

# KORIŠTENJE MOĆI I UTJECAJA U ORGANIZACIJI

---

Ivanović, Mario

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:558838>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-16**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Mario Ivanović

## **KORIŠTENJE MOĆI I UTJECAJA U ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Logistički menadžment

Mario Ivanović

## **KORIŠTENJE MOĆI I UTJECAJA U ORGANIZACIJI**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljačke vještine**

JMBAG: 0010220678

e-mail: m.ivanovic@efos.hr

Mentorica: izv.prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Logistic Management

Mario Ivanović

**POWER AND INFLUENCE IN THE ORGANIZATION**

Graduate paper

Osijek, 2022.

**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 \_\_\_\_\_ (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 poštovanje 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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: MARIO IVANOVIĆ  
JMBAG: 0010220678  
OIB: 61859941026  
e-mail za kontakt: ivanovichmario97@gmail.com  
Naziv studija: LOGISTIČKI MENADŽMENT  
Naslov rada: KORISTENJE MOĆI I UTJECAJA U ORGANIZACIJI  
Mentor/mentorica rada: IV. PROF. DR. SC. JULIJA PERIĆ

U Osijeku, 2022. godine

Potpis

Mario Ivanović

# IZJAVA O LEKTURI

Ja, Monika Ivanović (mag. educ. phil. et philol. croat.), izjavljujem da je rad naslova "Korištenje moći i utjecaja u organizaciji" autora Marija Ivanovića lektoriran prema pravilima hrvatskogajezika.

24. kolovoza 2022., Osijek



---

potpis

---

# Korištenje moći i utjecaja u organizaciji

## SAŽETAK

Moć i utjecaj karakterizirane su sposobnošću pojedinca da uvjeri druge osobe da djeluju u skladu s njegovim željama i potrebama. Hoće li nečija ideja u organizaciji biti prihvaćena ili ne značajno manje ovisi o samoj ideji, a više o osobnoj i položajnoj moći koju ta osoba posjeduje. Pri tome se na osobnu i položajnu moć ne treba gledati kao na nešto negativno, jer je upravo efikasno korištenje moći i utjecaja u organizaciji jedan od najvažnijih elemenata upravljanja.

Pravovremena i pravilna primjena moći i utjecaja jamči svakoj organizaciji dugoročno održivo i zdravo poslovanje jer stvara motiviran, pozitivan i osnažen kolektiv, ugodnu radnu klimu i veliku želju za napretkom. Sve je to od velike važnosti za vođenja neke organizacije, a sposobnost dobrog korištenja moći i utjecaja razlikuje iznimnog vođu od „šefa“.

Cilj rada je definirati, ali i objasniti razliku između pojmova *moć* i *utjecaj*. Iako se gotovo i jedan i drugi pojam najčešće gledaju sa stajališta vođenja, rad će posebnu pozornost usmjeriti na izvore i tipove moći, i kod vođa i kod sljedbenika, jer i sljedbenici mogu imati moć i utjecati na promjenu stavova i mišljenja svojih vođa (nadređenih), a time i na učinkovito djelovanje cijele organizacije.

**Ključne riječi:** moć, utjecaj, vođenje, organizacija

# **Power and influence in the organization**

## **ABSTRACT**

Power and influence are characterized by an individual's ability to persuade other people to act in accordance with his wishes and needs. Whether or not someone's idea will be accepted in the organization depends significantly less on the idea itself, and more on the personal and positional power that person possesses. At the same time, personal and positional power should not be seen as something negative, because the efficient use of power and influence in the organization is one of the most important elements of management.

Timely and correct application of power and influence guarantees any organization long-term sustainable and healthy business because it creates a motivated, positive and empowered team, a pleasant working climate and a great desire for progress. All this is of great importance for leading an organization, and the ability to use power and influence well distinguishes an exceptional leader from a "boss".

The aim of the paper is to define and explain the difference between the concepts of power and influence. Although almost both concepts are most often viewed from the point of view of leadership, the paper will focus special attention on the sources and types of power in both leaders and followers, because followers can also have power and influence the change of attitudes and opinions of their superiors, and thus effectively operation of the entire organization.

**Keywords:** Power, influence, management, organization



# Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Moć .....</b>	<b>2</b>
3.1. Definicija i pojam moći .....	3
3.2. Izvori moći.....	4
3.2.1. Izvori osobne moći .....	4
3.2.2. Izvori položajne moći .....	7
3.3. Tipovi moći.....	9
3.4. Odnos autoriteta i moći.....	12
<b>4. Utjecaj .....</b>	<b>13</b>
<b>5. Vodstvo.....</b>	<b>16</b>
5.1. Uloga vođe u osnaživanju zaposlenika .....	18
<b>6. Istraživački dio – Korištenje moći i utjecaja u javnoj instituciji .....</b>	<b>20</b>
6.1. Rezultati i analiza istraživanja .....	20
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS SLIKA: .....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS GRAFIKONA:.....</b>	<b>37</b>
<b>POPIS TABLICA :.....</b>	<b>38</b>

## 1. Uvod

Moć – snažna riječ koja ima težinu i značenje. Moć se može različito protumačiti, ovisno o stajalištu promatranja. Desetljećima unazad veliki stručnjaci pokušavaju definirati moć i dati odgovore na pitanja kao što su: je li moć osobina pojedinca ili pak kolektivno svojstvo?, je li negativna ili pozitivna?, je li bilo koji oblik prisile neizostavan partner moći?, koji su izvori moći? i kako se moć dijeli? Ovaj će rad kompilirati odgovore na neka od tih pitanja, objasniti što je zapravo moć, kako se ona može koristiti te koje su prednosti, a koji nedostaci u korištenju moći.

Usko vezan pojam uz moć je pojam *utjecaj*. Korelacija tih dvaju pojmova je specifična, jer primarni preduvjet bilo kakvog oblika utjecaja je posjedovanje moći. U skladu s tim, svaki utjecajan čovjek ima moć, no svaki moćni čovjek ne mora imati utjecaj. Ovaj će se rad baviti i definiranjem utjecaja te će pokušati dati odgovore na pitanja kao što su: što je utjecaj?, kako se stječe utjecaj?, koje su mu strategije i podjele?, koje su prednosti i nedostaci utjecaja? te kako neutralizirati utjecaj koji negativno utječe na dugoročnu učinkovitost pojedinca i organizacije?

Moć i utjecaj od velike su važnosti u bilo kojem obliku organizacije te su važne za njezino funkcioniranje. Njihova pravovremena i pravilna primjena jamči svakoj organizaciji dugoročno održivo i profitabilno poslovanje. Odmjerena i dozirana upotreba moći i utjecaja u organizaciji stvara motiviran, pozitivan i osnažen kolektiv, ugodnu radnu klimu i veliku želju za napretkom. Sve je to iznimno važno za vođenja organizacije, a sposobnost dobrog korištenja moći i utjecaja razlikuje iznimnog vođu od „šefa“.

Rad se sastoji od pet poglavlja. Uz uvod i metodologiju, teorijski dio rada obuhvaćen u trećem, četvrtom i petom poglavlju, obuhvatit će tri temeljna pojma: *moć*, *utjecaj* i *vodstvo*. U empirijskom dijelu rada na primjeru Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek prikazat će se moć i utjecaj u organizaciji. Pomoću upitnika rad će pokušati prikazati kako moć utječe na zaposlenike, koliko je bitan i značajan utjecaj nadređenog te u kojoj mjeri su upoznati s tipovima moći i strategijama utjecaja. Na temelju dobivenih odgovora od strane ispitanika, analizirat će se dobiveni podatci te će se izvući konačni zaključak ovoga rada.

## **2. Metodologija rada**

Predmet istraživanja ovoga rada je definicija, usporedba i raščlamba pojmova *moć* i *utjecaj*. Rad će pokušati predočiti svakom čitatelju važnost moći, autoriteta i utjecaja u organizaciji, ali i dati odgovor kako se ova tri pojma odražavaju na vođenje pojedine organizacije. Glavna zadaća ovoga rada jest definirati pojmove *moć* i *utjecaj*, dokazati njihovu korelaciju te prikazati na koji način oni utječu na vođenje pojedine organizacije. U skladu s postavljenim ciljem, rad će pokušati kritički razmotriti važnost moći, utjecaja i autoriteta jednog vođe (nadređenoga) u organizaciji.

U radu su korištene metode analize, komparacije, sinteze, deskripcije i kompilacije različitih definicija i pojmova usko vezanih uz temu ovog rada. Podatci u radu bit će prikupljeni iz sekundarnih izvora podataka putem znanstvene i stručne literature i primarnog izvora podataka putem upitnika provedenog nad zaposlenicima Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek. Rad će se oslanjati na raspoloživu znanstvenu i stručnu literaturu te na članke vjerodostojnih internetskih stranica. Pomoću tih izvora i navedenih metoda, rad će biti podijeljen na manje cjeline kako bi se deduktivnim pristupom ovoj temi izveo valjani i potpuni zaključak.

## **3. Moć**

Moć je riječ koja uglavnom ima negativnu konotaciju. Većina na nju gleda kao na nešto prljavo, opasno, nedostižno, lukavo, korumpirano, nešto što izaziva strah, podređenost i poniznost. Moć

ne mora nužno imati takve agresivne karakteristike. Sličnog razmišljanja je i Armstrong (2001:106) koji smatra da je moć apsolutno opravdana ukoliko se koristi za rješavanje organizacijskih ciljeva, no samo ako se ona koristi na odgovoran način uz odgovorne ljude. Moć može i mora voditi prema dobrome. Čovjek koji posjeduje bilo koji oblik moći i pravilno ju koristi, zasigurno može pozitivno pridonijeti svojoj okolini, bio on predstavnik stanara u zgradi od 8 stanova ili izvršni direktor u tvrtki koja zapošljava 8 000 ljudi. Pravilna upotreba moći pojedinca ili kolektiva pridonosi rješavanju zadataka i ostvarivanju ciljeva, kako na mikro tako i na makro razinama.

### **3.1. Definicija i pojam moći**

Moć je ništa drugo nego sposobnost ili mogućnost utjecaja. Ništa drugačije nisu definirali moć ni Certo i Certo (2008:491), koji su istaknuli da je moć mjera u kojoj pojedinac može utjecati na druge ljude kako bi izvršili određenu naredbu. Ljudi koji imaju moć mogu djelovati na stavove, vjerovanja i postupke drugih. Moć izaziva promjenu i upravo je ona glavno oruđe na koje se oslanjaju moćni i utjecajni ljudi. „Najčešće citirano istraživanje o moći je rad Frencha i Ravena (1959) o izvorima društvene moći. Po njihovom pristupu moć nastaje iz okvira odnosa dviju osoba koji uključuje i osobu koja utječe i osobu na koju se utječe.“ (Northouse, 2010:7)

Moć ima određeni niz uzročno-posljedičnih karakteristika koje ga čine onim što moć zapravo jest. Sve te osobine moći u međusobnoj su korelaciji, a izostanak bilo koje od karakteristika oslabilo bi puni potencijal moći. Moć ovisi o odnosu, proizlazi iz različitosti, utemeljena je na uvjerenjima i nikada nije jednosmjerna. (Whetten i Cameron, 2011:284)

Moć proizlazi iz različitosti, a ta različitost može proizaći iz statusa, pristupa resursima, stečenih vještina, godina iskustva i sl. Bez obzira koje resurse osoba posjeduje, uspjeh pregovora zapravo ovisi o vrijednostima osobe koju se uvjerava. Zbog toga moć nikad nije jednosmjerna. Učinkovitost pregovora ovisi o sposobnosti jedne strane da uvjeri drugu stranu, no i želji druge strane da ju se uvjeri u nešto.

Prema McIlennadu (1960) svaka osoba ima snažnu potrebu za moći. Potreba za moći predstavlja želju za mijenjanjem odluka drugih u skladu sa svojim potrebama ili željama. Autor navodi dvije vrste moći – institucionalna i osobna. Vođe s institucionalnom moći teže ostvarenju organizacijskih ciljeva, dok vođe s osobnom moći žele ostvariti svoj osobni napredak. Ako se mora birati, poželjnije je da vođa ima institucionalnu moć, jer takav vođa osnažuje čitav tim

ljudi u namjeri da ostvari bilo koji organizacijski cilj. Bespogovorno, najuspješniji vođe posjeduju i institucionalnu i osobnu moć. S jedne strane, teže osobnom napretku, donose zahtjevne odluke, rade naporno, no paralelno daju važnost svakom zaposleniku i grade radnu klimu u kojoj će se organizacijski ciljevi rješavati s užitkom.

