

# Upravljanje ljudima na radnom mjestu: Stilovi vodstva i strategije utjecaja

---

**Bošnjak, Lea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:965502>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Lea Bošnjak

**Upravljanje ljudima na radnom mjestu: Stilovi vodstva i  
strategije utjecaja**

Završni rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2022.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet Osijek

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologije

Lea Bošnjak

**Upravljanje ljudima na radnom mjestu: Stilovi vodstva i  
strategije utjecaja**

Završni rad

Društvene znanosti, polje: psihologija, grana: psihologija rada

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2022.

## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravila te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasna da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, datum 30.5.2022.

*Bosnjak Lea* 0122230532

ime i prezime studenta, JMBAG

## Sažetak

Svrha rada je opisati upravljanje ljudima na radnom mjestu, s posebnim naglaskom na stilove vodstva i strategije utjecaja. Radom se naglašava važnost vodstva u suvremenim organizacijama te se ističe razlika menadžmenta i vodstva. Dalje se proučavaju pristupi vodstva; pristup osobina, bihevioralni pristup i kontingencijski pristup s pripadajućim teorijama. U bihevioralnom se pristupu opisuju McGregorova teorija X i teorija Y te Reddinova trodimenzionalna teorija, dok se u pristupu opisuje Fiedlerov kontingencijski model i teorija puta do cilja. Nakon toga se analiziraju transformacijsko, transakcijsko i situacijsko vodstvo i naglašavaju sličnosti, razlike, prednosti i nedostaci svakog stila. Vezano uz to se definira moć i njeni osobni i pozicijski izvori. Osobni se izvori dijele na stručnost, trud, legitimnost i privlačnost, a pozicijski na centralitet, fleksibilnost, relevantnost i vidljivost. Posljednje se navode strategije za transformiranje moći u utjecaj, a one se dijele na retribuciju, reciprocitet i razum. U svakoj se strategiji opisuju izravni i neizravni utjecaji te se ističe utjecaj prema gore kao posebni slučaj strategije razuma.

**Ključne riječi:** *vodstvo, moć, utjecaj, pristup, transformacija*

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.2. Razlika menadžmenta i vodstva.....	2
2. Pristupi vodstva.....	2
2.1. Pristup osobina.....	3
2.2. Bihevioralni pristup.....	3
2.3. Pristup kontingencije.....	5
3. Transformacijsko vodstvo.....	6
4. Transakcijsko vodstvo.....	7
5. Situacijsko vodstvo.....	8
6. Moć.....	9
6.1. Osobni izvori moći.....	10
6.2. Pozicijski izvori moći.....	12
7. Transformacija moći u utjecaj.....	13
7.1. Retribucija.....	13
7.2. Reciprocitet.....	14
7.3. Razum.....	15
7.3.1. Utjecaj prema gore.....	16
8. Zaključak.....	17
9. Literatura.....	19

## 1. Uvod

Vodstvo je jedan od najviše proučavanih fenomena u organizacijskoj psihologiji zbog svoje važnosti, kompleksnosti i višedimenzionalnosti. U literaturi se opisuje kao stil, vještina, ponašanje, proces, iskustvo, odgovornost, pozicija autoriteta, funkcija menadžmenta, sposobnost, karakteristika te utjecajni odnos (Northouse, 2007).

Benton (2008) opisuje vodstvo kao umjetnost pomoću koje se utječe na ljude da ostvare neki cilj. Tomey (2000) smatra kako je vođa osoba koja je usmjerena na viziju, čini pravu stvar te održava fokus na budućnosti. Dalje, vodstvo se još karakterizira kao posjedovanje vizije i plana koji sadrži strategije za promjenu. Vođa mora mobilizirati ljude i resurse tako da se ostvari njegova vizija promjene (Grimm, 2010). Vodstvo se još opisuje kao višeznačan proces prepoznavanja cilja, motiviranja drugih te pružanja potpore kako bi se ostvarili zajedničko osmišljeni ciljevi (Porter-O'Grady, 2003).

Uloga vođe je izazvati efikasnu izvedbu drugih, što se ostvaruje vodstvom i utjecajem na razvoj zajedničkih vrijednosti, vizije i očekivanja u svrhu ostvarivanja ciljeva organizacije (Feather, 2009). Unatoč brojnim definicijama vodstva, zaključujemo kako većina sadrži dva ključna elementa; vodstvo kao proces kojim se utječe na osobu ili grupu kako bi se ostvario zajednički cilj te stvaranje vizije (Algahtani, 2014).

Domena vodstva sastoji se od tri elementa, a to su vođa, sljedbenici i situacija (Kets de Vries, 2009). Vođu karakterizira tip karaktera, vrijednosti, pozicija i iskustvo, dok sljedbenike karakterizira tip karaktera, vrijednosti te povezanost unutar grupe. Situacija se u domeni vodstva odnosi na prirodu zadatka, korporativnu kulturu, tip organizacije, prirodu djelatnosti i socioekonomsko/političko okruženje (Kets de Vries, 2009).

Vođe se tradicionalno percipira kao osobe koje imaju različite osobine od svojih sljedbenika (Winkler, 2010). Grimm (2010) smatra kako su te osobine samopouzdanje, hrabrost, svrhovitost, etička sposobnost te sposobnost određivanja prioriteta. No, Whitehead i sur. (2009) smatraju da svatko može postati vođa s određenim znanjem i vještinama, neovisno o tome što su neki vođe po prirodi. Mahoney (2001) također smatra kako se vještine vodstva mogu usavršiti edukacijom.

## 1.2. Razlika menadžmenta i vodstva

Menadžment se definira kao usmjeravanje grupe ili organizacije kroz izvršne, administrativne i supervizorske pozicije (Katz, 1955). Katz također smatra kako su odgovornosti menadžera većinom usmjerene na zadatak te uključuju razvijanje osoblja, mentorstvo osoba s visokim potencijalima te rješavanje sukoba uz održavanje discipline i etike (Katz, 1955). Kotter je opisao poziciju menadžera kao posao koji zahtijeva planiranje, organiziranje, koordinaciju, proračun te praćenje aktivnosti grupe ili organizacije (Kotter, 2001). Uz to, smatra kako je fokus menadžera na formalnom upravljanju i kontroliranju resursa, strukture, sistema te asistencija (Kotter, 2001).

Nasuprot tomu, vođe su usmjerene na motivaciju potrebnu za promjene koje će omogućiti ostvarenje cilja (Kotter, 1990). Na motivaciju i inspiraciju utječu tako što razumiju emocije, vrijednosti te potrebe svojih sljedbenika (Kotter, 2001). Vođe namjeravaju stvoriti strast za postizanjem vizije, ostvariti dugoročne ciljeve te preuzeti rizike za ostvarenje zajedničkih ciljeva (Bennis i Nanus, 1997).

