

# LIDERSKE TEHNIKE POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA

---

Rengel, Sanja

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:145:264555>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Sanja Rengel

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

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Sanja Rengel

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

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010222298

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

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study of Entrepreneurship and entrepreneurial management

Sanja Rengel

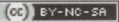
**LEADERSHIP TECHNIQUES OF ACHIEVING POWER AND  
AUTHORITY**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **diplomski 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 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:** Sanja Rengel

**JMBAG:** 0010222298

**OIB:** 76297836935

**e-mail za kontakt:** sanja.rengel01@gmail.com

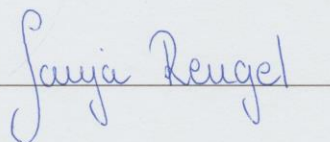
**Naziv studija:** Diplomski studij, smjer: Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

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

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2022. godine

Potpis



## **Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta**

### **SAŽETAK**

U današnje vrijeme rasta i razvoja velikog broja organizacija veliki naglasak se stavlja na ljudske resurse i ostvarenje maksimalnih potencijala radne snage. Kako bi se postigli što bolji rezultati poslovanja i povećala produktivnost organizacije potrebno je obratiti pozornost na zadovoljstvo zaposlenika. Menadžment ljudskih potencijala zadužen je za ljudske potrebe i produktivnost zaposlenika te na čelu tima treba biti osoba koja ima određena znanja, stručnost, vještine i sposobnosti upravljanja ljudima, osoba koja posjeduje moć i autoritet nad zaposlenicima kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Svaki lider je jedinka za sebe i određuje na koji način će koristiti moć koju posjeduje što uvelike ovisi o karakteru i egu osobe. Prema dosadašnjim istraživanjima lideri privlače sljedbenike na tri moguća načina. Prvi izvor moći je moć uloge koja lideru omogućava utjecaj na ljude zbog pozicije u hijerarhiji na kojoj se nalazi, a samim time ima velik utjecaj na izvršavanje zadataka. Drugi izvor je moć znanja odnosno stručnosti menadžera koja osigurava utjecaj nad ljudima. Treći izvor je moć ličnosti koji se odnosi na stav i karizmu osobe koja utječe na svoje zaposlenike. Cilj svakog lidera je na različite načine utjecati na podređene zaposlenike kako bi se poboljšala produktivnost organizacije te umanjile nesuglasice i sukobi. Isto tako lideri su osobe koje donose važne odluke za koje je bitno da imaju podršku zaposlenika koji će pomoći u provođenju istih. Za dobro vođenje osim što je bitno dobro poznavati zaposlenike, vrlo važno je poznavati i tehnike postizanja moći i autoriteta pomoću kojih je moguće doći do lakšeg ostvarenja ciljeva. Liderske tehnike kao i njihove pozitivne i negativne strane su detaljnije obrađene u ovome radu.

**Ključne riječi:** liderstvo, moć, autoritet,

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

### **ABSTRACT**

In today's time of growth and development of a large number of organizations, great emphasis is placed on human resources and realizing the maximum potential of the workforce. In order to achieve the best possible business results and increase the productivity of the organization, it is necessary to pay attention to employee satisfaction. Human resources management is responsible for human needs and productivity of employees, and the head of the team should be a person who has certain knowledge, expertise, skills and abilities to manage people, a person who has power and authority over employees in order to achieve organizational goals. Each leader is an individual for himself and determines how he will use the power he possesses, which largely depends on the character and ego of the person. According to previous research, leaders attract followers in three possible ways. The first source is the power of the role, which enables the leader to influence people due to the position in the hierarchy he is on, and therefore has a great influence on the execution of tasks. Another source is the power of knowledge or expertise of managers, which ensures influence over people. The third source is the power of personality, which refers to the attitude and charisma of a person who influences his employees. The goal of every leader is to influence subordinate employees in different ways in order to improve the productivity of the organization and reduce disagreements and conflicts. Likewise, leaders are people who make important decisions for which it is essential that they have the support of employees who will help in their implementation. For good management, apart from the fact that it is important to know the employees well, it is also very important to know the techniques of achieving power and authority, by means of which it is possible to achieve goals more easily. Leadership techniques as well as their positive and negative aspects are discussed in more detail in this paper.

**Keywords:** leadership, power, authority

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA.....</b>	<b>2</b>
<b>3. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Okolina organizacije.....</b>	<b>5</b>
3.1.1. Interna okolina organizacije.....	8
3.1.2. Eksterna okolina organizacije .....	9
<b>3.2. Organizacija rada unutar organizacije .....</b>	<b>11</b>
<b>4. POJMOVNO ODREĐENJE LIDERSTVA .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. Uloga liderstva .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Obilježja liderstva.....</b>	<b>16</b>
<b>4.3. Međuovisnost liderstva i moći u organizaciji.....</b>	<b>18</b>
<b>5. TEHNIKE LIDERSTVA.....</b>	<b>20</b>
<b>5.1. Stilovi liderstva .....</b>	<b>20</b>
5.1.1. Liderstvo temeljeno na ovlasti .....	20
5.1.2. Autokratsko-demokratsko liderstvo .....	21
5.1.3. Liderstvo orijentirano na zadatke.....	22
5.1.4. Liderstvo orijentirano na konsideracije i strukture .....	22
5.1.5. Likertovi sustavi liderstva.....	23
<b>5.2. Potrebne vještine i znanja .....</b>	<b>24</b>
5.2.1. Izgrađivanje jake mreže unutar organizacije.....	25
5.2.2. Razviti i uspostaviti vještinu utjecaja.....	25
5.2.3. Uspostaviti odgovorno vladanje.....	26
<b>6. MEĐUOVISNOST LIDERSTVA I POSTIZANJA MOĆI U POSLOVANJU ORGANIZACIJE.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1. Uloga organizacijske politike.....</b>	<b>28</b>
<b>6.2. Moć kao čimbenik u poslovanju organizacije .....</b>	<b>30</b>
<b>6.3. Predanost zajedničkim ciljevima u organizaciji .....</b>	<b>34</b>
<b>6.4. Odnosi moći i liderstva unutar organizacije .....</b>	<b>36</b>
<b>7. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>38</b>



<b>7.1. Rezultati istraživanja .....</b>	<b>38</b>
<b>8. RASPRAVA.....</b>	<b>45</b>
<b>9. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>46</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>48</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>51</b>

# 1. UVOD

U ovom radu obrađena je tematika primjene liderskih tehnika u cilju postizanja moći u organizaciji. U današnje vrijeme sa sve većom pojavom suvremenog doba, poslovanje, a samim time i organizacije koje se javljaju unutar poslovanja suočene su s mnogim izazovima i promjenama u sklopu istih. Kako bi upravljali nastalim promjenama važno je da menadžeri nametnu kontrolu i liderstvo (vodstvo) (liderstvo) u svim segmentima.

Sasvim je očito da je osim svih društvenih entiteta politika svojstvena i organizacijama. U okviru koncepta raznolikosti ličnosti pojedinaca u organizacijama, individualne i kontekstualne razlike u političkom ponašanju uvelike ovise o percepciji moći i politike zaposlenika u organizacijama.

Osim toga, organizacije jednostavno funkcioniraju raspodjeljujući ovlasti i uloge i stvarajući pozornicu za vršenje moći tako da su zaposlenici obično željni osigurati i koristiti moć za traženje poznatog i gostoljubivog okruženja u organizacijama.

Budući da je moć osnovna snaga ljudske interakcije i pojedinci dolaze na posao s različitim ciljevima, toliko je uobičajeno da ti ciljevi završavaju sukobima i natjecanjem među zaposlenicima zbog trošenja ili raspodjele oskudnih resursa u organizacijama. Očito je da je politika srž javnog života pa tako i u organizacijama.

Kao rezultat toga, postojanje i različite vrste politike i moći su endemske za organizacije. Osim toga, može se zaključiti da je raspodjela moći često očita u organizacijama, a organizacije su političke strukture koje pojedincima pružaju prilike za razvoj karijere i uspostavljaju okruženje za izražavanje individualnih interesa i motiva na radnom mjestu.

Ukratko, moć se definira kao mogućnost da pojedinac unutar društvene ili organizacijske strukture pokušava slijediti svoj cilj ili osobni interes unatoč otporu, nadalje definirano je da je politika taktika i strategija koju pojedinci koriste da artikuliraju ovu moć ili da joj se pokušaju oduprijeti, osobito kada su ciljevi i interesi u organizaciji sukobljeni.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Cilj ovog diplomskog rada je približiti čitateljima pojmove kao što su liderstvo (vođenje, upravljanje), moć, autoritet s kojima se svakodnevno susreću. Svaka osoba koja želi imati određenu moć upravljanja nad drugim osobama bilo u svakodnevnim aktivnostima ili na radnom mjestu služi se određenim taktikama i tehnikama kako bi ostvarila osobne ciljeve ili ciljeve organizacije u kojoj se nalazi. Tehnike kojima se vođe koriste kako bi stekle naklonost ili moć u organizaciji mogu biti svjesni i nesvjesni postupci. U ovom radu će biti teorijski obrađene tehnike lidera, stilovi te detaljnije obrađen svaki od stilova koji uvelike pomažu u postizanju moći i autoritet za lakše i uspješnije poslovanje organizacije.

U procesu istraživanja i pisanja rada korištena je stručna i znanstvena literatura, internetski izvori koji sadržavaju pojmove vezane uz vođenje i upravljanje ljudima te pojmove korištenja moći i autoriteta.

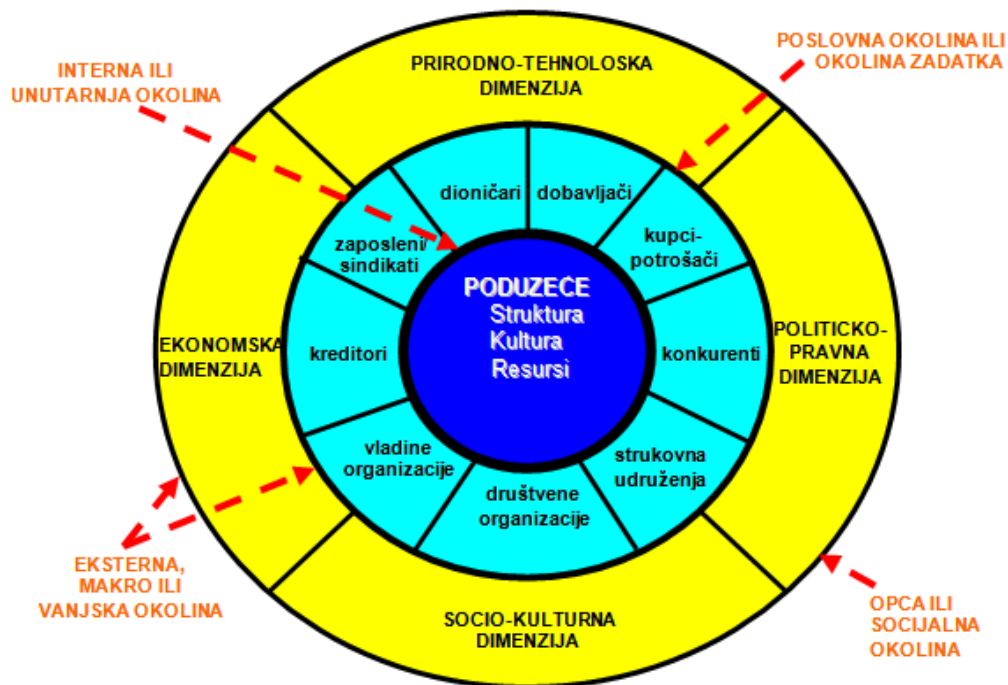
U radu je najviše korištena metoda kompilacije odnosno rad se bazira na istraživanjima i proučavanju već postojećih izvora i njihovih zaključaka. Također, metoda sinteze ujedinjuje mišljenja i stavove više različitih autora i znanstvenih izvora koji se spajaju u jednu cjelinu te na temelju istraživanja donosi novi zaključak. Osim metoda kompilacije i metode sinteze korištene su i metoda analize, metoda deskripcije, metoda komparacije, induktivne metode i metode dedukcije.

Osim sekundarnog istraživanja podaci su prikupljeni i primarnim istraživanjem u obliku ankete koja je provedena na slučajno izabranom uzorku zaposlenih osoba s područja Virovitičko podravske županije.

### 3. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJE

„Tumačenje pojma organizacije može se svesti na četiri osnovne pojmovne kategorije, naime univerzalni koncept organizacije, institucionalni koncept organizacije, strukturni koncept organizacije i na kraju funkcionalni koncept organizacije (Kotler i suradnici, 2006).“

Slika 1. Prikaz okruženja organizacije



Izvor: Bahtijarević - Šiber, F. (1991) Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 65

Organizacije se mogu proučavati iz dvije perspektive, tj. mikro i makro. U mikro perspektivi, fokus proučavanja je na pojedinačnom ljudskom biću. On se bavi psihološkim sastavom svakog pojedinca, njegovom interakcijom s drugim pojedincima i skupinama, varijablama koje određuju kako će osoba vjerojatno reagirati u određenoj situaciji itd.

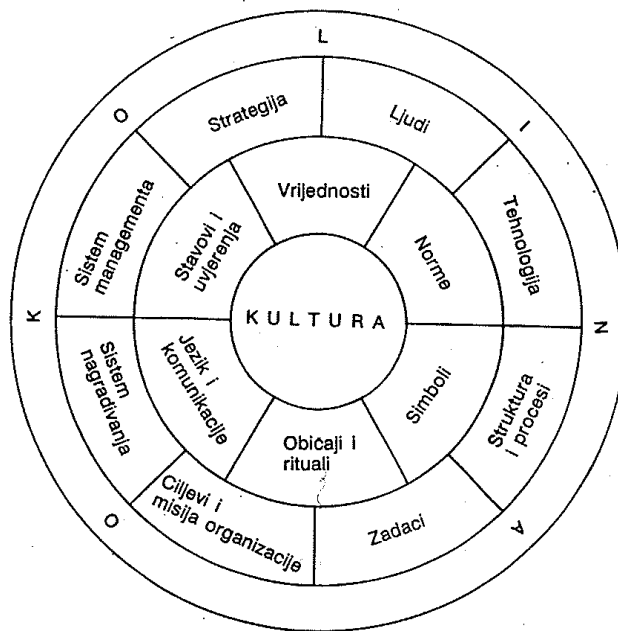
Mikropogled se također bavi time kako pojedinac uči, što ga motivira i kakve bi strategije liderstva (vodstva) mogle proizvesti ponašanje koje vođa želi. Ovaj mikro pogled na pojedince u organizacijama prepoznat je kao disciplina pod nazivom organizacijsko ponašanje.