Sama moć bitno ovisi i o odnosu. To potkrepljuje i Northouse (2010:7) koji govori da: „Moć nije entitet koji vođe iskorištavaju nad drugima za postizanje vlastitih ciljeva, nego se moć pojavljuje u odnosu te je i vođe i sljedbenici trebaju koristiti za promicanje zajedničkih ciljeva.“

### **3.2. Izvori moći**

Certo i Certo (2008:491–492) navode dva glavna tipa moći: osobna moć i položajna moć. Osobna moć temelji se na razini ljudskog kapitala, dok se položajna moć povezuje s razinom socijalnog kapitala. Prema Whetten i Cameron (2011:312) ljudski kapital predstavlja sposobnost i kompetenciju pojedinca, dok socijalni kapital označava društvenu povezanost pojedinca unutar i izvan organizacijskog konteksta. Osnažen je vođa onaj koji ima visoku razinu i socijalnog i ljudskog kapitala. Shodno tome vođa visokog socijalnog kapitala posjeduje položajnu moć, a posljedično tomu u boljoj je poziciji da kapitalizira svoj ljudski kapital te da uspostavi i osobnu moć. Vođa koji ima položajnu moć u velikoj je prednosti da razvije i svoju osobnu moć. Takav se vođa kreće u pravom krugu ljudi, povezan je sa svima i posjeduje nebrojna poznanstva.

Dobar vođa nikada se ne oslanja isključivo na jedan izvor moći, jer su za kvalitetno vodstvo organizacije bitna oba izvora. Kako bi se postigli željeni rezultati i kako bi se izazvala što bolja povratna reakcija zaposlenika te organizacije, vođa ponekad smanji jedan izvor moći kako bi istaknuo onaj drugi. (Chapman i O'Neil, 2003:79)

Whetten i Cameron (2011:312) navode četiri izvora osobne moći: ekspertiza, osobna privlačnost, napor i legitimitet, te četiri izvora položajne moći: centralna pozicija, fleksibilnost, vidljivost i relevantnost. Navedeni izvori bit će objašnjeni u nastavku rada.

#### **3.2.1. Izvori osobne moći**

Osobe s visokom razinom osobne moći, ovisno o izvoru osobne moći, karakteriziraju pouzdanost i sposobnost prilikom izvršenja svojih obveza i odgovornosti, odnosno predanost prema izvršenju svojih obveza i odgovornosti. (Slika 1.)

**Slika 1.** Osobna moć i osobna vjerodostojnost

Odnos između izvora osobne moći i osobne pouzdanosti		
Izvori osobne moći	Osobne karakteristike	Zahtjevi za osobnom pouzdanošću
<b>Ekspertiza</b>	Pouzdanost	<b>Sposobnost:</b> Mogu li dovoljno dobro izvršiti svoje obaveze?
<b>Napor</b>		
<b>Privlačnost</b>	Karizma	<b>Motivacija:</b> Žele li dovoljno dobro izvršiti svoje obaveze ?
<b>Legitimnost</b>	Prihvatljivost	

Izvor: Vlastita izrada autora prema Whetten i Cameron (2011)

### **Ekspertiza**

Ekspertiza predstavlja rad koji proizlazi iz znanja i obrazovanja, samoučenja te iskustva. Moć temeljena ekspertizom zahtjeva puno rada, iskustva te cjeloživotno obrazovanje kroz formalno, neformalno i informalno učenje. Osobe koje žele razviti svoju stručnost u određenim područjima moraju biti u korak s vremenom i kontinuirano pratiti sve novine iz tog područja. S obzirom da ovaj izvor moći proizlazi iz osobne stručnosti, vidljivo je da ono nije rezervirano samo za vođe. Uz veliku volju potrebno je uložiti puno vremena i truda, naročito u današnjem vremenu tehnološke sofisticiranosti, brzih i nepredvidivih promjena i nesigurnosti. Prema autorima, u okruženju u kojemu se odluke trebaju donositi objektivnim sagledavanjem svih dostupnih informacija, stručne osobe (bez obzira na poziciju) mogu ravnopravno sudjelovati u procesu donošenja strateških odluka u organizaciji.

### **Osobna privlačnost**

Osobna privlačnost temelji se na karizmi, ponašanju i fizičkim karakteristikama. Osobe koje posjeduju moć zasnovanu na osobnoj privlačnosti sposobne su karizmom, fizičkim karakteristikama i prihvatljivim ponašanjem inspirirati svoje sljedbenike (zaposlenike) i potaknuti kod njih odanost i visok stupanj entuzijazma. Ponašanje treba biti prikladno za okolinu i nadahnjujuće te treba ispunjavati socijalne norme. Stav, držanje, hod, način govora, glas, prikladna odjeća, higijena itd. samo su neke od karakteristika koje utječu na povećanje ove vrste osobne moći. Prema autorima, pogrešno je karizmu tretirati kao urođenu osobinu. Iako su neke fizičke karakteristike genetski predodređene, na većini njih se može dodatno raditi

i usavršavati ih. Vođe koji svoju moć crpe iz osobne privlačnosti posjeduju odlike otvorene, iskrene i lojalne osobe. Potiču prisnost kroz emocionalnu otvorenost, osiguravaju bezuvjetnu i pozitivnu pažnju, aktivni su i jačaju svoj društveni položaj kroz simpatiju ili empatiju. (Slika 2.)

**Slika 2.** Osobna privlačnost – karakteristike osoba

<b>Karakteristike simpatičnih osoba</b>
<b>Volimo ljude kada imamo razloga vjerovati da će oni :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podržati otvoren, pošten i lojalan odnos</li> <li>• poticati prisnije odnose, tako što će sami biti emocionalno dostupni</li> <li>• pružiti bezuvjetno, pozitivno poštovanje i prihvaćanje</li> <li>• biti spremni na odricanja u svrhu poboljšanja odnosa</li> <li>• osigurati socijalno potkrepljenje u obliku simpatije ili empatije</li> <li>• biti uključeni u društvene razmjene, neophodne za održavanje odnosa</li> </ul>

Izvor: Vlastita izrada autora prema Whetten i Cameron (2011)

## **Napor**

Napor je usko vezan uz ranije navedenu ekspertizu. Napor je znak predanosti te ulaganja truda i vremena u većoj mjeri nego li je to očekivano. Bez dvojbe je jedna od najvrjednijih karakteristika koju zaposlenik može posjedovati. Na takvog se zaposlenika uvijek može računati, lako zadobije povjerenje vođe i ostalih zaposlenika, motiviran je, produktivan i uspješan, daje sve od sebe kako bi doprinio ispunjenju cilja organizacije. Iz tih karakteristika takav zaposlenik crpi svoj oblik moći.

## **Legitimnost**

Legitimnost predstavlja ponašanje koje je u skladu s prevladavajućim sustavom vrijednosti. Takvo je ponašanje fokusirano na „kako“ i „zašto“ u obavljanju posla na pravi način. Osobe koje razumiju organizacijske ciljeve i vrijednosti te djeluju u skladu s njima imaju veću vjerojatnost da će ih druge osobe u organizaciji prihvatiti, a to je temelj za razvoj osobne moći. Svaka organizacija stvara organizacijsku kulturu, a novi članovi organizacije, prema autorima, uče što je prihvatljivo ponašanje kroz primjere, priče, simbole, izjave o viziji i slično. Autori predlažu par pitanja koja si treba postaviti novi zaposlenik koji teži razviti ovu vrstu osobne

moći: što je sveti gral organizacije?, koji je najbrži način da se upadne u nevolju?, što je izvor organizacijskog ponosa?, tko su organizacijski heroji?, koje se tradicije posebno trebaju poštovati? Zaposlenici čije su osobne vrijednosti u skladu s vrijednostima organizacije imaju bolju mogućnost razviti legitimitet, jer će svoje obveze i odgovornosti ispunjavati na prihvatljiv način, odnosno na način koji je u skladu sa sustavom vrijednosti i poslovnim normama u organizaciji.

### **3.2.2. Izvori položajne moći**

Moć, osim što može biti predvođena osobnim karakteristikama, može proizaći i iz položaja i tipa zadatka kojega osoba obavlja. Položajna moć daje pravo utjecanja na druge i usmjeravanja drugih, kao i određene ovlasti i odgovornosti za donošenje odluka u organizaciji. Položajna moć je važna i može proizaći iz centralne pozicije, stupnja fleksibilnosti, vidljivosti i relevantnosti zadataka, no samo zajedno s razvijenom osobnom moći vođe mogu inspirirati druge ljude i potaknuti uključenost svih zaposlenika u ostvarenje organizacijskih ciljeva.

#### **Centralna pozicija**

Centralna pozicija predstavlja dobar pristup informacijama u organizaciji. Što to zapravo znači? Nitko nema sve potrebne informacije i resurse pomoću kojih bi se riješili svi problemi i ostvarili svi ciljevi organizacije. Kako bi vođa ili bilo koji drugi zaposlenik ispunio sve ono što se od njih traži, važno je dobro se umrežiti. Umrežavanje i sposobnost razvoja formalnih, a posebice neformalnih odnosa ključno je za uspjeh organizacije. Formalni i neformalni odnosi mogu se graditi na vertikalnoj i na horizontalnoj razini u organizaciji. Umreženost na vertikalnoj razini pretpostavlja odnos među zaposlenicima na različitim razinama organizacijske piramide, dok umreženost na horizontalnoj razini predstavlja odnose među zaposlenicima na istim razinama organizacijske piramide. Iako je formalna komunikacija važna jer se njome definiraju vizija, misija, ciljevi i vrijednosti organizacije te očekivanja, obveze i prava zaposlenika, neformalna komunikacija znatno više utječe na moral zaposlenika i stvaranje ugodne radne klime.

#### **Fleksibilnost**



Ranije je spomenuto da su norme ponašanja kao i njihovo poštivanje od velike važnosti kada je u pitanju uspjeh organizacije. Fleksibilnost u toj igri predstavlja količinu prava na odstupanje od tih norma. Drugim riječima, fleksibilnost je, prema autorima, sloboda da zaposlenici sami prosude situaciju i donesu određenu odluku. Ovdje treba imati na umu da je fleksibilnost kao izvor položajne moći određena tipom radnih zadataka (ima li zadatak formalne procese i korake ili omogućuje određenu razinu kreativnosti), životnim ciklusom pozicije (razina fleksibilnosti se razlikuje između onoga tko se tek zaposlio u organizaciji od onoga tko ima višegodišnje radno iskustvo na istoj poziciji), procesom donošenja odluka (sudjelovanje u raspravi ovisi o tome koliko je osoba upoznata s cijelom situacijom i je li od samih početaka uključena u proces donošenja odluke) i sustavom nagrađivanja (nagrađuje li se u organizaciji trud ili rezultati). Veća razina fleksibilnosti omogućava zaposlenicima donošenje odluka bez dodatnog odobravanja vođe.

### **Vidljivost**

Nakon odrađenog mukotrpnog posla ili nekog složenog zadatka na radnom mjestu, većina se zaposlenika barem jednom zapitala koliko je bitnih ljudi u organizaciji primijetilo njihov trud ili koliko je utjecajnih ljudi u organizaciji vidjelo rezultate njihovog rada. U procesu akumuliranja i stvaranja moći bitna je interakcija s utjecajnim ljudima u organizaciji. Ti utjecajni ljudi ne predstavljaju samo vođe, nego i neformalne vođe koji su u organizaciji osigurali svoju centralnu poziciju i imaju pristup onima koji, na kraju krajeva, donose odluke. Kako i autori ističu, jedna od značajnijih mjera vidljivosti upravo je broj utjecajnih ljudi s kojima se komunicira u organizaciji. Povećati komunikaciju s utjecajnim ljudima u organizaciji može se, ponajviše, kroz različite događaje koji se organiziraju unutar i van organizacije (konferencije, sajmovi, neformalna timska druženja, različite proslave itd.). Povećanjem socijalnog kapitala unutar organizacije jača se položaj osobe i mogućnost da njezin rad i rezultati budu vidljiviji onima kojima to treba biti vidljivo.