Unatoč tome što menadžment i vodstvo imaju zajedničke karakteristike poput toga da oba procesa uključuju rad s ljudima, utjecaj te rad da se ostvare zajednički ciljevi, također postoje značajne razlike među njima (Northouse, 2007). Katz (1955) smatra da vodstvo ima višesmjerni utjecajni odnos, dok je menadžment jednosmjerni autoritarni odnos. Uz to je bitna razlika u tome što vođe donose promjenu, nove pristupe te pokušavaju razumjeti stavove i uvjerenja zaposlenika kako bi stekli njihovu privrženost, dok menadžeri provode autoritet i teže stabilnosti (Zaleznik, 1977). Zaključujemo kako je primarni cilj menadžera i vođa utjecati i kontrolirati ljude, no to rade na drugačiji način (Algahtani, 2014). Još je bitno za istaknuti kako su vodstvo i menadžment komplementarne aktivnosti te da su obje nužne za uspjeh organizacije (Kotter, 1990).

## 2. Pristupi vodstva

Vodstvo je sveobuhvatan fenomen koji se istraživao kroz brojna područja još od rane civilizacije. Glavna tri pristupa u objašnjavanju vodstva dijele se na pristup osobina, bihevioralni pristup i pristup nepredviđenih situacija te će biti objašnjeni u sljedećim poglavljima.



## 2.1. Pristup osobina

Jedan od najstarijih pristupa objašnjavanja vodstva upravo je pristup osobina. Prvotni cilj pristupa bio je spoznati što razlikuje uspješne od neuspješnih vođa. U ranim su se istraživanjima ispitivale osobine za koje se smatralo da su prediktori uspješnosti vodstva, nasuprot tomu da se analiziraju povijesno uspješni vođe (Fleenor, 2006). Pristup osobina razvio se u vrijeme kad je na snazi bila teorija velikog čovjeka (engl. *Great man theory*) kojom se tvrdilo da se vođe rađaju, a ne da nastaju te su se analiziranjem povijesno uspješnih osoba pokušavale otkriti zajedničke osobine vođa koje služe kao prediktor uspješnosti (Ronald, 2014).

Osobine vođe mogu se definirati kao relativno stabilne i povezane osobne karakteristike koje potiču dosljedan obrazac uspješnosti vodstva u različitim grupnim i organizacijskim situacijama. Osobne se karakteristike odnose na stabilne individualne razlike poput osobnosti, temperamenta, kognitivnih sposobnosti, vještina i motiva (Zaccaro i sur., 2004). Pronađeno je da su vođe imali tendenciju iskazivati višu razinu inteligencije, ekstraverzije, dominantnosti, samopouzdanja i prilagodljivosti te da su bili viši od sljedbenika. Kako god, te se razlike pripisuju pogrešci u odabiru vođa, pogrešci mjerenja osobina vodstva ili neuspješnosti u mjerenju kritičkih atributa (Fleenor, 2006). Uz to se smatra kako su istraživači zanemarili ili podcijenili situacijske varijable vodstva.

Budući da pristup nije učinkovito predviđao uspješnost vodstva niti dokazuje postojanje određenih osobina vodstva, smatra se zastarjelom. Kako god, ne umanjuje se njegov značaj zato što je preteča modernih pristupa koji pronalaze osnovu u njegovom deskriptivnom doprinosu. Također je pronađeno da se pristupom osobina umjesto uspješnosti vodstva može predvidjeti nastanak vođe. U grupnim situacijama kada nema formalno odabranog vođe, netko iz grupe preuzet će ulogu vođe. Osobe koje imaju višu inteligenciju, koje su dominantnije te koje više opažaju sebe i druge imaju veću šansu postati vođe u situacijama gdje nema dodijeljene uloge vođe (Jex i Britt, 2014).

## 2.2. Bihevioralni pristup

Zbog nedostataka pristupa osobina, razvio se bihevioralni pristup kojim se pokušavalo razlučiti o uspješnosti vođa na temelju njihovog ponašanja. Među začetnike pristupa smještaju se istraživanja provedena na sveučilištu u Ohio, gdje se razvila dvodimenzionalna teorija u kojoj se tvrdi da je ponašanje vođe određeno prema usmjerenosti na zadatak ili

usmjerenosti na odnose (Yukl, 1999). Dimenzija iniciranja strukture odnosi se na usmjerenost na zadatak, dok se dimenzija obzirnosti odnosi na međusobne odnose te one nisu međusobno isključive, već postoje neovisno i simultano. Smatra se kako bi uspješni vođa trebao imati visoke rezultate na obje dimenzije tako što promiče produktivnost i uspješnost u ostvarivanju ciljeva dok istodobno osigurava motivirajuću atmosferu. No, ograničenje teorije je što ne uzima situacijske faktore dovoljno u obzir (Vroom, 2007) te što nije potvrđena pozitivna korelacija između navedena dva ponašanja vođe i uspješnim vodstvom (Yukl, 1999).

Dalje, McGregor (1960) je razvio teorije X i Y. Teorijom X se tvrdi da je prosječan radnik po prirodi lijen, da će raditi što je manje moguće, da odbija promjene, nema ambicije, ne teži odgovornosti već preferira da ga netko vodi. Naspram toga, teorijom Y se tvrdi da prosječan radnik prihvaća i traži odgovornosti, rad mu je prirodan kao odmor i igra, traži izazove te teži samoaktualizaciji i zadovoljstvu u radnoj okolini. Stavovi o radnicima u teoriji X rezultiraju kontrolom, strogim pravilima, nagradama i kaznama, dok stavovi u teoriji Y rezultiraju time da se radnicima pruži inspirirajuća i stimulativna okolina u kojoj će oni biti u mogućnosti u potpunosti iskoristiti svoj potencijal i kreativnost (Ronald, 2014). McGregor (1960) je svoje teorije utemeljio na Maslowljevoj hijerarhiji potreba te stoga vjeruje kako prosječan radnik pripada teoriji Y jer će u protivnom teorija X dovesti do samoispunjavajućeg proročanstva. Suprotno, McGregor smatra da samoispunjavajuće proročanstvo nije učinkovito za teoriju Y. Kritike navedenih teorija su da ne žele svi radnici biti kreativni, čak ni u simulirano idealnim radnim uvjetima (Bobic i Davis, 2003), da brojni radnici bolje reagiraju na menadžment teorije X (Kirton, 1987) te da teorija Y nema mjerljivog utjecaja na izvedbu posla (Fernando, 2001).

Sljedeće, razvijena je trodimenzionalna teorija koja označava početak prijelaza s bihevioralnog pristupa vodstva na pristup nepredviđenih situacija. Reddin (1970) napravio je svoj trodimenzionalni model, inspiriran prijašnjim bihevioralnim teorijama. Uz to što vođe mogu biti usmjerene na odnose ili na zadatak, on dodaje treću dimenziju kojom se mjeri učinkovitost vodstva. Smatra kako neovisno o niskim ili visokim rezultatima na prve dvije dimenzije, vodstvo i dalje može biti neuspješno ukoliko se ne primjenjuje ovisno o situaciji. Prema rezultatima usmjerenosti na odnose ili na zadatak, Reddin je razvio četiri glavna stila vodstva: (a) *povezani* u kojem je usmjerenost na odnose visoka, a na zadatak niska, (b) *odvojeni* u kojem su obje dimenzije niske, (c) *predani* u kojem je usmjerenost na zadatak visoka, a na odnose niska i (d) *integrirani* u kojem su obje dimenzije visoke (Roland, 2014). Nedostatci teorije su da je model previše uobičajen tako da je praktična značajnost niska te treća dimenzija

nema teorijsku niti empirijsku potporu za utjecaj situacije na uspješnost vodstva (Staele, 1999).

