izražavanje mišljenja kako vođe tima, tako i njegovih sljedbenika. Moć utjecanja na druge je jedna od najvažnijih i najizraženijih sposobnosti koje svaki vođa mora posjedovati ako želi imati uspješan tim koji efikasno izvršava svoje zadatke i ostvaruje zacrtane ciljeve. Ova moć podrazumijeva sposobnost utjecanja na sljedbenike da poduzimaju određene akcije kako bi se postigli željeni rezultati. Postoji nekoliko izvora moći koji se usko povezuju s autoritetom lidera nad podređenima o čemu će više biti riječ u nastavku rada (Chapman, O'Neil, 2003).

Northouse (2010) produbljuje strategijski model liderstva s takozvanim modelom vodstva temeljenim na vještinama menadžera. Prema formuli vodstva koju je Chapman (2003) definirao, lideri moraju posjedovati određeni skup faktora da bi bili uspješni vođe, no ta se

formula može detaljnije razraditi uvođenjem modela sposobnosti kojim se ispituje odnos znanja, vještina i izvedbe koje neki vođa posjeduje. Model temeljen na vještinama polazi od pretpostavke da uspješni vođa može biti bilo koja osoba spreman na poboljšanje i razvoj svojih vještina naobrazbom i iskustvom, a njegov koncept je prikazan na slici 6. U ovome pristupu isključuje se teza da je liderstvo rezervirano isključivo za nekolicinu talentiranih ljudi kojima je liderska sposobnost urođena, a to dokazuju tri najvažnije sastavnice modela koje su potrebne za njegovo razumijevanje:

- Individualna obilježja
- Sposobnosti
- Ishodi vodstva.



Slika 6 Model vještina

Izvor: Northouse, P.G. (2010:51).

Prema modelu vještina koji je prikazan na slici 6, može se uočiti da srednji kvadrant, koji se odnosi na sposobnosti lidera, obuhvaća najvažnije vještine koje isti mora posjedovati kako bi uspješno izvršio svoje dužnosti. One obuhvaćaju vještine rješavanja problema, vještine socijalne prosudbe te znanja iz određenih područja struke i interesa. Prvi kvadrant modela vještina obuhvaća individualna obilježja lidera koji garantiraju njegov uspjeh i mogućnost reakcije i prilagodbe u kriznim situacijama, a sastoji se od opće kognitivne sposobnosti lidera, kristalizirane inteligencije, unutarnje i vanjske motivacije te osobne ličnosti. Ishodi vodstva,

koji se nalaze u trećem kvadrantu promatranog modela, pod snažnim su utjecajem sposobnosti vođe. Drugim riječima, njegove sposobnosti imaju znatan utjecaj na uspješno rješavanje problema i radni učinak, kako lidera tako i njegovih sljedbenika. Osim tri glavna elementa, model vještina je pod utjecajem radnog iskustva i okolinskih utjecaja koji se ne smiju zanemariti prilikom njegova tumačenja. Radno iskustvo ima izravan utjecaj na individualna obilježja i sposobnosti lidera jer se oni oblikuju i stvaraju stupanj razvijenosti na temelju radnog iskustva. Okolinski utjecaji se nalaze izvan individualnih obilježja, sposobnosti i ishoda vodstva jer lider na njih ne može utjecati, dok s druge strane oni imaju izravan utjecaj na njih. Prema ovom modelu može se iščitati teorija da lider može biti svaka osoba koja ima i razvija elemente modela, a ne ovisi nužno o urođenim sposobnostima (Northouse, 2010).

## 2.4. Vrste liderstva i stilovi vođenja

Niti jedna organizacija ne može funkcionirati bez lidera koji će je voditi u smjeru ostvarenja ciljeva i misije postojanja. No, sama pozicija vođe ne znači nužno da je osoba sposobna voditi ljude i organizaciju te biti odgovorna za ostvarene rezultate. Da bi se to postiglo, važno je na koji će način lider utjecati na svoje sljedbenike o čemu ovisi njegov stil vođenja. The University of Arizona (2022) prikazalo je teoriju psihologa Kurta Lewina prema kojem postoje tri temeljna stila vođenja: autokratski, demokratski i *Laissez-faire*. S obzirom na to da se tijekom godina mijenjao način poslovanja i upravljanja ljudima, Lewinovim stilovima nadodaje se još i transformacijsko vodstvo.

Autokratski stil vođenja se još naziva i autoritativnim stilom zato što je vođa taj koji ima glavnu riječ, a zaposlenici ga moraju slušati i raditi sve što on naloži. Autoritativni vođe ne uzimaju u obzir suradnju s podređenima niti prihvaćaju njihove ideje i prijedloge. Prema The University of Arizona (2022), Lewinovo istraživanje obuhvaća „četiri načina ponašanja autokratskog vođe:

1. Sve politike odlučivanja se odvijaju na vrhu hijerarhije
2. Sve korake i aktivnosti diktira lider (autoritet) jedno po jedno; buduće aktivnosti su neizvjesne
3. Lider uglavnom određuje radne zadatke svakom zaposleniku bez pogovora te im dodjeljuje suradnike s kojima će raditi bez ikakve konzultacije
4. Autoritativna osoba je sklona osobnim pohvalama i kritikama svakog člana tima, ali ne sudjeluje u aktivnostima grupe“.

Demokratski stil vođenja, također zvan i participativnim stilom, podrazumijeva stil u kojem lider uključuje svoje podređene u proces donošenja odluka i prijedloga ideja i strategija. Lider još uvijek ima glavnu riječ i njegova je odluka glavna, no prihvaća različita stajališta i mišljenja ostalih članova tima. Timovi u kojima vođa primjenjuje demokratski stil vođenja često potiču veću razinu kreativnosti zbog čega su zaposlenici više proaktivni. Lewin je definirao četiri tipa ponašanja vođe demokratskog stila:

1. Sve su politike i strategije stvar grupne rasprave i odluke koje potiče vođa tima, odnosno lider
2. Aktivnosti koje će tim izvršavati definiraju se na raspravi koju vodi lider tima. Skicirani su opći koraci cilja grupnih zadataka, a voditelj predlaže nekoliko alternativa vezanih uz tehničke savjete kako izvršiti zadatke
3. Vođa grupe zadužen je za podjelu zadataka na temelju njihovih sposobnosti, a svaki član tima ima slobodu birati s kime želi raditi
4. Prilikom dodjele pohvala i kritika, vođa se temelji na činjenicama i ostvarenim rezultatima, trudi se biti član tima, ali bez da se pretjerano upliće u njihov rad (The University of Arizona, 2022).

*Laissez-faire* stil vođenja razvio se iz demokratskog stila. Temelji se na osnaživanju zaposlenika u preuzimanju inicijative i odgovornosti u mikro-menadžmentu te donošenju manjih odluka, dok je vođa tima na raspolaganju za dodatne savjete i povratne informacije. Četiri najčešća tipa ponašanja *Laissez-faire* vođa su sljedeća:

1. Potpuna sloboda grupnog ili individualnog odlučivanja, bez sudjelovanja vođe
2. Vođa je timu omogućio sve raspoložive informacije, ali nije sudjelovao u raspravama o poslovnim aktivnostima
3. Vođa je u potpunosti odsutan osim kada ga tim traži pomoć ili savjet
4. Vođa vrlo rijetko daje komentare o aktivnostima tima osim ako ga se to ne zatraži, ne pokušava sudjelovati ili se uplitati u rad tima (The University of Arizona, 2022).

Transformacijsko vodstvo se prvenstveno temelji na stvaranju i prenošenju zajedničke vizije od strane lidera na članove tima. Kako bi ostvarili zajednički cilj, svaki član tima se osobno i profesionalno razvija i napreduje te usmjerava svu energiju i znanje u stvaranje zajedničke vrijednosti. Transformacijski vođa posjeduje sljedeći skup kvaliteta i osobina:

- Razumijevanje za ono što je potrebno promijeniti
- Sposobnost simulacije intelekta zaposlenika



- Sposobnost za poticanje sudjelovanja
- Talent za iskrenu komunikaciju
- Odanost
- Osjećaj za „širu sliku“
- Osobni integritet
- Inspirativna prisutnost (The University of Arizona, 2022).

Osim osnovnog modela stilova vođenja koje je postavio Lewin, PM Study Circle (2022) prikazao je prošireni model sa stilovima vođenja koji produbljuju percepciju shvaćanja osobina potrebnih za uspješnog vođu. Takav prošireni model se može uočiti na slici 7.



Slika 7 Vrste stilova vodstva

Izvor: Izrada autora prema PM Study Circle (2022). Leadership Styles [online].

S druge strane, Chapman i O'Neil (2003) definirali su tri pristupa koji opisuju akcije neke osobe:

- Direktivni pristup
- Popustljivi pristup
- Podržavajući pristup.

Direktivni pristup uglavnom obuhvaća autokratski stil vođenja. Vođa je taj koji definira tko izvršava koji zadatak i u kojem roku, ciljevi svima moraju biti jasni, komunikacija je isključivo jednosmjerna te se mjerila učinkovitosti i produktivnosti definiraju unaprijed od strane vođe tima. Popustljivi pristup se često definira kao pristup bez vodstva. Vođa koji je izrazito popustljiv neće dugo ostati na toj poziciji jer zaposlenici od njega očekuju vizionarski i motivirajući pristup koji će ih voditi ka razvoju i napretku, a popustljiv vođa to zasigurno ne predstavlja. Podržavajući pristup provode vođe koji svoje zaposlenike ohrabruju u preuzimanju inicijative te potiču participaciju u iznošenju novih ideja (Chapman, O'Neil, 2003).

Northouse (2010) je definirao pet temeljnih faktora ličnosti koji su ključni za uspješno liderstvo od kojih neki obuhvaćaju negativne aspekte vodstva. Prvi faktor ličnosti je neurotizam. Ova je osobina negativno povezana s vodstvom jer predstavlja sklonost depresiji, anksioznosti, nesigurnosti, neprijateljskom ponašanju i ranjivosti. Jedan od ključnih faktora uspješnog lidera jest ekstrovertiranost što obuhvaća sklonost pozitivnoj energiji i društvenosti koja je izrazito važna prilikom vođenja zaposlenika. Otvorenost je također vrlo važan čimbenik ličnosti uspješnog lidera. Ona podrazumijeva sklonost znatiželjnosti i kreativnosti te obaviještenosti o događanjima unutar i izvan tima. Sklonost temeljitosti, organiziranosti, nadzoru i kontroli odnosi se na čimbenik savjesnosti te je važan ne samo za uspješnog lidera, već i za svakog pojedinca koji se nalazi na menadžerskoj poziciji. Ugodnost je čimbenik koji je slabije povezan s vodstvom, a sastoji se od sklonosti prema prihvaćanju, povjerenju i brižnosti.

### 3. Moć i autoritet

Moć i autoritet osnovne su karakteristike i osobine koje definiraju svakog vođu. Neovisno je li riječ o urođenim ili stečenim sposobnostima liderstva, razina moći i autoriteta koje osoba posjeduje nad svojim sljedbenicima određuje i njihov uspjeh. Vrlo se često povezuju s negativnim osobinama/svojstvima liderstva koji nerijetko obuhvaćaju kontroverzne teme javnosti. Moć i autoritet predstavljaju dvije međusobno povezane osobine koje se nadopunjuju i proizlaze jedna iz druge zbog čega ih je potrebno zajedno definirati.

Prema tome, autoritet se definira kao „svojstvo osobe, uloge, službe ili države da čini legitimnim, prividno ili stvarno, radnje i naredbe učinjene u svoje ime“ (Harašić, 2015:408). Kada se govori o autoritetu, također je važno razlikovati legitimni autoritet od autoriteta *de facto*. Harašić (2015) objašnjava da osoba koja ima legitimni autoritet ima pravo djelovati u skladu s njim, dok osobe s *de facto* autoritetom nemaju to pravo, no svejedno ga zahtijevaju. Iz ovakvog pristupa prema autoritetu može se prikazati poveznica s liderstvom i vještinama koje mogu biti urođene ili naučene. Lideri, odnosno vođe timova moraju imati određenu razinu autoriteta kako bi mogli upravljati svojim sljedbenicima, a sa samom pozicijom vođe dolazi i legitimni autoritet, dok bi se autoritet *de facto* mogao eksponirati kod osoba koje dolaze u sukob s nametnutim autoritetom i traže svoje pravo na istu poziciju.

Kako su moć i autoritet međusobno dosljedni pojmovi, ne može se poreći da iz jednog proizlazi i drugo, *vice versa*. Prema Armstrongu (2001:103), moć se ostvaruje tako da „drugi ljudi prihvaćaju vaš autoritet i u njihovoj spoznaji da će, pokušaju li vam se oduprijeti, oni izgubiti, a vi dobiti. Stvarna moć ne završava u 'dokumentima', nego u onome što možete učiniti“. Iako se ona često prikazuje u negativnom svjetlu, moć je zakonita i opravdana kada se primjenjuje u svrhu ostvarenja zacrtanih ciljeva bez da se prekrše etična i moralna načela. Postoje različite vrste i izvori moći o kojima ovisi položaj vođe tima u poslovnoj organizaciji, ali i njegova razina autoriteta.

#### 3.1. Izvori moći i njihova primjena

Moć ne može nastati sama od sebe, odnosno, za postizanje određenog stupnja moći potreban je izvor koji će je opskrbljivati. Da bi se utvrdio izvor moći, potrebno je razmotriti da moć

podrazumijeva dva subjekta: osoba koja utječe i osoba na koju se utječe. Osoba koja utječe je u poslovnoj organizaciji menadžer ili vođa tima, dok osobe na koje se utječe obuhvaćaju zaposlenike koji su im podređeni. Vođe timova svoju moć mogu steći na dva načina; na temelju položaja i/ili na temelju osobe. Moć koja se postiže na temelju položaja proizlazi iz određene pozicije organizacijske hijerarhije na kojoj se vođa nalazi, dok moć osobe proizlazi iz osobina i karakteristika vođe zbog kojih ga podređeni slijede. Neovisno o kojem je tipu moći riječ, svaki ima pet osnovnih izvora, a odnose se na: nagradu, prisilu, zakon, uzor i stručnost (Northouse, 2010). Pet izvora moći i njihovi primjeri mogu se uočiti u tablici 2.

Tablica 2 Pet izvora moći i njihovi primjeri

| <b>IZVORI MOĆI</b>    | <b>Primjeri</b>  |
|-----------------------|--|
| <b>Moć uzora</b>      | Školski učitelj kojega učenici obožavaju ima moć uzora                         |
| <b>Moć stručnosti</b> | Vodič koji je znalac o stranoj zemlji ima moć stručnosti                       |
| <b>Moć zakona</b>     | Sudac koji izriče kazne u sudnici iskazuje moć zakona                          |
| <b>Moć nagrade</b>    | Nadzornik koji nagrađuje vrijedne zaposlenike koristi moć nagrade              |
| <b>Moć prisile</b>    | Trener koji igrača drži na klupi zbog kašnjenja na trening koristi moć prisile |

Izvor: Izrada autora prema Northouse, P.G. (2010:8).

Northouse (2010) iz tablice 2 opisuje moć uzora kao moć koju vođa tima dobiva na temelju poistovjećivanja sljedbenika s njim te na ostvarenoj međusobnoj empatiji. Ona u velikoj mjeri ovisi o karizmi i emocionalnoj inteligenciji vođe te njegovom stilu vođenja. Moć stručnosti se zasniva na temelju sposobnosti, znanja i vještina koje vođa posjeduje, a koje se nalaze na znatno višoj razini od ostatka zaposlenih. S druge strane, moć zakona je izravno povezana s položajem vođe, odnosno s autoritetom kojeg on posjeduje na svojoj hijerarhijskoj razini. Legitimni autoritet se postiže na temelju moći zakona. Na nju se nadovezuje moć nagrade koja obuhvaća ovlasti vođe nagrađivanja zaposlenih, a također se zasniva na njegovom hijerarhijskom položaju u poslovnoj organizaciji. *A propos*, moć prisile nadređenom daje mogućnost kažnjavanja zaposlenih.

Osim pet najzastupljenijih, Armstrong (2001:105) navodi da postoje i drugi izvori moći, a to su:

- „Mogućnost pristupa ljudima koji imaju moć,
- Nadzor nad informacijama,
- Nadzor nad sredstvima,
- Nadzor nad nagradama i kaznama,
- Stručnost vođe
- Poistovjećivanje s vođom,
- Proizvodnja osjećaja obveze“.

Armstrongovi izvori moći (2001) u poslovnim se organizacijama koriste kao tehnike manipulacije zaposlenicima. Iako se manipulacija predstavlja u negativnom tonu, ona je zapravo sastavni dio liderstva bez kojeg se ljudi ne mogu voditi ka ostvarenju organizacijskih ciljeva. Negativna strana manipulacije iskazuje se u onim trenucima kada pojedinac, odnosno vođa odluči primjenjivati navedene tehnike zbog nemoralnih i/ili neetičnih razloga.

