

# Povezanost izvora moći s transformacijskim i transakcijskim stilom vođenja u timskoj organizacijskoj strukturi

---

**Tomić, Nikola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:959207>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST IZVORA MOĆI S TRANSFORMACIJSKIM I  
TRANSAKCIJSKIM STILOM VOĐENJA U TIMSKOJ  
ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI**

Diplomski rad

**Nikola Tomić**

**Zagreb, rujan, 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST IZVORA MOĆI S TRANSFORMACIJSKIM I  
TRANSAKCIJSKIM STILOM VOĐENJA U TIMSKOJ  
ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI**

**CONNECTION BETWEEN SOURCE OF POWER AND  
TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL  
LEADERSHIP IN TEAM ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Diplomski rad

**Student: Nikola Tomić**

**JMBAG studenta: 0067553101**

**Mentor: dr. sc. Ana Krajnović**

**Zagreb, rujan, 2022.**

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Rad se fokusira na dva elementa koji utječu na rad u timu i odnose u timskim organizacijskim strukturama: izvor moći i stil vodstva. Glavna svrha rada je ispitati povezanost ta dva elementa te omogućiti uvid u odnose nadređenih i podređenih članova tima te sukladno tome raditi na poboljšanju aspekata koji nisu optimalni. Uz to, vođe timova dobiti će uvid u izvore moći kojima se mogu koristiti ovisno o stilu njihova vodstva i stanju u kojem se nalazi njihov tim, odnosno cijelo poduzeće u kojem rade.

U svrhu ovog diplomskog rada provedno je empirijsko istraživanje o povezanosti izvora moći s transformacijskim i transakcijskim stilovima vodstva unutar timske organizacijske strukture. Vođe timova na temelju samoprocjene opisuju svoj stil vodstva dok članovi timova ocjenjuju vođe timova kroz izvore njihove moći.

Ključne riječi: vodstvo, moć, transformacijski i transakcijski stil vodstva, timska organizacijska struktura

## Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

The paper focuses on two elements that influence teamwork and relationship in team organizational structures: source of power and leadership style. The main purpose of the paper is to examine the connection between these two elements and provide insight into the relationship of superior and subordinate team members and, accordingly, work on improving aspects that are not optimal. In addition, team leaders will gain insight into the sources of power they can use depending on their leadership style and the state of their team or the entire enterprise in which they work.

For the purpose of this thesis, an empirical research was conducted on the connection between sources of power and transformational and transactional leadership styles within a team organizational structure. Team leaders rate their leadership style based on self-assessment, while team members rate team leaders through the sources of power.

**Keywords:** leadership, power, transformational and transactional leadership style, team organizational structure

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1 Područje i cilj rada .....	1
1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3 Sadržaj i struktura rada.....	2
2. TIMSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	3
2.1 Pojmovno određenje timske organizacijske strukture.....	3
2.2 Prednosti i nedostaci rada u timu .....	6
2.3 Uloga i važnost vođe u timu .....	9
3. STILOVI VODSTVA I MOĆ IZ PERSPEKTIVE VOĐENJA U TIMSKOJ ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI.....	13
3.1 Pojmovno određenje stilova vodstva i moći .....	13
3.2 Transformacijsko vodstvo u timskoj organizacijskoj strukturi.....	18
3.3 Transakcijsko vodstvo u timskoj organizacijskoj strukturi .....	20
3.4 Moć položaja i moć osobe unutar tima.....	21
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI ODABRANIH STILOVA VODSTVA I VRSTA MOĆI U TIMSKOJ ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI.....	24
4.1 Metodologija istraživanja .....	24
4.2 Rezultati istraživanja .....	26
4.3 Ograničenja istraživanja .....	38
5. ZAKLJUČAK .....	39
LITERATURA.....	41
POPIS TABLICA.....	45
POPIS SLIKA .....	45
PRILOZI .....	46
ŽIVOTOPIS .....	48

# **1. UVOD**

## **1.1 Područje i cilj rada**

Područje rada je povezanost izvora moći i stila vođenja u timskoj organizacijskoj strukturi. Timska organizacijska struktura jedna je od modernih struktura kojom se koristi sve više poduzeća kako bi pratili svjetske trendove ali i stvorili optimalnu strukturu u kojoj mogu razvijati poduzeće. Samim postojanjem timova unutar poslovnog procesa postavlja se pitanje o odnosu unutar tima, odnosu nadređenih i podređenih članova te njihovoj međuovisnosti. Vođa tima, kao glavni faktor tima, ima određen utjecaj, moć i stil kojim vodi i usmjerava druge oko sebe. Teorijski, moć se dijeli na moć položaja (moć zakona, nagrade i prisile) te na moć osobe (moć uzora i moć stručnosti). Nerealno je za očekivati da jedna osoba ima sve vrste moći zbog čega, ako dinamika poslovanja zahtjeva određenu moć, mora spoznati prednosti određene moći kako bi pravovaljano vodio svoj tim. S druge strane, vođa mora njegovati i svoj stil vođenja. U ovom radu biti će opisane sličnosti, razlike i posebnosti transformacijskog i transakcijskog stila vođenja, s naglaskom na vođenje unutar tima.

Cilj ovog rada je istražiti povezanost vrste moći koje vođa u timu posjeduje i njegovog stila vođenja u timskoj organizacijskoj strukturi. Povezanost različitih vrsta moći i stila vođenja korisna je za vođe kako bi lakše stvorili predodžbu kakvi vođe moraju biti, kako mogu utjecati na članove tima te samim time povećati koristi za sebe, svoje podređene i organizaciju u cjelini.

## **1.2 Izvori i metode prikupljanja podataka**

U izradi diplomskog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori. Za teorijski dio rada pretežito su korišteni znanstveni članci i knjige na englskom jeziku koji su dostupni u bazama podataka te knjige dostupne na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.

Empirijsko istraživanje provedeno je kroz dvije ankete unutar dva poduzeća. Prva anketa poslana je na službene e mail adrese vođa timova koji su samoprocjenom odgovarali na



pitanja o stilu svog vodstva. Druga anketa poslana je na službene e mail adrese članova timova koji su procjenjivali vrste moći koji njihov vođa unutar tima posjeduje.

### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje – uvod, opisuje područje i cilj samog rada, izvore i metode prikupljanja podataka te samu strukturu rada. Drugo poglavlje daje teorijski uvid u timsku organizacijsku strukturu. Pojmovno se određuje timska struktura, prednosti i nedostaci rada u timu te uloga i važnost vođe unutar tima. Treće poglavlje opisuje stilove vodstva i moć iz perspektive vođenja u timskoj organizacijskoj strukturi, zatim se opisuje transformacijsko i transakcijsko vodstvo u timskoj organizacijskoj strukturi te naposljetku teorijski se opisuje moć položaja i moć osobe unutar tima. U četvrtom poglavlju provodi se empirijsko istraživanje o povezanosti odabranih stilova vodstva i vrsta moći u timskoj organizacijskoj strukturi. Opisana je metodologija istraživanja, prikazani su rezultati korelacijske analize te su navedena ograničenja istraživanja. U posljednjem poglavlju prikazan je zaključak rada te nakon zaključka popis literature, prilozi i životopis autora.

## **2. TIMSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

### **2.1 Pojmovno određenje timske organizacijske strukture**

Timska organizacija struktura moderniji je tip organizacijske strukture. Najvažnije mjesto u timskoj organizacijskoj strukturi imaju timovi, njihovim nastankom u organizaciju se unosi dinamika. Timska organizacija briše rigidnost klasičnih struktura, putem nje nestaju granice organizacije te organizacija postaje fleksibilnija i plića. (Sikavica i Novak, 1999.) Također, Dalcher (2018.) piše „Timovima treba vremena da se formiraju i nauče raditi zajedno. Kako je svaki tim sastavljen od skupa pojedinaca, podređen je njihovim odnosima, unutarnjoj dinamici i spremnosti na suradnju.“ U današnjem poslovnom svijetu na koji globalizacija i informatizacija imaju velik utjecaj sve više poduzeća odlučuje poslovati kroz timsku organizacijsku strukturu kako bi pratili moderne trendove.

Da bi tim opravdao svoje postojanje on mora biti efikasan. Tako Parker (1990.) nudi Model timske efikasnosti (Tablica 1) u kojem kroz dvanaest točaka opisuje što sve jedan tim mora imati kako bi bio efikasan. Prva točka je jasna svrha. Svrha je bitna u svakom aspektu našeg postojanja pa je tako bitna i u radu kojeg obavljamo. Tako Katzenbach i Smith (1993.) spominju kako najbolji timovi investiraju iznimno puno vremena i napora u oblikovanje svrhe, kako pojedinačne tako i kolektivne. Ovdje se podrazumijeva da tim koji nema svrhu, kao ni članovi tima koji ne vide svrhu u onome što rade neće raditi efikasno niti će pružati svoj maksimum jer ih taj obavljeni posao ne ispunjava na način na koji oni to žele. Nakon svrhe slijedi neformalnost. Opuštena komunikacija bez straha dovodi do većeg zadovoljstva, pada tenzija i uživanja u svakodnevnom poslu. (Parker, 1990.). Ako se na posao ili u tim dolazi sa velikom distancom prema svojim kolegama i vođom stvara se hladna atmosfera u kojoj može doći do odbacivanja određenog člana tima. Opuštenom komunikacijom i razmjenom mišljenja i ideja, čak i ako su one nevezane za posao smanjuju se tenzije i konstruira se povezanost između svih članova tima. Treća stavka je sudjelovanje. Ne želi baš svatko biti involviran unutar određene grupe ljudi, no ako tim želi biti efikasan, svi moraju biti potaknuti na sudjelovanje i raspravu, bilo verbalnu ili neverbalnu. (Parker, 1990.) Bez sudjelovanja jednog ili više članova tima u razgovorima ili obavljanja određenog zadatka tim ne može biti efikasan te samim time ne može davati dodatnu vrijednost. Usko vezano za participaciju unutar tima i timske sastanke je slušanje. „Provodimo gotovo polovicu naše komunikacije slušajući, ali malo ljudi se uistinu trudi biti bolji slušatelj.“ (Kline, 1996.). Postoji razlika između aktivnog i pasivnog slušanja. Unutar tima, a posebno za vrijeme

sastanaka, treba težiti da slušanje bude aktivno te izazvati međusobni interes između osobe koja govori i slušatelja. Aktivno slušanje ne može proizvesti negativne rezultate već samo može povećati osjećaj međusobnog razumijevanja i zainteresiranosti što u konačnici dovodi do veće efikasnosti tima. Peta točka modela je civilizirano neslaganje. Ono podrazumijeva da se u modernoj organizaciji ne pokušava izbjeći sukob već se sukob traži jer on često dovodi do novih pogleda, saznanja i rješenja određenog problema. Ako su vođa i članovi tima dovoljno inteligentni da mogu prihvatiti vlastite greške na koje im ostali članovi ukažu, iz njih mogu samo učiti i osobno se razvijati što ponovo dovodi do pozitivnih efekata za timove. Za dolazak do cilja bitan je konsenzus. „Za konsenzus je potrebno jedinstvo ali ne i jednoglasnost.“ (Parker, 1990.). Uvijek će biti različitih gledišta i neslaganja, no kroz razgovor i postizanje konsenzusa svi članovi tima se obvezuju da se slažu sa odlukom te da će pokušati ispoštovati donesenu odluku.