### 2.3. Pristup kontingencije

Nadalje, većina teorija vodstva koje su se razvile u prijašnjih 30 godina smatraju se teorijama kontingencijskog pristupa. Prvi psiholog koji je razvio potpuno razrađen model osobina vodstva i situacijskih varijabli bio je Fred Fiedler 1976. godine (Vroom i Jago, 2007). Fiedlerovim kontingencijskim modelom se tvrdi da tri varijable imaju utjecaj na uspješnost vodstva, a to su usmjerenost na zadatak, usmjerenost na odnose i pogodnost situacije. Ukoliko vođa najmanje preferiranog suradnika procjenjuje s pozitivnim stavom, to znači da ima tendenciju biti usmjeren na odnose, dok vođa koji najmanje preferiranog suradnika procjenjuje s negativnim stavom ima tendenciju biti usmjeren na zadatak (Fiedler, 1967). Pogodnost situacije odnosi se na razinu suradnje među sljedbenicima, jasno definiran zadatak te na razinu formalnog autoriteta vođe (Fiedler i sur., 1976). Istraživanjem je potvrđeno da vođe koje su orijentirane na zadatak postižu najviše rezultate na uspješnosti vodstva u situacijama s vrlo visokom ili vrlo niskom kontrolom situacije, dok su vođe usmjerene na odnose uspješni u situacijama s umjerenom kontrolom situacije (Fiedler, 1967). Uz to, Fiedler (1967) smatra kako se posao treba prilagoditi vođi, a ne vođa poziciji posla. Kako god, teorija je izazvala mnogobrojne teorijske i metodološke kontroverze. Najveće kritike usmjerene su na logistiku i manjak konstruktne valjanosti LPC skale koja je korištena pri mjerenju (Jex i Britt, 2014). Također se smatra kako je model previše kompleksan te da ne postoji opcija u kojoj vođa može biti usmjeren na odnose i na zadatak (Chemers, 2000).

Sljedeća teorija kontingencijskog pristupa je teorija puta do cilja (engl. *Path-goal theory*) kojom se tvrdi da uspješnost vođe ovisi o ponašanju vođe, očekivanjima sljedbenika i organizacijskoj situaciji (Ronald, 2014). House (1971) autor je teorije te vjeruje da je glavni zadatak vođe svojim ponašanjem ukazati zaposlenicima na put kojim se osigurava podudaranje ciljeva radnika i organizacije. Vođa bi trebao osigurati stimulirajuće uvjete i ukazati sljedbenicima na to da se usmjerenost na organizacijske zadatke podudara i pospješuje ostvarenje njihovih osobnih ciljeva (Chemers, 2000). Da bi vođa bio uspješan, potrebno je uspostaviti jedan od sljedeća četiri stila vodstva: (a) direktivni, (b) podržavajući, (c) usmjeren na postignuće ili (d) participirajući (Jex i Britt, 2014). Za određivanje koji je stil najprikladniji situaciji, u obzir se trebaju uzeti karakteristike sljedbenika (osobnost i vještine) i radne okoline (norme vezane uz autoritet i vodstvo, priroda grupe te struktura zadatka) (Jex

i Britt, 2014). Kritike teorije odnose se na to da su rezultati istraživanja nedosljedni (Chemers, 2000) i da je praktična upotreba niska jer se smatra da je određivanje stila vodstva prema očekivanjima i potrebama sljedbenika suviše kompleksan svakodnevni zadatak vođe (Vroom i Jago, 2007).

### 3. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo osniva se na ideji da vodstvo treba ostvariti pozitivnu promjenu kod zaposlenika tako što postoji briga za međusobne interese i ponašanje je u skladu s ciljevima cijele grupe (Warrilow, 2012). Transformacijski vođa stimulira i inspirira zaposlenike da ostvare izvanredne rezultate (Robbins i Coulter, 2007) i nastoji poboljšati izvedbu zaposlenika tako što utječe na njihove motive i vrijednosti (Nanjundeswaraswamy, 2014). Vođe s transformacijskim stilom vodstva brinu se o rastu i razvoju vrijednosti zaposlenika, njihovim razinama inspiracije i principa (Ismail i sur., 2009). Transformacijski vođe potiču zaposlenike da sagledaju probleme iz drugih perspektiva i imaju mogućnost nadahnuti i motivirati zaposlenike kako bi uložili dodatan trud i ostvarili grupne ciljeve (Odumeru i Ogbonna, 2013). Uz to se angažiraju u rad sa zaposlenicima, usmjereni su na zadovoljavanje viših intrinzičnih potreba i stavljaju naglasak na značaj i ostvarenje određenih ciljeva na inovativne načine (Hay, 2006).

Još jedna karakteristika je usmjerenost na pojedinca, na njegov razvoj i potrebe jer se vjeruje se da će zaposlenici ostvariti svoje ciljeve te iskoristiti potencijal. Transformacijski vođe koriste viziju kako bi utjecali na zaposlenike na individualnoj razini poput povećanja razine motivacije i na organizacijskoj razini kao što je rješavanje konflikta u grupi (Tracey, 1996). Istraživanje je potvrdilo da transformacijsko vodstvo ima aktivan utjecaj na individualne i organizacijske rezultate kao što je izvedba i zadovoljstvo zaposlenika (Podsakoff, 1990). Slično, rezultatima je utvrđeno da transformacijsko vodstvo ima visoku korelaciju s visokom produktivnošću (García-Morales, 2008), kreativnošću (Piccolo i Colquitt, 2016) i ostvarenjem ciljeva (Keller, 1992).

Nadalje, istraživanjem su pronađene četiri komponente transformacijskog vodstva: (a) *idealizirani utjecaj* koji se odnosi na to da zaposlenici žele biti kao njihov vođa, (b) *inspirativna motivacija* jer se vođe ponašaju na način da motiviraju svoje zaposlenike tako što dodaju značenje i izazov radu zaposlenika, (c) *intelektualna stimulacija* jer se potiče stvaranje novih i kreativnih rješenja pri rješavanju problema i (d) *osobno razumijevanje* jer vođe obraćaju pažnju na potrebe i razvoj pojedinog zaposlenika (Avolio i sur., 1999).

Unatoč velikoj popularnosti transformacijskog stila vodstva, postoje i neke kritike. One se odnose na dvosmislenost u utjecaju i procesima jer teorija ne objašnjava interakciju varijabli između transformacijskog stila vodstva i pozitivnih radnih rezultata. Također nije objašnjeno kako vođe utječu na grupne procese, već je prevelik naglasak na procesima vodstva u dijadi. Dalje, postoji mogućnost da se zaposlenike izloži prevelikoj razini stresa i dovede do istrošenosti zbog prekomjernih emocionalnih zahtjeva koje vođe mogu proizvesti čak i nesvjesno (Yukl, 1999).

Posljednje, važno je istaknuti sličnosti između teorije Y i transformacijskog stila vodstva jer vođe imaju ulogu poticati svoje zaposlenike tako da pretpostave najbolje. Vođe vjeruju da zaposlenici imaju povjerenja i poštovanje prema organizaciji te da su po prirodi motivirani, a da je zadatak vođe biti potpora i pružiti potrebne alate koje zaposlenici trebaju da budu uspješni (Odumeru i Ogbonna, 2013).