Vođe prilikom izvršavanja svojih aktivnosti i upravljanja ljudima moraju imati prisutna sva tri izvora moći, u suprotnom neće biti uspješni u svojoj misiji te će vrlo brzo biti smaknuti s liderske pozicije. No da bi se postigla bolja reakcija i proaktivnost sljedbenika, vođa se treba opredijeliti za izvor moći kojega će povećati u odnosu na ostale (Chapman, O'Neil, 2003). Autor se također zalaže za tezu da su tri osnovna izvora moći: moć uloge, moć ličnosti i moć znanja, a sve ostale inačice proizlaze iz ova tri temeljna izvora.

Već je ranije navedeno da se moć u najvećoj mjeri predstavlja u negativnom svjetlu, a razlog tomu je prekomjerna zloupotreba pozicije od strane visokopozicioniranih lidera. Whetten i Cameron (2010) definirali su razlog zloupotrebe moći kojega su neki menadžeri pokušali i/ili uspjeti provesti. Prema njihovom objašnjenju, Sofoklo upozorava da vođe nikada ne bi trebali biti zavidni onima na višoj poziciji i razini moći dok ne vide prirodu njihovih završetaka. Suvremena poruka ovog bezvremenskog upozorenja je da se arogancija ogleda se u rezultatima studija kako uspješnih tako i propali korporativni rukovoditelji i lidera.

Nadalje, mnoga istraživanja su pokazala da se osobe, odnosno vođe/ menadžeri koji zloupotrebljavaju svoju poziciju i izvore moći koje posjeduju ne zadržavaju dugo na istoj

poziciji. Neovisno o njihovoj razini obrazovanja, znanju, iskustvu ili urođenim liderskim vještinama, vođe koji svoju moć koriste van etičnih i moralnih granica vrlo brzo doživljavaju profesionalnu propast. Whetten i Cameron (2010:285) naveli su sljedeće karakteristike menadžera, odnosno vođa koji su doživjeli slom svoje karijere:

- „Indiferentnost na druge; abrazivno i zastrašujuće
- Hladnoća, povučенost, arogancija
- Iznevjeravanja tuđih povjerenja
- Prevelika ambicioznost; upravljanje organizacijskim politikama u korist vlastitog napretka 'prema gore'
- Nemogućnost delegiranja i izgradnje timova
- Pretjerana ovisnost o drugima“.

### **3.2. Postavljanje granica autoriteta**

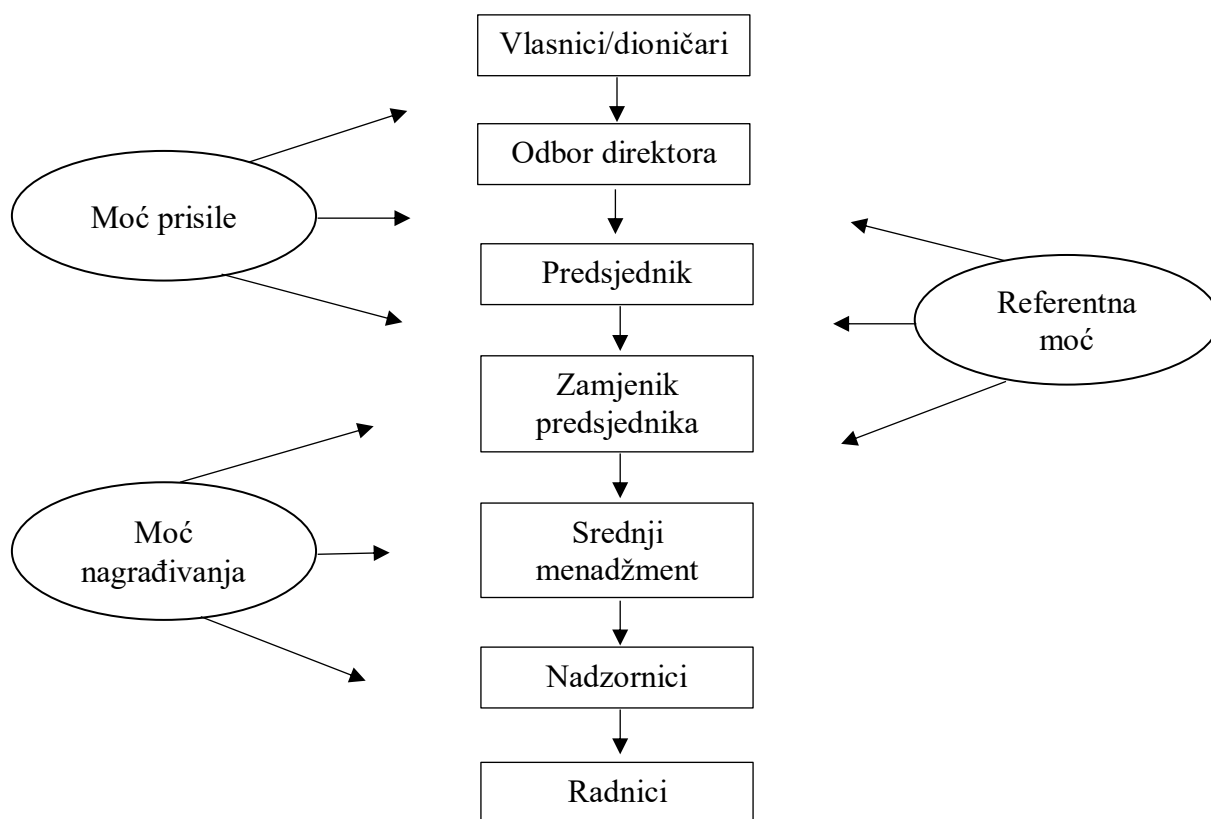
Bez obzira na oblik i vrstu poslovne organizacija, određena organizacijska struktura i autoritet uvijek moraju postojati. Neovisno o tome što mnogo ljudi smatra da se sve poslovne aktivnosti i problemi mogu riješiti bez autoriteta, on je nužan za uspjeh organizacije i ostvarenje njene svrhe postojanja. Okvir i struktura stvara prevenciju nastanka prepirki, zbuđenosti i nesuglasica među članovima tima, a ako se autoritet i disciplina provode u odgovarajućoj količini i na određeni način, većina zaposlenika će je razumjeti i poštovati. Oni koji se s takvom strukturom ne slažu uglavnom disciplinu i autoritet povezuju s oduzimanjem prava i slobode koje su možda doživjeli na prethodnim radnim mjestima ili u privatnom životu (Chapman, O'Neil, 2003).

Business Management Ideas (2023) prikazao je direktnu poveznicu između moći i autoriteta definirajući autoritet kao moć utjecanja na druge i njihove akcije. Prema njihovom stajalištu, autoritet se također može smatrati sinonimom moći upravo zbog njihove međusobne ovisnosti. Autoritet je jedna vrsta moći, no ako se uzmu u obzir već definirani izvori moći, on se ne mora nužno pojaviti paralelno s njima. Dok moć predstavlja mogućnost utjecanja na članove tima, njihove akcije i uvjerenja, autoritet predstavlja pravo donošenja odluka i izrade strategije/akcije koje će izravno utjecati na druge. Prema ovakvom gledištu, moć je znatno šire područje u odnosu na autoritet, no njihova važnost u liderstvu je podjednaka.

Da bi se postavile granice autoriteta lidera, potrebno ga je pobliže objasniti kroz njegovu raščlambu na sljedeće vrste:

- Pravni autoritet
- Tradicionalni/formalni autoritet ili autoritet odozgo prema dolje (*top-down*)
- Autoritet prihvaćanja ili odozdo prema gore (*bottom-up*)
- Karizmatični autoritet
- Autoritet kompetencija ili osobnosti (Business Management Ideas, 2023).

Vrste autoriteta se mogu usporediti s vrstama i izvorima moći što je još jedan dokaz povezanosti ova dva pojma. Tako se pravni autoritet postiže na temelju hijerarhijske razine u poslovnoj organizaciji; što je osoba bliže vrhu hijerarhijske piramide, to je veća razina autoriteta. Tradicionalni autoritet se temelji na tradicionalnim uvjerenjima da osobe koje se nalaze na rukovodećim pozicijama zaslužuju imati autoritet nad ostalima. Iz ovoga se oblika autoriteta razvio temeljni hijerarhijski poredak tradicionalne organizacijske strukture jer predstavlja *top-down* oblik vođenja. S druge strane, autoritet prihvaćanja se usko veže uz *bottom-up* oblik vođenja koje je obrnuti pristup od tradicionalnog autoriteta. Prema teoriji prihvaćanja, autoritet se u ovome obliku postiže tek onda kada bude prihvaćen od strane sljedbenika, u suprotnom se smatra da vođa bez njihove podrške i prihvaćanja nema nikakav autoritet niti moć nad njima. Karizmatični autoritet uglavnom ovisi o osobinama vođe koje sljedbenici smatraju prihvatljivima, a uglavnom se odnosi na njegovu karizmu i integritet. Naposljetku, autoritet kompetencija se postiže na temelju tehničkih znanja i vještine koje vođa posjeduje (Business Management Ideas, 2023). Slika 7 prikazuje tradicionalni ili formalni autoritet iz kojega su se razvili ostali oblici autoriteta i vođenja u poslovnoj organizaciji što pridonosi njihovom razumijevanju i usporedbi razlika. Također, iz prikaza tradicionalnog autoriteta se može uočiti izvor moći koji ima utjecaj na određenoj hijerarhijskoj razini autoriteta klasične organizacijske strukture.



Slika 8 Tradicionalni pregled autoriteta

Izvor: Izrada autora prema Business Management Ideas (2023). Authority [online].

Osim definirane predjele autoriteta, PenPoin (2022) navodi da se autoritet u poslovnoj organizaciji može razvrstati temeljem ove četiri kategorije:

- Linijski autoritet
- Autoritet osoblja
- Funkcionalni autoritet.

Linijski autoritet se provodi prema zapovjednome lancu koji teče „po liniji“ od menadžera prema njegovim podređenima. On im daje izravne naredbe i donosi odluke koje utječu na cijeli tim i/ili odjel. Autoritet osoblja se postiže stvaranjem određene razine sloboda zaposlenima tako da ih menadžer savjetuje i koordinira, ali bez prisustva moći prisile. Funkcionalni autoritet pojedincu/menadžeru daje slobodu upravljati nekim drugim odjelom ili zaposlenima drugog odjela. Ovaj se tip autoriteta uglavnom ostvaruje u matričnoj strukturi ili projektima koji se razvijaju unutar poslovne organizacija gdje su članovi projektnog tima okupljeni iz različitih odjela ili poslovnih funkcija (PenPoin, 2022).



Svaki uspješni vođa mora znati postaviti granice autoriteta unutar svojega tima. One su izrazito važne, kako za ostvarivanje zajedničkih ciljeva tako i za održavanje reda unutar tima. Vođa svoje granice postavlja uglavnom na temelju izvora moći koje posjeduje te o kojima ovisi raspon između postavljenih granica. Granice autoriteta se najčešće očituju kroz nagrađivanja i kažnjavanje zaposlenika za neke pozitivne ili negativne radnje na radnome mjestu. Primjerice, vođa svoj autoritet može iskoristiti kako bi nagradio zaposlenika koji periodično svoje radne zadatke izvršava prije zadanog roka, proaktivan je u timskome radu te pomaže ostalim kolegama. S druge strane, ako neki zaposlenik namjerno pokušava probiti granicu autoriteta svojeg nadređenog tako da svakodnevno kasni na svoje radno mjesto, ima previše duge i česte pauze te ne obavlja svoje poslovne aktivnosti redovito, menadžer treba sačuvati svoj autoritet tako što će ga kazniti. Vrsta i jačina kazne također ovisi o izvoru moći i tipu vodstva kojeg on provodi, no ona je nužna za očuvanje reda u timu. Ako menadžer/vođa izgubi autoritet, cijeli tim više neće funkcionirati, a organizacijski ciljevi se neće moći ostvariti (Chapman, O'Neil, 2003).

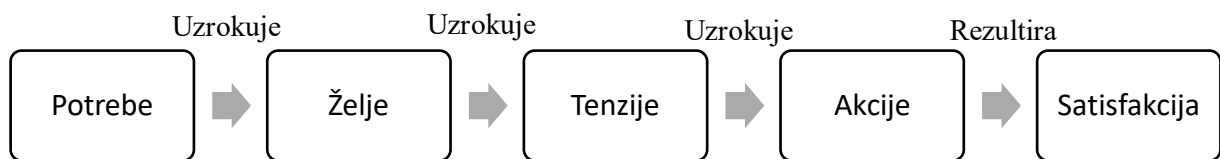
### **3.3. Motivacija zaposlenika**

Vještine motivacije čine još jedan skup važnih vještina koje uspješni menadžeri, odnosno vođe trebaju posjedovati za najefikasniju iskorištenost ljudskih potencijala. Svaka poslovna organizacija bi trebala osigurati sustav nagrađivanja i napredovanja, stvaranje prilika za učenje i razvoj svojih zaposlenih kako bi ostvarila pozitivnu radnu atmosferu i veću produktivnost, a menadžeri su ti koji trebaju znati kako koristiti metode nagrađivanja i u kojoj mjeri (Armstrong, 2001).

Prema Armstrongu (2001:30), da bi mogli motivirati zaposlene, menadžeri bi trebali znati sljedeće:

- „Proces motivacije
- Različite tipove motivacije
- Osnovne teorije motivacije
- Implikacije teorije motivacije
- Pristupe motivaciji
- Ulogu novčanog i nenovčanog nagrađivanja u motiviranju ljudi“.

Vještina motivacije se također temelji na razini i vrsti moći koju menadžer posjeduje, ali i na postavljanju granica autoriteta i posljedicama njihovog prelaženja. Prema Buble (2000:493), motivacija se u „najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi“. Da bi se proces motivacije mogao razumjeti, potrebno je razraditi lanac reakcija i utvrditi uzročno-posljedične veze između akcija menadžera i reakcija zaposlenih u procesu motiviranja. Lanac reakcija još se naziva i *Lanac potrebe – želje – satisfakcija* te se može proučiti na slici 9.



Slika 9 Lanac Potrebe - Želje – Satisfakcija

Izvor: Izrada autora prema Buble, M. (2000:493).

Lanac reakcija prikazuje idealni tijek zadovoljenja potreba zaposlenika, no to u svakodnevno poslovanju nije uvijek idealno. Potrebe zaposlenika ne ovise o okolini, već se razlikuju kod svake osobe zbog čega menadžeri moraju imati sposobnost identificiranja koje akcije je potrebno poduzeti za svakog pojedinca kako bi one rezultirale njihovom satisfakcijom te sukladno s tim i većom produktivnošću. Također, za provedbu lanca reakcije i njihovu maksimalnu uspješnost, menadžeri moraju identificirati koji od dva tipa motivacije posjeduje svaki zaposlenik:

- Unutarnja motivacija
- Vanjska motivacija (Armstrong, 2001).

Prema Armstrongu (2001), unutarnja motivacija potječe iz svakog pojedinca i ona ovisi o njihovom karakteru, osobinama, željama i osjećajima te se teško može potaknuti vanjskim podražajima. Dok s druge strane, vanjska motivacija ovisi o akcijama drugih kako bi ih se potaknulo na određeno ponašanje. Ona uglavnom obuhvaća nagrade i kazne o kojima će više biti riječ u nastavku rada.

Buble (2000) objašnjava da na motivaciju generalno utječu brojni faktori, neovisno o tipu motivacije kojeg neka osoba posjeduje. Predstavio je tri temeljna faktora koja su Porter i Miles izdvojili, a obuhvaćaju individualne karakteristike, karakteristike posla te organizacijske karakteristike. Individualne karakteristike se razlikuju kod svake osobe zbog toga što obuhvaćaju potrebe, stavove i interese pojedinaca te se na temelju njih određuju individualni pristupi u motivaciji. Karakteristike posla se odnose na specifikacije koje pojedino radno mjesto sadržava, a najčešće se očituju kroz potrebne vještine i iskustva, sličnost i značenje zadataka te autonomije u njihovom izvršavanju. Menadžer ima važnu ulogu prilikom dodjeljivanja posla zaposlenima da razdvoji individualne karakteristike od karakteristika posla te da uspostavi sklad između istih. Organizacijske karakteristike obuhvaćaju oblikovanje radnih mjesta i organizacijske prakse koji utječu na povećanje efikasnosti poslovne organizacije. Menadžeri moraju održavati interakciju između sva tri motivacijska faktora kako bi maksimalno mogli iskoristiti ljudske potencijale za ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Kako bi se objasnili uzroci ponašanja zaposlenika u poslovnoj organizaciji te posljedice poticanja određenog tipa ponašanja (motivacije), razvijene su mnoge teorije motivacije koje mogu dati odgovore na pitanja što pojedinca, odnosno zaposlenika poslovne organizacije motivira, a što ga demotivira. Menadžer, osoba koja posjeduje moć i autoritet u poslovnoj hijerarhiji, mora odabrati odgovarajuću teoriju motivacije za svakog pojedinca kojemu je on nadređen kako bi pravilno mogao iskoristiti sve njegove potencijale. Svaka teorija može podjednako biti točna i netočna, no nadređeni je taj koji treba odabrati pravovaljanu (Požega, 2012). Najraširenije teorije motivacije prikazane su u tablici 3.