### **Relevantnost**

Osim što je važno da napor i rezultati rada budu vidljivi, zaposlenici će biti osnaženi i ako razumiju povezanost svojih zadataka s organizacijskim ciljevima. U svakom trenutku zaposlenici moraju znati odgovor na pitanje u kojoj mjeri su zadatci za koje su zaduženi bitni za organizaciju i kako i u kojoj mjeri ti zadatci doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva. Samo tako, dok izvršavaju svoje svakodnevne zadatke, mogu steći bolji uvid u cijelu situaciju.

Što su ti zadatci važniji i vrijedniji za organizaciju, to će zaposlenici biti osnaženiji, motiviraniji i produktivniji.

### **3.3. Tipovi moći**

Uspješnost primjene moći ovisi i o osobi nad kojom se ta moć primjenjuje, odnosno o njezinim karakteristikama, kao i o specifičnosti situacije u kojoj se ta osoba nalazi. Drugim riječima, ta osoba mora imati veliki motiv kako bi se podvrgnula utjecaju svog vođe. Bilo da je riječ o kažnjavanju od kojeg osoba mora imati određeni strah ili nagrađivanju do čije joj je nagrade stalo, osoba jednostavno mora imati motiv poslušati i slijediti svog vođu. Uz navedene izvore i vrste moći postoje i druge kvalifikacije moći.

#### **Moć kažnjavanja**

Moć kažnjavanja ili prisilna moć je moć temeljena na strahu, odnosno ukoliko se neki zahtjev ne ispuni osoba može biti kažnjena. S ovim tipom moći vođa može do neke mjere kontrolirati ponašanje zaposlenika, no vrlo rijetko ili gotovo nikada ne može promijeniti njegove stavove ili uvjerenja. Moć prisile u sebi nosi ogromnu snagu, ali s njom treba znati upravljati, tj. znati kada ju primijeniti i u kojoj mjeri.

Rupčić (2018:270) smatra kako je prisilna moć zapravo moć u kojoj čovjek ima kontrolu nad nekim oblikom kazne. Takva se moć povećava s povećanjem broja sankcija nad kojim osoba ima kontrolu. Dugoročno gledano, korištenje takve moći može donijeti niz negativnih posljedica koje bitno narušavaju funkcioniranje organizacije. Narušavanje međuljudskih odnosa, ogorčenost, nepovjerenje i gađenje samo su neke od posljedica koje nosi moć kažnjavanja. Upravo zbog toga zaposlenici se nerijetko odupiru njezinoj upotrebi. Vođe moraju znati u kojoj mjeri, kada, na kome i zbog čega trebaju koristiti moć kažnjavanja kako bi to korištenje moći imalo smisla.

#### **Nagradna moć**

Gdje postoji kazna, postoji i nagrada. Upravo to nas dovodi do sljedećeg oblika moći, a to je moć nagrađivanja. Moć nagrađivanja temeljna je na sposobnosti vođe da racionalno i pravovremeno dodjeljuje nagrade. Kod ovog tipa moći važno je korektno i sustavno nagrađivanje zaposlenika. Zaposlenici koji prepoznaju tu karakteristiku kod svoga vođe,

sudjelovat će i pridonositi svemu onome što vođa od njih zahtjeva, jer smatraju da će za to biti korektno nagrađeni.

Raven i French (1959:253) su nagradnu moć definirali kao „moć čija je osnovna sposobnost nagrađivanje.“ Svrha nagradne moći je to da vođa ima kontrolu nad nagradama koje zaposlenici vrednuju. Moć vođe povećava se s povećanjem vrijednosti nagrade, tako da vođa koji ima visoku razinu kontrole nad nagradama u pravilu ima visok stupanj moći. Rupčić (2018:270) naglašava da se moć vođe može smanjiti ukoliko zaposlenici vrednuju materijalne nagrade, a u nekom trenutku te nagrade izgube na važnosti ili ih vođa više nije u mogućnosti dodjeljivati. Kako bi se takve situacije izbjegle, vođa mora dodjeljivati nagrade samo onda kada je to potrebno i zaslužno.

### **Legitimna moć**

Legitimna moć nije isto što i legitimitet kao izvor osobne moći. Legitimna moć je moć temeljena na poziciji ili tituli vođe. Zaposlenici smatraju da je vođa s razlogom na poziciji na kakvoj je, da ima određeni stupanj važnosti u organizaciji te da mu određena titula daje za pravo da vodi i upravlja. Legitimna moć je jedna od najvažnijih za dobro vođenje organizacije. Vođa koji ju posjeduje ima ovlasti, čak i obavezu, utjecati na zaposlenike unutar organizacije, što zaposlenici nerijetko i prihvaćaju.

Legitimna moć ima i drugu stranu medalje na koju vođe moraju obratiti pažnju. „Iako zaposlenici općenito poštuju ovaj izvor moći, on nije dovoljan za razvijanje entuzijazma zaposlenika prema ostvarivanju ciljeva. S obzirom na činjenicu da ljudi iskreno ne poštuju osobe samo zato jer imaju određenu legitimnu moć, ovaj je izvor moći potrebno kombinirati s drugim izvorima.“ (Rupčić, 2018:270)

### **Moć temeljena na znanju**

Moć temeljena na znanju je moć temeljena na vještinama i stručnosti vođe. Kako bi takva moć bila upotrebljiva, zaposlenici uistinu moraju poštovati znanje i vještine koje vođa posjeduje. Moraju vjerovati da je upravo takvo znanje, stručnost i kompetentnost vođe od velike važnosti za njih.

Rupčić (2018:271) ovu moć naziva još i stručnom moći te navodi: „Ako osoba razvija svoja znanja, vještine i talent, ova moć se s vremenom povećava te rezultira reputacijom o stručnosti ili sposobnosti. Stručna moć je izvor moći koji ljudi najviše cijene, u takve osobe imaju

povjerenja, spremni su ih slijediti te pritom osjećaju ponos. Iako se u suvremenom poslovanju ne može očekivati da osoba raspolaže svim potrebnim znanjima, poznavanje različitih područja te sposobnost njihova povezivanja umijeće je koje izaziva poštovanje.“

### **Referentna moć**

Referentna moć je temeljena isključivo na pozitivnim osobinama vođe kao što su karizma, šarm i kreativnost. Sva paleta neopipljivih vrijednosti koju posjeduje vođa s referentnom moći osigurava mu poštovanje i lojalnost od strane zaposlenika, jer u pravilu takvi ljudi izazivaju simpatiju zbog čega ih zaposlenici i slijede.

Rupčić (2018:271) govori da jednostavno: „Izvor referentne moći može biti činjenica da se radi o energičnoj osobi punoj optimizma i entuzijazma, otvorenoj za suradnju, spremnoj na pomoć, koja koristi zanimljiv oblik humora i slično.“

### **Informacijska moć**

Informacijska moć odražava se u sposobnosti vođe da prima, obrađuje, sortira i odabire sve one informacije koju su bitne, kako za organizaciju tako i za zaposlenike. Vođa koji ima takvu moć postavlja jasne ciljeve, svakome u komunikacijskom kanalu daje jasne upute i zadatke, ono što priča uvjerljivo je i argumentirano.

Rupčić (2018:271) govori da uskraćivanje ili djelomično pružanje informacija na duži rok rezultira nezadovoljstvom i gubljenjem identifikacije s ciljevima organizacije. Dok se pravovremenim ustupanjem informacija može izgraditi visok stupanj interne kohezije i povjerenja.

### **Moć umrežavanja**

Vođe koji posjeduju ovaj oblik moći sposobni su graditi partnerstva, odnose i kontakte. S tako široko izgrađenom mrežom ljudi, prije ili kasnije, omogućit će napredak i boljitak čitave organizacije.

Rupčić (2018:271) ističe kako je vođa s ovom moći: „Osoba koja zauzima vodeću poziciju te istovremeno raspolaže znanjem, informacijama, ali i karakternim osobinama otvorenosti i kooperativnosti, uspostavlja mrežu veza i odnosa unutar i izvan poduzeća.“

### 3.4. Odnos autoriteta i moći

Moć i autoritet imaju mnoštvo dodirnih točaka, ali i dijelove gdje se razilaze. Moć je karakteristika koju može imati svaki pojedinac i/ili skupina ljudi bez nekog službenog položaja ili potpore institucije. Moć se može crpiti iz više izvora, ona je osobna, a što vođa bolje iskoristi danu moć lakše će ostvariti organizacijske ciljeve. (Gotal, 2013:406)

Prema Ivanuši (2020:15) autoritet se može koristiti u različitim kontekstima. U većini slučajeva autoritet u organizaciji predstavlja legitimnu moć, odnosno moć koja je temeljena nekim zakonom, institucijom ili samom organizacijom. Takav autoritet je formalni autoritet u kojem se podrazumijeva legitimno pravo za vršenje moći. Autoritet se može temeljiti i na ekspertizi ili informiranosti vođe. Za takvog vođu kažemo da je on autoritet u svojoj branši. Shodno tomu autoritet je definiran kao pravo davanja zadataka, nadzor rada drugih i donošenje određenih odluka. Tu možemo pronaći poveznicu autoriteta s pozicijama vođa u organizaciji. Autoritet jača s hijerarhijski višom pozicijom u organizaciji, a to se većinom odnosi na osobe koje posjeduju moć, utjecajne su i imaju pravo na donošenje odluka. Autoritet je formalno pravo donošenja odluka na temelju formalnih odnosa unutar organizacije. Drugim riječima, autoritet predstavlja pravo zapovijedanja drugima da (ne)djeluju onako kako im je rečeno, a sve to sa zadatkom rješavanja organizacijskih ciljeva.

Iz ovoga se da zaključiti da je najčešće mjesto gdje se spajaju moć i autoritet na vrhu hijerarhijske piramide unutar organizacije. „Moć je koncentrirana na vrhu hijerarhije gdje se donose odluke. Veća distanca moći ukazuje na viši stupanj centralizacije odlučivanja, odnosno centralizaciju moći u jednoj osobi ili maloj grupi ljudi.“ (Rupčić, 2018:126)

Moć se za razliku od autoriteta može očitati i kao utjecaj koji nije temeljen na hijerarhijskim položajima u organizaciji. Jedna od filozofija moći govori da moć proizlazi iz društvenih odnosa, objašnjavajući da se moć odnosi na bilo koji međuljudski utjecaj unutar ili izvan granica formalnog organizacijskog odnosa.(Grdešić, 1989:112)

Često se moć i autoritet koriste kao istoznačnice, isključivo radi njihova zajedničkog cilja, a to je utjecaj na ponašanje drugih. Koliko god sličnosti imali, glavna razlika je u tome što moć nema pravnu svetost, dok ju autoritet ima. Autoritet je institucionalan i legitiman, dok je moć osobna. Bilo kako bilo, nepokolebljivost moći je presudan čimbenik kada je riječ o utjecaju na ponašanje drugih u organizaciji. (Novalić, 2005:243–245)

#### **4. Utjecaj**

Kada raspravljamo o vještini stjecanja moći, nužno je spomenuti i pretvaranje moći u utjecaj. Odnosno, jako je važno razlikovati ta dva termina, ali treba imati na umu da je moć preduvjet za stjecanje utjecaja. Utjecajni ljudi imaju moć, ali nemaju svi moćni ljudi utjecaj. (Whetten i Cameron, 2011:298) Kada osoba posjeduje utjecaj to znači da ima mogućnosti učiniti da drugi ljudi pristaju raditi s vama na postizanju zajedničkog cilja. Dok s druge strane, mnogi moćni ljudi to ne mogu učiniti. Whetten i Cameron (2011) u svom djelu kao primjer navode nesposobnost američkih predsjednika da uvjere Kongers da usvoje zakone koje predsjednik smatra važnima. Stoga, vještina pretvaranja moći u utjecaj ovisi o tome koliko je osoba

sposobna utjecati na druge ljude na način da su predani ciljevima, a ne da stvaraju otpor. U konačnici, Whetten i Cameron (2011) ističu da se moć pretvara u utjecaj kada se ciljani pojedinac pristane ponašati u skladu sa željama osobe koja ima moć i utjecaj.

