Suvremeno vodstvo kroz prizmu autoriteta i karizme

Kapac, Monika

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:117686

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij
Komunikacijski menadžment

MONIKA KAPAC

SUVREMENO VODSTVO KROZ PRIZMU AUTORITETA I KARIZME

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2021. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij
Komunikacijski menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

SUVREMENO VODSTVO KROZ PRIZMU AUTORITETA I KARIZME

Mentorica:
dr. sc. Ana Skledar Ćorluka, pred.

Studentica:
Monika Kapac

Naziv kolegija:
VODSTVO U POSLOVANJU

JMBAG studenta:
0336012605

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. OPĆE ZNAČAJKE AUTORITETA I VODSTVA 4

2.1 Razlika između menadžmenta i vođenja 4

2.2 Vodstvo 5

2.3 Autoritet 7

3. AUTORITARNI VOĐE I POKORAVANJE 8

3.1 Vrste autoriteta 8

3.1.1 Zapovijedni autoritet 8

3.1.2 Savjetodavni / kadrovski autoritet 8

3.1.3 Funkcijski autoritet 9

3.2 Razlozi pokoravanja 10

3.2.1 Normativni socijalni utjecaj i njegova uloga 10

3.2.2 Informacijski socijalni utjecaj i njegova uloga 11

3.2.3 Konformiranje pogrešnoj normi 12

3.2.4 Samoopravdanje 13

3.2.5 Društvena prihvatljivost 13

3.3 Obilježja autoritarnog vođe 14

4. SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU 16

4.1 Pristup temeljen na osobinama 16

4.2 Pristup temeljen na vještinama 18

4.2.1 Tehničke vještine 18

4.2.2 Humane (interpersonalne, socijalne) vještine 19

4.2.3 Konceptualne (kognitivne) vještine 19

4.3 Pristup temeljen na stilu 20

4.4 Situacijski pristup 21

4.5 Transformacijsko vodstvo 22

4.6 Teorija put-cilj 24

5. KARIZMATSKO VODSTVO 26

5.1 Obilježja karizmatskog vodstva i vođe 26

5.2 Prednosti i opasnosti karizmatičnog vodstva 29

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI ZAPOSLENIKA TE OSOBNOM PRIHVAĆANJU AUTORITARNIH I KARIZMATIČNIH VOĐA U ORGANIZACIJAMA KAO I NJIHOVU UTJECAJU NA PRODUKTIVNOST 31

6.1 Opis istraživačkog problema 31

6.2 Cilj i svrha istraživanja 32

6.3 Hipoteze istraživanja 33

6.4 Metodologija istraživanja 35

6.5 REZULTATI ISTRAŽIVANJA 36

6.5.1 Spol, dob i gospodarski sektor obavljanja djelatnosti 36

6.5.2 Odnos sa nadređenom osobom 37

6.5.3 Utjecaj autoritarnih i karizmatičnih vođa na zaposlenike 38

6.5.4 Osobine koje pridonose ostvarenju produktivnosti organizacije 48

6.6 Rasprava 50

6.7 Ograničenja u istraživanju 54

7. ZAKLJUČAK 55

IZJAVA 57

POPIS LITERATURE 58

POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA 61

PRILOZI 63

ŽIVOTOPIS 66

SAŽETAK

Vođe koji svoje zaposlenike vode ka ostvarenju zajedničkih ciljeva organizacije imaju veliku odgovornost upravljanja ljudima i upravo zato je vrlo važno pristupiti im na pravi način kako bi zadatci bili odrađeni efektivno i efikasno a zaposlenici ostali motivirani za novi radni zadatak. Bilo da se vođa koristi autoritetom ili karizmom prvenstveno je potrebno znati što njegove ljude više motivira i kojim će pristupom lakše doprijeti do svojih zaposlenika. Dok autoritarni vođa teži strogo poslovnim odnosima, karizmatični vođa teži prijateljski nastrojenom odnosu. U mnoštvu karakterno različitih ljudi koji rade u organizaciji uvijek će se naći većina koja autoritarnog vođu smatra neadekvatnim dok će drugima upravo takav vođa biti idealan za njihovu produktivnost i u konačnici ostvarenje zajedničkih ciljeva. Zadatak vođe je da procijeni na koji način će voditi ljude (strogo poslovno, kroz prijateljske odnose, uz vremenski pritisak, uz pohvale i nagrade…) a da u skladu s tim zadatci budu odrađeni u pravo vrijeme i uz pozitivne rezultate i za organizaciju ali i za zaposlenike jer na kraju krajeva karakteristike vođe reflektiraju se na rad zaposlenika. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja o percepciji zaposlenika te osobnom prihvaćanju autoritarnih i karizmatičnih vođa u organizacijama kao i njihovu utjecaju na produktivnost ukazuju na to da je karizmatični vođa gotovo uvijek percipiran kao idealan. S druge strane autoritarni je percipiran kao manje poželjan vođa jer svojim pristupom dovodi do smanjenja produktivnosti zaposlenika te je zadovoljstvo istih svakodnevno na padajućoj razini.

Ključne riječi: autoritet, karizmatičnost, pristupi vodstvu, karakteristike autoritarnog vođe, karakteristike karizmatičnog vođe

Title in English: MODERN LEADERSHIP THROUGH THE PRISM OF AUTHORITY AND CHARISMA

Summary

Leaders who lead their employees to achieve the common goals of the organization have a great responsibility to manage people and that's why it's very important to approach them in the right way so that tasks are done effectively and efficiently and employees remain motivated for a new task. Whether a leader uses authority or charisma, it's primarily necessary to know what motivates his people more and which approach will reach out to his employees more easily. While an authoritarian leader strives for a strictly business relationship, a charismatic leader strives for a friendly relationship. In the multitude of character-diverse people who are working in an organization, there will always be a majority who find an authoritarian leader inadequate while for others he is going to be ideal for their productivity and ultimately for achieving common goals. The task of the leader is to estimate how he will lead people (strictly business, through friendly relations, with time pressure, with praises and awards…) and in accordance with that, the tasks should be done at the right time and with positive results for both, the organization and the employees, because after all, the characteristics of a leader are reflected in the work of employees. The results of empirical research on employee perception and personal acceptance of authoritarian and charismatic leaders in organizations as well as their impact on productivity indicate that a charismatic leader is almost always perceived as ideal. On the other hand, the authoritarian is percieved as less desirable leader because his approach leads to decrease in employees productivity and their satisfaction is declining on a daily basis.

Key words: authority, charisma, approaches to leadership, characteristics of authoritarian leader, characteristics of charismatic leader

1. UVOD

Autoritet je pojam s kojim se susrećemo još od kada smo kao djeca prvi put shvatili da nešto ne smijemo napraviti i tada je u pitanju bio roditeljski autoritet. S vremenom je došlo do spoznaje drugih autoriteta (od strane učitelja, profesora) a naposlijetku i od strane nadređenog prilikom zaposlenja. Upravo kod zaposlenja čovjek se pomirio sa činjenicom da će autoritet od sada biti njegov sastavni dio života. Autoritet je prisutan u svim poduzećima i iako ponekad nije izražen u tolikoj mjeri on je svejedno sastavni dio poslovanja. Njime postavljamo određenu granicu između nadređenih i zaposlenih i ona može biti od velike koristi za jednog vođu ali isto tako može i stvoriti negativan učinak od strane zaposlenika ukoliko nije izabran pravi pristup kojim ih se vodi. Kako nisu svi ljudi jednaki tako se ne može niti svima pristupati na isti način. S druge strane susrećemo se sa pojmom karizmatičnosti koja je u suvremenom svijetu sve učestaliji pristup vođenja ljudi. Vođa ne mora nužno biti strogo autoritetan sa svojim zaposlenicima, štoviše ljudi su opušteniji, privrženiji i zadovoljniji na svom radnom mjestu ukoliko ne osjećaju pritisak i strah prilikom obavljanja određenih zadataka.

U ovom radu se želi doznati koliko jedan autoritativan i jedan karizmatični vođa utječu na svoje zaposlenike te u kojoj okolini je ljudima ugodnije raditi. Smeta li im striktno dodijeljen zadatak bez mogućnosti da kažu svoje mišljenje ili će biti privrženiji vođenju u kojemu mogu jasno reći što misle o odrađivanju pojedinih zadataka pa čak i dati kritiku ukoliko smatraju da bi se zadatak trebao odraditi na drugačiji način. Iako možda većina misli da će karizmatičnost uvijek biti bolja od strogo poslovnog pristupa, autoritet u poslovanju pojedinci ne doživljavaju jednako pa tako dok će određenima smetati takav pristup rada drugi će se prepustiti vodstvu nadređene osobe te učiniti samo ono što se od njih traži jer smatraju da se od njih traži samo da odrade svoj posao kako treba. Kako bismo uvidjeli kako suvremeno vodstvo djeluje kroz prizmu autoriteta i karizme u ovom radu provedeno je empirijsko istraživanje u kojemu se željelo doznati kakva je percepcija zaposlenika i njihovo osobno prihvaćanje autoritarnih i karizmatičnih vođa u organizacijama kao i njihov utjecaj na produktivnost.

Ovaj rad u uvodnom dijelu objašnjava pojmove autoriteta i vodstva ali i daje određene smjernice kako bi se što više razumjela važnost i jednog i drugog u poslovanju. Prvi dio

obuhvaća razliku između menadžmenta i vođenja jer se upravo ti pojmovi u većini slučajeva percipiraju kao jednaki. Postoje brojne karakteristike koje razliku menadžera od lidera i upravo njih ćemo predstaviti kako bi se dobila jasnija slika o tome što jedan vođa znači za organizaciju. Isto tako, objasniti ćemo pojam autoriteta i vodstva koje ćemo u daljnjem radu detaljizirati. U idućem poglavlju definirati ćemo vrste autoriteta na kojima se temelji rad pojedinih menadžer (ovisno o njihovoj funkciji u organizaciji ali i o hijerarhijskoj razini) te ćemo objasniti razloge zbog kojih se zaposlenici naposlijetku pokoravaju autoritetima. Svaka situacija i problem zahtijevaju drugačiji pristup pa sukladnu tome i zaposlenici reagiraju različito na određeni autoritet od strane nadređenog (razlozi pokoravanja su onda različiti ovisno o ozbiljnosti situacije u kojoj se zaposlenici nalaze). U ovom dijelu će se navesti i glavne karakteristike autoritarnog vođe jer se vođenje organizacije dijeli prema tome kako i u kolikoj mjeri će menadžer primjenjivati svoj autoritet nad zaposlenicima. U slijedećem poglavlju govorimo o suvremenom pristupu vodstvu jer u današnje doba poduzeća funkcioniraju uz vrlo dinamičnu, različitu i nadasve kompleksnu okolinu a vođa je taj koji mora pronaći ključni pristup prema svojim zaposlenicima kako bi poslovanje bilo uspješno. Zaposlenici su različiti, motiviraju ih različite stvari a vođa je samo jedan. Kako bi bio uspješan i kako bi njegovi zaposlenici bili zadovoljni od velike je važnosti znati kako im pristupiti ponaosob. U teoriji ovog poglavlja nalazi se šest suvremenih pristupa vodstvu koji se temelje na osobinama, vještinama i stilu vođe. Iduće poglavlje govori o karizmatskom vodstvu i njegovim obilježjima. Karizmatsko vodstvo u organizacijama može u uvelike pomoći zaposlenicima jer se kroz jedan pristupačniji i više prijateljski način pristupa ljudima što u njima budi motivaciju za rad, umanjuje se strah od pogrešaka ali i od predlaganja njihovih ideja koje nekada mogu biti ključne za razrješenje problema u kojima se organizacija našla. U ovom poglavlju navesti će se i obilježja karizmatskog vođe koji se uvelike razlikuje od autoritarnog ali isto tako je i percipiran kod zaposlenika kao prihvatljiviji vođa. Sukladno tome, navedene su prednosti i opasnosti karizmatskog vodstva jer se vrlo lako dođe do situacije u kojoj je jedan prijateljski način odnošenja prema ljudima prešao granicu a tada vođa gubi „moć“ nad zaposlenicima. Ljudima je bitno da se osjećaju sigurno i da imaju motivacije za idući radni dan jer jedino na taj način će i zadatci biti odrađeni onako kako treba. Osjećajući strah i nemoć pred vođom može dovesti do posljedica kako za zaposlenike tako i za organizaciju. Upravo iz tog razloga u karizmatskom vodstvu vlada drugačiji odnos između zaposlenika i nadređenih pa smo kroz istraživanje pokušali saznati i što sami zaposlenici smatraju ključnijim za uspješno poslovanje: karizmu ili autoritet. U posljednjem

dijelu ovog rada nalazi se empirijsko istraživanje o percepciji zaposlenika te osobnom prihvaćanju autoritarnih i karizmatičnih vođa u organizacijama kao i njihovu utjecaju na produktivnost. Dan je opis istraživačkog problema, njegov cilj, svrha, hipoteze i metodologija. Kroz istraživanje se pokušalo doći do odgovora kako u praksi zaposlenici doživljavaju autoritet i karizmatičnost i da li je zaista autoritet vezan najviše uz negativnu, a karizmatičnost uz pozitivnu konotaciju. Za potrebe istraživanja odabrana je anonimna *online* anketa isključivo iz razloga što se kroz jedan takav anoniman način ljudi lakše usude reći svoja stajališta o nadređenima ali i stajališta o tome kakva poslovna okolina je najprikladnija za neometan rad u kojemu su zaposlenici najviše zadovoljni i ispunjeni. Rezultatima ovog istraživanja potvrditi će se ili opovrgnuti četiri postavljene hipoteze te će se pomoću rezultata jasnije moći uvidjeti kako suvremeno vodstvo djeluje kroz prizmu autoriteta i karizme.

2. OPĆE ZNAČAJKE AUTORITETA I VODSTVA

Spominjući pojam „vodstvo“ u ljudima se obično budi slika moćnog, staloženog, strogog i adekvatnog čovjeka koji posjeduje određenu karizmu i vještine. Vodstvo se može percipirati na različite načine kod ljudi i ne mora uvijek nužno biti samo u pozitivnoj konotaciji. Jedan vođa može biti percipiran od strane svojih sljedbenika na različite načine jer postoje različiti pristupi vodstvu i svaki od njih, bilo to na temelju karizme, vještina ili osobina, vodi ljude na svoj način pomoću tehnika za koje on smatra da su najuspješnije za poduzeće. Nekada je to povezano sa autoritarnim i strogo poslovnim pristupom a nekada su prijateljski odnos i karizmatičnost ključne osobine kojima se jedan vođa koristi jer smatra da je tako lakše poslovati i njemu i njegovim sljedbenicima.

Vodstvo se često povezuje sa menadžmentom ali i sa pojmom „vođenje“. Važno je razlikovati te pojmove kako bi dobili bolji prikaz toga što vodstvo u stvari znači u jednom poduzeću. Vođenje je jedna od pet funkcija menadžmenta, a vodstvo je jedan segment vođenja.

2.1 Razlika između menadžmenta i vođenja

Weihrich i Koontz (1998) definiraju funkcije menadžmenta kroz pet osnovnih funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Kao što se može vidjeti vođenje pripada u osnovne funkcije menadžmenta i upravo zbog toga bitno je razlikovati ta dva pojma koja se često smatraju jednakima.

Prema Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004), obilježja menadžmenta vežu se uvijek uz neku formalnu organizaciju dok sami proces vođenja, odnosno vođa, ne mora biti vezan uz formalnu organizaciju već može djelovati neformalno ili potpuno van organizacijskih oblika. Utvrđivanje razlike između menadžera i vođe je jedna od aktualnih tema jer se često ta dva pojma poistovjećuju tako se kao primjer razlike u definiranju menadžera i vođe ističe stav da se menadžeri bave stvarima, dok se vođe bave ljudima, odnosno ustaljen je i stav da menadžeri “rade stvari na pravi način” dok vođe “rade prave stvari” (Šimić 2015: 109) U tablici 1. prikazane su glavne razlike u karakteristikama menadžera i lidera odnosno vođe.

Tablica 1 Karakteristike menadžera nasuprot karakteristikama vođe (Srića, Sve tajne harmoničnog vođenja, 2015)

MENADŽER	LIDER
Bezličan	Jaka karizma
Voli upravljati stvarima	Voli upravljati ljudima
Unapređuje postojeće	Donosi novo
Planira i kontrolira	Stvara vizije i motivira
Racionalan	Emotivan
Usmjeren na rezultat	Pokreće ga izazov
Igrač na sigurno	Sklon riziku
Gradi stabilne procedure	Inovira i istražuje
Cijeni iskustvo	Cijeni ideje
Održava stanje	Vodi u promjene

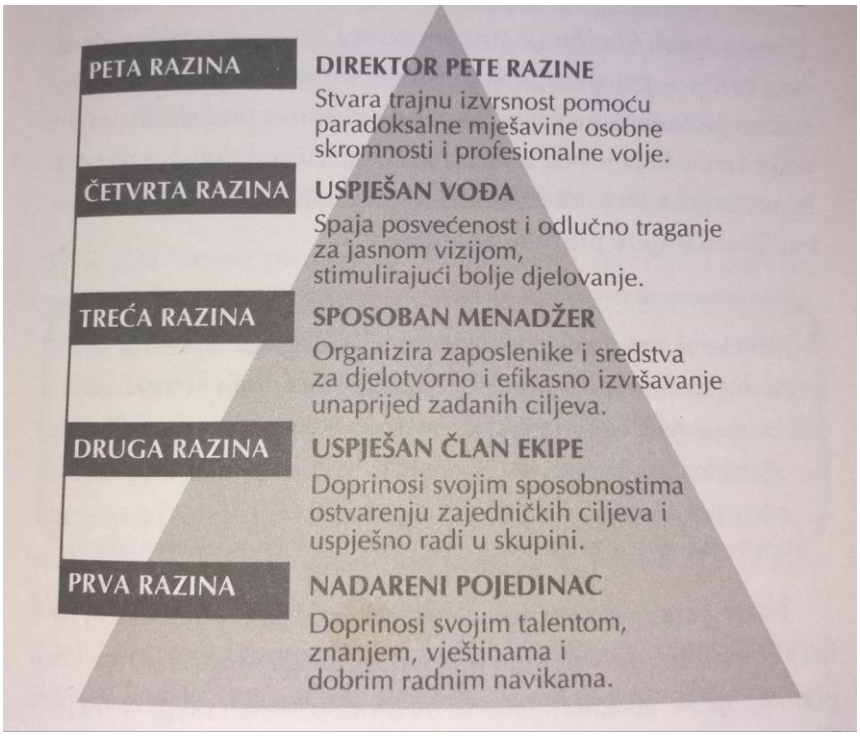
Vođenje se prema Buble (2006) može definirati kao skup procesa koji su usmjereni na pridobivanje članova organizacije na način da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije, a sastoji se od četiri osnovne grupe aktivnosti: motiviranje, vodstvo, interpersonalnih procesa, upravljanje grupama i konfliktima te komuniciranje.