Armstrong (2001) objašnjava kako niti jedna teorija motivacije nije isključiva jer ne mogu garantirati da će bilo koji pokretači ili poticaji pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenika. Također treba voditi računa o samome značenju očekivanja, ciljeva i pokretača za svakog pojedinca jer je motivacija sama po sebi izuzetno složen proces koji ovisi o:

- „Individualnim potrebama i aspiracijama zaposlenika
- Unutarnjim i vanjskim čimbenicima motivacije
- Očekivanjima
- Društvenom kontekstu“ (Armstrong, 2001:33).

Tablica 3 Teorije motivacije i njihova primjena

| <b>TEORIJE MOTIVACIJE</b>                        | <b>Primjena</b>  |
|--|--|
| <i>Teorija potreba</i>                           | Temelji se na zadovoljenu pet stupnjeva Maslowljeve ljestvice potreba.   |
| <i>Teorija trostupanjske hijerarhije</i>         | Zadovoljenje tri stupnja potreba: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti te potrebe rasta.   |
| <i>Teorija motivacije postignuća</i>             | Temelji se na zadovoljenu unutarnje i vanjske motivacije.  |
| <i>Dvofaktorska teorija motivacije</i>           | Temelji se na mjerenju zadovoljstva radnika s poslom.  |
| <i>Teorija motivacije uloga</i>                  | Temelji se na postavljanju različitih načina motivacije svakog karakternog tipa zaposlenika.   |
| <i>Vroomov kognitivni model motivacije</i>       | Promatra privlačnost ishoda aktivnosti pojedinca i očekivanja hoće li određena aktivnost dovesti do željenog ishoda.                           |
| <i>Teorija pravičnosti u socijalnoj razmjeni</i> | Subjektivno promatranje odnosa razmjene između organizacije i pojedinca u kojem se uspoređuje omjer uloženog rada sa omjerom dobivene koristi. |
| <i>Model ABCD</i>                                | Osnovni cilj ovog modela je formiranje i umrežavanje timova poštenih i sposobnih djelatnika.   |
| <i>Integrativni procesni model motivacije</i>    | Predviđa da ljudi između brojnih mogućnosti i oblika ponašanja izberu one koji će za njih imati najveću motivacijsku snagu.                    |

Izvor: Izrada autora prema Požega, Ž. (2012:123-138).

Većina teorija motivacije uglavnom počiva na materijalnim i nematerijalnim nagradama za natprosječan uspjeh i rad na radnome mjestu, no također ovisi i o kažnjavanju onih čije

ponašanje nije u skladu s radnim zahtjevima, niti je etično ili moralno. Osoba koja ima moć i autoritet u poslovnoj organizaciji, a uglavnom se nalazi na menadžerskoj poziciji, ima odgovornost kažnjavanja onih pojedinaca koji narušavaju radnu atmosferu i/ili ne ispunjavaju svoje radne dužnosti zbog čega mogu negativno utjecati na ostale zaposlenike.

### 3.3.1. Metode nagrađivanja zaposlenika

Učinkovito motiviranje zaposlenika i njihovo uspješno vođenje u najvećoj se mjeri temelji na postavljanju i primjeni sustava materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Menadžeri kao osobe koje posjeduju određenu razinu moći i autoriteta imaju na raspolaganju koristiti ovaj alat bez kojega ne bi mogli uspješno voditi svoje zaposlenike u suvremenom poslovanju. Važnost pravilnog postavljanja i korištenja sustava nagrađivanja zaposlenika može uvelike utjecati na efikasnost i poslovne rezultate, ali također se može koristiti kao stimulacija ili destimulacija zaposlenika, ovisno o njihovom radnom učinku i ponašanju (Požega, 2012).

Iako se sustav nagrađivanja zaposlenika može podijeliti u dvije temeljne skupine metoda materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, Jobsoid (2021) provedenom je analizom popisao 10 najučinkovitijih i najčešće korištenih metoda nagrađivanja zaposlenika u svrhu motivacije, a sastoje se od:

- Intrinzične nagrade
- Ekstrinzične nagrade
- Programi nagrađivanja pomoći zaposlenicima
- Programi prepoznavanja zaposlenika
- Nagrade temeljene na članstvu
- Nagrade temeljene na učinku
- Novčane nagrade
- Nenovčane nagrade
- Nagrade za vlasništvo
- Nekonvencionalne nagrade.

### 3.3.2. Metode kažnjavanja zaposlenika

Kažnjavanje zaposlenika također predstavlja metodu motivacije, a usmjerena je na one zaposlenike koji sve svoje dužnosti i obveze uredno obavljaju za razliku od pojedinaca koje je potrebno kazniti za svoje ponašanje. Kažnjavanje zaposlenika uvelike ovisi o granicama autoriteta koje je menadžer postavio i njihovoj fleksibilnosti, odnosno do koje mjere će dopustiti njihovo prekoračenje. Također, vrsta i jačina kazne ovisi o tipu vođe i njegovim osobinama te o jačini negativnog ponašanja zaposlenika koje je potrebno sankcionirati. Jednostavno rečeno, metode kažnjavanja zaposlenika identične su metodama nagrađivanja, ali s negativnim utjecajem na problematičnog zaposlenika. Primjerice, zaposlenik koji ima izrazito velik radni učinak bit će nagrađen na temelju ostvarenih rezultata, dok onaj koji ima uzastopno loš i ispodprosječni rezultat bit će kažnjen na temelju radnog učinka. Nadalje, novčane nagrade za iznadprosječno zalaganje i poslovne rezultata mogu poslužiti kao novčane kazne za apsentizam ili drugi oblik devijantnog ponašanja koje može negativno utjecati na radnu klimu, međuljudske odnose ili imovinu poslovne organizacije.

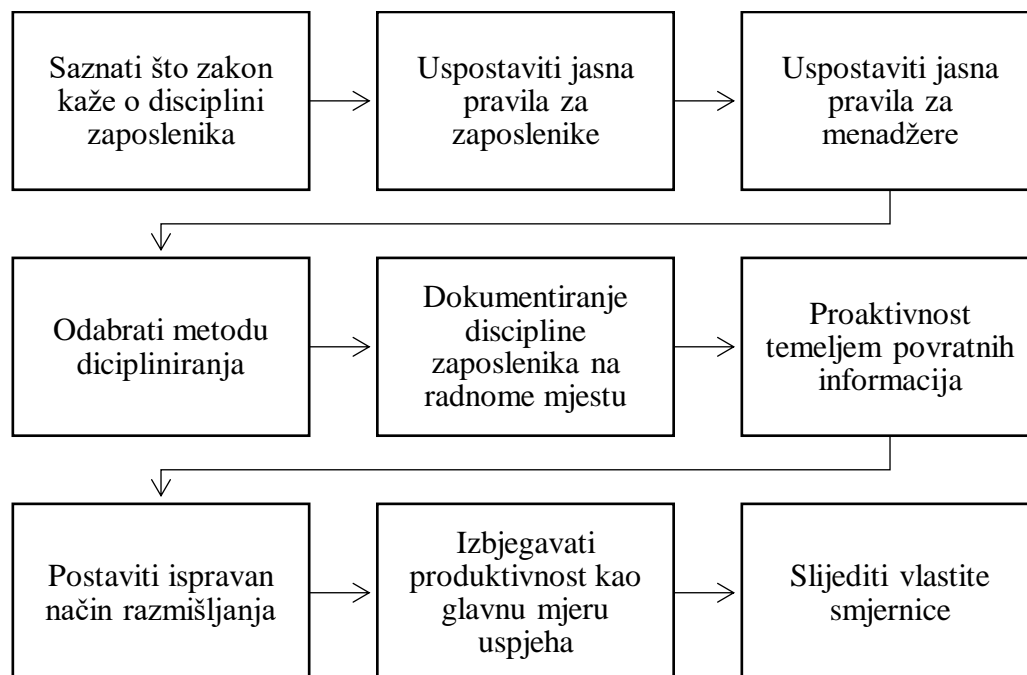
Your Article Library (2023) iznio je šest koraka koje je potrebno slijediti u slučaju kada ostale metode kažnjavanja zaposlenika nisu uspješne:

1. Usmeno upozorenje
2. Pisana obavijest
3. Suspenzija
4. Degradacija
5. Smanjivanje plaće
6. Otpuštanje.

Ovakvi se koraci primjenjuju kao oblici kažnjavanja u ozbiljnijim slučajevima koji nerijetko obuhvaćaju uništavanje imovine poslovne organizacije, mobing, uznemiravanje ostalih djelatnika, krađu te ozbiljniju povredu organizacijskih podataka, reputacije i/ili odnosa s klijentima. Često se ove kazne vežu uz kršenje moralnih i etičnih načela koje zaposlenik prekorači. U ovakvim situacijama važno je da odgovorna osoba, uglavnom je to menadžer, poduzme sve potrebne akcije kako bi riješio ili uklonio djelatnika koji izaziva probleme i koji uvelike utječe na radnu atmosferu i produktivnost ostalih zaposlenika (Your Article Library, 2023).

### 3.3.3. Metode discipliniranja zaposlenika

Kada neki vođa, odnosno menadžer u poslovnoj organizaciji posjeduje određenu razinu moći i autoriteta, od njega se očekuje i da uspostavi disciplinu među zaposlenicima koja također predstavlja jedan oblik stvaranja motivirajućeg radnog okruženja. Iako se često prikazuje u negativnom, diktatorskom obliku, disciplina zaposlenika ne temelji se na stvaranju dominacije autoritativne osobe ili prekomjernog provođenja metoda kažnjavanja, već se odnosi na stvaranje ugodnog i sigurnog radnog okruženja za zaposlenike. Disciplina, kada se pravilno primjenjuje, osigurava efikasno i efektivno postizanje organizacijskih ciljeva uz zadovoljne zaposlenike. Ona najbolje funkcionira kada menadžer izgradi čvrste temelje povjerenja sa zaposlenicima te ostaje dosljedan u očuvanju takvih odnosa. Naravno, komunikacija je vrlo važan element prilikom uspostavljanja i provođenja discipline u poslovnoj organizaciji (When I Work, 2023). Na slici 10 prikazani su koraci koje bi svaki uspješni menadžer trebao provoditi u svojoj poslovnoj organizaciji i poslovnom timu u svrhu izgradnje i očuvanja discipline među zaposlenima.



Slika 10 Devet koraka za efektivno postizanje discipline na radnome mjestu

Izvor: Izrada autora prema When I Work (2023). 9 Effective Steps for Discipline in the Workplace [online].

Prilikom postavljanja ovih devet koraka za postizanje discipline na radnome mjestu, ujedno se i određuju granice moći i autoriteta menadžera. Postavljanjem određenih pravila i obrazaca ponašanja menadžer definira svoje granice autoriteta unutar kojih bi zaposlenici trebali djelovati. Ako je disciplina izgrađena na zdravim, uzajamnim odnosima s pravilnom komunikacijom, autoritet je učinkovit i održiv. No, čim pojedini djelatnici počnu testirati postavljene granice, menadžer treba provesti metode kažnjavanja za njihovo ponašanje, ali i promijeniti pristup u discipliniranju radnog okruženja. U takvim situacijama postoji velika vjerojatnost da je jedan od devet spomenutih koraka nepravilno postavljen zbog čega se narušava stabilnost uspostavljene discipline.



#### 4. Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta

Menadžer poslovne organizacije, da bi bio uspješan vođa, mora dobro poznavati skupinu ljudi, radni tim kojem upravlja i kojega vodi u smjeru ostvarenja zajedničkih ciljeva i vizije. Sama hijerarhijska pozicija i titula menadžera ne mogu i neće mu osigurati uspješno upravljanje zaposlenima. Stoga je važno kontinuirano razvijati liderske vještine i prepoznavati što zaposlene potiče na proaktivnost i razvoj. Moć i autoritet menadžera imaju temeljnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima. Oni im omogućuju pravilno usmjeravanje zaposlenih te motiviranje i poticanje na rast i razvoj na stimulirajući način. Chapman i O'Neil (2003) opisali su razliku između namještenika i sljedbenika u poslovnom timu. Menadžer ne može postati uspješan vođa bez da namještenike preobrazi u sljedbenike, ali da bi to učinio mora uvidjeti razliku u ponašanju između istih. Četiri glavna faktora, prema Chapman i O'Neil (2003), po kojima se razlikuju namještenici od sljedbenika su sljedeća:

1. Namještenike se može nagovoriti/prisiliti da postanu sljedbenici ako akcije menadžera djeluju u smjeru njihovog interesa
2. Alat kojim se menadžeri služe za stvaranje sljedbenika je postavljanje zajedničke misije, vizije i ciljeva zbog kojih će namještenici osjećati slobodu i svrhu
3. Namještenici moraju imati povjerenja da će im život biti bolji u ulozi sljedbenika, a veliki utjecaj na to ima ličnost i karizma menadžera
4. Sloboda i pouzdanost između vođe i namještenika također je ključna u njihovoj preobrazbi u sljedbenike; vođa treba znati procijeniti koliko se moći i autoriteta može odreći, odnosno „prebaciti“ ga na sljedbenike, a da ne izgubi ulogu i integritet u timu.

Osobe u poslovnim organizacijama koje posjeduju i generiraju moć i autoritet moraju znati kako ih primjenjivati te za cilj imati transformaciju namještenika u sljedbenike. Ranije u radu je navedeno da lideri koji imaju određenu razinu moći također imaju za odgovornost motivirati zaposlenike tako da se njihovo ponašanje nagrađuje, bilo pozitivno ili negativno. Chapman i O'Neil (2003:61) su također objasnili međuovisnost nagrađivanja, sljedbenika i lidera: „Ljudi koji žele voditi moraju imati sljedbenike. Sljedbenici podupiru ljude koji ih nagrađuju. Stoga, ljudi koji žele postati vođe moraju osigurati nagrade“.

Prema Chapman i O'Neil (2003), menadžeri moraju vježbati i razvijati svoje izvore moći kako bi u poslovanju znali odrediti za koju situaciju se treba primijeniti određeni izvor moći te kakvu

reakciju mogu očekivati od sljedbenika. Prilikom odabira izvora moći treba se voditi računa da reakcija sljedbenika bude što manje negativna. Vježba izvora moći koju bi menadžeri trebali redovito provoditi prikazana je tablicom 4.

Tablica 4 Vježba izvora moći

| VJEŽBA IZVORA MOĆI   |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nabrojeno je dvanaest situacija u kojima jedan izvor moći (eventualno dva jednako važna izvora moći) može imati najveći efekt. Označite izvor (ili izvore) moći za koji vjerujete da može najviše utjecati na situaciju. Usporedite rezultate s kolegama i raspravite razloge vašeg slaganja ili neslaganja. |                          |                          |                          |
| <i>Situacija:</i>  | <i>Moć uloge</i>         | <i>Moć ličnosti</i>      | <i>Moć znanja</i>        |
| 1. Neposlušnost nekog namještenika u tvornici nuklearnog oružja  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Poučavanje starijeg namještenika korištenju nove generacije računala  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Motiviranje članova osoblja čija je produktivnost drastično pala  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Postavljanje granica autoriteta na sve podređene zbog prekršaja koji je učinio nekoliko njih  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Predsjednik SAD-a objavljuje stanje u državi Kongresu (i čitavoj zemlji, putem televizije)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ministar koji se pojavljuje u skupštini kako bi tražio novčane zaloge   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Menadžer koji koristi TUN kako bi savjetovao namještenika koji se neprimjerno ponaša  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Objavljivanje otkrivanja krađe prstena i plan da se spriječi ponavljanje tog događaja   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Priopćavanje potrebe za novim djelatnikom tehničke opreme svom nadređenom   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Najavljivanje otpuštanja u organizaciji  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Prvo pojavljivanje predsjednika koledža pred članovima fakultetskog osoblja  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Govor šefa policije maturantima policijske akademije   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Izvor: Izrada autora prema Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003:87).

Vježba izvora moći iz tablice 4 koju su predstavili Chapman i O'Neil (2003) korištene je u empirijskom dijelu ovoga rada prilikom istraživanja liderskog profila suvremenih vođa, odnosno menadžera kroz njihovu razinu moći i autoriteta koju posjeduju i primjenjuju u svojem poslovanju te sposobnosti raspoznavanja situacija u kojima trebaju primijeniti određen izvor moći. Više o samom istraživanju i rezultatima istog može se pronaći u šestome poglavlju ovog rada pod nazivom *Istraživanje primjene liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta u suvremenom poslovanju*.

Prema Lider Media (2014), uspješni menadžeri bi trebali imati pristup liderstvu identično kao što sportaši imaju prema sportu za kojega su se opredijelili. Liderske vještine se trebaju kontinuirano vježbati i razvijati te održavati na očekivanoj razini osnovnih i ključnih vještina.