Kako bi vođe uspješno pretvorili moć u utjecaj, koriste se razne strategije utjecaja, a tri najpoznatije strategije su kazna, reciprocitet i razum. (Allen, Madison, Porter, Renwick i Mayer, 1979; Kipnis, 1987; Kipnis, Schmidt i Wilkinson, 1980, navedeno u Whetten i Cameron, 2011:298). Sve navedene strategije koriste različite mehanizme kako bi postigle usklađenost svih triju elemenata. (Slika 3.)

**Slika 3.** Strategije utjecaja

<b>Strategije utjecaja</b>		
<b>Strategije</b>	<b>Izravni pristup</b>	<b>Neizravni pristup</b>
<b>Kazna</b> - Prisiliti druge da učine ono što vi želite	Prisila (prijetnja)	Zastrašivanje (pritisak)
<b>Reciprocitet</b> - Postići da drugi žele učiniti ono što vi želite	Cjenkanje (razmjena)	Iznuđivanje usluge zaobilaznim putem (npr. laskanjem)
<b>Razum</b> - Pokazati drugima da je smisleno raditi ono što vi želite	Predstavljanje činjenica (ili potreba)	Pozivanje na osobne vrijednosti (ili ciljeve)

Izvor: Vlastita izrada autora prema Whetten i Cameron (2011)

Strah od kazne dolazi od strane autoriteta, odnosno vođe, te se temelji na osobnoj prijetnji. Prilikom izricanja kazne koristi se izravan pristup u kojemu vođa jasno izriče sankcije zaposlenome ukoliko ne poštuje njegove naredbe i pravila. U takvim situacijama, zbog autoritativnog pristupa, zaposlenici od straha od kazne ili oduzimanja nagrade, pristaju ispuniti zahtjev vođe.

Druga strategija je strategija reciprociteta. Reciprocitet funkcionira na principu zadovoljenja osobnog interesa obiju strana. (Whetten i Cameron, 2011:300) Primjenjivanje ove strategije ogleda se u izravnom pregovaranju u kojemu svaka strana dobije nešto, odnosno pregovori su usmjereni na postizanje dogovora na obostrano zadovoljstvo. Prilikom primjenjivanja ove strategije, važne su komunikacijske vještine, odnosno ljubaznost i spremnost na kompromis. Ova strategija se koristi na mnoge načine u organizaciji, a Choen i Braford (2003) ističu neke: sklapanje ugovora s velikim vođama, traženje prekovremenog rada u zamjenu za produženi vikend i činjenje manjih usluga nadređenome kako bismo kasnije izbjegli pojedine neželjene obaveze.

Iako su ove dvije strategije utemeljene isključivo na kontroli vođe, njihova dinamika se ipak razlikuje. Kako navode Whetten i Cameron (2011), strategiju kazne primjenjuju oni vođe koji iskorištavaju prirodnu želju svoga zaposlenoga da izbjegne neugodnost, dok strategiju reciprociteta koriste oni vođe koji žele da se njihovi radnici osjećaju cijenjenima i poštovanima. Strategija kazne zanemaruje prava drugih i pravednost, dok strategija reciprociteta poštuje obje. (Whetten i Cameron, 2011:300) Još jedna negativna strana primjenjivanja strategije kazne jest činjenica da time zanemarujemo kvalitetu međusobnih odnosa što u konačnici uvelike utječe i na kvalitetu te uspješnost organizacije. S druge strane, reciprocitet sugerira prepoznavanje vrijednosti i kvaliteta svojih zaposlenih te svojim pristupom potiče jačanje njihovih kvaliteta i njihove samostalnosti.

Posljednja strategija utjecaja jest razum, odnosno sposobnost vođe da uvjeri svoje zaposlenike u postizanje zajedničkih ciljeva. U ovoj strategiji fokus je na pomaganju drugima da uvide zašto su njihove ideje važne i smislene te zašto su potrebne organizaciji. Također, u ovom izravnom pristupu važno je da je vođa uvjerljiv te da je upoznat s činjenicama svoga zahtjeva prema zaposlenom. Whetten i Cameron (2011:300) navode sljedeći primjer: „Ako vaša smjena večeras ne radi prekovremeno, izgubit ćemo proizvod vrijedan 5000 USD. Hoćete li se uključiti i pomoći nam riješiti ovaj problem?“ Drugi vid ovoga pristupa je neizravni pristup u kojemu se vođa poziva na osobne vrijednosti ili ciljeve druge osobe. Prilikom uvjeravanja važno je da vođa ne pribjegava manipulaciji zaposlenoga. Kako navode Whetten i Cameron (2011), osoba koja uvjerava poštuje autonomiju donositelja odluke i vjeruje u njihovu sposobnost.

Unutar ovoga podnaslova istaknute su dvije vještine: stjecanje moć i pretvaranje moći u utjecaj. Ukoliko vođa želi dovesti svoj potencijal do maksimuma mora biti u mogućnosti razviti obje vještine. Vođa mora uspostaviti temelje moć kako bi valjano obavljao svoj posao, kako bi utjecao na radnike te kako bi zajedno težili ostvarenju važnih ciljeva organizacije. Ali moć bez utjecaja nije dovoljna kako navode i sami autori Whetten i Cameron (2011). Upravo iz tih razloga važno je posjedovati vještinu pretvaranja moći u utjecaj, a kako bi se to postiglo potrebno je primjenjivati određene strategije: kazna, reciprocitet i razum. Cilj strategija je otpor zaposlenih prema nadređenome svesti na minimum. Sukladno tome, uvjeravanje nastoji izgraditi povjerenje i potaknuti internaliziranu predanost, dok prisila i zastrašivanje nagrizaju povjerenje i proizvode samo površnu popustljivost. (Whetten i Cameron, 2011:308) Ovim drugim pristupom povećavamo otpor zaposlenika, a time se dovodimo u opasnost slabljenja vlastite moći i utjecaja. Ishod ove situacije utječe negativno na obje strane u odnosu zaposlenik-vođa. Ovdje valja napomenuti kako pretvaranje moći u utjecaj treba biti usmjereno i prema



zaposlenicima u organizaciji kao i prema vođama u organizaciji. U svakom slučaju, prilikom primjene ovih strategija važno je da vođa bude motiviran djelovati u smjeru dobrobiti za svoje zaposlenike, kao i za jačanje položaja svojih nadređenih vođa, a ne da ga želja navodi na osobni uspjeh i puko gloričiranje.

## **5. Vodstvo**

Pravilno vodstvo ključ je svake uspješne organizacije, a na vodstvo se može gledati u raznim kontekstima. Može biti shvaćeno kao vještina pojedinca, kao proces, kao postupak ili ponašanje. U konačnici, sve to svodimo pod jedno: „Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja.“ (Northouse, 2010:3)

Bez utjecaja i moći nema ni vodstva. Prema Northouseu (2010:3) vodstvo proizlazi iz transakcijskog događaja koji se javlja između vođe i sljedbenika. Takvo je vodstvo usmjereno na ciljeve, a ono što povezuje skupinu ljudi i vođu jest zajednički cilj, zajednički motiv za ostvarenje nekog rezultata.

Certo i Certo (2011:370) na vodstvo također gledaju kao na proces u kojemu se usmjerava ponašanje drugi prema ostvarenju nekog cilja, gdje usmjeravanje znači navođenje drugih da se

ponašaju na određeni način i slijede određene upute. Kako bi to funkcioniralo i kako bi grupa ljudi mogla slijediti nečije ideje, prijeko je potrebna vještina vođe da može utjecati na nečije stavove, uvjerenja i mišljenja, a to je ništa drugo nego moć.

Vodstvo prema Gotal (2013:405) karakteriziraju tri osnovna elementa: vođa, sljedbenici i situacija. Ovu ilustraciju vodstva (Slika 4.) nazivamo još i „jednadžbom vodstva“. Uz karakter, poziciju i iskustvo vođe, u obzir se još uzimaju i karakteristike sljedbenika (sa svim njegovim stavovima, vrijednostima i uvjerenjima) te situacija (koja govori o tipu i korporativnoj kulturi organizacije, o prirodi zadatka itd.). Sva tri elementa sa svojim obilježjima utječu i oblikuju stil vodstva.

**Slika 4.** Domena vodstva



Izvor: *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*  
(Gotal, 2013:406; prema Kets de Vries, 2009)

Northouseu (2010:91) smatra kako različita situacija zahtijeva različitu vrstu vodstva. Svaki uspješan vođa mora svoj stil prilagoditi zahtjevima trenutne situacije i okolnostima u kojima se nalazi. Kako bi vođa znao procijeniti situaciju, mora dobro poznavati svoje sljedbenike,

odnosno zaposlenike. Prema autoru, vođa mora znati za što su sposobni njegovi sljedbenici (zaposlenici) i na što su spremni te na temelju toga mijenjati stupanj usmjeravanja ili podrške kako bi se ostvario organizacijske ciljeve.

Kako bi bio učinkovit vođa mora razumjeti situaciju u kojoj se organizacija sa svojim zaposlenicima nalazi. U svakom trenutku vođa mora znati napreduju li ili nazaduju zaposlenici organizacije, kakvih su sposobnosti, vještina i znanja te kakva je priroda situacije u kojoj se nalaze. (Gotal, 2013:409)

Weihrich i Koontz (1998, navedeno u Gotal 2013) stilove vođenja uspoređuju s načinom i količinom upotrebe autoriteta. Iz odnosa stila vođenja i autoriteta proizašla su tri tipa vođe: autokratski, demokratski i delegirajući.

Autokratski vođa zapovijeda, sve je u njegovim rukama i ima neograničenu moć odlučivanja. Sve planira sam, sam donosi odluke, raspoređuje zadatke i kontrolira njihovo izvršavanje. Prema autorima u organizacijama s ovakvim vođama brzo se izvršavaju radni zadatci, no značajan je izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije.

Demokratski vođa uključuje svoje zaposlenike i podređene u proces donošenja odluka. Veći dio aktivnosti planira s timom, a kreativnost i inovativnost su veoma izraženi. Komunikacija je većinom dvostrana te se velika pozornost posvećuje izgradnji čvrstih međuljudskih odnosa. Autori navode kako su glavne karakteristike takvih vođa pozitivna, razumijevanje, ohrabrivanje i poticanje zaposlenika.

Delegirajući vođa ili vođa „odriješenih ruku“ svojim zaposlenicima daje visok stupanj slobode. Takav se vođa gotovo i ne upliće u rad svojih zaposlenika, vjeruje njihovim odlukama i ponašanju prilikom rješavanja zadataka. Vrlo rijetko koristi svoju moć, dopušta svojim zaposlenicima postavljanje vlastitih ciljeve te da bez velikih ograničenja izaberu sredstva s kojima će ih riješiti. Prema autorima ovaj je stil vođenja prepoznatljiv i pogodan za organizacije koje raspolažu visokoobrazovanim kadrom, gdje je većina zaposlenih stručnjak ili specijalist u svom području.

## **5.1. Uloga vođe u osnaživanju zaposlenika**

Prije nego otkrijemo ulogu vođe u osnaživanju zaposlenika, definirat ćemo sam pojam *osnaživanje*. „Osnaživanje znači omogućiti, osposobiti, dozvoliti – ono znači pomoći ljudima

da razviju samopouzdanje, da se oslobode osjećaja bespomoćnosti, da ih se potiče na akcije i da se stvori okolina koja će omogućiti da se osjećaju samopouzdana i istinski motivirano za rješavanje problema i ostvarivanje ciljeva organizacije.“ (Whetten i Cameron, 2011:443) Svako osnaživanje zaposlenika donosi produktivnije i sretnije pojedince, pomaže rješavanju organizacijskih ciljeva, a samim time i organizacija postaje fleksibilnija, spremnija na promjene te time doprinosi svojoj kvaliteti. U većini slučajeva nakon osnaživanja, zaposlenik se osjeća jako sposobno te je predaniji radu.