2.2 Vodstvo

Za vodstvo možemo reći da je to određeni „skup ponašanja i različitih funkcija u kojima pojedinac (vođa) u društvenoj interakciji ostvaruje dominaciju u skupini. On potiče, usmjerava i mijenja djelovanje te ravna djelovanjima u skupini prema predviđenim ciljevima, služi kao simbol s kojim se članovi skupine poistovjećuju, zastupa ju u odnosima s drugim skupinama. Razmjer te vrsta moći i utjecaja što se ostvaruju vodstvom ne ovise samo o osobinama ličnosti vođe, već i o osobinama skupine i njezinih članova (sljedbenika) te o stanju, vrsti djelovanja i drugim okolnostima vodstva.“. (Anonymus, n.d._1)

„…očito je da je vođenje kompleksna funkcija koja se sastoji iz niza pojedinačnih procesa i aktivnosti. Sve je te procese i aktivnosti moguće tretirati kao komponente vođenja te ih grupirati u četiri skupine i to: 1. vodstvo, 2. motiviranje, 3. interpersonalni procesi, 4. komuniciranje.“ (Buble, 2011: 12). Dakle, vodstvo spada u prvu komponentu vođenja i ono što više dolazi do izražaja je utjecaj nad drugima i slijeđenje.

Jim Collins u svojoj knjizi „Od dobrog do izvrsnog“ postavio je ljestvicu (slika 1.) koja prikazuje pet osnovnih razina vodstva te karakteristike ljudi koji su glavni na svakoj od tih razina.



Slika 1 Ljestvica pet razina vodstva (Collins, Od dobrog do izvrsnog, 2007)

Na slici je vidljivo kako se na četvrtoj razini nalazi uspješan vođa koji je zaokupljen vizijom i boljim djelovanjem poduzeća a na trećoj razini nalazi se sposoban menadžer koji će organizirati i pripremiti zaposlenike i sredstva kako bi se postigli zadani ciljevi pa samim time i vizija poduzeća.

Prema Buble (2011) vodstvo je danas skoro pa najvažniji faktor zbog kojega će jedno poduzeće uspjeti u svom poslovanju te je ono proces u kojemu se ostvario i utjecaj vođe ali i utjecaj sljedbenika jer jedno bez drugog ne može. Isto tako, Buble (2011) smatra da se svako vodstvo odvija u grupi koju čine vođa i sljedbenici i imaju zajednički cilj pa je tako i sama uloga vodstva da usmjerava i vodi grupu prema ostvarenju upravo tog zajedničkog cilja.

2.3 Autoritet

Prema Begić i Golek (2017) autoritet dolazi od latinskog izraza *autoritas* koji izvorište ima u glagolskom obliku *augere* u značenju 'povećati, unaprijediti'. On je "iskustveno dokazivo dostojanstvo povjerenja ili pravni zahtjev neke osobe ili stvari koja može drugu osobu uvjeriti ili obvezati u istini neke stvarnosti ili o valjanosti neke naredbe, iako one nisu neposredno vidljive".(Rahner i Vorgrimeler, 2009: 45) Dizajniranjem organizacijske strukture menadžeri moraju odlučiti o razini autoriteta koju će distribuirati kroz organizaciju. Mnogi smatraju upravo pitanje autoriteta središnjim pitanjem funkcije organiziranja. Autoritet je organizacijski i pravno regulirano: pravo donošenja odluka, sloboda i neovisnost u poduzimanju akcija, te pravo utjecaja na usmjeravanje aktivnosti drugih djelatnika. (Pfeifer, 2012: 5) Izvori autoriteta mogu biti raznovrsni, npr.: znanje, vještine, fizičke ili psiho-sociografske karakteristike itd. U poslovnim organizacijama postoje osobe koje su autoriteti zbog svoje umreženosti, popularnosti, moći privlačenja ili tzv. referentne moći. U poslovnom subjektu menadžeri definiraju razine odgovornosti te na taj način određuju formalnu položajnu ili pozicijsku moć određenih radnih mjesta. Funkcijom organiziranja predviđa se koliko će položajne (pozicijske) moći u delegiranju, nagrađivanju, kažnjavanju i sl. aktivnostima imati pojedini položaj u organizacijskoj hijerarhiji. (Pfeifer, 2012: 5)

Prema Lundy (1991) svaki čovjek koji ima bilo koju vrstu odgovornosti u organizaciji želi imati i autoritet koji je razmjeran upravo tim odgovornostima. Ukoliko odgovornost koja je nekome dana nema odgovarajući autoritet, odnosno autoritarnu osobu, može postati krajnje frustrirajuća i neuspješna. Iako se pod pojmom moći u brojnim literaturama podrazumijeva i pojam autoriteta važno je napomenuti da su autoritet i moć dva iznimno bliska ali različita pojma i u većini slučajeva uvijek dolaze zajedno u bilo kojoj poslovnoj organizaciji ali i privatnom životu. „Bitan element svake organizacije jest činjenica da njezini vođe imaju moć. Autoritet i moć vođa daju im pravo upravljati sustavom i radom podčinjenih djelatnika." (Srića 2004: 136) „Potreba za moći manifestira se u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je, dakle, motiv da se u poduzeću preuzimaju više menadžerske pozicije koje inače pretpostavljaju takve pojedince koji će usmjeravati rad drugih. Ljudi koji imaju jako veliku potrebu moći ili motive moći nalaze zadovoljstvo u činjenici da imaju kontrolu i utjecaj nad drugima." (Buble 2010: 147). Svaka organizacija koja posjeduje ambicioznog vođu, uspješnost u poslovanju i odane zaposlenike se susrela s pojmom moći.

3. AUTORITARNI VOĐE I POKORAVANJE

3.1 Vrste autoriteta

3.1.1 Zapovijedni autoritet

Menadžeri čiji se autoritet temelji na zapovjednoj funkciji su direktno zaduženi za realizaciju ciljeva poduzeća. Zapovjedni autoritet se direktno nadovezuje na već postojeći lanac upravljanja u poduzeću. Počinje s upravnim odborom i rasprostranjuje se do svih hijerarhijskih nivoa do one točke gdje se odvija osnovna djelatnost samog poduzeća. Zapovjedni autoritet se najvećim dijelom zasniva na legitimnoj moći.

S obzirom da se realizacija ciljeva poduzeća veže za aktivnosti koje se obavljaju na svakoj razini upravljanja, aktivnosti će se razlikovati u svakoj drugoj organizaciji poduzeća.

Na primjer, menadžeri koje bave proizvodnjom mogu aktivnosti ograničiti samo na proizvodnju i trgovinu, a menadžeri u robnoj kući gdje je kupovina važan faktor, uvode odjeljenje nabave i odjeljenje prodaje kao svoje aktivnosti. Zapovjedni menadžeri su ti koji će upravljanje organizacijom rasporediti onako kako smatraju da je najbolje za poslovanje. (Anonymus,2015_2)

3.1.2 Savjetodavni / kadrovski autoritet

Savjetodavni autoritet pripada onim pojedincima ili grupama u organizaciji koji menadžerima pružaju određene usluge ili savjete. Konceptom kadrova obuhvaćeni su svi elementi organizacije koji ne pripadaju zapovjednom poslovanju. Savjetodavni kadar je uvijek kroz povijest bio na raspolaganju licima koja donose odluke, od careva, diktatora i skupština.

Savjetodavni kadar menadžerima pruža stručnu pomoć i obilje raznovrsnih savjeta. Ova vrsta autoriteta temelji se isključivo na stručnoj moći. Savjetodavni kadar zapovjednim menadžerima daje savjete na osnovu istraživanja i analiza koje obavlja i razvija mogućnosti daljnjeg djelovanja. Može pomoći pri implementaciji politike, nadzora i kontrole, dati savjete u pogledu pravnih i financijskih pitanja kao i u dizajniranju i funkcioniranju sistema za obradu podataka.

Tijekom određenog vremena menadžeri proširuju organizacije pa se uloga savjetodavnog kadra sve više približava aktivnostima zapovjednog autoriteta jer njihova interakcija postaje iznimno važna. Na primjer, partneri u pravnim firmama dovode savjetodavni kadar koji zadužuje „poslovnom stranom“ poduzeća. Prisustvovanje tih stručnjaka pruža slobodu pravnicima kako bi se posvetili pravnoj strani.

3.1.3 Funkcijski autoritet

Uloga savjetodavnog kadra je da pruža savjete i usluge zapovjednim menadžerima – podrazumijeva da ovaj kadar nema samostalnost i službeni autoritet. U praksi, savjetodavna odjeljenja, naročito ona koja se bave revizijama, mogu, u granicama svoje funkcije, imati službeni autoritet i nad članovima organizacije sa zapovjednim autoritetom.

Pravo da se kontroliraju aktivnosti drugih odjeljenja koji su po svojoj prirodi vezani za određenu specifičnu vrstu kadrovske odgovornosti naziva se funkcijski autoritet koji je svojstven svim poduzećima. Funkcijski autoritet je potreban za realizaciju velikog broja organizacijskih aktivnosti kako u pogledu njihovog izjednačavanja (niveliranja), tako i nesmetane primjene stručnosti za realizaciju.

Ova vrsta autoriteta temelji se i na legitimnoj ali i na stručnoj moći. Iako je svakodnevan u modernim poduzećima i organizacijama u praksi se ne provodi relativno lako. Iznimno dobar primjer za ovu tvrdnju je slučaj Laure Kozol prilikom njenog rada u tvornici General Electric za proizvodnju motora na mlazni pogon za male avione. Na položaju inženjera konzultanta Laura Kozol je po tradicionalnoj shemi vezana za savjetodavni/kadrovski autoritet.

Kada je postala dio tvornice primijetila je da inženjeri projektiraju motore (kadrovski autoritet) bez konzultacije s radnicima koji proizvode dijelove (zapovjedni autoritet). Djelomično zbog osjećaja da je takav način rada sputava ali i zbog situacije nastale zbog ograničenja troškova tvornice, kada su eliminirani određeni slojevi menadžera, Laura Kozol je uspostavila proces stalne suradnje između menadžera i radnika u proizvodnji. Njen rad s proizvodnim djelatnicima dao joj je funkcijski autoritet. (Anonymus,2015_2).

3.2 Razlozi pokoravanja

3.2.1 Normativni socijalni utjecaj i njegova uloga

Prema Aronson, Wilson i Akert (2005) normativni socijalni utjecaj se javlja uslijed promjene našeg ponašanja kako bismo ga uskladili s ponašanjem drugih ljudi i to ne zato što mislimo da oni znaju bolje od nas nego zato što želimo ostati članom grupe kako bi nastavili koristiti prednosti članstva te grupe te kako bi izbjegli bol koja bi uslijedila usred odbacivanja ili bilo koje vrste ismijavanja.

„U grupi se konformiramo socijalnim normama, implicitnim ili eksplicitnim pravilima prihvatljivih ponašanja, vrijednosti i stavova. Normativni socijalni utjecaj može se javiti čak i u nedvosmislenim situacijama. Ljudi će drugima konformirati iz normativnih razloga čak i ako znaju da je to što čine pogrešno. Normativni socijalni utjecaj obično rezultira javnim popuštanjem ali ne i privatnim prihvaćanjem ideja ili ponašanja drugih ljudi.“ (Aronson, Wilson i Akert 2005: 295)

Konformiranju su ljudi skloniji ukoliko im je stalo do grupe u kojoj se nalaze, ako je ta grupa po nekom pitanju jedinstvena (u mišljenjima, ponašanjima…) ili ako se u toj grupi nalaze tri ili više članova. To znači da se uvelike uzima u obzir važnost, blizina i broj članova grupe.

Aronson, Wilson i Akert (2005) smatraju da se neprikladnim normativnim pritiscima može oduprijeti tako da se s vremenom u grupi do koje je čovjeku stalo stekne mogućnost zasluženog odstupanja ali isto tako se može pod određenim uvjetima javiti i utjecaj manjine kada manjina članova grupe utječe na vjerovanja i ponašanja većine ljudi u grupi. „Tehnike socijalnog utjecaja mogu se koristiti za poticanje društveno poželjnih ponašanja. Za izazivanje promjene djelotvornije je korištenje propisujućih normi negoli korištenje običajnih normi.“ (Aronson, Wilson i Akert, 2005: 296)

U organizacijama i poduzećima normativni socijalni utjecaj dolazi do izražaja kada su u pitanju veći projekti firme gdje je potreban timski rad ali i dogovor samog rada. Kada su u pitanju novi projekti, prijedlozi i nova ulaganja potrebno je i iznijeti vlastito mišljenje te doprinijeti svojim prijedlozima samom radu. Ukoliko je glavna odgovorna osoba prisutna a većina ljudi smatra neku stvar ispravnom tada će se i osoba koja ima različito mišljenje tome prikloniti upravo zbog normativnog socijalnog utjecaja jer se ne želi izdvajati i riskirati ismijavanje, odbacivanje i slično. Promijenit će se ponašanje osoba koja jedina misli drugačije

od drugih, javno će popustiti ali privatno neće prihvatiti. Čak i ako smatra da je odluka koju su donijeli pogrešna, i da čini pogrešno samim time što se ne suprotstavlja tome, ostat će pri stajalištu grupe.

3.2.2 Informacijski socijalni utjecaj i njegova uloga

Informacijski socijalni utjecaj, prema Aronson, Wilson i Akert (2005) javlja se kada ljudi ne znaju što je ispravno u određenom trenutku reći ili učiniti. Ovakva reakcija kod ljudi se obično javlja kada su u pitanju neke nove, zbunjujuće ili krizne situacije u kojima definicija same situacije nije jasna. Ljudi će ponašanje drugih ljudi gledati kao vrlo važan izvor informacija i koristiti će ga kako bi izabrali što prikladniji način vlastitog ponašanja. „Informacijski socijalni utjecaj obično rezultira privatnim prihvaćanjem, pri kojem ljudi istinski vjeruju u to što drugi ljudi čine ili govore.“ (Aronson, Wilson i Akert 2005: 295)

Kada su situacije pojedincu nejasne on će se oslanjati na druge ljude kao svoj glavni izvor informacija i upravo tada utjecaj na tu osobu može biti iznimno velik. Aronson, Wilson i Akert (2005) smatraju da su stručnjaci veoma snažan izvor utjecaja jer oni u pravilu posjeduju najveći opseg informacija o prikladnim reakcijama. Navode kako je poseban tip nejasne situacije kriza te da strah, zbunjenost i panika povećavaju oslanjanje na druge kao pomoć.

Međutim, oslanjanje na druge ljude ne znači uvijek dobru stvar jer su ljudi skloni raznim reakcijama poput paničarenja. „Kada se emocije i ponašanja brzo šire kroz grupu javlja se socijalna zaraza, kao primjerice u istraživanjima o masovnom psihogenom oboljenju. Neodgovarajućem oslanjanju na druge kao na izvor informacija, najbolje se možete oduprijeti koristeći svoj zdrav razum i unutarnju moralni kompas za provjeru informacija koje dobivate.“ (Aronson, Wilson i Akert 2005: 295)

Ukoliko u poduzeću dođe do određene krizne situacije s kojom se zaposlenik prvi put susreće i ne zna što učiniti i kako reagirati na situaciju, javlja se informacijski socijalni utjecaj. Oslanjajući se na kolege koji su ili duže u firmi ili su prošli kroz istu ili sličnu situaciju zaposlenik će postupiti onako kako ga kolege savjetuju odnosno na temelju informacija koje je dobio od njih. Ponašanje kolega u takvoj ili sličnoj situaciji rezultirati će i ponašanjem svakog idućeg djelatnika ukoliko dođe do takvog slučaja.

3.2.3 Konformiranje pogrešnoj normi

Razlozi zbog kojih se pokoravamo autoritetima nisu samo informacijski i normativni socijalni utjecaj jer pokoravanje može proizaći iz brojnih drugih razloga koji se ističu ovisno o različitim karakterima ljudi.

„Ljudi ponekad neprimjerenim zahtjevima popuštaju zbog spontanog konformizma pri čemu djeluju kao da su na automatskom pilotu odnosno uopće ne dovode u pitanje društvene norme koje slijede niti razmišljaju o njima.“ (Aronson, Wilson i Akert 2005: 296) Ljudi ponekad slijede pogrešnu društvenu normu kao što je bio primjer u istraživanju Ellen Langer kada je bila riječ o tajnicama koje su slijedile normu „Učini sukladnu dopis“ iako je to bilo potpuno besmisleno, prema Aronson Wilson i Akert (2005) ponekad ljudi djeluju automatskim pilotom i ne uviđaju da su društvene norme koje slijede neprikladne ili neprimjenjive na situaciju u kojoj se nalaze.

Ne može se u potpunosti garantirati da su ljudi prilikom svoga postupanja u potpunosti nepromišljeni ili da nisu svjesni onoga što čine, ali kada se nađu u izboru između dvije norme koje imaju potpuno drugačija gledišta teško je odabrati jednu od njih jer ne znaju u potpunosti koja je ispravna a koja nije.

Obilježja situacije u kojoj se osoba nalazi kada je potrebno izabrati društvenu normu uvelike utječe na sam ishod. Obilježja poput brzine odvijanja situacije i vremenskog perioda u kojem treba donijeti odluku, onemogućavanje da sudionici promisle o onome što čine, okupiranost ljudi bilježenjem ili sličnim prilikom donošenja odluke, određivanja da li je nešto ispravno ili nije prilikom odluke jer ne izgleda sve u potpunosti ispravno, velika potreba za potpunu usredotočenost na detalje, slijeđenje redoslijeda koji se mora poštivati sva su obilježja koja nikako ne olakšavaju čovjeku da uvidi koju normu je potrebno slijediti pa samim time i suradnja s autoritetom nakon nekog vremena može postati potpuno neprimjerena. (Arosnon, Wilson i Akert 2005)

Konformiranje pogrešnoj normi u poslovnim situacijama može biti vrlo izražajno ako autoritet od zaposlenika zahtjeva da čine nešto što oni ne smatraju ispravnim i legitimnim. Pitanje je hoće li zaposlenik na autoritetov zahtjev da promijeni financijska izvješća, pripremi drugačija izvješća za inspekciju i slično postupiti onako kako autoritet zahtijeva ili će se konformirati normi koju on smatra ispravnom? Ukoliko autoritet situaciju učini kompliciranijom, stvori vremenski pritisak za donošenje odluke, okupira misli zaposlenika

nebitnim detaljima kako bi skrenuo pažnju s bitnog dijela i slično, postoji jako velika mogućnost da će se zaposlenik konformirati pogrešnoj normi.

3.2.4 Samoopravdanje

Prilikom svake važne ili teške odluke dolazi do nesklada ili pritiska za njegovim smanjenjem. Kako bi se taj nesklad izazvan teškom odlukom smanjio, osoba mora sama zaključiti da je odluka bila potpuno opravdana. Iako smanjivanje nesklada pruža određenu vrstu opravdanja za prethodno ponašanje, u nekim će situacijama ipak osobu učiniti podložniju pritiscima koji će dovesti do daljnjeg ustrajanja u određenoj izabranoj aktivnosti. (Aronson, Wilson i Akert 2005)

Prvi pristanak na odrađivanje određenog zadatka, koji zaposlenik smatra netočnim, stvara pritisak i potrebu za nastavljanjem pokoravanja autoritetu. Sa što većim odmakom zaposlenik ima potrebu sam sebe opravdati te jednom kada opravda određeni postupak koji je napravio a kojega ne smatra u potpunosti ispravnim postaje vrlo teško odlučiti gdje i kada povući crtu i stati.