Prema istraživanju kojega su proveli Zenger i Folkman (Lider Media, 2014), četiri temeljne vještine svakog menadžera, neovisno o industriji ili razini, su:

- Sposobnost motiviranja zaposlenika
- Integritet i iskrenost
- Sposobnost rješavanja problema
- Nagon koji vuče prema rezultatima.

#### 4.1. Moć u odnosu na autoritet

Iako su moć i autoritet temeljne sposobnosti koje idu ruku pod ruku s utjecajem i manipulacijom na području menadžmenta i liderstva, oni se ne trebaju gledati kao istovjetni pojmovi ili sinonimi. Kako je već ranije u radu objašnjeno, moć se može okarakterizirati kao individualna sposobnost utjecanja na druge, dok autoritet predstavlja pravo izdavanja naredbi. Prema nekim autorima, moć i autoritet su međusobno povezani utjecajni pojmovi, no temeljna razlika nalazi se u tome da moć obuhvaća osobne utjecajne osobine, dok se autoritet primjenjuje unutar profesionalnih osobina i karakteristika (Key Differences, 2017). Kako bi se dodatno razjasnila razlika u shvaćanju i primjeni ova dva pojma, prikazana je tablica 5 koja sadrži osnovne varijable diferencijacija promatranih pojmova.

Tablica 5 Razlike između moći i autoriteta

| Temelji usporedbe        | Moć  | Autoritet  |
|--------------------------|--|--|
| <i>Značenje</i>          | Moć znači sposobnost ili potencijal pojedinca da utječe na druge i kontrolira njihove postupke | Zakonsko i formalno pravo izdavanja naredbi i zapovijedi te donošenja odluka |
| <i>Predmet</i>           | Osobina pojedinca  | Formalno pravo, dano visokim dužnosnicima                                    |
| <i>Izvor</i>             | Znanje i ekspertiza  | Pozicija i ured  |
| <i>Hijerarhija</i>       | Moć u pravilu ne slijedi hijerarhijske razine  | Autoritet je dio hijerarhije   |
| <i>Izvor</i>             | Osoba  | Imenovanje   |
| <i>Legitimno stečeno</i> | Ne   | Da   |

Izvor: Izrada autora prema Key Differences (2017). Difference Between Power and Authority [online].

Nadalje, West (2005) navodi da uspješan menadžer poslovnog tima postiže moć i autoritet temeljem razumijevanja i shvaćanja međuljudskih odnosa i socijalnih mreža unutar svojeg tima i poslovne organizacije. Također je definirao utjecaj kao vrstu moći koja se očituje njegovom pozicijom i mogućnošću nagrađivanja kao tehnikom motivacije članova tima. Utjecaj se može negativno percipirati kada ga menadžer koristi za vlastito uzdizanje i probitak što tim lako može razotkriti zbog čega se javlja prezir. Jednako tako, karizma se može koristiti kao tehnika postizanja i održavanja moći i autoriteta u pozitivnom i negativnom pristupu. Osoba koja je svjesna svoje karizme to može iskoristiti da način da privrženost ljudi usmjeri zajedničkoj viziji i ciljevima, no također može dovesti sljedbenike do propasti. Karizma stvara izrazito dominantan utjecaj i moć nad sljedbenicima koji često nisu svjesni svoje opčinjenosti liderom što ih čini lakim objektom manipulacije i iskorištavanja. Umreženost i utjecaji između menadžera i sljedbenika te sljedbenika međusobno ne mogu i ne smiju biti negativni jer dolazi do narušavanja moralnih i etičnih načela poslovanja, a u ekstremnim slučajevima i kršenju zakona. Ako se menadžer i njegov tim ponašaju otvoreno, iskreno i čestito, veća je vjerojatnost postizanja uspjeha i podrške od strane cijele poslovne organizacije i drugih odjela/funkcija.

Za identificiranje faktora koji utječu na razinu moći i autoriteta vođe, Chapman i O'Neil (2003) navode Skalu vodstvene uspješnosti koja ujedno pomaže u procjeni uspješnosti vođenja drugih. Ova se skala najbolje može upotrijebiti dvostrukom procjenom: samoprocjenom od strane menadžera te procjenom od strane sljedbenika nakon čega se uspoređuju dobiveni rezultati. Ovakvim pristupom ocjenjivanja moći i autoriteta vođa može dobiti povratnu informaciju od svojih sljedbenika, ali i utvrditi kolika je razlika između njegovog vlastitog viđenja svojih liderskih sposobnosti u odnosu na onu koju sljedbenici stvarno doživljavaju. Primjer Skale vodstvene uspješnosti može se promotriti u tablici 6.

Skala vodstvene uspješnosti, koju su predstavili Chapman i O'Neil (2003), korištena je u empirijskom dijelu ovoga rada prilikom istraživanja liderskog profila suvremenih vođa, odnosno menadžera kroz njihovu razinu moći i autoriteta koju posjeduju i primjenjuju u svojem poslovanju. Više o samom istraživanju i rezultatima istog može se pronaći u šestome poglavlju ovog rada pod nazivom *Istraživanje primjene liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta u suvremenom poslovanju*.

Tablica 6 Skala vodstvene uspješnosti

| SKALA VODSTVENE USPJEŠNOSTI   |                          |                             |                                |                           |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Upute:<br>Slijede radnje koje obično koriste priznati vođe. Pažljivo pročitajte svaku tvrdnju. Odgovorite u kojoj mjeri prakticirate svaku karakteristiku tako što će te zaokružiti broj koji se nalazi desno od svake radnje |                          |                             |                                |                           |
|   | <i>Potpuno se slažem</i> | <i>Djelomično se slažem</i> | <i>Djelomično se ne slažem</i> | <i>Uopće se ne slažem</i> |
| 1. O svemu informira sljedbenike  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 2. Mišljenja izražava jasno i snažno  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 3. Spretno govori s pozornice   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 4. Dobar je slušatelj   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 5. Privlači pozornost drugih koji žele čuti ono što govori  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 6. Daje dojam da je „on šef“  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 7. Pretvara namještenike u sljedbenike  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 8. Pokazuje suosjećanje za druge  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 9. Pruža nagrade koje su sljedbenicima važne  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 10. Nastoji pobjeđivati dopuštajući sljedbenicima da i oni pobjeđuju  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 11. Privlači druge tako da se požele priključiti njegovoj grupi   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 12. Ima potpunu potporu onih koji rade za njega   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 13. Pruža dovoljnu strukturu koja stvara osjećaj povezanosti  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 14. Uspostavlja granicu autoriteta jasno, ustrajno i prikladno situaciji  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 15. Koristi moć uloge, ličnosti i znanja na uravnotežen, učinkovit način  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 16. Postaje strog kada je to potrebno   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 17. Kada se koristi autoritetom, podređeni ga poštuju   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 18. Svoju moć koristi odlučno, ali pažljivo   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 19. Savjetuje se s drugima prije donošenja važnih odluka  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 20. Ima jaku povijest donošenja dobrih odluka   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 21. Slijedi logička pravila pri donošenju odluka  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 22. Iznosi i objavljuje odluke ponosno i odlučno  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 23. U stanju je priznati pogreško ako je napravi  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 24. Suočava se i donosi teške odluke  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 25. Uvijek održava pozitivan, poletan stav  | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 26. Objavljuje inspirirajuću misiju svim namještenicima/sljedbenicima   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |
| 27. Kod sljedbenika stvara osjećaj ponosa i veće produktivnosti   | 4                        | 3                           | 2                              | 1                         |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 28. Povezuje kratkoročne radne ciljeve s misijom koja inspirira | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29. Rad čini ugodnijim  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30. S namještenicima dijeli i velike i male pobjede             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31. Na druge prenosi svoju pozitivnu energiju                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 32. Stvara aktivni tempo kojeg drugi žele oponašati             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 33. Zadržava pozitivan stav za vrijeme teških razdoblja         | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 34. Pun je energije i odbija biti „vezan za ured“               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35. Inspirira druge da budu sve što žele biti                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 36. Kada bi dao otkaz, ostali bi ga željeli pratiti             | 4 | 3 | 2 | 1 |

Izvor: Izrada autora prema Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003:151-153).

## 4.2. Osobine lidera

Prilikom definiranja liderstva, odnosno vodstva moglo se uočiti da je određena osoba, vođa, ta koja obnaša sve dužnosti i ima definirane karakteristike liderstva. Sukladno tome, vođa se može definirati kao „osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući izaziva suradnju ostalih“ (Buble, 2011:27). Osim što je odgovoran za uspjeh svojega tima i ispunjenje organizacijskih ciljeva, vođa također ima određene uloge koje obnaša u svrhu zadovoljenja potreba pojedinaca i potrebe organizacijskih ciljeva. Neke od tih uloga, prema Buble (2011), su:

- Obrazovanje
- Sponzorstvo
- Treniranje
- Savjetovanje
- Sučeljavanje.

Uloga vođe u najvećoj mjeri ovisi o njegovim sposobnostima i funkcijama. Valja naglasiti kako sve leaderske sposobnosti zapravo ima vrlo mali broj ljudi, a oni pojedinci s ovim sposobnostima koji se ne nalaze na toj poziciji to ne žele ni postati zbog čega je potrebno razvijati sustave motiviranja i poticanja na preuzimanje odgovornosti (Buble, 2011). Osnovne leaderske sposobnosti se mogu proučiti na slici 11.



Slika 11 Sposobnosti vodstva

Izvor: Izrada autora prema Buble, M. (2011:29).

Prema Buble (2011), vođa koji ima visoku razinu samo-razumijevanja ima visoku razinu svjesnosti svojih prednosti i nedostataka te kako iste može upotrijebiti ili kompenzirati za ostvarenje najboljih poslovnih rezultata. Podudaranje vrijednosti predstavlja sposobnost vođe da utvrdi koje su to vrijednosti svakog pojedinca koji se nalazi u njegovom timu te ih uskladi s vrijednostima organizacije čime će postići veću privrženost zaposlenika i efikasne poslovne aktivnosti. Intuicija se u najvećoj mjeri odnosi na sposobnost predviđanja i provođenja organizacijskih promjena te predviđanja njihovog ishoda uz sve očekivane rizike. Nadalje, ovlaštenje, ili drugim riječima opunomoćenost, predstavlja sposobnost vođe da svoju moć podijeli s drugim zaposlenicima koji se prema hijerarhiji nalaze na nižim razinama od njega te njihovo uključivanje u planiranje poslovnih aktivnosti i postavljanje ciljeva. S druge strane, vizija vođi tima omogućuje da percipira ono radno okruženje koje će zaposlenima omogućiti maksimalnu produktivnost te obuhvaća sposobnosti sagledanja šire slike poslovnih aktivnosti i rezultata.

Autori Poslovnog vođenja, Kurtić i Kulović (2011), definirali su nekoliko vrsta i skupina karakteristika i osobina koje bi trebao imati uspješan vođa. Iako ne toliko važne, karakteristike fizičkog izgleda također su se pojavile na njihovom popisu, a uglavnom se odnose na visinu, stas, godine, pojavu, energiju i slično. Danas je teško, pa čak i diskriminirajuće definirati vođe

na temelju njihove fizičke pojave, no upravo ove karakteristike, svjesno ili nesvjesno, liderima daju na većoj važnosti zbog koje će više ljudi cijeniti njih kao osobe i njihov autoritet. Autori su iznijeli nekoliko temeljnih osobina koje mora imati svaki vođa neovisno o statusu i fizičkim karakteristikama, a one su prikazane u tablici 7.

Tablica 7 Osobine vođa

| <b>Osobine koje imaju vođe</b>   | <b>Opis</b>   |
|----------------------------------|---|
| <i>Motivacija</i>                | Visoka želja za uspjehom, ambicija, inicijativa, energija                     |
| <i>Čast i moralni integritet</i> | Pouzdanost, povjerenje  |
| <i>Samopoštovanje</i>            | Vjervanje u vlastite vrijednosti  |
| <i>Kognitivne sposobnosti</i>    | Sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija |
| <i>Kreativnost</i>               | Originalnost  |
| <i>Želja za vodstvom</i>         | Volja da se postane vođa  |
| <i>Fleksibilnost</i>             | Sposobnost adaptiranja različitim sljedbenicima i situaciji                   |

Izvor: Izrada autora prema Kurtić, A., Kulović, D. (2011:125).

Prema tablici 7 može se uočiti da se osobine vođe u najvećoj mjeri temelje na interpersonalnim vještinama i sposobnostima koje on posjeduje. Iz navedenog se može postaviti poveznica s razmatranjem da vođe koji nemaju razvijene interpersonalne vještine i više ekstrovertiranu osobnost, neće moći biti uspješni vođe i voditi ljudske resurse u smjeru osobnog razvoja i ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Nadalje, Kurtić i Kulović (2011:42) također su definirali specifične funkcije koje obnaša svaki vođa, neovisno o vrsti poslovne organizacije niti stilu vođenja, a one obuhvaćaju:

- „Vođa kao izvršni organ
- Vođa kao planer
- Vođa kao kreator politike
- Vođa kao stručnjak
- Vođa kao vanjski predstavnik grupe
- Vođa kao kontrolor unutrašnjih odnosa
- Vođa kao izvor nagrada i kazni



- Vođa kao sudac i posrednik
- Vođa kao primjer
- Vođa kao simbol grupe
- Vođa kao zamjena za osobnu odgovornost
- Vođa kao ideolog
- Vođa kao očinska figura
- Vođa kao žrtveno janje“.

Već je u prethodnim poglavljima rada objašnjeno da vodstvo predstavlja utjecaj pojedinca (vođe) na druge ljude u željenom smjeru sa željenim ishodom. To bi drugim riječima značilo da vođa koristi svoje osobine i karakteristike kako bi od drugih ljudi, svojih sljedbenika, dobio željeni rezultat, reakciju ili ishod. Tako velika moć utjecaja i manipuliranja zahtjeva poznavanje i poštivanje određenih etičkih principa kako ne bi došlo do iskorištavanja liderske pozicije i zloupotrebe moći i autoriteta koje vođa posjeduje. Prema tome, Buble (2011:277) je definirao pet principa etičkog vodstva:

- „Poštovanje drugih
- Služenje drugima
- Pokazivanje pravde
- Pokazivanje iskrenosti
- Gradnja zajedništva“.

Prema navedenim osobinama i karakteristikama vođe, može se utvrditi da se neka obilježja ne mogu steći radnim iskustvom i obrazovanjem, već ona moraju biti urođena da bi ih se moglo dalje razvijati. Chapman i O'Neil (2003) predstavili su skalu potencijala za vođenje koja omogućuje liderima i menadžerima samoprocjenu vlastitih liderskih potencijala. Navedena skala korištena je u empirijskom dijelu ovoga rada prilikom istraživanja liderskog profila suvremenih vođa, odnosno menadžera kroz njihovu razinu moći i autoriteta koju posjeduju i primjenjuju u svojem poslovanju te liderskim sposobnostima i potencijalima, a prikazana je tablicom 8. Više o samom istraživanju i rezultatima istog može se pronaći u šestome poglavlju ovog rada pod nazivom *Istraživanje primjene liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta u suvremenom poslovanju*.

Tablica 8 Skala potencijala za vođenje

| SKALA POTENCIJALA ZA VOĐENJE   |                      |  |
|--|----------------------|--|
| Ako nikada niste imali priliku pokazati svoj talent za vodstvo, vjerojatno za to imate više potencijala nego što mislite. Ova skala je sastavljena da procijenite koliki potencijal stvarno posjedujete. Zaokružite broj koji pokazuje na koje mjesto na skali pripadate. Nakon što završite, zbrojite rezultate u za to predviđenom prostoru. |                      |  |
|  | Max                  | Min  |
| Mogu steći samopouzdanje da bih vodio druge  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Nikada ne bih mogao steći dovoljno samopouzdanja za vođenje  |
| Mogu postaviti jak autoritet i ustrajati u njemu   | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Ni u jednoj situaciji ne mogu biti autoritativan             |
| Ne bih se ustručavao kazniti nekoga tko je pod mojim vodstvom  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Bilo bi mi nemoguće kazniti nekoga tko je pod mojim vodstvom |
| Mogao bih postati izvrstan govornik  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Nikada ne dolazim do izražaja u komunikaciji u grupi         |
| Siguran sam da sam izuzetno dobar u donošenju odluka   | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Ne vidim sebe kao donositelja odluka koje utječu na druge    |
| U stanju sam donijeti teške odluke zbog kojih će drugi biti ljuti na mene  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Ne želim imati posla s donošenjem teških odluka              |
| Ne bi me smetalo da budem izdvojen iz sljedbenika  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Radije bih bio jedan od sljedbenika                          |
| Sam sebe motiviram i tražim odgovornost  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Ne motiviram sam sebe i ne tražim odgovornost                |
| Imam mnogo suosjećanja za druge  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Imam malo ili ni malo suosjećanja za druge                   |
| Mogu zadržati pozitivan stav u negativnom okruženju  | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Teško mi je zadržati pozitivan stav u negativnom okruženju   |
| UKUPNI REZULTAT: _____   |                      |  |

Izvor: Izrada autora prema Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003:24).