#### 4. Transakcijsko vodstvo

Transakcijsko je vodstvo usmjereno na nadgledanje, organiziranje i grupnu izvedbu (Odumeru i Ogbonna, 2013). Cilj transakcijskih vođa je zadržati trenutačno stanje, a ne promicati promjene. Ovakav način vodstva prikladan je u kriznim ili hitnim situacijama te kada se zadaci moraju izvršiti na točno određen način (Odumeru i Ogbonna, 2013). Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, transakcijskim se vodstvom pokušavaju zadovoljiti najniže razine potreba, a jedan od načina za to je stavljanje naglaska na izvedbu određenog zadatka (Hargis i sur., 2001).

Transakcijski tip vodstva predstavlja model razmjene u kojem se zaposlenici nagrađuju za dobro obavljen posao ili pozitivne rezultate, a kažnjavaju za negativne. Burns (1978) tvrdi da se transakcijski vođe usmjeravaju na izvršenje zadataka i usklađenost zaposlenika te da se oslanjaju na organizacijske nagrade i kazne kako bi utjecali na izvedbu zaposlenika. Kahai i suradnici (1997) potvrdili su da je grupna učinkovitost veća pod transakcijskim stilom vodstva.

Bass i Avolio (1990) objašnjavaju da transakcijski vođe motiviraju zaposlenike korištenjem slučajnih nagrada, korektivnim postupcima i uporabom potkrepljenja. Transakcijski će vođa potvrditi uspješnu izvedbu nagradom i time izazvati prikladan odgovor zaposlenika kojim ih se potiče na daljnje poboljšanje izvedbe (Bryant, 2003). Nagrade poput pohvale daju se kada zaposlenik završi posao na vrijeme ili prije zadanog roka te da se motivira zaposlenike da nastave raditi tempom i izvedbom kao i do sada. Kazne poput

suspenzije se vrše kada kvaliteta ili kvantiteta posla bude niža od očekivane ili kada se zadaci uopće ne izvršavaju (Odumeru i Ogbonna, 2013).

Korektivni postupci uključuju korektivne kritike, negativno potkrepljenje i negativne povratne informacije. Takvo korektivno upravljanje može biti aktivno ili pasivno. U aktivnom se upravljanju kontinuirano nadgleda rad i učinkovitost zaposlenika kako bi se pogreške mogle odmah ispraviti, dok će se u pasivnom upravljanju problemi rješavati tek kada nastanu i norme ne budu zadovoljene (Gotal, 2013).

Dalje, kao što transformacijsko vodstvo ima sličnosti s teorijom Y, tako transakcijsko vodstvo ima sličnosti s teorijom X. Sličnosti se uočavaju u odnosu prema zaposlenicima tako što vođe predstavljaju zaposlenicima strah i podsjećaju ih na posljedice njihovog ponašanja. Također se koriste kazne za negativno i neželjeno ponašanje dok se motivira nagradama za uspješno odrađen posao (Odumeru i Ogbonna, 2013).

Posljednje, postoje i kritike navedenog stila kojima se tvrdi da transakcijski vođe stvaraju kratkoročne odnose sa zaposlenicima koji su uglavnom površni i trenutačno izazivaju zadovoljstvo koje često preraste u ogorčenost ukoliko se pohvale zamijene korektivnim postupcima (Burns, 1978). Dalje se smatra kako se zanemaruju situacijski čimbenici povezani s organizacijskim izazovima (Yukl, 1999). Uz to, empirijski rezultati za transakcijski stil vodstva uglavnom uključuju ponašanja tipična za transakcijski i transformacijski stil vodstva (Gundersen i sur., 2012).

## 5. Situacijsko vodstvo

Analizom transakcijskog i transformacijskog stila vodstva može se zaključiti da niti jedan pristup nije optimalan u svim uvjetima. Oba imaju svoje prednosti i mane, odnosno prikladni su u nekim situacijama, dok u drugima nisu. Pokušavajući pronaći stil koji bi odgovarao različitim uvjetima i potrebama u određenom kontekstu, razvijen je situacijski stil vodstva.

Situacijsko se vodstvo odnosi na učinkovito vodstvo koje zahtijeva racionalno razumijevanje situacije i primjereni odgovor na situaciju (Graeff, 1997). To znači da se vođa mora prilagoditi zahtjevima svake situacije i reagirati ovisno na nju, a ne prijašnje iskustvo ili uvijek istim pristupom. Situacijsko se vodstvo razvilo na temelju kontinuuma u kojem su vođe usmjerene na zadatak ili usmjerene na odnose.

Vođe usmjerene na zadatak uglavnom određuju uloge zaposlenika, izdaju naredbe i uspostavljaju formalnu komunikaciju, dok vođe usmjerene na odnose pokazuju brigu za druge, umanjuju emocionalne konflikte i potiču skladne odnose (Bass i Bass, 2008). Važno je istaknuti kako su oba pristupa ovisna, a ne međusobno isključiva te da vođe upotrebljavaju ponašanja vezana uz zadatak i odnose (Graeff, 1997).

Dalje, za situacijsko je vodstvo karakteristično stavljanje naglaska na prilagođavanje stila vodstva prema razini zrelosti zaposlenika. To znači da psihološka i radna zrelost zaposlenika određuje kakav je stil vodstva prikladan za situaciju, a ona se odnosi na prijašnje obrazovanje i treninge (Bass i Bass, 2008).

Model situacijskog vodstva jedan je od najšire prihvaćenih i popularnih modela vodstva (Bass i Bass, 2008). Situacijsko se vodstvo može podijeliti na dvije dimenzije, a to su usmjeravajuća i podržavajuća dimenzija. Pri procjeni svake situacije, vođa mora odrediti koliko su zaposlenici sposobni obaviti zadatak te prema tome utvrditi koliko je potrebno usmjeravanja, odnosno podrške za svakoga (Gotal, 2013).

Model se naziva Situacijsko vodstvo II. te pretpostavlja četiri stila vodstva koja se razlikuju u usmjerenosti na odnose i na zadatak. Prvi stil je *direktivni* u kojem je razina usmjeravanja visoka, a podrške niska, drugi je *poučavanje* u kojem je razina usmjeravanja i podrške visoka, treći je *podržavajući* u kojem je razina podrške visoka, a razina usmjeravanja niska te posljednji je *delegacijski* u kojem su obje razine niske (Zigarmi i Roberts, 2017). U teorijskom se okviru ovog modela tvrdi da će izvedba i zadovoljstvo rezultatom biti bolje ukoliko vođa prilagodi stil vodstva situaciji (Zigarmi i sur., 2005).

Unatoč velikoj popularnosti situacijskog stila vodstva, poneki autori izdvajaju nepravilnosti koje su primijetili. Nicholls (1985) je istaknuo tri nedostatka stila, a to su konformitet, konzistentnost i kontinuitet. Bass i Bass (2008) se slažu te smatraju da još postoje internalne nedosljednosti, dvosmislenosti i sadržajne kontradikcije. Neovisno o nedostacima modela, bitno je za istaknuti da je u suvremenim organizacijama iznimno potrebno biti prilagodljivi vođa zbog stalno nadolazećih promjena.