Sedma točka modela je otvorena komunikacija i povjerenje. U studiji Kaya i Chrisophela (1995.) pokazano je da otvorena komunikacija vođa korelira sa motivacijom zaposlenika dok je u studiji Al-Omarija, Qablana i Khasawneha (2008.) dokazano da zaposlenici prema kojima se otvoreno komunicira imaju izrazito visoku tendenciju ostanka na sadašnjem poslu. Kroz otvorenu komunikaciju gradi se povjerenje a kroz povjerenje grade se i bolji odnosi. Jasne uloge i zadaci također su bitan dio modela efikasnosti. Odgovornost je vođe osigurati da članovi tima raspravljaju o ciljevima i prioritetima projekta. (Barczak, McDonough i Athanassiou, 2006.). Jasne uloge i zadaci pomažu u razumijevanju zadatka koji se mora obaviti. Ako su uloge i zadaci podijeljeni na efikasan način, odnosno na način da svaki član tima razumije svoj posao, tada će se projekt ili zadatak na kojem se radi nesmetano odvijati pritom štedeći vrijeme članova tima i novac koji je poduzeće uložilo. Sljedeća točka je zajedničko vodstvo. „Vodstvo se s vremena na vrijeme prebacuje među članovima, ovisno o potrebama grupe i vještinama članova.“ (Parker, 1990.). Iako svaki tim ima formalnog vođu, taj vođa ne može biti najobrazovaniji i najvještiji u svakom zadatku. Moguće je da se na određenim projektima vodstvo prebaci na drugog člana tima koji ima veća tehnička znanja potrebna za rješavanje zadatka. Bitno je da među članovima tima nema netrepeljivosti, ljubomore, straha i ostalih negativnih osjećaja koji mogu iznimno loše utjecati na koheziju samog tima. Deseta stavka modela su vanjski odnosi. Iako je primarni cilj održati koheziju grupe, članovi tima moraju održavati vanjske odnose sa dioničarima, kupcima i drugim organizacijskim funkcijama u poduzeću kako bi dobili detaljne informacije o onome što se od njih traži. Tim ne može samo „živjeti“ u svom mikrosvijetu već mora shvatiti da zadatak koji

obavljaju utječe na niz drugih grupa ljudi bez kojih tim možda nebi ni postojao. Zbog toga je njegovanje vanjskih odnosa jedna od glavnih stavki za efikasnost tima. Predposljednja točka je raznolikost stilova. Do nje dolazi zbog različitih osobina pojedinog člana tima, a u multikulturalnim timovima i zbog različitih kultura. Svaki stil ima pozitivne i negativne strane zbog čega je presudno da se od svakog stila izvuče ono najbolje. Raznolikost u stilovima donosi samo pozitivne stvari i otvara nove poglede na posao i svijet oko nas. Model završava elementom samoprocjene. Samoprocjena je poznata stavka svakog posla koji se obavlja u timovima. Ona mora biti periodična, procjenjivati se ne smije samo na kraju projekta već nakon svakog većeg zacrtanog cilja. Najvažnija stavka samoprocjene je propitkivanje dosadašnjeg rada i poboljšanje svih nedostataka.

Tablica 1: Parkerov model timske efikasnosti

1. Jasna svrha	Vizija, misija, cilj ili zadatak tima je definiran i prihvaćen
2. Neformalnost	Poslovna klima je neformalna, opuštena, bez tenzija
3. Sudjelovanje	Mnogo se raspravlja i svi su potaknuti sudjelovati
4. Slušanje	Članovi koriste učinkovite tehnike slušanja, ispituju, parafraziraju, sažimaju
5. Civilizirano neslaganje	Postoji neslaganje, no tim je komforan s tim, ne potiskuju sukobe
6. Konsenzus	Cilj je bitan, ali ne nužno i jednoglasno slaganje kroz otvoreno raspravu o idejama
7. Otvorena komunikacija i povjerenje	Članovi tima slobodno mogu izraziti svoja mišljenja o zadatku i radu u grupi; komunikacija se odvija i izvan sastanaka
8. Jasne uloge i zadaci	Postoje jasna očekivanja za svakog člana, posao je pravedno raspoređen
9. Zajedničko vodstvo	Iako tim ima formalnog vođu, vodstvo se može mijenjati u određenim okolnostima
10. Vanjski odnosi	Tim provodi vrijeme gradeći odnose sa drugim bitnim članovima organizacije
11. Raznolikost stilova	Tim ima širok spektar timskih igrača

12. Samoprocjena	Povremena zaustavljanja u radu kako bi se ispitala funkcionalnost
------------------	---

Izvor: rad autora po uzoru na Parker, G.M. (1990.) Karakteristike efikasnog tima. *Team players and teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass., 19-20

## 2.2 Prednosti i nedostaci rada u timu

Kao i svaka druga organizacijska struktura, i timska struktura ima svoje prednosti i nedostatke. Najvažnije prednosti rada u timu su sljedeće:

- Veća produktivnost
- Učinkovitije korištenje resursa
- Bolje i brže rješavanje problema
- Kvalitetniji proizvodi i usluge
- Veća inovativnost i kreativnost (Northouse 2008. prema Parker, 1990.)

### Veća produktivnost

Različitosti u vještinama i sposobnostima povećavaju produktivnost tima u slučaju da članovi međusobno uče i dobro su koordinirani. (Hamilton, Nickerson i Owan, 2012.) Svaki član tima u fokusu posla ima ono u čemu je najkompetentniji i najvještiji. To doprinosi produktivnosti pojedinog člana tima. Kroz efikasnu koordinaciju, komunikaciju te međusobno pomaganje i učenje raste produktivnost tima u cjelini. Također, članovi tima zbog zdrave kompetitivnosti mogu motivirati jedni druge da rade više i bolje što se odražava na većoj produktivnosti.

### Učinkovitije korištenje resursa

Učinkovitije korištenje resursa povezano je sa visokom produktivnošću. Viša produktivnost i visoka efikasnost dovode do manjeg korištenja resursa. Efikasni timovi imaju snagu i mogućnost sa ograničenim resursima napraviti mnogo. Pravilnom alokacijom resursa oni se učinkovitije koriste u odnosu na druge organizacijske strukture. Danas, kada je više nego ikada bitno napraviti što više sa što manje resursa učinkovitost u njihovom iskorištavanju postaje sve bitnija stavka što pridonosi i sve većem broju timskih organizacijskih struktura.

## **Bolje i brže rješavanje problema**

„Vrijeme je novac.“ poznata je izreka koju možemo čuti u svakodnevnom životu. Brzina u odlučivanju i rješavanju problema također je vrlo bitna u modernom poslovanju. Timsku organizacijsku strukturu karakterizira plitka hijerarhija te jedna nadređena osoba, odnosno vođa tima. Samim time proces odlučivanja i broj dopuštenja za određenu akciju postaje manji i brži. Ukoliko se pojavi problem, članovi tima zajedno s vođom tima u kratkom roku mogu uvidjeti kako i zašto je do problema došlo te početi raditi na rješavanju istog. Djelotvorna alokacija resursa i ljudi unutar tima te brzo djelovanje također pridonose bržem rješavanju problema.

## **Kvalitetniji proizvodi i usluge**

„Ako organizacija želi poboljšati kvalitetu svoga proizvoda/usluge treba pomoći članovima tima da razviju osobne odnose.“ (Pološki Vokić i Hernaus, 2005.) Timski rad je iznimno bitan za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga. Što je tim bolje posložen, koordiniran i vođen veće su šanse da proizvod na kojem rade ili usluga koju razvijaju ili pružaju bude kvalitetnija. Također, ako članovi tima dolaze iz različitih dijelova organizacije lakše će razumijeti što pojedini proces zahtijeva te će integracijom svojih znanja iz različitih područja maksimizirati kvalitetu proizvoda i usluga na kojima rade.

## **Veća inovativnost i kreativnost**

Kroz provjerene metode rada unutar tima poput brainstorminga, nominalne grupe i drugih tehnika povećava se inovativnost i kreativnost u radu. Ako su u timu osobe koje svojim razmišljanima i idejama mogu nadograditi postojeće ideje doprinose kreativnosti i inovativnosti. Sukobom mišljenja unutar tima, isticanjem pozitivnih i negativnih strana određene ideje i jasnom komunikacijom različitih članova tima također dolazi do novih ideja i novih načina rješavanja problema. Potrebno je da se tim sastoji od različitih ljudi koji su spremni na razmjenu mišljenja, u suprotnom neće doći do poticanja članova unutar tima na nova razmišljanja i sagledavanja problema iz više kuteva.

Nedostatci rada u timu nisu toliko izraženi kao pozitivne strane zbog čega je rad u timu i sve zastupljeniji oblik poslovanja. Ipak, određeni nedostatci postoje i s njima vođa tima mora biti upoznat. Nedostatci rada u timu su sljedeći:

- Potencijal za konflikt
- Mogućnost da zaposlenici nisu „timski igrači“
- Zaposlenici s lošim učinkom skrivaju se iza tima

### **Potencijal za konflikt**

Razlikuju se dvije vrste konflikta, konflikt u odnosima s drugim članovima tima i konflikt zadatka. (Jehn, Rispens, Jonsen i Greer, 2013. prema Jehn, 1995.) Prema Jehnu, konflikti u odnosima proizlaze iz međuljudskih neslaganja i uključuju napetost, netrepeljivost i neprijateljstvo. S druge strane, konflikt zadatka nastaje zbog neslaganja u vezi određenog posla, razlike u idejama i mišljenjima. Kao i u svakoj grupi ljudi koja provodi vrijeme zajedno, bilo poslovno ili privatno, do konflikta jednom mora doći i on je neizbježan. U poslovnom svijetu, ako je tim dovoljno kohezivan i vođa tima uvidi probleme i konflikte na vrijeme oni mogu biti riješeni prije no što izrastu u nepopravljivu situaciju.

### **Mogućnost da zaposlenici nisu „timski igrači“**

Ljudi u timu se razlikuju. Ovisno o odgoju, utjecaju obitelji i škole u razvoju i mnogim drugim okolnostima određen dio populacije ne preferira timski rad. Zbog svojih preferencija samostalnog rada mnogi će se teže uklopiti u timove i time otežati timu da prosperira na najbrži i najbolji način. Uz to, ako članovi tima više gledaju na svoju poziciju u timu i koncentrirani su isključivo na svoj uspjeh, ne mareći pritom za kolege u timu i tim općenito, imati će loš utjecaj na tim te će svojim ponašanjem unazaditi tim ili usporiti pozitivne efekte rada u timu. Vođa tima mora poticati na kompetitivnost u timu kako bi izvukao najbolje od svakog člana no mora paziti da ta zdrava kompetitivnost ne pređe u konflikt i koncentriranje na pojedinačni, vlastiti uspjeh.

### **Zaposlenici s lošim učinkom skrivaju se iza tima**

Od najranijih timskih zadataka poput izrade prezentacije u osnovnoj školi sve do ozbiljnijih zadataka u poslovnom timu može postojati osoba koja ne pridonosi dovoljno u odnosu na druge. U timovima gdje se valorizira timski učinak više no pojedinačni, kao i u poslovima gdje je pojedinačni učinak u timu teže mjerljiv, postojati će zaposlenici koji se „skrivaju iza tima“. Oni će iskoristavati svoju poziciju sve dok im je to dopušteno i negativno će utjecati samim time što neće pridonjeti razvoju tima. U određenim situacijama vođe timova teško će uvidjeti tko iskorištava grupu na ovakav način. Zbog toga moraju pomno pratiti članove svoga

tima kako bi dobili pravi uvid u odrađivanje zadataka svojih podređenih te sukladno tome pravilno ih nagraditi i potaknuti brži i bolji razvoj tima.

### **2.3 Uloga i važnost vođe u timu**

Tim se sastoji od međuovisnih pojedinaca koji imaju zajednički cilj i koji moraju koordinirati svoje aktivnosti kako bi postigli cilj. (Wageman, Gardner i Mortensen, 2012.). Tim unutar poslovnog poduzeća sastoji se od vođe tima i članova tima. Kako je čovjek najvažniji resurs u svakom poduzeću, iznimno je bitan odnos između ljudi. Odnos između vođe i podređenih jednako kao i odnos između samih članova tima.

Hogan i Kaiser (2005.) spominju „Sa dobrim vodstvom, organizacije napreduju i prosperiraju.“ Iz te rečenice se zaključuje kako vođa, na bilo kojoj razini menadžmenta pa tako i u timu, ima moć stvarati dodanu vrijednost za poduzeće a posljedično i za sebe i za svoje podređene. Sa takvom moći dolazi i odgovornost za neuspjeh tima i loš poslovni rezultat. Upravo zbog toga vođa tima mora učiniti sve kako do neuspjeha ne bi došlo. Od prvog koraka, formiranja tima, do krajnjeg cilja vođa svoj tim mora imati pod kontrolom, mora moći utjecati na njih i zajedno s njima dijeliti dobre i loše trenutke, riješavati probleme, podučavati ih i učiti od njih.

Iz gledišta članova tima, Hornsey i Jetten (2004.) spominju kako se svaki član tima želi identificirati sa timom te se istovremeno osjećati kao zasebna individua. Na vođi je da članovima tima pomogne u indentifikaciji s timom kao cjelinom pazeći pritom da svakom članu pridoda posebnu pažnju i važnost.