Makro pogled smatra organizaciju jedinicom analize umjesto pojedinca. Bavi se organizacijskim ciljevima, organizacijskom strukturom, tehnologijama koje se koriste u organizaciji i načinom interakcije organizacije s okolinom.

“Makro perspektiva je prepoznata kao disciplina koja se zove organizacijska teorija. Oba ova aspekta zajedno predstavljaju potpunu sliku organizacijske studije. Teoretičar organizacije proučava zbirku ljudi koja se zove organizacija, dok organizacioni bihevoristi proučavaju ljude kao članove organizacije (Buble, 2000).”

Vrlo je teško točno definirati pojam organizacija jer uporaba pojma organizacija nije standardizirana i nije statična. Dinamična je i stalno se mijenja prema potrebama društva, njegovih članova, poslovnim ciljevima i promjenama okoliša. Organizaciju su različiti teoretičari definirali na različite načine, jer su različiti teoretičari naglašavali različite karakteristike organizacije.

**Slika 2. Prikaz unutarnjeg okruženja poduzeća**



Izvor: Bahtijarević - Šiber, F. (1991) Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, str. 102

### 3.1. Okolina organizacije

Sve organizacije koja žele opstati na danom tržištu moraju se kontinuirano prilagođavati uvjetima i zahtjevima promjenjivog i dinamičnog okruženja te ispunjavati stalno rastuća očekivanja kupaca.

„Ti se ciljevi mogu ispuniti samo kada poduzeće prolazi kroz kontinuirane promjene koje ne utječu samo na njegovo postojanje na tržištu, već i provode radnje koje olakšavaju uvođenje novih proizvoda, poboljšanje kvalitete usluge, savjetovanje i podršku nakon kupnje, kao i poboljšanje fleksibilnosti organizacijske strukture (Kotler i suradnici, 2006).“

Odabir prave strategije djelovanja i metoda njezine provedbe ključan je za uspjeh organizacije, povećavajući njezinu korporativnu vrijednost. Pravilna identifikacija i formuliranje strategije, te provedba i strateška kontrola najvažniji su elementi strateškog upravljanja poduzećem.

„Nemoguće je odrediti radnje koje omogućuju postizanje postavljenih strateških ciljeva bez provođenja dubinske strateške analize. Analiza poslovnog okruženja zasigurno je od ključne važnosti u ovom području te su u ovom članku prikazane metode koje se koriste za potrebe analize i budućih trendova razvoja. Članak se odnosi na sljedeće metode istraživanja: kritički pregled poljske i međunarodne literature, deduktivno zaključivanje i analizu (Kotler i suradnici, 2006).“

„Analiza okruženja organizacije treba se odnositi na makro okruženje i konkurentsko okruženje (industriju, sektor). Makro okruženje se često naziva udaljenim okruženjem koje obuhvaća (Žugaj i suradnici, 2014):

1. ekonomska,
2. politička i pravna,
3. društvena i kulturna,
4. tehnološka,
5. međunarodna područja.“

Organizacije moraju uzeti u obzir ekonomske uvjete za poslovanje u određenoj zemlji. Prilikom izrade strategije važno je predvidjeti buduće trendove u BDP-u, stopi nezaposlenosti, tečajevima valuta, stopi inflacije, kamatnim stopama, dinamici povećanja/smanjivanja plaća, indeksima industrijske proizvodnje i maloprodaje, poreznim stopama (porez na dobit, osobni dohodak), porez, porez na dodanu vrijednost, trošarinu), porezna opterećenja (naknade za socijalno osiguranje) i mnoge druge ekonomske parametre.

„Također se mora uzeti u obzir varijabilnost cijena materijala i drugi čimbenici povezani s proizvodnjom. Podaci dobiveni iz gospodarskog okruženja trebali bi općenito odrediti buduće trendove (okvir) poslovanja. Vlasnici poduzeća kao i zaposleni menadžeri moraju obratiti posebnu pozornost na ove parametre, jer u velikom broju slučajeva imaju izravan utjecaj na profitabilnost poslovanja (poslovni model). Politički i pravni uvjeti također su vrlo važni (Kotler i suradnici, 2006).“

U tom kontekstu stabilnost gospodarskog prava, poreznih propisa, zakona o radu, građanskog prava, financijskih, upravnih, kaznenih i fiskalnih zakona uvelike utječe na odluke koje određuju budućnost poduzeća. Također je vrijedno napomenuti pripada li određena država nekoj međunarodnoj organizaciji (npr. Europskoj uniji).

U mnogim slučajevima takve organizacije prisiljavaju na ujednačavanje određenih pravnih i političkih propisa. Ono što se ne smije podcijeniti jest činjenica da uplitanje države u određena područja gospodarstva može ovisiti o ekonomskim stavovima vladajuće stranke ili koalicije. Društveno i kulturno okruženje često je zanemareno, pa čak i marginalizirano u razvijanju strategije poslovnih subjekata.

„Demografske promjene unutar društava ne uzimaju se često u obzir (stareće društvo stvara potražnju za sasvim drugačijim proizvodima u usporedbi s društvima s dinamičnim rastom stanovništva) (Žugaj i suradnici, 2014).“

Također se zanemaruje edukacija i mobilnost potencijalnih kupaca, kao i njihova sposobnost prilagođavanja određenim modnim trendovima. Tehnološko okruženje je povezano sa svim aspektima tehnološkog razvoja koji se ogleda u promjenama u metodama proizvodnje. Internet je u ovom području dobio vrlo značajnu ulogu. Omogućio je brz protok informacija i dosezanje potencijalnih kupaca novim distribucijskim kanalima.

„Najnovija tehnološka rješenja olakšavaju odabir najprikladnijeg načina proizvodnje i optimizaciju korištenja proizvodnih čimbenika. Poduzeća koja implementiraju inovativne tehnologije mogu biti konkurentnija i, zasigurno, njima se učinkovitije upravlja (Kotler i suradnici, 2006).“

Međunarodno okruženje može predstavljati prilike i prijetnje za poslovanje, uočljive u određenim međunarodnim uvjetima (čimbenicima) koji pozitivno ili negativno utječu na potražnju za pojedinim proizvodima. Na primjer, međunarodne organizacije mogu uvesti sankcije određenim državama, što je povoljno za poduzeća koja nisu ni na koji način ograničena na tržištu.

U strateškoj analizi nije dovoljno identificirati makro okruženje. Također je potrebno istraživanje konkurentskog okruženja. Podaci koji se odnose na konkurentsko okruženje mogu se koristiti za prepoznavanje prilika i prijetnji za poduzeća u određenom sektoru. Sektor je definiran kao dio industrije koji obuhvaća poduzeća koja isporučuju proizvode slične namjene i prodaju ih na istom zemljopisnom tržištu.

Dodatno, menadžeri bi trebali izvršiti relevantnu dubinsku analizu dobavljača i kupaca te trenutnih i mogućih (budućih) konkurenata i određenih trendova u pojavi zamjenskih proizvoda. Kako bi se izvršila temeljita analiza sektora, potrebno je izvršiti stratešku segmentaciju.

„To znači da se u poduzetničkoj aktivnosti moraju razlikovati jedinstveni proizvodi i tržišta koje karakterizira ista kombinacija ključnih čimbenika uspjeha i koja zahtijevaju posebne konkurentske vještine i sredstva (Žugaj i suradnici, 2014).“

Najčešće korišteni kriteriji na temelju kojih se mogu razlikovati takvi segmenti su granske i geografske varijable. U određenim situacijama uzimaju se u obzir i druge determinante, između ostalog: vrsta kupca, funkcija usluge, vrsta distribucijske mreže, vrsta proizvodne tehnologije u uporabi, konkurenti kao i izravni i neizravni troškovi (struktura troškova vezana uz proizvodnju, odnos troškova i predmet obračuna – proizvod).

„Neki autori tvrde da potpuni opis segmenta zahtijeva identifikaciju sljedećih dimenzija (Certo i Certo, 2008):

1. grupe kupaca koji kupuju proizvod,
2. funkcije koje proizvod nudi kupcima,



3. oblike u kojima se proizvod može izraziti. Trodimenzionalni prikaz segmenta omogućuje izravnu specifikaciju.“

No, vrijedno je istaknuti da zadanu dimenziju strateškog segmenta treba detaljno razraditi. Kupci se mogu preciznije identificirati i pravilno grupirati. Funkcije koje nudi proizvod (kupcu) mogu se tretirati na sličan način, kao i oblici u kojima se izražava.

U nastavku, slikom broj dva prikazana je eksterna ili vanjska okolina poduzeća.

### 3.1.1. Interna okolina organizacije

Objektivan pogled na osoblje organizacije obično je na čelu interne analize okoline, budući da su ljudski resursi ključni za optimalno poslovanje. Ljudski kapital organizacije vjerojatno će biti popisan. Menadžeri će vjerojatno provesti reviziju ukupnih kadrovskih sposobnosti, procjenjujući dubinu talenta i upravljačkog iskustva koje je trenutno na brodu (Kotler i suradnici, 2006).“

Vjerojatno će se procijeniti interna kultura radnog mjesta organizacije i način na koji se ona s vremenom pomaknula od svoje izvorne misije i ciljeva. Ponekad će tvrtka koristiti vanjsku tvrtku za provođenje analize. Takav potez može se dogoditi kada tvrtka želi vanjski, objektivan pogled na unutarnje djelovanje organizacije.

„Interna analiza okoline opsežan je pregled svih aspekata poslovanja organizacije, internih smjernica i misije. Aspekti poslovanja koji se obično pregledavaju su marketinška strategija, proizvodni kapacitet te vizija i liderstvo (vodstvo) organizacije. Sve se te stvari ispituju kritičkim okom kako bi se otkrili oni aspekti koji mogu biti problematični, ali ostaju neprimijećeni u svakodnevnim operacijama. Neprofitne organizacije također mogu provesti sličnu analizu (Certo i Certo, 2008).“

Menadžment organizacije obično pokreće ovu internu analizu u nastojanju da identificira područja rizika i prilika. Liderstvo (vodstvo) najviše razine provodi popis za procjenu snaga i slabosti u cjelokupnom funkcioniranju organizacije.

Obično je to iscrpan pregled s ciljem identificiranja i ispravljanja onih internih čimbenika koji ograničavaju rast organizacije. Interna analiza okoline je u suprotnosti s vanjskom analizom koja bi se bavila makro poslovnim okruženjem.

Za razliku od pregleda učinka osoblja, interna analiza okoline obično ne procjenjuje ljudske resurse organizacije s obzirom na učinak određenog pojedinca. Takva bi se vrsta procjene smatrala dijelom redovitog upravljanja ljudskim potencijalima. Umjesto toga, zbroj ljudskog kapitala organizacije vjerojatno bi se smatrao velikom imovinom.

„Interna analiza okoline promatra osoblje u smislu menadžerske kompetencije i ukupnih potreba za osobljem na organizacijskoj razini. Vjerojatno bi se zabilježila područja slabosti i odjeli koji nemaju dovoljno osoblja ili imaju nedovoljno kvalificirane ili prekvalificirane zaposlenike (Kotler i suradnici, 2006).“

Također se provodi interna procjena okoline kako bi se dijagnosticirala područja nedovoljne iskorištenosti, funkcije koje mogu biti suvišne i područja nedovoljno razvijenih mogućnosti. U analizi se razmatraju i postojeća i predviđena financijska sredstva poduzeća. Raspoloživi kapital uspoređuje se s predviđenim potrebama za proširenjem i kapitalnim poboljšanjima. Kako se upravlja organizacijom i koliko dobro to funkcionira za tvrtku u trenutnoj fazi poslovanja vjerojatno će biti uključeno u pregled. Također se uzima u obzir lokacija organizacije i javni ugled.

### 3.1.2. Eksterna okolina organizacije

„Analiza eksterne okoline početni je proces strateškog upravljanja, jer daje osnovu za određivanje kako misije i ciljeva organizacije, tako i za razvoj strategija ponašanja koje omogućuju organizaciji da ispuni misiju i ostvari svoje ciljeve. Daje vrijeme za predviđanje prilika, vrijeme za planiranje nepredviđenih okolnosti, vrijeme za razvoj sustava ranog upozorenja u slučaju mogućih prijetnji i vrijeme za razvoj strategija koje stare prijetnje mogu pretvoriti u razne vrste profitabilnih prilika (Certo i Certo, 2008).“

Određivanje pozicija u vanjskom okruženju dio je sustavnog pristupa razvoju konkurentskog ponašanja poduzeća. Eksterno okruženje poduzeća je skup čimbenika (uvjeta i organizacija) koji utječu na aktivnosti poduzeća. Vanjsko okruženje dijeli se na čimbenike neizravnog (makrookoliša) i izravnih (mikrookolina) utjecaja.

„Makrookruženje uključuje čimbenike neizravnog utjecaja u cjelini na sve organizacije koje djeluju u pojedinoj industriji. To uključuje čimbenike koji karakteriziraju razvoj nacionalnog gospodarstva u cjelini (Žugaj i suradnici, 2014):

- gospodarsko okruženje znači čimbenike koji određuju razvoj gospodarskih procesa u nacionalnoj ekonomiji (stope rasta BDP-a, vanjski dugovi itd.),
- utjecaj državnog proračuna i porezne politike na solventnost stanovništva, investicijska privlačnost nacionalnog gospodarstva, stabilnost nacionalne valute, inflacija, porezne stope itd.,
- političko okruženje podrazumijeva čimbenike koji određuju razvoj političkih procesa, stabilnost zakonodavnih normi u nacionalnom gospodarstvu, političku ideologiju koja određuje politiku vlade, stupanj društvenog nezadovoljstva vlašću itd.;
- tehnološko okruženje (načini pretvaranja resursa u rezultat) uključuje čimbenike koji određuju razvojne trendove znanstveno-tehnološkog napretka i povezane promjene u tehnološkoj osnovi proizvodnje;
- društveno okruženje uključuje čimbenike koji određuju demografsku strukturu stanovništva i razvojne trendove, norme, običaje i vrijednosti stanovništva, odnos ljudi prema radu i kvaliteti života, stope rasta stanovništva i sl.“

Društveno okruženje u velikoj mjeri određuje stanje na tržištu rada. te broj radno sposobnog stanovništva. Promjene u društvenom okruženju mogu utjecati na određena tržišta roba ili usluga.

„Vanjska analiza znači ispitivanje industrijskog okruženja organizacije, uključujući čimbenike kao što su struktura konkurencije, konkurentna pozicija, dinamika i povijest. Na makro ljestvici, vanjska analiza uključuje makroekonomsku, globalnu, političku, socijalnu, demografsku i tehnološku analizu. Primarna svrha vanjske analize je odrediti prilike i prijetnje u industriji ili bilo kojem segmentu koji će potaknuti profitabilnost, rast i volatilnost (Kotler i suradnici, 2006).“

Vanjska analiza poslovanja bavi se identificiranjem prilika i prijetnji te strateškim pitanjima koja utječu na ključne čimbenike uspješnog poslovanja. Takva analiza nužna je za formuliranje strategije i upravljanje u svim područjima djelovanja uključujući marketinšku aktivnost

organizacije . Ova se analiza uglavnom bavi proučavanjem vanjskog okruženja u kojem posluje poduzeće.

