

# Liderske tehnike postizanja moći i autoriteta

---

**Mikulić, Lana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:837493>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-19**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer *Menadžment*

Lana Mikulić

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

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovne ekonomije, smjer *Menadžment*

Lana Mikulić

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

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010229299

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

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

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

Lana Mikulić


**LEADERSHIP TECHNIQUES OF POWER AND  
AUTHORITY**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem daje 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 1 19/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i daje sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lana Mikulić

**JMBAG:** 0010229299

**OIB:** 39272500191

**e-mail za kontakt:** lana.mikulic311@gmail.com

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

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

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

U Osijeku, 2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



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

### **SAŽETAK**

Liderstvo predstavlja proces koji uključuje neprisilan utjecaj na druge ljude u svrhu postizanja određenih ciljeva. Funkcija lidera je stvaranje vizije budućnosti i usmjeravanje sljedbenika na akcije koje omogućuju njeno ostvarivanje. On motiviranjem i inspiriranjem potiče ljude na stalan organizacijski i individualni napredak te ohrabruje na prevladavanje eventualnih prepreka na koje nailaze. Vođa svjesno ili nesvjesno odabire pristup kojim utječe na podređene. S jedne strane, utjecaj se bazira na nagrađivanju i kažnjavanju, dok s druge strane lider svojom osobnošću i karizmom navodi druge da ga svojevrijem prate. U oba slučaja dolaze do izražaja posjedovanje moći i autoriteta. Različiti načini iskazivanja moći izazivaju različite reakcije ljudi. Podređeni najviše cijene stručnu moć lidera koja podrazumijeva visoku razinu znanja i vještina u području djelovanja, pri čemu lider osigurava povjerenje i reputaciju. Lider dobija zakonsko pravo za izdavanje naredbi i donošenje odluka dolaskom na visoku poziciju hijerarhijske ljestvice u poduzeću. Jedna od situacija kada se demonstrira moć i autoritet je rješavanje sukoba koje se smatra jednim od najtežih i najvažnijih poslova lidera. Kako bi se negativni podražaji pretvorili u pozitivne, lider koristi svoje komunikacijske vještine, empatiju te sposobnost motiviranja i ohrabrivanja. Cilj je uspostaviti funkcionalnu radnu klimu koja omogućuje maksimalnu produktivnost i iskorištavanje potencijala zaposlenika u svrhu dobrobiti poduzeća i individualnog napretka.

Istraživački dio rada obuhvaća anketu koja je ponuđena liderima i njihovim podređenima u trima poduzećima koja se bave različitim djelatnostima, a to su s. Oliver, Extreme Sport d.o.o. i Kraš d.d. 54 ispitanika dali su svoje odgovore na pitanja koja se tiču liderstva i utjecaja moći i autoriteta lidera na cjelokupan rad poduzeća. Na temelju danog teorijskog osvrtu i dobijenih rezultata istraživanja, utvrđuju se njihove podudarnosti, odnosno odstupanja.

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

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

### **ABSTRACT**

Leadership represents a process that involves the non-coercive influence on others to achieve certain goals. The function of a leader is to create a vision for the future and direct followers towards actions that enable its realization. By motivating and inspiring, the leader encourages people towards continuous organizational and individual progress and supports them in overcoming any obstacles they may encounter. A leader consciously or unconsciously chooses an approach to influence subordinates. On one hand, influence is based on rewards and punishments, while on the other, the leader's personality and charisma lead others to follow willingly. In both cases, the possession of power and authority comes into play. Different ways of exerting power provoke different reactions from people. Subordinates value the leader's expertise the most, which implies a high level of knowledge and skills in the field of action, thereby ensuring trust and reputation. A leader gains the legal right to issue orders and make decisions by ascending to a high position in the company's hierarchical ladder. One situation where power and authority are demonstrated is conflict resolution, considered one of the most challenging and important tasks of a leader. To turn negative stimuli into positive outcomes, a leader uses communication skills, empathy, and the ability to motivate and encourage. The goal is to establish a functional working environment that maximizes productivity and utilizes employees' potential for the benefit of the company and individual advancement.

The research part of the paper includes a survey offered to leaders and their subordinates in three companies engaged in different activities: s. Oliver, Extreme Sport d.o.o., and Kraš d.d. 54 respondents provided their answers to questions regarding leadership and the influence of the leader's power and authority on the overall work of the company. Based on the given theoretical overview and obtained research results, their consistencies, or deviations, are determined.

**Keywords:** leadership, power, authority

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>3. Liderstvo</b> .....	3
<b>3.1. Elementi i funkcije liderstva</b> .....	5
<b>3.2. Pojam lidera</b> .....	7
3.2.1. Uloge lidera .....	8
3.2.2. Sposobnosti lidera .....	9
3.2.3. Stilovi lidera .....	11
<b>4. Vrste liderstva</b> .....	13
<b>4.1. Transformacijski pristup</b> .....	13
<b>4.2. Transakcijski pristup</b> .....	14
<b>5. Liderstvo kroz aspekt moći i autoriteta</b> .....	16
<b>5.1. Liderstvo i moć</b> .....	17
<b>5.2. Liderstvo i autoritet</b> .....	20
<b>5.3. Odnos lidera i organizacijskog sukoba</b> .....	24
<b>6. Istraživanje liderskih tehnika postizanja moći i autoriteta u organizaciji</b> .	27
<b>6.1. Opis istraživanja</b> .....	27
<b>6.2. Rezultati istraživanja</b> .....	28
<b>7. Rasprava</b> .....	36
<b>8. Zaključak</b> .....	38
<b>Literatura</b> .....	39
<b>Popis slika</b> .....	42
<b>Popis tablica</b> .....	42



<b>Popis grafikona.....</b>	<b>42</b>
-----------------------------	-----------

## 1. UVOD

Liderstvo je kompleksan i višeznačan fenomen koji seže i izvan granica poslovnog svijeta i ulazi u sve aspekte ljudskog života. Liderstvo ne predstavlja samo sposobnost vođenja tima ili organizacije, već i umijeće vođenja ljudi kroz životne prepreke, pružanja smjera u kriznim situacijama i ohrabrivanje drugih da postignu svoje ciljeve. U poslovnom kontekstu, liderstvo je vodeći element uspjeha organizacija. Efektivni lideri imaju sposobnost prepoznavanja potencijala svojih podređenih, potiču ih na razvoj i oblikuju zajednicu koja promiče suradnju i stalan napredak. Oni postavljaju viziju i strategije, pojašnjavajući ih jasno i inspirativno kako bi cijeli tim podržao ciljeve kojima se teži. Izvan poslovnog svijeta, liderstvo se izražava na različite načine u svakodnevnom životu. U obiteljskom kontekstu, roditelji su primjer lidera koji usmjerava i pruža podršku i ljubav djeci. U zajednicama, lideri su osobe koje poduzimaju promjene, planiraju aktivnosti i potiču socijalnu integraciju. U školama, učitelji obavljaju ulogu lidera izgrađujući budućnost učenika kroz obrazovanje i individualni razvoj.

Za efektivno liderstvo ključni su elementi moći i autoriteta koji su međusobno povezani. Bez obzira iz koje pozicije se gleda, lider je samo onaj koji ima svoje sljedbenike. Lider mora imati jasno razvijenu viziju i motivirati ljude da ga slijede jer nitko ne želi slijediti nekoga tko ne zna gdje ide. Posjedovanje moći omogućuje liderima provođenje vizije, a autoritet osigurava da ta moć bude legitimna. Jedan od izazova lidera je korištenje moći i autoriteta na način koji potiče razvoj uzajamnog poštovanja i povjerenja među zaposlenicima, umjesto da izaziva strah ili nesigurnost. Stoga, zloupotrebljavajući moć i autoritet, lideri postupno gube poštovanje svojih sljedbenika. Pravi lideri koriste moć i autoritet isključivo za dobrobit cjelokupne organizacije i njezin konstantan napredak.

U kojem smjeru će otići nečije liderstvo ovisi o samoj osobnosti i karakteru lidera, ali isto tako i organizaciji u kojoj djeluje i koja će mu neko ponašanje dozvoliti i podupirati ga ili usmjeravati ga ukoliko način liderstva krene u neprofesionalnom smjeru ili smjeru koji se ne uklapa u viziju poduzeća.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Liderske tehnike za postizanje moći i autoriteta uključuju niz vještina koje lideri posjeduju i razvijaju kako bi učinkovito upravljali timovima i organizacijama. Lideri svjesno ili nesvjesno odabiru tehniku kojom smatraju da će ostvariti ne samo autoritet i moć, već poštovanje i kredibilitet. Još jedan važan cilj svakog lidera je pronaći način kako iskoristiti puni potencijal podređenih kako bi se maksimizirala produktivnost i radna učinkovitost unutar organizacije, a naposljetku i ostvarili svi ciljevi i vizija.

Liderstvo je već dugi niz godina vrlo aktualna tema i predmet istraživanja mnogih stručnjaka ovog područja. Čitateljima ovog rada pružena je teorijska podloga predmeta koji se istražuje. Objasnjeni su pojmovi liderstva i lidera, autoriteta, moći, navedeni stilovi liderstva i ostale stavke koje doprinose razumijevanju teme diplomskog rada. Prilikom izrade teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno znanstvene i stručne publikacije iz područja ekonomije i menadžmenta, psihologije, sociologije, itd.

Istraživački dio ovog rada fokusira se na vezu između lidera i sljedbenika, odnosno na one koji isporučuju moć i autoritet i one koji su pod izravnim utjecajem istih. Cilj istraživanja je donijeti zaključak na koji način lideri odabiru najprikladniju tehniku vođenja, koje aspekte smatraju najvažnijima i slično te iz perspektive podređenih, kako specifični obrasci ponašanja lidera utječu na produktivnost i radnu klimu u organizaciji. U svrhu praktičnog dijela rada koriste se primarni izvori podataka osigurani anonimnom anketom kako bi podaci bili autentični, a rezultati nakon analize objektivni.

Metode koje se koriste u ovom radu su metode indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i metoda komparacije.

### 3. LIDERSTVO

Koncept lidera javlja se još u vrijeme vladavine faraona i kraljeva kada se njihovo djelovanje povezuje s političkim i vojnim akcijama, a izraz liderstvo pojavio se početkom 18. stoljeća (King, 1990). Druga polovica 20. stoljeća bilježi intenzivan rast interesa i istraživanja mnogih istraživača i teoretičara za pojam vodstva i njegovih obilježja. To potkrijepljuju i definicije liderstva nastale u to doba:

Liderstvo je „...proces u kojem lideri i sljedbenici podižu jedan drugoga na višu razinu motivacije i morala (Burns, 1978)". Liderstvo se odnosi na "...artikulaciju vizije, postizanje vrijednosti i stvaranje okruženja u kojem se svi ciljevi mogu postići (Richards/Engle, 1986)". „Liderstvo je definiranje onoga što budućnost treba biti, usklađivanje ljudi s tom vizijom, i inspiriranje da postignu te ciljeve unatoč preprekama (Kotter, 1996). " Različiti autori vodstvo obično definiraju prema vlastitim stajalištima te prema aspektima koji njih najviše zanimaju. To rezultira da se pod pojmom vodstva tretira materija koja je u domeni vođenja, stoga se neke definicije vodstva poistovjećuju s definicijama vođenja. Ta sličnost vidljiva je u definiciji Samuela i Trevisa Certa (2008:352) koji vođenje navode kao proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekoga cilja. Prema knjizi Poslovno vođenje (Buble, 2011:19) vodstvo je proces i osobina. Kao proces, vodstvo je upotreba neprisilnog utjecaja u svrhu oblikovanja grupnih ili organizacijskih ciljeva, motiviranja prema ostvarivanju ciljeva te definiranju organizacijske kulture. Kao osobina, vodstvo je skup obilježja koja su karakteristična za pojedince koji se doživljavaju kao vođe. Iako međusobno različite, sve definicije vodstva sadrže komponente koje ih približavaju. Tako se iz definicija identificiraju četiri komponente neizostavne za vodstvo:

1. vodstvo je proces,
2. vodstvo uključuje utjecaj,
3. vodstvo se događa u kontekstu grupe i
4. vodstvo uključuje postizanje ciljeva.

Iz navedenih komponenti proizlazi da je vodstvo proces u kojem se stvara međusobni utjecaj vođe i sljedbenika. Bez sljedbenika i utjecaja ne postoji vodstvo. Čim postoje jedan sljedbenik i njegov vođa, tada se već može govoriti o grupi, što znači da se vodstvo događa u grupi. S obzirom da je

temeljna karakteristika svake grupe zajednički cilj, uloga vodstva je da usmjerava grupu prema postizanju tog cilja (Buble, 2011:19).