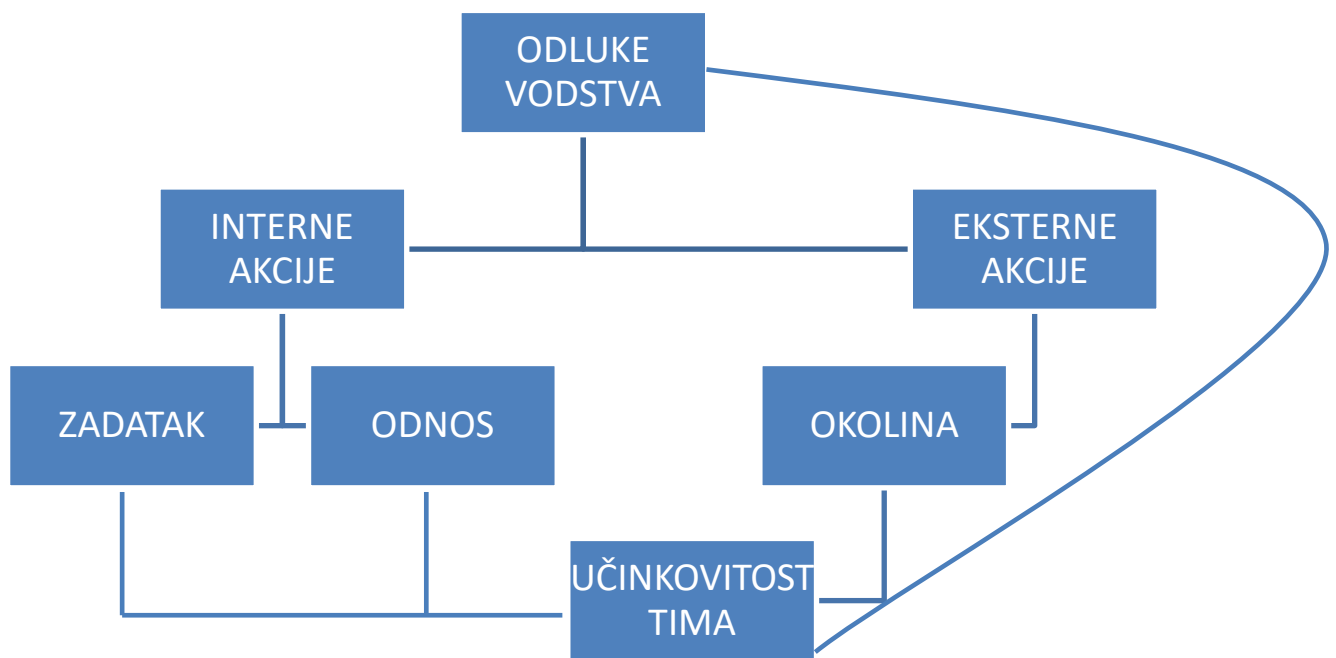
Prema modelu timskog vodstva Susan Kogler Hill (Slika 1) posao vođe tima je nadgledati tim i poduzimati potrebne akcije kako bi osigurao efikasnost tima. (Northouse, 2018.) Na samom vrhu modela nalaze se odluke vodstva. Prema njima, vođa kroz promatranje tima mora odlučiti koje akcije treba poduzeti da bi tim postao efikasniji. Dakle, u prvom koraku vođa ne poduzima ništa već se kroz shvaćanje problema i stvaranje predodžbe o problemu odlučuje na poduzimanje određene akcije. Vođa tada odlučuje jesu li potrebne interne ili eksterne akcije. U slučaju potreba za internom akcijom odlučuje se na funkcije zadatka ili funkcije odnosa. Ako je potrebna eksterna akcija, odlučuje se za funkcije okoline. Funkcije zadatka odnose se na razgovor o ciljevima, odnosno, fokusiranju na iste, zatim na restrukturiranje planova kako



bi se dobili zadovoljavajući rezultati, olakšavanju donošenja odluka radi boljeg razumijevanja zadatka, treningu kako bi se stekla veća pouzdanost i održavanju standarda.

Funkcije odnosa podrazumijevaju vođenje i surađivanje, upravljanje sukobima, izgradnju odanosti, zadovoljavanje potreba članova tima te modeliranje principa. Za svaku od funkcija odnosa potrebne su visoke interpersonalne i intrapersonalne inteligencije zbog toga što je bez shvaćanja onoga što je potrebno drugima izrazito teško promijeniti način odnosa i funkcioniranja unutar tima. Funkcije okoline odnose se na umrežavanje kako bi se došlo do novih informacija izvana kao i povežalo članove tima sa ostatkom zaposlenih u poduzeću. Odnose se i na zagovaranje i pregovaračku podršku kako bi članove tima drugima pokazao u najboljem mogućem svijetlu. Uz to, ovdje se može ubrojiti i zaštita od negativnih vanjskih utjecaja, zatim procjene okoline kako bi odredili utjecaj na organizaciju te dijeljenje informacija sa timom. Pravovaljani izbor vođe, prema modelu, dovodi do visokih performansi tima i daljnjeg razvoja članova tima.

Slika 1: Hillov model timskog vodstva



Izvor: Izradio autor po uzoru na Northouse, Peter G. (2018.), Leadership – Theory and Practice, osmo izdanje, Thousand Oaks, CA: Sage publications, 536.

Prema Stewartu i Manzu (1995.) vođa može biti aktivan i pasivan. Aktivan vođa je često uključen u aktivnosti tima i skoro je uvijek u kontaktu s timom. S druge strane, pasivni vođa nije uključen u svakodnevne aktivnosti i ima relativno manji utjecaj na tim. Na podjelu aktivnog i pasivnog vođe Stewart i Manz su dodali dimenziju autokratskog i demokratskog vođe kako bi uveli novu tipologiju koja svrstava vođu tima u jednu od četiri kategorije. (Tablica 2).

U **moćnom vodstvu** vođa je aktivan i autokratski. To podrazumijeva da će prisilom natjerati članove tima da odrade određeni projekt kroz njegovu viziju. Stewart i Manz smatraju da timovi u takvom odnosu reagiraju sa skepticizmom, da neće imati visoki moral te će njihova produktivnost i kvaliteta vremenom padati.

**Vodstvo bez moći** odnosi se na pasivnog autokratskog vođu. U ovom smislu vođa, iako je pasivan, nameće svoje ideje smanjujući kroz vrijeme slobodu u odlučivanju timu, prijeti sankcijama i psihološki se distancira od tima (Stewart i Manz, 1995.) To dovodi do frustracija članova tima i manjka pravilnih uputa i vođenja što se manifestira u pada morala i efikasnosti.

Vođa u **odnosu izgradnje moći** pomaže u izgradnji tima. On istovremeno utječe na njih svojim vođenjem no dopušta da članovi tima mogu voditi sami sebe. Dakle, vođa ovdje delegira određene odluke članovima tima te svojim poticanjem ohrabruje članove tima da uče i razvijaju svoje vještine. Česti ishod ovakvog tipa vodstva su timovi koji mogu upravljati sami sobom bez pomoći vođe.

Posljednji tip vođe je pasivan demokratski vođa u **osnaženom vodstvu**. U slučaju da članovi tima imaju dovoljno znanja i koordinaciju, osnaženo vodstvo u kojem vođa asistira svojim članovima može dovesti do najboljih rezultata. Ipak, ako članovi tima i tim u cjelini nema takve odlike, bez usmjerenja vođe može doći do mnogih problema pa i gašenja tima.

Tablica 2: Tipologija vođe prema Stewartu i Manzu

Aktivan autokratski vođa → Moćno vodstvo	Aktivan demokratski vođa → Odnos izgradnje moći
Pasivan autokratski vođa → Vodstvo bez moći	Pasivan demokratski vođa → Osnaženo vodstvo

Izvor: rad autora po uzoru na Stewart, G. L. i Manz, C. C. (1995.), Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human relations*, 48(7), 752

Morgeson, DeRue i Karam (2010.) razlikuju čak petnaest funkcija koji vođa tima mora imati kako bi efikasno vodio tim. Dijeli ih u dvije faze: tranzicijsku fazu u kojoj su funkcije vođe sastavljanje tima, definiranje misije, određivanje ciljeva, strukturiranje i planiranje, treniranje i razvijanje tima, stvaranje smisla i pružanje povratne informacije i fazu akcije u kojoj vođa mora nadgledati tim, upravljati granicama, izazivati ih, izvršavati timske zadatke, riješavati probleme, poticati samoupravljanje timova i pružati podršku. Pri sastavljanju tima vođa mora odabrati prave pojedince koji će biti uspješni u ostvarivanju timskog zadatka. (Morgeson, DeRue i Karam, 2010.) Vođa tima dakle mora biti potpuno prisutan od samog početka. Mora upoznati članove tima sa misijom i svrhom rada koji obavljaju kao i sa planiranim ciljevima koji se moraju ispuniti. Nakon što se tim formira i uloge u timu se raspodjele prelazi se u drugu fazu, fazu akcije. U toj fazi vođa mora nadgledati sva zbivanja unutar tima ali i unutar organizacije u kojoj se tim nalazi. Prema Latham (1987.) vođa između ostaloga mora biti i „izumitelj“ koji će svom timu u fazi akcije iznova davati kompleksnije zadatke i poticati ih na razvoj novih metoda u rješavanju problema. Također, vođa tima mora biti aktivno uključen i u rješavanje zadatka jer ako vođa ne vodi primjerom teže će zadobiti povjerenje tima. Morgeson et al. (2010.) također smatraju kako je jedan od poslova vođe alociranje materijalnih i ljudskih resursa kako bi nesmetano mogli nastaviti rješavanje zadatka. Uz to, vođa tima mora paziti i na emocionalnu stranu članova tima te pružati podršku i poticati pozitivnu radnu klimu kako bi se svaki od članova osjećao dovoljno ugodno i spremno za rad.

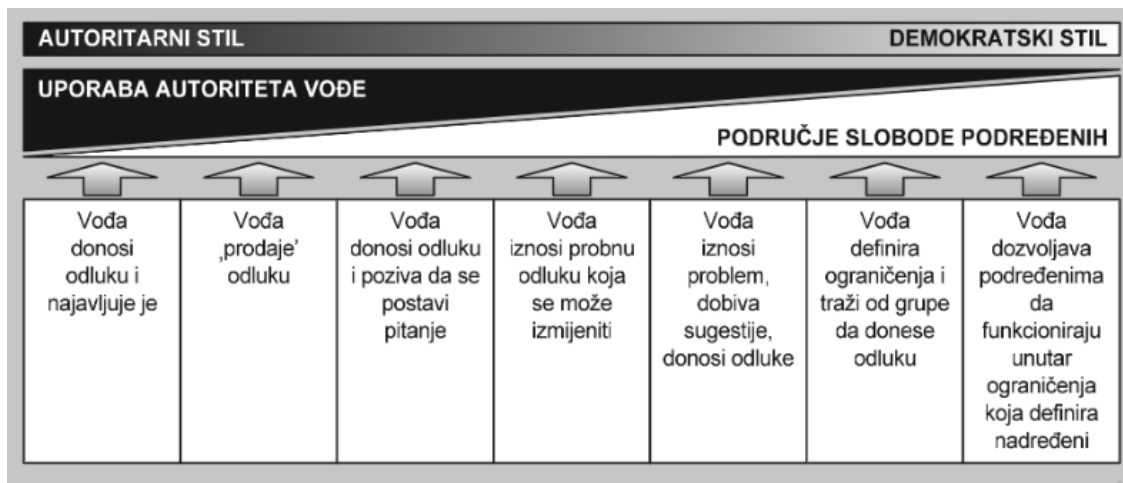
Kao što je u prethodnih nekoliko modela i primjera prikazano, uloga i značaj vođe u timu iznimno je velika. Niti jedan dio u životnom ciklusu tima ne može i ne smije proći bez vođe tima. Vođa tima mora procijeniti s kim može i želi raditi u timu, mora motivirati i prenositi viziju. Istovremeno mora biti fleksibilan i donositi teške odluke. Efikasni vođa tima aktivno sluša i promatra, procjenjuje snage i slabosti tima, uočava nove prilike i otklanja prijetnje. Loše konflikte riješava dok na dobre konflikte potiče. Vođa komunicira, uvjerava i pomaže podređenima da pronađu značaj u poslu, u okolini te u njima samima.