3.2.5 Društvena prihvatljivost

Prema Aronson, Wilson i Akert (2005) postoji i drugačija varijanta opravdanja samih postupaka pokoravanja autoritetu ukoliko se radi o pogrešnim normama a to je pitanje ponašaju li se sudionici pogrešno zato što postoji i zla strana ljudske prirode koja vreba odmah ispod površine čekajući i najmanji izgovor da bi izašla na vidjelo? Da li je društveno prihvatljivo konformirati se pogrešnoj normi? Da li je uvijek autoritet taj koji potiče ljude na konformiranje pogrešnoj normi? „… društveni pritisci mogu neprimjetno kombinirati i izazvati nehumano ponašanje.“ (Aronson, Wilson i Akert 2005: 295)

Ne radi se o agresiji prilikom konformiranja pogrešnoj društvenoj normi. Najviše utječe autoritet a sve ostale karakterne osobine čovjeka se mijenjaju pod utjecajem autoriteta posebice kada se u sam odabir uključi i pritisak koji autoritet postavlja zaposleniku. Agresija može biti karakterna osobina čovjeka ali u organizacijama i u situacijama kada je potrebno hitno reagirati autoritarna osoba najviše će utjecati na zaposlenika koji je podložan autoritetu bez obzira na zaposlenikove karakterne osobine.

3.3 Obilježja autoritarnog vođe

Vođenje organizacije dijeli se prema tome kako će menadžer primjenjivati svoj autoritet. „Autoritarni rukovoditelji sami donose odluke, naređuju drugima da ih primijene, brzi su na kritici i možda pritom grubi, a utjecaj postižu zastrašivanjem.“ (Lundy 1991: 137) Ukoliko je menadžer autoritativan on neće susprezati od naređenja, kritika i grubosti prema zaposlenicima.

Autoritativni rukovoditelji (ili kako se još nazivaju diktatorski rukovoditelji) za donošenje svojih odluka ne očekuju potpore i savjete jer smatraju da ono što rade, rade najbolje. Za njih je hijerarhijska razina jasno postavljena i autoritet ističu zastrašivanjem, grubljim pristupom i kritikama kako bi jasno dalo do znanja da se njihova odluka mora poštivati. Autoritarni rukovoditelj ne znači da je rukovoditelj loš prema zaposlenicima ali se zna da se njegovoj riječi i odluci ne može proturječiti i zaposlenici će uvijek imati određenu dozu straha i poštovanja prema njemu.

„Diktatorski rukovoditelji usredotočeni su na zadatak koji treba obaviti i skloni su se osloniti na autoritet svoga položaja kad upravljaju svojim podređenima. Kod njih nema mjesta za doprinose podređenih u procesu odlučivanja. U ekstremnom obliku, takvi menadžer očekuju od podređenih da slušaju naredbe nikad im se ne suprotstavljajući niti ne postavljajući pitanja o zapovijedi.“ (Lundy 1991: 15)

Autoritet ne znači nužno doprinošenje pozitivnih stvari u poduzeću. Na zaposlenike može djelovati i negativno što se odražava na sam rad poduzeća. Prema Lundy (1991), negativan utjecaj moći može uvelike zakomplicirati neka od nastojanja da se poboljša razumijevanje između nadređenih i podređenih pa čak i onda kada je autoritarna osoba svjesna takvih problema. Takvim načinom mogu se stvoriti još ekstremniji problemi u odnosima zaposlenika i nadređenih ukoliko ih menadžeri ne razumiju ili ukoliko ih zloupotrebljavaju.

„Sposobnost suradnika da komuniciraju i razvijaju uzajamno razumijevanje presudna je za djelotvornost organizacije. No ovlaštenja nadređenoga ga nagrađuje i kažnjava podređene može umanjiti (svjesno ili nesvjesno) otvorenost i potpunost konverzacije.“ (Lundy 1991: 59)

Isto tako, Lundy (1991), smatra da je praktički nemoguće srušiti „barijere“ koje su postavljene između autoritarne osobe (nadređenih) i zaposlenika (podređenih) čak iako se nadređeni trude srušiti takvu vrste prepreke prilikom komuniciranja. Zaposlenici mogu imati senzibilnog vođu

koji će im uvijek pružiti podršku, koga poštuju i s kojim je ugodna atmosfera, ali svejedno će ostati činjenica da u kritičnim situacijama upravo taj status i autoritet nadređenog sigurno utječe (barem malo) na komentare i ponašanje zaposlenika i pritom se ne misli na pozitivne komentare i ponašanje.

„Grubo zanemarivanje složene prirode moći i njezine upotrebe, ili potpuna neosjetljivost za osjećaje drugih ljudi, manifestira se u najboljem slučaju kao diktatorska vladavina- a u najgorem obliku kao otvoreno izražavanje gnjeva…“ (Lundy, 1991: 61)

Može se zaključiti da je glavna negativna strana autoriteta nemogućnost uklanjanja barijera između nadređenih i podređenih. Bez obzira na to da li je nadređeni autoritarni ili participativni vođa, poštovanje i distanca između njega i zaposlenika uvijek će biti prisutna. Kod autoritarnih vođa ta barijera će biti puno više naglašena i više dolaziti do izražaja ali zaposlenici su od samog početka rada s autoritativnim vođom svjesni te barijere. Za razliku od barijera kod autoritativnih vođa, barijere u poslovanju participativnih vođa nisu toliko istaknute i u većini slučajeva zaposlenici je nisu svjesni sve dok ne dođe do situacije u kojoj ona postaje očigledna i neizbježna. Koliko god participativni vođa bio blizak sa svojim zaposlenicima i koliko je god njegov način rada pristupačan osoblju, u trenutcima kada se postavljaju važna pitanja i odluke, barijera postaje očigledna i zaposlenici uviđaju da njihov participativni vođa posjeduje sav autoritet u poduzeću što se nekima može zamjeriti.

4. SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU

U današnje doba poduzeća funkcioniraju uz vrlo dinamičnu, različitu i nadasve kompleksnu okolinu. Zadatak vođe, u jednoj tako zapravo izazovnoj okolini, je da ima (ili pronađe) pristup kojim će uspješno svoje sljedbenike i odvesti ih ka ostvarenju zajedničkih postavljenih ciljeva. Poslovni svijet podliježe konstantnim promjenama, svakodnevno se susreće s novim izazovima i ima tendenciju biti u skladu sa konkurencijom i pratiti trendove. Iz istih razloga vrlo je važno imati uz sebe educirane, vješte, inovativne ljude koji imaju određenu dozu sposobnosti za obavljanje zadataka sukladnim zahtjevima poduzeća. Ono što je vrlo važno za jednog vođu (u ovakvim okolnostima) je to da su svjesni kako ponekad ego nije sve te kako je poniznost ili tišina u radu ponekad zapravo od vrlo velike važnosti za izgradnju i održavanje poduzeća koji uspješno posluje.

Prema Buble (2011), istraživanja vodstva (velika većina) obično su naglašavala osobine vođe a zatim kasnije i ponašanje, njihovu moć i na kraju situaciju u kojoj vodstvo djeluje. Pomoću tih naglašenih osobina vođe došlo se do tri grupe pristupa vodstvu: pristup osobina, bihevioralni pristup i situacijski pristup. Isto tako, Buble (2011) smatra da je tijekom proteklih godina postalo zapravo i uobičajeno uključiti više varijabli vodstva u samo jedno istraživanje ali je zapravo vrlo rijetko pronaći sva tri stila objedinjena u jedno.

4.1 Pristup temeljen na osobinama

Prema Northouse (2010) pristup temeljen na osobinama zapravo naglašava, kako mu i sam naziv kaže, osobine koje posjeduje i koje čine jednog uspješnog vođu. Prve teorije koje su razvijane za ovaj pristup su nazvane teorijama „velikih ljudi“ i bile su najviše usmjerene na otkrivanje obilježja koja posjeduju već istaknuti društveni, politički i vojni vođe poput Mahatma Gandhija, Lincolna i Napoleona.

Buble (2011) navodi kako je pristup temeljen na osobinama zapravo najstariji pristup koji datira još od vremena klanova, plemena, polisa i nacija koje su bile tog uvjerenja da vođe dobivaju moć nad drugima nekim božanskim posredovanjem. Izoliranjem i identificiranjem svih osobina vođe došlo se do tri glavna područja: sposobnosti (inteligencija, kreativnost…), varijable osobnosti (samopouzdanje, energičnost…) te fizičke osobine (visina, izgled…).

„Pristup osobinama omogućava da se analizom osobina menadžera mogu identificirati njihove snage i slabosti, a na temelju čega se mogu poduzimati akcije promocije ili democije, te eventualnog unapređenja onih osobina koje su bitne za postojeću ili novu poziciju. Menadžeri mogu koristiti informacije ovog pristupa kako bi ocijenili svoju poziciju u organizaciji poduzeća i što trebaju učiniti da tu poziciju ojačaju. Isto tako te im informacije mogu sugerirati područja u kojima njihove osobine mogu doći do punog izražaja u poduzeću.“ (Buble 2011: 44 - 45)

Prema Northouse (2010), pristup temeljen na osobinama je zapravo vrlo privlačan jer su ljudi u poduzeću tog shvaćanja da su vođe pojedinci koji su „glavni“ i koji će im „pokazati put“ u radu. Isto tako, pristup temeljen na osobinama se najviše fokusira na samog vođu što omogućava veće razumijevanje o tome kako se vođa i sve njegove osobine reflektiraju na sam proces vodstva poduzeća.

Northouse (2010) smatra kako su najvažnije (središnje) osobine vođa: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i socijabilnost.

Inteligencija ima vrlo pozitivnu ulogu u vodstvu jer samostalno zaključivanje, verbalne i perceptivne sposobnosti jednog vođu čine vrlo uspješnim. One intelektualne sposobnosti vođe ne bi trebale biti previše različitije od intelektualnih sposobnosti njegovih sljedbenika jer na koncu to može uvelike utjecati na samo vodstvo ukoliko sljedbenici ne uspiju razumjeti vođu i odraditi zadatak onako kako je zamišljen. (Northouse 2010)

Uz samopouzdanje kojeg jedan vođa ima (vjerovanje u samog sebe, sigurni u svoja znanja) dolazi se i do samopoštovanja i određene sigurnosti u samog sebe što rezultira vrlo dobrim vodstvom. (Northouse 2010)

Odlučnost je isto tako ključna stavka za jednog vođu jer na kraju krajeva glavna odluka „pada“ na njega. Volja za odrađivanjem zadataka, dominantnost i želja se odlikuju kroz odlučnost.

Poštenje jednog vođe zapravo predstavlja njegovu iskrenost, njegov pristup i prema ljudima ali i prema poslu. Pošteni vođe su „veći u očima zaposlenika“ i u njemu zaposlenici tada vide i jedan uzor što uvelike koristi odanosti istih.

Posljednja osobina vođa je društvenost, odnosno sklapanje i stvaranje pozitivnih društvenih odnosa ugodnih svima. Društvene vođe su otvoreni ljudi koji vole sklapati nova prijateljstva, taktični su i znaju kako se odnositi prema ljudima. (Northouse, 2010)

Svaka osoba se rađa sa određenim osobinama. Kako vrijeme prolazi tako se te osobine nadopunjuju, dolazi do novih i s vremenom se oblikuju. Pristup temeljen na osobinama je jednostavniji od ostalih pristupa ali ne i manje važan. Kao što je već spomenuto, usmjeren je najviše na samog vođu što na kraju krajeva je i prvenstveno najbitnije u jednom poduzeću.

4.2 Pristup temeljen na vještinama

Pristup temeljen na vještinama bazira se najviše na vještine koje jedan vođa posjeduje i koristi prilikom rada s drugima (podređenima) u poduzeću. Jednako kao i onaj baziran na osobinama, u glavnoj je priči upravo vođa i njegove karakteristike. „Ne negirajući ulogu ličnosti u vodstvu, pristup vještinama sugerira da su znanje i sposobnost neophodan faktor efektivnog vodstva.“ (Buble 2011: 51)

Prema Katzu (1955), postoje tri temeljne vještine u koje ubrajamo: tehničke vještine, humane vještine te konceptualne vještine. Isto tako, Katz (1955) smatra da su upravo ove tri vještine zapravo vrlo različite od osobina jednog vođe iz razloga što vještine govore o onome što sve jedan vođa može ali osobine govore o ono što vođa zapravo je (prirođene karakteristike). „ U tom se kontekstu vještine vodstva definiraju kao sposobnost korištenja nekog znanja i kompetencija da bi se ostvarili postavljeni ciljevi.“ (Buble 2011: 52)

4.2.1 Tehničke vještine

Tehničke vještine prema Buble (2011) su zapravo određena znanja o metodama i brojnim procesima koji su iznimno bitni za planiranje radnih zadataka kako bi se usmjerilo i na adekvatan način poučavalo podređene u određenim specijaliziranim aktivnostima ali i kako bi se mogao vršiti adekvatan nadzor nad njihovim performansama. Buble (2011) smatra kako su tehnička znanja zapravo nužna za rješavanje potencijalnih kvarova do kojih dolazi u radu te za rješavanje problema nedostataka kvalitete, nesreća i problema koordinacije.

Isto tako, Buble (2011) navodi da osim dobrog znanja o metodama važna su i znanja o organizaciji odnosno njenim pravilima, strukturi i samom upravljanju ali i znanja o karakteristikama zaposlenika te organizacije.

Prema Buble (2011) u tehničke vještine ubrajaju se i znanja o proizvodima i uslugama što podrazumijeva zapravo specifikacije te tehničke prednosti i nedostatke. Ona se stječu kombiniranjem obrazovanja sa dodatnim izobrazbama a na kraju i sa radnim iskustvom.

4.2.2 Humane (interpersonalne, socijalne) vještine

Prema Katzu (1995), humane vještine čine znanja o ljudima i o samoj sposobnosti rada s ljudima. Za razliku od tehničkih vještina one su najviše orijentirane na zaposlenike nekog poduzeća dok su tehničke najviše orijentirane na stvari tako da su potpuno različite.

„Humane vještine omogućavaju vođi da pomaže članovima grupe u kooperativnom radu da grupa kao cjelina ostvari zajedničke ciljeve. Ove vještine iskazuju se kroz odnos vođe prema drugim ljudima, te uključuju njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte.“ (Buble 2011: 54)

Prema Buble (2011), humane vještine posjeduju vođe koji daju mogućnost svojim zaposlenicima da jasno i bez straha iznose svoja mišljenja, stavove i ideje i ohrabruje ih u tome da nekada i sami donesu odluke vezane uz poslovanje ili da sudjeluju u participaciji rješavanja problema. Kako bi vođa mogao delegirati ovakve zadatke poželjno je da je svjestan svojeg gledišta stvari ali i da je svjestan gledišta svojih zaposlenika pa da se u skladu s time može prilagoditi svojim članovima grupe, odnosno njihovim gledištima. Isto tako, onaj vođa koji posjeduje humane vještine u mogućnosti je zadobiti povjerenje zaposlenika, osjećaj sigurnosti koji oni posjeduju prema njemu ali isto tako i ohrabriti ih kako bi se i oni sami uključili u planiranje poslovanja.

„Prema tome, biti vođa s humanim vještinama znači biti osjetljiv na potrebe i motivaciju drugih, te uzimati u obzir njihove interese i potrebe pri donošenju odluka.“ (Buble 2011: 54)

4.2.3 Konceptualne (kognitivne) vještine

„Konceptualne (kognitivne) vještine uključuju: opću analitičku sposobnost, sposobnost oblikovanja koncepata i konceptualizacije kompleksnih neodređenih odnosa, kreativnost u generiranju ideja i rješavanju problema, sposobnost analize događaja i uočavanje trendova, anticipiranje promjena i prepoznavanje prilika i potencijalnih prijetnji (induktivno i deduktivno rezoniranje).“ (Buble 2011: 54)

Prema Buble (2011), konceptualne vještine posjeduju vođe koji imaju ideje i koncepte. Za razliku od tehničkih koje se bave stvarima, humanih koje se bave ljudima, konceptualne se bave idejama. One podrazumijevaju sposobnost prepoznavanja vrlo važnih elemenata u poduzeću, položaj poduzeća u odnosu na grupaciju i socijalnu okolinu.

„Drugim riječima, od menadžera se zahtijeva sposobnost da misli strateški, odnosno da ima širok prostorni i vremenski horizont.“ (Buble 2011: 55)

Zaključno, pristup temeljen na vještinama podrazumijeva tehničke, humane i konceptualne vještine. Za vođe je poželjno (ako ne i važno) da posjeduju sve tri vještine iako su neke važnije od drugih, ovisno na kojoj poziciji menadžmenta se nalaze.

4.3 Pristup temeljen na stilu

Prema Buble (2011), pristup temeljen na stilu u fokus stavlja vođu, točnije, njegovo ponašanje. Ovaj pristup je je usredotočen na to što i kako vođa radi. Istraživanja koja su se odvijala tijekom 50-ih godina rezultirala su u brojnim pristupima koji se temelje na stilu. To su: „vodstvo temeljeno na ovlasti, autokratsko – demokratsko vodstvo, kontinuum stilova vodstva, vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene, vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture, Likertovi sustavi vodstva te mreža vodstva.“ (Buble 2011: 68)

Prema Buble (2011), pristup temeljen na stilu nije do kraja teorijski usavršen kako bi se mogla postaviti pravila vezana uz efektivno ponašanje vodstva već predstavlja jedan određeni okvir u kojemu se vodstvo ocjenjuje a to je vezano uz ponašanja ovog vodstva kada su u pitanju orijentacije na zadatak i na odnose. Samim time, vođe u nekim određenim situacijama bi trebali biti više orijentirani na zadatke a u nekim drugim situacijama bi trebali biti više orijentirani na odnose među zaposlenicima u organizaciji koji se reflektiraju na odrađivanje zadataka. Isto tako, nisu svi podređeni isti jer dok će nekima trebati više usmjeravanja od strane vođe, drugima će trebati vođa koji im u potrebnom trenutku pruža određenu vrstu potpore.

„Drugim riječima, vođa ima mogućnost da sagledava svoj utjecaj na podređene kako s aspekta zadataka koje oni izvršavaju tako i s aspekta odnosa koji se uspostavljaju između njega i podređenih.“ (Buble, 2011: 83)

Prema Northouse (2010), glavne prednosti pristupa stilu su: heurističnost, označava glavnu promjenu u općem fokusu istraživanja vodstva (jer uključuje ponašanje vođa i onoga što vođe čine kada se nađu o određenim situacijama), potvrđen je pomoću brojnih istraživanja te su se istraživači uvjerili kako je stil vođe dobiven kombinacijom zadataka i odnosa a sam ključ toga kako biti dobar i uspješan vođa nalazi se u postizanju ravnoteže upravo između zadataka i odnosa.

Prema Northouse (2010), glavni nedostatci pristupa stilu su: implicira zaključak kako postoji samo jedan stil vodstva i da je upravo on najefektniji u bilo kojoj situaciji, manjkav je u pogledu traženja univerzalnog stila vodstva te prijašnja istraživanja nisu pokazala kako se stilovi vođa dovode u vezu s performansama rezultata.