Stefanović/Stefanović (2007:11) odvaja pojmove menadžmenta i liderstva. Menadžment je proces racionalne upotrebe proizvodnih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, dok je liderstvo usmjeravanje i motiviranje pojedinaca prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Između menadžmenta i vodstva ključne su razlike u planiranju procesa rada, organiziranju i izvršavanju. U menadžmentu, sistem obuhvaća strateško, funkcionalno i operativno planiranje, planiranje obuhvaća izbor kadrova, zatim delegiranje odgovornosti i autoriteta, oblikovanje procedura i, konačno, stvaranje sistema koji prati uspješnost izvršavanja zadataka. S druge strane, liderstvo daje određene smjernice koje se odnose na razvijanje vizije budućnosti i strategije izvršavanja promjena kako bi se vizija ostvarila. Primjenjuje se sistem koji potiče ljude i stvara timove koji shvaćaju smisao vizije i strategije. Nasuprot ovom stajalištu, Buble (2011:17) kaže da se pod vodstvom podrazumijeva i grupa ljudi koja obavlja vodeće funkcije. Vodstvo i menadžment često se koriste kao sinonimi pri označavanju menadžerske strukture u poduzeću, odnosno uprava ili izvršni menadžment tretiraju se kao vodstvo. Isto tako, aktualni menadžeri imaju status vođa različitih organizacijskih jedinica i timova u poduzeću.

Buble (2011:32) prema Kotter (1990:3-8) tablično prikazuje funkcije menadžmenta i funkcije vodstva.

Tablica 1 Funkcija menadžmenta versus funkcija vodstva

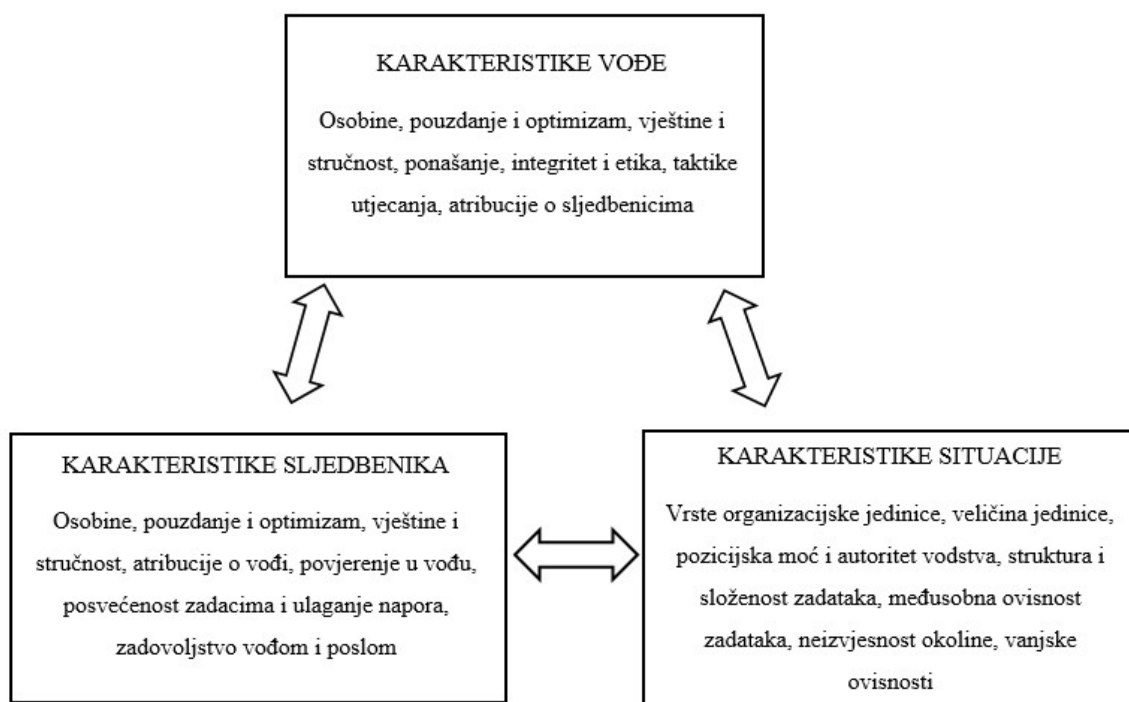
MENADŽMENT (proizvodi red i konzistentnost)	VODSTVO (proizvodi promjene i pokret)
Planiranje/budžetiranje	Postavljanje usmjerenja
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uspostavljanje agende</li> <li>- postavljanje vremenskog rasporeda</li> <li>- alociranje resursa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kreiranje vizije</li> <li>- objašnjenje cjeline</li> <li>- postavljanje strategije</li> </ul>
Organiziranje/kadroviranje	Uključivanje ljudi

<ul style="list-style-type: none"> <li>- osiguranje strukture</li> <li>- postavljanje radnih mjesta</li> <li>- uspostavljanje pravila i procedura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komuniciranje ciljeva</li> <li>- traženje predanosti</li> <li>- gradnja timova i koalicija</li> </ul>
Kontroliranje/rješavanje problema	Motiviranje i inspiriranje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj simulacije</li> <li>- generiranje kreativnih solucija</li> <li>- poduzimanje korektivnih akcija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspiriranje i energiziranje</li> <li>- opunomoćenje podređenih</li> <li>- zadovoljavanje neispunjenih potreba</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema Kotter (1990:3-8).

### 3.1. Elementi i funkcije liderstva

Brojnost različitih definicija liderstva uzrokuje postojanje razlika u pogledu elemenata liderstva. Ipak, iz svih tih definicija izdvajaju se ključne varijable koje u najvećoj mjeri identificiraju vodstvo (Buble, 2011:19). Yukl (2002:10) i Vroom/Yetton (1973) ističu tri tipa varijabli koje su važne za razumijevanje efektivnosti vodstva, a to su karakteristike vođe, karakteristike sljedbenika i karakteristike situacije. Cole (2004:53) navodi četiri glavne varijable: vođa, članovi grupe, situacija/okolina i zadatak/ciljevi, dok Martin (2001:683) smatra da su ključni odrednice vodstva karakteristike vođe, karakteristike i potrebe sljedbenika, karakteristike okoline i organizacijski kontekst. Primjećuje se kako različiti autori ne definiraju potpuno jednako elemente procesa liderstva, neki navode četiri, a neki tri ključne varijable – vođa, sljedbenici (članovi grupe, podređeni) i situacija (Buble, 2011:20). Između tih varijabli postoji uzajamna veza kako je to prikazano na slici 1.



Slika 1 Ključne komponente vodstva

Izvor: Izrada autora prema Yukl, G. (2002:11).

Međuovisnost tri navedena elementa vodstva prikazana je na slici 1. Sposobnost, odnosno nesposobnost vođe s određenim znanjima, vještinama i osobnošću, zatim sposobnost ili nesposobnost sljedbenika s odgovarajućim znanjima i vještinama, koji mogu biti motivirani ili nemotivirani te naposljetku stabilna ili turbulentna okolina koja u velikoj mjeri utječe na liderstvo, određuju razinu uspješnosti ili neuspješnosti liderstva u svakoj pojedinačnoj situaciji. Kako bi vodstvo doseglo puni potencijal i osiguralo svoju uspješnost, glavni zadatak je pronaći i održavati ravnotežu između ovih komponenti. Često je potrebno mijenjati karakteristike lidera i sljedbenika kako bi veza između vođe, sljedbenika i situacije uspješno funkcionirala. Odnos lidera i sljedbenika posebno je važan i ključ odnosa ima utjecaj vođe na sljedbenika i, s druge strane, utjecaj sljedbenika na vođu. Vođa ne može biti siguran u ostvarenje postavljenih ciljeva bez potpore sljedbenika, kao što ni sljedbenici ne mogu djelovati bez potpore i protiv volje svojih vođa. Okolina u kojoj se događa suradnja lidera i sljedbenika predstavlja situaciju. Ponekad,

situacija može imati potpuno neutralan utjecaj na liderstvo, no ponekad taj utjecaj može biti izrazito pozitivan ili negativan. Obaveza lidera, a i sljedbenika, je poticati pozitivno djelovanje situacije te izbjegavati i ublažiti sve negativno što narušava vezu između navedene tri komponente (Buble, 2011:21).

Kako je rečeno, liderstvo se smatra procesom, stoga aktivnosti u tom procesu označavaju funkcije liderstva. Brojni autori iz definicije vodstva izdvajaju funkcije koje su svojstvene vodstvu. Tako Buble (2011:21-22) prema John P. Kotter (1990:156-167) navodi tri temeljne funkcije vodstva:

1. Postavljanje usmjerenja: razvoj vizije budućnosti i strategije usmjerene na nužne promjene potrebne za ostvarivanje vizije.
2. Usmjeravanje ljudi: komunikacija usmjerenja riječima i djelima svima onima čija je suradnja potrebna za stvaranje timova i koalicija koji razumiju viziju i strategije te prihvaćaju njihovu valjanost.
3. Motiviranje i inspiriranje: poticanje ljudi da prevladaju glavne političke, birokratske i resursne prepreke promjenama ispunjavanjem osnovnih, ali često zanemarenih ljudskih potreba.

U odnosu na navedeni model, noviji model vodstva kojeg predlaže Gill (2006:91-92) nastoji povezati teorijska istraživanja s uspješnim primjerima iz prakse te obuhvaća pet funkcija vodstva :

1. Vizija i misija.
2. Podijeljene vrijednosti.
3. Strategija.
4. Opunomoćenje.
5. Utjecaj, motivacija, inspiracija.

### **3.2. Pojam lidera**

Motiviranje u svrhu usmjeravanja sljedbenika k postizanju ključnih ciljeva jedan je od neophodnih dijelova procesa liderstva. Da bi pojedinac bio uspješan lider, mora posjedovati znanja, sposobnosti i iskustva u aspektima usmjeravanja, motiviranja kao i timskog rada i interpersonalnih vještina. Iz definicije vodstva proizlazi definicija vođe, što govori da se radi o osobi koja je sposobna utjecati na ponašanje drugih bez prisile, odnosno drugi ju prihvaćaju kao vođu (Griffin,



2002:520). Robbins, Bergman, Stagg, Coutler (2008:646) dodaju i da je vođa netko tko ima menadžerske ovlasti. Lundy (1990:41) u svojem priručniku Umijeće vođenja objašnjava da je lider svatko tko ima sljedbenike i da podređeni, koji nisu sljedbenici, ne čine osobu vođom, bez obzira na titulu. U tom slučaju na podređene se gleda kao na resurse kojima treba upravljati što je svojstveno rukovoditeljima koji nisu vođe. Prema definicijama različitih autora donosi se zaključak da lider djeluje na pojedinca i grupu u socijalnim situacijama, pokretač je i koordinator akcija i time uspostavlja suradnju unutar zajednice (Zvonarević, 1981:459-460). Lider se fokusira na budućnost i prema tome nastoji u potpunosti iskoristiti znanja i vještine svojih sljedbenika kako bi vizija bila ostvariva. Prema Certo/Certo (2008:353-354) rana istraživanja orijentirala su se na pretpostavke da se uspješni vođe rađaju, a ne stvaraju. Cilj je bio napraviti profil s karakteristikama dobrog lidera koji će olakšati rano prepoznavanje potencijala kod ljudi. Navedeno je šest osobina za koje se vjerovalo da posjeduju uspješni vođe, a to su inteligencija, emocionalna zrelost, društvenost, pouzdanost, želja za položajem u društvu i da su stipendisti ili uspješni sportaši. Nasuprot ovom mišljenju, suvremeni teoretičari smatraju da urođene osobine ne jamče uspješnost lidera te da je veća vjerojatnost da će dobar lider proizaći iz školovanja i usavršavanja. U istraživanjima koja su provedena između 1980. i 1984. godine od sudionika se tražilo da napišu koje osobine u najvećoj mjeri poštuju i priželjkuju od vođa. Najčešće su se ponavljale osobine povezane s komunikacijom, zainteresiranosti, poštovanjem, objektivnosti, motiviranosti, znanjem i iskustvom, dostupnosti i konstruktivnosti. Većina osobina predstavlja participativno vodstvo koje potiče sudjelovanje i doprinos drugih i stvaranje novih vođa (Lundy, 1990:21-22). Požega (2011:197-198) smatra da se lideri trebaju okružiti sa suradnicima koji nisu njihovi istomišljenici, koji argumentirano drže svoj stav bez želje za podilaženjem drugima. Suradujući s takvim ljudima lider pokazuje neustrašivost i samopouzdanje. Jasno je da je pojam lider složeni fenomen čiji korijeni sežu u područja psihologije i sociologije. Razumijevanje liderstva ponekad otežava njegov razvoj, odnosno evoluiranje kroz povijest.

### 3.2.1. Uloge lidera

Lideri imaju više uloga, a svaka uloga zahtijeva specifičan obrazac ponašanja kako bi se ona uspješno provodila. Prema Bahtijarević-Šiber/Sikavica (2001:617) vođa ima pet uloga:

1. obrazuje – sljedbenicima jasno govori svoja očekivanja i prema tome potiče njihovo učenje i obogaćivanje znanjima i vještinama;

2. sponzorira – dodjeljuje zadatke, raspoređuje odgovornosti, prikuplja i dijeli bitne informacije, razvija dobre odnose i ugodnu radnu atmosferu;
3. trenira – razvija ljude koji poštuju jedni druge i koji svojim radom pridonose realizaciji ciljeva u organizaciji;
4. savjetuje – nakon što je ostvarena uloga trenera, kontrolira doprinose pojedinaca i grupe i na osnovu toga daje povratne informacije;
5. sučeljava – pokreće zdravu raspravu s ciljem rješavanja osjetljivih pitanja i spornih tema, isključujući pritom empatiju.