### **3.2. Organizacija rada unutar organizacije**

Važnost svake organizacije je imati kvalitetne kadrove koji će moći izvršavati zadatke kvalitetno i na vrijeme. U današnje doba time se bavi odjel ljudskih resursa.

Upravljanje ljudskim resursima u funkcionalnom ili praktičnom smislu znači mjere i aktivnosti koje u procesu ili procesu planiranja, zapošljavanje, odabir, socijalizacija, osposobljavanje i razvoj, procjena uspješnosti, nagrađivanje, motiviranje, zaštita zaposlenika i primjena propisa o radu, preuzima upravljanje organizacijom da osoblju pruži potrebne vještine, kvalitetu i potencijal te odgovarajuću obuku i motivaciju visi kako bi postigao očekivane rezultate i postigao organizacijske i svoje osobne ciljeve.

“Uspješni menedžmenta sastoji se od: planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja. Top menedžment najviše vremena troši na planiranje i organiziranje. Lower menedžment troši najviše vremena na neposrednom vođenju zaposlenih u ostvarivanju određenih ciljeva dok srednja razina menedžmenta najviše vremena troši na organiziranje i vođenje (Vujić, 2004).”

Udovoljavanje ljudskim potrebama, očekivanjima kao i ispunjavanje zakonskih obveza u organizacijama postalo je zahtjevnije i složenije. Istodobno, domaće i međunarodne konvencije nameću ograničenja u upravljanju zaposlenicima (izbjegavanje spolne, rasne i druge diskriminacije). Politika upravljanja ljudskim resursima trebala bi pomoći, a ne ometati postizanje ciljeva organizacije.

“Kako u privatnom, tako i u javnom sektoru, menadžeri za uspjeh ovise o ljudskim resursima. Velike korporacije, banke, sveučilišta, proizvodne organizacije i vladine agencije moraju iskoristiti potencijal svojih zaposlenika ako žele postići svoje ciljeve. Vođe, odnosno vođe bilo koje organizacije - uspjeti će samo ako znaju raditi s ljudima. Vrijeme kada je za brigu o ljudima bilo potrebno samo „zbrinjavanje ljudi“ prošlost je prošlosti (Wehrich i Koontz, 1993).”

Upravljačke aktivnosti organizacije bave se upravljačkim djelatnostima. Zahvaljujući tim aktivnostima organizacija dolazi do zaposlenika željenih kvaliteta i sposobnosti, zainteresiranih za postizanje planiranih zadataka i ciljeva. S druge strane, to su zaposlenici kojima se upravlja ponašanjem i radom kako bi se njihovi mentalni, fizički i drugi potencijali usmjerili prema postizanju ciljeva organizacije.

Karakteristike ljudi zaposlenih u organizaciji, na primjer, ovise o prirodi posla i dizajnu organizacije. Suprotno tome, ljudske osobine utječu i na svaku od tih komponenata.

“Organizacija je dinamički povezana cjelina, a ne samo skup dijelova. Upravitelj može promijeniti bilo koju varijablu, ali mora znati da su sve ostale komponente povezane s njom. Kako se povećava složenost i broj zadataka i ljudi, tako raste i potreba organizacija da rade ono što pojedinci sami ne mogu; na taj način organizacije rastu i zahtijevaju redizajn svojih struktura (Vujić, 2004).”

Druga vrsta izazova koji tehnologija izaziva su općenite promjene u organizaciji. To zahtijeva da odjeli za ljudske resurse, kroz aktivnosti zapošljavanja i odabira, dovedu u organizaciju ljude s potrebnim i vrlo različitim znanjem, sposobnostima i kvalitetama, koje odgovaraju modernim i budućim promjenama uzrokovanim tehnološkim razvojem.

Treća vrsta izazova na koje utječe razvoj tehnologije su promjene u upravljanju ljudskim resursima. Ali prije svega u potrebi za pronalaženjem novih načina upravljanja zaposlenicima koji rade na istraživanju i razvoju za unapređenje organizacije.

Stručnjaci za ljudske resurse moraju nadgledati i postupati u skladu sa zakonima i propisima kojih je sve više, a koji se odnose na područja zapošljavanja, zdravstva i socijalne zaštite, spolne i rasne diskriminacije, neopravdanog otpuštanja, roditeljskih prava, priznavanja sindikata i još mnogo toga.

## 4. POJMOVNO ODREĐENJE LIDERSTVA

“Definiranje liderstva (vodstva) nije nimalo lako i svakim je danom sve teže. Svako je vrijeme imalo svoj tip vođe, primjeren uvjetima i ambijentu. U prošlom stoljeću, a posebno nakon Prvog svjetskog rata, slavili su se čelnici stare kovačnice, koji su upravljali tvrtkama u razdoblju izražene industrijalizacije i snažnog poštivanja hijerarhijskih odnosa (Sikavica i Novak, 1993).”

U takvom okruženju ljudi na čelu tvrtki, svojom snagom, autoritetom i naglašenim zapovjednim stilom i snažnom kontrolom, mogli su drugima nametnuti svoju viziju, koju bi zaposlenici potom bespogovorno provodili, tako da je vođa bio čelnik, a organizacija tijelo uspješnog poslovanja.

“Teorije organizacijskog ponašanja predstavljaju stvarnu procjenu i upravljanje skupinama ljudi. Postoji niz komponenata (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Osobnost igra veliku ulogu u načinu na koji osoba komunicira sa skupinama i proizvodi posao. Razumijevanje osobnosti kandidata, bilo putem testova ili razgovora, pomaže utvrditi jesu li oni pogodni za organizaciju,
- Liderstvo (vodstvo), kako izgleda i odakle dolazi, bogata je tema rasprava i proučavanja na polju organizacijskog ponašanja. Liderstvo (vodstvo) može biti široko, usredotočeno, centralizirano ili decentralizirano, orijentirano na odluke, suštinsko u čovjekovoj osobnosti ili jednostavno rezultat položaja autoriteta.
- Moć, autoritet i politika djeluju međuovisno na radnom mjestu. Razumijevanje prikladnih načina na koji se ti elementi izlažu i koriste, kako je dogovoreno pravilima na radnom mjestu i etičkim smjernicama, ključne su komponente vođenja kohezivnog posla.“

Ovisno o programu, mogu se proučavati određene teme unutar organizacijskog ponašanja ili širih polja unutar njega. Specifične teme koje se obrađuju uključuju spoznaju, donošenje odluka, učenje, motivaciju, pregovaranje, dojmove, grupni proces, stereotipizaciju te moć i utjecaj. Šira područja istraživanja uključuju socijalne sustave, dinamiku promjena, tržišta, odnose između organizacija i njihovog okruženja, kako društveni pokreti utječu na tržišta i snagu socijalnih mreža.

Liderstvo (vodstvo) u poslovanju je sposobnost menadžmenta tvrtke da postavi i postigne izazovne ciljeve, poduzme brze i odlučne akcije kada je to potrebno, nadmaši konkurenciju i inspirira druge da rade na najvišoj razini koju mogu.

“Ključne odrednice liderstva (vodstva) (Sikavica i Novak, 1993):

- Liderstvo (vodstvo) je postavljanje i postizanje ciljeva, hvatanje u koštac s konkurencijom te odlučno i brzo rješavanje problema.
- Liderstvo (vodstvo) se također odnosi na ton koji menadžment tvrtke postavlja u smislu korporativne kulture.
- Neki ljudi s jakim liderskim vještinama u poslovnom svijetu napreduju do viših razina u hijerarhijskoj strukturi.“

Može biti teško dati vrijednost vodstvu ili drugim kvalitativnim aspektima tvrtke, u odnosu na kvantitativne metrike koje se obično prate i koje je mnogo lakše uspoređivati među tvrtkama. Liderstvo (vodstvo) također može govoriti o holističijem pristupu, kao što je ton koji postavlja menadžment tvrtke ili kultura tvrtke koju menadžment uspostavlja. Kako bi vođa (menadžer) bio kompetentan voditi neku organizaciju važno je da posjeduje vještine vođenja.

“Vještine vođenja mogu igrati veliku ulogu u razvoju karijere osobe. Tehničke vještine i fakultetska diploma mogu osobu odvesti samo tako daleko. Kako bi osoba bila učinkovit vođa i trebaju mu i meke (soft) vještine, kao što je sposobnost da bude dobar slušatelj i komunikator (Buble, 2011).”

Postoji nekoliko temeljnih vještina vođenja koje se smatraju važnim osobinama koje će pomoći osobi da postane učinkovitiji vođa. Bilo da se radi o preuzimanju inicijative, razvijanju vještina kritičkog razmišljanja ili učenju kako motivirati i osnažiti one oko sebe, osoba se mora neprestano postavljati ispred izazova kako bi poboljšao svoje vještine.

Postoji mnogo različitih tipova vođa, ali vrlo malo ljudi su prirodni, rođeni vođe. Većina osoba treba učiti, razvijati se i usavršavati kako biti dobar vođa. Razvoj liderstva (vodstva) uključuje identificiranje i ovladavanje ključnim vještinama i karakteristikama koje su potrebne da postane uspješan vođa.

“Ključne odrednice važnosti vještina (Sikavica i Novak, 1993):

- Vještine vođenja smatraju se kritičnim osobinama potrebnim za postizanje vrha bilo kojeg područja karijere.
- Rano izađite iz svoje zone udobnosti, izazovite sebe da se poboljšate i zapamtite; što više posla preuzimate, više učite.
- Budite kritički mislilac; dobri vođe mogu predvidjeti potencijalne probleme prije nego što se dogode.
- Naučite kako slušati i pružiti povratne informacije budući da je učinkovito slušanje zaposlenika i kupaca neophodno da biste bili učinkovit vođa.
- Motivirajte i pozitivno utječite na druge, ohrabrujte ih, osnažite ih i budite im sustav podrške.
- Nemojte biti samozadovoljni. Izađite iz svoje zone udobnosti i izazovite sebe da se poboljšate.“

Pojedinci s jakim liderskim vještinama u poslovnom svijetu često se uzdižu do izvršnih pozicija kao što su CEO (glavni izvršni direktor), COO (glavni operativni direktor), CFO (glavni financijski direktor), predsjednik i predsjedavajući.

#### **4.1. Uloga liderstva**

“Liderstvo (vodstvo) daje smjer za tvrtku i njezine radnike. Zaposlenici moraju znati u kojem smjeru tvrtka ide i koga slijediti kako bi stigli na odredište. Liderstvo (vodstvo) uključuje pokazivanje radnicima kako učinkovito obavljati svoje odgovornosti i redovito nadziranje dovršetka svojih zadataka (Buble, 2011).”

Liderstvo (vodstvo) je također i postavljanje pozitivnog primjera osoblju koje treba slijediti, tako što će biti uzbuđeno zbog posla, biti motivirano za učenje novih stvari i pomoći prema potrebi u pojedinačnim i timskim aktivnostima.



“Učinkovito liderstvo (vodstvo) uključuje iskazivanje snažnog karaktera. Vođe pokazuju poštenje, integritet, pouzdanost i etičnost. Vođe se ponašaju u skladu s načinom na koji govore i stječu pravo da budu odgovorni za uspjeh drugih u tvrtki (Buble, 2011).”

Snažno liderstvo (vodstvo) uključuje jasne komunikacijske vještine. Vođe razgovaraju s članovima osoblja i slušaju ih, odgovaraju na pitanja i nedoumice te su empatični. Čelnici koriste učinkovite komunikacijske vještine za pomicanje tvrtke naprijed i postizanje novih razina uspjeha.

Pravo liderstvo (vodstvo) vidi kuda tvrtka ide i planira korake potrebne da se tamo stigne. Vizualizacija onoga što je moguće, praćenje trendova u industriji i preuzimanje rizika za rast poslovanja zahtijevaju se od čelnika.

Produktivno liderstvo (vodstvo) pokazuje optimizam i daje pozitivnu energiju za osoblje. Dobri vođe pružaju podršku i istinski su zabrinuti za dobrobit drugih. Lideri pronalaze odgovore na izazove te uvjeravaju i inspiriraju radnike kada stvari krenu po zlu. Čelnici pronalaze načine na koje osoblje može raditi zajedno i postići maksimalne rezultate na učinkovitiji način.

## **4.2. Obilježja liderstva**

Postoji nekoliko obilježja liderstva (vodstva), kako bi osoba bila angažirana za posao visokog profila, mora biti kritična. Dobri vođe mogu predvidjeti potencijalne probleme prije nego što se dogode. Oni također mogu razviti načine kako spriječiti pojavu problema.

”Dobri lideri također su svjesni potencijalnih prilika i iskorištavaju ih u korist tvrtke i zaposlenika. Drugim riječima, trebaju biti proaktivni. Ne smiju čekati da se stvari dogode, umjesto toga, treba ih predvidjeti i pomoći timu da bude spreman u slučaju da nešto krene po zlu, ako je osoba vođa i zaposlenik mu skreće pažnju na problem, pomozite im da utvrde uzrok i poduzmu preventivne mjere kako biste osigurali da ne utječe negativno na zaposlenike, tvrtku i kupce (Sikavica i Novak, 1993).”

Komunikacijske vještine ključne su za učinkovitog vođu, bilo da se radi o predstavljanju pred timom, stvaranju i pisanju poslovne strategije ili komuniciranju sa zaposlenicima i klijentima. Jedna od najvažnijih komunikacijskih vještina za vođu je slušanje. Bez vještina slušanja, ne može

se dobiti povratna informacija od drugih i shvatiti što se članovima tima sviđa u projektima na kojima rade.

“Često menadžeri i vođe moraju zaposliti ljude koji su specijalizirani za određene zadatke ili specijalnosti. Slušanje tima stručnjaka pomoći će osobi da shvati što se može, a što ne može učiniti. Neka imaju privatnu raspravu s vama jedan na jedan ako je potrebno, kako bi izrazili zabrinutost kako biste mogli nastaviti dalje sa svima na istoj stranici (Buble, 2011).”

Pravi vođa treba pozitivno utjecati na ljude. Kada zaposlenici ili suradnici izgube svoje ambicije i strasti, pravi ih vođa može energizirati i motivirati. Prvo, znaju što ljudi trebaju i žele. Na primjer, ako zaposlenik izgubi motivaciju jer misli da njegov trud nije prepoznat, dobar vođa će razgovarati s tom osobom i ponuditi joj zaslužen priznanje.