Vođa osnaživanjem zaposlenika daje zaposlenicima veće ovlasti u donošenju odluka, veću mogućnost utjecaja na vlastiti rad te su uključeni u mijenjanje procesa poslovanja. Takvim pristupom dolazi do transfera moći s vođe na zaposlenika. Takve situacije mogu dovesti vođu u kolebanje, jer postoji mogućnost gubitka dijela moći. Vođe koji vole imati visok stupanj moći strahuju od osnaživanja zaposlenika te izbjegavaju takav pristup zaposlenicima. Strahuju jer im to predstavlja gubitak apsolutne kontrole. Davanje ovlasti drugima da donose pojedine odluke te da postavljaju ciljeve, donosi rezultate i nagrade zaposlenima, a ne vođi. Međutim, realna slika je puno drugačija. Pravim i kvalitetnim osnaživanjem vođa zapravo udvostručuje i svoju efikasnost, a to u konačnici donosi puno uspješniju organizaciju. Ova dva pristupa ogledaju se kroz pojmove *tradicionalna moć* i *osnaživanje* koje valja razlikovati. Tradicionalnim pristupom vođa svojim sposobnostima utječe na zaposlenike da čine ono što on želi, orijentiran je na vlastitu dobit te korist koju ima od zaposlenika. To utječe i na radno ozračje u kojemu se stvara kompetitivnost i suparništvo. Za razliku od moći, *osnaživanje* je kompleksnije, jer vođa mora stvoriti poticajno radno ozračje za svoje zaposlenike. To znači da se zaposlenici moraju osjećati cijenjeno i uvaženo zbog svojega rada i doprinosa. Samim time doći će do izražaja njihova samoeffikasnost, samoodređenje i povjerenje. To ne bi bilo ostvarivo ukoliko bi vođa manifestirao svoju moć isključivo na temelju pozicije ili titule, a takav pristup naginje *tradicionalnoj moći*. Nadalje, ako vođa svoj autoritet zadobiva svojim znanjem i vještinama, to znači da posjeduje stručni pregled te da je u stanju donijeti valjanu procjenu vrijednosti i stanja u svojoj organizaciji. Na taj način vođa može valjano i dosljedno provoditi osnaživanje zaposlenika. Takvim pristupom pojedinačna dobit se gleda kao zajednički profit te se potiče suradnja među zaposlenicima. U konačnici, veća razina pojedinačne zaposlenikove moći ujedno znači i veću osnaženost vođe i njegove organizacije.

Kako navodi i sam Johna Maxwella: „Uspješni lideri nisu uspješni zbog svoje moći i pozicije. Uspješni lideri su uspješni zbog svoje sposobnosti da osnaže druge.“

## **6. Istraživački dio – Korištenje moći i utjecaja u javnoj instituciji**

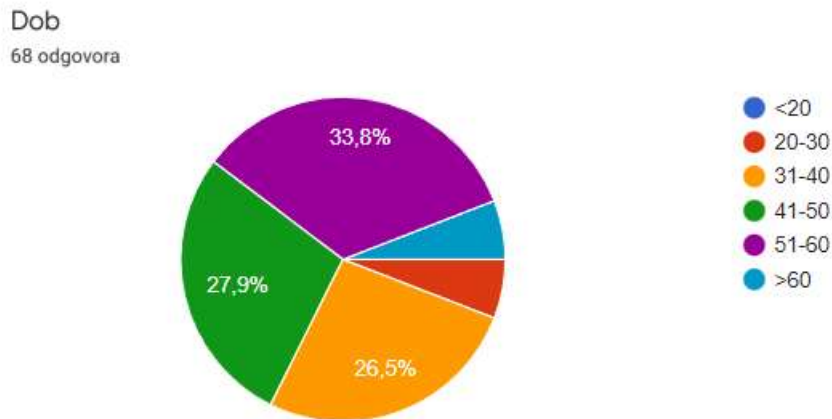
U empirijskom dijelu ovoga rada prikazano je provedeno istraživanje čija je svrha bila utvrditi i otkriti u kojoj mjeri zaposlenici javno visokoobrazovne institucije poznaju pojmove *moć* i *utjecaj* te kako se korištenje moći i utjecaja odražava na produktivnost i učinkovitost cijele organizacije. Za potrebe istraživanja izabran je Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek, a jedan od ključnih razloga izbora ove javne institucije je velika i dostupna baza zaposlenika koja na svakodnevnoj osnovi, s jedne strane, koristi i/ili podliježe nekoj vrsti moći i utjecaja dok s druge strane određeni zaposlenici poput nastavnog osoblja pak posjeduju i određenu razinu autonomnosti. Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek jedan je od najstarijih fakulteta Sveučilišta u Osijeku, a danas je jedna od vodećih obrazovnih institucija u području biotehničkih znanosti u regiji. FAZOS čini uprava od sedam ljudi: dekan, pet prodekana i tajnica (nadređeni) te preko 200 zaposlenika. Prikupljanja ovih podataka proizlazi iz metode anketiranja. Upitnik je izrađen pomoću *Google obrasca*, a sadrži 31 pitanje i u potpunosti je anonimno. Upitnik je provedena u lipnju 2022. godine te je poslana na oko 200 adresa zaposlenika FAZOS-a, a odgovor na upitnik dalo je 69 ispitanika. Uvodna pitanja su sociodemografskog tipa, odnose se na spol, dob i stručnu spremu. Preostala pitanja vezana su uz moć, utjecaj, autoritet i vodstvo.

### **6.1. Rezultati i analiza istraživanja**

Na upitnik odgovorilo je 69 zaposlenika Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek. Prva tri pitanja općeg su karaktera te dijele ispitanike prema spolu, dobi i stručnoj spremi. 67,6 % ispitanika su žene, dok su preostalih 32,4 % muškarci.

Najveći je broj ispitanika, njih 33,8 %, u šestom desetljeću života. Nakon njih slijede zaposlenici između 41 i 50 godina (27,9 %) te zaposlenici između 31 i 40 godina (26,5 %). (Graf 1) Navedeni podatci govore u prilog samoj temi, jer višegodišnje radno iskustvo povećava kompetentnost u raspravi o korištenju moći i utjecaja u javnoj organizaciji..

**Grafikon 1. Dob**

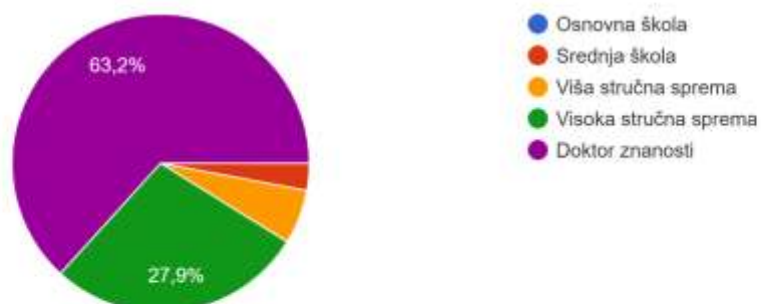


**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Najveći broj ispitanika su doktori znanosti (63 %) koji predstavljaju nastavno osoblje. Visoku stručnu spremu ima 28 % ispitanika, većinom zaposlenih u administraciji i u ulozi stručnih suradnika. (Graf 2)

## Grafikon 2. Stručna sprema

Stručna sprema  
68 odgovora



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

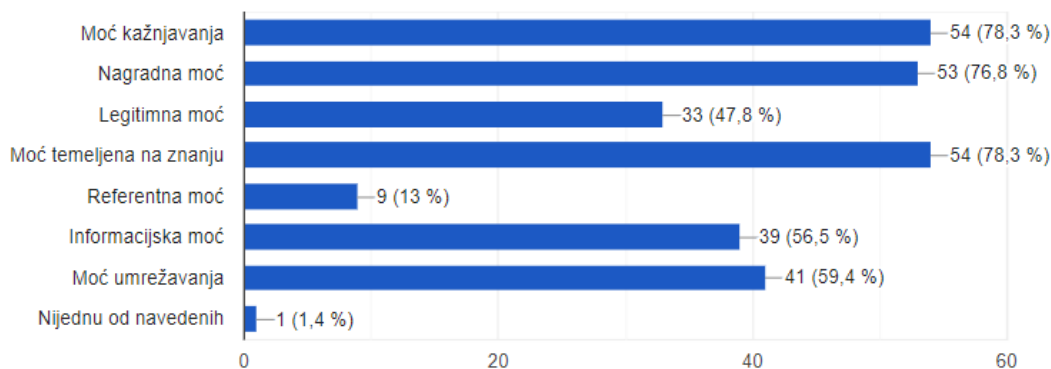
Na pitanje upoznatosti s osnovnim pojmovima i tematikom ovoga rada svi su ispitanici odgovorili da su upoznati s navedenom materijom.

Gotovo su svi ispitanici potvrdili da poznaju pojmove *moć*, *autoritet*, *vodstvo* i *utjecaj*. No kada je riječ o tipovima moći, vidljivo je kako nisu svi zaposlenici upoznati s time. Graf 3 pokazuje kako oko 77 % ispitanika poznaje moć kažnjavanja, nagradnu moć i moć temeljenu na znanju, iako im sami pojmovi u ovom pitanju nisu bili definirani ni obrazloženi.

### Grafikon 3. Jesu li vam poznati ovi tipovi moći ?

Jesu li vam poznati ovi tipovi moći ?

69 odgovora



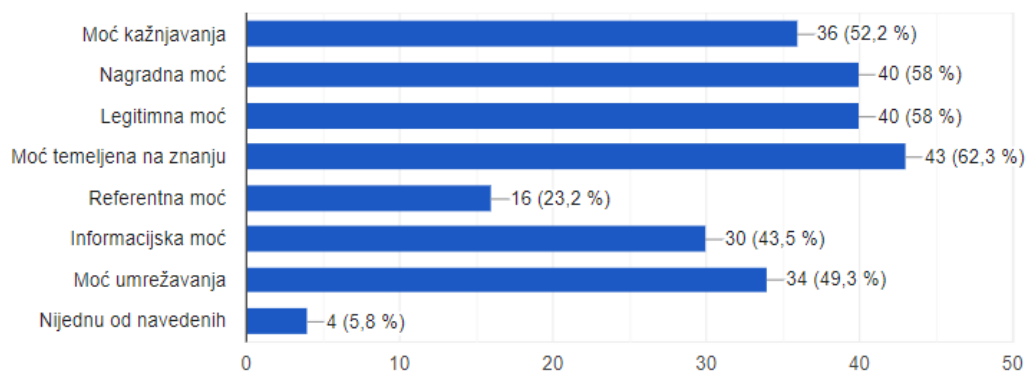
**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Nakon što su pojmovi dodatno objašnjeni i definirani ispitanici su trebali prepoznati određeni tip moći u svojoj organizaciji. Prema rezultatima istraživanja na FAZOS-u najviše prevladava moć temeljena na znanju (62,3 %). Podjednako ju slijede nagradna i legitimna moć (58 %) te moć kažnjavanja (52,2 %). (Graf 4)

### Grafikon 4. Prepoznajete li neke od tipova moći u organizaciji u kojoj radite?

Prepoznajete li neke od tipova moći u organizaciji u kojoj radite?

69 odgovora



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku



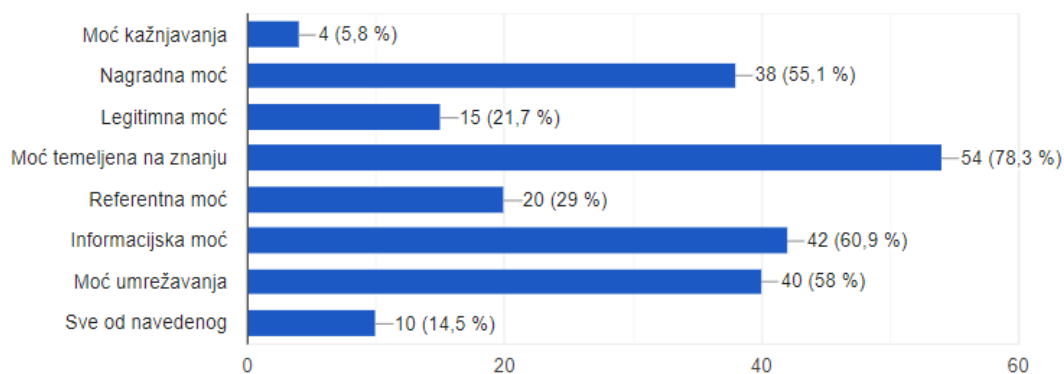
Kada je u pitanju stupanj zadovoljstva prema nadređenom (uprava fakulteta), nešto više od pola ispitanika je odgovorilo kako je zadovoljno s vodstvom nadređenih (54,4 %), ostatak ili nije zadovoljan (23,5 %) ili je ravnodušan (22,1 %).