### **3. STILOVI VODSTVA I MOĆ IZ PERSPEKTIVE VOĐENJA U TIMSKOJ ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI**

#### **3.1 Pojmovno određenje stilova vodstva i moći**

U teoriji menadžmenta postoji mnogo podjela stilova vodstva. Kako su protokom vremena mnogi akademici svojim radovima usavršavali menadžment tako su se i sve više razvijali modeli stilova vodstva. Najpoznatija podjela upravo je ona na autoritativni i demokratski stil vodstva. Demokratski vođe potiču sljedbenike da dijele svoje ideje i da razvijaju svoje vještine. Oni podučavaju kako najbolje iskoristiti snagu grupe na dobrobit svih. (Brookfield, 2010.) S druge strane, prema Vugtu, Jepsonu, Hartmanu i De Cremeru (2004.) autokratski vođa odlučuje koliko koji članovi grupe trebaju pridonijeti bez savjetovanja sa drugima. U autokratskom stilu vođenja sva moć je u rukama vođe. Konstruktivnog razgovora između vođe i sljedbenika gotovo pa i nema već se razgovor odvija kroz naredbe. Neke od prednosti autokratskog vodstva su disciplina, brzo donošenje odluka, produktivnost i jasnoća sljedbenika o onome što trebaju učiniti. (Khan et al, 2015.) Iako postoje vidljive prednosti u autokratskom stilu vođenja, što je izrazito vidljivo u malim timovima koji još nisu u potpunosti razvili pravu koheziju, navedeni su i mnogi nedostaci ovog stila. Isti autori navode kako autokratsko vodstvo često dovodi do sukoba, učestalog broja grešaka, nemogućnosti razvoja, manjka samopouzdanja, izostanka s posla i opadanje ukupne kvalitete. Demokratsko vodstvo, s druge strane, potiče participaciju članova i razvija međuljudske odnose. Moć je u ovom stilu vođenja podijeljena na većinu, ako ne i sve članove tima. Prednosti demokratskog vodstva su mnoge. Peker, Inandi i Gilic (2018.) dokazuju da je povezanost između demokratskog vodstva i odnosa s kolegama vrlo visoka. Dobar odnos s kolegama primaran je preduvjet za dobar rad u timu. Uz to, demokratski stil podiže samopovjerenje i produktivnost članova tima. Ipak, pretjerana sloboda članova tima može dovesti do negativnih posljedica kao što su zlorabljenje slobode i manjak odgovornosti. Ekstremi ni u kojem području, pa tako ni u vodstvu, nisu poželjni. Zbog toga vođa mora shvatiti što tim od njega traži te shodno tome odlučiti kakvim stilom će voditi. Slika 2 prikaz je navedene teorije u ovom podpoglavlju i prikazuje stilove na krajnjim dijelovima, odnosno ekstremima dok su između njih prikazani blaži, odnosno uravnoteženi oblici vođenja.

Slika 2: Autokratski i demokratski stil vođenja



Izvor: Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, str. 72.

Također, jedan od najpoznatijih modela upravo je Model Upravljačke Mreže Blakea i Moutona (Slika 3). Prema ovom modelu, dva faktora koji utječu na stil vođenja su briga za ljude i briga za zadatak. Briga za ljude objašnjava koliko i na koji način vođa brine za članove tima, odnosno svoje podređene dok briga za zadatak ocjenjuje koliko je vođa involviran i potaknut zadatkom koji mora ispuniti. Model ocjenjuje oba faktora na skali 1-9 pri čemu razlikuje pet različitih stilova vodstva: klubski menadžment, timski menadžment, uravnoteženi menadžment, osiromašeni menadžment i menadžment pokoravanja.

**Klubski menadžment** je stil vođenja u kojem je briga za ljude visoka dok je briga za zadatak niska. Northouse (2018.) piše „Vođe naglašavaju stavove i osjećaje ljudi, osiguravajući da se ispune osobne i društvene potrebe sljedbenika.“ Može se zaključiti da je vođama u ovom stilu izrazito bitno kako se članovi tima osjećaju jer ako su članovi tima zadovoljni samim sobom i nemaju unutarnjih problema lakše će se moći koncentrirati na obavljanje zadatka. Također, konstantnom podrškom vođe sljedbenici dobivaju na samopouzdanju što se pozitivno odražava na rad.

U **timskom menadžmentu** i briga za ljude i briga za zadatak je visoka. Zadatak se nastoji izvršiti zadatak kroz timski rad a dobro obavljen zadatak pridonosi većem zadovoljstvu sljedbenika. Vodstvo se u ovom stilu manifestira kroz svakog člana tima a ne isključivo kroz vođu. U timskom menadžmentu zahtijevaju se određene individualne vještine i podržava se zajednički skup stavova, vrijednosti i uvjerenja. (Molloy, 1998.) Povjerenje, timski rad i

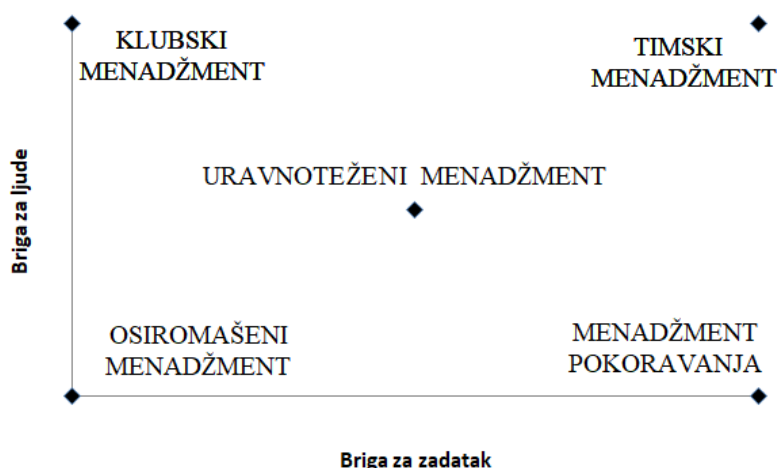
sinergija tima izrazito su bitni u timskom menadžmentu. Molloy također navodi kako je izvrsnot jedini prihvatljivi standard u ovom stilu vođenja.

**Uravnoteženi menadžment** nalazi se u sredini modela. U ovom stilu vođenja menadžer ima uravnoteženu brigu i za zadatak i za ljude istovremeno. Karakteristika ovog stila je konstantni kompromis koji ne izaziva ni izvanrednu ni lošu radnu atmosferu. Takav stil vođenja neće imati velike negativne posljedice ali istovremeno neće posebno razvijati članove tima niti sami tim.

**Osiromašeni menadžment** stil je u kojem vođa ne brine ni za zadatak ni za ljude. Menadžeri takvog stila indiferentni su prema ciljevima koje moraju ispuniti i emocijama svojih podređenih. Mnogo je razloga zašto se vođa može ovako ponašati, od nezadovoljstva na osobnoj do nezadovoljstva na poslovnoj razini. Vođa kroz ovaj stil vođenja nema želju napredovati niti razvijati se, kao što ni nema želju pomoći u razvoju svojim podređenima, jedino što je bitno je isporučiti minimum koji se od njega traži.

Visoka briga za zadatak i niska briga za ljude odlika je **menadžmenta pokoravanja**. Potpuna kontrola sljedbenika radi ispunjavanja zadatka karakteristika je menadžera koji ima ovakav stil vođenja. Vođe koji prakticiraju ovakav stil često se mogu opisati kao zahtjevni i puni kontrole. (Northouse, 2018.) Vođa je bitno pravovremeno i pravovaljano riješiti zadatak ne mareći pritom na svoje podređene. Ljudi su vođi koji ovakvim stilom vodi svoj tim ništa više od sredstva za ispunjenje cilja.

Slika 3: Blakeov i Moutonov model upravljačke mreže



Izvor: rad autora po uzoru na Northouse, Peter G. (2018.), Leadership – Theory and Practice, osmo izdanje, Thousand Oaks, CA: Sage publications, 141

Sljedeća podjela stilova vodstva ona je na transformacijski i transakcijski stil vođenja. Northouse (2018.) transformacijsko vodstvo opisuje kao „Proces koji mijenja i transformira ljude. Bavi se emocijama, vrijednostima, etikom, standardima i dugoročnim ciljevima. Uključuje procjenu motiva sljedbenika, zadovoljavanja njihovih potreba i tretiranje sljedbenika kao ljudska bića.“ S druge strane, transakcijski stil fokusira se na odnos vođa-sljedbenik, kao primjer je naveden odnos nastavnika i učenika. (Khan, 2017.) U transakcijskom vodstvu vođa motivira sljedbenike kroz ugovorni sporazum, izravno ponašanje sljedbenika prema postizanju postavljenih ciljeva i naglašavanje nagrade za obavljen posao. (McCleskey, 2014.) Prema modelu Avolia transformacijsko i transakcijsko vodstvo imaju svoje faktore koji ih pobliže opisuju. Transformacijsko vodstvo ima četiri faktora:

- idealizirani utjecaj
- inspiracijska motivacija
- intelektualna stimulacija
- individualizirani pristup

Transakcijsko vodstvo očituje se u dva faktora:

- uvjetna nagradom
- upravljanje iznimkom

Idealizirani utjecaj odnosi se na to kako se podređeni osjećaju u odnosu sa vođom, inspiracijska motivacija kako vođa može inspirirati i motivirati podređene svojom prisutnošću i komunikacijom. Intelektualna stimulacija faktor je koji objašnjava kako vođa stimulira podređene da razmišljaju na nove načine dok individualizirani pristup pokazuje utjecaj vođe na svakog člana tima zasebno kroz pomaganje i komunikaciju jedan na jedan. Kroz uvjetnu nagradu vođa može motivirati zaposlenike objašnjavanjem nagradama za obavljeni posao i prikazom koje koristi mogu ostvariti dok u upravljanju iznimkom vođa ukazuje na loše stvari u obavljenom poslu kroz kritiku ili korektivne radnje. U poslovnom svijetu, niti jedan vođa nema karakteristike izričito transformacijskog ili transakcijskog stila vodstva već se oba stila miješaju te se pokušava primjeniti ono najbolje od svakoga sukladno timu, karakteristikama vođe i situaciji u kojoj se vođa nalazi.

Osim stilova vodstva, ovaj rad bavi se i izvorima moći unutar tima. Postoji mnogo podjela moći, no za potrebe ovog rada sagledati će se podjela moći socijalnih psihologa Frencha i Ravena koji moć dijele na dvije vrste i pet podvrsta. (Tablica 3.)

**Tablica 3: Vrste moći prema Frenchu i Ravenu**

<b>MOĆ POLOŽAJA</b>	<b>MOĆ OSOBE</b>
Moć zakona	Moć uzora
Moć nagrade	Moć stručnosti
Moć prisile	

Izvor: izradio autor po uzoru na rad Frencha i Ravena The bases of social power

**Moć zakona** je moć u kojem vođa ima autoritet davati zadatke podređenima. (Yukl i Fable, 1991.) Do tog autoriteta vođa često dolazi kroz propise i zakone a ne svojim osobnim karakteristikama, iako su one bitne za provođenje tog zakona. To podrazumijeva da pojedinac koji želi imati moć zakona do njega sam mora doći svojim radom. Moć zakona najmanje je vezana uz poslovni svijet od svih pet podvrsti koje se u ovom podpoglavlju promatraju upravo zbog toga što ova moć ne proizlazi iz ljudskih osobina niti iz mogućnosti utjecanja na druge osobe putem nagrada ili kazni.

**Moć uzora** temelji se na interpersonalnoj privlačnosti podređenih i identifikaciji s nadređenim zbog divljenja. (Rahim, Antonioni i Psenicka, 2001.) Ova moć nerijetko je vezana uz odnos profesora i učenika u školi, ali i odnosa roditelja i djece u svakodnevnom životu. U poslovnom svijetu moć uzora imaju one osobe koje ne samo da su postigle značajne poslovne rezultate već se njihovi podređeni mogu poistovjetiti s njima. Podređeni osobu koja ima moć uzora gledaju kao nekoga tko je vrijedan divljenja i koji je ideal po kojem oni kopiraju svoje obrasce ponašanja.

**Moć nagrade** proizlazi iz mogućnosti da vođa nagradi sljedbenike zbog posla koji su učinili. U njoj vođa ima sposobnost da drugima daje zadatke koje želi i uklanja svari koje ne želi. (Hinkin i Schriesheim, 1994. prema Frenchu i Ravenu, 1959.) Nagrade ne moraju biti samo individualne kao ni materijalne, već mogu biti i kolektivne i nematerijalne. Na osobi koja ima ovu moć je da odredi prikladne nagrade kako bi mogla utjecati na svoje sljedbenike.