### 3.2.2. Sposobnosti lidera

Sposobnosti lidera uključuju skup vještina i znanja koje lider posjeduje kako bi učinkovito izvršavao svoju ulogu. Hellriegel/Slocum (1989:465) izdvaja pet sposobnosti koje su karakteristične liderima. Prikazane su u tablici 2.

Tablica 2 Sposobnosti lidera

Opunomoćenje	Vođa svoju moć dijeli sa sljedbenicima koji aktivno sudjeluju u definiranju aktivnosti i organizaciji aktivnosti.
Intuicija	Vođa je sposoban predvidjeti nadolazeće promjene i poduzima akcije kako bi poduzeće profitiralo na promjenama.
Samorazumijevanje	Vođa spoznaje svoje prednosti i pronalazi kompenzaciju za slabosti.
Vizija	Vođa pronalazi način kako da maksimizira radni učinak u organizaciji i uspostavi bolju radnu klimu.
Podudaranje vrijednosti	Vođa spaja vrijednosti pojedinca i cjelokupne organizacije kako bi stvorio sinergiju.

Izvor: Izrada autora prema Hellriegel/Slocum

Bitno stavke koje bi lider morao izvršavati kako bi učinkovito ostvarivao svoje uloge su (Porter/Lorsch/Nohria, 2004:61):

1. naučiti upravljati kontekstom poduzeća, a ne se orijentirati samo na dnevne probleme,
2. naučiti raditi na indirektan način, odnosno odabir suradnika i strategije komunikacije,

3. doprinijeti stvaranju organizacijske kulture i biti primjer kako se treba ponašati,
4. donositi odluke koje dugoročno doprinose organizaciji i
5. biti svjestan da lako može izgubiti poziciju i legitimitet ako nema jasnu viziju.

Prema mnogim istraživačima, faktor koji bitno utječe na efektivnost lidera je visoka razina emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija je sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i prepoznavanja i razumijevanja emocija drugih ljudi. Ona omogućava pojedincima da grade bolje međuljudske odnose, donose zrele i promišljene odluke te uspješno upravljaju različitim socijalnim situacijama.

Goleman (2000:69-87) navodi pet dimenzija koje definiraju model emocionalne inteligencije prema psiholozima. Prva dimenzija je samosvijest, odnosno sposobnost prepoznavanja i razumijevanja vlastitih emocija te njihovog utjecaja na druge ljude. Osim što je temelj iskrenog odnosa prema sebi i prema drugima, samosvijest jača samopouzdanje i uključuje objektivno samoocjenjivanje. Druga dimenzija je samokontrola što predstavlja sposobnost upravljanja vlastitim osjećajima i raspoloženjima. Samokontrola ograničava izražavanje snažnih emocija, sprječava inicijative drugih i predstavlja prepreku brzopletom odlučivanju. Ova vještina stvara okruženje u kojem vlada povjerenja i nepristranosti. Zatim motivacija koja je sposobnost ustrajnog napredovanja prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Motivacija osigurava osobnu energiju na poslu, privrženost organizaciji i optimizam, čak i kada se suočava s neuspjehom. Ona može neuspjeh pretvoriti u vrijednu lekciju za budući uspjeh. Empatija je sposobnost prepoznavanja i razumijevanja tuđih emocija. To je vještina interakcije s ljudima na temelju njihovih emocionalnih reakcija. Empatija je ključna za učinkovitu timsku suradnju. Posljednja dimenzija je društvenost. To je vještina izgradnje "socijalnog kapitala" i upravljanja mrežom kontakata. Ova sposobnost je ključna za uvođenje promjena i stvaranje svijesti o potrebi za promjenama.

Može se primijetiti kako se prve tri dimenzije odnose se na vještine samoupravljanja, dok se posljednje dvije tiču vještina upravljanja odnosima s drugim ljudima. Uz emocionalnu inteligenciju, važno je posjedovanje i moralne inteligencije. Moralna inteligencija zadužena je za moralni pristup u liderstvu. Osim navedenih sposobnosti koje obuhvaća emocionalna inteligencija, nužna je odgovornost za postupanje u skladu sa zakonom te posebice vodeći računa o moralnim i etičkim kodeksima (Ivanović. 2020:8).

### 3.2.3. Stilovi lidera

Svaki vođa svojim načinom ponašanja oblikuje stil prema kojem djeluje. Njegovo ponašanje i stil utemeljeni su na kombinaciji vrijednosti, vjerovanja i preferencija kao i organizacijskoj kulturi i propisima. Lideri se prilagođavaju određenim situacijama kombinirajući različite stilove. Postoje tri glavna načina ponašanja lidera prema svojim sljedbenicima, a to su direktivni, popustljivi i podržavajući stil.

Direktivni stil lidera opisuje ponašanje u kojem lider postavlja ciljeve, određuje vremenske rokove i dodjeljuje zadatke. Jasno daje upute i zahtjeve što, kako i kada se treba izvršiti, a sukladno tome kontrolira kvalitetu rada, radnu učinkovitost i efikasnost. Tijekom primjene ovog stila, komunikacija teče u jednom smjeru. Iako je tako, svi sljedbenici su svjesni i upoznati sa svojim ulogama i onime što se od njih očekuje.

Popustljivi stil pristup je koji se obično ne zadržava dugo u organizaciji. Lider tijekom komunikacije sa sljedbenicima najčešće popušta i dopušta da bude prema njihovim željama. Ovaj stil ne pridonosi razvoju motivacije i učinkovitosti, odnosno ne daje potrebne rezultate. Sljedbenici od svog lidera očekuju odlučnost, sigurnost pri donošenju odluka, samopouzdanje, a ne nekoga tko drugima dozvoljava nametanje i diktiranje.

Podržavajući stil ili stil podrške karakterizira lidera koji je trener. Sljedbenici znaju da se u svakom trenutku mogu obratiti lideru koji će ih saslušati. Ovaj vođa ima autoritet i njegova je riječ posljednja pri donošenju odluka ali dopušta sljedbenicima da iskažu svoje mišljenje, potiče što veći doprinos svakog pojedinca u vidu prijedloga i ideja te podržava timske rasprave (Požega, 2012:203-204).

U teoriji, postoje tri klasična stila liderstva. Dva osnovna stila su autokratski i demokratski stil koji predstavljaju osnovne karakteristike na temelju kojih se razvijaju drugi modeli liderstva. Uz dva navedena to je još i *laissez-faire* (Stefanović/Stefanović, 2007:15-30). Svaki od ovih stilova ima svoje prednosti i nedostatke. Autokratski stil se obično shvaća kao negativan, *laissez-faire* pozitivan, do je demokratski stil između njih. Moguće je koristiti sve stilove odjednom, pri čemu se jedan odabire kao dominantan (Buble, 2011:70).

Autokratski stil vođenja temelji se na moći i autoritetu jedne osobe. Polazna točka ovog stila je da moć lidera proizlazi iz hijerarhijskog položaja, a da su drugi pasivni i treba njima upravljati.

Prepoznaje se prema lideru koji ima apsolutnu vlast i potpunu kontrolu nad podređenima. On daje precizne upute, dijeli zadatke i ima neograničenu moć donošenja odluka. Lider nadzire cjelokupan proces rada jer mu je glavni interes uspješno izvršavanje zadataka. Karakteriziraju ga hladnoća, autoritativnost i minimalna pažnja za potrebama i željama sljedbenika. Ovakav pristup može spriječiti individualne inicijative. S druge strane, pritisak lidera može dati očekivane performanse i utjecati na brzinu rada. Autokratski stil pogodan je kada je potrebno donijeti odluke u kratkom vremenskom roku, kada zaposlenici nemaju iskustva ili kada timski rad ne donosi najbolje rezultate. Ovakav stil vođenja može se prepoznati u područjima politike i vojske.

Demokratski stil zasniva se na stajalištu da moć lidera proizlazi iz podrške grupe čiji je on vođa. Karakterizira intenzivnije uključivanje podređenih u proces odlučivanja i iznošenje mišljenja i ideja o relevantnim temama, ali zadržava konačnu odgovornost. Demokratskom lideru važno je uspostaviti radnu klimu zasnovanu na prijateljstvu i povjerenju. Opisuje ga veća brižnost, interes za motiviranost i profesionalni razvoj svojih podređenih. Slabosti ovog stila su da oduzima puno vremena te nedovoljna zrelost pojedinaca za samostalniji rad. Ovaj stil upotrebljava se kada se stvara nova vizija organizacije, kada je cilj uspostaviti harmoniju ili pridobiti konsenzus.

*Laissez-faire* stil liderstva upotrebljava se kada lider želi izbjeći moć i odgovornost. Ciljevi ovise o podređenima koji imaju potpunu fleksibilnost i slobodu, dok lider ima sporednu ulogu. S obzirom da ne postoje propisane procedure, članovima grupe se savjetuje da rade ono u čemu se smatraju najboljima. Ponekad ovaj stil može uzrokovati kaos i besciljno djelovanje unutar organizacije zbog odsustva vođe, stoga se ne koristi kao dominantan.

## **4. VRSTE LIDERSTVA**

Kao što je već rečeno, lideri odabiru obrazac ponašanja i djelovanja koji smatraju najprikladnijim za organizaciju. Liderstvo se promatra s više aspekata i dijeli po različitim kriterijima. Svaka podjela je ispravna i svaka podjela opisuje lidere na drugačiji način, a cilj je što jasnije upoznati različitosti između stilova liderstva. Prema različitim literaturama koje se bave temom liderstva, stilovi liderstva, posebice u suvremenom menadžmentu, izuzetno su složeni i prezentirani s brojnim definicijama. 1970-ih godina nastao je pojam transformacijskog vodstva. Kako navodi Buble (2011:102), Bass (1985) razlikuje dvije vrste liderstva, a to su transformacijsko i transakcijsko. Iako ih smatra različitima, ovi procesi nisu međusobno isključivi. Jedna od razlika između ova dva oblika liderstva je što se transakcijskim pristupom ispunjavaju očekivanja, dok se transformacijskim pristupom ostvaruju rezultati koji nadilaze očekivanja.

### **4.1. Transformacijski pristup**

Transformacijsko liderstvo je način upravljanja koji stimulira uspjeh organizacije snažnim djelovanjem na uvjerenja sljedbenika o tome što organizacija zapravo treba biti, kao i utjecajem na njihov sustav vrijednosti, poput pravednosti i integriteta (Certo/Certo, 2008:370). Ovaj model vodstva zahtijeva da se situacija mijenja, a ne da se njoj prilagođava. Potrebno je da učinkoviti lider ima sposobnost provođenja temeljitih promjena u svojoj organizaciji, implementiranja nove vizije te inspiriranja ljudi da se uključe u proces liderstva. Osim što stvara novu viziju budućnosti organizacije, lider navodi svoje sljedbenike da ju podrže i slijede promjene koje omogućuju njenu realizaciju. Prema Burnsu (1978), transformacijsko vodstvo predstavlja proces tijekom kojeg članovi unutar organizacije međusobno stvaraju veze kako bi potaknuli motivaciju i moral i kod lidera i kod sljedbenika. Fokusira se na potrebe podređenih i pomaže u njihovom napretku, odnosno postizanju maksimalnih mogućnosti. Cilj je ovim pristupom ući u glavu i srce ljudi, navest ih da sami osjete potrebu za promjenama, da sve što rade,

rade zato što vjeruju u ispravnost svojih djela i da izvršavanje zadataka nije samo njihov posao, već ulaganje u vlastito znanje i sposobnosti. Transformacijsko vodstvo često se poistovjećuje s karizmatičkim vodstvom jer ono usmjerava podređene ka potrebnim promjenama inspirirajući ih. Karizma je potrebna, ali transformacijsko vodstvo ne ovisi o njoj. Prema Bassu (1985:20) lider povećava svijest svojih podređenih o značaju i vrijednosti određenih i idealnih ciljeva, omogućava

podređenima da stave interese tima ili organizacije iznad vlastitih te ih premješta tamo gdje su potrebe veće. Time lider postiže da njegovi sljedbenici pruže i više od očekivanog. Četiri glavna transformacijska faktora koji su ujedno i tipovi ovog pristupa prikazani su u tablici 3.

Tablica 3 Faktori transformacijskog vodstva

TRANSFORMACIJSKO VODSTVO	
Idealiziran utjecaj	Lideri ponašanjem i karizmom predstavljaju uzor podređenima. Njihovo ponašanje potiče poštovanje i povjerenje podređenih.
Inspiracijska motivacija	Lideri uz motiviranje i inspiriranje upotrebljavaju simbole i emotivne apele kako bi potaknuli članove tima na napore koji rezultiraju visokim učinkom.
Intelektualna simulacija	Lideri ohrabruju podređene na kreativnost i inovativnost, kako bi osmislili poboljšane metode za rješavanje organizacijskih problema koji su izvan njihovog područja rada.
Individualizirano razmatranje	Lider pruža podršku podređenima tako što se uključuje u rješavanje njihovih pojedinačnih potreba i svakome pristupa na brižan i individualan način.

Izvor: Izrada autora prema Bass (1994).