Kada su ustanovili što koji tip moći znači i donosi te koje tipove moći prepoznaju u vlastitoj organizaciji, pitalo ih se koji su tipovi moći prema njima najbitniji za uspješnoga vođu. Čak njih 78,3 % je odgovorilo kako je to moć temeljena na znanju, dok drugo mjesto zauzima informacijska moć sa svoja 42 odgovora, odnosno oko 60 % ispitanika. (Graf 5) Ovi podatci potvrđuju i tezu koju ističe Rupčić (2018), a koja govori da je upravo moć temeljena na znanju, moć koju ljudi najviše cijene kod vođe. Isto tako, uspostavilo se kako je zaposlenicima bitno pravovremeno informiranje, odnosno sposobnost nadređenog da prenese važne informacije u pravo vrijeme. Za zaposlenike, a to se pokazalo i u ovom istraživanju, jako je bitno da vođa zna u kojem trenutku i na koji način treba nekoga nagraditi, odnosno kazniti. Međutim, zanimljivo je uočiti kako 55 % njih smatra da uspješan vođa mora imati moć nagrađivanja, a tek 5 % da uz moć nagrađivanja treba imati i moć kažnjavanja.

### Grafikon 5. Koji su tipovi moći po vama najbitniji za uspješnog vođu ?

Koji su tipovi moći po vama najbitniji za uspješnog vođu/menadžera ?

69 odgovora



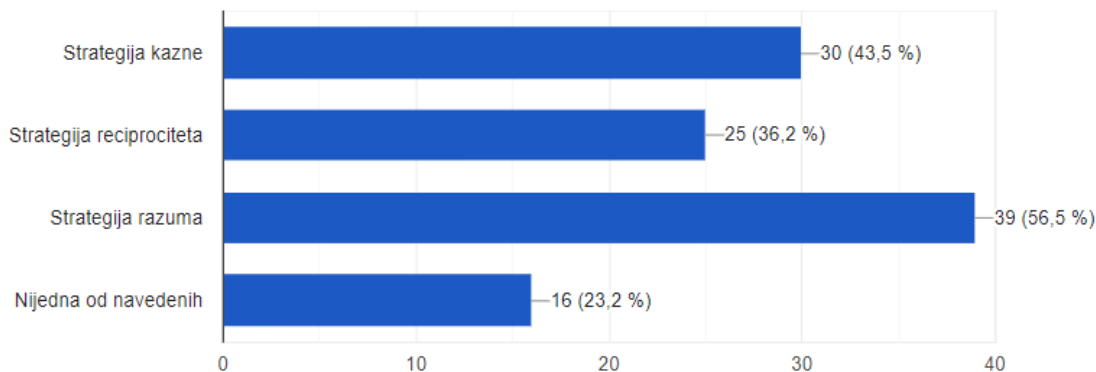
**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Nakon tipova moći, idući se set pitanja odnosio na strategije utjecaja. Ispitanicima su navedene sve tri strategije utjecaja te ih je pitano jesu li im neke od navedenih strategija poznate. Najvećem broju ispitanika (56,5 %) poznata je strategija razuma.

### Grafikon 6. Jesu li vam poznate ove strategije utjecaja?

Jesu li vam poznate ove strategije utjecaja?

69 odgovora



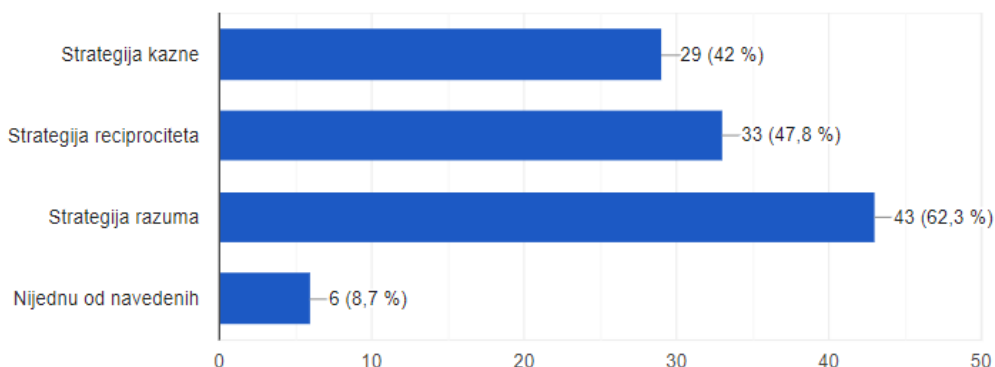
**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Nakon toga su im definirane i obrazložene sve tri strategije, a potom ih se pitalo prepoznaju li neku od navedenih strategija u organizaciji u kojoj rade. Najviše njih prepoznaje strategiju razuma (62,3 %), a njih oko 47,8 % prepoznaje strategije kazne i reciprociteta u organizaciji u kojoj rade. (Graf 7)

### Grafikon 7. Prepoznajete li neke od strategija utjecaja u organizaciji u kojoj radite?

Prepoznajete li neke od strategija utjecaja u organizaciji u kojoj radite?

69 odgovora



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

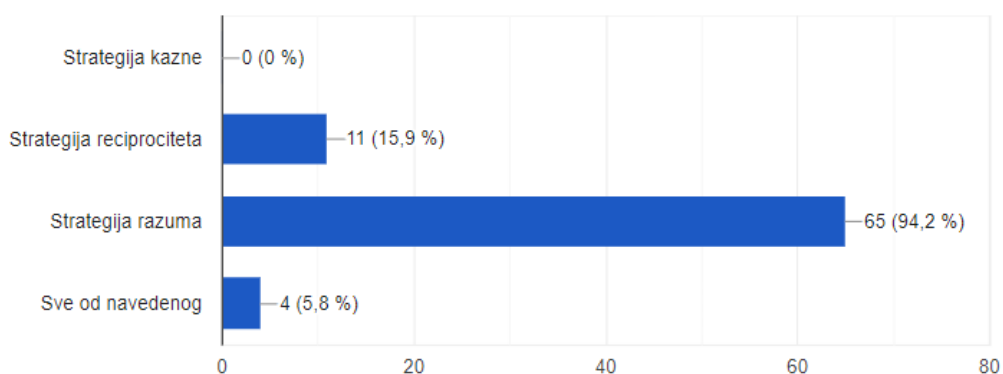
Kada ih se pitalo koje su strategije najbitnije kako bi jedan vođa bio uspješan, njih 95 % odgovorilo je kako je strategija razuma od najveće važnosti. (Graf 8) Opredjeljenje većine

ispitanika za taj odgovor ne iznenađuje, jer upravo strategija razuma gradi povjerenje, pruža zadovoljstvo i jača međuljudske odnose.

**Grafikon 8.** Koje su strategije utjecaja po vama najbitnije za uspješnog vođu?

Koje su strategije utjecaja po vama najbitnije za uspješnog vođu/menadžera ?

69 odgovora



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Kroz otvoreno pitanje željelo se saznati koje karakteristike ispitanici smatraju važnima za uspješnog vođu, kao i koje karakteristike čine lošeg vođu. (Tablica 1)

**Tablica 1.** Karakteristike vode

<b>Karakteristike vode</b>	
<b>Pozitivne</b>	<b>Negativne</b>
· pametan	· loš govornik
· sposoban	· neorganiziran
· razuman	· netolerantan
· tolerantan	· nemaran
· inteligentan	· neodgovoran
· dosjetljiv	· neodlučan
· snalažljiv	· sebičan
· dobar govornik	· egoističan
· elokventan	· tvrdoglav
· iskren	· pretjerano autoritaran
· direktan	· impulzivan
· odlučan	· neuvjerljiv
· racionalan	· neracionalan
· pravedan	· narcisoidan
· motivator	· nestručan
· pozitivan	· površan
· zahvalan	· korumpiran
· empatičan	· manipulativan
· pošten	· ohol
· konstruktivan	· agresivan
· komunikativan	· bahat
· strpljiv	· nezahvalan
· mudar	· nesposoban
· pravičan	· nerazuman
· samokritičan	· sklon laganju
· organiziran	· nepravedan
· odgovoran	· nestrpljiv
· human	
· jasan	
· konkretan	
· druželjubiv	

**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

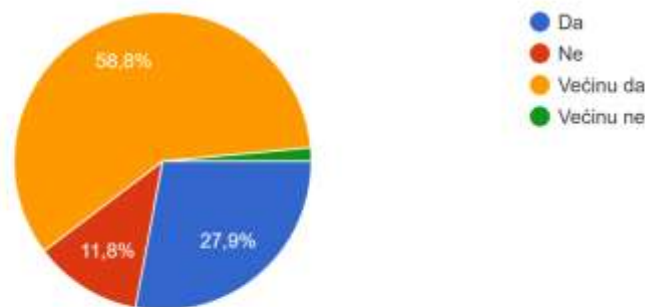
Iz navedenih komentara može se zaključiti kako je dobar vođa stručnjak u onome što radi te ima pozitivan odnos prema poslu i svojim zaposlenicima. To potvrđuje i tezu da su upravo moć temeljena na znanju i referentna moć najvažniji elementi dobrog i uspješnog vođenja. Iz

dobivenih odgovora moglo se zaključiti da ta dva tipa moći igraju najveću ulogu u stvaranju dobrog i uspješnog vođe. Karakteristike lošeg vođe mogu se povezati s onim vođama koji svoju moć grade na autoritetu koristeći se strategijama kazne kao najučestalije strategije utjecaja na zaposlenike. Autoritativnim načinom komuniciranja, prisiljavanjem i zastrašivanjem drugih kako bi izvršili svoje zadatke moguće je samo kratkoročno povećati organizacijsku učinkovitost. Dugoročno, ovakav način vođenja može značajno ugroziti međuljudske odnose, radnu klimu te motiviranost i produktivnost zaposlenika.

Na pitanje odnosa nadređenih (uprava fakulteta) i zaposlenika, koji se temelji na poštivanju moralnih i etičkih načela organizacije, oko 85 % ispitanika navelo je kako uprava FAZOS-a poštuje sva ili većinu moralnih i etičkih načela. (Graf 9) To ukazuje na visoku razinu primjene i realizacije poslovne etike koja se ogleda u poštivanju pravila, propisa i odredba same organizacije, ali i u primjenjivanju toga kodeksa pri ophođenju sa zaposlenicima. Zanimljivo je vidjeti da ima i onih zaposlenika, iako u manjem broju, koji smatraju da se većina etičkih i moralnih načela ipak ne poštuje.

**Grafikon 9.** Poštuje li vaš nadređeni sve moralne i etičke norme poslovanja?

Poštuje li vaš nadređeni sve moralne i etičke norme poslovanja?  
68 odgovora



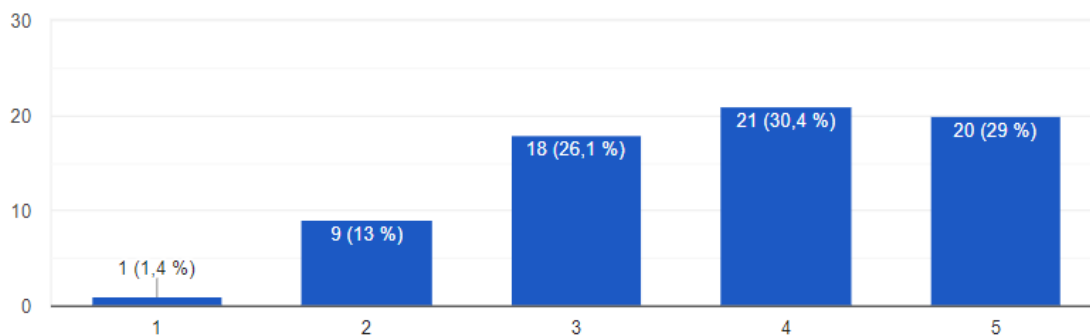
**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Usljedio je set pitanja koji uz pomoć Likertove skale stavlja naglasak na odnos nadređenih i djelatnika FAZOS-a. Na pitanje „U kojoj mjeri vaš nadređeni dobro i kvalitetno obavlja svoj posao?“ većina njih je svoje glasove smjestilo u vrijednosti između 3 i 5 (Graf 10). Drugim riječima na ljestvici gdje je 1 loše, 2 dovoljno, 3 umjereno/dobro, 4 vrlo dobro i 5 odlično, prosječan odgovor je vrijednost 3,7 (Tablica 2).