**Moć stručnosti** ogledava se u percepciji vođine kompetencije. (Northouse, 2018.) Utvrđeno je da ova vrsta moći ima povezanost s racionalnim uvjeravanjem i savjetovanjem. (Sahadev, 2005.) Ova moć može se gledati kroz znanstvene krugove u kojoj osobe svoju kompetenciju



razvijaju cijeloživotnim obrazovanjem i doprinosima znanosti. Biti stručan u određenom polju znači imati znanje i vještine. No osoba koja želi imati moć stručnosti ne može samo posjedovati znanja i vještine već te komponente mora znati aplicirati na praktične zadatke.

**Moć prisile** proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih. (Northouse, 2018.) Zbog svoje definicije, moć prisile se može okarakterizirati kao vrlo agresivna u kojoj „jača strana“ odnosno, u poslovnom slučaju, vođa može iskorištavati svoju moć korsiteći moralno upitne akcije. Ova moć često se navodi kao suprotna moći nagrađivanja i ona se temelji na strahu. Strah sljedbenika da će određena prijetnja osobe koja ima ovu vrstu moći biti ispunjena temeljni je element moći prisile.

### **3.2 Transformacijsko vodstvo u timskoj organizacijskoj strukturi**

„Transformacijsko vodstvo uključuje razmjenu višeg stupnja u kojem nagrade često nisu opipljive već uključuju individualizirano razmatranje potreba sljedbenika.“ (Atwater i Wright, 1996.) Vođa tima koji koristi transformacijski stil vodstva nadahnjuje članove tima. Vođa mora težiti da bude više od samog vođe, mora se povezati sa članovima tima o čemu svjedoče i citati drugih autora koji opisuju transformacijski stil kao stil u kojem „Vođa surađuje sa sljedbenikom na takav način da podižu jedan drugoga na višu razinu motivacije i morala.“ (Andersen, 2015. prema Burns 1978.). Vođa traži više od samog odnosa nadređeni-podređeni. Mora voditi tako da ga sljedbenici, odnosno članovi tima, žele slijediti. Ako ga članovi tima žele slijediti to će pozitivno utjecati na koheziju. Dionne, Yammarino, Atwater i Spangler(2004.) pišu kako je inspirativno motivacijsko vodstvo povezano sa timskom izvedbom. Također, Schaubroeck, Lam i Cha (2007.) dolaze do zaključka kako transformacijsko vodstvo pozitivno utječe na timsku izvedbu kroz posrednički učinak potentnosti tima. Odnosno, ako članovi tima vjeruju da mogu obaviti određeni posao, transformacijsko vodstvo kao posrednik utječe na timsku izvedbu. Također, Notgrass (2014.) u svom istraživanju pokazuje pozitivnu i značajnu korelaciju između kvalitete odnosa sljedbenika i vođe sa transformacijskim stilom vodstva. Transformacijski je stil vodstva, dakle, stil u kojem se traže i eksploatiraju pozitivne strane odnosa. Kao što je u prethodnom podpoglavlju navedeno, transformacijsko vodstvo ima četiri faktora koji su bitni za vođu unutar tima. Idealizirani utjecaj često se spominje i kao karizma te su vođe sa snažnim faktorom idealiziranog utjecaja opisane kao karizmatične. Vođa tima, kako bi postao ideal i

imao utjecaj na svoje podređene, mora zadobiti povjerenje članova tima a povjerenje će steći kroz svoju samouvjerenost i karizmu. Mnogi sociološki radovi potvrđuju da „pozitivnost vođe utječe na to kako podređeni razmišljaju, kako se osjećaju i kako se ponašaju.“ (Peterson, Balthazard, Waldman i Thatcher, 2008.) Ako vođa tima zrači samouvjerenošću tu samouvjerenost prenijeti će na druge oko sebe. Također, Bono i Judge (2004.) pišu kako su karizmatični vođe viđeni kao uzori zbog obzira prema drugima i nesebičnosti. Upravo zbog samouvjerenosti i nesebičnosti članovi tima idealiziraju vođu koji ima snažno razvijen ovaj faktor.

Sljedeći faktor je inspiracijska motivacija. Vođa timu mora pokazati i dočarati cilj kojemu tim teži. Za to nije dovoljna samo motivacija jer je mnoge ljude teško motivirati zbog velikog spektra razloga već je članove tima potrebno inspirirati. Kada se tim oformi vođa mora doprijeti do članova, pokazati im da je svaki član bitan za konačan cilj i da su upravo oni dio slagalice bez kojeg se ne može uspjeti. „Takav vođa pobuđuje individualni i timski duh i potiče sljedbenike da zamišljaju atraktivna buduća stanja korištenjem uvjeravanja.“ (Agyemang, Boateng i Dzandu, 2017. prema Avolio i Bass 2004.) Također, inspirativni vođe imaju moć transcendirati razlike unutar tima i koncentraciju članova usmjeriti na zajednički cilj. (Joshi, Lazarova i Jiao, 2018.) Vođe koji žele razviti ovaj faktor moraju biti izvrsni retoričari, moraju dobro poznavati posao i shvatiti cilj kojem teže kako bi ga što lakše prenijeli članovima tima.

Treći faktor je intelektualna stimulacija. Ona se razlikuje od prethodna dva faktora u tomu što vođa ovdje ne nadahnjuje članove tima svojom pojavom, karizmom ili retorikom već potiče članove tima da sami istraže svoj intelekt te da razmišljaju na nove, inovativne načine o problemima i zadacima. Naravno, i ovdje vođa tima ima utjecaj na članove jer bi bez njegove stimulacije put do inovativnosti bio teži. Oni potiču sljedbenike da budu kreativni postavljanjem pitanja, preoblikovanjem problema i novim načinima pristupa starih situacija. (Agyemang et al. 2017. prema Avolio i Bass 2004.) Kako bi vođa to mogao raditi, preduvjet je da vjeruje u članove tima i u njihove sposobnosti da razmišljaju izvan okvira.

Posljednji faktor transformacijskog vodstva je individualizirani pristup. Ovdje se potiče dvosmjerna komunikacija, kao i personalizirane interakcije sa podređenima. (Agyemang et al. 2017.) Vođa koji ima razvijen individualizirani pristup sa članovima tima razgovara na gotovo prijateljski način, mora imati visoku emocionalnu i intrapersonalnu inteligenciju kako bi kroz razgovor sa svakim članom tima stvorio povezanost a samim time i ugodnu radnu

atmosferu. Konačno, vođa na svakog člana tima gleda kao na osobu sa potrebama, vrlinama i manama a ne samo kao na člana tima.

### **3.3 Transakcijsko vodstvo u timskoj organizacijskoj strukturi**

Prema Northouseu (2018.) razlika transformacijskog i transakcijskog vodstva je u tome što transformacijsko vodstvo rezultira iznadočekivanim učinkom dok transakcijsko vodstvo rezultira očekivanim rezultatima. Dakle, transakcijski vođa tima nema obvezu ni potrebu fokusirati se na osobni dio života svojih članova tima već je glavni cilj ispunjenje ciljeva. Još jedan citat koji dobro opisuje ovakav tip vodstva onaj je Kuhnerta i Lewisa (1987.) „Transakcijski vođe su utjecajni jer je u najboljem interesu sljedbenika da rade ono što vođa želi.“ Ako su rezultati tima zadovoljavajući ili iznad očekivanja, tim će dobiti kompenzaciju za to a ako su rezultati ispod očekivanja očekuju se suprotne stvari. Članovi tima nisu motivirani dobrim radnim odnosima, dobrim odnosima s vođom niti intrinzičnim motivacijama već su motivirani nagradama i rješavanjem zadatka na što bolji način. Kroz transakcijsko vodstvo teže se dolazi do inovacija jer se na njih ne potiče. Također, moguće je da ciljevi budu nerelano postavljeni što može dovesti do nepotrebnih kazni. Usprkos tome, transakcijski stil vođenja prikladan je ako su članovi tima dovoljno odgovorni te shvaćaju što se od njih traži. Uz to, Odumeru i Ogbonna (2013.) pišu kako je transakcijsko vodstvo puno učinkovitije u kriznim i izvanrednim situacijama. Također, ovaj tip vodstva učinkovit je u uvjetima kada nisu potrebne veće promjene.

Transakcijsko vodstvo, prema Avolievom modelu, ima dva faktora. Prvi od njih je uvjetna nagrada. Prema Sarrosu i Santori (2001.) ključni pokazatelji uvjetne nagrade uključuju materijalne nagrade za učinak, reciprocitet i povjerenje u tim. Notgrass (2014.) također piše kako je ovaj faktor najefektivniji kada članovi tima imaju visoko kvalitetan odnos s vođom. Vođa tima stoga mora imati povjerenje u članove jednako kao što članovi moraju imati povjerenje u vođu te mora jasno objasniti prednosti koje će članovi tima ostvariti ispunjavanjem zadataka.

Drugi faktor je upravljanje iznimkom. Može se opisati kao suprotan prethodnom faktoru jer se u ovom faktoru naglasak stavlja na posljedice loše obavljenog posla umjesto na motiviranje nagradama. Ovdje vođe ne inspiriraju članove tima da postižu rezultate iznad očekivanja sve dok je cilj postignut. (Sarros i Santora, 2001.) Faktor se može podijeliti na aktivno i pasivno

upravljanje iznimkom. U aktivnom upravljanju iznimkom vođa nadgleda članove tima i ispravlja ih u što kraćem roku kada uoči pogreške. S druge strane, u pasivnom upravljanju vođa čeka da se problem razvije i greška učini a tek onda ukazuje na grešku ili na grešku uopće niti ne ukaže. Moguće je da vođa tima koji koristi ovaj faktor nema dobro razvijene komunikacijske vještine jer ne zna valjano iskomunicirati probleme i ukazati na pogreške svojim podređenima.

### **3.4 Moć položaja i moć osobe unutar tima**

Prema Northouseu (2018.) „Koncept moći povezan je s vodstvom jer je dio utjecajnog procesa. Moć je sposobnost ili potencijal utjecaja.“ Iz utjecaja proizlazi moć i iz moći proizlazi utjecaj. Vođa tima mora imati neku vrstu moći jer bez nje tim ne može efikasno raditi. Kao što je u poglavlju 3.1 navedeno, French i Raven podijelili su moć na moć položaja i moć osobe. U moći položaja razlikujemo moć zakona, moć nagrade i moć prisile.

Vođa može imati moć zakona upravo zbog svoje pozicije vođe unutar tima ili više hijerarhijske pozicije unutar organizacije. Također, vođa dolazi do moći zakona kada sljedbenici vjeruju da vođa ima pravo voditi ih i da oni imaju obvezu slijediti ga. (Yahaya, Taib, Ismail, Shariff, Yahaya, Boon i Hashim, 2011.) Vođa koji ima ovu moć mora ju konstantno provoditi jer ne može raditi iznimke „u zakonu“. Ako ju pravilno provodi može biti pozitivan primjer članovima tima te kroz takvo vođenje utjecati na samouvjerenost članova tima.

Moć nagrade proizlazi iz mogućnosti da vođa nagrađuje članove tima za dodatan doprinos u obavljanju zadatka. Problem nagrađivanja unutar tima može se javiti u vidu gubitka sinergije grupe ako članovi tima dobiju različite nagrade. Gubitak sinergije i ljubomora članova unutar tima mogu naštetiti samom funkcioniranju tima. Zbog toga vođa koji posjeduje ovu moć ima i odgovornost pravilno raspoznati razliku u doprinosu članova, ali i unaprijed odrediti nagrade kako bi spriječio mimoilaženja u razmišljanju i djelovanju članova grupe. Uz to, ako su članovi tima navikli na nagrade može doći do anarhije i neposluha jer će članovi tima smatrati da zaslužuju nagradu čak i onda ako to nije slučaj. (Yahaya et al., 2011.) Ipak, moć nagrade ima i pozitivne strane, ona motivira članove tima da rade efikasnije i u mnogim slučajevima može stvoriti zdravu konkurenciju između članova što dovodi samo do boljih rezultata. Ljudi

se razlikuju u nagradama koje ih potiču ovisno o dobi, spolu i kulturi. Tako će mlađi zaposlenici željni rada biti više motivirani materijalnim nagradama dok će zaposlenik koji ima obitelj moguće biti više motiviran nematerijalnim nagradama. Mogućnost davanja nagrade sama po sebi daje moć nad podređenim te postavljanje ciljeva za dobitak nagrade ne smije biti nerealno jer će ono prouzročiti kontraefekt. Ako zaposlenici uvide da je do nagrade nemoguće doći i sama moć koju nadređeni ima će se smanjiti.