#### 4.2. Transakcijski pristup

Transakcijsko vodstvo obuhvaća proces razmjene između lidera i podređenih, a rezultira time da podređeni ispunjavaju zahtjeve lidera, ali takav pristup ne potiče entuzijizam i predanost radnim ciljevima (Bass, 1985). Za uloženi radni napor, lideri nude plaće i druge oblike nagrađivanja.

Inicijalno, bila su dva faktora transakcijskog liderstva – kontingencijsko nagrađivanje i pasivni menadžment pomoću izuzetaka. Naknadno je dodan i treći faktor – aktivni menadžment pomoću izuzetaka. Faktori i njihova pojašnjena prikazani su u tablici 4.

Tablica 4 Faktori transakcijskog vodstva

TRANSAKCIJSKO VODSTVO	
Kontingencijsko nagrađivanje	Lider napore podređenih nagrađuje određenim priznanjem. U tu svrhu, lider objašnjava podređenima zadatak koji treba izvršiti i specifičnosti nagrade koju će dobiti za njegovo uspješno izvršenje.
Menadžment pomoću izuzetaka – aktivni	Lider uočava pogreške ili kršenje pravila od strane podređenih te zatim provodi korektivne mjere.
Menadžment pomoću izuzetaka - pasivni	Lider koristi različite sankcije ukoliko nisu ispunjeni standardi i očekivanja.

Izvor: Izrada autora prema Buble (2011:109).



## 5. LIDERSTVO KROZ ASPEKT MOĆI I AUTORITETA

Temelj procesa liderstva bazira se na sposobnosti i mogućnosti osobe da utječe na stavove, ponašanje i djelovanje drugih ljudi te na taj način potakne njihove promjene. Moć i autoritet lidera nad svojim sljedbenicima ključna je kategorija koju lider neprekidno mora graditi i održavati te učiniti sve što je u njegovoj nadležnosti kako bi razina autoriteta ostala neupitna za njegove radnike (Požega, 2012:199). Lundy (1990:59) smatra da iako sama titula ne čini vođu, ona pruža status, utjecaj i ovlasti. No, moć, kao i bilo koji drugi alat ili sredstvo, može se koristiti, eksploatirati ili čak zloupotrijebiti. Svaka osoba koja ima odgovornost, želi posjedovati onu razinu autoriteta koja odgovara razini odgovornosti. Ukoliko izostaje autoritet, lider može osjetiti nezadovoljstvo i ogorčenost jer nema potrebne ovlasti za izvršavanje svojih dužnosti, posebice ako on ima odgovornost, a druga osoba autoritet. Moć ili autoritet posebno dolaze do izražaja kroz komunikaciju, raspodjelu zadataka i načinu donošenja odluka vođe. Na uspjehe lidera značajno utječe način na koji on postiže i koristi svoj autoritet. Kako navodi Požega (2012:200), iz tri moguća izvora lider može pribavljati autoritet ili moć prema podređenima:

1. moć (autoritet) uloge – moć koju osoba postiže pozicijom,
2. moć (autoritet) ličnosti – svojim osobinama ličnosti i karizmom osoba ima moć utjecati na druge,
3. moć (autoritet) znanja - osoba može ostvariti moć zahvaljujući svom stručnom znanju, vještinama, iskustvu i informacijama koje posjeduje.

Svaki navedeni izvor moći ili autoriteta zbog svojih značajka predstavlja veliku važnost za uspješnog lidera. Autoritet uloge neće imati dugotrajan utjecaj na poređene ako lider ne posjeduje i autoritet ličnosti i znanja. Autoritet ličnosti odnosi se na osobine ličnosti koje lider posjeduje i koje mu omogućuju da utječe na druge ljude. To podrazumijeva lakoću prilikom ophođenja s podređenima i uspješno liderstvo. Jednostavnije rečeno, kada lider posjeduje karizmu velika je vjerojatnost da će dobiti od ljudi ono što traži, ne zbog nagrade, već zbog svoje osobnosti. Autoritet znanja je izvor moći koji u najvećoj mjeri utječe na podređene te za razliku od autoriteta uloge, ima dugoročan utjecaj. Ova vrsta moći proizlazi iz sposobnosti pojedinca da razumije, interpretira i primjenjuje specifične informacije ili stručna saznanja kako bi donio informirane odluke,

rješavao probleme ili savjetovao druge. Autoritet znanja je često ključna u profesionalnim i tehničkim okruženjima gdje se cijeni stručnost i kompetencija. Profesionalci koji posjeduju visoko razvijen autoritet znanja, a nemaju autoritet ličnosti, vrlo vjerojatno neće dosegnuti svoj maksimum i ostvariti značajnu karijeru. Može se zaključiti da je za lidera najbolje imati razvijena sva tri izvora moći za postizanje optimalne uspješnosti. U pojedinim situacijama, pojedinac može imati autoritet i moć iako ne posjeduje moć uloge, ličnosti i znanja. Primjerice, osoba koja je na nižoj hijerarhijskoj razini ima veću moć od očekivane ako blisko surađuje s osobama velike moći i autoriteta. Zatim, oni koji vode brigu o važnim informacijama i podacima poduzeća imaju veću moć od pretpostavljene. Isto tako je s odgovornima za financije, radnu snagu, resurse, itd. Imaju značajnu razinu moći koja ne ovisi o položaju i plaći. Konačno, još jedan izvor koji osigurava autoritet i moć je nadzor nad nagradama i kaznama. Pojedinac koji odlučuje o nagrađivanju i kažnjavanju unutar organizacije imat će puno veću razinu moći od objektivne (Požega, 2012:201).

### **5.1. Liderstvo i moć**

Utjecaj je ključna komponenta liderstva i predstavlja proces tijekom kojeg jedna strana utječe na mijenjanje ponašanja druge strane. Sredstvo kojim se ostvaruje utjecaj je moć. „Moć (*power*) obično se definira kao potencijalna sposobnost utjecaja pojedinaca ili grupa na ponašanje drugih (Buble, 2011:157).“ U poslovnom smislu, moć se koristi kako bi se zaposlene navelo na ostvarenje ciljeva organizacije. Ivanović (2020:10) naziva moć silom koja pokreće društvo, odnosno organizaciju. Razni autori knjiga i radova koji se bave ovim područjem navode kako vođama stoji na raspolaganju pet tipova moći, a to su:

1. legitimna moć,
2. nagradna moć,
3. prisilna moć,
4. referentna moć i
5. stručna moć.

Vođa posjeduje legitimnu moć ili moć uloge zbog svog hijerarhijskog položaja, a njegov formalni autoritet proizlazi upravo iz tog položaja. Prema knjizi Marina Bublea Poslovno vođenje, najmanju legitimnu moć imaju oni koji se nalaze na najnižoj hijerarhijskoj poziciji, odnosno nadzornik (*supervisor*) i predradnik (*foreman*). Najveću moć ovog oblika ima predsjednik poduzeća, dok iza njega slijede potpredsjednik i generalni direktor (2011:157). Lider s obzirom

na svoju poziciju ima pravo vršiti utjecaj na podređene što oni generalno i poštuju, no ovaj tip moći ne stvara dovoljnu razinu motivacije i strasti članova u ostvarivanju ciljeva. Stoga, legitimnu moć nužno je kombinirati s drugim tipovima moći.

Moć nagrađivanja temelji se na pravu i mogućnostima lidera da nagrađuje svoje podređene. Lider nagrađuje uspješno izvršavanje zadataka i dobre rezultate, kao i poželjno ponašanje, primjerice samoinicijativnost. Najčešći oblici nagrada su povećanje plaće, promaknuće na bolju radnu poziciju, beneficije, javne ili pisane pohvale i priznanja i dr. Nagradna moć utječe na povećanje motivacije i doprinosi pozitivnom ozračju unutar organizacije. Isto tako, nagrada služi kao poticaj unapređenju znanja i sposobnosti zaposlenika, razmjeni znanja, preuzimanju odgovornosti i sličnim aktivnostima (Rupčić, 2018:270). Nagrađivanje nosi veliku odgovornost i može izazvati negativne osjećaje kao i smanjivanje moći lidera ukoliko se ne izvršavana na korektan način. Treba napomenuti da:

- kriteriji nagrađivanja moraju biti transparentni i usvojeni,
- obećana nagrada mora biti ispunjena,
- ne treba obećavati nerealno i
- nagrađivanje se ne koristi u manipulativne svrhe (Ivanović, 2020:11).

Prisilna moć suprotna je moći nagrađivanja. Lider može kazniti podređene ukoliko njihovi rezultati, djelovanje i ponašanje nisu u skladu s očekivanjima. Sankcije za kojima vođe posežu su smanjenje plaće, oduzimanje beneficija, premještanje na lošije radno mjesto, javne ili pisane opomene, suspenzije, a u krajnjem slučaju i otpuštanje. Primjena ove moći dugoročno smanjuje radni učinak, motiviranost i posvećenost zaposlenih te općenito narušava radnu klimu i budi negativne osjećaje, stoga ju treba koristiti u manjoj mjeri, u situacijama kada nema alternative.

Referentna moć proizlazi iz poistovjećivanja podređenih s njihovim vođom. Razina posjedovanja ove moći ovisi o mjeri u kojoj se sljedbenici identificiraju s liderom, odnosno raste proporcionalno. Rupčić (2018:271) opisuje vođu kao zanimljivog, karizmatičnog, poletnog, punog optimizma i ekstrovertiranog, a na temelju tih karakteristika on privlači podređene i utječe na njih te na njihovo ponašanje i mišljenje.

Stručna ili ekspertna moć temelji se na znanju, vještinama i/ili talentu lidera u području kojim se bavi. Ovaj oblik moći najviše se cijeni i rezultira visokom reputacijom vođe. Stručnost i

kompetentnost izaziva povjerenje kod sljedbenika koji su spremni slijediti lidera i prihvaćati njegove upute i savjete. Prema Bubleu (2011:157), ukoliko vođa pokušava proširiti stručnu moć izvan područja za koje se smatra specijaliziranim, može izgubiti povjerenje i moć koje posjeduje. Korištenje različitih tipova moći izaziva različite reakcije kod sljedbenika. Izdvajaju se tri načina reagiranja – angažiranje, udovoljavanje i otpor. Angažiranje se odnosi na situacije u kojima sljedbenici sa zadovoljstvom i spremnošću prihvaćaju i izvršavaju naredbe vođe. Ovaj način reagiranja karakterističan je pri uporabi stručne i referentne moći. Legitimna i nagradna moć rezultiraju udovoljavanjem. Sljedbenici izvršavaju naredbe, iako se s njima ne slažu, bez pretjeranog entuzijazma. Reagiranje otporom karakteristično je pri korištenju moći prisile. Podređeni se opiru i odbijaju izvršavati zadatke (Buble, 2011:158).

Iako se za promatranja i istraživanja koriste navedeni tipova moći, postoje i drugi. Rupčić (2018:271) navodi još i informacijsku moć. S obzirom na visoku poziciju, vođama su dostupne velike količine informacija kojima upravljaju. Rupčić kaže da: „...uskraćivanje ili djelomično pružanje informacija na duži rok rađa cinizam, nezadovoljstvo i gubljenje identifikacije s ciljevima, uz potkopavanje povjerenja.“ S druge strane, otvorenim iznošenjem i dijeljenjem informacija u pravo vrijeme, stvara se bolja kohezija i povjerenje unutar organizacije. Isto tako, sljedbenici osjećaju zadovoljstvo zbog veće uključenosti.

Navedeni oblici moći međusobno su ovisni i mogu se kombinirati. Lideri sami odabiru tip moći za koji smatraju da svojim efektima najviše odgovara pojedinoj situaciji pri čemu njihove sposobnosti dolaze do izražaja. Nameće se pitanje otkuda moć uopće dolazi. Buble (2011:158) navodi dva izvora moći, osobnu i pozicijsku moć.

Osobna moć proizlazi iz osobina ličnosti, odnosno karakteristika osobe. Ističu se četiri karakteristike koje uvjetuju posjedovanje ove moći, a to su ekspertnost, interpersonalna privlačnost, napor i legitimnost. Ekspertnost stječe se učenjem i iskustvom te se povezuje s kompetentnošću. Interpersonalna privlačnost podrazumijeva karizmu, ljubazno ponašanje i fizičke karakteristike. Napor predstavlja iznimno cijenjenu karakteristiku jer je važan element stvaranja povjerenja, dok legitimnost označava suglasnost s vrijednostima organizacije čime se povećava prihvatljivost i utjecaj. Osobna moć rezultira stvaranjem efikasnog lidera kojeg podređeni prate jer osjećaju poštovanje i divljenje, a on na temelju svojih osobina uspješno

upravlja organizacijom. Iz liderove osobnosti proizlaze stručna i referentna moć. Zaključno, osobni izvori moći postižu dugoročne promjene u ponašanju, stavovima i uvjerenjima zaposlenika.