Zaključno, pristup temeljen na stilu može biti iznimno učinkovit ukoliko se vođa njime zna koristiti i ukoliko je sposoban ocjenjivati vlastiti stil. Smatra se da postoji nešto jedinstveno i drugačije u ponašanju uspješnih vođa te da to na koncu ovisi upravo o stilu jednog vođe jer nije isto hoće li se prema svojim podređenima ponašati bilo kako. Važno je da ih poznaje i da razumije koji pristup odgovara njegovim podređenima kako bi zadatak bio uspješno obavljen a podređeni da budu i ostanu motivirani za rad.

4.4 Situacijski pristup

„Temeljeno na pretpostavci da se sposobnost i predanost podređenih tijekom vremena mijenjaju, situacijski pristup ukazuje na to da vođe mijenjaju stupanj svog ponašanja od direktivnog do ponašanja podupiranjem, kako bi zadovoljili promjenjive potrebe podređenih.“ (Buble 2011: 96)

Prema Buble (2011), bit situacijskog pristupa leži u tome da je vođa taj koji bi trebao svoj stil vođenja na jedan način prilagoditi sposobnostima i predanosti poslu svojih podređenih. Potrebno je da on sam uvidi što njegovi zaposlenici trebaju i tada svoj stil vođenja prilagoditi upravo tim njihovim potrebama.

„Situacijski pristup kojega su izvorno razvili Hersey i Blanchard kasnije je usavršavan i proširen pod nazivom situacijsko vodstvo II (SLII). Taj se model najbolje može razumjeti ako se raščlani na dva svoja dijela, a to su: stilovi vodstva i razina razvoja podređenih.“ (Buble 2011: 97)

Prema Buble (2011), stilovi vodstva čine ponašanja pojedinca s kojima oni planiraju utjecati na druge bilo to direktivnim djelovanjem ili kroz podupiranje. U direktivnom djelovanju vodstvo se ponaša na način da se podupiru članovi grupe prilikom ostvarivanja ciljeva ali da se istovremeno daju upute o tome što se treba raditi (što, kako, kada, gdje) i cijelo vrijeme je uz to prisutan nadzor nadređene osobe. Djelovanje podupiranjem se ponaša na način da vodstvo pomaže podređenim postići određeni stav (pozitivan) prema određenoj situaciji u kojoj se nalaze prilikom izvršavanja zadataka, ljude je potrebno saslušati, ohrabriti ih i motivirati, pružiti potporu a sve to u svrhu olakšavanja rješavanja problema prilikom donošenja odluka.

Buble (2011) smatra kako se razine razvoja bave razinama razvoja podređenih a ne vođa. Razine razvoja podrazumijevaju sposobnost i predanost podređenih koje su nužne za ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Može se zaključiti kako je situacijski pristup najviše temeljen na tome da se podređeni (zaposlenici) konstantno usavršavaju i da ih se „gura“ prema naprijed ili nazad uzevši u obzir njihovu sposobnost i predanost.

„ Da bi vođa bio efektivan, on mora biti u stanju ustanoviti na kojoj se točki tog kontinuuma nalaze podređeni te sukladno tome prilagoditi svoj stil vođenja.“ (Buble 2011: 100)

Buble (2011) smatra da bi vođa trebao biti najviše fleksibilan prilikom svog vođenja s obzirom na to da se podređeni konstantno kreću naprijed i nazad te da nikako nije poželjno da koristi isti stil vođenja u svakoj situaciji.

4.5 Transformacijsko vodstvo

Prema Covey (2015), transformacijsko vodstvo predstavlja promjenu stvarnosti jednog konkretnog svijeta kako bi se isti prilagodio ljudskim vrijednostima i njihovim idealima.

„ Za razliku od drugih pristupa vodstvu, ono ne nudi jasno definirane skupove pretpostavki o tome kako bi vođe trebale djelovati u određenoj situaciji da budu uspješniji, već samo daje opći način razmišljanja o tome kako vodstvo ističe ideale, inspiraciju, inovacije i pojedinačne probleme.“ (Buble, 2011: 113)

Buble (2011) smatra kako transformacijsko vodstvo traži da vođe budu svjesni svojeg ponašanja i kako to isto ponašanje utječe na potrebe podređenih i na samu dinamiku koja se odvija u poduzeću tijekom takvog poslovanja. Isto tako, Buble (2011) smatra kako se transformacijsko vodstvo može naučiti jer se unutar poduzeća mogu stjecati različita znanja na različitim razinama.

„Programi osmišljeni za razvoj transformacijskog vodstva omogućavaju stjecanje znanja koje se može koristiti u različite svrhe kao što su regrutiranje, selekcija, promocija, obuka i razvoj kadrova, te u poboljšanju razvoja tima, donošenju grupnih odluka, kvaliteti inicijativa, izgradnji vizije, reorganizaciji i drugom.“ (Buble 2011: 113)

Buble (2011) govori o modelu transformacijskog vodstva koju je sredinom 1980-ih dao Bass gdje se više pažnje posvetilo podređenima te gdje se predložilo da se transformacijsko vodstvo osvrće više na situacije u kojima je možda konačni rezultat možda i negativan. Taj model je više pažnje posvetio emotivnim elementima poslovanja i karizmi. Bassov model sastoji se od transformacijskog, transakcijskog i laissez-faire vodstva.

Transformacijsko vodstvo utječe na zaposlenike na način u kojem oni postaju motivirani tako da svoje vlastite interese prilagođavaju cjelokupnoj dobrobiti organizaciji u kojoj rade.

U transakcijskom vodstvu dobivaju se određeni ishodi i prema Buble (2011) ono uključuje: kontingencijsko nagrađivanje (podređeni budu nagrađeni za svoj rad, trud i napore), menadžment pomoću izuzetaka – aktivni (vođa promatra greške ili odmicanje od pravila u poduzeću od strane njegovih zaposlenika pa u skladu s time poduzima određene korektivne akcije) te menadžment pomoću izuzetaka – pasivni (vođa poduzima određene intervencije ukoliko nisu zadovoljeni zadani standardi ili kada dođe do određenih problema).

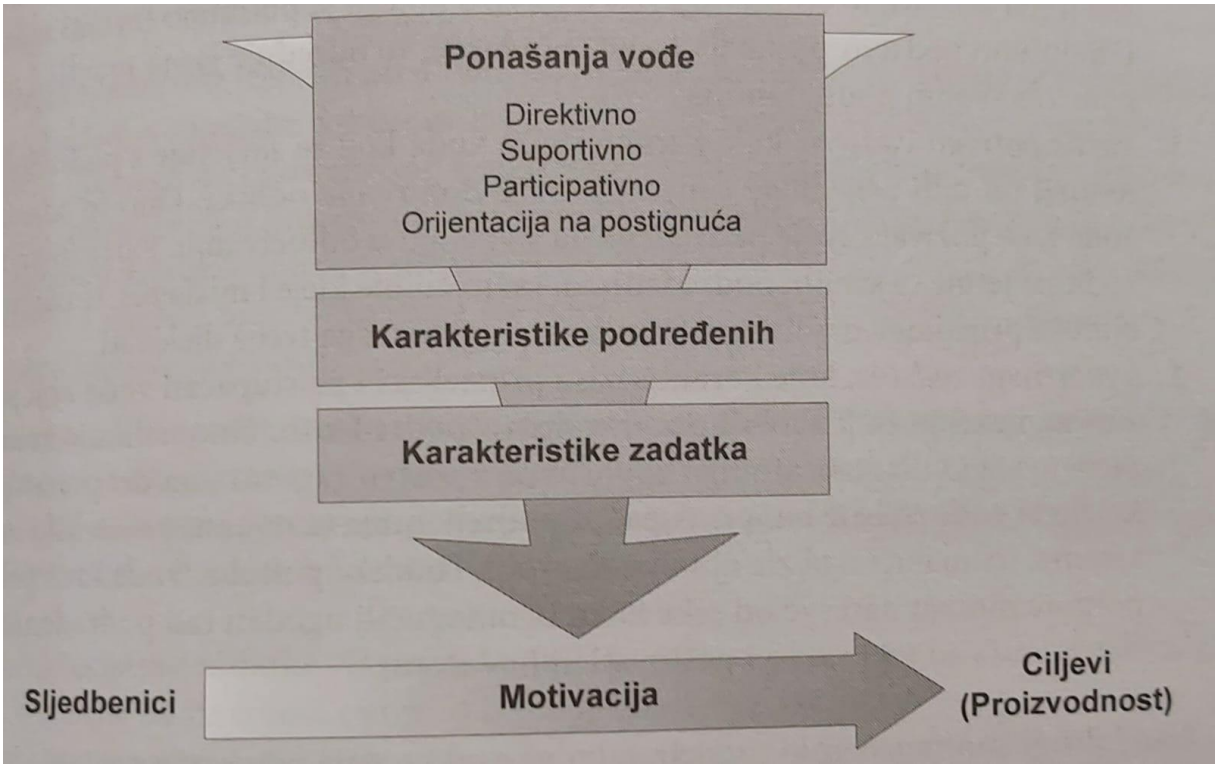
Prema Buble (2011), Laissez-faire vodstvo predstavlja zapravo nedostatak, tj. odsutnost vodstva. U ovom se tipu vodstva najviše ističu odgovornost, odgađanje odluka te se u principu jako malo ili gotovo nikako ne pomaže podređenima prilikom zadovoljenja njihovih potreba što znači da se pokazuje određena doza pasivne ravnodušnosti, kako prema poslu tako i prema njegovim zaposlenicima odnosno vođinim podređenima.

4.6 Teorija put-cilj

„ Temeljna pretpostavka ovog pristupa izvedena je iz teorije očekivanja, prema kojoj će zaposlenici biti motivirani ako misle da su sposobni izvršiti svoj posao, ako vjeruju da će njihovi napori uroditi određenim rezultatima i ako vjeruju da su isplate za obavljeni posao vrijedne truda.“ (Buble 2011: 90)

Prema Buble (2011), teorija od puta do cilja je osmišljena na taj način da objašnjava na koji način vođe mogu pomoći svojim podređenima prilikom ostvarivanja njihovih ciljeva istovremeno dajući specifičan način rada koji njima odgovara u situaciji u kojoj rade. Bira se stil koji je prikladan za tu situaciju a samim time vođa svojim podređenima povećava očekivanja za uspjeh i zadovoljstvo.

Prema Northouse (2010), postoje četiri segmenta pristupa put – cilj što se može vidjeti na slici 2.



Slika 2 Glavne komponente teorije put – cilj (Northouse, Vodstvo: teorija i praksa, 2010)

Buble (2011) navodi kako pristup put – cilj na jedan način daje sugestiju kako stil ponašanja vođe ima veliki utjecaj na motivaciju zaposlenika. U tom smislu nude se četiri stila vodstva: vodstvo orijentirano na postignuće (vođa postavlja izazove i očekuje od svojih zaposlenika da

će ih ostvariti i tako zadobiti njegovo povjerenje), direktivno vodstvo (vođa jasno govori svojim zaposlenicima koja su njegova očekivanja i jasno govori kako trebaju ispuniti određeni zadatak koji im on zada), participativno vodstvo (vođa se savjetuje sa svojim zaposlenicima i očekuje od njih mišljenja i prijedloge prije donošenja važnih odluka) te suportivno vodstvo (u njemu je vođa na prijateljskoj razini sa svojim zaposlenicima, pristupačan je u radu s njima te pokazuje određeno zanimanje za njihovu motivaciju i zadovoljstvo).

Prema Northouse (2010), karakteristike podređenih polaze od toga da će podređeni prihvatiti stil vodstva ukoliko smatraju da će upravo taj stil rezultirati njihovim zadovoljstvom u radu kako u sadašnjosti tako i u budućnosti. Navodi karakteristike koje određuju motivirajuće ponašanje vođe a to su: potreba za pripadnošću, strukturalne preferencije, želje za kontrolom te uočena razina sposobnosti za izvršenje zadataka.

Prema Buble (2011), karakteristike zadataka govore o tome da će stilovi vodstva biti ovisni o tome kakav je zadatak (odnosno da li je strukturiran ili nije). Ukoliko je, očito je kako će direktivni stil biti suvišan jer će doći do negativnih implikacija vezanih uz zadovoljstvo podređenih, dok u slučaju nestrukturiranog zadatka direktivni stil vodstva može biti bolji od ostalih jer će u toj situaciji podređeni cijeniti vođu koji će im razjasniti i omogućiti put do cilja.

5. KARIZMATSKO VODSTVO

Prema Buble (2011), karizmatična uloga vođe je najviše ona koja uključuje unošenje energije, pozitivnog radnog okruženja, davanje odnosno delegiranje ovlasti svom timu ali i stvaranje cjelokupne vizije. „… u karizmatičnoj ulozi zamišljaju bolju budućnost, daju ovlasti i unose energiju među podređene...“ (Buble 2011: 39)

Karizmatsko vodstvo u organizacijama može u suštini puno pomoći organizaciji, točnije djelatnicima, jer se kroz jedan prisniji, emocionalno stabilni pristup prema ljudima postiže određena doza njihove motivacije za rad, umanjuje se strah od pogrešaka pa samim time se umanjuje i strah od predlaganja novih ideja koje bi pomogle u poboljšanju samog rada te na kraju krajeva i u ostvarenju zajedničkih ciljeva.

5.1 Obilježja karizmatskog vodstva i vođe

Karizmatični vođe posjeduju takvu vrstu sposobnosti u kojoj utječu na druge. Utječu i na svoje zaposlenike (podređene) ali i na ostale sudionike u organizaciji. Imaju mogućnost uspostaviti takvu radnu okolinu gdje svatko na kraju može biti pobjednik. Kao što i sam naziv kaže, imaju vrlo pozitivnu karizmu i ono što ih najviše odlikuje je pravednost, etika, poštenje, empatija i dogovor.

Glavna obilježja karizmatskog vodstva i samih vođa: „Povežite se s osjećajima podređenih, komunikacija, samopouzdanje, motivacija, aktivno slušanje, kreativnost, vizija, određivanje.“ (Anonymus, n.d._3)

1. *Povežite se s osjećajima podređenih*

Obilježje ovakvog stila vođenja je prije svega emocionalna veza između šefova i njihovih podređenih zaposlenika. Svjesni smo da se na radnom mjestu može naići na dosta napetosti ali ovakvi lideri omogućavaju ostvarivanje određene „blizine“ sa svojim podređenima upravo iz razloga što brinu o njihovim potrebama i uvažavaju njihova mišljenja. Karakterizira ih činjenica da ne nameću nikome ništa nego imaju svoje sljedbenike koji to samovoljno čine i smatraju da je vođa u potpunosti u pravu.

2. *Komunikacija*

Karizmatični vođe posjeduju brojne socijalne i komunikacijske vještine. Upravo zbog toga im uspijeva povezati se sa svojim podređenima a da se oni pritom osjećaju poštovanima. „… a studije upućuju na to da karizmatsko vodstvo pomaže u smanjenju razina stresa zaposlenika, poboljšava njihovo blagostanje i čini ih da se osjećaju dio organizacije.“ (Anonymus, n.d._3)

3. *Samopouzdanje*

Vođe koje posjeduju visoko samopouzdanje i sigurnost u razgovoru s drugim ljudima smatraju se vrlo privlačnima u međuljudskim odnosima.

4. *Motivacija*

Karizmatični vođe bude u drugima osjećaj vrijednosti i samim time ih motiviraju i izvlače ono najbolje iz njih.

5. *Aktivno slušanje*

Aktivnim slušanjem karizmatični vođe dopuštaju svojim podređenima da iznesu svoje stavove, mišljenja, da izražavaju svoju zabrinutost oko nastalih problema, obraćaju pozornost na njihove potrebe jer su svjesni da će sretni radnici uvijek biti više djelotvorni od onih nezadovoljnih.

6. *Kreativnost*

Karizmatični vođe posjeduju veliku dozu kreativnosti i na taj način svoje vizije i strahove (ali i vizije i strahove podređenih) vode izvan granica. Prilikom nailaska na neki problem oni su svjesni da je jedino rješenje za isti suočavanje s njim. Samim time, kreativnost vođe potiče i kreativnost njegovih sljedbenika koji sudjeluju s njim u razrješavanju problema.

7. *Vizija*

Vođe koji imaju u glavi određenu viziju budućnosti uvelike pridonose samoj stabilnosti poduzeća. Oni motiviraju ljude i daju im snagu kada dolazi do određenih promjena u organizaciji. „Istraživanje Universuma pokazalo je da 41 posto ispitanih menadžera traži svoje vodeće tvrtke s kapacitetom osnaživanja zaposlenika.“ (Anonymus, n.d._3)

8. *Određivanje*

„Karizmatični vođe imaju veliku sposobnost odlučivanja, utvrđuju specifične ciljeve i rade kako bi se postigli zajedno s timom.“ (Anonymus, n.d._3)

U brojnoj literaturi karizmatični vođe opisani su i kao participativne vođe – transparentni, interaktivni, neagresivni, društveno prihvatljiv…

„Participativne vođe ne moraju biti ništa manje zaokupljeni od autoritarnih rukovoditelja svrhom, radom, produktivnošću, napretkom i rezultatima, ali njihov je pristup posvema drukčiji.“ (Lundy 1991: 137) Za participativne vođe smatra se da su „mekani“ iako to nikako nije pravo određenje takvih vođa. Prema Lundy (1991), oni traže doprinose drugih prije samih donošenja bitnih odluka u poduzeću. Način na koji surađuju sa zaposlenicima je pristupačniji i u opuštenijoj atmosferi nego kod autoritarnih rukovoditelja.

Razgovaraju sa zaposlenicima objektivno i bez emocija ali i poučavaju ljude o tome kako se mogu ostvariti određena poboljšanja. Participativne vođe nadahnjuju svoje suradnike, potiču ih na postizanje viših razina ostvarenja te potiču njihove napore za postizanje uspjeha pa tako i na prikladan način odaju priznanja za dobro obavljeni rad svojih zaposlenika.

„Dobre participativne vođe nauče postavljati mnogo pitanja- ne zato da bi zastrašivali, već da bi sami nešto saznali i naučili. One slušaju, i čuvaju se osvajanja poena uz opasnost od gubitka dobrih međuljudskih odnosa. I neprekidno se trude ostvariti razumijevanje.“ (Lundy 1991: 137-138)

Prema Lundy (1991), participativne vođe stvaraju otvoreniju atmosferu od autoritarnih rukovoditelja. Žele saznati misli i ideje svojih zaposlenika iz kojih bi izvukli ono najbolje kako bi donijeli ispravnu konačnu odluku.