Moć prisile posljednja je moć položaja. Kroz moć prisile, vođa utječe na druge da rade protiv svoje volje kroz manipuliranje kaznama i nagradama. (Northouse, 2011.) Vođa koji provodi moć prisile nerijetko može zaprijetiti članovima tima sa kaznama koje ih mogu očekivati, suprotno od nagrada koje vođa koristi u moći nagrade. Vođa u ovom slučaju mora imati autoritet kako bi mogao „zaprijetiti“ članu tima, ali mora i tu prijetnju provesti ukoliko član tima ne poboljša svoj rad. Ne samo da vođa mora imati autoritet već ga on mora i konstantno održavati. Ako vođa ne provodi moć prisile adekvatno on će tu moć izgubiti zbog gubitka autoriteta. Moć prisile, ako se već mora koristiti, trebala bi se koristiti pažljivo jer može dovesti do nemotiviranih i nesretnih članova tima a samim time i lošeg timskog rada i pada produktivnosti.

Moć osobe dijeli se na moć stručnosti i moć uzora. Moć stručnosti koristi se kada vođa tima ima veliko znanje o određenom zadatku. Neki autori, poput Richardsona, Dugana, Graya i Mayhewa (1973.) smatraju da osoba ima stručnu moć jer posjeduje stručnosti te time može olakšati posao podređenima no Yukl (2001.) o moći stručnosti piše kako nije dovoljno da je vođa ekspert u nekom području da posjeduje moć stručnosti već da to mora prepoznati i sljedbenik koji odlučuje posjeduje li vođa uistinu tu moć i želi li ga slijediti. Zbog toga vođa koji želi nastaviti uživati moć stručnosti konstantno mora raditi na svojem znanju kao i na interpersonalnim vještinama. Također, vođa mora pokazivati svoje znanje dijeleći ga, no dijeljenjem znanja ono je na raspolaganju i drugima da i oni postaju eksperti samim time umanjujući stručnost vođe. Ipak, pravi vođa tima koji želi voditi efikasan tim, svoje znanje mora konstantno dijeliti.

Druga moć osobe je moć uzora. Prema Martinu (1978.) „Moć uzora razlikuje se od ekspertne moći u tome što ima širok raspon.“ Vođa ne postaje uzorom samo posjedovanjem širokog opsega znanja u nekom području, već susretljivošću, svojim osobinama i vrlinama, slušanjem i izgrađivanjem odnosa s članovima tima. Kada izgradi povjerenje članova tima i kada mu se oni dive, vođa će lakše voditi. Prema Yukleu (2001.) intrapersonalne vještine su esencijalne

ako vođa želi utjecati na članove tima, on mora imati empatiju, socijalnu proniciljivost, šarm, uvjerljivost i komunikativnost. Sve te vještine pomoći će mu u stvaranju i provođenju moći uzora. Yukl (2001.) također piše da su ljudi spremniji izvršiti određene stvari ako ih to upita netko kome se dive. Sumirano, do moći uzora teško je doći i za nju se vođa mora iznimno i iznova truditi, no ta vrsta moći ima najviše utjecaja na članove tima.

Moći se u timovima razlikuju ovisno o dobi, spolu i kulturi. Jedan od šest elemenata Hofstedeovih kulturnih dimenzija upravo je distanca moći. Ona se ogleda u stupnju nejednakosti među ljudima koji se smatra prihvatljivim. Tako na primjer zemlje Sjeverne Europe imaju malu distancu moći dok zemlje Afrike i Bliskog istoka imaju veću distancu moći. Posebne su razlike u velikim organizacijama u kojima timovi mogu biti multikulturalni i članovi timova mogu imati značajne razlike u kulturološkim dimenzijama. Na vođi tima je da prepozna kakvi su njegovi podređeni, kako reagiraju na određene vrste moći, kako spol, dob i kultura utječu na njihova razmišljanja i postupke te odabere koja vrsta moći bi najviše odgovarala timu. Nakon faze u kojoj vođa donosi odluku kako će se ponašati i koju moć smije i može koristiti vođa svoje zaključke mora iz teorije provesti u praksu. On mora raditi na sebi i svom utjecaju kako bi od njegove moći svi imali pozitivne ishode te kako ne bi došlo do anarhije unutar tima kao i drugih neželjenih posljedica lošeg vođenja.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI ODABRANIH STILOVA VODSTVA I VRSTA MOĆI U TIMSKOJ ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI**

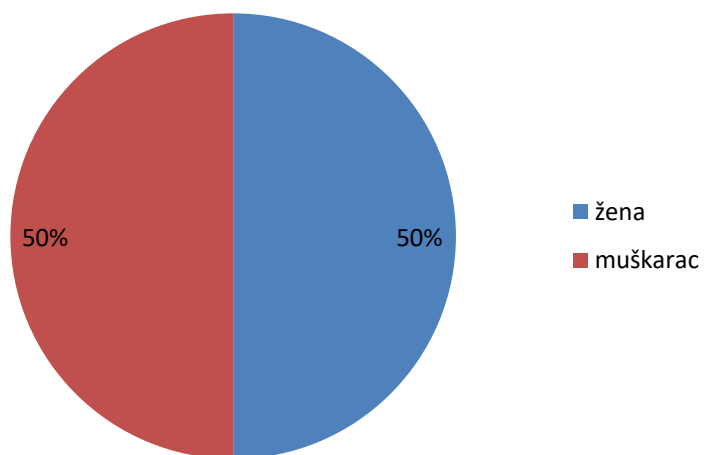
### **4.1 Metodologija istraživanja**

Tema empirijskog dijela usko je povezana sa teorijskim dijelom. Tema se odnosi na povezanost izvora moći s transformacijskim i transakcijskim stilom vođenja u timskoj organizacijskoj strukturi. Istraživanje je provedeno u dva poduzeća čija organizacijska struktura ispunjava uvjete propisane u istraživanju. Prvo poduzeće je Alfa d.d. i istraživanje je provedeno u marketinškom odjelu koji posluje u timovima. Drugo poduzeće je Megatrend Poslovna Rješenja d.o.o. Istraživanje je provedeno temeljem dva anketna upitnika. Prvi anketni upitnik ispunjavali su vođe timova ocjenjujući svoj stil vođenja. Drugi anketni upitnik ispunjavali su njihovi podređeni, odnosno članovi timova ocjenjujući izvore moći svojih nadređenih.

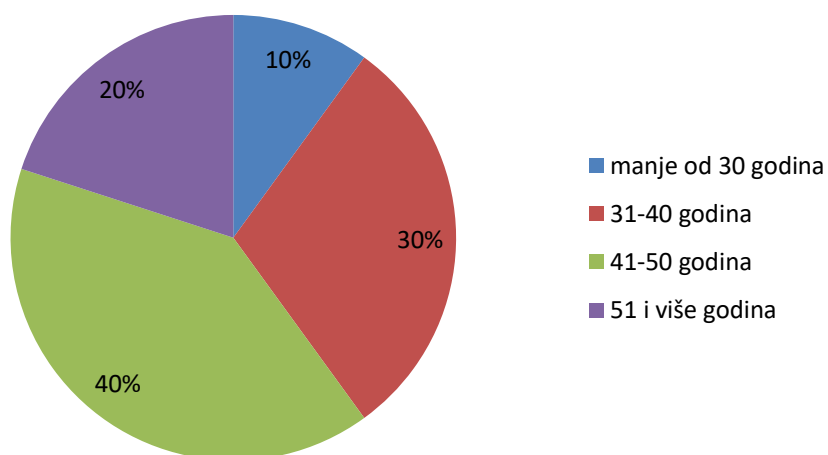
Alfa d.d. srednje je veliko poduzeće čija je primarna djelatnost izdavanje knjiga. Unutar strukture poduzeća marketinški je odjel koji je zbog geografskih zahtjeva podijeljen na regionalne timove, odnosno timove koji pokrivaju određen broj županija unutar granica Republike Hrvatske.

Megatrend Poslovna Rješenja d.o.o. malo je poduzeće čija je primarna djelatnost uslužna djelatnost vezana za informacijsku tehnologiju i računala. Rad unutar poduzeća odvija se u timu za računalni vid i timu za obradu prirodnog jezika koji zajedno tvore tim za umjetnu inteligenciju.

Od ukupnog broja vođa timova koji su pristupili istraživanju i iznosi 10, 5 ispitanika (50%) su žene i 5 ispitanika (50%) su muškarci. (Graf 1) Zbog razlike u djelatnostima poduzeća vidljiva je i razlika u dobi ispitanika, odnosno vođa timova. Tako je najmlađi ispitanik u ovom anketnom istraživanju rođen 1995. godine a najstariji 1964. godine. (Graf 2)



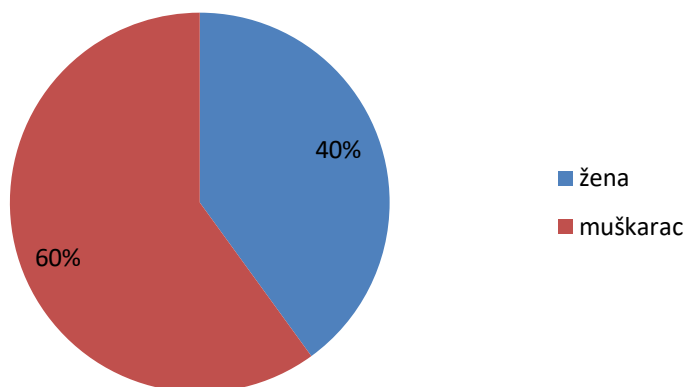
**Graf 1: Spol ispitanika prve ankete (vode timova)**



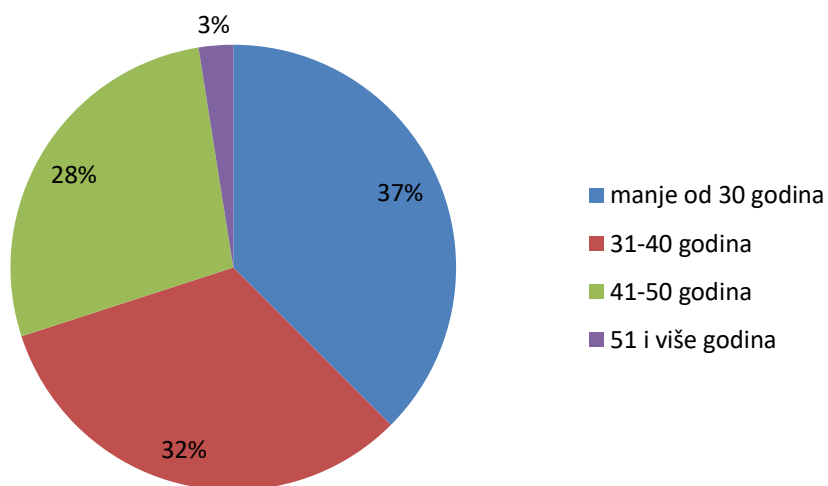
**Graf 2: Dob ispitanika prve ankete (vode timova)**

Drugom anketnom upitniku pristupilo je 38 članova tima. 16 ispitanika (40%) bile su žene i 24 ispitanika (60%) bili su muškarci. (Graf 3) Razlika u djelatnostima također je utjecala na dob ispitanika u ovom anketnom upitniku. Tako je najmlađi ispitanik u ovom anketnom istraživanju rođen 1999. godine a najstariji 1969. godine. (Graf 4)





Graf 3: Spol ispitanika druge ankete (članovi timova)



Graf 4: Dob ispitanika druge ankete (članovi timova)

## 4.2 Rezultati istraživanja

Prvom anketnom upitniku pristupilo je 10 vođa timova koji su ispunjavali multifaktorski anketni upitnik o vodstvu (MLQ) autora Avolia B.J. i Bassa B.M. U nastavku rada se nalaze rezultati istraživanja.