## 6. Moć

U prijašnjim je odlomcima istaknuta važnost vodstva, a jedna od uloga vođa je utjecaj na druge kojim se usmjerava zaposlenike da rade u skladu s ciljevima organizacije. U kojoj će mjeri vođa moći utjecati na svoje zaposlenike velikim dijelom ovisi o moći koju posjeduje. Dakle, moć se definira kao potencijal osobe da utječe na druge (French i Raven, 1959).  
Smatra

se da uglavnom postoje tri ishoda utjecaja na ponašanje drugih, a to su pokoravanje, identifikacija i privatno prihvaćanje (Kelman, 1958).

Pokoravanje se odnosi na to kada zaposlenik napravi ono što se od njega traži, no ne radi to rado. Primjer takvog ponašanja je kada osoba na poslu koristi sigurnosnu opremu, čak i kada smatra da joj nije potrebna ili ne želi. Onda, pri identifikaciji zaposlenik je spreman učiniti što mu vođa kaže iz razloga što smatraju vođu dragim. Takvo se ponašanje može vidjeti kada zaposlenik dolazi ranije na posao kako bi pomogao vođi s dovršenjem projekta, čak i kada zaposlenik smatra da taj projekt nije vrijedan toga. Važno je istaknuti kako pri pokoravanju i identifikaciji ne dolazi do promjene u stavu, već isključivo u ponašanju. Treći ishod odnosi se na privatno prihvaćanje u kojem zaposlenici izvršavaju naredbe vođe zato što vjeruju da je to prava odluka. Primjerice, zaposlenik će rado proći dodatne edukacije ako vođa smatra da je to potrebno i korisno. Takav je ishod dugoročno najučinkovitiji jer će vođa morati manje vremena provesti nadgledajući zaposlenike (Jex i Britt, 2014).

French i Raven (1959) istraživali su socijalni utjecaj i moć te zaključili da postoji pet osnova moći. Osnova moći odnosi se na odnos između osobe na koju se utječe i osobu koja je izvor moći, a one su sljedeće: (a) *moć nagrađivanja* u kojem osoba pod utjecajem smatra da osoba koja je izvor moći ima mogućnost nagraditi ju, (b) *prisilna moć* u kojem osoba pod utjecajem smatra da osoba koja je izvor moći ima mogućnost kazniti ju, (c) *legitimna moć* u kojoj osoba pod utjecajem smatra da osoba s moći ima legitimno pravo propisati mu ponašanje, (d) *referentna moć* u kojoj se osoba pod utjecajem poistovjećuje s osobom koja je izvor moći i posljednja (e) *ekspertna moć* u kojoj se smatra da osoba s moći posjeduje značajno znanje ili vještine (French i Raven, 1959).

## 6.1. Osobni izvori moći

Osobne karakteristike mogu biti temelj moći te se dijele na:

- Stručnost
- Trud
- Legitimnost
- Privlačnost

Stručnost se odnosi na znanje vezano uz posao, a može se steći samostalnim učenjem, iskustvom ili formalnim obrazovanjem. Posebno je istaknuta u poslovnim organizacijama



zbog racionalnog donošenja odluka u kojem se objektivno razmatraju sve alternative tako da se osoba s puno znanja može lako istaknuti i ostvariti moć (Whetten i Cameron, 2014). No, situacija može postati problematična kada podređeni ima više stručnosti nego vođa. Uz to, za stručnost je potrebno uložiti puno vremena i truda jer organizacije koriste tehnologije koje brzo napreduju tako da osoba mora konstantno istraživati da bude u toku s najnovijim promjenama (Grove, 1983).

Trud se smatra jednim od najviše cijenjenih karakteristika zaposlenika jer se time pokazuje da je osoba pouzdana. Od velike je vrijednosti kada se zna da je određeni zaposlenik spreman učiniti sve što treba kako bi se posao odredio do kraja. To znači da je osoba ponekada spremna ostati duže na poslu ili da će biti spremna usavršavati svoje vještine, čime stječe povjerenje vođe. Trudom se također mogu poboljšati druge osobne karakteristike tako što osobe koje se naporno rade kako bi izvršile zadatak uglavnom steknu više znanja te su otvoreniji za traženje tuđeg mišljenja vezano uz zadatak (Whetten i Cameron, 2014).

Legitimnost se odnosi na ponašanja koja su podudarna sa sustavom vrijednosti neke organizacije i njenih članova. Legitimnost dovodi do prihvaćanja koje je temelj socijalnog utjecaja (French i sur., 1959). Prihvaćene vrijednosti i uvjerenja pomažu u smanjenju neizvjesnosti jer se prema njima interpretira ponašanje, povećava se efikasnost interpersonalnih odnosa i stvaraju prioritete (Whetten i Cameron, 2014).

Privlačnost se dijeli na karizmu, fizičke karakteristike i ugodno ponašanje. Istraživanjima se potvrdilo da se osobu smatra karizmatičnom ukoliko ima inspirativnu viziju i spremna je žrtvovati se zbog nje, ima inovativne načine postizanja ciljeva i pokazuje zabrinutost za druge članove (Conger i Kanungo, 1998). Dalje, smatra se da je osoba ugodna kada se u njenom prisustvu može biti otvoren i iskren, kada je emocionalno dostupna i spremna podnijeti žrtve potrebne za održavanje odnosa i kada iskazuje empatiju i poštovanje (Anderson i sur., 2001). Posljednja karakteristika je fizički izgled te on nije vezan uz ličnost niti ponašanje. Istraživanjima je utvrđeno da se osobama koje se percipira fizički privlačnima također pripisuju socijalno poželjne osobine ličnosti i uspješan život (Whetten i Cameron, 2014). Još je pronađeno da se u radnom okruženju pisani radovi fizički privlačnih osoba uglavnom ocjenjuju kao kvalitetni te da su fizički privlačne osobe sklonije dobiti visoku procjenu rada naspram manje privlačnih osoba (Hosoda i sur., 2003).

Sva četiri navedena izvora osobne moći u podlozi imaju zajedničku osobinu, a to je povjerenje. Osoba koju kolege smatraju pouzdanom ima veću šansu postati kandidat za pozicije moći i utjecaja jer se njihov autoritet ne smatra prijetećim. Također postoje dva kriterija po kojem se određuje pouzdanost osobe, a oni se odnose na to koliko je vjerojatno da

osoba može napraviti ono što govori te koliko je vjerojatno da će to stvarno i napraviti. Dakle, pouzdanost se procjenjuje prema vjerojatnom učinku ovisnom o sposobnosti i motivaciji osobe (Whetten i Cameron, 2014).