**Grafikon 10.** U kojoj mjeri vaš nadređeni dobro i kvalitetno obavlja svoj posao?

U kojoj mjeri vaš nadređeni dobro i kvalitetno obavlja svoj posao?

69 odgovora



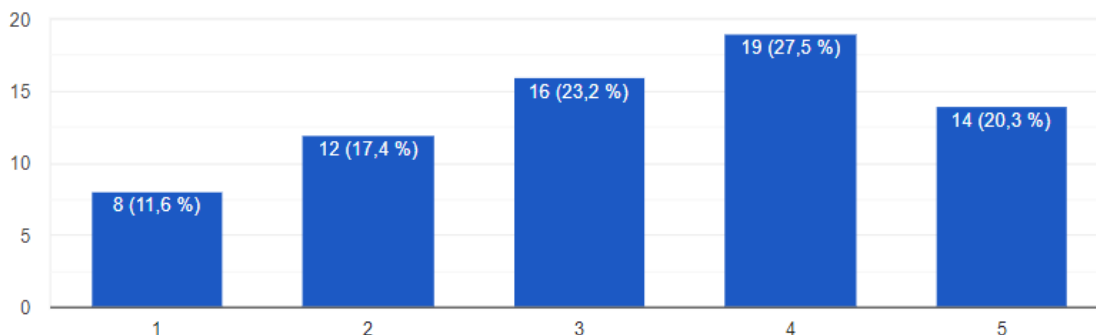
**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Jedna od glavnih karakteristika dobrog i uspješnog vođe je sposobnost građenja ugodne i kvalitetne radne klime, gdje se svaki radnik osjeća bitnim i vrijednim. To se dalo i naslutiti iz odgovora koji su ispitanici dali na pitanje „U kojoj mjeri vaš nadređeni uspijeva izgraditi kvalitetnu, uspješnu i ugodnu radnu klimu?„ (Graf 11). Ponuđeni odgovori su stupnjevani jednako kao i u prethodnom pitanju, a dobivena prosječna vrijednost je 3,3 .

**Grafikon 11.** U kojoj mjeri vaš nadređeni uspijeva izgraditi kvalitetnu, uspješnu i ugodnu radnu klimu?

U kojoj mjeri vaš nadređeni uspijeva izgraditi kvalitetnu, uspješnu i ugodnu radnu klimu?

69 odgovora



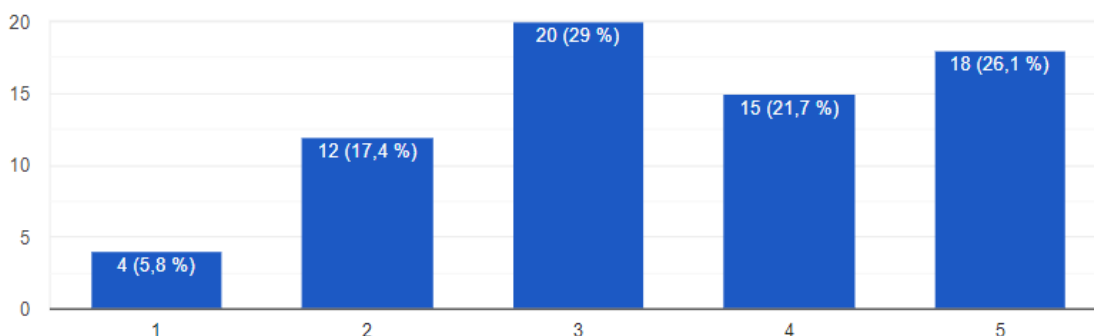
**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Vođa bi trebao biti primjer svakom zaposleniku. Da se na njega mogu ugledati, osloniti i uzdati. Iz njegovog se primjera uči i napreduje, a to za rezultat daje osnažen i moćan kolektiv. Tako je na pitanje „Koliko možete naučiti od vašeg nadređenog?“ najviše ispitanika dalo ocjenu 3 (29 %), a drugo mjesto zauzima ocjena 5 (26 %) (Graf 12). Prosječna vrijednost na ovo pitanje na koje su ispitanici mogli izabrati 1 - apsolutno ništa, 2 - malo, 3 - umjereno, 4 - poprilično i 5 - puno, je 3,5 (Tablica 2).

**Grafikon 12.** Koliko možete naučiti od vašeg nadređenog?

Koliko možete naučiti od vašeg nadređenog?

69 odgovora



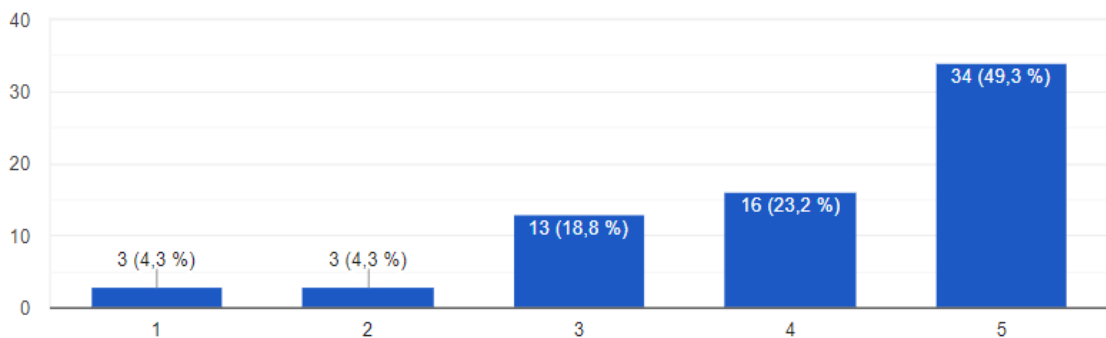
**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Vođa koji ima znanje, karizmu, odlučnost i empatiju snažan je vođa. Takav vođa je slika i prilika svakom radniku. Prenosi svoju energiju i snagu na svakog zaposlenika. Tako osnaženi zaposlenici čine grupu ljudi koja je produktivna, ambiciozna i motivirana, a kao rezultat toga imamo uspješnu organizaciju. Gotovo je polovina ispitanika rekla kako upravo vođa ima vrlo važnu ulogu u osnaživanju zaposlenika (Graf 13), pa je tako ljestvica na kojoj je 1 nevažno, 2 malo važno, 3 umjereno važno, 4 važno i 5 veoma važno naposljetku dala prosječnu ocjenu 4,1 (Tablica 2).

**Grafikon 13.** Koliko veliku ulogu igra nadređeni u osnaživanju zaposlenika?

Koliko veliku ulogu igra nadređeni/menadžer u osnaživanju zaposlenika?

69 odgovora



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Ovaj set pitanja, sa naglaskom na odnose nadređenih i djelatnika FAZOS-a, pokazuje u kolikoj mjeri nadređeni uspijevaju izgraditi kvalitetne temelje za razvoj, funkcioniranje i osnaživanje cijelog radnog kolektiva. *Tablica 2* nam govori da su nadređeni ostvarili osnovne preduvjete za realizaciju zdravog radnog odnosa, međutim i dalje ostaje velik prostor za napredak. Odgovori su pokazali kako nadređeni vrlo dobro obavlja svoj posao i osnažuje ispitane djelatnike, no kada je riječ o stvaranju ugodne i kvalitetne radne klime nameće se zaključak kako se na tome još može poraditi. Ocjena 3,3 i nije toliko poražavajuća, no da se iščitati kako postoji potencijal za dodatni pozitivni iskorak po tom pitanju.



**Tablica 2.** Odnos nadređenih i djelatnika

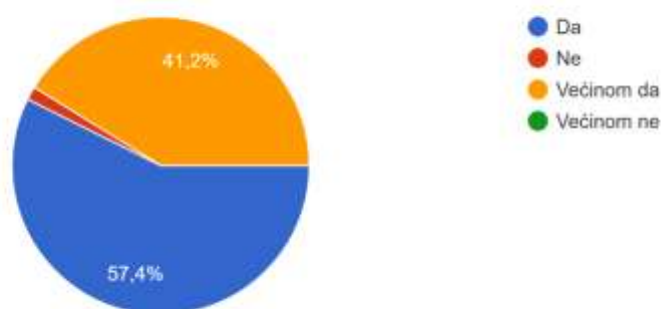
Pitanja	Prosječna ocjena
1. U kojoj mjeri vaš nadređeni dobro i kvalitetno obavlja svoj posao?	3,7
2. U kojoj mjeri vaš nadređeni uspijeva izgraditi kvalitetnu, uspješnu i ugodnu radnu klimu?	3,3
3. Koliko možete naučiti od vašeg nadređenog?	3,5
4. Koliko veliku ulogu igra nadređeni u osnaživanju zaposlenika?	4,1

**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Odnos između nadređenoga (vođe) i zaposlenika gradi se u oba smjera. Sukladno tome, i sami zaposlenici trebaju udovoljiti određenim zahtjevima nadređenoga. Tako je 57 % ispitanika reklo da ispoštuje sve zahtjeve svog nadređenog, a 41 % da ispoštuje većinu zahtjeva koje pred njih stavi nadređeni. (Graf 14)

**Grafikon 14.** Poštujete li vi zahtjeve vašeg nadređenog?

Poštujete li vi zahtjeve vašeg nadređenog?  
68 odgovora



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

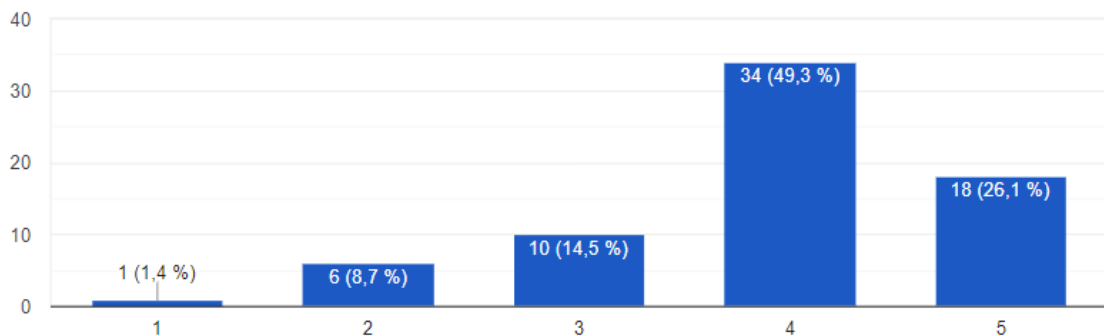
Ako je nadređeni uspješno proveo aktivnosti vezane uz osnaživanje zaposlenika, ako je stvorio ugodnu radnu klimu, ako se na njega može ugledati, ako se od njega može naučiti i s njim napredovati, zaposlenici bi u pravilu trebali poštovati zahtjeve nadređenog i ispunjavati ih. Prethodni odgovori (Tablica 2) dali su nam do znanja da nadređeni zadovoljavaju temeljne kriterije potrebne za stvaranje kolektiva koji ne pruža otpor i koji je odan i uviđavan, kao

naprimjer vrlo dobro osnaživanje zaposlenika i odgovorno obavljanje vlastitog posla. i Tako bi posljedično zaposlenici trebali poštovati i ispunjavati zadatke koje pred njih stavlja nadređeni. Odgovori na iduća dva pitanja, gdje su vrijednosti 1 nikad i nikako, 2 rijetko i sporo, 3 povremeno i umjereno brzo, 4 često i brzo te 5 veoma često i veoma brzo, upravo to i potvrđuju. Više od polovice ispitanika tvrdi da često i brzo i veoma često i veoma brzo (Grafovi 15 i 16) uspijevaju prihvatiti i implementirati sve nove organizacijske ciljeve i vrijednosti koje pred njih postavi nadređeni.