Skala potencijala za vođenje prikazana u tablici 8 boduje se tako da se zbroje svi odabrani (zaokruženi) brojevi za svaku izjavu. Najveći mogući rezultat jest 100, a bodovna ljestvica prema Chapman i O'Neil (2003) jest sljedeća:

- 80-100 – visok potencijal za vodstvo
- 60-80 – iznadprosječni potencijal za vodstvo
- < 60 – nespremnost za ulogu vođe u trenutnom stadiju života.

## 5. Metodologija rada

Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta obuhvaćaju najvažnije vještine i sposobnosti koje menadžer, odnosno lider u suvremenoj poslovnoj organizaciji treba poznavati i njima se koristiti, a ujedno utječu na uspješnost pojedinaca i organizacije u cjelini zbog čega će se provesti daljnje istraživanje njihove primjene. Prilikom izrade diplomskog rada predstavljenog tematskog područja, potrebno je provesti teorijsku i praktičnu analizu kako bi se došlo do rješenja provedenog istraživanja na temelju kojih će se iznijeti zaključak istog i postavljenih istraživačkih pitanja.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je liderski profil menadžera, voditelja odjela ili rukovoditelja koji u hijerarhiji „ispod sebe“ imaju barem tri osobe kojima upravljaju. Ono što će se analizirati ovim istraživanjem jesu razine moći i autoriteta koju svaki ispitanik posjeduje i primjenjuje nad svojim sljedbenicima. Cilj ovog diplomskog rada je prikazati liderski profil menadžera, odnosno vođe u stvarnom poslovnom svijetu te demantirati koji pristupi funkcioniraju samo u teoriji, a koji su najučinkovitiji za uspješno poslovanje i zadovoljnu radnu snagu. Osim toga, svrha izrade rada jest prikazati teorije liderstva koje čine temelj svakog uspješnog vođe i menadžera i glavni izvor njihove moći i autoriteta iz kojega proizlaze tehnike motivacije i sustava napredovanja zaposlenika. Sukladno navedenom, mogu se postaviti sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koriste li vođe/menadžeri svoju moć i granice autoriteta na najefikasniji način?
2. Primjenjuju li vođe/menadžeri odgovarajuće izvore moći za određene poslovne situacije?
3. Imaju li svi vođe/menadžeri potencijal uspješnog lidera?

Prilikom izrade diplomskog rada i provedbe istraživanja, najviše će se primjenjivati metoda deskripcije, odnosno metoda opisivanja liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta te teorije liderstva koje čine temelj promatranog područja. Također će se koristiti metoda analize pojedinih tehnika, metoda komparacije praktičnog dijela s teorijskim te induktivna metoda za donošenje zaključaka i rješenja postavljene hipoteze rada. Za izradu teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka, dok su za praktični dio provedenog istraživanja korišteni primarni izvori podataka u obliku ankete.

## **6. Istraživanje primjene liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta u suvremenom poslovanju**

Teorijskom podlogom razvoja liderstva i osnovnih funkcija te osobina lidera postavljeni su teorijski model i pretpostavke na temelju kojih se postiže moć i autoritet. Iako lideri mogu primjenjivati raznolike izvore moći i autoriteta te tehnike za njihovo održavanje, u praksi nije uvijek tako. Kako bi se prikazao stvaran profil menadžera, odnosno voditelja odjela i lidera u suvremenom poslovanju, provedeno je istraživanje na temelju kojeg će se iznijeti rasprava i donijeti zaključak ovoga rada. Istraživanje je provedeno u obliku anonimnog anketnog ispitivanja nasumično odabranih poslovnih subjekata, odnosno njihovih djelatnika koji se nalaze na rukovodećim pozicijama. U istraživanju su sudjelovali menadžeri, odnosno rukovoditelji i/ili lideri poslovnih organizacija različitih vrsta, oblika, veličina i oblika vlasništva, različitih industrija i gospodarskih djelatnosti.

U nastavku ovog poglavlja prikazuju se opis i rezultati provedenog istraživanja na temelju kojega će se prikazati liderski profil ispitanika te u raspravi usporediti s postavljenom teorijskom podlogom. Iz istraživanja će se također prikazati tehnike kojima ispitanici postižu i održavaju razinu moći i autoriteta u svom poslovnom subjektu i radnom timu, a sukladno tomu će se predstaviti odgovori na postavljena istraživačka pitanja.

### **6.1. Opis istraživanja**

Istraživanje je provedeno na temelju anketiranja 23 ispitanika putem alata *Google obrasci*. Prilikom odabira uzorka istraživanja, najvažniji kriterij za svakog ispitanika je rukovodeća/menadžerska pozicija koja zahtjeva ulogu lidera te koja ispod sebe ima barem tri zaposlena podređena djelatnika. Anketa, odnosno Google obrazac, podijeljen je na 5 odjeljaka koji se sastoje i obuhvaćaju:

1. Uvodnu riječ, opis i svrhu istraživanja
2. Socio-demografska obilježja ispitanika
3. Skalu potencijala za vođenje
4. Vježbu izvora moći
5. Skalu vodstvene uspješnosti.

Sve korištene skale i ljestvice mjerenja razine moći i autoriteta ispitanika već su prikazane i objašnjene u teorijskoj podlozi rada, a mogu se pronaći na popisu priloga u tablici 4 (*Vježba izvora moći*), tablici 6 (*Skala vodstvene uspješnosti*) te tablici 8 (*Skala potencijala za vođenje*). Popunjavanje predstavljenih skala u anketi provodilo se na principu samoprocjene što će se uzeti u obzir prilikom bodovanja odgovora i donošenja zaključaka i odgovora na postavljena istraživačka pitanja.

Ciljevi istraživanja jesu prikaz leaderskog profila ispitanika na temelju kojeg proizlaze tehnika postizanja moći i autoriteta unutar svoje poslovne organizacije, ali i u svakodnevnom životu. Također, utvrditi postoje li razlike između postavljenih teorija moći i autoriteta lidera i stvarne situacije u suvremenom poslovanju.

## **6.2. Rezultati istraživanja**

Ovo poglavlje obuhvaća rezultate provedenog istraživanja i statističku analizu odgovora, dok će se u raspravi iznijeti sažeti rezultati i odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Odgovori na anketno ispitivanje omogućit će prikaz leaderskih profila ispitanika i usporedbu teorijske podloge s liderstvom u suvremenom poslovanju te donošenju zaključaka. Rezultati i analiza istraživanja podijeljeni su prema dijelovima ankete i vrstama pitanja, odnosno skala i vježbi korištenih u istraživanju.

Sve statističke analize u ovom djelu rada provedene su na temelju formula i pristupa prema Horvat i Mijoč (2018).

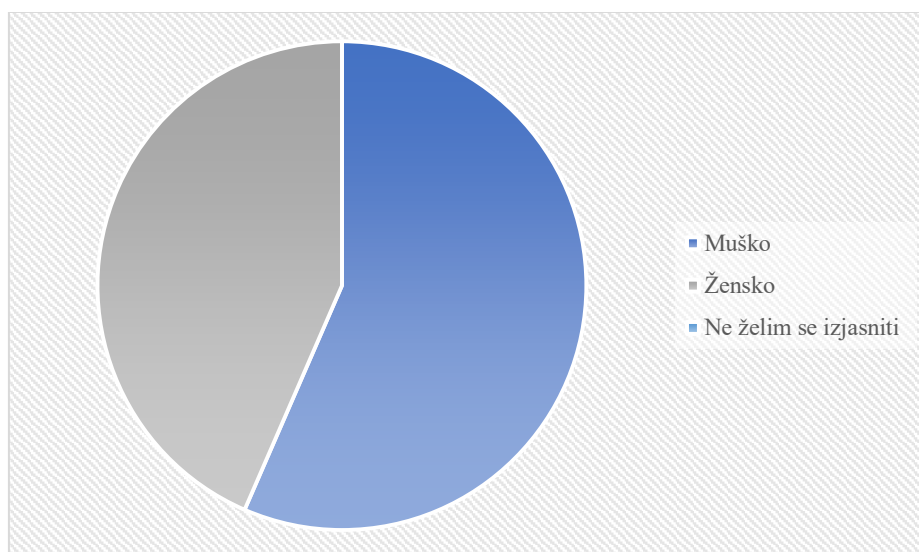
### **6.2.1. Sociodemografska obilježja ispitanika**

Sociodemografska obilježja ispitanika obuhvaćaju sljedeće podatke:

- Spol
- Dob
- Županija u kojoj ispitanici obavljaju poslovne aktivnosti
- Stupanj obrazovanja
- Vrsta zaposlenja
- Javni/privatni sektor

Na grafikonu 1 prikazana je distribucija ispitanika prema njihovom spolu.

Grafikon 1 Spol ispitanika

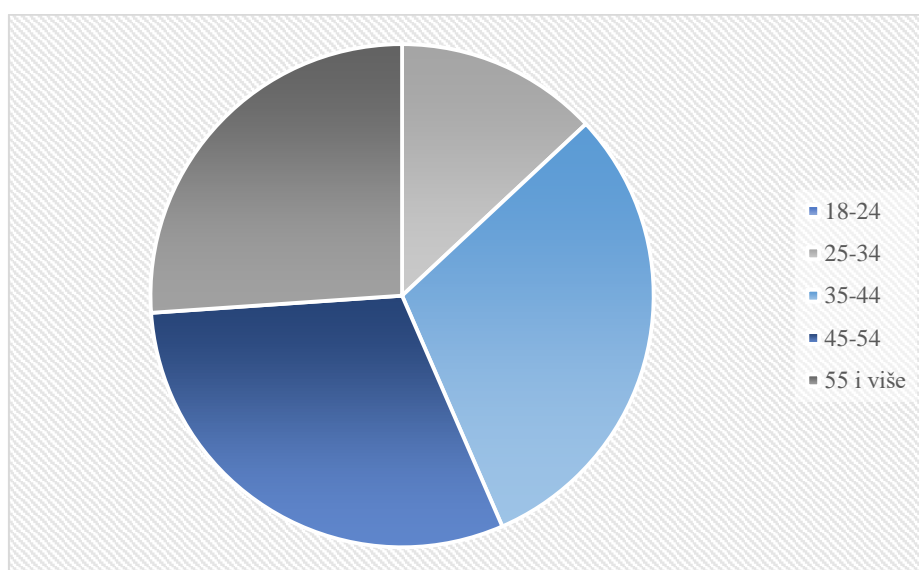


Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Prema prikazu na grafikonu 1, može se uočiti da je od 23 ispitanika njih 10 pripadnika ženskog spola, a 13 je pripadnika muškog spola. Odnosno, 56,5% ispitanika čine muškarci, a 43,5% čine žene. Od 23 ispitanika nije bilo suzdržanih u izjašnjavanju spola.

Na grafikonu 2 prikazana je dobna struktura ispitanika.

Grafikon 2 Dob ispitanika

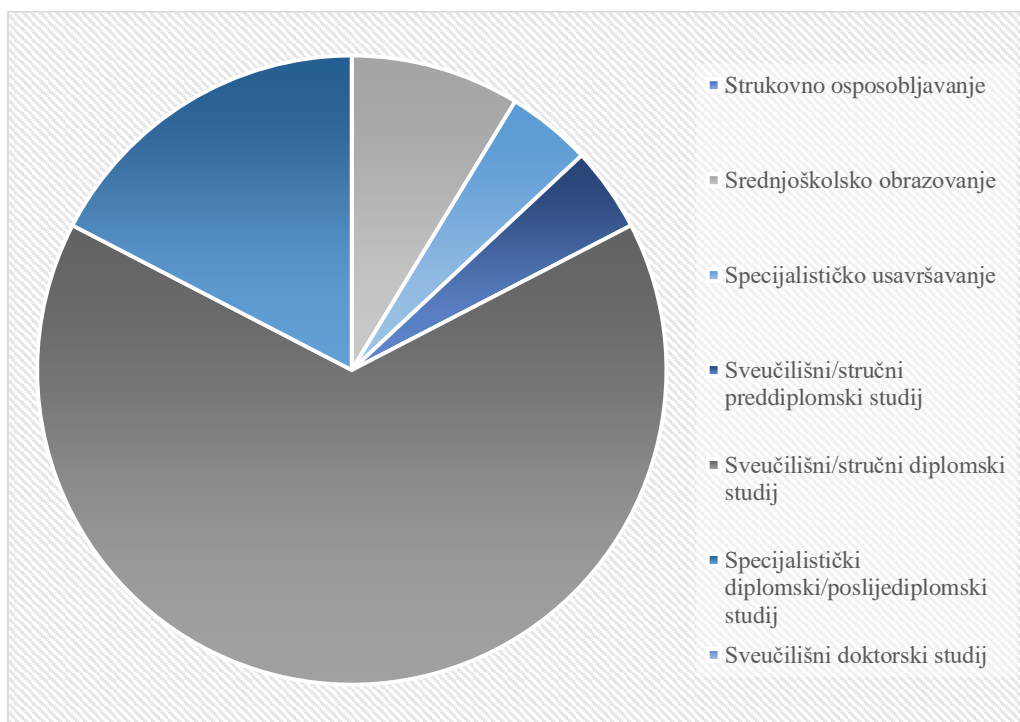


Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Iz grafikona 2 može se uočiti dobna struktura 23 ispitanika gdje 3 ispitanika pripada intervalu 25-34 godine, 7 ispitanika se nalazi u intervalu 35-44 godine. Također 7 ispitanika ima između 45 i 54 godine, dok njih 6 ima 55 i više godine. Prema ovom grafičkom prikazu, niti jedan od ispitanika koji pripada ljestvici 18-24 godine, a njih čak 60% pripada mjernoj ljestvici 35-54 godine.

Prilikom prikazivanja leaderskog profila menadžera, odnosno voditelja pojedinih odjela i poslovnih organizacija, važno je prikazati stupanj njihovog formalnog obrazovanja. Prema teorijskim postavkama obrađenih u prvom djelu rada, uspješni lideri su osobe koje imaju izuzetno visoku razinu znanja u odnosu na ostatak tima. Iako niti jedan obrađeni autor nije nigdje specificirao u kakvom su omjeru formalno i neformalno obrazovanje lidera, polazi se od pretpostavke da bi oni trebali biti visokoobrazovani u čemu leže temelji moći stručnosti, odnosno ekspertize. Prema tome, obrazovna struktura ispitanika prikazana je grafikonom 3.

Grafikon 3 Stupanj obrazovanja ispitanika



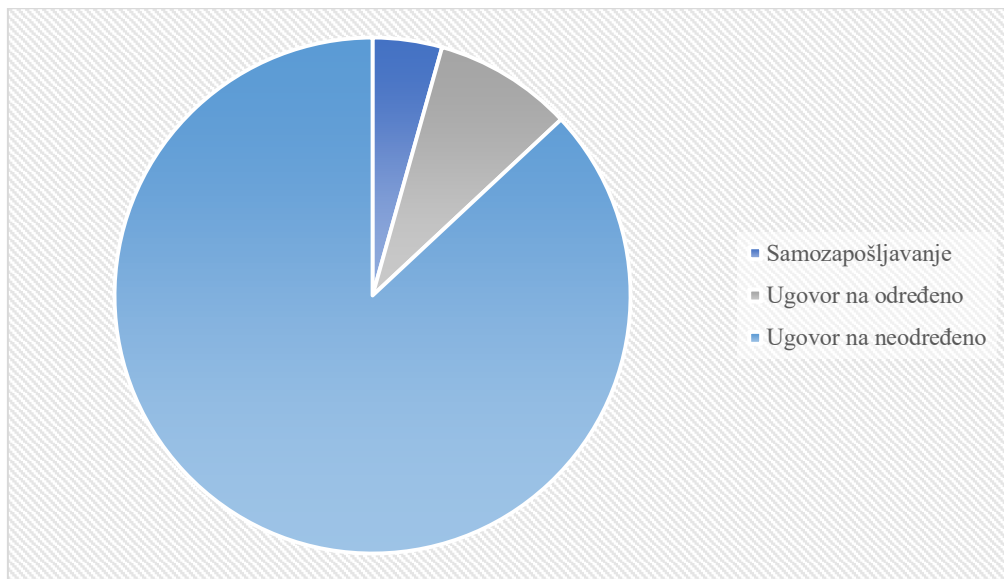
Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Prema grafikonu 3, čak 15 ispitanika ima završenu visoku stručnu spremu, odnosno ima zvanje magistra što je 65% od ukupnog broja ispitanika. Ono što je zanimljivo u ovom prikazu jesu dva ispitanika koja imaju završeno samo srednjoškolsko obrazovanje, a nalaze se na

rukovodećoj poziciji. To bi značilo da teorija o izvoru moći ekspertize ne mora nužno biti točna. Drugim riječima, moć ekspertize se ne mora nužno temeljiti na formalnom obrazovanju.

Nadalje, vrsta zaposlenja prema trajanju ugovora o radu jednako je važan podatak kao i vrsta poslovnog sektora u kojem ispitanici obavljaju svoje djelatnosti. Koliko dugo neki menadžer, odnosno vođa radi u određenom poslovnom subjektu također može utjecati na njegove izvore moći i granice autoriteta. Struktura ispitanika prema vrsti zaposlenja prikazana je u grafikonu 4.