Pozicijska moć nastaje iz funkcije koju lider izvršava, koja je proizašla iz hijerarhijske strukture poduzeća. Količina moći koju pojedinac ima ovisi o položaju, odnosno njegov utjecaj bit će veći što je njegova pozicija na hijerarhijskoj ljestvici viša. S obzirom na funkciju, lider osim dužnosti, ima prava i ovlasti poduzimati razne mjere kojima nastoji dobiti poželjno ponašanje kod podređenih. Karakteristike lidera koje rezultiraju ostvarivanjem pozicijske moći su centralnost, fleksibilnost, vidljivost i značajnost. Lider ima centralnu ulogu, kako u području aktivnosti i zadataka, tako i u odnosima i cjelokupnoj atmosferi u poduzeću. Fleksibilnost podrazumijeva sposobnost vođe za brzo donošenje odluka, odgovaranje na prepreke i improviziranje u neočekivanim situacijama. Vidljivost je karakteristika pojedinca koja se procjenjuje brojem ljudi s kojima on uobičajeno ostvaruje komunikaciju unutar poduzeća. Bitno je okružiti se ljudima koji su posebno važni za organizaciju, odnosno koji su na višim funkcijama. Značajnost ili važnost je važno obilježje pozicijske moći jer izravno utječe na ključne ciljeve. O situaciji ovisi koja pozicija će imati najveću važnost. Rupčić (2018:272) naziva pozicijsku moć „čvrstim izvorom moći“ jer njezina primjena predstavlja mogućnost promjene ponašanja sljedbenika, no te se promjene smatraju kratkotrajnima jer se ne može sa sigurnošću reći da utječu na promjene vrijednosnog sustava zaposlenika. Iz funkcije koju vođa obnaša proizlaze legitimna, prisilna i materijalna komponenta nagradne moći.

## **5.2. Liderstvo i autoritet**

Autoritet je zakonsko i formalno pravo osobe koja može donositi odluke, izdavati naloge i zapovijedati drugima za obavljanje određenog zadatka. Autoritet je vrsta legitimne moći, vezan je za položaj, tj. svaka osoba koja dobije položaj uživa autoritet koji je uz njega vezan, što je viši položaj, to će njegov autoritet biti veći. Podređeni slijede svoje vođe jer njihov položaj to zahtijeva. Ukoliko izostane autoritet, osoba nema velike koristi od visoke pozicije. Autoritet koji proizlazi iz legitimne moći predstavlja formalni autoritet koji možda neće uvijek moći utjecati na ljude na željeni način. U vremenima krize i poteškoća, podređeni to smatraju prisilom. Prema Management study guide (2008), autoritet teško može natjerati ljude da promijene svoje stavove i ponašanja s dugotrajnim učincima i rezultatima jer korištenje autoriteta za usmjeravanje i

discipliniranje može biti vrlo zahtjevan proces. Isto tako, autoritet rijetko pruža prostor za povratnu informaciju, konstruktivnu kritiku ili mišljenje ljudi na koje se primjenjuje.

Neke od karakteristika autoriteta su:

1. osnova obavljanja stvari: autoritet pruža osnovu za obavljanje poslova u organizaciji; odnosi se na pravo utjecaja na ponašanje drugih u organizaciji s ciljem obavljanja određenih aktivnosti radi postizanja definiranih ciljeva,
2. legitimnost: autoritet se prihvaća jer ima određeni legitimitet u vezi s tim; pravo lidera da utječe na ponašanje svojih podređenih dano mu je na temelju njegovog položaja ili dužnosti u organizaciji: takvo pravo može biti zakonsko, formalno ili može biti potkrijepljeno tradicijom,
3. donošenje odluka: preduvjet autoriteta je donošenje odluka; lider može narediti svojim podređenima da djeluju ili ne djeluju na određeni način,
4. implementacija: utječe na osobnost menadžera; podređeni se trebaju pridržavati naredbi vođe u pogledu izvršenja odluka; Faktor osobnosti jednog vođe može se razlikovati od drugog (Vedantu, 2024).

Vedantu (2024) navodi pet bitnih elemenata autoriteta koji su objašnjeni u tablici 5.

Tablica 5 Elementi autoriteta

Upotreba moći	Moć postoji tamo gdje postoji autoritet na temelju koje lider izdaje naredbe i upute podređenima.
Utjecajna osobnost	Ako je moć dodijeljena osobi utjecajne osobnosti, ona se može njome uspješno koristiti, jer podređeni spremno prihvaćaju naredbe.
Izvedba	Bitan aspekt autoriteta je potreba za vršenjem kontrole autoriteta. To podrazumijeva ne samo imati formalnu moć, već i učinkovito upravljati i kontrolirati situacije, ljude i

	resurse na način koji osigurava postizanje željenih ciljeva i održavanje reda.
Učinkovito vodstvo	Pojedinac s autoritetom mora biti učinkovit vođa kako bi njegovi podređeni mogli slušati njegove upute, tj. mogli biti vođeni.
Utjecaj na podređene	Osoba koja ima autoritet mora kvalitetno utjecati na svoje podređene kako bi uspješno izvršavala funkciju, a podređeni postupali u skladu s njezinim naredbama.

Izvor: Izrada autora prema Vedantu (2024).

Max Weber kao jedan od osnivača sociologije bavio se i temom moći i autoriteta. Mnogi suvremeni teoretičari danas prenose njegove spoznaje, a jedna od njih je da postoje tri tipa autoriteta: tradicionalni, racionalno-pravni i karizmatički.

Kao što naziv govori, tradicionalni autoritet predstavlja moć koja je ukorijenjena u tradicionalnim ili dugogodišnjim uvjerenjima i praksama. Postoji i dodjeljuje se određenim pojedincima zbog običaja i tradicije tog društva. Pojedinci mogu uživati tradicionalni autoritet iz dva razloga. Prvi je nasljedstvo, što znači da je određenim pojedincima dodijeljen tradicionalni autoritet jer su djeca ili općenito u krvnom srodstvu ljudi koji već imaju tradicionalni autoritet. Drugi razlog zašto pojedinci uživaju tradicionalni autoritet je više religiozan: njihova društva vjeruju da su blagoslovljeni od Boga ili bogova, ovisno o vjerskim uvjerenjima zajednice, da vode svoje društvo. Monarhije i određene vjerske vodstvene strukture primjeri su ovakvog vodstva. Tradicionalni autoritet dodjeljuje se pojedincima bez obzira na njihove kvalifikacije. Oni ne moraju posjedovati nikakve posebne vještine da bi primili i koristili svoj autoritet, budući da se njihovo pravo na njega temelji isključivo na njihovoj krvnoj lozi ili navodnom božanskom određenju. Društva kojima upravlja tradicionalni autoritet ponekad smatraju da pojedinci kojima je dodijeljen autoritet nisu uvijek dorasli tom poslu.

Racionalno-pravni autoritet proizlazi iz zakona i temelji se na vjerovanju u legitimnost društvenih zakona i pravila te u pravu vođa da djeluju prema tim pravilima kako bi donosili odluke i postavljali politiku. Jednostavnije rečeno, autoritet ovog sustava temelji se na stručnosti, kvalifikacijama i poštivanju utvrđenih zakona i procedura. Ovaj oblik liderstva obilježje je modernih demokracija, gdje je vlast dana ljudima koje su izabrali birači, a pravila za korištenje te moći obično su navedena u ustavu ili drugom pisanom dokumentu. Ova vrsta autoriteta ne donosi moć samom pojedincu već specifičnoj službi u kojoj on djeluje.

Sljedbenici prihvaćaju moć karizmatiskog autoriteta jer ih privlače osobne kvalitete vođe. Karizmatični vođe mogu inspirirati i utjecati na druge kroz iznimne kvalitete, vizije ili sposobnosti. Autoritet stječu zbog svoje izuzetne privlačnosti i emotivne veze koju uspostavljaju sa svojim sljedbenicima. Karizmatiski autoritet može se pronaći u raznim područjima, uključujući politiku, religiju i društvene pokrete. Zbog izuzetne privlačnosti karizmatičnog vođe, može potaknuti sljedbenike na ustrajnost i žrtvovanje, posebice usred velikih kriza i poteškoća. Karizmatičnost lidera obično dolazi do izražaja u kriznim vremenima i kada su potrebna inovativna ili radikalna rješenja. Weber je naglasio da je karizmatiski autoritet manje stabilan od tradicionalnog ili racionalno-pravnog autoriteta. Kad karizmatični vođa ode sa svoje pozicije, uglavnom je razlog smrt, nestaje i njegov autoritet. Nakon njega, vrlo rijetko se pojavljuje novi vođa koji uspjeva tako snažno pridobiti odanost ljudi. Karizmatični lider često imenuje zamjenskog lidera za kojeg smatra da ima slične kvalitete kao i on, kao i da bi ga mogao naslijediti. Novi lider najčešće je dijete karizmatiskog lidera ili netko drugi koga vođa poznaje i kome vjeruje. Pritom, postoji opasnost da sljedbenici neće prihvatiti autoritet novog vođe. Iz tog razloga, Weber je prepoznao da karizmatiski autoritet u konačnici postaje stabilniji kada se razvije u tradicionalni ili racionalno-pravni autoritet, a tu transformaciju karizmatiskog autoriteta na bilo koji od ovih načina nazvao je rutinizacijom karizme.

Čest predmet rasprave i usporedbe su autoritet i odgovornost. Kao što je već rečeno, autoritet se može definirati kao zakonsko pravo osobe ili nadređenog da zapovijeda svojim podređenima. S druge strane, odgovornost se odnosi na dužnost pojedinca da svoj učinak obavlja prema standardima tvrtke u kojoj posluje. Dok odgovornost teče odozdo prema gore, smjer tijeka autoriteta je od nadređenih prema podređenima. Primjerice, voditelj jednog odjela usmjerava



nadzornika drugog odjela prema željenim rezultatima. Ukoliko cilj ne bude ispunjen i rezultati budu nezadovoljavajući, voditelj će biti odgovoran izvršnom direktoru. Može se zaključiti kako su autoritet i odgovornost povezani, točnije odgovornost proizlazi iz autoriteta (Vedantu, 2024). Osim samih definicija i uloga autoriteta i odgovornosti, važno je naglasiti da se autoritet može delegirati s jedne osobe na drugu, lider dopušta pojedincima da vrše moć u njegovo ime. Suprotno tome, odgovornost se ne može delegirati, pojedinac je odgovoran za ispunjavanje očekivanja i postizanje željenih rezultata (Shiksha, 2023).

Kada je riječ o utjecaju na ljude, dvije stavke koje idu jedna uz drugu su moć i autoritet. Kako je već navedeno u radu, moć i autoritet koriste se kako bi se ljudi ponašali na način na koji ih se usmjerava. Mnogi koriste ova dva pojma kao sinonime, iako to nije potpuno točno. Prema Key Differences (2017), ukratko se navode ključne razlike moći i autoriteta. Čovjek stječe moć i dio je njegove osobnosti, dok autoritet dobija imenovanjem na visokoj poziciji i predstavlja formalno pravo koje omogućuje lideru davanje naredbi i zapovijedanje. Glavni izvori moći, koji su ujedno i najcjenjeniji su stručnost i znanje. S druge strane, položaj i služba rezultiraju autoritetom osobe. Moć može učvrstiti i učiniti snažnijim autoritet. Provođenje moći odvija se u svim smjerovima, odozgo, odozdo, dijagonalno i bočno. Uporaba autoriteta ima samo jedan smjer, od nadređenog prema podređenom. Autoritet je legitiman, dok moć nije.

### **5.3. Odnos lidera i organizacijskog sukoba**

Konflikt je dio organizacije i smatra se nezaobilaznom pojavom u životu jedne organizacije. Stoga, nije upitno je li uopće normalno i zdravo imati sukobe, već kako njima prihvatljivo upravljati. Upravljanje sukobima jedan je od najtežih, ali i najvažnijih poslova za lidere. U praksi postoji mnogo načina na koje se lideri nose s konfliktnim situacijama i ukoliko se uloži dovoljno truda, ono što se čini negativnim sukobom može se transformirati u pozitivni doprinos koji povećava dobrobit zaposlenika i cijele organizacije. Neke od liderskih strategija upravljanja konfliktima prema Umar (2014:180) navedene su u nastavku.

1. Suzbijanje. Prema ovoj metodi, ono što lideri obično čine je da koriste svoj autoritet da bi naredili sukobljenima stranama da prekinu sukob i vrte se normalnom ponašanju. Iako je

metoda brza u pružanju rješenja za manje sukobe, ne funkcionira baš dobro u organizacijama u kojima vođe ne posjeduju ovlasti srazmjerne njihovoj odgovornosti.