## 6.2. Pozicijski izvori moći

Uz osobne karakteristike, priroda posla i pozicija na radnom mjestu također mogu biti izvori moći, a oni se dijele na:

- Centralitet
- Fleksibilnost
- Relevantnost
- Vidljivost

Centralitet se odnosi na centralnu poziciju na radnom mjestu. Osobe koje njeguju odnose s drugima imaju veću mogućnost stjecanja moći. Odnosi s drugima su ključni jer su nužni za učinkovitu izvedbu. Primjerice, osoba će morati tražiti pomoć i mišljenja kolega iz drugih odjela kako bi mogla izvršiti svoj zadatak, a to je uvelike olakšano kada su odnosi već uspostavljeni. Također je pronađeno da je vještina uspostavljanja neformalnih odnosa s drugima bila presudna između osoba s niskom i visokom izvedbom (Whetten i Cameron, 2014). Uz to se potvrdilo da su osobe sa širokom mrežom kontakata uspješnije i imaju veća primanja nego osobe s užom mrežom (Sparrowe i sur., 2001).

Fleksibilnost je još jedna karakteristika za uspostavljanje moći. Osobe koje ne pokazuju inicijativu, nisu inovativne niti improviziraju će iznimno teško uspostaviti moć. Indikacija fleksibilnosti osobe na određenoj poziciji također ovisi o sustavu za nagrađivanje. Kada se zaposlenike nagrađuje za inovativnu izvedbu, fleksibilnost se potiče. Dok se fleksibilnost inhibira kada se osobe nagrađuje kada su pouzdane i predvidljive.

Nadalje, relevantnost se odnosi na pozicije i aktivnosti koje su izravno povezane sa centralnim ciljevima i problemima organizacije. Osobe koje teže utjecajnim pozicijama moraju uzeti u obzir relevantnost njihovih odjela za organizaciju. Na primjer, strateški konzultant može ostvariti veću moć radeći u konzultantskoj firmi naspram rada u zdravstvu. Još je korisna pozicija mentora u kojoj se obučavaju novi zaposlenici jer je uloga mentora smanjiti neizvjesnost i povećati produktivnost, što rezultira većom relevantnosti.

Posljednja pozicijska karakteristika odnosi se na vidljivost. Jedna mjera vidljivosti je broj utjecajnih osoba s kojima pojedinac komunicira na svakodnevnoj bazi. Prednost imaju pozicije koje su usmjerene na rad s drugima, a posebice s osobama na visokim pozicijama. Bit

kontakta s utjecajnim ljudima je povećati šanse da se primijeti dobro obavljen posao. Osoba može odlično obavljati svoj posao, no ukoliko utjecajne osobe nemaju priliku biti u interakciji s njom, to umanjuje mogućnosti da će osoba dobiti zahtjevnije zadatke ili promaknuće (Whetten i Cameron, 2014).

Zaključno, moć se stječe putem horizontalnih odnosa kroz centralitet i relevantnost. To znači da osoba uglavnom ima interakcije s osobama na pozicijama slične važnosti i utjecaja. Nasuprot tomu, vidljivost i fleksibilnost omogućavaju stjecanje moći putem hijerarhijskih odnosa, tj. interakcijom s osobama na višim, relevantnijim pozicijama.

## 7. Transformacija moći u utjecaj

U prethodnom je odlomku opisana moć i njeni izvori tako da je sljedeća tema transformacija moći u utjecaj, budući da je moć nužan preduvjet za utjecaj. Bitno je istaknuti da sve utjecajne osobe posjeduju moć, no nisu sve osobe koje posjeduju moć utjecajne. Utjecajem se podrazumijeva pristanak drugih na ostvarivanje ciljeva zajedničkim radom (Whetten i Cameron, 2014).

Dakle, transformacija se događa kada osoba na koju se utječe pristane na ponašanje traženo od utjecajne osobe. Osobe koje vješto pretvaraju moć u utjecaj rade to na način da se potiče podrška i predanost drugih, a ne ogorčenost niti otpor. Strategije utjecaja koje vođe koriste za ostvarivanje usklađenosti dijele se na tri kategorije: (a) retribucija, (b) reciprocitet i (c) razum (Allen i sur., 1979).

### 7.1. Retribucija

Retribucija je temeljena na prisiljavaju drugih da rade ono što vođa želi, a to se ostvaruje na način da se iskorištava prirodna želja osoba za izbjegavanjem boli i neugodnosti. Izravan pristup odnosi se na prijetnju ili prisilu kojom se izričito naglašava da će postojati kazne ukoliko se ne slušaju naredbe vođe. Primjerice, vođa može reći zaposleniku da će požaliti ako ne učini što je traženo, a to se uglavnom odnosi na izricanje kazne ili uskraćivanje očekivane nagrade.

Neizravan pristup čine pritisak ili zastrašivanje jer se prijetnja samo izriče. Zastrašivanjem se stavlja poseban naglasak na autoritet osobe s moći, dok se istovremeno naglašava ranjivost podređenog. Primjeri takvog ponašanja su kada vođa prisiljava podređenog na odabir specifične odluke govoreći kako će u suprotnom drugi ispaštati ili kada

naglašava da su svi ostali već pristali na istu odluku. Bitna karakteristika pristupa je zanemarivanje kvalitete postojećeg i budućeg odnosa između vođe i podređenog.

Unatoč tomu što retribucija izaziva neposrednu radnju i očekivanu izvedbu, često dolazi do neželjenih posljedica jer ima najveću tendenciju izazvati otpor, naspram druge dvije strategije. Ljudi većinski ne vole biti prisiljeni na nešto tako da vođe koriste ovu strategiju oprezno, uglavnom kao zadnju opciju kada su se sve prethodne pokazale neučinkovitima. Učinkovitost strategije još ovisi o percepciji podređenoga o moći vođe i vjerojatnosti da stvarno provede navedene kazne i prijetnje.

Uglavnom se koristi kada postoji nejednaka raspodjela moći u korist utjecajne osobe, kada je vrijeme ograničeno, kvaliteta i predanost nisu važni, problem nije bitan osobi na koju se utječe, kod specifičnih zadataka i kada je velika vjerojatnost da će doći do otpora (Whetten i Cameron, 2014). Prednosti takvog pristupa su brz i izravan utjecaj na osobu da izvrši zadatak, dok nedostaci mogu biti smanjenje kreativnosti i predanosti, pojavljivanje ogorčenosti i nesigurnosti prema vođi te što se ozbiljnost prijetnji mora povećavati kako bi se nastavio pritisak. Uz to su moguće povrede prava zaposlenika i etički prekršaji.

## 7.2. Reciprocitet

Sljedeća se strategija utjecaja odnosi na ostvarivanje usklađenosti putem reciprociteta. Bit reciprociteta je pronalazak zadovoljavajućih značajki za obje uključene strane, a ostvaruje se tako da vođa uvjeri da su ishodi povoljni za vođu također povoljni za pojedinca koji ih ostvaruje. Izravan pristup strategije odnosi se na pregovaranje ili razmjenu u kojem svaka strana dobiva nešto iz razmjene. Obje su strane svjesne prednosti i nedostataka u prihvaćanju utvrđene razmjene, no pregovaranje je usmjereno na stvaranje ponude koja je zadovoljavajuća svima. Primjer takve strategije može biti kada vođa ponudi podređenom nagradu za izvršavanje zadatka ili kada vođa pristane učiniti nešto za zaposlenika ako će zaposlenik učiniti nešto za vođu.