“Ponekad ljudi izgube motivaciju jer se suočavaju s poteškoćama, umorni su od obavljanja istih zadataka koji se ponavljaju ili su razočarani što ih se ne traži da se uključe. Dobar vođa trebao bi potražiti članove tima kako bi vidio kako im je, pozorno ih slušati i osnažiti ih da budu više uključeni u process (Sikavica i Novak, 1993).”

Stvaranje pozitivnog radnog okruženja također je ključni motivacijski čimbenik. Osoba treba uspostaviti pozitivne nagrade za postizanje referentnih vrijednosti, kao što je tjedni cilj novog klijenta ili radni tjedan bez pogrešaka za proizvodno područje. Zaposlenike treba nagraditi ručkom u petak ili popodnevnim zalogajima i poslasticama kako bi pomogli ljudima da se dekomprimiraju i znaju da su cijenjeni.

Za ostvarenje cilja potrebna je disciplina, ako postoji vizija ili dobra ideja, beskorisno je bez discipline, ako osoba lider želi djelotvorno izvršavati, potrebna mu je disciplina.

Na primjer, recimo da lider i njegovi zaposlenici žele izraditi poslovni plan za privlačenje investitora. Imaju puno ideja za poslovni plan, ali nije postojala disciplina koja bi osigurala da se prezentacija uvježbava. Kada je došlo vrijeme za predstavljanje prijedloga, lider nije bio u mogućnosti ulagačima pravilno prenijeti svoj cilj. Ovaj ishod je rezultirao time da su investitori odbili poslovni prijedlog.

Uspješan vođa neće mikroupravljati, on delegira posao svojim zaposlenicima i dopušta im da se osjećaju osnaženim. Kada to lideri učine, oni se osjećaju uključeni i imati će više prilika za razvoj novih vještina.

Delegiranje će vođi omogućiti da se usredotoči na ciljeve koje trebate sami postići. Kada je osoba voditelj projekta, i dalje je odgovoran za posao na kraju. Zbog toga je važno nadzirati projekt prilikom delegiranja i svakako dodijeliti zadatke onima koji imaju vještine da ih dovrše.

### **4.3. Međuovisnost liderstva i moći u organizaciji**

Ovi organizacijski trendovi koji se odnose na moć i liderstvo (vodstvo) sugeriraju da, iako najviši čelnici obično ne zlorabe moć, ona je obično koncentrirana na nekoliko odabranih pojedinaca. Međutim, ravnije organizacijske strukture i samousmjereni radni timovi postaju sve uobičajeniji, što bi moglo povećati razinu osnaživanja koju zaposlenici doživljavaju u narednim godinama.

Kada većina ljudi razmišlja o moći, oni odmah pomisle na kontrolu koju čelnici na visokoj razini ostvaruju sa svojih položaja na vrhu organizacijske hijerarhije.

No moć se proteže daleko izvan formalne ovlasti koja proizlazi iz titule (ili posjedovanja ureda u kutu s pogledom). Lideri na svim razinama imaju pristup moći, ali ta moć često ostaje neprepoznata ili nedovoljno iskorištena.

“Istraživanje identificiralo je 7 baza moći koje vođe mogu iskoristiti (Kotler i suradnici, 2006):

- Moć položaja je formalni autoritet koji proizlazi iz titule ili položaja osobe u grupi ili organizaciji.
- Snaga karizme je utjecaj koji generira stil ili osobnost vođe.
- Snaga odnosa je utjecaj koji lideri stječu kroz svoje formalne i neformalne mreže unutar i izvan svojih organizacija.
- Snaga informacija je kontrola koja se stvara upotrebom dokaza koji se koriste za argumentaciju.
- Snaga stručnosti je utjecaj koji dolazi iz razvijanja i komuniciranja specijaliziranog znanja (ili percepcije znanja).
- Snaga kažnjavanja je mogućnost sankcioniranja pojedinaca zbog neusklađivanja sa standardima ili očekivanjima.

- Moć nagrađivanja drugih je sposobnost prepoznavanja ili nagrađivanja pojedinaca za pridržavanje standarda ili očekivanja.”

Organizacije također nagrađuju vođe koji osnažuju ljude koje vode, potičući tako sveukupno osnaživanje zaposlenika; međutim, manji broj organizacija u potpunosti iskorištava prilike za podučavanje vođa kako učinkovito koristiti svoju moć za veće dobro organizacije. Ovo prepušta definiciju prikladne i učinkovite uporabe moći u velikoj mjeri pojedinačnim vođama.

## 5. TEHNIKE LIDERSTVA

Tehnike liderstva predstavljaju kombinaciju znanja, vještina i sposobnosti, iskustva lidera te umijeća izvedbe kako bi se ostvarili željeni ciljevi kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu.

### 5.1. Stilovi liderstva

Postoji nekoliko stilova liderstva, a u ovome radu biti će obrađeno pet najvažnijih.

#### 5.1.1. Liderstvo temeljeno na ovlasti

“Od mnogih tipova liderstva (vodstva), autoritativni stilovi su neki od najkontroverznijih, ali i najučinkovitiji. Autoritativni lideri čine sve što je potrebno da bi zadaci bili dovršeni i ciljevi ispunjeni. Kada se dobro koristi, autoritativni stil vođenja pomaže menadžerima da donose brze, učinkovite odluke i drže zaposlenike na najbolji način (Belak, 2014).”

Liderstvo (vodstvo) temeljeno na ovlasti odnosi se na stil upravljanja u kojem vođa ima potpunu kontrolu. Autoritativni vođa je onaj koji postavlja ciljeve, određuje procese i nadzire sve korake potrebne za postizanje tih ciljeva uz malo ili nimalo doprinosa članova tima. Autoritativno liderstvo (vodstvo) tjera organizacije i njihove zaposlenike prema zajedničkim ciljevima. Ove vrste vođa rade sa zaposlenicima na svakom koraku njihovih procesa, vodeći ih i trenirajući ih do uspjeha.

Glavna razlika između autoritativnog (ovlaštenog vođe) i neautoritarnog vođe je da nakon što autoritativni vođe pokažu zaposlenicima kako da dovrše zadatke, puštaju ih da nastave sami. To pokreće inovacije i nove ideje za izvršavanje svakodnevnih zadataka.

“Vođa koji ima ovlasti kreira sljedeće etape u svom vođenju procesa (Buble, 2011):

- Definira svrhu,
- Postavlja svoje parametre.
- Sudjeluje sa svojim zaposlenicima.
- Objašnjava svoje viđenje situacije,
- Razmišlja o situaciji.“

Ovo liderstvo (vodstvo) dobro funkcionira za brzo zadovoljavanje hitnih potreba. Najbolje djeluje u hitnim slučajevima kojima je potrebno rješenje što je prije moguće. Ova vrsta liderstva (vodstva) pruža prijeko potrebno povećanje produktivnosti neposredno prije rokova i poboljšava donošenje odluka tijekom kašnjenja ili sličnih situacija. Ovakvo liderstvo (vodstvo) također dobro funkcionira u situacijama u kojima je malo mjesta za pogreške.

Ova vrsta vođe može donositi brze odluke, ali svaka je vrlo učinkovita. U ulogama u kojima postoji visok rizik od ozljeda, zaposlenici trebaju čvrstog vođu koji će ih na odgovarajući način usmjeravati i usaditi potrebnu razinu detalja i brige.

#### 5.1.2. Autokratsko-demokratsko liderstvo

“Stil liderstva (vodstva) koji koristi legitimnu moć može se klasificirati kao demokratsko liderstvo (vodstvo). Demokratski vođa obično daje upute tek nakon konzultacija s grupom. On brine da se politike razrađuju u grupnoj raspravi i uz prihvaćanje grupe (Belak, 2014).”

To znači da demokratsko liderstvo (vodstvo) potiče sudjelovanje zaposlenika i poštuje njihovo mišljenje.

“Prednosti i nedostaci ovog liderstva (vodstva) (Covey, 1999):

1. Prednosti demokratskog liderstva (vodstva):
  - Često podiže moral zaposlenika.
  - Povećava prihvaćanje ideja menadžmenta.
  - Povećava suradnju između menadžmenta i zaposlenika.
  - To dovodi do smanjenja broja pritužbi i pritužbi.
2. Nedostaci demokratskog liderstva (vodstva)
  - Obračunava spore odluke,
  - razvodnjena odgovornost za odluke.“

Mogu postojati mogući kompromisi koji su osmišljeni da udovolje svima, ali ne daju najbolje rješenje.

### 5.1.3. Liderstvo orijentirano na zadatke

“Liderstvo (vodstvo) usmjereno na zadatak je bihevioralni pristup u kojem se vođa usredotočuje na zadatke koje je potrebno obaviti kako bi se ispunili određeni ciljevi ili kako bi se postigao određeni standard izvedbe. Liderstvo usmjereno na odnose (ili na odnose usmjereno) je bihevioralni pristup u kojem se vođa usredotočuje na zadovoljstvo, motivaciju i opću dobrobit članova tima (Buble, 2011).”

Liderstvo (vodstvo) usmjereno na zadatke i na odnose dva su modela koja se često uspoređuju, jer je poznato da proizvode različite rezultate u različitim okolnostima.

“Voditelji orijentirani na zadatak usredotočuju se na dobivanje potrebnog zadatka ili niza zadataka u ruke kako bi postigli cilj. Ovi čelnici obično su manje zabrinuti idejom opskrbe zaposlenicima, a više se bave pronalaženjem postupnog rješenja potrebnog za postizanje specifičnih ciljeva. Često će aktivno definirati posao i potrebne uloge, uspostaviti strukture, planirati, organizirati i pratiti napredak unutar tima (Belak, 2014).”

“Prednost liderstva (vodstva) orijentiranog na zadatke je u tome što osigurava poštivanje rokova i dovršavanje poslova, a posebno je korisno za članove tima koji ne upravljaju svojim vremenom dobro. Osim toga, ove vrste vođa obično predstavljaju primjer snažnog razumijevanja kako obaviti posao, usredotočujući se na potrebne procedure na radnom mjestu i u skladu s tim delegirajući posao kako bi se osiguralo da sve bude obavljeno na vrijeme i produktivno (Buble, 2011).”

Međutim, budući da voditelji orijentirani na zadatke ne razmišljaju puno o dobrobiti svog tima, ovaj pristup može pretrpjeti mnoge nedostatke autokratskog liderstva (vodstva), uključujući izazivanje problema s motivacijom i zadržavanjem.

### 5.1.4. Liderstvo orijentirano na konsideracije i strukture

“Razmatranje i inicirajuća struktura dvije su dimenzije ponašanja vođe identificirane 1945. kao rezultat studija o vodstvu u državi Ohio. Pregledi istraživanja ovih dimenzija opisani su u Stogdillovom priručniku za liderstvo (vodstvo): Pregled teorije i istraživanja i Littrellovu eksplicitnom ponašanju vođe (Covey, 1999).”

Razmatranje je stupanj u kojem vođa pokazuje brigu za dobrobit članova grupe. Ovaj faktor je orijentiran na međuljudske odnose, međusobno povjerenje i prijateljstvo. Ovaj stil vođenja je orijentiran na ljude.

“Neke od izjava koje se koriste za mjerenje ovog faktora u LBDQ su (Belak, 2014):

- biti prijateljski
- tretirajući sve članove grupe kao sebi jednake
- pazeci na osobnu dobrobit članova grupe
- čineći ga dostupnim članovima grupe

Inicijalna struktura je stupanj u kojem vođa definira uloge vođe i članova grupe, pokreće akcije, organizira grupne aktivnosti i definira kako će grupa izvršiti zadatke. Ovaj stil vođenja je orijentiran na zadatke.

#### 5.1.5. Likertovi sustavi liderstva

“Likertovi sustavi upravljanja su stilovi upravljanja koje je razvio Rensis Likert 1960-ih. Iznio je četiri sustava upravljanja kako bi opisao odnos, uključenost i uloge menadžera i podređenih u industrijskim okruženjima. Sustavno upravljanja, koje je uspostavio Likert (Buble, 2011):

1. uključuju eksploativno autoritativno: (sustav I),
2. dobronamjerno autoritativno (sustav II),
3. konzultativno (sustav III) i
4. participativno (sustav IV).

U eksploatatorskom autoritativnom sustavu, vođe se slabo brinu za ljude i koriste metode kao što su prijetnje i druge metode temeljene na strahu kako bi natjerali svoje radnike da se prilagode. Kao rezultat ovih metoda, zaposlenici odmah po ulasku u organizaciju imaju izvrsne rezultate.

Dobronamjerni autoritativni sustav koristi manje kontrole nad zaposlenicima nego eksploatatorski autoritativni sustav, međutim, ovaj sustav motivira zaposlenike potencijalnim kaznama i nagradama. Zaposlenici niže razine više su uključeni u procese donošenja odluka, ali su još uvijek ograničeni od strane višeg menadžmenta.



“Konzultativni sustav vrlo je usko povezan s teorijom ljudskih odnosa. Podređeni dobivaju motivaciju kroz nagrade, povremene kazne i malo sudjelovanja u donošenju odluka i postavljanju ciljeva. U usporedbi s prva dva sustava, zaposlenici imaju više slobode u komunikaciji i donošenju odluka tvrtke (Buble, 2011).

Sustav participacije promiče istinsko sudjelovanje u donošenju odluka i postavljanju ciljeva kako bi se promoviralo radno mjesto na kojem svi članovi jednako dijele informacije. Likert tvrdi da je participativni sustav najučinkovitiji oblik upravljanja unutar sustava.

Temeljio je sustave na studijama visoko produktivnih supervizora i članova njihovog tima američkog osiguravajućeg društva. Kasnije su on i Jane G. Likert revidirali sustave kako bi se primijenili na obrazovna okruženja. U početku su namjeravali navesti uloge ravnatelja, učenika i nastavnika, naposljetku su uključeni i drugi kao što su nadzornici, administratori i roditelji.

## **5.2. Potrebne vještine i znanja**

“Organizacijska politika sastoji se od koraka koje stručnjaci poduzimaju kako bi poboljšali osobne ili organizacijske inicijative. Razumijevanje okruženja organizacije ključno je za svakog vođu koji se nada iskoristiti moć kako bi utjecao na promjene (Kotter, 2009).”

Prema Harvard Business Reviewu, “studije pokazuju da pojedinci s političkim vještinama imaju tendenciju da budu bolji u stjecanju više osobne moći, kao i u upravljanju stresom i zahtjevima posla, od svojih politički naivnih kolega. Oni također imaju veći utjecaj na organizacijske rezultate.”

Ispravno dijagnosticiranje političkog i poslovnog okruženja vaše organizacije počinje jasnim mapiranjem dinamike njezine moći. To se često radi mapiranjem snage.