**Grafikon 15.** U kojoj mjeri uspijevate prihvatiti nove organizacijske ciljeve i vrijednosti koje je pred vas postavio vaš nadređeni?

U kojoj mjeri uspijevate prihvatiti nove organizacijske ciljeve i vrijednosti koje je pred vas postavio vaš nadređeni?

69 odgovora

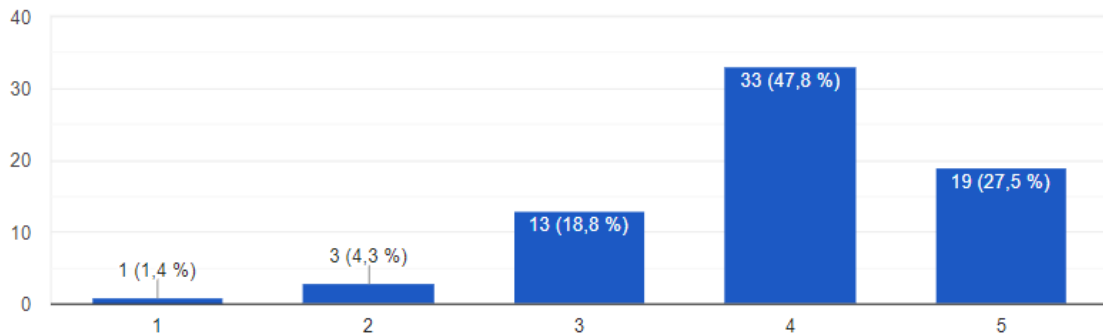


**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

**Grafikon 16.** Koliko brzo uspijete implementirati i realizirati nove organizacijske ciljeve koje je pred vas postavio nadređeni?

Koliko brzo uspijete implementirati i realizirati nove organizacijske ciljeve koje je pred vas postavio nadređeni?

69 odgovora



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

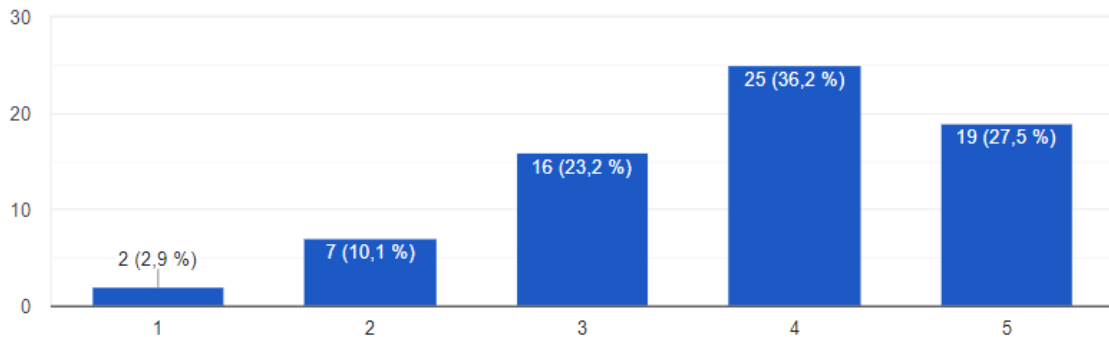
Ovaj podatak je vrlo značajan jer ukazuje na dovoljnu osnaženost zaposlenika za prihvaćanje promjena i djelovanje u skladu s organizacijskim ciljevima i vrijednostima što je zapravo jedan od najznačajnijih uvjeta organizacijskog uspjeha.

Za kraj utvrđivanja odnosa između nadređenog i zaposlenika, pitano ih je jednostavno i direktno pitanje: „U kojoj ste mjeri zadovoljni odnosom s vašim nadređenim?“ (Graf 17). Na ljestvici gdje je 1 uopće nisam zadovoljan, 2 nisam zadovoljan, 3 neodlučan sam, 4 zadovoljan sam i 5 potpuno sam zadovoljan, nadređeni su dobili prosječnu ocjenu 3,8 od strane ispitanih zaposlenika.

### **Grafikon 17.** U kojoj ste mjeri zadovoljni odnosom s vašim nadređenim ?

U kojoj ste mjeri zadovoljni odnosom s vašim nadređenim ?

69 odgovora



**Izvor:** Vlastita izrada autora prema provedenom upitniku

Obzirom da je preko 70% ispitanika ipak zadovoljno sa svojim nadređenima rezultat može biti zadovoljavajući. No s druge strane, rezultat govori i o tome da jedan dio ispitanika nije zadovoljno ili je neodlučno po tom pitanju. Iako je nepisano pravilo da je teško da nadređeni zadovolji sve potrebe i sva očekivanja svojih zaposlenika ipak je važno da razumije njihove potrebe i da im omogući da putem različitih metoda poput timskih sastanaka ili pak evaluacijom rada uprave omogući da djelatnici izraze svoja mišljenja što u konačnici može utjecati i na povećanje njihovog zadovoljstva.

Kao zaključak istraživanja ispitanici su dali odgovor na pitanje rađa li se vođa sa svim potrebnim karakteristikama ili se vještine vođenja mogu steći kroz odgoj, obrazovanje i poslovno iskustvo. Njih 66 % odgovorilo je kako se sve te vještine i strategije mogu naučiti, a preostalih 34 % ispitanika je reklo da se vođa rađa. Ovaj odgovor kao i većina prethodnih odgovora daju do znanja budućim i sadašnjim vođama da svoju moć ne grade isključivo na poziciji nego na znanju, kredibilitetu i autentičnosti jer će samo tako imati osnaženi kolektiv koji učinkovito ostvaruje organizacijske ciljeve i donose pozitivne poslovne rezultate.

## 7. Zaključak

Neosporno je da svaki vođa mora imati moć. Koji izvor moći će krasiti pojedinog vođu prvenstveno ovisi o njemu samome. Vođa moć može steći i samom pozicijom, no ako je to jedina moć koju koristi ona mu može pomoći samo u nagrađivanju i kažnjavanju zaposlenika. Vođe koje prepoznaju priliku da svoju položajnu moći iskoriste za osnaživanje i usmjeravanje svojih zaposlenika sudjeluju u stvaranju učinkovite i konkurentne organizacije. Pri tome treba imati na umu da se na autoritet ne treba gledati negativno. Važno je postaviti ciljeve i jasno izreći koja su očekivanja stavljena pred zaposlenike. Na kraju krajeva, uspješan vođa treba biti samo prvi među jednakima. Vođa čiji se uspjeh temelji isključivo na autoritetu i položaju ne može dugoročno kontrolirati vlastito okruženje i utjecati na ishode. Znanje, kredibilitet, integritet, empatija i razumijevanje jedne su od najvažnijih karakteristika uspješnog vođe. Stvaranjem ugodne radne klime, davanjem određene slobode zaposleniku i vrednovanjem njegovih postignuća organizacija dobiva motiviranog i lojalnog zaposlenika. Skup takvih zaposlenika čine zadovoljnu i ambicioznu grupu ljudi koja se vodi organizacijskim vrijednostima i koja će dati sve od sebe da ostvari postavljene organizacijske ciljeve. I upitnik proveden u javnoj instituciji Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek potkrijepio je ovaj zaključak. Ispitani zaposlenici svjesni su moći i utjecaja svojih nadređenih (vođa), znaju iz kojih izvora nadređeni crpe svoju moć i to poštuju. Dokle god je uzajamnog poštovanja na relaciji nadređeni-zaposlenik, organizacija će dobro i kvalitetno funkcionirati. Kroz ovaj rad nebrojno su se puta provlačile i dokazivale teze kako su informacijska, referentna i moć temeljenja na znanju ključne i najzahvalnije. Jednako se tako pokazalo i u empirijskom dijelu rada. Takvog vođu po prirodi odlikuje strategija razuma kojom se nerijetko koristi, gradeći povjerenje i jačajući međuljudske odnose. Drugim riječima, u širokoj lepezi vrlina, razumnost je krucijalna karakteristika koja će dugoročno održati organizaciju produktivnom i kvalitetnom. U pravilu, takvi ljudi poštuju svoje zaposlenike te stvaraju ugodnu radnu klimu u kojoj međuljudski odnosi konstantno jačaju. To se pokazalo i u ovom istraživanju, gdje je povratna informacija zaposlenika pozitivna. Iz odgovora se da zaključiti kako nadređeni na FAZOS-u kvalitetno obavljaju svoj posao, sustavno grade ugodnu radnu klimu i od njih se može učiti. Kao posljedica toga, dolazi osnažen kolektiv koji je, kako odgovori iz upitnika nalažu, spreman brzo i kvalitetno odgovoriti na sve zahtjeve koje nadređeni stave pred njih.

## LITERATURA

1. Armstrong, M. (2001). Kompletna menadžerska znanja, Zagreb: M.E.P Consult
2. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008). Moderni menadžment, 10. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
3. Chapman E., Lund O'Neil S. (2003). Vodstvo- Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Zagreb: MATE d.o.o.
4. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik 7, 4(2013), 405-413
5. Grdešić, I (1989). Elementi procesualne definicije pojma moći, Fakultet političkih znanosti Zagreb, Vol. XXVI, No. 4
6. Ivanuša, T. (2020). Moć i autoritet u organizaciji kao etički problem, Završni rad, Međimursko veleučilište u Čakovcu
7. Northouse, P. G.: Vodstvo: teorija i praksa, „Mate“, Zagreb, 2010.
8. Novalić, F. (2005). Moć i podčinjavanje, članak
9. Rupčić, N. (2018). Suvremeni menadžment – teorija i praksa. Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
10. Whetten A.D., CAameron S.K. (2011) Developing Management skills, 8. izdanje, Prentice Hall

## POPIS SLIKA:

<b>Slika 1.</b> Osobna moć i osobna vjerodostojnost .....	5
<b>Slika 2.</b> Osobna privlačnost – karakteristike osoba .....	6
<b>Slika 3.</b> Strategije utjecaja.....	14
<b>Slika 4.</b> Domena vodstva .....	17

## POPIS GRAFIKONA:

<b>Grafikon 1.</b> Dob .....	21
------------------------------	----

<b>Grafikon 2.</b> Stručna sprema .....	22
<b>Grafikon 3.</b> Jesu li vam poznati ovi tipovi moći ? .....	23
<b>Grafikon 4.</b> Prepoznajete li neke od tipova moći u organizaciji u kojoj radite? .....	23
<b>Grafikon 5.</b> Koji su tipovi moći po vama najbitniji za uspješnog vođu ? .....	24
<b>Grafikon 6.</b> Jesu li vam poznate ove strategije utjecaja? .....	25
<b>Grafikon 7.</b> Prepoznajete li neke od strategija utjecaja u organizaciji u kojoj radite? .....	25
<b>Grafikon 8.</b> Koje su strategije utjecaja po vama najbitnije za uspješnog vođu? .....	26
<b>Grafikon 9.</b> Poštuje li vaš nadređeni sve moralne i etičke norme poslovanja? .....	28
<b>Grafikon 10.</b> U kojoj mjeri vaš nadređeni dobro i kvalitetno obavlja svoj posao? .....	29
<b>Grafikon 11.</b> U kojoj mjeri vaš nadređeni uspijeva izgraditi kvalitetnu, uspješnu i ugodnu radnu klimu? .....	30
<b>Grafikon 12.</b> Koliko možete naučiti od vašeg nadređenog? .....	30
<b>Grafikon 13.</b> Koliko veliku ulogu igra nadređeni u osnaživanju zaposlenika?.....	31
<b>Grafikon 14.</b> Poštujete li vi zahtjeve vašeg nadređenog?.....	32
<b>Grafikon 15.</b> U kojoj mjeri uspijevate prihvatiti nove organizacijske ciljeve i vrijednosti koje je pred vas postavio vaš nadređeni? .....	33
<b>Grafikon 16.</b> Koliko brzo uspijete implementirati i realizirati nove organizacijske ciljeve koje je pred vas postavio nadređeni?.....	34
<b>Grafikon 17.</b> U kojoj ste mjeri zadovoljni odnosom s vašim nadređenim ? .....	35
 <b>POPIS TABLICA :</b>	
<b>Tablica 1.</b> Karakteristike vođe.....	27
<b>Tablica 2.</b> Odnos nadređenih i djelatnika .....	32