Dalje, neizravni pristup strategije se odnosi na dogovaranju ili obvezivanju i temeljen je na ljubaznosti i pristupačnosti. Osobe 'naplaćuju dugove' kada im je potrebna usluga i podrška tako da podsjećaju druge da su oni njima napravili uslugu nekada u prošlosti i da je sada vrijeme da se usluga uzvrati, čak i ako su prije rekli da neće biti potrebe za protuuslugama. Najčešće primjeri reciprociteta su kada se zaposlenike traži da ostanu raditi duže preko tjedna i zauzvrat će imati slobodan vikend, kada se dodjeljuju nepoželjni zadatci ili kada se traži odobrenje nadređenih za potporu novog projekta (Cohen i Bradford, 2003).

Reciprocitet se većinom koristi kada su strane međusobno ovisne, kada postoji dovoljno vremena za pregovaranje, strane se međusobno smatraju vjerodostojnima, svaka strana ima resurse cijenjene od druge strane i kada su potrebe kratkoročne i specifične. Prednosti pristupa su vrlo niska učestalost odbijanja i nepostojanje potrebe za opravdanje zahtjeva. Kako god, nedostaci se odnose na instrumentalni pogled na zadatke tako što će se uvijek očekivati nagrada za određena ponašanja, smatranje da zaposlenici mogu pregovarati o uvjetima zadataka te mogućnost manipulacije (Whetten i Cameron, 2014).

### 7.3. Razum

Posljednja se strategija odnosi na moć uvjeravanja vođe tako što se poziva na razum. Vođa smatra da je usklađenost opravdana samim temeljima zahtjeva. Svrha strategije je pokušati drugima pokazati zašto je upravo ta ideja najbolja, a to se lakše postiže kada se smatra da je vođa stručnjak u tom području i ako su njegove osobne karakteristike privlačne osobi na koju se utječe.

Izravni utjecaj bio bi prezentiranjem činjenica ili potreba koji idu u korist ideji vođe. Prvo se iznese uvjerljiva izjava, a potom specifični zahtjev vezan uz problem. Primjerice, vođa govori timu da će izgubiti klijenta ako se posao ne obavi do sutra i da je potrebno ostati prekovremeno kako bi se projekt dovršio i klijent bio zadovoljan. Onda, neizravnim utjecajem vođa naglašava osobne vrijednosti i ciljeve. Takve vrijednosti mogu biti da se osobe percipira kao altruistične, stručnjake ili odane članove tima kojima je cilj održati zadovoljne klijente.

Budući da se uvjeravanje i manipulaciju često percipira kao istoznačne pojmove, važno je znati razliku. Najveća razlika očituje se u pristupu jer je uvjeravanje odvija direktno i izričito, dok se manipulacija odvija implicitno i putem obmane. Osoba kojoj je cilj uvjeriti poštuje autonomiju ciljane osobe i vjeruje da će vješto procijeniti prezentirane činjenice, dok osoba kojoj je cilj manipuliranje ne vjeruje da ciljane osobe mogu same donijeti pravu odluku pa stoga imaju potrebu nametnuti svoje odluke.

Razum se kao strategija najčešće koristi kada postoje zajednički ciljevi ili vrijednosti, kada strane imaju postojeći odnos, poštovanje i kredibilitet te kada postoji dovoljno vremena za dugotrajnu raspravu. Prednost strategije je smanjena potreba za nadgledanjem zaposlenika, dok je nedostatak postojanje zajedničkih ciljeva i vrijednosti, značajno vrijeme potrebno za ostvarivanjem povjerenja među stranama te razlike u percepcijama i mišljenjima (Whetten i Cameron, 2014).

Istraživanjem je potvrđeno da osobe koje se prvenstveno oslanjaju na razum i logiku pri utjecaju na druge vođe doživljavaju kao iznimno učinkovite i da pokazuju niže razine stresa povezanog s poslom te više razine zadovoljstva poslom. Nasuprot tomu, osobe koje učestalo koriste druge strategije utjecaja su manje učinkovite te doživljavaju više razine osobnog stresa i nezadovoljstva poslom (Schmidt i Kipnis, 1987). Zaključno, pronađeno je da je općenito bolje koristiti izravne naspram neizravnih strategija, da su iskreni zahtjevi bolji od pokušaja prevare i da je razmjena bolja nego zastrašivanje (Whetten i Cameron, 2014).

### 7.3.1. Utjecaj prema gore

Prethodne tri strategije utjecaja; reciprocitet, retribucija i razum odnose se najviše na utjecaj prema podređenima ili osobama iste moći. No, bitno je ispitati i utjecaj kada su vođe ciljane populacija tako da se utjecaj prema gore smatra posebnim slučajem strategije razuma. U današnjoj decentraliziranoj radnoj okolini vrlo je lako da vođe naprave grešku pri odlučivanju iz razloga što nemaju dovoljno informacija tako da je od iznimne važnosti da se koristi utjecaj prema gore i da se preveniraju određeni gubitci i krive odluke.

Jedan od pristupa utjecaja se posebno ističe te se on naziva prodaja problema (engl. *issue selling*). Prodajom problema se pokušava pridobiti pažnja nadređenog, neovisno o tome koliko drugih problema zaokuplja vrijeme i pažnju vođe. Problemi koje vođe smatraju da su vrijedni njihovog vremena su oni za koje postoje najveće posljedice. Dakle, cilj utjecaja prema gore je zaokupiti pažnju nadređenog dovoljno da se posveti problemu kojeg podređeni prezentira (Dutton i Ashford, 1993).

Ključne strategije prodaje problema utjecajem prema gore su sljedeće (Dutton i Ashford, 1993):

- *Podudarnost* kojom se zahtijeva da se pozicija i uloga osobe podudaraju.
- *Kredibilitet* koji se održava iskrenim, otvorenim i izravnim pristupom. Bitno je dati do znanja da je centralni fokus na problemu, a ne na osobnim dobitcima.
- *Komunikacija* kojom se stvara ili održava široka socijalna mreža i koriste različiti komunikacijski kanali.
- *Kompatibilnost* kojom se osigurava da su problemi u skladu s organizacijom, za razliku od problema koji se kose s kulturom organizacije.

- *Rješivost* kojom se izravno daje do znanja da je problem moguće riješiti i prikazuje da postoje alternativna rješenja.
- *Isplativost* u kojoj je naglasak na dugoročnu isplativost za organizaciju i/ili vođu. Što je veća isplativost, veća je mogućnost da će se pridobiti pažnja nadređenog.
- *Stručnost* kojim se problem povezuje s određenim znanjem jer je problem istaknutiji kada je poznato koji su stručnjaci potrebni za njegovo rješenje.
- *Odgovornost* kojim se ukazuje na nužnost da nadređeni riješe problem, a to se ostvaruje prezentiranjem negativnih posljedica u slučaju zanemarivanja problema.
- *Prezentacija* u kojoj se problem predstavlja na sažet način u pozitivnom svjetlu i s podržavajućim činjenicama.
- *Spajanje* kojim se slični problemi povezuju i prezentiraju vođi tako da se novi problem poveže s problemima na kojima se već radi.
- *Koalicija* koja je se stvara kada se pobornici udruže i time otežavaju mogućnost ignoriranja problema od strane nadređenih.
- *Vidljivost* kojom je isplativije prezentirati problem na javnom skupu umjesto na privatnom sastanku jer će više ljudi biti svjesno problema i time se povećava mogućnost da vijest dođe do vođe.