“Nakon što je karta dovršena, trebala bi ilustrirati nekoliko organizacijskih čimbenika koji su korisni za položaj moći, uključujući (Kotter, 2009):

- Sveobuhvatan popis uloga ljudi unutar organizacije
- Spremnost organizacije na promjene
- Koje uloge imaju najveću moć odlučivanja za određene promjene
- Izvori moći iz kojih možete surađivati ili crpiti

- Čija je podrška potrebna za održivu promjenu

Ovi su uvidi moćni alati za vođe i kreatore promjena koji se nadaju pogurati inicijative naprijed.

#### 5.2.1. Izgrađivanje jake mreže unutar organizacije

Svi vođe moraju shvatiti da moć dolazi od onih oko njih. Organizacijsko umrežavanje je tkivo stvoreno iz osobnih kontakata koje pruža bitnu podršku, povratne informacije, uvid i resurse.

“Izgradnja snažnih, strateških mreža omogućuje vođi (menadžeru) prevladavanje brojnih prepreka za promjenu jer otkriva neiskorišteni potencijal unutar tvrtke. U mnogim slučajevima, oni koji ne uspiju pokrenuti promjene čine to samostalno ili unutar svog odjela ili tima. Strateško umrežavanje omogućuje vam da razmotrite dostupne resurse u drugim područjima vaše organizacije i njihovu korisnost u pomaganju promjena (Gonçalves, 2013).”

Kroz procjenu mreže možete analizirati obrasce ili nedostatke u svojoj profesionalnoj mreži kako biste stekli jasno razumijevanje učinkovitosti svojih uspostavljenih odnosa. Iako bi stvaranje novih profesionalnih veza uvijek trebalo biti prioritet, zadržavanje mreže ključno je za stjecanje utjecaja unutar vaše organizacije.

#### 5.2.2. Razviti i uspostaviti vještinu utjecaja

Moć i utjecaj ne mogu se dobiti bez povjerenja. To vrijedi za sve aspekte poslovanja u današnjem načinu funkcioniranja.

Poslovni lideri moraju uspostaviti povjerenje kod kupaca, zaposlenika i investitora tako što će biti pravi posao.

“Osobni stil utjecaja određen je nekoliko čimbenika, a on se može postići na način da se (Kotter, 2009):

- Stekne povjerenje ljudi,
- Odrediti koji stilovi utjecaja i ponašanja najviše koristite.
- Odredite koji stilovi najbolje funkcioniraju za određene ljude i situacije kako bi se najbolje moglo iskoristiti vlastiti utjecaj.
- Shvatiti kako stereotipi mogu negativno utjecati na povjerenje.“

Sve ove stavke su jako važne pri izgradnji utjecaja moći prema zaposlenicima unutar organizacije kako bi mogli beskompromisno donositi odluke i usmjeravati zaposlenika prema ispunjavanju ciljeva organizacije.

### 5.2.3. Uspostaviti odgovorno vladanje

Upravljanje moći na etički i odgovoran način omogućuje menadžeru da druge utjecajne ljude pozove na odgovornost.

“To se može učiniti poduzimanjem radnji protiv korumpiranog vođe, demokratizacijom moći unutar organizacije ili zaštitom drugih od zlouporabe moći. Koja god se strategija koristila, učinkoviti vođe trebaju poniznost i empatiju za one koji nisu na poziciji moći (Gonçalves, 2013).”

Odgovornost je možda najvažnija vještina za učinkovito korištenje moći, ali oni s najvećim utjecajem često je zanemaruju. Kako bi moć pozitivno utjecala na druge, organizacijska struktura treba zaštitne mjere i ograničenja koja olakšavaju odgovornost. Kao i svaka promjena, i za ovu je potrebno vrijeme.

## 6. MEĐUOVISNOST LIDERSTVA I POSTIZANJA MOĆI U POSLOVANJU ORGANIZACIJE

Značajan dio vremena svakog menadžera usmjeren je na ponašanje usmjereno na moć, što je djelovanje usmjereno na razvijanje ili korištenje odnosa u kojima su se drugi ljudi spremni u potpunosti ili djelomično povinovati nečijim željama.

“Tri su dimenzije upravljačke moći i utjecaja: prema dolje, prema gore i bočno. Učinkoviti menadžeri grade i održavaju položajnu moć i osobnu moć za vršenje ovih utjecaja prema dolje, prema gore i poprečno. Pozicioniranje i uspostava moći može se izgraditi i postići na tri različita načina koji su navedeni u nastavku (Mintzberg, 1983):

- Povećanje važnosti mjesta voditelja i kritičnosti unutar organizacije.
- Povećanje važnosti zadaće vlastitih aktivnosti i aktivnosti zaposlenika (radne zajednice)
- Pokušaj definiranja zadataka tako da ih je teško procijeniti.
- Osobna moć gradi se stručnost naprednim osposobljavanjem i obrazovanjem te također uključenošću u projekte, to se također postiže učenjem političke pameti i povećanjem dopadljivosti.“

Moćni lideri i menadžeri u organizaciji imaju tendenciju povećanja ukupne moći radne grupe, oni također povećavaju mogućnosti svojih podređenih da budu unaprijeđeni na vrijeme. Obično su vrlo učinkoviti.

“Neka od ponašanja moćnih lidera putem kojih uspostavljaju moć definiraju se kroz sposobnosti (Pfeffer, 1992):

- Oni vide talent ljudi kao resurs koji treba iskoristiti,
- Delegiraju ovlasti odlučivanja,
- Mogu promijeniti uvjete rada ljudi,
- Preuzimaju rizik i traže inovacije,
- Široko dijele moć i pomažu ljudima u razvoju.“

U organizacijama koje mogu biti profitne ili neprofitne, učinkovito korištenje pozitivnih tehnika i oblika moći i politike ne može se prenasliti jer govori o tome kako zaposlenici pozitivno komuniciraju jedni s drugima i kontrolira kako se donose odluke.

Nakon kritičkog ispitivanja stvarnosti moći i politike u modernim organizacijama, vjeruje se da su profesionalizam i prikladna uporaba politike u organizaciji vrlo vitalni za vođu u stjecanju i zadržavanju moći u drugima kako bi se postigli glavni ciljevi.

“Mislitelj Aristotel koji je rekao da se organizacijska moć i politika mogu koristiti za pomirenje razlika kroz pregovore i konzultacije, a pritom izbjegavati zloporabe (Pfeffer, 1992).”

Unatoč činjenici da moć i političko ponašanje mogu biti destruktivni i vrlo neetični, oni se također mogu konstruktivno koristiti za postizanje određenih ciljeva u organizaciji, te također stvoriti ravnotežu u raznolikom skupu interesa.

Da bi organizacija bila visoko produktivna, treba postojati ravnoteža u korištenju moći i politike u postizanju organizacijskih ciljeva, a to uključuje davanje neovisnosti zaposlenicima u donošenju odluka, kompenziranje zaposlenika koji ulažu učinkovit učinak u svoj rad i stvaranje (oni koji ostvaruju učinkovit učinak) za nadgledanje drugih zaposlenika, dok istovremeno razvijaju politički sustav jednostavan za razumijevanje zaposlenika.

## **6.1. Uloga organizacijske politike**

“Organizacije osiguravaju bazu moći za pojedince. S čisto ekonomskog stajališta, organizacije postoje kako bi stvorile višak prihoda nad troškovima zadovoljavanjem potreba na tržištu. Ali organizacije su također političke strukture koje ljudima pružaju prilike za razvoj karijere i stoga pružaju platforme za izražavanje individualnih interesa i motiva (Žugaj i suradnici, 2014).”

Razvoj karijere, posebice na visokim menadžerskim i profesionalnim razinama, ovisi o akumulaciji moći kao pokretaču transformacije individualnih interesa u aktivnosti koje utječu na druge ljude.

“Politička piramida postoji kada se ljudi natječu za moć u ekonomiji oskudice. Drugim riječima, ljudi ne mogu dobiti moć koju žele samo zato što traže. Umjesto toga, oni moraju ulaziti u odluke

o tome kako raspodijeliti ovlasti u određenoj formalnoj organizacijskoj strukturi. Nedostatak snage javlja se pod dva skupa uvjeta (Kotler i suradnici, 2006):

1. Gdje pojedinci stječu moć u apsolutnom iznosu na tuđu štetu.
2. Tamo gdje postoji usporedna dobit—ne doslovno na tuđu štetu—što rezultira relativnom promjenom u raspodjeli moći.”

U oba slučaja, psihologija oskudice i usporedbe preuzima. Ljudsko biće je sklono praviti usporedbe kao osnovu za svoj osjećaj samopoštovanja. Može se usporediti s drugim ljudima i odlučiti da njegov apsolutni gubitak ili promjena proporcionalnih udjela autoriteta odražava slabljenje njegove baze moći. Također može usporediti svoj položaj u odnosu na druge s osobnim standardom i osjetiti gubitak.

Ova sklonost uspoređivanju duboko je ukorijenjena u ljudima, pogotovo jer rano u životu doživljavaju učinke usporedbi u obitelji gdje - u apsolutnom smislu - vrijeme i pažnja, ako ne i ljubav i privrženost, idu najovisnijem članu.

“Korporativne akvizicije i spajanja ilustriraju učinke obje vrste usporedbi. U slučaju jednog spajanja, predsjednik stečene tvrtke podnio je ostavku radije nego da prihvati relativnu promjenu u rangu do koje je došlo kada više nije mogao obnašati dužnost glavnog izvršnog direktora. Za mjesto izvršnog potpredsjednika borila su se dva potpredsjednika. Zbog njihovih proturječnih ambicija, cilj da ih se izjednači otjerao je konkurenciju u podzemlje, ali ne zadugo. Potpredsjednik sa slabijom bazom moći ubrzo je dao ostavku suočen s nesposobnošću da konsolidira djelotvornu definiciju svojih odgovornosti. Njegov odlazak rezultirao je povećanjem ovlasti preostalog potpredsjednika i postupnim uklanjanjem “suparničkih tabora” koji su se prikriveno poistovjećivali s glavnim pretendentima na vlast (Bacharach, 1980).”

Činjenica da su organizacije piramide proizvodi manjak pozicija što se netko više pomiče u hijerarhiji. Ovu oskudicu, zajedno s nejednakostima, svakako treba prepoznati. Iako bi moglo biti humano i društveno poželjno reći da su ljudi različiti, a ne nejednaki u svojim potencijalima, izvršnih talenata je svejedno malo. Krajnji rezultat trebao bi biti premještanje sposobnijih ljudi na vodeće položaje i dodijeliti im plaću, odgovornost i ovlasti koji odgovaraju njihovom potencijalu.

S druge strane, jake želje jednako sposobnih ljudi za nekoliko dostupnih vodećih pozicija znači da će se netko ili morati suočiti s ostvarenjem neispunjene ambicije ili će morati prebaciti svoj interes na drugu organizaciju.

“Osim uvjeta oskudice i konkurencije, politika u organizacijama proizlazi iz postojanja biračkih jedinica. Nadređeni može biti zadovoljan promjenama u raspodjeli resursa i posljedično moći, ali on predstavlja podređene koji, iz vlastitih razloga, mogu biti nezadovoljni promjenama. Ovi podređeni potvrđuju i podržavaju svog šefa. Također mogu povući afirmaciju i podršku, te posljedično izolirati nadređenog sa svim bolnim posljedicama koje to za sobom povlači (Kotler i suradnici, 2006).”

Dok imenovanja na položaje dolaze odozgo, afirmacija položaja dolazi odozdo. Jedina razlika između stranačke i organizacijske politike je u suptilnosti postupka glasovanja.

U velikoj korporaciji za proizvode široke potrošnje, jedan odjel nije dobio gotovo nikakva kapitalna sredstva za širenje, dok se drugi odjel, koji je razvio novi marketinški pristup za proizvode zajedničke objema, dramatično proširio. Šef statičnog odjela otkrio je da je njegova moć znatno smanjena, što se odražava u tome koliko su njegovi podređeni ozbiljno shvatili njegove napore za utjecajem (npr. u programima za povećanje povrata profita od postojećeg volumena).

Pokrenuo je jedan program za drugim uz malu potporu podređenih jer nije mogao tražiti kapitalna sredstva. Tijek kapitalnih sredstava u ovoj korporaciji dao je mjeru dobitaka i gubitaka moći u apsolutnom i relativnom smislu.

## **6.2. Moć kao čimbenik u poslovanju organizacije**

“Još jedan čimbenik koji pojačava nadmetanje za moć koje je svojstveno svim političkim strukturama je neprestana potreba za korištenjem moći koju netko posjeduje. Korporacije imaju implicitni "bankarski" sustav u transakcijama moći. Početna "kapitalizacija" koja čini bazu moći pojedinca sastoji se od tri elementa (Kotler i suradnici, 2006):

1. Količina formalnog autoriteta povjerenog njegovom položaju u odnosu na druge položaje.

2. Autoritet povjeren njegovoj stručnosti i reputaciji kompetentnosti (faktor ponderiran koliko je stručnost važna za područja rasta korporacije u odnosu na povijesno stabilna područja njezina poslovanja).
3. Privlačnost njegove osobnosti drugima (kombinacija poštovanja prema njemu kao i sviđanja, iako su ta dva izvora privlačnosti često u sukobu).”

Ovo kapitaliziranje moći odražava ukupno poštovanje s kojim drugi gledaju na pojedinca. Procesom koji još uvijek nije previše jasan, pojedinac internalizira sve izvore kapitala moći na način paralelan s načinom na koji razvija osjećaj samopoštovanja. Pojedinac zna da ima moć, procjenjuje je realno i spreman je riskirati svoje osobno poštovanje kako bi utjecao na druge.

“Kao i mnoge druge riječi u engleskom jeziku, moć nema jedinstvenu definiciju. U nastavku je navedeno nekoliko definicija moći (Ram i Prabhakar, 2010):

- Moć je sposobnost upotrebe sile i mobilizacije resursa, energije i informacija u ime željenog cilja,
- Moć je vjerojatnost da osoba može provoditi svoju volju unatoč otporu,
- Moć je sposobnost osoba kao skupina da nametnu svoju volju drugima unatoč otporu putem odvratanja bilo u obliku uskraćivanja redovito isporučenih nagrada ili oblik kazne utoliko što prvi, kao i drugi, zapravo predstavlja negativnu sankciju,
- Moć se definira kao sila koja rezultira ponašanjem koje se ne bi dogodilo da sile nisu bio prisutan moć je sposobnost jedne osobe ili grupe osoba da utječu na ponašanje drugih, to jest, da promijene vjerojatnost da će drugi odgovoriti na određene načine na određene podražaje,
- Moć je sposobnost koja 'A' mora utjecati na ponašanje 'B' da čini stvari koje on ili ona inače ne bi činili.

Iz različitih gore navedenih definicija moći, sasvim je očito da su sankcije inherentni aspekt odnosa moći.