„Stara je istina da će kapljica meda privući više muha negoli nekoliko litara smole. To vrijedi i za ljude. Želiš li bližnjega prikloniti svome načinu mišljenja, prvo ga uvjeri da si mu prijatelj. U tome se nalazi ona kaplja meda za njegovo srce. Jer, mislili vi što vas volja, put k čovjekovu razumu vodi preko njegova srca.“ (Lincoln, prema Carnegie 1988: 143)

5.2 Prednosti i opasnosti karizmatičnog vodstva

U prednosti karizmatičnog vodstva možemo ubrojiti zapravo sva obilježja karizmatičnog vođe jer je poprilično jasno kako jedan takav vođa (koji motivira svoje ljude, pruža im mogućnost iskazivanja vlastitih mišljenja, „gura“ ih prema naprijed, pomaže u razrješavanju problema, komunicira s njima na način da im iskazuje poštovanje, budi u njima osjećaj vrijednosti, sluša ih i uvažava njihova mišljenja i prijedloge) zapravo ostvaruje odličnu komunikaciju u poduzeću i čini sve sudionike na određeni način zadovoljnima i motiviranima za svaki novi radni dan.

Koliko god da dobra karizma može utjecati na zaposlenike, isto tako loša karizma ima utjecaj na iste. Prema časopisu Inc.com postoji nekoliko loših karakteristika koje proizlaze iz karizmatičnog vodstva te se donose načini kako ih se može izbjeći.

1. Ogledalce, ogledalce

Lider koji svoju grupu motivira i nadahnjuje te im prenosi viziju a pritom postaje centar njihove pažnje je zapravo vrlo sretan jer uz vrlo malo napora može ostvariti svoje ideje jer ga grupa podupire. Ono što može postati problem je činjenica da zapravo može na kraju šarmirati i samog sebe pa samim time postaje presiguran u ono što radi i radi to bez ikakvih provjera. Za svakog lidera je vrlo važno da se nikada ne prestane usavršavati, odnosno da uvijek uči i analizira.

2. Tvrtka „ovisnik“

Na jednak način kako lider može postati ovisan o svojoj karizmi, tako može i tvrtka postati ovisno o lideru. On će privlačiti svu pažnju na sebe dok će odvlačiti fokus upravo sa tvrtke. Ono što nastaje kao posljedica je činjenica da će isti zaposlenici te tvrtke postati previše ovisni o lideru i njegovim djelima što će rezultirati manjku samostalnosti prilikom odrađivanja bilo kojeg zadatka. Iz istog razloga za lidera je vrlo važno da zna koliko su njegovi zaposlenici uključeni u sam proces donošenja odluka i koliko je svatko od njih (ne samo on) posvećen detaljima.

3. Zamagljeni horizont

Karizma lidera je ta koja podređene potiče da slijedi viziju tog istog lidera. Ako je vizija velika onda i karizma mora biti u skladu s njom. Ono što može nastati kao problem je činjenica da ta karizma može postati toliko velika da se automatski svaki uspjeh koje je

poduzeće postiglo pripiše upravo lideru. Samim time, podređeni ostaju previše po strani i nemaju osjećaj pripadnosti niti dobivaju motivaciju (najviše kroz pohvale) za određivanje idućeg zadatka. Za lidera osobno je važno znati da se ima na koga osloniti i da ima od koga tražiti dobre ideje jer ne može uvijek biti najbolji u svemu, ponajprije ne bez pomoći svojih zaposlenika.

4. Osvijestite svoju ranjivost

Karizmatični vođa mora biti svjestan da on već određeni utjecaj posjeduje i da ga na mora bespotrebno konstantno naglašavati. Karizma svakog lidera je produktivna sve do onog trenutka kada ju se više ne „drži pod kontrolom“. Lider je svjestan da ima ogroman utjecaj na poduzeće i na njegove zaposlenike ali mora biti i svjestan da poduzeće ne može biti „u njegovoj sjeni“, već da se mora posvetiti potrebama tog istog poduzeća a ne samo sebi i svojim ambicijama. Vrlo je važno dozvoliti zaposlenicima preuzimanje odgovornosti i shvatiti da, iako oni imaju odgovornost, to ne dovodi do toga da će njegov utjecaj biti manji.

(Anonymus, n.d._4)

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI ZAPOSLENIKA TE OSOBNOM PRIHVAĆANJU AUTORITARNIH I KARIZMATIČNIH VOĐA U ORGANIZACIJAMA KAO I NJIHOVU UTJECAJU NA PRODUKTIVNOST

Suvremena poduzeća svoje poslovanje održavaju u iznimno dinamičnoj okolini u kojoj se neprestano susreću sa novim izazovima. Zaposlenici tih istih poduzeća konstantno podliježu promjenama poslovanja kako bi ono bilo što više u korak sa konkurencijom (ako ne i bolji od nje) i u skladu sa trendovima na tržištu. Za to je potrebno puno strpljenja, odricanja i rada, ali prvenstveno dobrog vođenja (što ljudi, što samog poslovanja). U suvremenom vodstvu očekuje se od jednog vođe intenzivno i kontinuirano angažiranje u poslovne procese. Isto tako, njegov odnos sa zaposlenicima može biti ključan tijekom samog poslovanja pa je izrazito bitno stvoriti takvu radnu okolinu u kojoj će se oni osjećati sigurno, motivirano i zadovoljno kako bi dali svoj maksimum u radu. Takav odnos se ne mora nužno postići sklapanjem prijateljstva sa zaposlenicima već, potpuno suprotno, imajući strogo poslovni odnos u kojem će svaki od zaposlenika znati kada što i kako treba napraviti. Uzevši u obzir da su karakterne osobine svakog zaposlenika ponaosob različite, logika nalaže kako će svakoj osobi biti privlačan drugačiji princip vođenja. U skladu s tom tezom provodi se istraživanje u kojem će se analizirati kakav vođa najviše utječe na svoje zaposlenike (autoritarni ili karizmatični) te što je za poslovanje organizacije bolje.

6.1 Opis istraživačkog problema

Tema istraživanja odnosi se na trenutno razmišljanje zaposlenika u Republici Hrvatskoj o radu sa autoritarnim i karizmatičnim vođama. Želi se ispitati koliko zaposlenici u organizacijama cijene autoritet a koliko karizmatičnost od strane nadređenih osoba te koga smatraju produktivnijim. Tijekom samog istraživanja uzeti su u obzir faktori koji bi mogli utjecati na zaposlenike u organizacijama a da dolaze od strane nadređenog – nematerijalne faktore poput usmene pohvale za rad, pristup nadređenog (prijateljski, strogo poslovni…) te njihov stupanj zadovoljstva istima. Ukoliko netko od zaposlenika smatra da ne dobiva dovoljno nematerijalne motivacije za svoj rad, koliko će efikasno obavljati svoj posao? Ovo pitanje prvenstveno se odnosi na dva različita pristupa nadređenih osoba prema zaposlenicima – autoritet (strogo poslovno, direktne naredbe, strogoća…) i karizmatičnost (pristupačnost, veća mogućnost dogovora i obostranih mišljenja…) U organizacijama sa puno zaposlenika

vrlo je važno znati princip rada i važno je znati koje su mogućnosti zaposlenika (do koje granice može ići). Isto tako je i vrlo važno zadovoljstvo tih istih zaposlenika, jer zadovoljni radnici su automatski i efikasniji i produktivniji što je naposlijetku od koristi svakom menadžeru koji vodi organizaciju. Postavlja se pitanje koliko autoritarni vođa utječe na svoje zaposlenike prilikom obavljanja njihovih zadataka usporedno sa utjecajem karizmatičnog vođe? Svakog zaposlenika motivira drugačiji pristup radu – motivira li ih više strogo poslovni ili pristupačniji (više prijateljski) odnos? U suvremenom vodstvu susrećemo se sa više pristupa vođe i svaki od tih pristupa je za nekog zaposlenika učinkovitiji od drugih. Uzevši u obzir da u istraživanju sudjeluju zaposlenici iz različitih sektora poslovanja, različite dobi i različitih poslovnih iskustava, rezultati istraživanja će pokazati u kakvoj okolini poduzeća i u kojem omjeru je zaposlenicima prihvatljivije raditi ukoliko im je vođa autoritativan i ukoliko je vođa karizmatičan. Pored svega navedenoga, znamo da je okolina pojam koji je različit za svaku organizaciju te da se kroz određeno vrijeme mijenja njena struktura, sadržaj ali i granice, pa shodno tome dolazi i do promjena u vodstvu ljudi. Slijedom toga i zaposlenici su podvrgnuti brojnim promjenama u svom radu a na njih direktno utječe vođa koji ima mogućnosti motivirati ih, pomoći, nagraditi za trud i omogućiti lakše prilagođavanje novonastaloj situaciji. Iz tog razloga, važno je znati na koji način pristupiti kao vođa i znati kako doprijeti do zaposlenika kako bi ostvarenje zajedničkih ciljeva bilo efikasno.

6.2 Cilj i svrha istraživanja

Istraživanjem koje se provodilo putem *online* ankete nastojalo se dobiti više različitih rezultata s obzirom na pitanja od kojih je anketa sastavljena. Uz primarna pitanja o spolu, dobi i gospodarskim sektorima organizacija u kojoj rade zaposlenici koji su ispunjavali anketu, nastojali su se dobiti rezultati o tome u kakvom okruženju (misleći pritom na nadređenu osobu) oni rade. Je li to poslovna okolina u kojoj je moguć prijateljski odnos sa nadređenom osobom u potpunosti profesionalan i strogo poslovni odnos ili nešto između? Ovako strukturirano pitanje pokazalo je u kakvoj poslovnoj okolini zaposlenik trenutno radi. U drugoj skupini pitanja došlo se do odgovora pomoću kojih se pokazalo u kakvoj poslovnoj okolini zaposlenik voli ili želi raditi i što na njegov efektivan i efikasan rad najviše utječe kada su u pitanju njihovi nadređeni. Pitanja su se sastojala od određenih situacija s kojima se zaposlenik može susresti tijekom svog rada, poput striktnog dodjeljivanja zadatka bez mogućnosti iznošenja vlastitog mišljenja, vremenskog pritiska i delegiranja zadataka bez

mogućnosti odmaka. Ove situacije fokusirale su se na autoritarnog vođu u organizaciji, dok su one koje su se odnosile na karizmatične vođe bile koncipirane kroz pitanja vezana uz prijateljske odnose sa nadređenim osobama, karizmu, empatičnost te asertivnu i miroljubivu komunikaciju. U anketi se također tražio odgovor na to da li na zaposlenikovu produktivnost najviše utječe ponašanje nadređenog ili je za njih bitnija priroda posla i radnih zadataka. Ovim pitanjem nastojao se dobiti rezultat o tome što utječe na njihovu motivaciju, točnije, utječe li osobina vođe na njihovu produktivnost, rad i naposljetku na zadovoljstvo. U posljednjem dijelu ankete ispitanicima se dala mogućnost vlastitog prijedloga osobina vođe koje pridonose ostvarenju produktivnosti organizacije. Kroz ovu mogućnost odgovora nastojao se dobiti rezultat koji bi pokazao čemu zaposlenici teže kod svog nadređenog, što smatraju učinkovitim za motivaciju i uspješno poslovanje. Dakle, zaključno možemo reći da je cilj ovog istraživanja utvrditi kako zaposlenici u različitim organizacijama percipiraju autoritarne i karizmatične vođe te koliki utjecaj njihove osobine imaju na same zaposlenike i njihovu produktivnost u radu. Svrha ovog istraživanja je mogućnost da se progovori o važnosti osobina i pristupa vođe prema zaposlenicima u primarnom, sekundarnom, tercijarnom i kvartarnom gospodarskom sektoru u intenciji stjecanja saznanja o tome na koji način i uz koji pristup jedan vođa može svoje poslovanje učiniti efektivnijim i efikasnijim uz pomoć zadovoljnih zaposlenika.

6.3 Hipoteze istraživanja

Temeljna pretpostavka vezana uz ovo istraživanje je činjenica da će karizmatični vođe imati iznimno veliku ulogu u samom radu zaposlenika te svojom karizmom utjecati na njihovo zadovoljstvo i produktivnost. Nasuprot toj hipotezi postavljena je i ona u kojoj autoritarni vođe imaju iznimno veliku ulogu u samom radu zaposlenika te svojom osobnošću (veća strogoća, više distanciran pristup, strogo poslovno djelovanje) utječu na produktivnost zaposlenika. Uzelo se u obzir da ipak kroz takav način rada zaposlenik točno zna na čemu je, kako i što mora raditi te do kojeg roka mora ispuniti svoje obaveze a da se pri tome neće oslanjati na to da će mu nadređeni „oprostiti“ jer nije zadatak izvršio na vrijeme. Postavljene su četiri hipoteze (H) i pretpostavke (P) ovog istraživanja koje će se u daljnjem dijelu rada opovrgnuti ili potvrditi:

P1: Žene (kao nježniji i osjećajniji spol) se osjećaju opuštenije u radu sa nadređenom osobom koju krasi karizma i prijateljski pristup te ih takav pristup motivira u radu. Nasuprot tome

nalaze se muškarci kojima u tolikoj mjeri ne igra ulogu osobina nadređenog prilikom njihovog rada.

H1: Žene više vole raditi sa karizmatičnim vođama od muškaraca

P2: Ponašanje i osobine nadređenog tijekom radnog vremena mogu znatno biti reflektirane na zaposlenike, u toj mjeri da čak i oni najzahtjevniji zadatci mogu biti odrađeni sa voljom ukoliko postoji određena empatiju sa nadređenim. Nasuprot tome, ukoliko empatije nema te smatrate nadređenog samo strogim i poslovnim, a pri tome nemate nikakvu vrstu socijalnog kontakta s njim, tada i onaj najlakši zadatak može predstavljati napor i pritisak.

H2: Većina ispitanika tvrdi da na njihovu produktivnost značajnije utječe ponašanje nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka

P3: Tercijarni gospodarski sektor ili takozvani uslužni sektor (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam) svoje poslovanje najviše karakterizira kroz rad s ljudima. Shodno tome vrlo je važno znati kako se ophoditi prema njima i kakav pristup imati. Kako bi zaposlenici ovog sektora bili produktivni i uspješni u radu s ljudima važno je da su motivirani i zadovoljni svojim poslom, a to ne mogu biti ukoliko im nadređena osoba ne pruža sigurnost, ne nagrađuje za dobro obavljen posao ili ukoliko osjećaju pritisak i konstantni nadzor tijekom radnog dana. Uz sretnog i zadovoljnog zaposlenika i klijenti će biti zadovoljni.

H3: Ispitanici zaposleni u tercijarnom sektoru smatraju da su za produktivnost organizacije ključne osobine karizmatičnog vođe

P4: U današnje vrijeme kombinacija prijateljskog i poslovnog odnosa sve je učestalija u organizacijama. Ljudi su otvoreniji i slobodniji prema nadređenima koji njeguju prijateljski odnos s njima. Postoje određene situacije gdje se mora nalaziti granica kako bi radni zadatak bio što uspješnije odrađen ali u konačnici je radna atmosfera ugodna i opuštena. U većini slučajeva upravo ovakav odnos stvara dobre odnose na poslu i zadovoljne zaposlenike.

H4: Većina ispitanika u svojim organizacijama trenutno njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog odnosa (ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku) sa svojim nadređenim.

6.4 Metodologija istraživanja

Prije provedbe istraživanja, postavljene su teorijske postavke za razumijevanje pojmova autoriteta i vodstva te karakteristike autoritarnih i karizmatičnih vođa koristeći se literaturom koja je navedena na kraju rada u popisu literature. Istaknuvši najvažnije informacije vezane uz autoritet, karizmatičnost i njihov utjecaj na poslovanje jedne organizacije nastojalo se predstaviti na koji način upravo te karakteristike koje posjeduje vođa mogu utjecati na zaposlenike i na njihovu efikasnost i efektivnost u radu.

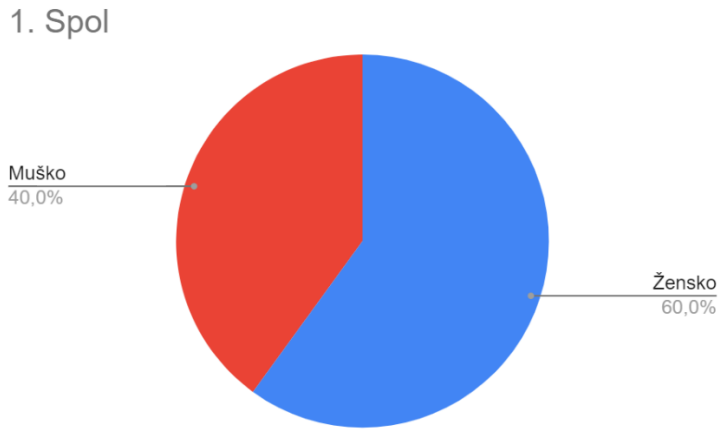
Navedenom teorijom nastojala se prikazati konačna slika toga kako autoritet ili karizmatičnost doprinose ili odmažu tijekom poslovanja, pritom misleći na zadovoljstvo zaposlenika. Međutim, kako bi se prikazalo kako to u praksi zapravo doživljavaju zaposlenici i da li je zaista autoritet vezan najviše uz negativnu, a karizmatičnost uz pozitivnu konotaciju odabrana je *online* anketa koja je izabrana kao najprikladnija metoda upravo ovog tipa istraživanja.

Pretpostavka ovog istraživanja temeljila se na tome da će upravo *online* anketa omogućiti zaposlenicima koji ju ispunjavaju određenu dozu sigurnosti, anonimnosti pa slijedom toga i iskrenijih odgovora, jer je naposlijetku ipak riječ o poslovnim pitanjima. Priložena anketa provela se kod sveukupno 100 ispitanika iz različitih poslovnih sektora, točnije iz svih gospodarskih sektora, koji su odgovorili na 12 pitanja (11 zatvorenog tipa gdje su imali mogućnost izabrati jedan odgovor za svako pitanje te 1 otvorenog tipa gdje su mogli svojevoljno napisati odgovor).

Anketni upitnici su distribuirani putem *e-mail* adresa, društvene mreže *Facebook* te putem osobnih poznanstva a izrađeni su uz pomoć *Google* obrasca.

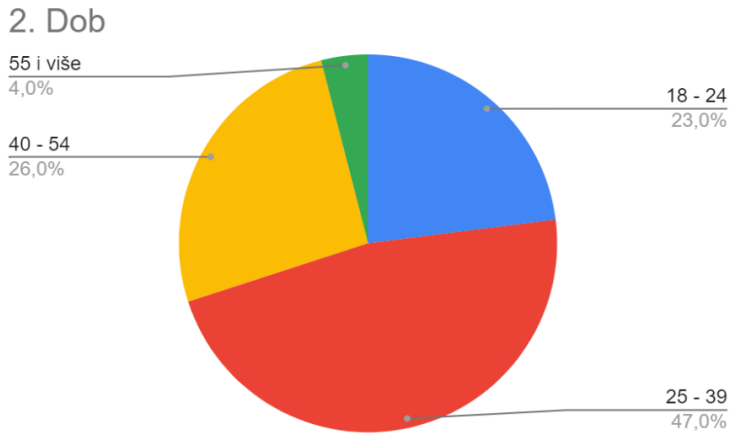
6.5 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

6.5.1 Spol, dob i gospodarski sektor obavljanja djelatnosti



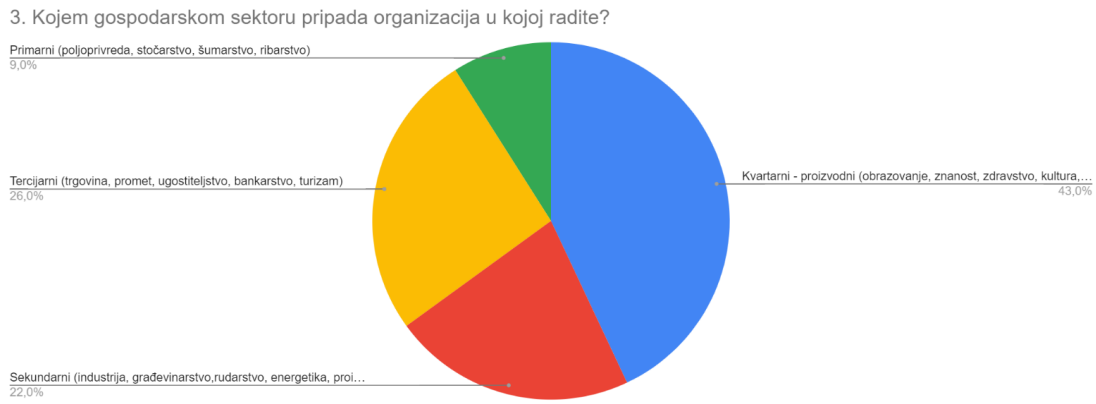
Grafički prikaz 1 Spol

Od sto ispitanika, 40% je muškaraca i 60% žena.