Prvi dio anketnog upitnika odnosio se na faktore transformacijskog stila vođenja. U njemu ispitanici odgovaraju na niz tvrdnji koje objašnjavaju faktore transformacijskog vodstva. Označavaju učestalost pojavljivanja tvrdnje u rasponu 1 do 5 pri čemu je 1 – nikada, a 5 – uvijek. Upitnik o faktorima transformacijskog vodstva dao je sljedeće rezultate. (Tablica 4)

Tablica 4: Rezultati istraživanja vođa timova o faktorima transformacijskog stila vođenja

Naziv faktora	Tvrdnja	Odgovor				
		Nikada (1)	Rijetko(2)	Ponekad (3)	Često (4)	Uvijek (5)
Idealizirani utjecaj	Drugi ljudi se osjećaju dobrou mom društvu.	-	-	-	9	1
	Drugi imaju potpunu vjeru u mene.	-	-	2	4	4
	Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.	-	-	5	5	-
Inspiracijska motivacija	Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.	-	-	-	7	3
	Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.	-	-	2	3	5
	Pomažem drugima da pronađu smisao u svom radu.	-	-	-	5	5
Intelektualna stimulacija	Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.	-	-	2	5	3
	Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.	-	-	2	5	3
	Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.	-	-	3	2	5
Individualizirani pristup	Pomažem drugima da se razvijaju.	-	-	-	8	2
	Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.	-	-	3	6	1
	Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.	-	-	2	3	5

Svaki faktor sastoji se od tri tvrdnje. Prosječna ocjena prvog faktora, idealiziranog utjecaja, iznosi 3.93 što opisuje vođe timova kao osobe u čijem se društvu članovi tima ugodno osjećaju te su one uzor svojim podređenima. Može se zaključiti kako vođe sebe smatraju karizmatičnima i samouvjerenima. Prosječna ocjena inspiracijske motivacije je 4.37 što je i

najviša prosječna ocjena pomoću koje su vođe timova sebe ocjenili. To znači da vođe timova sebe smatraju kao izrazito dobre motivatore sa iznimnim komunikacijskim vještinama koje mogu prenjeti svoju viziju na tim i pomoći u pronalasku smisla unutar timskog zadatka. Ispitanici smatraju da mogu pobuditi individualni i timski duh svojih podređenih. Intelktualna stimulacija ocjenjena je prosječnom ocjenom 4.13 što opisuje ispitanike kao vođe koje potiču podređene da razmišljaju izvan okvira te da potiču članove tima da konstantno istražuju i ispituju postojeće načine kako bi ih u budućnosti poboljšali. Ispitanici se ocjenjuju kao osobe sposobne stimulirati i pomagati podređenima doći na višu razinu znanja i shvaćanja zadatka. Konačno, posljednji faktor transformacijskog stila vođenja, individualizirani pristup, ocjenjen je prosječnom ocjenom 4.10 što pokazuje da vođe nastoje pomagati svakom članu tima ponaosob u njihovom razvoju kao i u težim trenucima individualnog radnika. Vođe timova u ovom istraživanju nastoje stvoriti povezanost sa članovima tima kao i ugodnu radnu atmosferu.

Tablica 5 prikazuje rezultate istraživanja o faktorima transakcijskog stila vođenja. Prosječna ocjena uvjetne nagrade iznosi 3.93. Iako je ovo, uz idealizirani utjecaj, najmanja prosječna ocjena, ispitanici sebe opisuju kao vođe koje daju do znanja članovima tima da će se njihov učinak valorizirati te koriste materijalne nagrade za postignute ciljeve. Zanimljivo je da su najviše i najniže ocjenjene tvrdnje upravo u posljednjem faktoru – upravljanju iznimkom. Ispitanici pokazuju da su zadovoljni kada članovi tima ispunjavaju dogovorene standarde no ponekad pokušavaju mijenjati stvari iako one funkcioniraju. To označava da vođe u ovom istraživanju manje koriste pasivno u odnosu na aktivno upravljanje iznimkom. Također, ispitanici govore drugima poželjne standarde njihovog rada što ipak ukazuje na određenu distancu između vođe i članova tima. Prosječna ocjena upravljanja iznimkom iznosi 4.03.

**Tablica 5: Rezultati istraživanja vođa timova o faktorima transakcijskog stila vođenja**

Naziv faktora	Tvrdnja	Odgovor				
		Nikada (1)	Rijetko(2)	Ponekad (3)	Često (4)	Uvijek (5)
Uvjetna nagrada	Govorim drugima što da rade ako žele biti nagrađeni za svoj rad.	-	-	5	3	2
	Nagrađujem one koji postignu ciljeve.	-	-	1	5	4

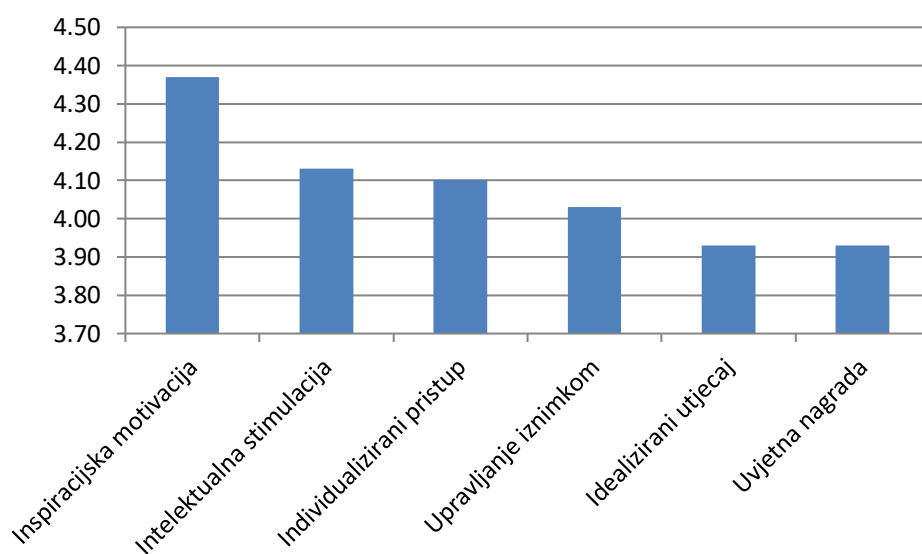
	Skrećem pozornost na ono što drugi mogu dobiti za ono što postignu.	-	-	5	2	3
<b>Upravljanje iznimkom</b>	Zadovoljan sam kada drugi ispunjavaju dogovorene standarde.	-	-	-	2	8
	Sve dok stvari funkcioniraju ne pokušavam ništa mijenjati.	1	2	4	1	2
	Govorim drugima standarde koje moraju znati kako bi obavili svoj posao.	-	1	1	3	5

Tablica 6 i graf 5 prikazuju sumarni prikaz prosječnih ocjena za svaki od 6 faktora, kao i za oba stila vođenja. Ispitanici sebe ocjenjuju kao vođe koje podjednako koriste i transformacijski i transakcijski stil vodstva s naglaskom na inspiracijsku motivaciju. Ako vođa želi biti optimalan mora se prilagoditi situaciji u kojoj se njegov tim nalazi te zahtjevima poduzeća u kojem radi te sukladno tome iskoristiti faktore koje mu mjesto vođe tima pruža. Samim time, mora imati dobro razvijenih svih šest faktora i konstantno raditi na sebi kako bi pružao timu podršku i bio ideal kojeg svi članovi tima žele dostići. U ovom istraživanju vođe timova su kroz samoprocjenu sebe opisali kao vrlo dobri vođe koji se mogu prilagoditi situacijama u kojima se nalaze te mogu motivirati i stimulirati tim kao i individualne članove tima. U prilog tome govori da je samo jedna od 18 tvrdnji ocijenjena prosječnom ocjenom manjom od 3.5 dok je čak 13 tvrdnji ocijenjeno sa prosječnom ocjenom višom od 4.0.

Tablica 6: Prosjek ocjena faktora i stilova vodstva

Naziv faktora	Prosjek ocjene svakog faktora	Prosjek ocjene stila vođenja
<b>Idealizirani utjecaj</b>	3,93	4,13
<b>Inspiracijska motivacija</b>	4,37	
<b>Intelektualna stimulacija</b>	4,13	

<b>Individualizirani pristup</b>	4,10	
<b>Uvjetna nagrada</b>	3,93	3,98
<b>Upravljanje iznimkom</b>	4,03	



**Graf 5: Prosječna ocjena za svaki faktor unutar stilova vodstva**

Drugom anketnom upitniku pristupilo je 38 članova timova koji su ocjenjivali u kojoj mjeri se slažu sa 15 odabranih tvrdnji o vrstama moći koje njihov vođa posjeduje po uzoru na rad Hoekstra H. – Clarifying the Effect of Power on Performance (2017.). Ocjenjivali su svoje slaganje s tvrdnjom od 1 do 5 pri čemu je 1 – u potpunosti se ne slažem a 5 – u potpunosti se slažem.

Za svaku od pet izvora moći bile su ponuđene tri tvrdnje. U nastavku rada se nalaze rezultati istraživanja. U prvom dijelu ankete ispitanici su ocjenjivali moć položaja svojih vođa timova (Tablica 7).

Tablica 7: Rezultati istraživanja članova timova o moći položaja njihovih vođa timova

Vrsta moći	Tvrdnja	Ocjena				
		U potpunosti se ne slažem(1)	Donekle se ne slažem(2)	Ne znam/ne mogu procijeniti(3)	Donekle se slažem(4)	U potpunosti se slažem(5)
<b>Moć zakona</b>	Vođa tima može učiniti da osjećam da imam obveze koje moram ispuniti.	5	1	3	12	19
	Vođa tima može učiniti da osjećam da trebam zadovoljiti zahtjeve svog posla.	6	-	3	12	19
	Vođa tima može mi dati osjećaj da imam odgovornosti koje moram ispuniti.	6	-	5	12	17
<b>Moć prisile</b>	Vođa tima može mi dati nepoželjne radne zadatke.	4	6	4	17	9
	Vođa tima može mi otežati posao.	7	8	5	12	8
	Vođa tima može učiniti stvari neugodnima za mene.	8	10	8	7	7
<b>Moć nagrade</b>	Vođa tima može povećati moju razinu plaće.	2	5	8	15	10
	Vođa tima može mi osigurati nagrade.	2	3	10	16	9
	Vođa tima može utjecati na moje izgleda za napredovanje.	3	2	5	12	18

Iz tablice 7 možemo vidjeti kako je moć zakona sa prosječnom ocjenom 3.93 najviša od tri podvrste moći položaja dok je moć prisile sa prosječnom ocjenom 3.18 najniža. Prosječna ocjena moći nagrade iznosi 3.78. Članovi tima su svoje vođe u ovom istraživanju okarakterizirali kao osobe koje imaju srednje veliku do veliku moć položaja. Ispitanici smatraju da njihovi vođe često koriste moć zakona iz čega možemo zaključiti da u timovima postoje određene hijerarhijske razlike. Tvrdnje „Vođa tima može učiniti stvari neugodnima za mene.“ i „Vođa tima može mi otežati posao.“, koje su dvije od tvrdnji koja opisuje moć prisile ocjenjene su najnižom prosječnom ocjenom (2.88 i 3.15). To pokazuje da ispitanici u ovom istraživanju vide vođe kao osobe koje ne koriste prisilu kao sredstvo vodstva već pokušavaju utjecati na svoje pofredene kroz manje negativna sredstva vođenja i izvora moći.

U drugom dijelu ankete ispitanici su ocjenjivali moć osobe svojih nadređenih. (Tablica 8) Moć uzora ocjenjena je prosječnom ocjenom 3.84 dok je moć stručnosti ocjenjena najvišom prosječnom ocjenom od svih 5 moći (4.03). Nadpolovična većina ispitanika smatra da njihovi vođe mogu dijeliti svoje značajno iskustvo i obuku sa njima, kao i da mogu dati dobar savjet vezan uz posao koji obavljaju. Uz to, više od polovice ispitanika također smatra da njihove vođe mogu učiniti da se osjećaju cijenjenima.