“Tako specifični načini na koje se sankcije očituju u odnosu variraju s društvenim okruženjem, sankcije se mogu tretirati u smislu dviju dimenzija vjerojatnosti na formalnoj razini (Vigoda, 2007):



- a) vjerojatnost korištenja sankcija; i
- b) vjerojatnost uspješnih sankcija.”

Bez obzira na specifičan sadržaj, moć se može djelomično prikazati u terminima ovih formalnih vjerojatnosti. Subjektivna priroda moći Moć je sposobnost koju osoba ima da utječe na drugu. Razmjer te moći je, međutim, u velikoj mjeri određen percepcijom pojma moći od strane osobe na koju je moć usmjerena. Može biti važnije što osoba misli da je moć nadređenog časnika nego što ona u stvarnosti jest.

Menadžeri mogu iskoristiti ovu pojavu pretvarajući se da imaju veću moć nego što je zapravo imaju, odnosno blefirajući. Kada menadžerovo blefiranje uspije, učinak je potpuno isti kao da onaj koji blefira zapravo posjeduje formalnu moć.

Dakle, vlast je delikatan fenomen. To je zbog utjecaja subjektivnih čimbenika, uključujući etička i moralna razmatranja.

“Moć, kada se stekne, namijenjena je korištenju za postizanje neke svrhe(a). Odgovarajuća uporaba moći dovodi do postizanja željenih ciljeva. Neučinkovito korištenje energije ili neiskorištenje energije kada se pojavi potreba opisano je kao glavni uzrok neispravnog funkcioniranja sustava. To je moguće među neiskusnim menadžerima i onima koji nemaju samopouzdanja. Skloni su izbjegavanju korištenja moći, radije probleme s teškim zaposlenicima i slično prebacuju na druge (Ram i Prabhakar, 2010).”

Organizacijske posljedice neiskorištenja moći na odgovarajući način postaju sve izraženije prema vrhu organizacije jer u hijerarhijskim sustavima odricanje od ovlasti ima učinke cijelim nizom. Ipak, pokušaj korištenja moći koju netko nema (zbog zakonskih ograničenja, na primjer) može biti jednako štetan.

To je istina jer se radnje menadžera u odnosu na zaposlenike mogu poništiti radnim odnosima, odlukama odbora (gdje postoje), sudovima, arbitrima i moći javnog pritiska uz znatan trošak za tvrtku. Stoga je razborita i učinkovita uporaba moći jedna od najtežih lekcija koje menadžer mora naučiti.

Kritični element ovdje je rizik u uporabi moći. Pojedinac mora raditi i postići rezultate. Ako ne uspije učiniti ni jedno ni drugo, dolazi do slabljenja njegove baze moći izravno proporcionalno sumnjama koje su drugi ljudi gajili u svojim ranijim procjenama o njemu.

“Ono što se ovdje događa je erozija povjerenja koja u konačnici navodi pojedinca da sumnja u sebe i potkopava psihološki rad koji ga je doveo do toga da internalizira autoritet kao uvod u akciju. (Iako je, kao što sam sugerirao, psihološki rad kroz koji pojedinac prolazi kako bi konsolidirao svoj kapital poštovanja ključni aspekt odnosa moći, morat ću pažljivo ispitivanje ovog problema zadržati za kasniji datum. Sadašnji cilj je ispitati iz političkog okvira probleme organizacijskog života (Bacharach, 1980).”

Ono što razlikuje promjene u strukturi vlasti od drugih vrsta organizacijskih promjena je njihovo izravno suočavanje s političkim karakterom korporativnog života. Takvi su sukobi stvarne manipulacije moći u usporedbi s neizravnim pristupima koji igraju na ideologijama i stavovima. U prvom slučaju, moć i stvarnost promjena autoriteta imaju trenutni učinak na ono što ljudi rade, kako komuniciraju i kako misle o sebi. U drugom slučaju, promjene u stavovima često se temelje na spremnosti ljudi da odgovore na način na koji to osobe od autoriteta žele, međutim, obično su te promjene u stavu samo privremeni izrazi pokornosti.

“Jedna od najčešćih pogrešaka koju rade rukovoditelji jest miješanje usklađenosti s obvezom. Sukladnost je stav prihvaćanja kada direktiva autoriteta traži promjenu položaja, aktivnosti ili ideja pojedinca. Pojedinac se pridržava ili „slaže“ obično zato što je ravnodušan prema opsegu direktive i promjenama koje ona predlaže. Ako se usklađenost dogodi iz ravnodušnosti, tada se mogu predvidjeti male poteškoće u prevođenju namjere direktiva u stvarnu provedbu (Kotler i suradnici, 2006).”

“Predanost, s druge strane, predstavlja snažnu motivaciju pojedinca da prihvati ili se odupre namjeri direktive. Kada se pojedinac posveti promjeni, tada će upotrijebiti svoju genijalnost da protumači i provede promjenu na takav način da osigura njezin uspjeh. Ako se odluči boriti ili blokirati promjenu, pojedinac se može ponašati kao da se povinuje, ali rezervira druga vremena i mjesta kako bi poništio učinke direktiva. Na primjer (Courpasson i Golsorkhi, 2012):

- U jednom velikom poduzeću najviše se rukovodstvo (vodstvo) redovito sastajalo u svrhu organizacijskog planiranja. Na rukovoditelje odgovorne za provedbu planskih odluka obično se moglo računati da će ih provesti ako su se žestoko i otvoreno borili tijekom donošenja takvih odluka. Kad se činilo da prihvaćaju odluku, dajući sve znakove povinovanja, odluka je obično završila kao bilješka u zapisniku. Površinska usklađenost javljala se najčešće kada su problemi uključivali odanost podređenima. U jednom slučaju,

voditelj odjela pristao je prihvatiti visoko cijenjenog rukovoditelja iz drugog odjela kako bi zadovoljio ozbiljan nedostatak radne snage u svojoj organizaciji. Međutim, kada je došlo vrijeme da se provede transfer, ovaj generalni direktor divizije je to odbio, s određenim opravdanjem, uz obrazloženje da bi dovođenje nekoga izvana demoraliziralo njegovo osoblje. U početku je koristio poslušnost kako bi odgovorio na problem "obiteljske" odanosti kojoj se osjećao posvećen. Nepotrebno je reći da je postojanje tih lojalnosti bio glavni problem s kojim se trebalo suočiti u provođenju organizacijskog planiranja.”

Sukladnost kao taktika za izbjegavanje promjena i predanost kao izraz snažne motivacije u suočavanju s organizacijskim problemima pak su povezani s načinom na koji pojedinci definiraju svoje interese. U odnosima moći među rukovoditeljima takozvana područja zajedničkog interesa obično su rezervirana za banalnosti ljudskih odnosa. Značajnija područja pozornosti obično izbijaju na površinu sukobe interesa, posebice natjecanje za moć.

### **6.3. Predanost zajedničkim ciljevima u organizaciji**

“Organizacije zahtijevaju, s jedne strane, kooperativno nastojanje i predanost zajedničkim ciljevima. Realno iskustvo u organizacijama, s druge strane, pokazuje da sukobi interesa postoje među ljudima koji u konačnici dijele zajedničku sudbinu i trebaju raditi zajedno. Ono što poslovanje čini više političkim, a manje ideološkim i racionalističkim je prevladavajuća važnost sukoba interesa (Courpasson i Golsorkhi, 2012).”

“Kada se pojedincu (ili skupini) kaže da mu je opseg poslova smanjen u apsolutnom ili proporcionalnom smislu za dobrobit korporacije, on se suočava sa sukobom. Treba li prešutno pristati na ideju općeg dobra ili se boriti u službi vlastitog interesa? Svaki razuman čovjek će se boriti (koliko konstruktivno ovisi o odsutnosti neurotičnih konflikata i snazi ega). Njegova spremnost na borbu raste kako shvaća nematerijalnu prirodu onoga što ljudi misle da je dobro za organizaciju. Zapravo, njegova volja može služiti interesima korporacije isticanjem problema i poticanjem pažljivog razmišljanja prije donošenja konačnih odluka (Bacharach, 1980).”

Sukob interesa u natjecanju za resurse lako se prepoznaje, primjerice u kapitalnom proračunu ili u dodjeli novca za istraživanje i razvoj. Ali ti sukobi mogu biti podvrgnuti postupcima pregovaranja koje sve strane u konkurenciji potvrđuju svojim sudjelovanjem.

Sekundarni učinci pregovaranja uključuju organizacijska pitanja i pitanja moći. Međutim, činjenica da ta pitanja moći slijede raspravu o ekonomskim problemima, a ne da je vode, stvara očigledan sadržaj koji se može mnogo lakše objektivizirati nego u područjima gdje su primarna razmatranja raspodjela ovlasti.

U takvim slučajevima, koji uključuju razvoj nove formalne organizacijske strukture, nasljeđivanje menadžmenta, napredovanja, korporativna spajanja i ulazak novih rukovoditelja, sukobi interesa su ozbiljni i izravni jednostavno zato što nema objektivnih mjera ispravnog ili pogrešnog pravca djelovanja.

“Kritično pitanje na koje treba odgovoriti u konkretnim akcijama je: Tko dobiva moć i položaj? To uključuje određene ljude s njihovim snagama i slabostima i specifičnim povijesnim kontekstom u kojem se akcije shvaćaju u simboličkom, ali i racionalnom smislu. Za ilustraciju (Courpasson i Golsorkhi, 2012):

- Velika korporacija, zapravo General Motors, nenamjerno je potvrdila ono što svaki iskusni direktor zna: da su koalicije moći za prevladavanje osjećaja rivalstva i igre osobnih ambicija krhka rješenja. Imenovanje Edwarda Colea za predsjednika, nakon čega je uslijedila ostavka Semona Knudsena, razbilo je iluziju da racionalni procesi u poslovanju stoje odvojeno ili čak dominiraju ljudskim emocijama i vezama koje povezuju ljude jedne s drugima. Ako se bilo koja korporacija ponosi racionalnošću, onda je to General Motors. Morati tako javno iskusiti zaključak da glavni korporativni život, osobito na izvršnim razinama, ipak nije tako racionalan, može biti štetan za osjećaj sigurnosti koji ljudi dobivaju iz vjere u ideju kako je ona utjelovljena u korporativnoj slici. Činjenica da je Knudsen nakon toga otpušten s predsjedničkog mjesta Forda (događaj o kojem ću raspravljati kasnije u ovom članku) sugerira da su osobnosti i politika korporacija manje odstupanja, a više uvjeti života u velikim organizacijama.”

“Ali baš kao što General Motors želi zadržati imidž, mnogi rukovoditelji radije ignoriraju ono što ova ilustracija sugerira: da su organizacije političke strukture koje se hrane psihologijom usporedbe. Znati nešto o psihologiji usporedbe vodi nas u teoriju samopoštovanja u oba njegova

svjesna očitovanja i njegovo nesvjesno podrijetlo. Osim što nas možda općenito prosvjetljuje i daje realniju sliku o ljudima i organizacijama, takvo znanje ima i neke praktične koristi. Ove prednosti uključuju (Courpasson i Golsorkhi, 2012):

- Povećana sloboda izravnijeg djelovanja; umjesto da se pokušava "zaobići" problem, može se suočiti s njim.
- Veća objektivnost o snagama i ograničenjima ljudi, a samim time i sposobnost da se njima koriste poštenije i učinkovitije.
- Učinkovitije planiranje u organizacijskom dizajnu i raspodjeli ovlasti; umjesto traženja "jednog najboljeg rješenja" u organizacijskoj strukturi, prihvaćamo niz alternativa i zatim dajemo prednost osobnim ili emocionalnim brigama koje koče djelovanje."

#### **6.4. Odnosi moći i liderstva unutar organizacije**

“Organizacijski život unutar vodstvenog okvira niz je kontradikcija. To je vježba racionalnosti, ali njena energija dolazi iz ideja u umovima moćnih osoba čiji se sadržaj, kao i njihovo podrijetlo, samo nejasno opažaju. Bavi se izvorima autoriteta i njihovom distribucijom, ipak ovisi prije svega o postojanju ravnoteže moći u rukama pojedinca koji pokreće akcije i postiže rezultate (Obisi, 2003).”

Uz njega su povezani mnogi rituali, poput sudjelovanja, demokratizacije i dijeljenja moći; ipak je pravi ishod konsolidacija moći oko središnje osobe za koju se drugi pojedinci emocionalno vežu.

Formalna organizacijska struktura provodi koaliciju među ključnim rukovoditeljima. Oblici su različiti, a različit je i psihološki značaj raznih koalicija, ali nijedna organizacija ne može funkcionirati bez konsolidacije moći u odnosu središnje osobe s odabranom grupom. Koalicija ne mora postojati između izvršnog direktora i njegovih neposredno podređenih ili osoblja. On doista može zaobići drugu razinu kao u slučaju predsjednika Sjedinjenih Država koji ne grade odnose povjerenja unutar svojih kabineta, već se umjesto toga oslanjaju na članove izvršnog osoblja ili odabrane pojedince izvan formalnog aparata.

“Neuspjeh uspostave koalicije unutar izvršne strukture organizacije može rezultirati ozbiljnim problemima, kao što je paraliza u obliku nemogućnosti donošenja odluka i ocjenjivanja učinka, te unutarnje borbe i otvorenog rivalstva unutar izvršne skupine (Pfeffer, 1992).”

“Kada se koalicija ne uspije razviti, prvo mjesto na kojem treba tražiti uzrok je izvršni direktor i njegovi problemi u stvaranju odnosa povjerenja. Uzroci su brojni i složeni, ali obično ovise o prirodi obrane glavnog izvršnog direktora i onoga što on treba izbjegavati kao sredstvo za ublažavanje stresa, ali obrambeni stav izvršnog direktora također može rezultirati izgradnjom nerealne i neprovedive koalicije, sa samonametnutom izolacijom koja je njezina posljedica. Jedan od najčešćih obrambenih manevara koji dovodi do stvaranja nerealnih koalicija ili do izolacije izvršnog direktora je strah od rivalstva (Obisi, 2003).”

Realistična koalicija povezuje formalne ovlasti i kompetencije s emocionalnim obvezama potrebnim za uspostavljanje i održavanje koalicije. Strah od suparnika od strane izvršnih direktora, ili ljubomora od strane podređenih na izvršnu moć, mogu u krajnjem slučaju rezultirati paranoidnim iskrivljenjima. Ljudi postaju sumnjičavi jedni prema drugima, te kroz selektivne percepcije i projekcije vlastitih fantazija stvaraju svijet spletki i protuzapleta.