Grafički prikaz 2 Dob

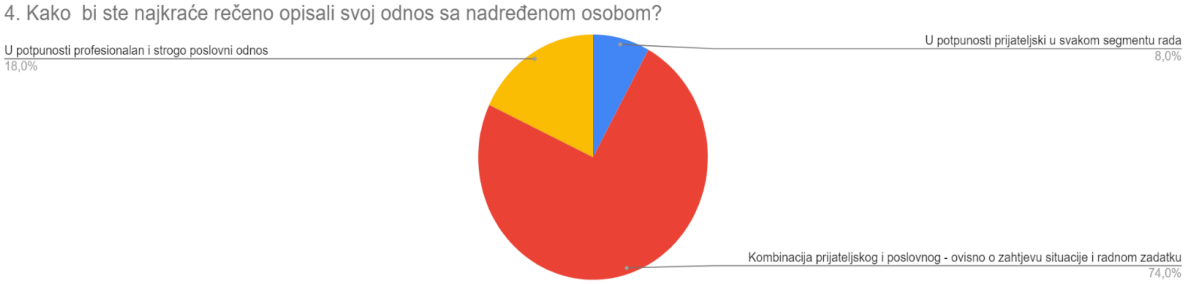
23% ispitanika je u dobi od 18 do 24 godina, 47% je u dobi od 25 do 39 godina, 25% ispitanika je u dobi od 40 do 54 godina i 4% ispitanika je u dobi od 55 i više godina.



Grafički prikaz 3 Gospodarski sektor

Od ukupno sto ispitanika 43% ih radi u kvartarnom gospodarskom sektoru, 26% u tercijarnom, 22% u sekundarnom te 9% u primarnom gospodarskom sektoru.

6.5.2 Odnos sa nadređenom osobom



Grafički prikaz 4 Odnos sa nadređenom osobom

74% ispitanika trenutno radi u organizaciji u kojoj njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog odnosa sa nadređenom osobom (ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku), 18% ih radi u organizaciji gdje je odnos sa nadređenom osobom u potpunosti profesionalan i strogo poslovni a 8% ispitanika ima u potpunosti prijateljski odnos sa nadređenom osobom u svakom segmentu rada.

Iz navedenog se zaključuje kako se u suvremenom poslovnom svijetu najviše njeguje kombinacija prijateljskog i poslovnog odnosa sa nadređenom osobom (naravno ovisno o zahtjevu situacije u kojoj se nalaze i ovisno o radnom zadatku koji im je dodijeljen), pa kroz dane rezultate potvrđuje se četvrta hipotezu koja glasi: „Većina ispitanika u svojim organizacijama trenutno njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog odnosa (ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku) sa svojim nadređenim.“

6.5.3 Utjecaj autoritarnih i karizmatičnih vođa na zaposlenike



Grafički prikaz 5 Utjecaj autoritarnih i karizmatičnih vođa na zaposlenike

40% ispitanika se slaže sa tvrdnjom da se ne osjećaju ugodno kada im nadređeni striktno dodjeli zadatak bez mogućnosti da osobno iznesu mišljenje glede odrade istog, 21% se ne slaže sa istom tvrdnjom, 17% nema mišljenje, 16% se u potpunosti slaže a 6% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Iz ovih rezultata zaključuje se kako jedna od karakteristika autoritarnih vođa (striktno dodjeljivanje zadataka bez mogućnosti da zaposlenik iznese svoje mišljenje) ne odgovara više od polovice zaposlenika, točnije 56% zaposlenika smatra da takav način rada nije produktivan.

Zbog 27% ispitanika koji se nisu složili sa ovom tvrdnjom, zaključuje se kako ipak ima zaposlenika koji funkcioniraju na ovaj način i smatraju da takav pristup od strane nadređenog ne mora nužno stvarati neugodu tijekom njihovog rada, iako je postotak znatno manji od onih koji smatraju suprotno.



Grafički prikaz 6 Osjećanje pritiska prilikom rada

38% ispitanika se slaže sa tvrdnjom da osjeća pritisak kada zna da sve mora biti odrađeno na točno definirani način i u točno određenom vremenskom periodu, 27% se ne slaže, 19% se slaže u potpunosti, 13% se u potpunosti ne slaže a 3% ispitanika nema mišljenje o ovoj tvrdnji.

Može se zaključiti kako više od 50% ispitanika, točnije 57%, smatra da je ova tvrdnja točna. Tvrdnja je orijentirana na karakteristike autoritarnog vođe što dovodi do toga da više od polovine zaposlenika smatra kako ovo nije dobar pristup i teže ka karizmatičnosti u vodstvu.

Uz rezultat od 40% ispitanika koji se ne slaže s ovom tvrdnjom zaključuje se kako su zaposlenici zapravo dosta podijeljeni te da mnogima zapravo i paše ovakav način rada, jer uz taj pristup bolje funkcioniraju prilikom odrade svojih zadataka.

Zaključno, kada sve mora biti odrađeno na točno definiran način i u točno određenom vremenskom periodu vjerojatnost je da će nekim zaposlenicima takav način rada odgovarati u potpunosti, dok nešto malo većoj većini neće, pa se ne mogu svi poistovjetiti sa činjenicom da je autoritarni vođa u suštini puno lošiji od karizmatičnog.



Grafički prikaz 7 Prijateljski odnos s nadređenim

Pri tvrdnji da prijateljski odnos s nadređenim pomaže (motivira) pri odradi zadataka 46% ispitanika se složilo, 28% ih se u potpunosti složilo, 8% se nije složilo, 7% se u potpunosti nije složilo a 11% ispitanika nije imalo mišljenje za ovu tvrdnju.

Kada se u globalu promotri ovaj grafički prikaz vidljivo je kako prevladava potvrdnost ove tvrdnje, odnosno velika većina se slaže da prijateljski odnos s nadređenim pomaže i motivira pri odradi zadataka. U idućim prikazima ovi rezultati raščlaniti će se na ispitanike muškog i ženskog spola kako bi se dobio jasniji prikaz te potvrdila ili opovrgnula postavljena prva hipoteza.

Grafičkim prikazima 8, 9, 10, 11, 12 i 13 potvrditi će se ili opovrgnuti prva hipotezu koja glasi: žene više vole raditi sa karizmatičnim vođama od muškaraca.



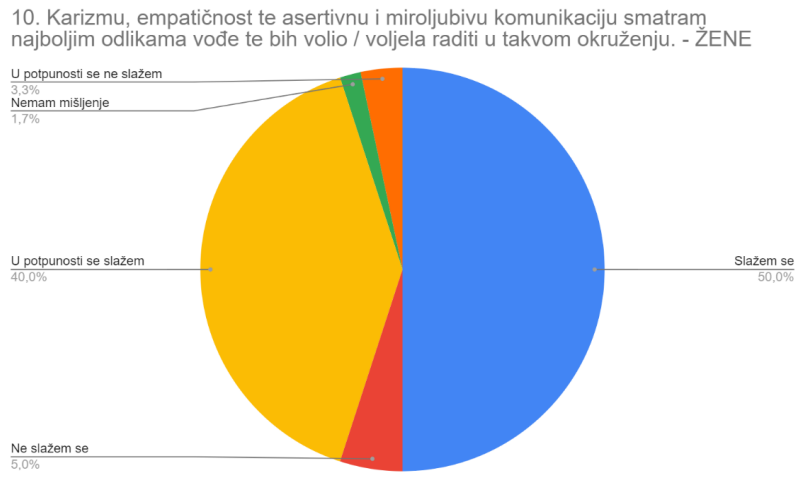
Grafički prikaz 8 Prijateljski odnos s nadređenim - žene

Na ovom grafičkom prikazu vidljivo je kako se 41,7% ispitanika ženskog spola slaže sa tvrdnjom da prijateljski odnos s nadređenim pomaže i motivira prilikom odrade zadataka. 26,7% ispitanika ženskog spola se u potpunosti složilo, što u konačnici dovodi do toga da se 68,4% žena složilo sa ovom tvrdnjom.



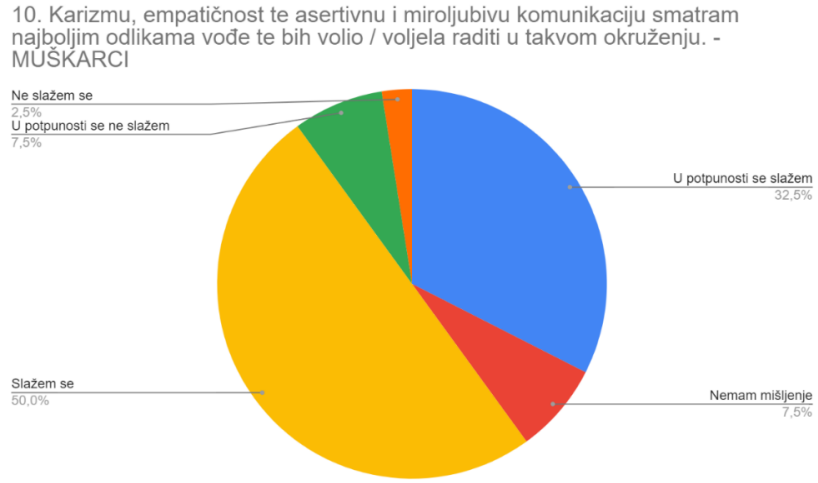
Grafički prikaz 9 Prijateljski odnos s nadređenim - muškarci

Na 9. grafičkom prikazu možemo vidjeti kako se 52,5% muškaraca složilo sa tvrdnjom da prijateljski odnos s nadređenim pomaže i motivira pri odradi zadataka. 30% ih se u potpunosti složilo pa je konačni rezultat da 82,5% muškaraca smatra ovu tvrdnju točnom.



Grafički prikaz 10 Rad u karizmatičnom okruženju - žene

Na grafičkom prikazu 10 vidljivo je kako se 50% žena slaže i 40% žena u potpunosti slaže sa tvrdnjom da su najbolje odlike vođe karizma, empatičnost, asertivnost i miroljubiva komunikacija što dovodi do potvrdnih rezultata od 90% ispitanika ženskog spola.



Grafički prikaz 11 Rad u karizmatičnom okruženju - muškarci

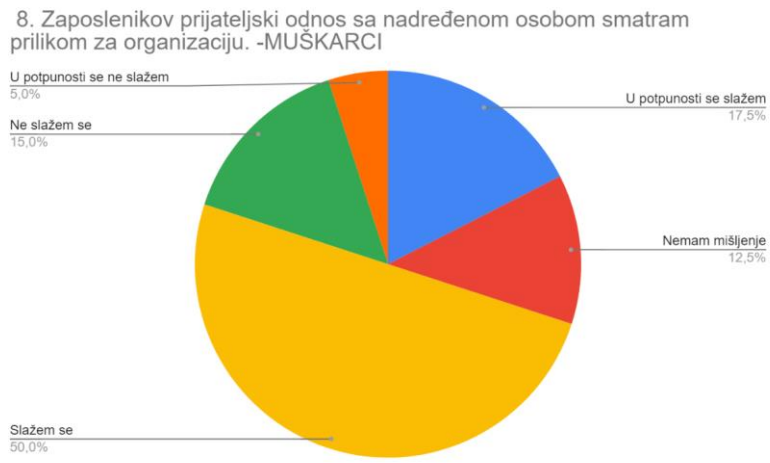
Iz ovog grafičkog prikaza vidljivo je kako se 50% ispitanika muškog spola slaže i 32,5% u potpunosti slaže sa tvrdnjom da su najbolje odlike vođe karizma, empatičnost, asertivnost i miroljubiva komunikacija što dovodi do rezultata od ukupno 82,5% ispitanika muškog spola koji su se složili.

Uzevši u obzir da su rezultati poprilično slični i nema velikih razlika, iako je za sada hipoteza potvrđena, kako bi se dodatno potvrdila koriste se grafički prikazi 12 i 13.



Grafički prikaz 12 Prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika - žene

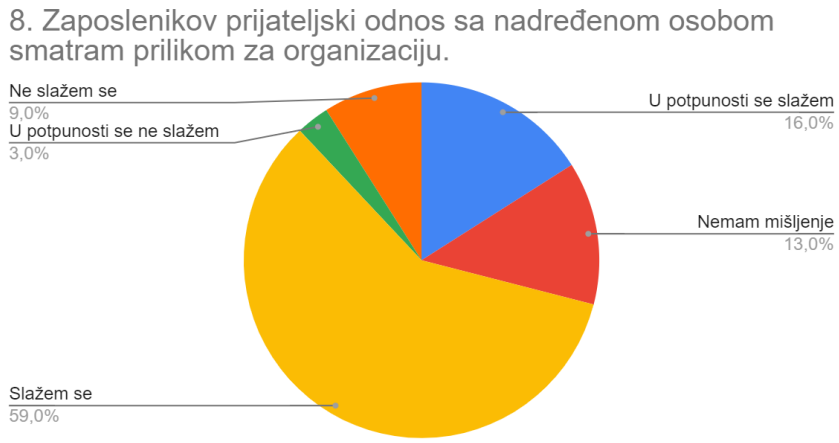
65% ispitanika ženskog spola slaže se sa tvrdnjom da je zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom prilika za organizaciju dok ih se 15% u potpunosti slaže. Zaključuje se kako 80% žena potvrđuje ovu tvrdnju.



Grafički prikaz 13 Prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika - žene

50% ispitanika muškog spola slaže se sa tvrdnjom da je zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom prilika za organizaciju dok ih se 17,5% u potpunosti slaže. Zaključuje se kako 67,5% muškaraca potvrđuje ovu tvrdnju.

U konačnici, prva hipoteza koja glasi: žene više vole raditi sa karizmatičnim vođama od muškaraca, je djelomično potvrđena kroz dane rezultate uzevši u obzir kako su dva postavljenja pitanja na strani žena te jedno na strani muškaraca.



Grafički prikaz 14 prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika

59% ispitanika se složilo sa tvrdnjom da zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom može biti dobra prilika za organizaciju, 16% ih se potpuno složilo sa tvrdnjom, 13% nije imalo mišljenje dok se svega 9% nije složilo i 3% u potpunosti nije složilo.

Iz navedenih rezultata zaključuje se kako se u konačnici 75% ispitanika složilo sa postavljenom tvrdnjom, dok ih se svega 12% nije složilo. Slijedom toga, jasno je kako prijateljski odnosi između zaposlenika i nadređene osobe mnogi smatraju prilikom za organizaciju i njeno poslovanje te može pomoći pri stvaranju ugodne radne atmosfere. Ove karakteristike obilježavaju poslovanje karizmatičnog vođe.

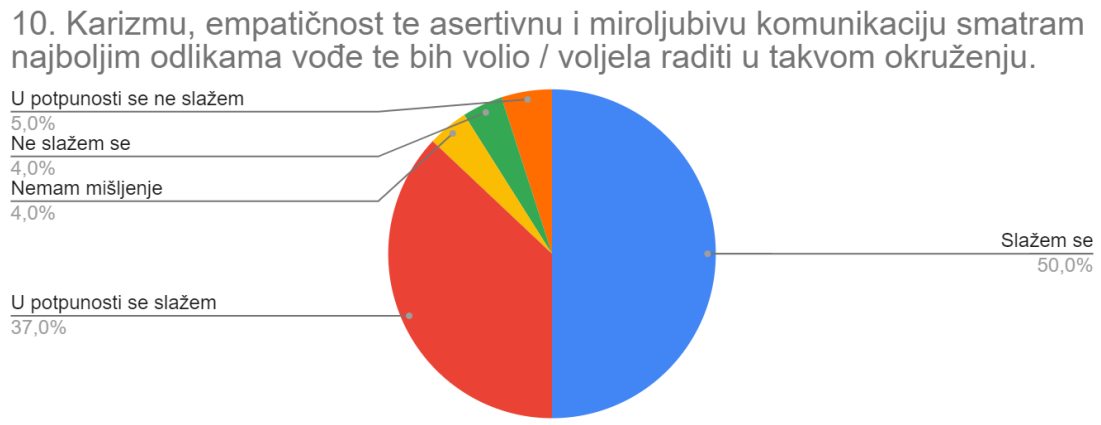


Grafički prikaz 15 Utjecaj ponašanja na produktivnost

Tvrdnja koja govori da na produktivnost značajnije utječe ponašanje nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka je naišla na odobravanje od strane 47% ispitanika, 23% ih se u potpunosti složilo, 13% ih se ne slaže, 13% nema mišljenje a svega 4% se u potpunosti nije složilo sa ovom tvrdnjom.

Ovim grafičkim prikazom potvrđuje se druga hipoteza koja glasi: većina ispitanika tvrdi da na njihovu produktivnost značajnije utječe ponašanje nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka. U konačnici se 47% ispitanika složilo i 23% u potpunosti složilo sa ovom tvrdnjom te dovodi do rezultata od 70% ispitanika što zaključno znači da je hipoteza potvrđena.

Ovom tvrdnjom nije naglašeno koje ponašanje točno utječe na zaposlenika (autoritativno ili karizmatično) ali se dobila na uvid činjenica da bilo koje ponašanje vođe, bilo ono autoritativno (strogo) ili karizmatično (opušteno), u konačnici utječe na rad njegovih zaposlenika.



Grafički prikaz 16 Odlike vođe i rad u karizmatičnom okruženju

Čak 50% ispitanika se složilo sa tvrdnjom da su karizma, empatičnost te asertivna i miroljubiva komunikacija najbolje odlike vođe te da bi voljeli raditi u takvom okruženju i 37 % ih se u potpunosti složilo. 5% ispitanika se sa tvrdnjom u potpunosti nije složilo, 4% se nije složilo i 4% nema mišljenje o ovoj tvrdnji.

Iz ovih rezultata vidljivo je kako velika većina ispitanika (87%) karizmatičnog vođu smatra idealnim i voljeli bi raditi u okruženju u kojem on vodi. Ova činjenica govori koliko karizmatični vođa može motivirati svoje zaposlenike i pridonijeti jednu ugodnu i pozitivnu radnu atmosferu naspram autoritativnog vođe.