## 8. Zaključak

Svrha rada je opisati i definirati upravljanje ljudima na radnom mjestu. Učinkovito vodstvo jedan je od temeljnih konstrukata potrebnih za uspjeh organizacije. Brojni pristupi i teorije vodstva postoje zbog toga što je spoznaja o vođama i sljedbenicima temelj radnog odnosa i bitno je razumjeti procese koji osiguravaju kvalitetu i uspješnost odnosa kako bi organizacije mogle što bolje funkcionirati.

Analizom transakcijskog, transformacijskog i situacijskog stila vodstva jasno je da svaki stil ima svoje prednosti i nedostatke. No, suvremene organizacijama sve više prepoznaju prednosti i učinkovitost situacijskog stila vodstva jer omogućuje prilagođavanje načina ponašanja prema potrebi zaposlenika. Ne zahtijevaju sve situacije i svi zaposlenici isti pristup i uključenost vođe tako da za optimizaciju produktivnosti treba procijeniti potrebe podređenog i primjereno reagirati.

Dalje, uz vodstvo je nužno prepoznati i razumjeti moć jer je ona nužna za utjecaj na druge. Također je vrlo bitno razlikovati ishode utjecaja na druge, a oni mogu biti pokoravanje, identifikacija i privatno prihvaćanje te treba postupati u skladu s njima. Uz to, za povećanje moći nužno je znati koji su njeni izvori i na koji način se sve može aktivno raditi na tome. To uključuje svjesnost o pozicijskim i osobnim izvorima moći te o mogućnostima napretka koji odgovara osobi i organizaciji.

Posljednje, kada osoba stekne određenu moć u organizaciji, ključno je znati ju pretvoriti u utjecaj. Osoba s utjecajem mora biti svjesna odgovornosti njene uloge prema organizaciji i postupati tako da njeno ponašanje rezultira skladom, predanošću i boljom produktivnošću. Uz to je vrlo bitno poticati zaposlenike na korištenje utjecaja prema gore kako bi protok informacija bio bolji i olakšao donošenje odluka, posebice u decentraliziranim organizacijama.



## 9. Literatura

- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71-82. <https://doi.org/gf4z2t>
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., i Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California management review*, 22(1), 77-83.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., i Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/cz7vqw>
- Bass, B. M., i Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*. <https://doi.org/hms>
- Bass, B. M., i Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. Free Press.
- Bennis, W., i Nanus, B. (1997). *Leaders: The strategies for taking charge* (revised edn). New York, NY: HarperBusiness.
- Benton, C. J. C. (2008). *Air Force officer's guide*. Stackpole Books.
- Bobic, M. P., i Davis, W. E. (2003). A kind word for Theory X: Or why so many newfangled management techniques quickly fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 239-264. <https://doi.org/dj578s>
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44. <https://doi.org/dg29sk>
- Burns, JM (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, 2(1).
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 4(1), 27. <https://doi.org/d3f7bv>
- Cohen, A. R., i Bradford, D. L. (2003). Influence without authority: The use of alliances, reciprocity, and exchange to accomplish work. *Organizational influence processes*, 384- 394.
- Dutton, J. E., i Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Feather R (2009) Emotional intelligence in relation to nursing leadership: does it matter? *Journal of Nursing Management*. 17, 3, 376-382. <https://doi.org/b4wcq7>

- Fernando, M. (2001). Are popular management techniques a waste of time?. *Academy of Management*. <https://doi.org/bff5jf>
- Fiedler, F. E. (1967). A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., i Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. John Wiley & Sons.
- Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. *Psychology*, 37(1), 651-665. <https://doi.org/ggmxp5>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., i Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319. <https://doi.org/d3gtg8>
- Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. *Tehnički glasnik*, 7(4), 405-413.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170. <https://doi.org/b58vn5>
- Grimm, J. W. (2010). Effective leadership: making the difference. *Journal of Emergency Nursing*, 36(1), 74-77. <https://doi.org/ddfqts>
- Gundersen, G., Hellesøy, B. T., i Raeder, S. (2012). Leading international project teams: The effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 46-57. <https://doi.org/fzh4n6>
- Hargis, M. B., Watt, J. D., i Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51.4.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339. <https://doi.org/fbc6gn>
- Jex, S. M., i Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Ismail, A., Halim, F. A., Abdullah, D. N. M. A., Shminan Ahmad, S., Muda, A. L. A., Samsudin, S., i Girardi, A. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4).

- Kahai, S. S., Sosik, J. J., i Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel psychology*, 50(1), 121-146. <https://doi.org/bf9g4g>
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, 18(3), 489-501. <https://doi.org/bf9vdc>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Kets de Vries, M. (2009). Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu. *Profil International, Selectio, Zagreb*.
- Kirton, M. J. (1987). Adaptors and innovators: Cognitive style and personality. *Frontiers of creativity research: Beyond the basics*, 282-304.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do Harvard business review on leadership. *Boston, MA: Harvard Business School*.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mahoney J (2001) Leadership skills for the 21st century. *Journal of Nursing Management*. 9, 5, 269-271. <https://doi.org/c3z42q>
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5. *Perspectives*, 15(3), 138-140.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., i Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
- Nicholls, J. R. (1985). A new approach to situational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/fcnq5b>
- Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: SagePublications
- Odumeru, J. A., i Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
- Piccolo, R. F., i Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340. <https://doi.org/b8nmwk>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., i Fetter, R. (1990). Transformational

- leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. <https://doi.org/dtzndk>
- Porter-O'Grady, T. (2003). A different age for leadership, part 1: New context, new content. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(2), 105-110.
- Reddin, W. J. (1970). Managerial effectiveness.
- Robbins, S. P., i Coulter, M. (2007). Principles of management. *Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies.*
- Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review-literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52.
- Schmidt, S. M., i Kipnis, D. (1987). The perils of persistence. *Psychology Today*, 21(11), 32.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of management journal*, 44(2), 316- 325.
- Staehle, W. H. (1999). Management, München, 8.
- Tomey, A. M. (2000). Guide to Nursing Management and leadership 6th ed.
- Tracey, J. B., i Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 165-176. <https://doi.org/bdpcdnw>
- Vroom, V. H., i Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Warrilow, S. (2012). Transformational leadership theory-The 4 key components in leading change & managing change. *Harvard Business Review*, 2(3), 101-104.
- Whitehead DK, Weiss SA, Tappen RM (2009) Essentials of Nursing Leadership and Management. Fifth edition. FA Davis Company, Philadelphia PA.
- Winkler I (2010) Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership. Springer, Heidelberg.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305. <https://doi.org/dg3gm9>
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 33-48. <https://doi.org/ft76tj>
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., i Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes «in The Nature of

Leadership. J. Antonakis, AT Cianciolo & RJ Sternberg (eds.) Thousand Oaks, CA: Sage. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Houston Police Department Leadership Journal Dated*, 17(4), 47-63.

Zigarmi, D., Blanchard, K., Edeburn, C., i O'Connor, M. (2005). *The leader within: Learning enough about yourself to lead others*. Pearson.

Zigarmi, D., i Roberts, T. P. (2017). A test of three basic assumptions of Situational Leadership® II Model and their implications for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/fxx8>