Premještanje osobnih briga na suštinski materijal u donošenju odluka potencijalno je najopasniji oblik obrambenog stava. Potreba za obranom javlja se jer ljudi postaju zabrinuti zbog značaja procjena unutar postojećih koalicija moći, ali možda je još osnovniji strah i rivalstvo na koje su sve koalicije podložne s obzirom na prirodu ulaganja ljudi u odnose moći. Iako je lako odbaciti emocionalne reakcije poput ovih kao neurotske distorzije, njihova prevalencija i utjecaj zaslužuju posebnu pozornost u svim fazama organizacijskog života.

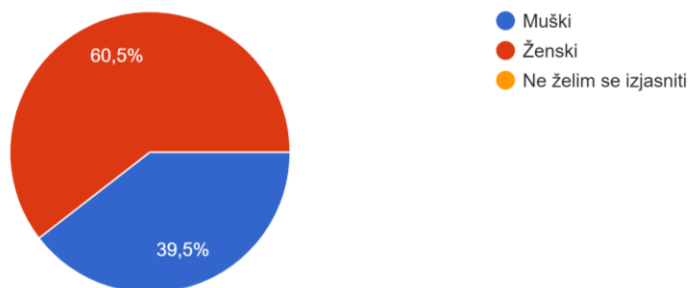
## 7. OPIS ISTRAŽIVANJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Primarno istraživanje ovog diplomskog rada provedeno je putem anonimnog anketnog upitnika koji se sastoji od 15 pitanja koja se odnose na pojam liderstvo, liderske tehnike, stilove, te iskazuju općenito zadovoljstvo djelatnika liderskim stilovima unutar vlastitog poduzeća. Uzorak od 43 ispitanika prikupljen je putem društvenih mreža te se smatra slučajnim odabirom. Djelatnici koji su pristupili anketnom upitniku posluju u različitim sektorima poslovanja, različitih su pozicija u hijerarhijskoj strukturi i veličini organizacija. Cilj istraživanja bio je istražiti koji od navedenih stilova djelatnici prepoznaju u vlastitoj radnoj okolini, utjecaj stilova vođenja na uspješnost organizacije te stav ispitanika prema liderstvu i liderima.

### 7.1. Rezultati istraživanja

Početna pitanja u anketnom upitniku odnosila su se na demografiju ispitanika kao što su spol, dob, razina obrazovanja, radni status i slično. Prikupljeni podaci iskazuju sljedeće rezultate.

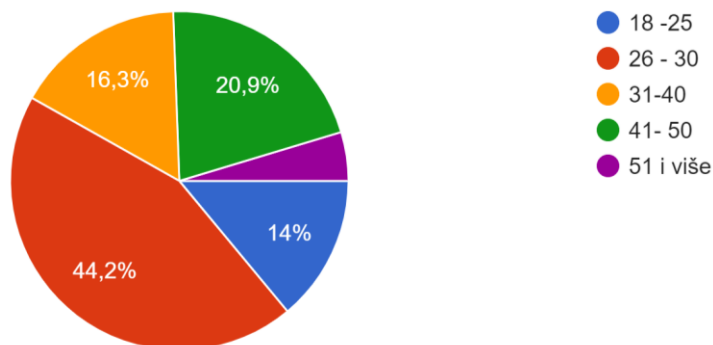
#### Grafički prikaz 1. Prikaz ispitanika prema spolu



Izvor: Izrada autora

Od ukupno 43 ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku 26 osoba se je izjasnilo kao članice ženskog spola, odnosno 60,5% sudionika su žene, dok je 17 sudionika muškog spola što čini 39,5% sudionika. Ispitanika koji se ne žele izjasniti u ovoj anketi nije bilo.

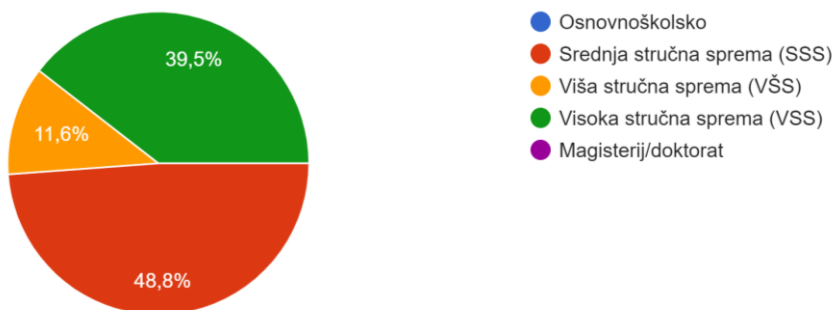
### Grafički prikaz 2. Prikaz ispitanika prema dobi



Izvor: Izrada autora

Od ukupno 43 prikupljena odgovora najveći dio ispitanika (44,2%) pripada dobnoj skupini od 26 – 30 godina starosti dok skupini s najmanjim postotkom pripadaju osobe od 51 godinu i više. Dobna skupina od 18 – 25 obuhvaća 6 ispitanika (14%), od 31 – 40 obuhvaća 7 ispitanika (16,3%) te skupinu 41 – 50 čini 9 ispitanika (20,9%)

### Grafički prikaz 3. Prikaz ispitanika prema razini obrazovanja

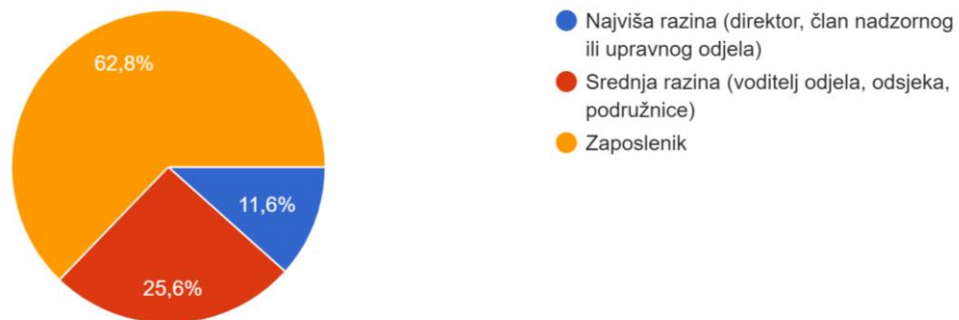


Izvor: Izrada autora

Prema stupnju završenog obrazovanja ispitanici su se najvećim dijelom izjasnili da posjeduju srednju stručnu spremu 48,8%, njih 39,5% posjeduje visoku stručnu spremu i 11,6% posjeduje višu stručnu spremu. Ispitanika koji su završili osnovnu školu ili posjeduju doktorat nije bilo.



#### Grafički prikaz 4. Prikaz ispitanika prema radnom mjestu

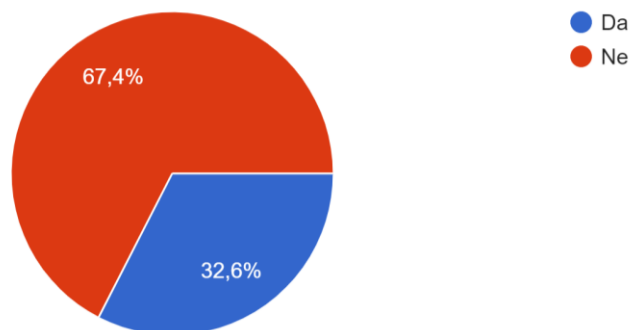


Izvor: Izrada autora

Na grafičkom prikazu vidljivo je kako većinski dio ispitanika (62,8%) radi na najnižoj razini hijerarhije. Srednja razina koja obuhvaća voditelje odjela, odsjeka, podružnice obuhvaća manji dio ispitanika od 25,6% dok najmanji postotak zauzimaju direktori, članovi nadzornog odjela i slično sa 11,6%.

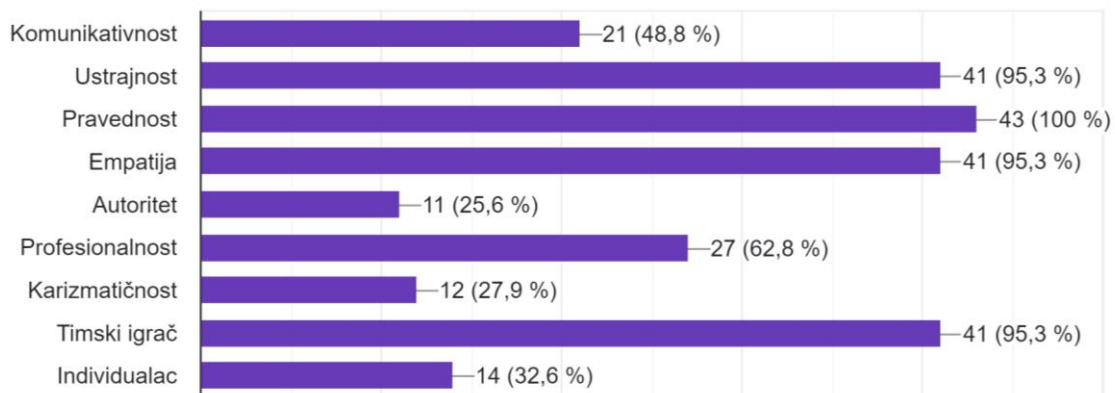
Nakon prikupljenih demografskih podataka sljedeća skupina pitanja odnosila se na liderstvo, karakterne osobine lidera te stilove koje ispitanici uočavaju u poslovnoj okolini.

#### Grafički prikaz 5. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje "Smatrate li se liderom?"



Izvor: Izrada autora

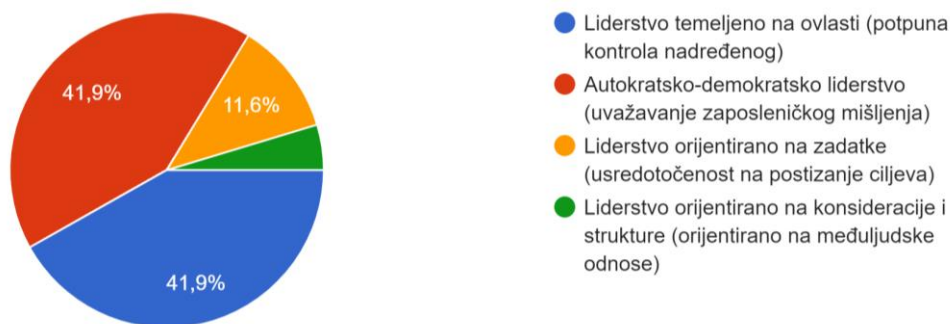
### Grafički prikaz 6. Prikaz ispitanika prema liderskim karakteristikama



Izvor: Izrada autora

Na Grafičkom prikazu 5 vidljivo je kako veliki dio ispitanika (67,4%) u odnosu na ukupan broj ispunjenih anketa ne smatra sebe liderom. No, unatoč tome što se ne smatraju liderima posjeduju određene karakterne osobine i vještine lidera. Manji postotak smatranih lidera može se povezati s prethodnim rezultatima o razinama u poslovanju što dovodi do zaključka da osobe koje se nalaze na najvišim pozicijama sebe smatraju liderima dok osobe koje su na srednjim pozicijama mogu biti lideri, ali se osobno ne pronalaze u tom pojmu. Iz Grafičkog prikaza 6 uočljivo je kako manji dio ispitanika smatra da posjeduje karakteristične elemente kao što su karizmatičnost, autoritet te komunikativnost koje su od velikog značaja za uspjeh lidera.

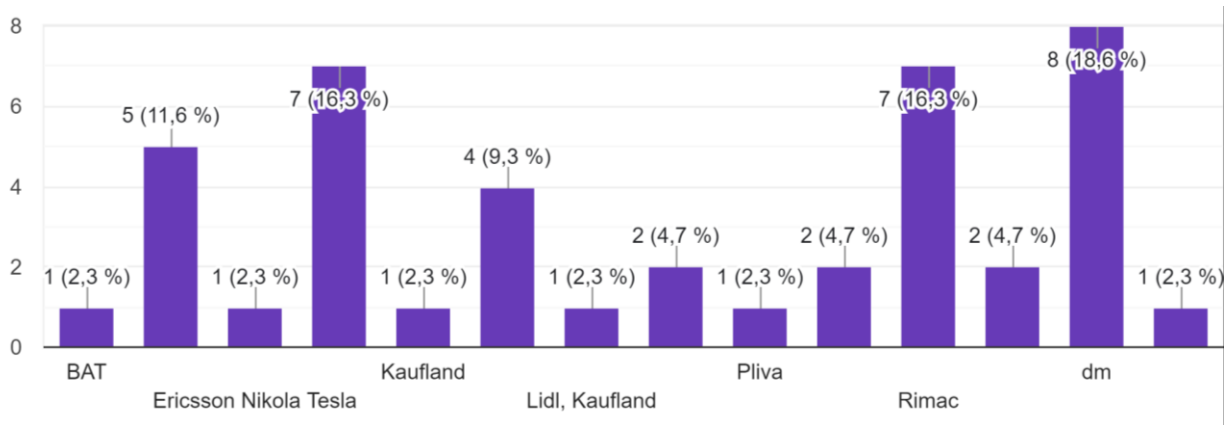
### Grafički prikaz 7. Prikaz zastupljenosti stilova u liderstvu



Izvor: Izrada autora

Promatranjem Grafičkog prikaza 7 uočljivo je kako na radnim mjestima ispitanika u podjednakoj mjeri od 41,9 % prevladava liderstvo temeljeno na ovlasti te autokratsko – demokratsko liderstvo. Dok u manjoj mjeri je zastupljen stil vođena orijentiran na zadatke. Ova informacija nije iznenađujuća budući da se u suvremenom dobu sve veći naglasak stavlja na zadovoljstvo djelatnika i uvažavanje njihova mišljenja kako bi svi djelatnici zajednički pridonijeli uspjehu organizacije. Kako suvremeno poslovanje i liderstvo uvelike pridonosi uspjehu organizacije vidljivo je i iz sljedećeg pitanja koje se odnosi na primjere dobre prakse po mišljenju ispitanika.

### Grafički prikaz 8. Primjeri dobre prakse liderstva po mišljenju ispitanika



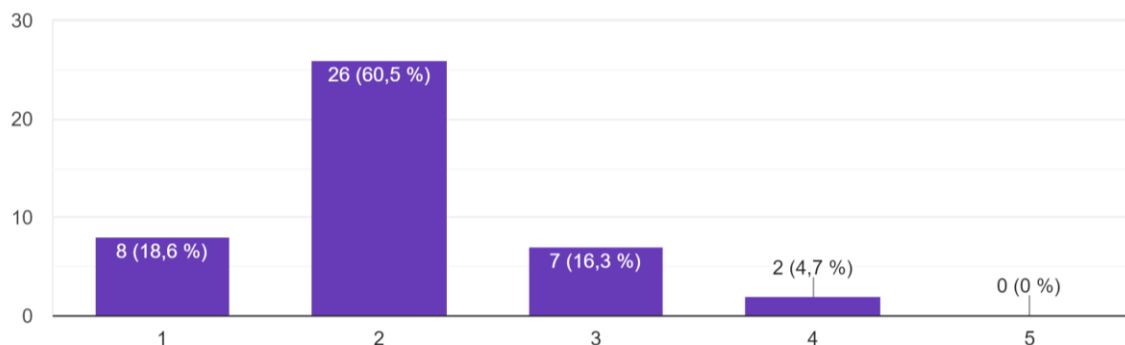
Izvor: Izrada autora

Na pitanje da navedu poduzeće koje osobno smatraju dobrim primjerom uspješnog liderstva odgovori su bili u velikoj mjeri različiti, no nekolicina ispitanika se složila oko nekoliko poduzeća. Prema prikupljenim podacima najuspješnijim poduzećima s obzirom na liderski uspjeh ispitanici smatraju “Rimac grupu” s 21% (16,3% +4,7%), “dm” sa 18,6% te “HEP” sa 16,3%. Prema ispitanicima neki od pozitivnih primjera također su: BAT, Coca-cola, Ericsson Nikola Tesla, Kaufland, Lidl, Muller i Pliva.