Grafički prikaz 17 Tercijarni gospodarski sektor - karizmatično okruženje

Na grafičkom prikazu 17 potvrđuje se treća hipoteza koja glasi: ispitanici zaposleni u tercijarnom sektoru smatraju da su za produktivnost organizacije ključne osobine karizmatičnog vođe. Vidljivo je kako se sa ovom tvrdnjom složilo 53,8% ispitanika te se u potpunosti složilo 30,8% ispitanika što u konačnici znači da 84,6% ispitanika smatra kako su osobine karizmatičnog vođe ključne za produktivnost organizacije tercijarnog gospodarskog sektora.

Kako bi se dodatno potvrdila ova hipoteza uzimaju se podatci iz ispod prikazanog grafičkog prikaza 18 gdje se 50% ispitanika slaže sa tvrdnjom da prijateljski odnos s nadređenim pomaže (motivira) prilikom odrade dobivenih zadataka. Isto tako, 34,6% ih se u potpunosti slaže što u konačnici dovodi do činjenice da 84,6% ispitanika smatra kako je prijateljski odnos (karakteristika karizmatičnog vođe) motivirajući i pogodan za zaposlenike i njihovo odrađivanje zadataka.



Grafički prikaz 18 Tercijarni gospodarski sektor - prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika



Grafički prikaz 19 Utjecaj autoritarnih osobina nadređenog na zaposlenike

Iduća tvrdnja govori kako čvrst stav, jasno delegiranje zadataka bez mogućnosti odmaka s naglaskom na preciznost i vremensku točnost smatram ključnim odlikama vođe te bih volio/voljela raditi u takvom okruženju. Ispitanici su poprilično podijeljeni što dokazuje postotak od 31% ispitanika koji se slažu i 30% ispitanika koji se ne slažu. 20% ih nema mišljenje, 11% se u potpunosti složilo a 8% se u potpunosti ne slaže sa ovom tvrdnjom.

Iz gore navedenih rezultata može se zaključiti kako 42% ispitanika smatra kako autoritativni vođa (koji jasno delegira zadatak bez mogućnosti odmaka s naglaskom na preciznost i vremensku točnost) ipak ima značajnu ulogu u radu sa zaposlenicima, jer većina njih smatra kako ovakav pristup može znatno pridonijeti radu organizacije i ostvarenju ciljeva na točan i jasno definiran način rada.

41% ispitanika nije se složilo sa ovom tvrdnjom pa se zaključuje kako su rezultati vrlo podijeljeni. Dok jednoj većini paše autoritativan način rada, drugoj paše karizmatičnost u vodstvu što je zapravo vrlo bitno znati u poziciji jednog vođe kako bi svoj pristup mogao prilagoditi zaposlenicima, jer će jedino na taj način ti isti zaposlenici biti zadovoljni i motivirani.

6.5.4 Osobine koje pridonose ostvarenju produktivnosti organizacije

Ispitanicima se na samom kraju ankete postavilo otvoreno pitanje na koje su mogli odgovoriti vlastitim prijedlozima. Zamoljeni su da napišu tri ključne osobine vođe za koje oni smatraju da pridonose ostvarenju produktivnosti organizacije. Pritom se izdvajaju neki od dobivenih odgovora.

Jedna osoba muškog spola u dobi 25-39 godina koja radi u primarnom gospodarskom sektoru navela je osobine *pravednosti, odgovornosti i pouzdanosti*. Tri ispitanika muškog spola iz sekundarnog gospodarskog sektora navela su: *sposobnost, organiziranost, iskusnost, komunikativnost, razumijevanje, znanje, zainteresiranost te ljudskost*. Dva ispitanika muškog spola iz tercijarnog gospodarskog sektora smatraju kako su ključne osobine: *autoritet, preciznost, fleksibilnost, domišljatost, kreativnost i hrabrost*. Iz posljednjeg, kvartarnog, gospodarskog sektora šest ispitanika muškog spola kao ključne osobine navela su slijedeće osobine: *empatija, organizacija, autoritet, znanje, organizacijske sposobnosti, odgovornost, odlučnost, znanje, hrabrost, kolegijalan odnos sa zaposlenicima, komunikacija te direktnost.*

Kada su u pitanju ispitanici ženskog spola iz primarnog gospodarskog sektora (njih tri) rezultati su slijedeći: *autoritativan, empatičan, pravičan, razumijevanje zaposlenika, proaktivnost, dosljednost, dobra komunikacija, slušanje i priznavanje tuđeg mišljenja te profesionalnost*. U sekundarnom gospodarskom sektoru četiri ispitanika ženskog spola kao ključne osobine navode: *prijateljski pristup, otvorenost, stručnost, organiziranost, komunikativnost, timski rad, dobra organiziranost, prijateljski odnos sa zaposlenicima, odlučnost, suosjećajnost, prilagodljivost i marljivost*. Iz tercijarnog gospodarskog sektora dvanaest ispitanika ženskog spola smatra da su ključne osobine slijedeće: *smirenost, strpljenje, optimizam, profesionalnost, ugodna radna klima, razumijevanje, odlučnost, preuzimanje rizika, prilagodljivost, čvrst stav, empatičnost, normalna komunikacija bez vrijeđanja i perfidnog omalovažavanja, asertivnost, organiziranost, ljubaznost, razumijevanje, aktivno slušanje, točnost, altruizam, znanje, prilagodljivost, pristupačnost,*

spremnost na pomoć, fleksibilnost, karizmatičnost, pozitivan stav te pouzdanost. Iz kvartarnog gospodarskog sektora dvadeset i osam ispitanika ženskog spola dalo je svoje mišljenje o ključnim osobinama vođe a neke od njih su: *tolerancija, uzor, razumnost, stručnost, čvrst stav, miroljubivost, pedantnost, prijateljski nastrojena osoba koja ima motivaciju i miroljubiv stav no profesionalnost u svakom pogledu, snalažljivost, asertivna komunikacija, povjerenje, jasnoća, čvrstina, dosljednost, delegiranje zadataka, kompetencije, odlučnost, smirenost, stručnost, ponašanje bez agresije, sistematičnost, organiziranost, pravednost, empatija, inteligencija, vještine, radišnost…*

Iz navedenih odgovora može se vidjeti kako su osobine, koje su ispitanici odabrali, karizmatičnih i autoritativnih vođa prisutne kao ključne. Bitno je naglasiti da su prisutne osobine i jednog i drugog vođe što bi u konačnici značilo da je važno imati oboje kako bi poslovanje bilo uspješno, a zaposlenici zadovoljni.

6.6 Rasprava

S obzirom na više postavljenih hipoteza rezultati istraživanja prikazati će se prema istima.

2011. godine provedeno je istraživanje o stilu vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. Jedno od pitanja bilo vezano uz odabir boljeg stila vođenja za ostvarenje uspješnog poslovanja. 71,5% muških ispitanika odgovorilo je kako je najbolji stil između autokratskog i demokratskog (karizmatičnog). Isto tako, 42,8% žena je također smatralo kako je to najbolji stil vođenja. Kada je u pitanju samo demokratski stil vođenja tada su rezultati slijedeći: 57,2% žena i 28,5% muškaraca vidi korisnost u ovakvom vođenju. Iz navedenog se zaključuje kako su žene više privrženije karizmatičnosti i demokraciji u vodstvu od muškaraca. (Karlić, 2011) Motivirajući se ovim istraživanjem postavljena je prva hipoteza koja glasi: „Žene više vole raditi sa karizmatičnim vođama od muškaraca.“ Dobiveni rezultati ukazuju na to kako žene i muškarci u podjednakim omjerima zaista više vole raditi sa osobama koje imaju karizmatične osobine. Grafičkim prikazima 8, 9, 10, 11, 12 i 13 djelomično je potvrđena prva hipoteza s obzirom da su dva od tri izabrana i postavljenja pitanja na strani žena te jedno na strani muškaraca. Žene (koje više karakterizira empatija te ih se smatra nježnijim i osjećajnijim spolom) više naginju ka karizmatičnim vođama jer uz njih imaju mogućnosti izraziti svoje osjećaje i stajališta, nemaju u sebi toliki osjećaj straha koji inače imaju ljudi prema autoritarnim i strogim vođama. Uz činjenicu da su žene osjećajniji spol, smatra se kako je jedan prijateljski i otvoreniji pristup u radu s njima efikasniji i efektivniji od strogog, jer uz karizmatičan pristup pripadnice ženskog spola su zadovoljnije i motiviranije za obavljanje dodijeljenih zadataka. Isto tako, iz dobivenih rezultata vidljivo je kako muškarci naginju ka karizmatičnim vođama ali ne u tolikoj mjeri koliko i žene. Muškarcima je „dodijeljena uloga“ snažnijeg spola, otpornijeg i emocije ne utječu na njih u tolikoj mjeri koliko na žene. Njima autoritet i strogoća ne predstavljaju toliku odbojnost jer u većini slučajeva cijene takav pristup, posebice ukoliko im je nadređena osoba muškarac. Iako su u konačnici rezultati vrlo približni zaključuje se kako osobe i muškog i ženskog spola bolje percipiraju karizmatične od autoritarnih vođa u svom radu.

U provedenom istraživanju 2017. godine: „Utjecaj stila vodstva na razinu kreativnosti u medijima“ ukazalo se, između ostalog, na važnost kvalitetnog vođenja, poticanja i nagrađivanja ali i na slijeđenje etičkih načela u poslovanju. Iz dobivenih rezultata došlo se do zaključka kako je pri stvaranju uspješnog radnog tima od iznimne važnosti voditelj ili vođa

grupe. Ispitanici (zaposlenici) su pokazali kako očekuju da se njihov rad nagrađuje i materijalno ali i nematerijalno te se uz takvo nagrađivanje oni osjećaju više motiviranima za daljnji rad. „Postoje brojni etički utjecaji no najznačajnije i najčešće primjenjivano je tzv. *Zlatno pravilo* koje kaže da je poželjno djelovanje na način koji očekujemo i želimo od drugih u odnosu prema nama." (Gregorić, Vrkljan Muraj, Haleuš, 2017). Vodeći se ovim istraživanjem postavljena je druga hipoteza koja glasi: „Većina ispitanika tvrdi da na njihovu produktivnost značajnije utječe ponašanje nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka." Uzevši u obzir kako se 47% ispitanika složilo i 23% u potpunosti složilo sa ovom tvrdnjom, što dovodi do rezultata od 70% ispitanika, zaključeno je kako većina ispitanika smatra da na njihovu produktivnost više utječe ponašanje nadređenog nego priroda posla kojim se bave i težina radnih zadataka koji dobiju. Bitna je činjenica kako u ovoj tvrdnji nije bilo naglašeno o kojem točno ponašanju je riječ tako da su dolazili u obzir i autoritarni i karizmatični vođe. Potvrđujući ovu hipotezu zaključilo se da, bez obzira na to da li je vođa strog i autoritativan ili prijateljski nastrojen i karizmatičan, upravo ponašanje vođe utječe na produktivnost njegovih zaposlenika. Time se došlo do zaključka kako je zaposlenicima izrazito bitno kakav pristup nadređeni ima prema njima, na koji način im se dodjeljuju zadatci ali i što ih motivira kako bi bili što produktivniji u obavljanju postavljenih radnih zadataka. Za jednog vođu ovo je vrlo bitna činjenica jer je važno odrediti pravilan pristup prema zaposlenicima ukoliko se žele postići efektivni i produktivni rezultati u poduzeću ali isto tako i ukoliko se želi zadržati motivirane i zadovoljne zaposlenike.

Istraživanje provedeno 2016.godine pod nazivom: „Istraživanje međuovisnosti stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske" u jednom je dijelu došlo do zaključka kako menadžeri u malim bankama (tercijarni gospodarski sektor) koriste konzultativan sustav vodstva, odnosno, nadređeni zaposlenicima iskazuju jako puno povjerenja te da često uzimaju u obzir i koriste njihove ideje. Isto tako, navedeno je kako se u većini slučajeva javlja participativan sustav što znači da zaposlenici imaju potpunu slobodu u komunikaciji. U istraživanju je prikazano kako zaposlenike u tom sektoru motiviraju plaća, status, pohvale, priznanja te drugi raznovrsni oblici motivacije, a 58,5% zaposlenika smatralo je kako su upravo svi zaposlenici zaduženi za ostvarenje ciljeva tog poduzeća. Kada se pogleda zadovoljstvo i motiviranost tih zaposlenika, koji sa nadređenom osobom njeguju više prijateljski nego strogo poslovni odnos, može se zaključiti kako su izrazito zadovoljni takvim načinom rada. (Kalinić, 2016). Proučivši ovo istraživanje postavila se treća hipoteza koja

glasi: „Ispitanici zaposleni u tercijarnom sektoru smatraju da su za produktivnost organizacije ključne osobine karizmatičnog vođe“ daje također potvrdne rezultate. Tercijarni sektor obuhvaća djelatnosti trgovine, prometa, ugostiteljstva, bankarstva i turizma. Svaka od navedenih djelatnosti uključuje rad sa klijentima tijekom cijelog radnog vremena što zaposlenicima nekada može biti i vrlo naporno. Iz tog razloga, važno je njihovo zadovoljstvo poslom, motiviranost za rad i odnosi između nadređenog i drugih zaposlenika. Ispitanici su potvrdili kako osobine karizmatičnog vođe uvelike utječu na produktivnost organizacije jer upravo karizmatični vođa omogućuje veću slobodu i fleksibilnost svojim zaposlenicima tijekom radnog vremena, s obzirom da je i sam svjestan kako cjelodnevni rad s klijentima nije uvijek jednostavan. Kada bi se uzeo u obzir autoritarni vođa u tercijarnom gospodarskom sektoru, može se zaključiti kako, uz cjelodnevni napor i vrlo vjerojatno velike količine stresa, zaposlenici ne mogu biti zadovoljni niti motivirani u potpunosti, a samim time ne mogu biti niti produktivni sve dok rade pod pritiskom, strogoćom i striktnim delegiranjem zadataka što su sve karakteristike jednog autoritarnog vođe. Iz provedenog istraživanja zaključuje se u kolikoj mjeri karizmatični vođa može utjecati na svoje zaposlenike koristeći se blažim i više prijateljskim pristupom, imajući pritom razumijevanja za njih, jer je svjestan s kojom količinom stresa se njegovi zaposlenici svakodnevno susreću i koliko njihovi poslovi mogu biti teški. Upravo zato je za tercijarni gospodarski sektor važno znati izabrati pristup kojim će se zaposlenici voditi a da pri tome ostanu zadovoljni i motivirani za idući radni dan.

U 2019. godini provedeno je istraživanje na temu: „Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja u Splitsko-Dalmatinskoj županiji“. Prema dobivenim rezultatima, sa ocjenom 4 (od maksimalne 5) je ocijenjena tvrdnja da između zaposlenika i nadređenih vlada međusobno poštivanje te da nadređeni često uvažavaju mišljenja i savjete svojih zaposlenika. Ocjenom 4 je ocijenjena tvrdnja da zaposlenici od nadređenih često dobivaju pohvale za dobro odrađen posao. Isto tako, ocjenom 4 je ocijenjena tvrdnja da se nadređeni u poduzeću na razne načine trude motivirati svoje zaposlenike. Ocjenom 5 je ocijenjena tvrdnja da se menadžeri prema zaposlenicima odnose s poštovanjem, a ocjenom 4 je ocijenjena tvrdnja da u tom poduzeću nadređeni imaju potpuno povjerenje u svoje zaposlenike. S obzirom na dobivene rezultate, zaključuje se kako su zaposlenici u konačnici zadovoljni svojom organizacijom, a isto tako se i zaključuje kako se u toj organizaciji njeguje odnos koji nije strogo poslovan. (Kraljević, 2019) Ponukano ovim istraživanjem postavljena je četvrta hipoteza: „Većina ispitanika u svojim organizacijama

trenutno njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog odnosa (ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku) sa svojim nadređenim.“ Prema rezultatima istraživanja 74% ispitanika trenutno radi u organizaciji u kojoj njeguje kombinaciju prijateljskog i poslovnog odnosa sa nadređenom osobom, 18% ih radi u organizaciji gdje je odnos sa nadređenom osobom u potpunosti profesionalan i strogo poslovni, a 8% ispitanika ima u potpunosti prijateljski odnos sa nadređenom osobom u svakom segmentu rada. Potvrdom ove hipoteze zaključuje se kako se u današnjem svijetu autoritarni vođe u istom rangu kao i karizmatični vođe s obzirom da se najviše njeguje kombinacija prijateljskog i poslovnog odnosa. Ljudi su više privrženi suvremenom vodstvu, u kojemu se odnosi između nadređenih i zaposlenika sve više njeguje i usavršava, što se naposlijetku odražava na rad cjelokupne organizacije. Sukladno tome, zaključuje se kako će pozitivni utjecaj vođe na zaposlenike biti uspješno ostvaren ukoliko postoji pravi omjer prijateljskog i poslovnog odnosa u kojemu niti jedan od njih nije previše dominantan. Najbolji pokazatelj ovog zaključka je i posljednje otvoreno pitanje u kojemu su ispitanici iznosili svoj stav o osobinama vođe koje pridonose produktivnosti organizacije. Njihovi odgovori ukazali su na to kako cijene i autoritet i karizmatičnost te da su obje osobine poželjne kod jednog vođe.

Suvremeno vodstvo predstavlja brojne izazove za jednog vođu s kojima se svakodnevno susreće. Važna je činjenica da jedan stil vodstva nije uvijek i na svakome učinkovit te da ih je potrebno kombinirati kako bi organizacija uspješno poslovala. Prema Robbins i Coulter (2010), najvažniji izazovi koje suvremeno poslovanje stavlja pred vođu su: razvijanje povjerenja, prenošenje ovlasti na podređene i vodstvo među različitim kulturama. Razvijanje povjerenja je vrlo težak zadatak za jednog vođu. Povjerenje kod zaposlenika vođa postiže uz pomoć vještina koje on posjeduje (poštenje, motiviranje…) ali isto tako je i važno da radi ono što i govori kako bi to povjerenje učvrstio. Prenošenje ovlasti na podređene je vrlo važno kada je u pitanju donošenje odluka koje nužno moraju biti donesene u vrlo kratkom vremenskom razdoblju. Ovakvim delegiranjem zadatka i odgovornosti suvremeni vođa je podvrgnut izazovu u kojemu mora znati koji zaposlenik je ključan i adekvatan za najbolje donošenje odluka kako bi se riješio problem pred kojim su se našli. Vodstvo među različitim kulturama (koje je jedna od posljedica globalizacije) je vodstvo u kojemu se nadređeni ne susreću sa samo jednom kulturom, već puno više, što zna biti dosta teško jer znamo da skoro niti jedna kultura nije ista (ono što je prihvatljivo u jednoj kulturi neće biti i u drugoj…), a zadatak vođe je da prilagodi stil vodstva okruženju u kojemu se nalazi.