Grafikon 4 Vrsta zaposlenja ispitanika



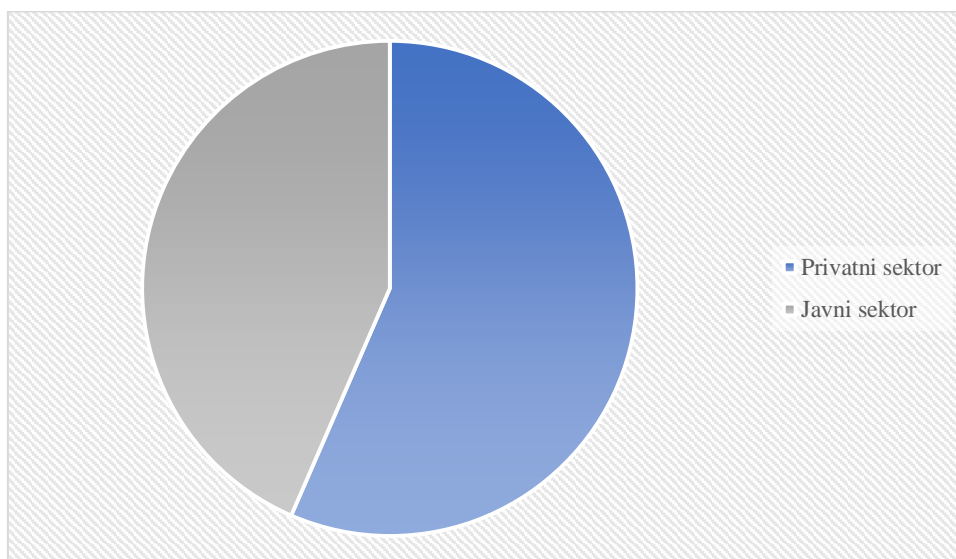
Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Iz prethodnog prikaza može se uočiti da je 87% ispitanika u radnome odnosu na neodređeno razdoblje dok su dva ispitanika (9%) u radnome odnosu ugovorom na određeno razdoblje. Od 23 ispitanika, za jednoga se može reći da je „sam svoj šef“ s obzirom na to da je riječ o samozapošljavanju.

Grafikon 5 pruža informaciju o vrsti poduzeća u kojem ispitanici obavljaju svoje poslovne aktivnosti. Temeljna podjela poslovnih organizacija koja se u istraživanju uzela u obzir jest privatni i javni sektor. Liderske tehnike i sposobnosti se ne razlikuju po vrsti poslovne organizacije, ali mogu utjecati na razinu odgovornosti i rizika kojeg vođe preuzimaju na sebe prilikom odlučivanja i vođenja ljudskih potencijala.



Grafikon 5 Oblik sektora organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni



Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

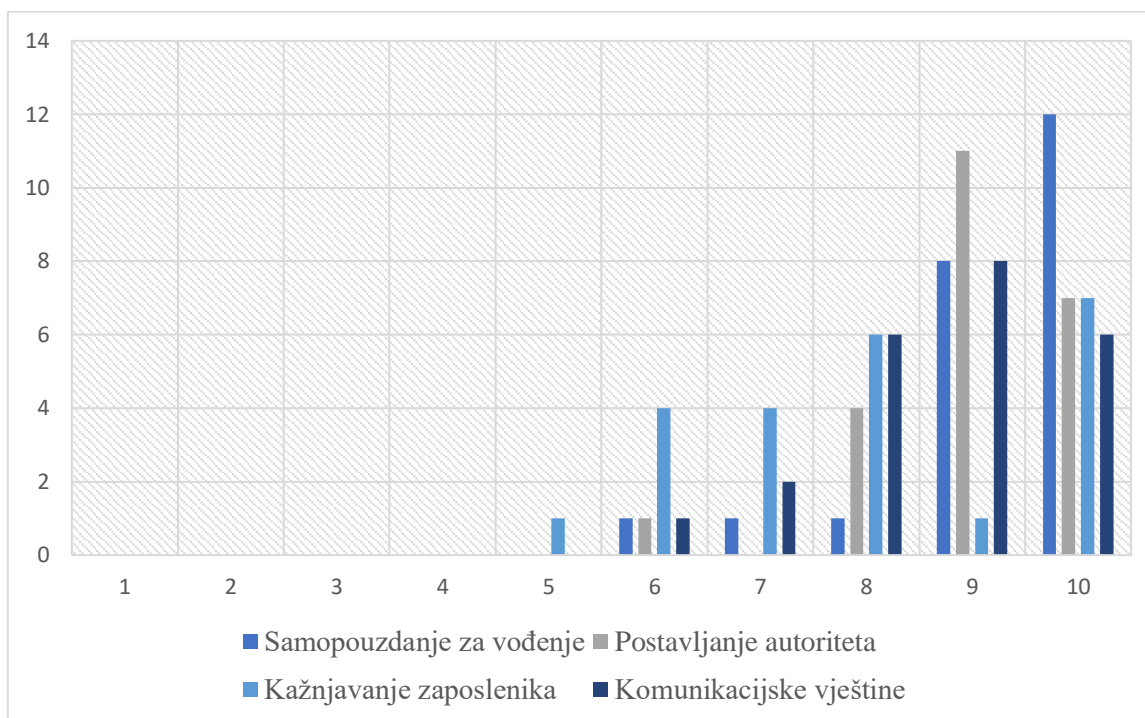
Prema odgovorima ispitanika može se utvrditi da je omjer zaposlenih u privatnom u odnosu na javni sektor gotovo podjednak. U privatnom sektoru je zaposleno 13 zaposlenika (57%), dok je u javnom sektoru zaposleno 10 ispitanika (43%).

#### 6.2.2. Skala potencijala za vođenje

Skala potencijala za vođenje već je teorijski razrađena i prikazana u poglavlju *Osobine lidera*, a njen izvorni oblik prikazan je tablicom 8. U provedbi ovog istraživanja, skala je korištena u obliku Google obrasca kako bi se utvrdilo imaju li ispitanici, koji se već nalaze na liderskim pozicijama, potencijala za vođenje. Skala obuhvaća 10 izjava s intenzitetom koji se numerički označava 1 - 10. Svaki ispitanik je za svaku izjavu morao označiti onaj broj koji za njega predstavlja jačinu postavljene izjave, s tim da broj 1 označava najmanji intenzitet, gotovo negaciju, a broj 10 da se osoba u potpunosti slaže s postavljenom izjavom, odnosno da se s njom može poistovjetiti.

Rezultati istraživanja skale potencijala za vođenje prikazani su kroz grafikone 6 – 8 , a svaki se odnosi na skupinu pojedinačnih izjava i obuhvaća odgovore za sva 23 ispitanika. Takvom distribucijom podataka moći će se prikazati u kojoj kategoriji ispitanici imaju veću, odnosno manju razinu potencijala za vođenje.

Grafikon 6 Skala potencijala za vođenje 1 - 4



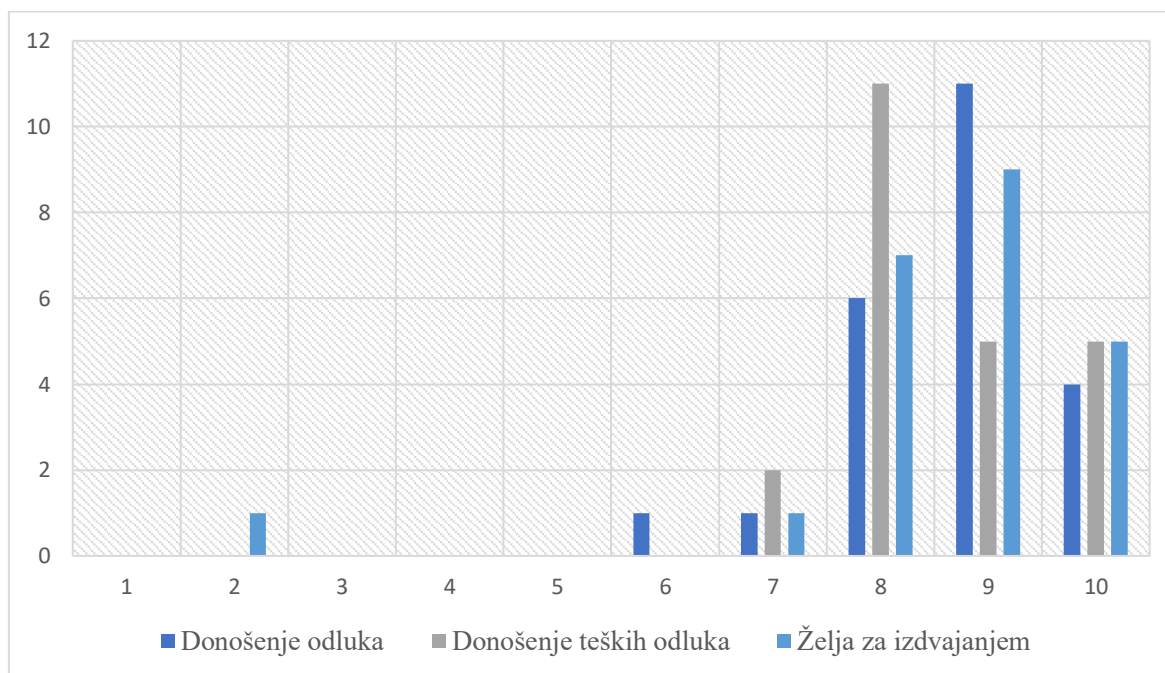
Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Grafikon 6 prikazuje prve četiri izjave skale potencijala za vođenje te distribuciju odgovora ispitanika. Primjerice, prilikom određivanja intenziteta samopouzdanja za vođenje, ispitanicima su bile ponuđene donja i gornja granica između kojih su mogli odabrati onaj intenzitet koji je za njih najtočniji:

- 1 – Nikada ne bih mogao steći dovoljno samopouzdanja za vođenje
- 10 – Mogu steći samopouzdanje da bih vodio druge

Na identičan su način postavljene granice za cijelu skalu potencijala za vođenje, a one se detaljnije mogu pregledati u tablici 8. Svi bodovi i tumačenja dobiveni ovom skalom bit će prikazani na kraju ovog poglavlja, odnosno nakon prikaza svih grafikona skale potencijala za vođenje.

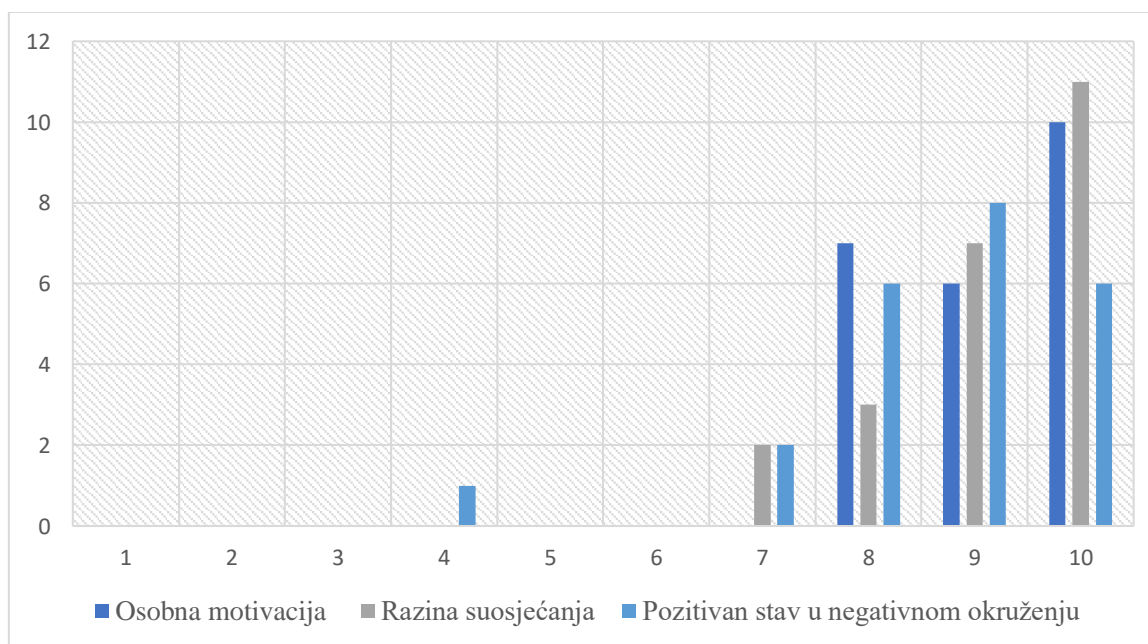
Grafikon 7 Skala potencijala za vođenje 5 - 7



Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Grafikon 7 prikazuje petu, šestu i sedmu izjavu skale potencijala za vođenje te distribuciju odgovora ispitanika. Svi bodovi i tumačenja dobiveni ovom skalom bit će prikazani na kraju ovog poglavlja.

Grafikon 8 Skala potencijala za vođenje 8 -10



Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Grafikon 8 prikazuje osmu, devetu i desetu izjavu skale potencijala za vođenje te distribuciju odgovora ispitanika. Svi bodovi i tumačenja dobiveni ovom skalom bit će prikazani na kraju ovog poglavlja.

Najveći mogući broj bodova koja se može ostvariti rješavanjem skale potencijala za vođenje je 100 bodova po osobi. Kako je u istraživanju sudjelovalo 23 ispitanika, potrebno je provesti statističke analiza kroz izračun srednjih vrijednosti da bi se dobilo okvirno rješenje promatranog uzorka te ponderirati rješenja kako bi se bodovi uklopili u bodovnu ljestvicu skale. Pregled analize podataka može se uočiti u tablici 9.

Tablica 9 Bodovanje skale potencijala za vođenje

| <b>Izjave vrednovanja</b>             | <b>Ostvareni bodovi</b> | <b>Srednja vrijednost</b> | <b>Max bodovi</b> |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|
| Samopouzdanje za vođenje              | 213                     | 9,26                      | 10                |
| Kažnjavanje zaposlenika               | 184                     | 8,00                      | 10                |
| Postavljanje autoriteta               | 207                     | 9,00                      | 10                |
| Komunikacijske vještine               | 200                     | 8,70                      | 10                |
| Donošenje odluka                      | 200                     | 8,70                      | 10                |
| Donošenje teških odluka               | 197                     | 8,57                      | 10                |
| Želja za izdvajanjem                  | 196                     | 8,52                      | 10                |
| Osobna motivacija                     | 210                     | 9,13                      | 10                |
| Razina suosjećanja                    | 211                     | 9,17                      | 10                |
| Pozitivan stav u negativnom okruženju | 198                     | 8,61                      | 10                |
| <b>Ukupno:</b>                        | <b>230</b>              | <b>87,66</b>              | <b>100</b>        |

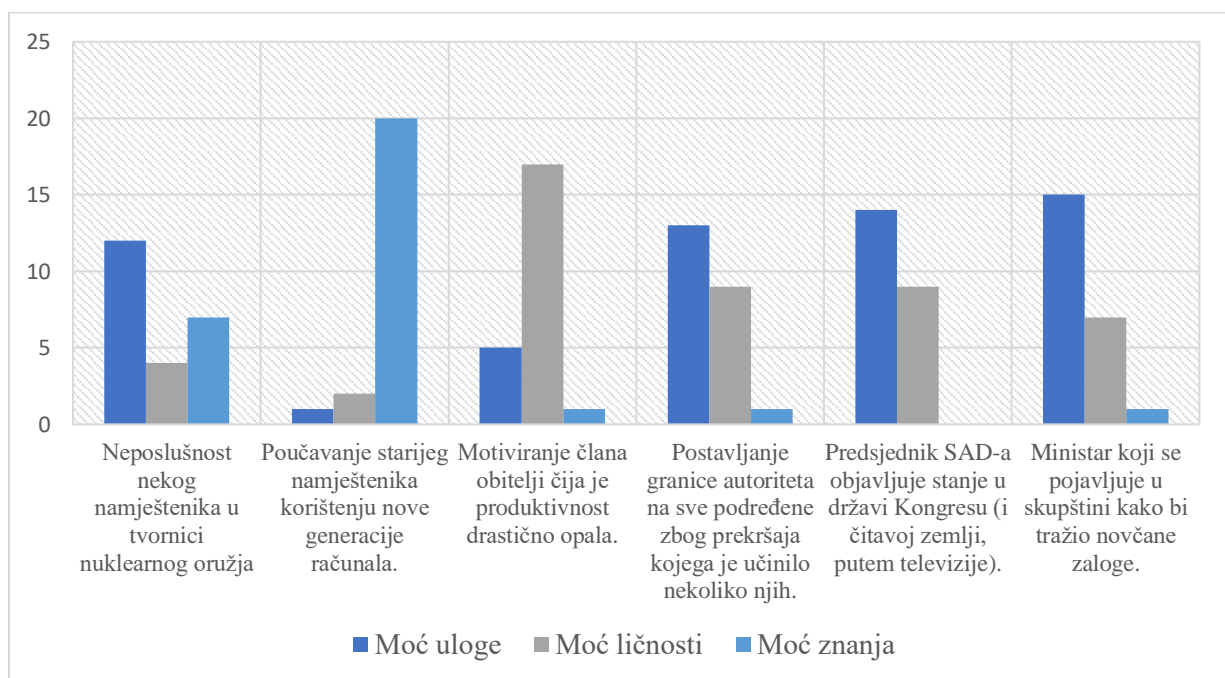
Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Bodovna ljestvica promatrane skale koncipirana je tako da je moguće ostvariti maksimalno 100 bodova (10 bodova po izjavi) po osobi. S obzirom na to da je u ovom istraživanju sudjelovalo 23 ispitanika, bilo je nužno za svaku izjavu izračunati srednju vrijednost, odnosno aritmetičku sredinu da bi se moglo doći do konačnog broja bodova. Ekstremni, kojih nije bilo mnogo, također su uzeti u izračun srednje vrijednosti. Sukladno navedenom, ukupni broj bodova iznosi 87,66/100 što predstavlja iznadprosječni rezultat. Drugim riječima, promatrani ispitanici imaju velik potencijal za vođenje te prema autorima ove skale imaju veliku mogućnost za uspjeh u tom području.