2. Izgladivanje. Lideri koji koriste ovu tehniku pokušavaju ublažiti sukob tješeći i ohrabrujući sukobljene strane. Oni koriste poticajan i učinkovit jezik u ponovnom uspostavljanju mira među sukobljenih stranama. Vođe se nadaju ovim načinom smanjiti intenzitet sukoba i izbjeći eskalaciju. Ova metoda je općenito neučinkovita jer se ne bavi ključnim točkama sukoba koji će se vjerojatno nastaviti ponovno pojavljivati. Međutim, ponekad može biti učinkovito kao privremena mjera da se radnici ohlade i povrate motivaciju. U trenucima sukoba, veća je vjerojatnost da će radnici dati izjave koje će još više potaknuti neslaganje.
3. Izbjegavanje. Ovdje lideri igraju ulogu očeva u organizaciji i pritom ignoriraju ili „gledaju kroz prste“ na određene stvari kako bi upravljali konfliktnim situacijama. Primjerice, vođa koji vidi da podređeni čini određene radnje koje nisu previše štetne za uspjeh organizacija ili primi izvješće o manjem neslaganju između nekih radnika može odlučiti ignorirati takvo što kako bi se izbjegao sukob. Vrlo često, lideri koji usvoje ovu strategiju zanemaruju uzroke sukoba i, kao rezultat toga, konfliktna situacija često se nastavlja ili se s vremenom pogoršava. Ova metoda se preporučuje u praksi kada se problem čini trivijalan.
4. Pregovaranje/kompromis. Lideri nastoje uspostaviti „zlatnu sredinu“, odnosno atmosferu koja će svima odgovarati, a koja odstupa od onoga što je uzrokovalo sukob. Tipično, ono što se događa u pregovaranju je da svaka strana zahtijeva više nego što stvarno očekuje da će dobiti. Obje strane shvaćaju da će biti potrebni neki ustupci kako bi se postiglo rješenje, ali niti jedna strana ne želi učiniti prvi ustupak jer će se to shvatiti kao znak slabosti. U ovoj metodi česta je prešutna komunikacija, svaka strana signalizira spremnost na fleksibilnost u razmjeni ustupaka bez davanja izričite ponude ili obećanja. Pregovaranje se nastavlja sve dok se ne postigne sporazum koji je obostrano zadovoljavajuć.
5. Suradnja. Smatra se da se ovim stilom dolazi do stvarnog i trajnog rješenja konflikta. Svi uključeni sudionici fokusiraju se na najbolje rješenje, a ne na osobne ciljeve. Lider navodi zaposlenike na otvorenu i izravnu komunikaciju koja će dovesti do rješenja. On potiče kreativnost i empatiju te ih na taj način inspirira da postignu svoj maksimum, a on dobija uvid u njihova razmišljanja.

Postoji još mnoštvo metoda kojima se lideri služe kako bi riješili konflikte unutar organizacije. Koju god metodu koristili, od velike važnosti su dobro razvijene vještine komunikacije, otvorenost, asertivnost, tolerancija i suosjećajnost. Upravo ovo su kvalitete lidera koji učinkovito upravlja svojim podređenima i njihovim sukobima.

## 6. ISTRAŽIVANJE LIDERSKIH TEHNIKA POSTIZANJA MOĆI I AUTORITETA U ORGANIZACIJI

Teorijski je razrađena tema utjecaja liderstva na moć i autoritet, kao i obratno. Na temelju svih teorija, činjenica i modela koje su postavili različiti spomenuti autori, mogu se donijeti različite pretpostavke o pogledu lidera i radnika o stvarnom funkcioniranju unutar organizacije. Ti pogledi mogu potkrijepiti danu teorijsku podlogu jer je ona i utemeljena na prethodnim istraživanjima, no mogu se ustanoviti i neka odstupanja, kako zbog promjene mentaliteta ljudi, tako i zbog potencijalnih promjena i unaprijeđenja koncepta liderstva. Provedena je anonimna anketa u kojoj su sudjelovali lideri, a kako bi se izbjegli pretjerano subjektivni rezultati, uključeni su i njihovi podređeni. Cilj je dobiti uvid u mišljenja i stavove ljudi općenito o liderstvu, kao i nezaobilaznim aspektima koje ga prate, a koja su donešena na temelju njihovog radnog iskustva. U daljnjem tekstu, priložit će se nužne informacije o sudionicima i samoj anketi, rezultati ankete te će se donijeti zaključci koji povezuju teorijski i praktični dio ovog rada.

### 6.1. Opis istraživanja

Provedena anketa izrađena je pomoću alata *Google Obrasci* te jamči potpunu anonimnost kako bi odgovori bili što objektivniji. Anketu je ispunilo 54 sudionika, pružajući vrijedne uvide koji će pomoći u daljnjoj analizi i razumijevanju istraživane teme.

U istraživanju, sudjelovali su zaposlenici i njihovi nadređeni u trima poduzećima u gradu Osijeku. Prva dva poduzeća koja će se navesti, prema broju zaposlenika i ukupnom godišnjem prometu pripadaju skupini mikropoduzeća, dok je treće poduzeće veliko.

Prvi sudionici bili su zaposlenici poslovnice modne marke *s. Oliver*, konkretno misleći na poslovnicu u trgovačkom centru Portanova. Radi se o potpuno ženskom kolektivu koji se sastoji od deset zaposlenica i jedne voditeljice.

Zatim, anketa je ponuđena djelatnicima poduzeća *Extreme Sport d.o.o.*, koje se bavi prodajom bicikala, prateće opreme za biciklizam te nudi usluge servisa i najma skijaške opreme. Kolektiv čine dva vlasnika koja su ujedno i voditelji te sedam zaposlenika, pretežito muškaraca.

I konačno, treće poduzeće odabrano za istraživački dio rada je *Kraš prehrambena industrija d.d.*, konkretno se odnosi na tvornicu *Karolina* u Osijeku. Broj zaposlenika je 356, a zaposlenici koju

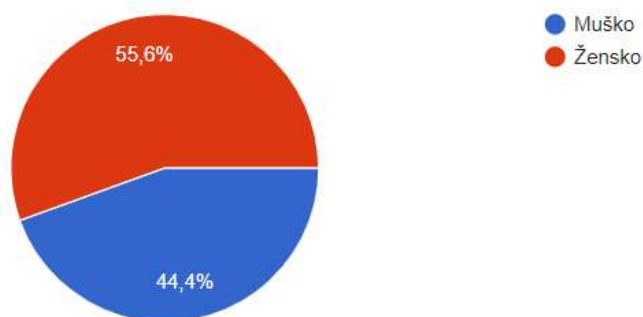
su sudjelovali nalaze se na različitim pozicijama u hijerarhijskoj strukturi te su zaposleni u različitim odjelima.

Broj ispunjenih anketi je 54. Anketa se sastoji od 12 pitanja. Prva tri pitanja odnose se na spol, dob i stupanj obrazovanja ispitanika, dok preostala pitanja ciljaju na spoznavanje mišljenja i kvaliteta koje se najviše cijene kod lidera.

## 6.2. Rezultati istraživanja

U ovom dijelu rada prikazat će se dobijeni rezultati istraživanja potkrijepljeni grafičkim prikazima.

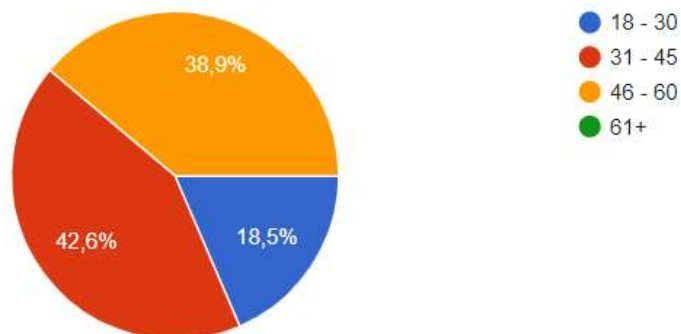
Od 54 sudionika, njih 30 pripada ženskom spolu, što čini 55,6%, dok je muškaraca 24, odnosno 44,4%.



Grafički prikaz 1 Spol ispitanika

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

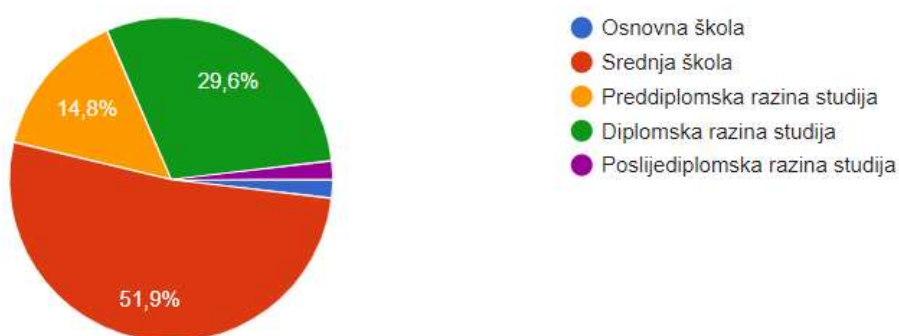
Najviše ispitanika u dobi je od 31 do 45 godina, konkretno njih 23. Nešto manje ih je u dobi od 46 do 60 godina, dok je samo deset ispitanika između 18 i 30 godina. Nitko od sudionika nije u starijoj životnoj dobi.



Grafički prikaz 2 Dob ispitanika

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

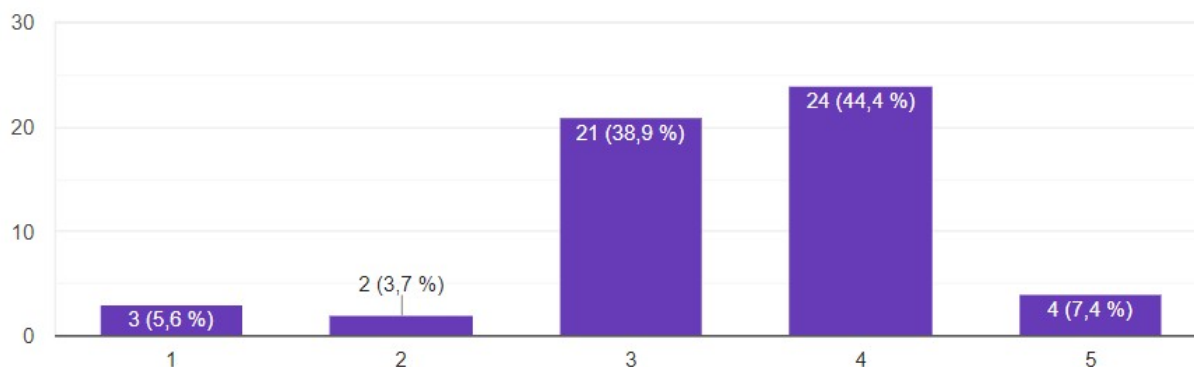
Treće pitanje odnosi se na stupanj obrazovanja ispitanika. Najviše njih završilo je srednjoškolsko obrazovanje, čak 28. Samo 16 ispitanika završilo je diplomsku razinu, te još manje njih preddiplomsku razinu studija. Ovo se možda i pretpostavljalo s obzirom da je za rad u *s. Oliveru* i *Extreme Sportu* d.o.o. dovoljno srednjoškolsko obrazovanje, dok u *Krašu d.d.* postoji više radnih mjesta s visokom stručnom spremom, što je i logično s obzirom na veličinu poduzeća. Jedan sudionik završio je samo osnovnu školu, kao i poslijediplomsku razinu studija što upućuje da se radi o visokoj poziciji na radnom mjestu.



Grafički prikaz 3 Stupanj obrazovanja ispitanika

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

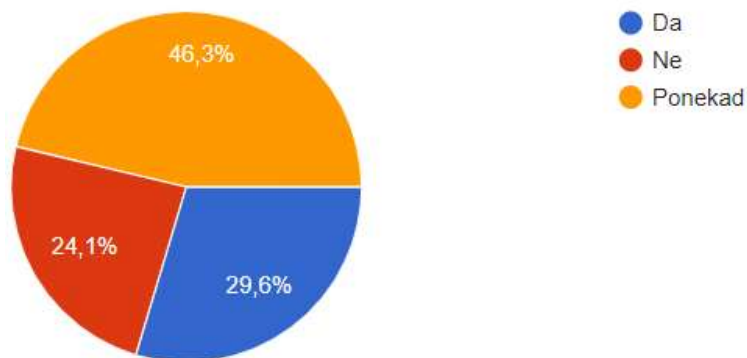
Sljedećih devet pitanja odnosi se konkretno na temu rada. Tako sljedeće pitanje glasi: „Koliko ste zadovoljni stilom liderstva u Vašem poduzeću?“ Ocjena pet pokazuje izrazito zadovoljstvo, a krajnja suprotnost, ocjena jedan, sugerira izrazito nezadovoljstvo stilom kojim se lider služi. Kako je vidljivo na grafičkom prikazu najviše sudionika je zadovoljno stilom liderstva (24 odgovora), dok je njih 21 neutralno, odnosno niti su pretjerano zadovoljni niti nezadovoljni. Prema odgovorima, samo njih četvero je izrazito zadovoljno, dok je troje potpuno nezadovoljno stilom vođenja.