6.7 Ograničenja u istraživanju

Iako rezultati jasno ukazuju na sponu između autoriteta i karizmatičnosti, potrebno je predstaviti postojeća ograničenja ovog istraživanja. Prvo ograničenje vezano je uz uzorak istraživanja. Navedeno istraživanje provedeno je na 100 ispitanika iz različitih organizacija, a samim time i iz različitih poslovnih sektora u Republici Hrvatskoj. Kada se uzme u obzir stopa zaposlenosti, tj. opseg i veličina zaposlenih ljudi, veličina uzorka koja je korištena u ovom istraživanju nije dovoljno zadovoljavajuća kako bi se mogli izvesti konačni i konkretni zaključci. U istraživanju se nije radila detaljna, tj. deskriptivna statistika nego inferencijalna, pa tako nema aritmetičku sredinu, odstupanje od prosjeka ili statistički značajne razlike između rezultata što je doprinijelo dobivenom rezultatu. Uzorak istraživanja je u ovom slučaju možda bio premalen. Unatoč tomu, može se reći kako su dobiveni rezultati istraživanja bili znatno dovoljni za donošenje indikativnih zaključaka. Kako bi se stvorila sveobuhvatna slika, potrebno je provesti istraživanje na znatno većem uzorku te uz korištenje faktorske analize.

Drugo ograničenje istraživanja sastoji se od pojedinih dijelova mjernih instrumenata u kojima je korištena redoslijedna (nominalna) skala mjerenja, a dobiveni odgovori se zasnivaju na subjektivnim prosudbama ispitanika. Anketa je anonimna ali nisu i ne smiju biti zanemarivi utjecaji socijalno poželjnih odgovaranja kao i tendencioznost ispitanika u davanju odgovora.

Posljednje ograničenje istraživanja nalazi se u nedostatku provođenja ankete putem elektroničke pošte ili društvene mreže jer je odaziv na anketu slabiji, što bi u konačnici značilo da je potrebno više ulaganja aktivnog vremena u pronalazak ispitanika te traženju odgovarajućih kanala za plasiranje ankete.

7. ZAKLJUČAK

Organizacije se razvijaju iz dana u dan. Izazovi s kojima se susreću su sve kompleksniji i samim time, potrebno je uvijek biti u doticaju s novim trendovima koji se pojavljuju u okolini. Konkurencija postaje sve veća, obujam posla se povećava, a ljudi koji rade u organizaciji podvrgnuti su brojnim promjenama do kojih je došlo uslijed praćenja trendova u poslovnoj okolini poduzeća. Sukladno tome, od velike važnosti za organizaciju je upravo vođa koji svoje zaposlenike usmjerava i vodi ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Vođa na sebi nosi veliki „teret“ koji predstavlja uspješnost poslovanja organizacije ali i zadovoljstvo njegovih zaposlenika, jer zna da samo uz motivirane, zadovoljne i vjerne zaposlenike on može postići efektivne i efikasne rezultate.

Kako bi se postigao sklad u organizaciji između zaposlenika, nadređenog i dobro obavljenih zadataka, potrebno je koristiti se prikladnim pristupom. Vođe imaju pred sobom ljude koji su različitog karaktera, različitih mogućnosti, uvjerenja i želja. Za dobrobit poduzeća važno je da je svaki od njih ponaosob zadovoljan i dovoljno motiviran da odrađuje zadatke koji su pred njega postavljeni. Iz tog razloga, vođa mora znati na koji način raditi s njima, kako im pristupiti i što učiniti kako bi okolina njegovog poduzeća bila pozitivna i uspješna. Vodeće osobe u organizaciji posjeduju autoritet ali ne znači da se moraju nužno njime i koristiti. Ukoliko vođa njeguje autoritet on želi da su odnosi strogo poslovni, smatra da je isti bitan za uspješno održavanje poslovnih odnosa i tada će se i ponašati sukladno tome, pa će njegovi zaposlenici rijetko kada dobivati delegirane zadatke, priliku da iznesu vlastito mišljenje te će gotovo uvijek imati vremensko ograničenje za obavljanje dobivenih zadataka. Postavlja se pitanje koliko to zaposlenici cijene i smatraju korisnim? Kako su ljudi karakterno vrlo različiti tako će i nekolicini autoritetni vođa biti idealan, dok će drugima biti odbojan. Na ponašanje ljudi utječu brojni faktori s kojima se susreću u svom radu (stres, anksioznost, napor, velika količina informacija…), a sukladno situaciji neće se uvijek svi biti spremni pokoriti autoritetu, odnosno poslušati ga i ne reći svoje stajalište. Oprečno autoritarnom vođi nalazi se karizmatični vođa koji njeguje prijateljski odnos sa zaposlenicima, delegira radne zadatke, omogućuje iznošenje njihovih stajališta te djeluje više na principu jednog velikog *brainstorminga*. Granica između poslovnog i prijateljskog odnosa je vrlo mala i vođa odlučuje koliko primjetna ili neprimjetna će ona biti. Ovdje se isto tako postavlja važno pitanje: Koliko zaposlenici cijene i kako percipiraju karizmatičnog vođu te koliko takvo vodstvo utječe na uspješnost odrađivanja radnih zadataka?

Empirijskim istraživanjem pokušalo se doći do odgovora na ova pitanja, a s obzirom da je u istraživanju sudjelovalo sto ispitanika (različitih karaktera, predispozicija, gospodarskih sektora…), zaključuje se kako je i dosta rezultata podijeljeno. Rezultati u nekim slučajevima zaista i jesu podijeljeni jer se kroz poneka pitanja dokazalo kako autoritarni vođa odgovara određenim ispitanicima te isti smatraju kako su takvi vođe korisni za organizaciju i njen uspjeh. Ipak, provedeno istraživanje pokazuje kako je u većini slučajeva upravo karizmatični vođa taj kojem su ljudi privrženiji. Kada su ispitanici dobili priliku reći karakteristike vođe koje smatraju ključnima, našle su se i osobine poput empatičnosti, asertivnosti i ljubaznosti što nas opet dovodi do karizmatičnog vođe. Činjenica je da se u suvremenom društvu, a posebice u poslovnom svijetu, nailazi na broje izazove, podvrgnutosti stresu, vremenskim pritiscima, pritiscima konkurencije, brojnim inovacijama i mnoštvom drugih psihičkih i fizičkih stvari, pa samim time smatra se kako poslovno okruženje treba biti korektno, pristupačno i što više olakšavajuće za svladavanje svih izazova s kojima se zaposlenici susreću. Kako bi poslovno okruženje bilo upravo takvo, preporučljivo je da vođa bude fleksibilan, emocionalno inteligentan, zainteresiran za svoje zaposlenike ali i da njegova tendencija za ostvarenje ciljeva ne podrazumijeva zanemarivanje potreba i želja zaposlenika koji ovise o njemu. Delegiranjem zadataka, ohrabrivanjem i pružanjem mogućnosti svakome da predloži ideju razrješenja problema ali i poticanjem na zajedničku suradnju jedan vođa stvara u zaposleniku osjećaj korisnosti, vrijednosti i samopouzdanja. Jedino na taj način postiže se sinergija koja je potrebna za efektivno i efikasno ostvarivanje zajedničkih ciljeva organizacije. Ukoliko uz sinergiju imate i zadovoljne zaposlenike koji su motivirani za idući radni dan, tada možete reći da ste uspješan vođa. Uz pravi pristup prema ljudima velika je vjerojatnost da će svaki cilj biti ostvaren.

„Riječ ohrabrenja od strane učitelja djetetu može promijeniti život. Riječ ohrabrenja supružnika može spasiti brak. Riječ ohrabrenja od strane vođe može nadahnuti osobu da ostvari svoj potencijal.“ - John Maxwell

IZJAVA

IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Monika Kapac

Matični broj studenta: 03-004/19-I

Naslov rada: Suvremeno vodstvo kroz prizmu autoriteta i karizme

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum	Potpis studenta
30.06.2021.	Kapac M.

POPIS LITERATURE

Knjige i radovi

1. Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (2005) *Socijalna psihologija.4.izdanje*. MATE d.o.o. Zagreb.
2. Buble, M. (2006) *Menadžment*. Ekonomski fakultet u Splitu.
3. Buble, M. (2010) *Menadžerske vještine.* Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb.
4. Buble, M. (2011) :*Poslovno vođenje.* M.E.P.d.o.o. Zagreb.
5. Carnegie, D. (1988) *Psihologija uspjeha i kako steći prijatelje i naklonost ljudi.5.izdanje.*Prosvjeta.Zagreb.
6. Collins, J. (2007) *Od dobrog do izvrsnog* BINOZZA PRESS d.o.o. Zagreb.
7. Covey, R.S. (2015) *7 navika uspješnih ljudi*. *7.izdanje.* Mozaik knjiga. Zagreb.
8. Gregorić, M., Vrkljan Muraj A., Haleuš, J. (2017) *Utjecaj stila vodstva na razinu kreativnosti u medijima.* Radovi šeste međunarodne znanstveno – stručne konferencije. Visoka poslovna škola PAR Rijeka. Opatija https://www.bib.irb.hr/925625?rad=925625 (Pristupljeno: 25.05.2021. 13:50)
9. Kalinić, D. (2016.) *Međuovisnost stilova vodstva menadžera i veličine banaka u bankarskom sektoru Republike Hrvatske*. Završni rad. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:015371 (Pristupljeno: 26.05.2021. 11:20)
10. Kraljević, M. (2019) *Utjecaj organizacijske kulture na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja u Splitsko-Dalmatinskoj županiji*. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split. Split. https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2907/datastream/PDF/view (Pristupljeno: 27.05.2021. 12:50)
11. Lundy, J. (1991) *Umijeće vođenja: titule, status, autoritet i moć.* Privredni vjesnik. Zagreb.
12. Northouse, P.G. (2010): *Vodstvo: teorija i praksa*. Mate. Zagreb.
13. Rahner, K., Vorgrimeler, H. (2009) *Teološki rječnik*. Karitativni fond UPT. Đakovo
14. Robbins, S.P., Coulter, M. (2010) *Management*. Eleventh Edition. Prentice Hall.
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia.Zagreb.
16. Srića, V. (2004) *Biblija modernog vođe.* Znanje d.d. Zagreb.

17. Srića, V. (2015) *Sve tajne harmoničnog vođenja: kako upravljati promjenama i izbjeći krize 1.izdanje*. Algoritam. Zagreb.
18. Weihrich, H., Koontz, H. (1998) *Menadžment 10.izdanje*. Mate d.o.o. Zagreb.
19. Anonymus 2 (2015) *Moć i autoritet u organizaciji kao etički problem.* Seminarski rad. Poslovna etika.
https://focanskidani.wordpress.com/2015/09/20/moc-i-autoritet-u-organizaciji-kao-eticki-problem/
(Pristupljeno 12.04.2021. 19:45)

Internetski izvori

20. Anonymus 1 (n.d.) http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=65168 (Pristupljeno: 03.05.2021. 09:30)

21. Anonymus 3 (n.d.) *Karizmatsko vodstvo: 8 obilježja i osobine velikog vođe* https://hr.yestherapyhelps.com/charismatic-leadership-8-characteristics-and-traits-of-great-leader-13428
(Pristupljeno: 13.04.2021. 09:50)

22. Anonymus 4 (n.d.) *Opasnosti karizmatičnog vodstva* https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/71651/Opasnosti-karizmaticnog-vodstva/49/
(Pristupljeno: 09.04.2021. 10:25)

23. Katz, R.L. (1995) *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review. https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator (Pristupljeno: 06.04.2021. 11:25)
24. Maxwell, J. (n.d.) *John Maxwell citati o tome kako postati nevjerojatan vođa* https://hr.midmichiganboxerrescue.org/john-maxwell-quotes-1595(Pristupljeno:16.05.2021. 12:20)

Članci

25. Begić, M. A., Golek, M. (2017) *Savjest i autoritet- međuovisnost u moralnom odgoju pojedinca.* Služba Božja: liturgijsko-pastoralna revija. 57(1),49.
26. Karlić, T. (2011) *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke*. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta. Vol.2, No. 2, 68.
27. Šimić, D. (2015) *Karakteristike vođenja kod menadžera u javnom i privatnom sektoru šibensko-kninske županije.* Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku. 3-4/2015, 1-12.

Nastavni materijali

28. Pfeifer, S. (2012) *Interna skripta za kolegij „Menadžment“.* Nastavni materijal. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet Osijek.

POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA

Slike

Slika 1 Ljestvica pet razina vodstva (Collins, Od dobrog do izvrsnog, 2007).....6

Slika 2 Glavne komponente teorije put – cilj (Northouse, Vodstvo: teorija i praksa, 2010)....24

Grafikoni

Grafički prikaz 1 Spol.....36

Grafički prikaz 2 Dob.....36

Grafički prikaz 3 Gospodarski sektor.....37

Grafički prikaz 4 Odnos sa nadređenom osobom.....37

Grafički prikaz 5 Utjecaj autoritarnih i karizmatičnih vođa na zaposlenike.....38

Grafički prikaz 6 Osjećanje pritiska prilikom rada.....39

Grafički prikaz 7 Prijateljski odnos s nadređenim.....40

Grafički prikaz 8 Prijateljski odnos s nadređenim - žene.....41

Grafički prikaz 9 Prijateljski odnos s nadređenim - muškarci.....41

Grafički prikaz 10 Rad u karizmatičnom okruženju - žene.....42

Grafički prikaz 11 Rad u karizmatičnom okruženju - muškarci.....42

Grafički prikaz 12 Prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika - žene.....43

Grafički prikaz 13 Prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika - žene.....43

Grafički prikaz 14 prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika.....44

Grafički prikaz 15 Utjecaj ponašanja na produktivnost.....44

Grafički prikaz 16 Odlike vođe i rad u karizmatičnom okruženju.....45

Grafički prikaz 17 Tercijarni gospodarski sektor - karizmatično okruženje.....46

Grafički prikaz 18 Tercijarni gospodarski sektor - prijateljski odnos između nadređenog i zaposlenika.....47

Grafički prikaz 19 Utjecaj autoritarnih osobina nadređenog na zaposlenike.....47

Tablice

Tablica 1 Karakteristike menadžera nasuprot karakteristikama vođe (Srića, Sve tajne harmoničnog vođenja, 2015) 5

PRILOZI

Prilog 1. Anketni listić – Empirijsko istraživanje o percepciji zaposlenika te osobnom prihvaćanju autoritarnih i karizmatičnih vođa u organizacijama kao i njihovu utjecaju na produktivnost

1. Spol *
Muško

Žensko

2. Dob *

18 - 24

25 - 39

40 - 54

55 i više

3. Kojem gospodarskom sektoru pripada organizacija u kojoj radite?

Primarni (poljoprivreda, stočarstvo, šumarstvo, ribarstvo)

Sekundarni (industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, proizvodno obrtništvo, brodogradnja)

Tercijarni (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam)

Kvartarni - proizvodni (obrazovanje, znanost, zdravstvo, kultura, uprava, policija)

Očisti odabir

4. Kako bi ste najkraće rečeno opisali svoj odnos sa nadređenom osobom? *

U potpunosti prijateljski u svakom segmentu rada

Kombinacija prijateljskog i poslovnog - ovisno o zahtjevu situacije i radnom zadatku

U potpunosti profesionalan i strogo poslovni odnos

5. Ne osjećam se ugodno kada mi nadređeni striktno dodjeli zadatak, bez mogućnosti da osobno iznesem mišljenje glede odrade istog. *

U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se

Nemam mišljenje

Slažem se

U potpunosti se slažem

6. Osjećam pritisak kada znam da sve mora biti odrađeno na točno definirani način i u točno određenom vremenskom periodu.

U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se

Nemam mišljenje

Slažem se

U potpunosti se slažem

Očisti odabir

7. Prijateljski odnos s nadređenim mi pomaže (motivira me) pri odradi mojih zadataka *

U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se

Nemam mišljenje

Slažem se

U potpunosti se slažem

8. Zaposlenikov prijateljski odnos sa nadređenom osobom smatram prilikom za organizaciju. *

U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se

Nemam mišljenje

Slažem se

U potpunosti se slažem

9. Na moju produktivnost značajnije utječe ponašanje mog nadređenog od same prirode posla i radnih zadataka

U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se

Nemam mišljenje

Slažem se

U potpunosti se slažem

Očisti odabir

10. Karizmu, empatičnost te asertivnu i miroljubivu komunikaciju smatram najboljim odlikama vođe te bih volio / voljela raditi u takvom okruženju. *

U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se

Nemam mišljenje

Slažem se

U potpunosti se slažem

11. Čvrst stav, jasno delegiranje zadataka bez mogućnosti odmaka s naglaskom na preciznost i vremensku točnost smatram ključnim odlikama vođe te bih volio / voljela raditi u takvom okruženju. *

U potpunosti se ne slažem

Ne slažem se

Nemam mišljenje

Slažem se

U potpunosti se slažem

12. Navedite tri ključne osobine vođe koje pridonose ostvarenju produktivnosti organizacije.

ŽIVOTOPIS

Osobni podaci	
Ime i prezime	Monika Kapac
Adresa	Ivana Mažuranića 15, 44250 Petrinja
Mobilni telefon	099/691-8273
E-mail	monikakapac1@gmail.com
Godina rođenja	1996.
Radno iskustvo kao studenta	
Ožujak 05- lipanj 05	**Hrvatski telekom, Koprivnica** Promotor, rad sa korisnicima u vezi plaćanja računa
Srpanj 01-rujan 30	**Hrvatski telekom, Zagreb** Operater u back office-u (podrška prodaji u T-centrima), asociranje ugovora i zahtjeva, korisnička podrška
Trenutno	Povremeni rad u računovodstvu firme Trgo-Trans Petrinja
Radno iskustvo	**RTL Televizija, Zagreb** 1. Koordinator planiranja promocije programa (2018.-2020.) 2. Koordinator planiranja programa (2020.-sada)
Školovanje	
Listopad 2019.- sada Fakultet	**Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zagreb** Smjer: Komunikacijski menadžment
Rujan 01 – srpanj 2018. Fakultet	**SveučilišteSjever,Koprivnica** Smjer: Poslovanje i menadžment u medijima
Rujan 2011. - lipanj 2015. Srednja škola	**Srednja škola Viktorovac- Farmaceutski tehničar, Sisak**
Strani jezici	
	Engleski jezik
Čitanje	Izvrsno
Pisanje	Izvrsno
Govor	Izvrsno
	Njemački jezik
Čitanje	Osnovno
Pisanje	Osnovno
Govor	Osnovno
Znanja i vještine	**Računalnesposobnosti** Zadnjiputkorišteno:Trenutno Razinaznanja:5 Kratak opis: Odlično znanje Microsoft Office paketa
Dodatne informacije	
Ukratko	Završila sam tri godine preddiplomskog studija Poslovanje i menadžment u medijima i upravo završavam drugu godinu specijalističkog diplomskog studija na Veleučilištu Baltazar na smjeru Komunikacijski menadžment. Cilj mi je obavljati posao koji će odgovarati mojim sposobnostima, obrazovanju i dosadašnjem radnom iskustvu te omogućiti napredovanje u karijeri. Komunikativna sam osoba, sposobna za timski rad i savjesna u radu sa korisnicima.
Lokacije na kojima želim raditi	Zagrebačka županija, Sisačko-moslavačka županija