### 6.2.3. Vježba izvora moći

Sljedeći segment istraživanja bila je vježba izvora moći u kojoj su ispitanici imali ponuđeno 12 izjava te su morali odrediti koji od tri izvora moći bi najviše odgovarao situaciji s najboljim učinkom, odnosno minimalnim negativnim rezultatima. Ova vježba je važan dio istraživanja jer daje uvid u način razmišljanja ispitanika koji se nalaze u ulozi lidera na temelju kojih oni mogu razvijati tehnike moći i autoriteta. Rezultati vježbe izvora moći mogu se uočiti na grafikonima 9 i 10.

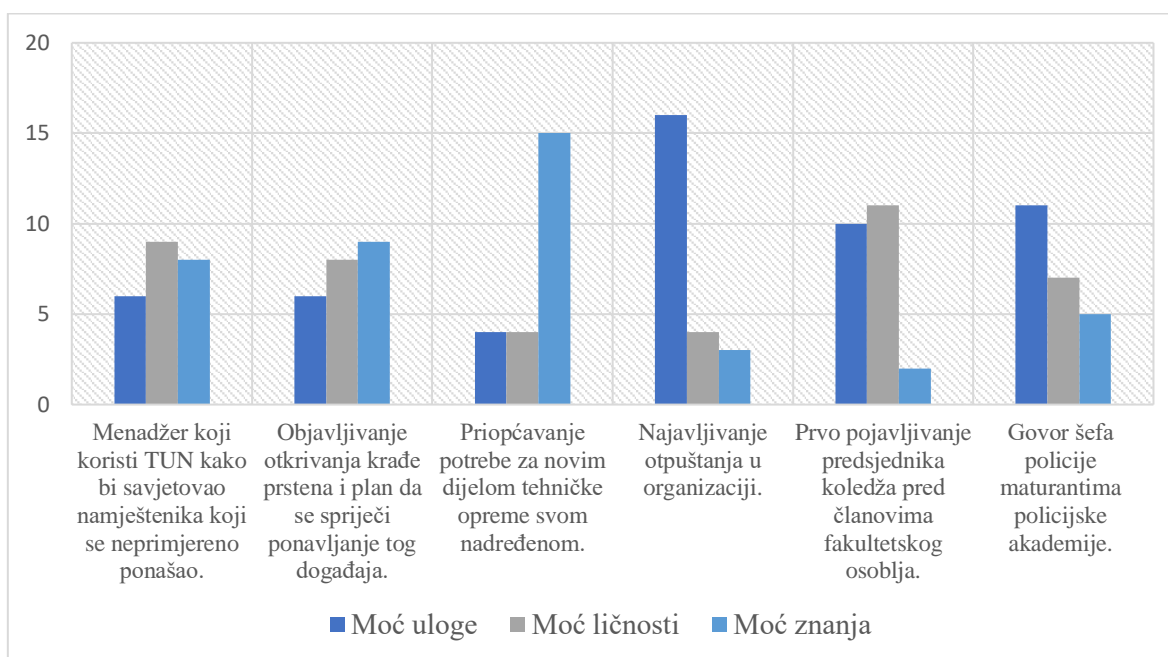
Grafikon 9 Vježba izvora moći 1/2



Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Grafikon 9 prikazuje prvu polovinu vježbe, odnosno 6 izjava na temelju kojih su ispitanici trebali odrediti koji je od tri izvora moći najviše prikladan s obzirom na situaciju, posljedice i njihovo osobno stajalište.

Grafikon 10 Vježba izvora moći 2/2



Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Grafikon 10 prikazuje ostatak odgovora vježbe izvora moći. Ova vježba nema definirano bodovanje niti postoje rang ljestvice rezultata kako bi se utvrdile sposobnosti ispitanika. Ona omogućuje uvid u način razmišljanja ispitanika koji imaju ulogu vođe te način na koji bi oni riješili pojedinu situaciju. Svaki od tri izvora moći može imati različite utjecaje na sljedbenike i poslovne rezultate. Ono što se iz grafikona 9 i 10 može uočiti jest da bi ispitanici u najvećoj mjeri upotrijebili moć uloge i moć znanja. To bi se drugim riječima moglo protumačiti da im je moć ličnosti najmanje važan izvor moći koji ne bi imao toliko utjecaja na zaposlenike, ali i na njihov autoritet. Također, ova vježba je važna u razumijevanju koje bi tehnike ispitanici koristili za postizanje svoje moći i autoriteta. Na primjer, u grafikonu 10 vidljivo je da bi 16 od 23 ispitanika koristilo moć uloge za najavljeno otpuštanje djelatnika u organizaciji. To bi značilo da oni svoju moć generiraju pozicijom zbog čega im je jača granica autoriteta.

Statistička analiza vježbe izvora moći na temelju 23 ispitanika prikazana je tablicom 10.

Tablica 10 Statistička analiza vježbe izvora moći

| <b>Izjave:</b>  | <b>Moć uloge</b> | <b>Moć ličnosti</b> | <b>Moć znanja</b> | <b>Max</b>   |
|---|------------------|---------------------|-------------------|--------------|
| <i>Neposlušnost nekog namještenika u tvornici nuklearnog oružja</i>                                     | 12               | 4                   | 7                 | <b>12</b>    |
| <i>Poučavanje starijeg namještenika korištenju nove generacije računala.</i>                            | 1                | 2                   | 20                | <b>20</b>    |
| <i>Motiviranje člana obitelji čija je produktivnost drastično opala.</i>                                | 5                | 17                  | 1                 | <b>17</b>    |
| <i>Postavljanje granice autoriteta na sve podređene zbog prekršaja kojega je učinilo nekoliko njih.</i> | 13               | 9                   | 1                 | <b>13</b>    |
| <i>Predsjednik SAD-a objavljuje stanje u državi Kongresu (i čitavoj zemlji, putem televizije).</i>      | 14               | 9                   | 0                 | <b>14</b>    |
| <i>Ministar koji se pojavljuje u skupštini kako bi tražio novčane zaloge.</i>                           | 15               | 7                   | 1                 | <b>15</b>    |
| <i>Menadžer koji koristi TUN kako bi savjetovao namještenika koji se neprimjereno ponašao.</i>          | 6                | 9                   | 8                 | <b>9</b>     |
| <i>Objavljivanje otkrivanja krađe prstena i plan da se spriječi ponavljanje tog događaja.</i>           | 6                | 8                   | 9                 | <b>9</b>     |
| <i>Priopćavanje potrebe za novim dijelom tehničke opreme svom nadređenom.</i>                           | 4                | 4                   | 15                | <b>15</b>    |
| <i>Najavljivanje otpuštanja u organizaciji.</i>   | 16               | 4                   | 3                 | <b>16</b>    |
| <i>Prvo pojavljivanje predsjednika koledža pred članovima fakultetskog osoblja.</i>                     | 10               | 11                  | 2                 | <b>11</b>    |
| <i>Govor šefa policije maturantima policijske akademije.</i>  | 11               | 7                   | 5                 | <b>11</b>    |
| <b>Prosjek</b>  | <b>9,42</b>      | <b>7,58</b>         | <b>6,00</b>       | <b>9,42</b>  |
| <b>Najviše maksimuma</b>  | <b>6</b>         | <b>3</b>            | <b>3</b>          | <b>6</b>     |
| <b>Standardna devijacija</b>  | <b>4,87</b>      | <b>4,01</b>         | <b>6,24</b>       | <b>6,24</b>  |
| <b>Koeficijent varijacije</b>   | <b>51,72</b>     | <b>52,88</b>        | <b>103,96%</b>    | <b>66,24</b> |

Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Prema tablici 10 može se uočiti da se u čak 50% izjava (6/12) 23 ispitanika odlučilo za primjenu moći uloge, 25% za moć ličnosti te ostalih 25% za moć znanja. Drugačije rečeno, 9,42 ispitanika primijenilo bi moć uloge u najvećem broju postavljenih scenarija, 7,58 ispitanika bi primijenilo moć ličnosti, dok bi 6 ispitanika primijenilo moć znanja u navedenim scenarijima. Ovakva distribucija ispitanika prema izvorima moći može se tumačiti tako da bi polovina ispitanika koristila svoju leadersku poziciju kao tehniku postizanja moći i postavljanja granica autoriteta svojim sljedbenicima. Moć uloge bi također mogla u velikoj mjeri slijediti autoritativan stil vođenja koji se uglavnom formira hijerarhijskom pozicijom lidera.

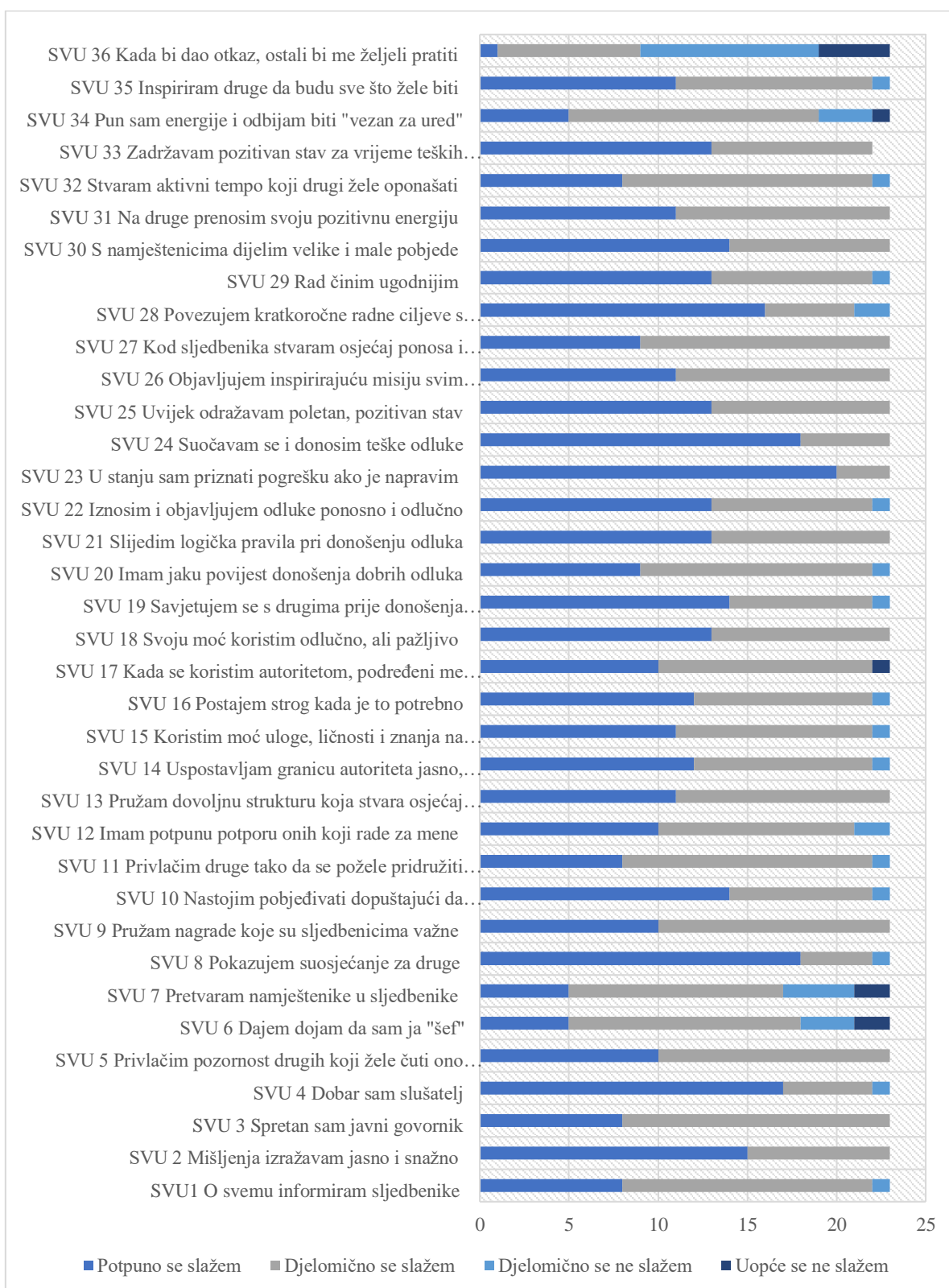
#### 6.2.4. Skala vodstvene uspješnosti

Posljednji segment istraživanja pomoću Google ankete odnosi se na skalu vodstvene uspješnosti. Iako je ona najučinkovitija kada je ispunjavaju i lideri i njihovi sljedbenici, ovim istraživanjem će se prikazati isključivo stajalište lidera, odnosno menadžera ili rukovoditelja poslovnih organizacija. Sama skala se sastoji od 36 izjava za koje su ispitanici morali odrediti stupanj slaganja, odnosno neslaganja s istima. Za svaku je bilo moguće odrediti jedan od četiri moguća odgovora u rasponu od: *U potpunosti se slažem, djelomično se slažem, djelomično se ne slažem, uopće se ne slažem*. Ova skala istraživačima i samim liderima može dati odgovor na pitanje koliko su oni uspješni u svojem vođenju sljedbenika i koliki utjecaj imaju nad njima. Omogućuje prikaz liderskog profila ispitanika na temelju kojeg se može doći do zaključaka o tehnikama za postizanje moći i autoriteta lidera. Kako je u teorijskom djelu rada objašnjeno, tehnike kojima lideri postižu svoju moć i autoritet ovise o njihovom stilu vođenja, izvorima moći i karakteristikama koje mogu biti osobne i profesionalne. Takve kombinacije čine liderski profil menadžera koji će se prikazati na kraju istraživanja temeljem 23 ispitanika.

Na grafikonu 11 prikazani su odgovori ispitanika skale vodstvene uspješnosti na temelju kojih će se donijeti zaključci istraživanja i odgovori na postavljena istraživačka pitanja.



Grafikon 11 Skala vodstvene uspješnosti



Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Grafikonom 11 prikazana je distribucija odgovora ispitanika skale vodstvene uspješnosti. Prema grafičkom prikazu lako se može uočiti da se većina ispitanika ili u potpunosti slaže s predstavljenim izjavama ili se djelomično slažu. Detaljnija statistika i analiza odgovora skale vodstvene uspješnosti prikazani su u tablici 11.