Grafički prikaz 4 Zadovoljstvo stilom liderstva

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

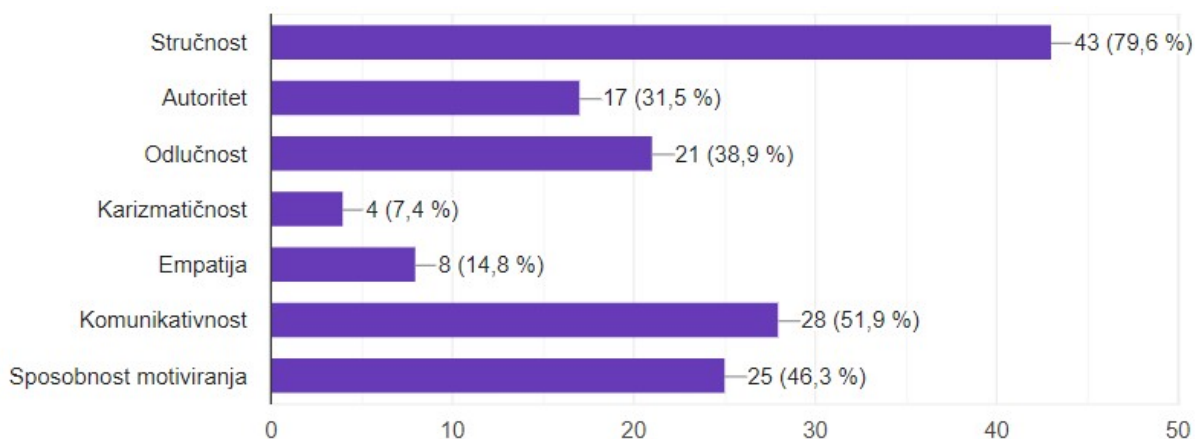
Na pitanje „Smatrate li da lider u Vašem poduzeću pruža dovoljno podrške svojim zaposlenima u profesionalnom razvoju?“, vrlo je mala razlika između onih koji su odgovorili potvrdno (16 odgovora) i onih koji negiraju (13 odgovora). Stoga, najviše ispitanika smatra da lider ponekad potiče svoje podređene na višu razinu profesionalnog razvoja.



Grafički prikaz 5 Pružanje podrške u profesionalnom razvoju

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

Sljedeće pitanje odnosi se na karakteristike uspješnog lidera koje se smatraju najvažnijima. Ponuđeno je sedam karakteristika, a ispitanici su mogli odabrati maksimalno tri koje su prema njihovom osobnom mišljenju najrelevantnije. Čak 79,6% ispitanika kao jedan od svojih odgovora odabralo je stručnost, dok su na drugom i trećem mjestu, s vidljivo manjim postotkom, komunikativnost i sposobnost motiviranja. Zanimljivo je istaknuti da je samo četvero reklo da je za uspješnog lidera važno posjedovanje karizme.

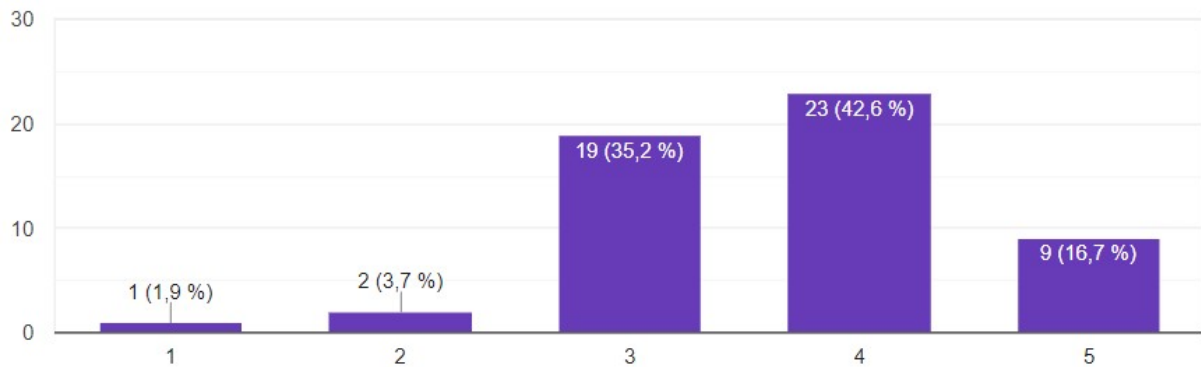


Grafički prikaz 6 Najvažnije karakteristike lidera

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete



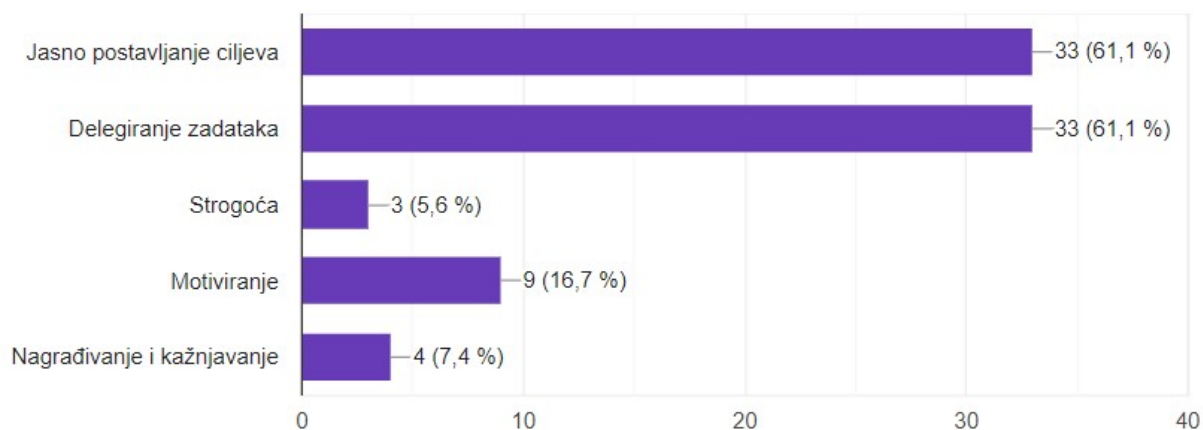
S obzirom da se pretpostavljalo kako je prema mišljenju ispitanika dobra komunikativnost jedna od najvažnijih karakteristika lidera, naredno pitanje glasi: „Koliko ste zadovoljni komunikacijom između lidera i zaposlenika u Vašem poduzeću?“ Najviše sudionika, točnije njih 23, zadovoljno je komunikacijom iako postoji mjesta za napredak. Nešto manje je onih koji ne izražavaju ni nezadovoljstvo ali ni zadovoljstvo.



Grafički prikaz 7 Zadovoljstvo komunikacijom lidera i zaposlenika

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

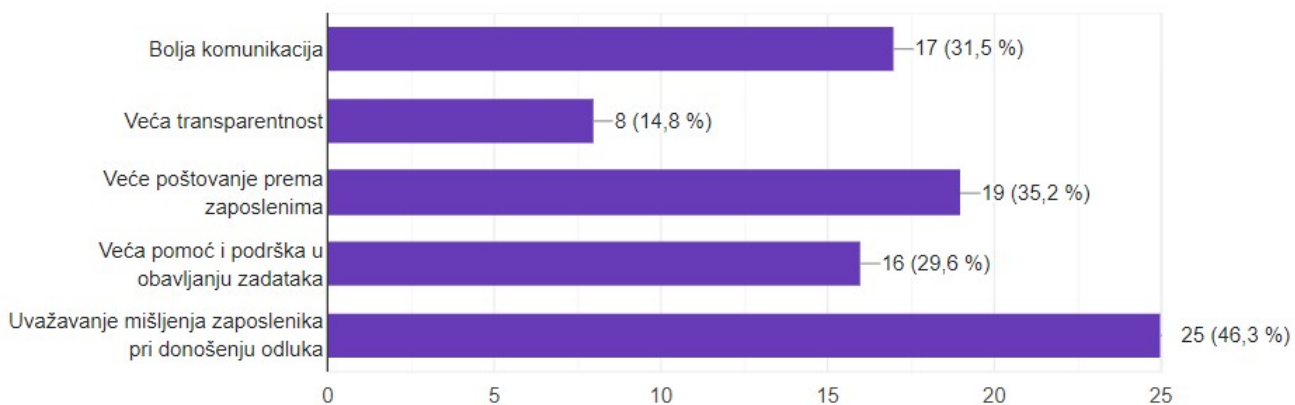
Sudionicima je ponuđeno pet načina kojima se lideri koriste kako bi demonstrirali svoju moć. S mogućnošću odabira dva pristupa, s jednakim brojem odgovora, sudionici navode kako lideri u njihovom poduzeću svoju moć iskazuju jasnim postavljanjem ciljeva i delegiranjem zadataka. Strogoća kao jedna od predloženih metoda smatra se najmanje prihvatljivom, što i zastupljenost odgovora potvrđuje.



Grafički prikaz 8 Demonstracija moći lidera

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

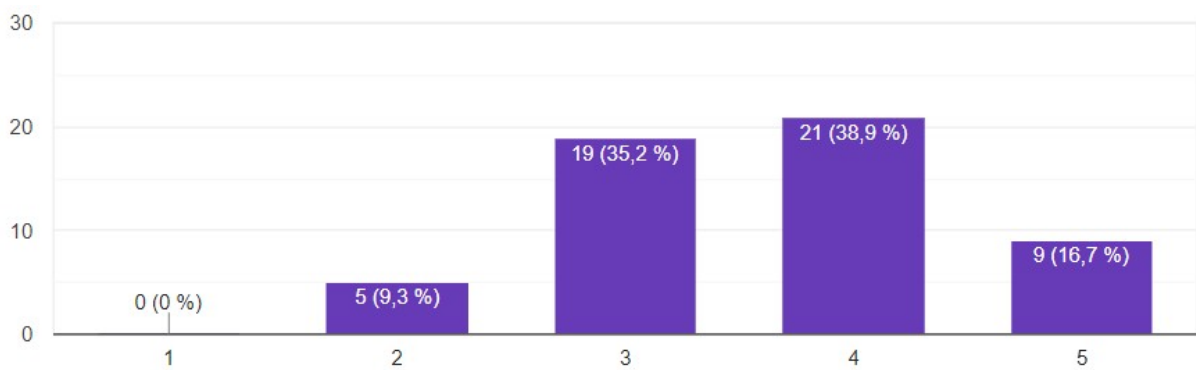
Nadalje, ispitanicima je dana mogućnost odabira dva pristupa kojima lider povećava svoj autoritet u njihovom poduzeću. Nekoliko pristupa ima vrlo sličan broj odgovora što je vidljivo na grafičkom prikazu, no 46,3% sudionika smatra da uvažavanje mišljenja zaposlenika pri donošenju odluka najefikasnije djeluje na povećanje autoriteta. Može se zaključiti da podređeni najviše cijene ovakav pristup jer time stječu dojam poštovanja i povjerenja od strane nadređenih.



Grafički prikaz 9 Načini povećanja autoriteta

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

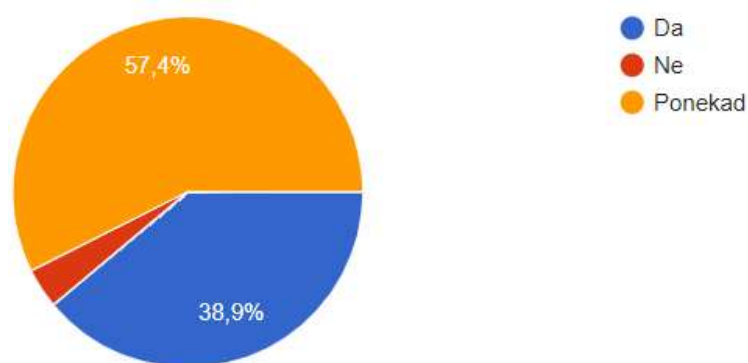
Sljedeće pitanje odnosi se na otvorenost lidera za sugestije i povratne informacije od njegovih podređenih. Najviše ispitanika, 38,9%, smatra da je njihov vođa otvoren ali i da ima mjesta za rast. Čak 9,3% njih govori kako su njihovi lideri relativno zatvoreni za slušanje mišljenja svojih podređenih.



Grafički prikaz 10 Otvorenost lidera za sugestije i povratne informacije

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

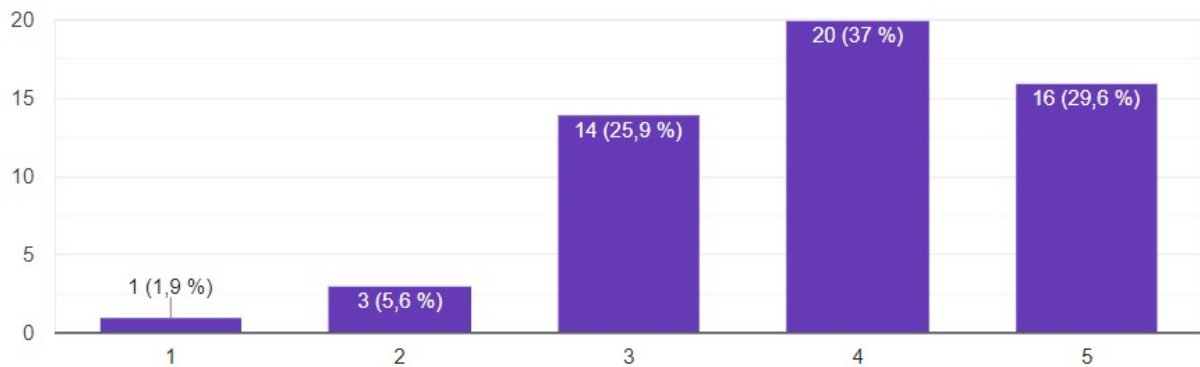
Na pitanje stvaraju li lideri pozitivno radno okruženje u njihovom poduzeće, većina je odgovorila da se to događa povremeno. Samo 3,7% odgovorilo je da njihov lider ne izgrađuje pozitivnu atmosferu. Ovi odgovori mogu se povezati i s trenutnim stanjem u poduzeću, iako je liderov zadatak i u teškim situacijama optimizmom podizati moral zaposlenika.