Na samom kraju anketiranja pred ispitanike predstavljeni su određeni mitovi za koje su ocjenjivali u kojoj mjeri se slažu ili ne slažu s tvrdnjama. Pitanja su provedena tako da se slaganje s tvrdnjom ocjenjuje ocjenama od 1 do 5, od kojih 1 označava u potpunosti se ne slažem, ocjena

3 predstavlja niti se slažem niti se ne slažem i ocjena 5 u potpunosti se slažem s navedenom tvrdnjom.

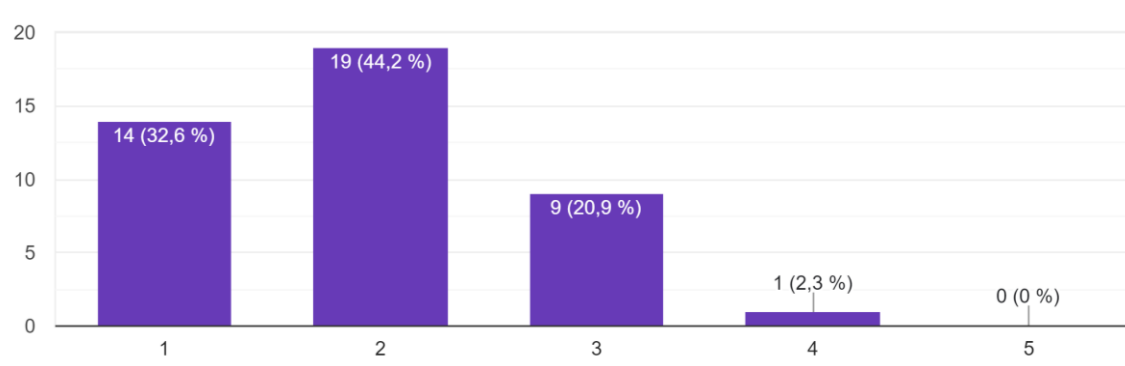
### Grafički prikaz 9. Mit 1: Lider se postaje rađanjem, a ne stvaranjem



Izvor: Izrada autora

Prema provedenom istraživanju dokazano je da se preko 60% ispitanika ne slaže s tvrdnjom da se lider postaje rađanjem nego smatra da se vještine razvijaju tijekom obrazovanja i iskustvom. Ovakav rezultat nije iznenađujuć jer se radi o pretežito mlađoj populaciji ispitanika kojoj je suvremenom tehnologijom omogućen pristup većem broju informacija i prilika za obrazovanje i cjeloživotno usavršavanje vještina.

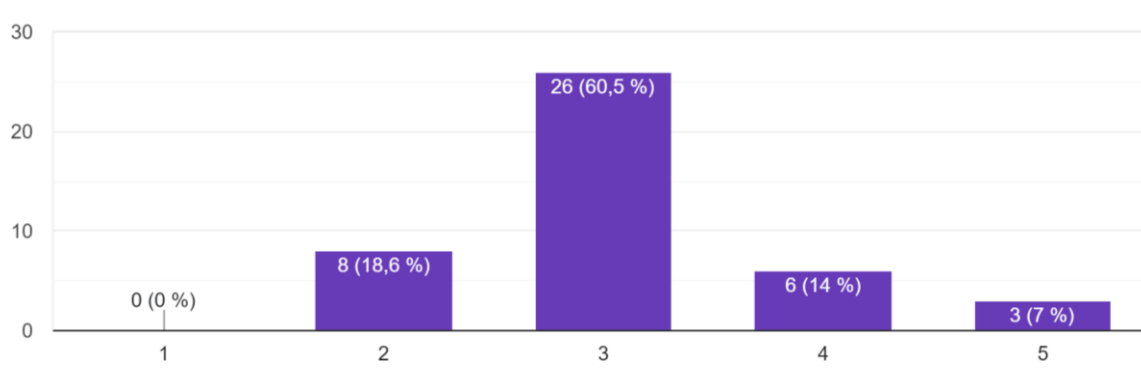
### Grafički prikaz 10. Mit 2: Muškarci su bolji lideri od žena



Izvor: Izrada autora

Grafički prikaz 10. prikazuje stav ispitanika s obzirom na mit da su muškarci bolji lideri u odnosu na žene. Ispitanici se pretežito ne slažu s tvrdnjom da su muškarci bolji menadžeri što dokazuju i primjerima navedenih poduzeća koje smatraju primjerima uspješnog liderstva u poduzeću na čelu kojih se nalaze žene, na primjer Dunja Firšt (Kaufland) i Vesna Mesar (Pliva).

### Grafički prikaz 11. Mit 3: Lideri iskorištavaju svoj položaj i moć



Izvor: Izrada autora

Na pitanje o iskorištavanju leaderske moći i položaja ispitanici ankete u najvećoj mjeri ( 60,5%) niti se slažu, niti ne slažu s tvrdnjom da lideri koriste svoj utjecaj u negativnom kontekstu. Odnosno smatraju da postoje lideri koji će iskoristiti ili možda koriste svoj položaj, no to ovisi o lideru pojedincu koji bira u koju svrhu će iskoristiti moć koju posjeduje.

## 8. RASPRAVA

U prethodno analiziranim podacima definira se pojam što je vodstvo, kako su se predlagali različiti stilovi vodstva, što se točno očekuje od vođe, što je situacijsko vodstvo i koja je točno uloga menadžera (lidera) u organizaciji.

Nakon analize svih navedenih činjenica i studija, može se zaključiti da vodstvo igra sastavnu ulogu u definiranju radnog prostora u organizaciji. Liderstvo je više od alata upravljanja poveznica između ljudi i njihovog posla te izvor karizme i motivacije za one koji rade. Stil rukovođenja ne ovisi samo o karakteru menadžera, već i o vrsti posla te složenosti posla.

Neophodno je znati da je vodstvo ključno u svakoj organizaciji jer ne samo da daje motivaciju zaposlenicima, već također osigurava da tim stavlja svoj trud na pravo mjesto kako bi dovršio zadatak i uskladio svoje ciljeve s ciljevima veće organizacije. Dobar menadžer je onaj koji može okupiti individualne napore svih svojih podređenih, raščistiti sve zablude i neprijateljstva i osigurati jasnu rutu za rad, čime se osigurava afektivnost i učinkovitost.

Međutim, mora se primijetiti da stil vodstva koji se primjenjuje u bilo kojoj situaciji ima sposobnost ili izgraditi ili slomiti organizaciju, ako se koristi pogrešan stil, može dovesti do štetnih posljedica jer možda neće biti učinkovit. Također je važno napomenuti da svaki pojedinac u organizaciji može biti lider u određenoj situaciji, a također je važno znati da nije svaki menadžer lider i nije svaki lider menadžer.

Pozitivni aspekti vođe mogu se usko povezati s učinkom njegovog ili njezinog tima jer se ugledaju na vođu koji svojom pristupačnošću osigurava osjećaj povjerenja i dobre predodžbe. Na kraju, odnos između stila vođenja te menadžerskog pristupa igra važnu ulogu u procjeni je li on vođa i je li usvojeni stil ispravan ili ne.

## 9. ZAKLJUČAK

U radu je obrađena tematika vezana uz tehnike liderstva i postizanja moći u organizaciji. Organizacije se sastoje od ljudskih i materijalnih resursa. Ljudski resursi organizacije transformiraju ili pretvaraju materijalne resurse organizacije u gotove ili potrošne proizvode. U pokušaju transformacije materijalnih resursa organizacije, moraju se donijeti odluke. Izbor tipa ili vrste proizvoda koji će se proizvesti, različitih materijala koji će se koristiti kako bi se dobio željeni proizvod, vrste strojeva koji će se usvojiti za učinkovitost proizvodnje, financijskih sredstava koja će biti uključena i njihovih izvora, itd. Za donošenje odluka su odgovorni rukovoditelji ili menadžeri u poduzeću te je njihova uloga u vodstvu od neizmjerljive važnosti. Osoba koja donosi izbore ili odluke koristi određenu moć kako bi osigurala da su njezini izbori ili odluke prihvaćeni. U svakoj organizaciji menadžment traži podršku od ljudi na koje utječu donesene odluke.

Lider je osoba koja može imati urođene sposobnosti i vještine da snažno utječe na druge ljude, no isto tako vrlo je važno da osoba tijekom života iste vještine razvija i usvaja znanja kako bi povećala svoju moć. Moć nad ljudima ne mora nužno biti predstavljanja kao negativna stvar, čak štoviše dobar lider stječe svoje sljedbenike znanjem, iskustvom, harizmom koju posjeduje. Ostvarenje željenog cilja ne postiže se samo uporabom moći i autoriteta već motivacijom, komunikacijom kako bi se ljude potaknulo da svojevrijedno zajedničkim snagama ostvare bolji rezultat. Liderska moć može proizaći iz osobnih karakteristika koje osoba posjeduje kao što su moć uloge, moć ličnosti i moć znanja.

Odabrani stil liderstva može uvelike utjecati na rezultate organizacije, na sklad zaposlenika i cjelokupnu uspješnost poslovanja. Iz tog razloga vrlo je važno za organizaciju da ljudi određenih karakteristika obavljaju određene zadatke i imaju određene uloge. Uspješnost cijele organizacije ovisi o osobi koja se nalazi na čelu tima i delegira zadatke, kako bi organizacija bolje poslovala treba voditi računa da osoba na čelu tima bude vođena razvojnim potencijalima cijele skupine, motiviranjem zaposlenika, razvojem vještina zaposlenika, ali i osobnih vještina.

Moć i autoritet u liderstvu često predstavljaju jednoznačni pojam, no postoji razlika. Lider koji posjeduje moć utječe na osobe da ga svojevrijedno slijede kako bi se zadovoljio viši zajednički cilj, a karakterizira ga znanje i stručnost. Dok autoritet osoba najčešće postiže pozicijom ili ulogom na

kojoj se nalazi i samim time ima ovlasti naređivanja izvršavanja zadataka. Autoritet u organizacijama predstavlja osobe koje prate hijerarhiju organizacije te delegiraju zadatke i načine njihova izvršenja. Iako je zadatak lidera u organizaciji da pozitivno utječu na zaposlenike kako bi se povećala uspješnost i produktivnost moć i autoritet se često zlouporabljaju u druge svrhe. Svaki pojedinac je vođen vlastitim emocijama i egom koji u konačnici određuju na koji način će osoba iskoristiti stečeno znanje i vještine za upravljanje ljudima.



## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb,
2. Bacharach, S.B., and Lawler, E.J.(1980) Power and politics in Organizations. The Social Psychology of Conflict, Coalitions and Bargaining. Jossey – Bass Publishers, San Francisco,
3. Belak, V.(2014) Menadžment u teoriji i praksi, Belax Excellens d.o.o., Zagreb,
4. Buble, M. (2011) Poslovno vođenje (2011), Zagreb, MEP,
5. Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split,
6. Certo, S.C. Certo, S.T. (2008) Moderni Menadžment. MATE d.o.o. Zagreb 10. Izdanje
7. Covey, R.S (1999) Uspješno vođenje na temeljima načela, Mozaik knjiga,
8. Courpasson, D., Golsorkhi, D. (2012) Power and Resistance: Variations on what's going on politically in and around organizations? Management, 14(1), str. 1-46.
9. Gonçalves, M. (2013) Leadership Styles: The Power to Influence Others, International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 4, str. 1-8
10. Kotter, J. (2009) Power and Influence, New York City, NY: Free Press, third edition
11. Kotler, P. Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006) Osnove ekonomije Mate d.o.o. Zagreb
12. Mintzberg, H. (1983) Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
13. Obisi, C. (2003) Organizational Behavior Concepts and Applications. Malthance Press Ltd, Lagos.
14. Pfeffer, J. (1992) Managing with power: Politics and influence in organizations. Boston: Harvard Business School Press.

15. Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2010) Leadership Styles and Perceived Organizational Politics as Predictors of Work Related Outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15(1), str. 40-56.
16. Sikavica, P., Novak, M. (1993) *Poslovna organizacija*, Zagreb : Informator,
17. Sikavica P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga,
18. Sikavica, P. Pološki-Vokić, N., Bahtijarević-Šiber, F. (2007) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
19. Vigoda, E. G. (2007) Leadership styles, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personal Review*, str. 661-683.
20. Vujić, V. (2004) *Menadžment ljudskog kapitala.- Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija*,
21. Wehrich, H. & Koontz, H. (1993) *Management:A Global Perspektive*, Mc-Graw, Inc,
22. Žugaj M., Šehanović J., Cingula M. (2014) *Organizacija*, Tiva Tiskara Varaždin.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Prikaz okruženja organizacije .....	3
Slika 2. Prikaz unutarnjeg okruženja poduzeća.....	4

## POPIS GRAFIKONA

Grafički prikaz 1. Prikaz ispitanika prema spolu .....	38
Grafički prikaz 2. Prikaz ispitanika prema dobi .....	39
Grafički prikaz 3. Prikaz ispitanika prema razini obrazovanja.....	39
Grafički prikaz 4. Prikaz ispitanika prema radnom mjestu .....	40
Grafički prikaz 5. Prikaz ispitanika prema odgovoru na pitanje "Smatrate li se liderom?" .....	40
Grafički prikaz 6. Prikaz ispitanika prema liderskim karakteristikama .....	41
Grafički prikaz 7. Prikaz zastupljenosti stilova u liderstvu .....	41
Grafički prikaz 8. Primjeri dobre prakse liderstva po mišljenju ispitanika .....	42
Grafički prikaz 9. Mit 1: Lider se postaje rađanjem, a ne stvaranjem.....	43
Grafički prikaz 10. Mit 2: Muškarci su bolji lideri od žena .....	43
Grafički prikaz 11. Mit 3: Lideri iskorištavaju svoj položaj i moć .....	44