Tablica 11 Statistička analiza skale vodstvene uspješnosti

| Šifra izjave:                 | Potpuno se slažem | Djelomično se slažem | Djelomično se ne slažem | Uopće se ne slažem | Max           |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|---------------|
| SVU 1                         | 8                 | 14                   | 1                       | 0                  | 14            |
| SVU 2                         | 15                | 8                    | 0                       | 0                  | 15            |
| SVU 3                         | 8                 | 15                   | 0                       | 0                  | 15            |
| SVU 4                         | 17                | 5                    | 1                       | 0                  | 17            |
| SVU 5                         | 10                | 13                   | 0                       | 0                  | 13            |
| SVU 6                         | 5                 | 13                   | 3                       | 2                  | 13            |
| SVU 7                         | 5                 | 12                   | 4                       | 2                  | 12            |
| SVU 8                         | 18                | 4                    | 1                       | 0                  | 18            |
| SVU 9                         | 10                | 13                   | 0                       | 0                  | 13            |
| SVU 10                        | 14                | 8                    | 1                       | 0                  | 14            |
| SVU 11                        | 8                 | 14                   | 1                       | 0                  | 14            |
| SVU 12                        | 10                | 11                   | 2                       | 0                  | 11            |
| SVU 13                        | 11                | 12                   | 0                       | 0                  | 12            |
| SVU 14                        | 12                | 10                   | 1                       | 0                  | 12            |
| SVU 15                        | 11                | 11                   | 1                       | 0                  | 11            |
| SVU 16                        | 12                | 10                   | 1                       | 0                  | 12            |
| SVU 17                        | 10                | 12                   | 0                       | 1                  | 12            |
| SVU 18                        | 13                | 10                   | 0                       | 0                  | 13            |
| SVU 19                        | 14                | 8                    | 1                       | 0                  | 14            |
| SVU 20                        | 9                 | 13                   | 1                       | 0                  | 13            |
| SVU 21                        | 13                | 10                   | 0                       | 0                  | 13            |
| SVU 22                        | 13                | 9                    | 1                       | 0                  | 13            |
| SVU 23                        | 20                | 3                    | 0                       | 0                  | 20            |
| SVU 24                        | 18                | 5                    | 0                       | 0                  | 18            |
| SVU 25                        | 13                | 10                   | 0                       | 0                  | 13            |
| SVU 26                        | 11                | 12                   | 0                       | 0                  | 12            |
| SVU 27                        | 9                 | 14                   | 0                       | 0                  | 14            |
| SVU 28                        | 16                | 5                    | 2                       | 0                  | 16            |
| SVU 29                        | 13                | 9                    | 1                       | 0                  | 13            |
| SVU 30                        | 14                | 9                    | 0                       | 0                  | 14            |
| SVU 31                        | 11                | 12                   | 0                       | 0                  | 12            |
| SVU 32                        | 8                 | 14                   | 1                       | 0                  | 14            |
| SVU 33                        | 13                | 9                    | 0                       | 0                  | 13            |
| SVU 34                        | 5                 | 14                   | 3                       | 1                  | 14            |
| SVU 35                        | 11                | 11                   | 1                       | 0                  | 11            |
| SVU 36                        | 1                 | 8                    | 10                      | 4                  | 10            |
| <b>Prosjek</b>                | <b>11,36</b>      | <b>10,28</b>         | <b>1,06</b>             | <b>0,28</b>        | <b>11,36</b>  |
| <b>Najviše maksimuma</b>      | <b>19</b>         | <b>16</b>            | <b>1</b>                | <b>0</b>           | <b>19</b>     |
| <b>Standardna devijacija</b>  | <b>4,00</b>       | <b>3,12</b>          | <b>1,82</b>             | <b>0,81</b>        | <b>4,00</b>   |
| <b>Koeficijent varijacije</b> | <b>35,22</b>      | <b>30,38</b>         | <b>172,39</b>           | <b>293,24</b>      | <b>293,24</b> |

Izvor: Izrada autora na temelju rezultata provedenog istraživanja

Prema tablici 11, prosječno se 11,36 ispitanika složilo s predstavjenim izjavama u skali vodstvene uspješnosti, dok se njih 10,28 djelomično složilo s istima. Sukladno tome, može se uočiti da se najviše ispitanika odlučilo za prve dvije opcije u kojima se u potpunosti ili uglavnom slažu s navedenim izjavama. Suprotno tome, ispitanici su relativno rijetko odabirali odgovore u kojima se uglavnom ili uopće ne slažu s izjavama, a to se može zaključiti prema njihovom koeficijentu varijacije. Odgovori u kojem se ispitanici djelomično ne slažu s izjavama imaju drugi najveći koeficijent varijacije od 172,39, dok je najveći 293,24 za one izjave s kojima se uopće ne slažu. Drugim riječima, treća i četvrta opcija odgovara u skali vodstvene uspješnosti vrijednosti su koje najviše odstupaju od prosjeka

Ovakvim rezultatima se može donijeti rješenje u kojem većina ispitanika posjeduje visoku razinu vodstvene uspješnosti. Ponuđene izjave u promatranoj skali koncipirane su tako da se veći stupanj slaganja s njima mjeri kao veća razina vodstvene uspješnosti. A s obzirom na to da su ispitanici preko 97% izjava označili da se s njima u potpunosti ili uglavnom slažu, njihove liderske sposobnosti i uspjeh su izrazito visoki. Iz navedenog proizlazi i sposobnost primjene tehnika moći i autoriteta jer se s većim liderskim uspjehom proširuje spektar izbora. Njihovi sljedbenici ih u najvećoj mjeri prate, a zauzvrat bivaju motivirani i nagrađivani.

## 7. Rasprava

Prethodno poglavlje *Istraživanje primjene liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta u suvremenom poslovanju* opisuje svrhu i način provedenog istraživanja te njegove rezultate koje je potrebno primijeniti za utvrđivanje liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta ispitanika koji se nalaze na rukovodećim pozicijama u poslovnim organizacijama. Svi odgovori i provedene analize istraživanja odnose se na perspektivu lidera zbog čega valja uzeti u obzir i određen stupanj subjektivnosti. Ovo će poglavlje obuhvatiti teorijsku podlogu i empirijski segment rada koji se temelji na istraživanju na temelju čega će se donijeti odgovori na postavljena istraživačka pitanja.

U rezultatima istraživanja može se uočiti da su ukupni bodovi u skali vodstvene uspješnosti i skali potencijala za vođenje izrazito visoki, odnosno disperzija odgovora je najgušća kod najvećih vrijednosti. Iz toga se može zaključiti da je većina od 23 ispitanika izrazito sposobna biti liderom svoje organizacije, odnosno radnog tima te da efikasno primjenjuju svoje potencijale. U vježbi izvora moći ispitanici su za najveći broj situacija odgovorili da bi primijenili moć uloge koja se, prema teorijskoj podlozi, temelji na njihovoj hijerarhijskoj poziciji i tituli menadžera. Kada se pogleda dobna struktura ispitanika, moglo bi se pretpostaviti da je riječ o ljudima koji su gradili svoj ugled i karijeru dugi niz godina zbog čega smatraju da se moć uloge treba primjenjivati u 50% poslovnih situacija. Ovim se istraživanjem ispunio cilj rada i samog istraživanja, a koji se odnosio na prikazivanje i analizu liderskog profila ispitanih menadžera suvremenog poslovanja.

Nakon razrađene teorijske podloge liderstva i analiziranih rezultata istraživanja, mogu se donijeti odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Prema navedenim rezultatima, može se reći da menadžeri koriste svoju moć i postavljaju granice autoriteta na način koji najviše odgovara njihovom timu i poslovnoj organizaciji. Iako se prema teoriji granice autoriteta trebaju postaviti tako da stvore i potaknu produktivno radno okruženje, rezultatima liderskih potencijala i vodstvene uspješnosti može se reći da svaki lider koji ima izrazito visok potencijal postavlja granice autoriteta na način koji je najefikasniji za njega, njegov poslovni tim i organizaciju u cjelini. Nadalje, vježbom izvora moći prikazano je da većina ispitanika u 50% poslovnih situacija primjenjuje moć uloge što ne znači nužno da je ona odgovarajući izvor za sve promatrane situacije. Ako se moć uloge koristi u situacijama gdje to nije nužno, ona bi

mogla izazvati kontraefekte kod sljedbenika što bi posljedično moglo dovesti do ugrožavanja granica autoriteta i radne discipline tima. Važno je dobro upoznati članove tima i na temelju toga procijeniti koji bi izvor moći bio najefikasniji za njihovo upravljanje, a da se ne ugrozi uspješnost radnih zadataka. Naposljetku, svi dobiveni rezultati istraživanja pokazali su da većina, ako ne i svi ispitanici imaju potencijal biti uspješni lideri. Razumiju izvore moći i kako oni mogu utjecati na sljedbenike, postavljaju granice autoriteta na način koji stimulirajuće djeluje da članove ima, koriste materijalne i nematerijalne oblike motivacije i nagrađivanja te posjeduju čvrsti karakter i odlučnost prilikom donošenja odluka.

Prema provedenoj analizi na temu *Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta*, može se utvrditi da su teorijske postavke liderstva važna komponenta u njegovom provođenju u suvremenom poslovanju. Moć i autoritet se generiraju iz različitih personalnih i profesionalnih izvora, a njihov uspjeh ovisi o talentu kojeg pojedinci posjeduju te načinu njihove primjene i razvoja.

## 8. Zaključak

Liderstvo je vještina upravljanja i utjecanja na ljude kako bi se usmjerili u željenom pravcu. Umijeće liderstva se stoljećima prakticira i razvija, a u svakoj inačici se nalazi pojedinac koji obnaša funkciju lidera, odnosno vođe. Lideri u poslovnoj organizaciji uglavnom predstavljaju osobe na višim hijerarhijskim pozicijama, menadžeri poslovnih funkcija i radnih timova. Kako bi bili uspješni na svojoj poziciji, oni moraju dobro poznavati svakog pojedinca u radnom timu da bi njime mogli upravljati. U takvim situacijama iznimno je važna razina moći i autoriteta koju su lideri postavili, a o kojoj u najvećoj mjeri ovisi uspjeh tima i ostvarenje organizacijskih ciljeva. Bez obzira na stil upravljanja, lider je taj koji se mora isticati u timu kako bi mogao održavati red i disciplinu u svrhu efikasnog i ugodnog rada. Moć i autoritet su komponente koje u društvu često imaju negativnu konotaciju i nailaze na otpor onih kojima su namijenjeni, no bez istih ne bi bilo moguće sljedbenike dovesti u red zbog čega organizacija ne bi napredovala. Svaki uspješni lider mora raditi na razvijanju svojih liderskih i socijalnih vještina da ni na pravilan način postavi razine moći i autoriteta. Važno je održati ravnotežu između ostvarenja organizacijskih ciljeva i efikasnog radnog okruženja. Postoji mnogo načina postizanja moći i autoriteta lidera, a najčešće se odnose na tehnike motivacije sljedbenika, efikasnu primjenu izvora moći, posjedovanje i razvoj poželjnih liderskih osobine, urođeni talent za vođenje, sposobnost rješavanja problema i slično.

Cilj ovog diplomskog rada bio je prikazati liderski profil menadžera, odnosno vođe u stvarnom poslovnom svijetu te demantirati koji pristupi funkcioniraju samo u teoriji, a koji su najučinkovitiji za uspješno poslovanje i zadovoljnu radnu snagu. Osim toga, svrha izrade rada bila je prikazivanje teorije liderstva koje čine temelj svakog uspješnog vođe i menadžera i glavni izvor njihove moći i autoriteta iz kojega proizlaze tehnike motivacije i sustava napredovanja zaposlenika. Sukladno provedenom istraživanju, u raspravi su izneseni odgovori na postavljena istraživačka pitanja.

Prema provedenoj analizi na temu *Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta*, može se zaključiti da su teorijske postavke liderstva važna komponenta u njegovom provođenju u suvremenom poslovanju. Moć i autoritet se generiraju iz različitih personalnih i profesionalnih izvora, a njihov uspjeh ovisi o talentu kojeg pojedinci posjeduju te načinu njihove primjene i razvoja.

## Popis literature

1. Armstrong, M. (2001). Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom, knjiga prva. Zagreb: M.E.P. Consult
2. Bebek, B. (2005). Integrativno vodstvo – leadership. Zagreb: Sinergija nakladništvo
3. Buble, M. (2000). Management. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet, Split.
4. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P.
5. Business Management Ideas (2023). Authority: Meaning, Characteristics and Types [online]. Dostupno na: <https://www.businessmanagementideas.com/manager/authority-meaning-characteristics-and-types/3488> [Pristupljeno: 7.5.2023].
6. Chapman, E. N., O'Neil, S. L. (2003). Vodstvo - Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati. Treće izdanje. Zagreb: Mate, ZŠEM
7. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama [online]. Dostupni na: <https://hrcak.srce.hr/file/165259> [Pristupljeno: 19-4-2023].
8. Harašić, Ž. (2015). Autoritet i sud [online]. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/206059> [Pristupljeno: 4.5.2023].
9. Horvat, J., Mijoč, J. (2018). Osnove statistike, treće izdanje. Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o.
10. Jobsoid (2021). Types of Employee Rewards: 10 Ways You Can Reward Your Employees [online]. Dostupno na: <https://www.jobsoid.com/types-of-employee-rewards/> [Pristupljeno: 8.5.2023].
11. Key Differences (2017). Difference Between Power and Authority [online]. Dostupno na: <https://keydifferences.com/difference-between-power-and-authority.html> [Pristupljeno: 10.5.2023].
12. King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory [online]. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090919900205> [Pristupljeno: 18.4.2023].
13. Kurtić, A., Kulović, D. (2011). Poslovno vođenje. Sarajevo: Jordanstudio, design, prepress, press.
14. Lider Media (2014). Koje su ključne liderske vještine, bez obzira na pozicije? [online]. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/znanja/koje-su-kljucne-liderske-vjestine-bez-obzira-na-pozicije-59652> [Pristupljeno: 10.5.2023].

15. NI Business Info (2023). Business organisational structure: Matrix organisational structure [online]. Dostupno na: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/matrix-organisational-structure> [Pristupljeno: 28.4.2023].
16. Northouse, P.G. (2010). Vodstvo – Teorija i praksa, četvrto izdanje. Zagreb: Mate
17. Penpoin (2022). Authority: How It Works, Sources, Types, Examples [online]. Dostupno na: <https://penpoin.com/authority/> [Pristupljeno: 6.5.2023].
18. PM Study Circle (2022). Leadership Styles: Definition, Meaning, & Types of Leadership Styles [online]. Dostupno na: <https://pmstudycircle.com/leadership-styles/> [Pristupljeno: 3.5.2023].
19. Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku: Ekonomski fakultet, Osijek.
20. Project Management Institute (2023). The Matrix Organization [online]. Dostupno na: <https://www.pmi.org/learning/library/matrix-organization-structure-reason-evolution-1837#> [Pristupljeno: 28.4.2023].
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment. Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Zagreb: Masmedia
22. The University of Arizona – Global Campus (2022). 4 Leadership Styles in Business: Leadership Style Quiz [online]. Dostupno na: <https://www.uagc.edu/blog/4-leadership-styles-in-business> [Pristupljeno: 3.5.2023].
23. Žugaj, M., Schatten, M. (2005). Arhitektura suvremenih organizacija. Tonimir: Varaždinske Toplice
24. West, M. (2005). Tajne uspješnog upravljanja timom. Zagreb: Školska knjiga.
25. When I Work (2023). 9 Effective Steps for Discipline in the Workplace [online]. Dostupno na: <https://wheniwork.com/blog/employee-discipline> [Pristupljeno: 8.5.2023].
26. Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2010). Developing management skills, 8th edition. Pearson College Div
27. Your Article Library (2023). Disciplinary Action Against Employees: Penalties and Punishments [online]. Dostupno na: <https://www.yourarticlelibrary.com/employee-management/disciplinary-action-against-employees-penalties-and-punishments/35410> [Pristupljeno: 8.5.2023].



## **Popis priloga**

### **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1 Evolucijsko stablo teorije liderstva .....             | 2  |
| Tablica 2 Pet izvora moći i njihovi primjeri .....               | 19 |
| Tablica 3 Teorije motivacije i njihova primjena.....             | 27 |
| Tablica 4 Vježba izvora moći.....                                | 33 |
| Tablica 5 Razlike između moći i autoriteta.....                  | 34 |
| Tablica 6 Skala vodstvene uspješnosti.....                       | 36 |
| Tablica 7 Osobine vođa .....                                     | 39 |
| Tablica 8 Skala potencijala za vođenje.....                      | 41 |
| Tablica 9 Bodovanje skale potencijala za vođenje .....           | 51 |
| Tablica 10 Statistička analiza vježbe izvora moći.....           | 54 |
| Tablica 11 Statistička analiza skale vodstvene uspješnosti ..... | 57 |

### **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1 Različita gledišta na vodstvo.....                                       | 5  |
| Slika 2 Elementi organizacijske strukture prema H. Mintzbergu .....              | 7  |
| Slika 3 Četiri oblika radijalne ili organske strukture vođenja.....              | 8  |
| Slika 4 Čista matrična struktura .....   | 10 |
| Slika 5 Formula za vodstvo.....  | 12 |
| Slika 6 Model vještina .....   | 13 |
| Slika 7 Vrste stilova vodstva.....   | 16 |
| Slika 8 Tradicionalni pregled autoriteta.....                                    | 23 |
| Slika 9 Lanac Potrebe - Želje – Satisfakcija .....                               | 25 |
| Slika 10 Devet koraka za efektivno postizanje discipline na radnome mjestu ..... | 30 |
| Slika 11 Sposobnosti vodstva .....   | 38 |

### **Popis Grafikona**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1 Spol ispitanika .....               | 45 |
| Grafikon 2 Dob ispitanika.....                 | 45 |
| Grafikon 3 Stupanj obrazovanja ispitanika..... | 46 |
| Grafikon 4 Vrsta zaposlenja ispitanika .....   | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 5 Oblik sektora organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni..... | 48 |
| Grafikon 6 Skala potencijala za vođenje 1 - 4 .....                        | 49 |
| Grafikon 7 Skala potencijala za vođenje 5 - 7 .....                        | 50 |
| Grafikon 8 Skala potencijala za vođenje 8 -10 .....                        | 50 |
| Grafikon 9 Vježba izvora moći 1/2 .....                                    | 52 |
| Grafikon 10 Vježba izvora moći 2/2 .....                                   | 53 |
| Grafikon 11 Skala vodstvene uspješnosti .....                              | 56 |