Grafički prikaz 11 Liderovo stvaranje pozitivnog radnog okruženja

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

Posljednje pitanje glasi: „Smatrate li da je lider u Vašem poduzeću zaslužio svoj položaj?“ 16 ispitanika u potpunosti se slaže da njihovi lideri zaslužuju biti na toj poziciji, no sigurno je određeni dio odgovora subjektivan jer treba uzeti u obzir da se među ispitanicima nalaze i ti lideri. Glavnina sudionika djelomično se slaže sa zasluženošću pozicije njihovih lidera, dok jedan sudionik smatra da liderova pozicija nije pravedno dodijeljena.



Grafički prikaz 12 Zasluženost položaja lidera

Izvor: Izrada autora prema rezultatima ankete

## 7. RASPRAVA

Nakon provedenog istraživanja, dobijeni rezultati mogu se povezati s teorijskim dijelom rada. Prema najzastupljenijim odgovorima, može se zaključiti da ispitanici uglavnom najviše cijene odlike, karakteristike i uloge lidera koje su i prema teoriji najvrijednije. Na pitanje koje karakteristike smatraju najvažnijima za uspješnog lidera, najviše sudionika smatra da je to stručnost. Kada lider posjeduje visoku razinu znanja, njegovi podređeni imaju povjerenja i žele slijediti naredbe. Kao što je već spomenuto, riječ je o stručnoj moći koju vođe imaju nad sljedbenicima. S druge strane, najmanje sudionika reklo je da je to karizmatičnost. Mnogi teoretičari ali i istraživači teme liderstva otkrivaju da je posjedovanje karizme od izuzetne važnosti za stvaranje lidera koji ima moć nad svojim podređenima. Veliki dio ispitanika kao odgovor izabralo je vještinu sposobnosti motiviranja koja u mnogim slučajevima proizlazi upravo iz karizme. Stoga, jasno je da ona jedan od pokretača veze između lidera i sljedbenika. S obzirom da se odgovori ne podudaraju u potpunosti s mišljenjima stručnjaka, ovo se može pripisati nedovoljnom znanju i upućenost ljudi u ovu temu, no ne može im se ni zamjeriti jer njihovo obrazovanje ne zahtijeva poznavanje ove struke, kao i stil života kojem ovo nije sfera interesa. Ono što je prepoznatljivo iz ovih odgovora je da svi zaposlenice žele lidera koji je stručan i može pomoći u obavljanju zadataka, a također vrlo sposoban u motiviranju svojih podređenih. Ova očekivana uloga lidera može ponekad biti i prezahtjevna jer ne mogu u svakom poslu svi lideri poznavati procese u potpunosti i znati odgovore na sva pitanja. Njihova uloga je nerijetko i samo upravljanje bez zadiranja u svaki detalj operativnog obavljanja posla.

Kod ovakvih anketa mora se uzeti u obzir i to da svi koji imaju iznad sebe autoritet bilo u vidu vlasnika ili hijerarhijski više postavljenu osobu, u vrlo rijetkim slučajevima su u potpunosti zadovoljni i nemaju nikakav negativan komentar. Radije će odabrati neki neutralan odgovor, jer su mišljenja da uvijek postoji mjesta za poboljšanje i napredak. I to je razumljivo, jer iz njihove perspektive je to zaista i tako. Međutim, zaposlenici u poduzećima često nemaju potpunu sliku i sve informacije koje su lidera dovele do neke odluke pa su im one ponekad nerazumljive i nelogične.

Nadalje, ispitanici smatraju da lider osnažuje svoj autoritet poštivajući podređene, odnosno uvažavajući mišljenja podređenih i njihovim uključivanjem u donošenje odluka. U potpunosti je točno da lider mora imati ovakav pristup kako bi osigurao dobru radnu klimu, visoku razinu

produktivnosti i motiviranosti zaposlenika te ih u konačnici zadržao kao svoje sljedbenike. Ipak, lider treba postaviti granicu kada podržavanje prelazi u udovoljavanje, u tom slučaju on podilazi svojim sljedbenicima i postupno gubi moć i autoritet. Ova situacija česta je u suvremenom dobu, posebice kada mladi radnici traže što veću slobodu i imaju neformalno ponašanje što, široko gledano, nije dobro za rad i funkcioniranje jedne organizacije.

Čak 24,1% ispitanika smatra da nemaju dovoljnu podršku za rast i razvoj u svom poduzeću što je prilično velik udio. Uzrok može ležati u nepostojanju potražnje za više rangiranim mjestima unutar organizacije, koje onda u zaposlenicima stvara osjećaj nemogućnosti napretka. Međutim, s druge strane, zaposlenici sigurno cijene i neke manje pomake u svojoj karijeri, poput edukacija, seminara i slično, što bi lideri svakako trebali prepoznati kao motivacijski program za svoje zaposlenike. Na pitanje o stvaranju pozitivnog okruženja unutar organizacije, samo vrlo mali postotak je odgovorio da lider ne stvara pozitivno okruženje. Naviše ih je odgovorilo s ponekad, što je i očekivan rezultat. U konačnici, vrlo je malo ispitanih zaposlenika nezadovoljno radnom atmosferom koju predvodi lider.

## 8. ZAKLJUČAK

Kao zaključak ove teme može se reći da su liderske tehnike za postizanja moći i autoriteta ustvari kombinacija vještina. One uključuju osobne vještine, sposobnost motiviranja i inspiriranja drugih i strateško razmišljanje. Kada se te vještine upotpunjuju i pronađu u jednoj osobi, za nju se može reći da je izvrstan lider. Nadalje, učinkoviti lideri koriste i emocionalnu inteligenciju pomoću koje uspostavljaju čvrst i snažan odnos sa svojim podređenima ili prihvatljivije rečeno, sa svojim timom. Lideri s visoko razvijenom emocionalnom ineteligencojiom će zasigurno brže, bolje i efikasnije riješavati svaku konfliktnu situaciju. Bolje će se snaći, bolje reagirati i na dobrobit svih strana riješiti eventualne komunikacijske probleme unutra tima. Povjerenje izgrađuju transparentnošću koje je svakako ključno da bi sljedbenik bio predani sljedbenik. Također, za dugotrajno učinkovito upravljanje važno je etično vođenje i ponašanje. Kako svako poduzeće prolazi kroz promjene i nailazi na izazove, tako je vrlo poželjna sposobnost lidera da se prilagođava, bude fleksibilan i tako uspješno prolazi i vodi poduzeće i njegove zaposlenike kroz te promjene. Kao što je već spomenuto da moć i autoritet mogu proizaći iz formalne pozicije, puno je učinkovitije kada se autoritet postiže kroz povjerenje. Prema odgovorima ispitanika na stvaranje autoriteta najviše utječe stručnost te spremnost lidera na suradnju, osluškivanje „bila” svojih zaposlenika i uvažavanje njihovog mišljenja. Po literaturi je ovo također važno, međutim uz dozu opreza da taj odnos ne bude previše prijateljski jer tada efekt može biti potpun drugačiji. Lideri koji uspiju pronaći taj balans pronaći će i put ka stvaranju čvrstog autoriteta poštovanog od strane zaposlenika koji će voditi poduzeće prema dugoročnom uspjehu. Jer imati moć i autoritet nije dovoljno, potrebno ga je držati na razini koja konstantno motivira zaposlenike, stvara povjerenje i osjećaj zasluge, kreira pozitivno i produktivno radno okruženje i u konačnici vodi poduzeće kroz različite izazove. Da bi liderstvo bilo efektivno mora se postići ravnoteža između čvrstoće u donošenju odluke i fleksibilnosti u međuljudskim odnosima. Ovu tezu također potkrjepljuju odgovori ispitanika da cijene odlučnost, ali prije svega dobru komunikaciju između radnika i pretpostavljenih. U konačnici, biti lider po funkciji nije dovoljno, dapače, svaki lider mora nadograđivati svoje vještine, razvijati ih i poboljšavati jer će samo u tom slučaju biti koristan za svoje poduzeće. Gradeći sebe, gradit će i svoj tim i tako cjelokupno poduzeće voditi u pozitivnom smjeru koji s tog aspekta ima potencijal za razvoj i napredak.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001) *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
2. Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
3. Bebek, B. (2005) *Integrativno vodstvo – LEADERSHIP*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
4. Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
5. Burns, J. M., (1978) *Leadership*. New York: Harper&Row.
6. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008) *Moderni menadžment*. 10. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
7. Cole, G. A. (2004) *Management: Theory and Practice*. Šesto izdanje. London: Cengage Learning.
8. Crnković, B., Požega, Ž., Udovičić, A. (2014) Analysis of leadership styles in Croatia. *Ekonomski vjesnik*. god. 27, no.1., str. 71-80. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/188671> [Pristupljeno: 9.6.2024.].
9. Gill, R. (2006) *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications.
10. Griffin, W. R. (2002) *Management*. Sedmo izdanje. Boston: Houghton Mifflin Company.
11. Goleman, D. (2000) *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
12. Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1989) *Management*. Peto izdanje. Massachusetts: Addison-Wesley company.
13. Ivanović, P. (2020) Vademekum teorije liderstva. [online]. Dostupno na: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_608044/objava\\_108018/fajlovi/LIDERSTVO.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_608044/objava_108018/fajlovi/LIDERSTVO.pdf) [Pristupljeno: 13.6.2024.].
14. Key Differences (2017). Difference Between Power and Authority [online]. Dostupno na: <https://keydifferences.com/difference-between-power-and-authority.html> [Pristupljeno: 27.6.2024.].
15. King, A. S. (1990) Evolution of Leadership Theory. [online] Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090919900205> [Pristupljeno: 22.5.2024.].
16. Kotter, P. J. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
17. Kotter, P. J. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press.



18. Lundy, J. (1990) *Umijeće vođenja: Titule, status, autoritet i moć*. Zagreb: Privredni vjesnik.
19. Management study guide. [online] Dostupno na: <https://www.managementstudyguide.com/> [Pristupljeno: 26.6.2024.].
20. Martin, J. (2001) *Organizational Behavior*. Drugo izdanje. London: Thomson Learning.
21. Porter, M. E., Lorsch J. W., Nohria, N. (2004) Seven surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*. vol. 82, no.10. Dostupno na: <https://hbr.org/2004/10/seven-surprises-for-new-ceos> [Pristupljeno: 11.6.2024.].
22. Požega, Ž. (2012) *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
23. Robbins, S. et al. (2008) *Management 5*. Frenchs Forest: Pearson Education Australia.
24. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*. [online] Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> [Pristupljeno: 10.6.2024.].
25. Shiksha online (2023). What are Types of Authority? [online] Dostupno na: <https://www.shiksha.com/online-courses/articles/what-are-types-of-authority/> [Pristupljeno: 20.6.2024.].
26. Stefanović, N., Stefanović, Ž. (2007) *Liderstvo i kvalitet*. Kragujevac: Mašinski fakultet u Kragujevcu.
27. Umar, K. (2014) Authority, Power, and Conflict in Organization: Analysis of the Impact of Their Functional Relationship In Organization Performance. *European Journal of Business and Management*. vol. 6, no.22. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/359692332\\_Authority\\_Power\\_and\\_Conflict\\_in\\_Organization\\_Analysis\\_of\\_the\\_Impact\\_of\\_Their\\_Functional\\_Relationship\\_In\\_Organization\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/359692332_Authority_Power_and_Conflict_in_Organization_Analysis_of_the_Impact_of_Their_Functional_Relationship_In_Organization_Performance) [Pristupljeno: 22.6.2024.].
28. Vedantu (2024). Concept of Authority. [online] Dostupno na: <https://www.vedantu.com/commerce/concept-of-authority> [Pristupljeno: 20.6.2024.].
29. Vroom, H. V., Yetton, W. P. (1973) *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
30. Zvonarević, M. (1981) *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.

31. Yukl, G. A. (2002) *Leadership in Organizations*. Peto izdanje. Prentice-Hall International.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Ključne komponente vodstva.....	6
---	---

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Funkcija menadžmenta versus funkcija vodstva.....	4
Tablica 2 Sposobnosti lidera .....	9
Tablica 3 Faktori transformacijskog vodstva.....	14
Tablica 4 Faktori transakcijskog vodstva.....	15
Tablica 5 Elementi autoriteta .....	21

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafički prikaz 1 Spol ispitanika .....	28
Grafički prikaz 2 Dob ispitanika.....	29
Grafički prikaz 3 Stupanj obrazovanja ispitanika .....	29
Grafički prikaz 4 Zadovoljstvo stilom liderstva .....	30
Grafički prikaz 5 Pružanje podrške u profesionalnom razvoju.....	31
Grafički prikaz 6 Najvažnije karakteristike lidera .....	31
Grafički prikaz 7 Zadovoljstvo komunikacijom lidera i zaposlenika .....	32
Grafički prikaz 8 Demonstracija moći lidera .....	33
Grafički prikaz 9 Načini povećanja autoriteta .....	33
Grafički prikaz 10 Otvorenost lidera za sugestije i povratne informacije .....	34
Grafički prikaz 11 Liderovo stvaranje pozitivnog radnog okruženja .....	34
Grafički prikaz 12 Zasluženost položaja lidera.....	35