**Tablica 8: Rezultati istraživanja članova timova o moći osobe njihovih vođa timova**

Vrsta moći	Tvrdnja	Ocjena				
		U potpunosti se ne slažem(1)	Donekle se ne slažem(2)	Ne znam/ne mogu procjeniti(3)	Donekle se slažem(4)	U potpunosti se slažem(5)
Moć uzora	Vođa tima može učiniti da se osjećam cijenjenim.	3	2	5	9	21
	Vođa tima može učiniti da se osjećam kao da sam odobren.	3	2	9	11	15
	Vođa tima može učiniti da se osjećam osobno prihvaćeno.	3	2	11	15	9
Moć stručnosti	Vođa tima može mi dati dobre tehničke prijedloge.	3	3	5	11	18
	Vođa tima može podijeliti sa mnom svoje značajno iskustvo i/ili obuku.	4	2	4	8	22

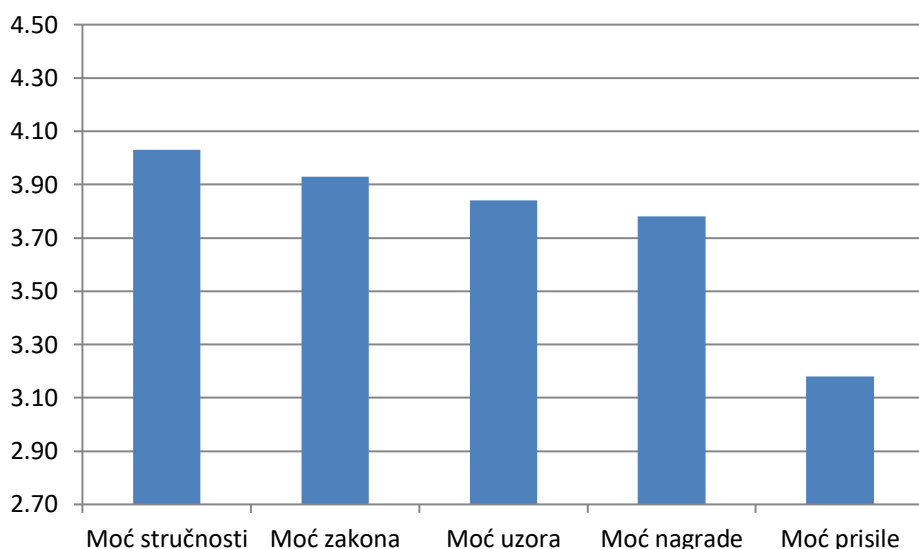
Vodja tima može mi dati dobar savjet vezan uz posao.	4	2	3	9	22
--	---	---	---	---	----

Tablica 9 i graf 6 prikazuju sumarni prikaz prosječnih ocjena za svaku od 5 podvrsta moći kao i za dvije glavne vrste (moć položaja i moć osobe). Iz podataka možemo zaključiti sljedeće. Članovi timova u većoj mjeri se slažu da njihovi vođe koriste moć osobe (prosječna ocjena 3.93) u odnosu na moć položaja (prosječna ocjena 3.63) s naglaskom na moć stručnosti. Obje vrste moći su zastupljenije od prosjeka što govori da vođe iskorištavaju svoju moć na primjeren način kako bi utjecali na svoje podređene te samim time, imaju iznadprosječno veliku moć i utjecaj na svoje članove tima. U prilog tome idu podatci da je samo jedna od 15 ponuđenih tvrdnji ocjenjena je prosječnom ocjenom manjom od 3 dok je sedam tvrdnji ocjenjeno prosječnom ocjenom većom od 3.9.

**Tablica 9: Prosjek ocjena podvrsta i vrsta moći**

Vrsta moći	Prosjek ocjene svake podvrste moći	Prosjek ocjene vrsta moći
<b>Moć zakona</b>	3,93	3,63
<b>Moć prisile</b>	3,18	
<b>Moć nagrade</b>	3,78	
<b>Moć uzora</b>	3,84	3,93
<b>Moć stručnosti</b>	4,03	





**Graf 6: Prosječna ocjena za svaku podvrstu izvora moći**

Ovaj rad se bavi povezanosti izvora moći i stilova vođenja zbog čega je sljedeće što će se promatrati upravo relacija između svakog od izvora moći i odabranih stilova vođenja, kao i povezanost moći položaja i moći osobe sa faktorima transformacijskog i transakcijskog stila vođenja. Analizom svih dobivenih odgovora u Microsoft Excelu dobivene su korelacijske matrice čije rezultate možemo vidjeti u sljedećim tablicama 10 i 11.

**Tablica 10: Koeficijenti korelacije stilova vođenja i podvrsti izvora moći**

	Transformacijsko vodstvo	Transakcijsko vodstvo
Moć zakona	0,71	0,78
Moć prisile	0,77	0,26
Moć nagrade	0,98	0,87
Moć uzora	0,84	0,97
Moć stručnosti	0,59	0,82

Koeficijent korelacije transformacijskog vodstva i moći zakona ( $r=0,71$ ) te koeficijent korelacije transakcijskog vodstva i moći zakona ( $r=0,78$ ) označavaju srednje visoku do visoku korelaciju. Moć prisile, s druge strane, ima srednje visoku do visoku korelaciju sa transformacijskim vodstvom ( $r=0,77$ ) dok je korelacija sa transakcijskim vodstvom manja od 0.3 ( $r=0,26$ ). Iz ovih rezultata možemo vidjeti da vođe koje su sudjelovale u ovom

istraživanju, iako imaju visok stupanj razvijenosti transakcijskog stila, on nije u korelaciji sa moći prisile što potvrđuje da vođe u ovom istraživanju više koriste aktivno upravljanje iznimkom nego li pasivno upravljanje iznimkom. Korelacija moći nagrade i transformacijskog vodstva ističe se kao najveća, vrlo blizu savršene pozitivne korelacije i iznosi  $r=0.98$ . Iako, prema teoriji, u transformacijskom vodstvu nagrade često nisu opipljive što bi trebalo ukazivati na nižu korelaciju sa moći nagrade, transformacijsko vodstvo povezano je sa timskom izvedbom, stoga dobra timska izvedba može dovesti do boljih rezultata a samim time i većih nagrada što posljedično utječe na moć nagrade. Korelacija moći nagrade i transakcijskog vodstva također je visoka i iznosi  $r=0.87$ . Koeficijenti korelacije moći uzora sa odabranim stilovima vodstva iznose  $r=0.84$  za transformacijsko vodstvo i  $r=0.97$  za transakcijsko vodstvo što se također može opisati kao visoka korelacija. Korelacija je visoka i između moći stručnosti i transakcijskog vodstva ( $r=0.82$ ) no između moći stručnosti i transformacijskog vodstva korelacija je srednje visoka ( $r=0.59$ ). Iako istraživanje u ovom dijelu daje pojedine rezultate oprečne teoriji mora se znati da je ljudske emocije i razmišljana teže kvantificirati.

**Tablica 11: Koeficijenti korelacije vrsta moći i faktora stilova vođenja**

	Moć položaja	Moć osobe
Idealizirani utjecaj	0,72	0,43
Inspiracijska motivacija	0,99	0,86
Intelektualna stimulacija	0,92	0,85
Individualizirani pristup	0,87	0,63
Uvjetna nagrada	0,67	0,66
Upravljanje iznimkom	0,78	0,96

Tablica 11 prikazuje koeficijente korelacije između vrsta moći i faktora stilova vođenja. Tako idealizirani utjecaj i moć položaja imaju srednje visoki koeficijent korelacije  $r=0.72$  dok idealizirani utjecaj i moć osobe imaju srednji do srednje niži koeficijent  $r=0.43$ . Ovako slaba povezanost razlikuje se od teorije koja govori da je za moć osobe potrebno imati karizmu i zadobiti povjerenje podređenih baš kao i za idealizirani utjecaj. Inspiracijska motivacija ima najviše koeficijente korelacije od svih promatranih varijabli i oni za moć položaja i moć osobe

iznose  $r=0.99$  i  $r=0.86$ . što prikazuje da se pomoću bilo koje moći lakše može motivirati i inspirirati sljedbenike. Intelektualna stimulacija također ima značajnu korelaciju sa obje vrste izvora moći. Koeficijent korelacije za moć položaja iznosi  $r=0.92$  što može objasniti kako stimulacija članova tima dolazi od više osobe u hijerarhiji, u ovom slučaju od vođe tima te može ukazivati na to da članovi tima teže mogu motivirati sami sebe. Individualizirani pristup kao posljednji faktor transformacijskog vodstva visoko je koreliran sa moći položaja ( $r=0.87$ ) te srednje do srednje visoko koreliran sa moći osobe ( $r=0.63$ ). Uvjetna nagrada je gotovo pa jednako korelirana sa obje vrste moći i njeni koeficijenti iznose  $r=0.67$  za moć položaja i  $r=0.66$  za moć osobe. Upravljanje iznimkom ima gotovo pa savršenu korelaciju sa moći osobe ( $r=0.96$ ) što se može objasniti time da u upravljanju iznimkom vođe često dopuštaju članovima tima da obavljaju zadatke bez njihove konstantne provjere što odaje povjerenje vođe članovima tima, isto povjerenje koje je bitno za izgradnju moći osobe. Korelacija sa moći položaja srednje je visoka ( $r=0.78$ ).

**Tablica 12: Koeficijenti korelacije faktora stilova vođenja i podvrsta izvora moći**

	Idealizirani utjecaj	Inspiracijska motivacija	Intelektualna stimulacija	Individualizirani pristup	Uvjetna nagrada	Upravljanje iznimkom
Moć zakona	0,44	0,88	0,79	0,64	0,54	0,85
Moć prisile	0,77	0,76	0,56	0,81	0,26	0,20
Moć nagrade	0,85	0,96	0,99	0,94	0,84	0,71
Moć uzora	0,63	0,89	0,96	0,77	0,84	0,88
Moć stručnosti	0,27	0,79	0,73	0,49	0,50	0,96

U tablici 12 prikazani su koeficijenti korelacije između svih faktora stilova vođenja i svih podvrsti izvora moći. Kao što se može vidjeti, najniži stupanj korelacije imaju moć prisile i oba faktora transakcijskog vodstva ( $r=0,26$  i  $r=0.20$ ) što pokazuje da vođe ne moraju koristiti moć prisile ako su članovi tima dovoljno odgovorni te shvaćaju što se od njih traži, baš kao u transakcijskom stilu vođenja što se u potpunosti podudara s teorijom. Visoka je korelacija moći uzora i intelektualne stimulacije ( $r=0.96$ ) kao i moći nagrade i intelektualne stimulacije ( $r=0.99$ ) što ukazuje da je kroz moć uzora i moć nagrade najlakše stimulirati podređene da rade na svojem poboljšanju. Posebno odskače razlika u koeficijentima moći stručnosti sa idealiziranim utjecajem ( $r=0.27$ ) i upravljanja iznimkom ( $r=0.96$ ). Vidimo kako u ovom

istraživanju moć stručnosti ne stvara karizmu i ne dovodi do idealiziranog utjecaja. Dakle, stručnost nije iznimno bitna u tome kakav uzor vođa može biti već podređeni vide uzor kroz ponašanje prema drugima kao što naglašavaju Bono i Judge (2004.). To potvrđuje i visoka koreliranost moći stručnosti i upravljanja iznimkom. Biti stručan ne znači posljedično inspirirati svoje podređene jer u upravljanju iznimkom vođa ne inspirira. Niska je korelacija moći stručnosti i sa individualiziranim pristupom ( $r=0.49$ ) i uvjetnom nagradom ( $r=0.50$ ). Rezultati nam govore da ako je osoba stručna ne znači da će sa sigurnošću biti u stanju stvoriti ugodnu radnu atmosferu. Visok koeficijent korelacije ( $r=0.94$ ) između moći nagrade i individualiziranog pristupa također se može objasniti kroz to da vođa iskorištava svoju moć nagrade individualiziranim pristupom, odnosno, svakog člana tima nagrađuje ponaosob zbog detaljnih uvida u individualno obavljanje zadatka.

U tablici 13 možemo vidjeti konačne rezultate koeficijenta korelacije za vrste moći i stilove vođenja. Rezultati su sljedeći: transformacijsko vodstvo i moć položaja, kao i transakcijsko vodstvo i moć osobe imaju jednako značajne koeficijente korelacije i oni iznose  $r=0.91$ . Koeficijent korelacije za transakcijsko vodstvo i moć položaja iznosi  $r=0.81$  i on se također smatra visokim. Najniži, ali i dalje srednje visoki koeficijent korelacije je onaj između transformacijskog vodstva i moći osobe ( $r=0.72$ ). Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti da se stil vodstva ne razlikuje previše ako se mijenja vrsta moći no da je moć izuzetno bitna za vođenje.

**Tablica 13: Koeficijenti korelacije vrste moći i stilova vođenja**

	Transformacijsko vodstvo	Transakcijsko vodstvo
Moć položaja	0,91	0,81
Moć osobe	0,72	0,91

Yahaya et al. (2011.) u svom istraživanju također dobivaju slične rezultate sa visokim koeficijentima korelacije između transformacijskog vodstva i moći osobe. To potvrđuju i brojna prethodna istraživanja (Atwater i Yammarino, 1996; Barbuto, Fritz i Matkin, 2001; Hamilton, 2006; Kudisch, Poteet, Dobbins, Rush i Russell, 1995; Azizi, Noordin, Jasmi, Zainudin, Jamaludin, Muhammad i Mohamed, 2011. prema Yahaya et al. 2011.) No u prethodnim istraživanjima transformacijsko vodstvo i moć položaja nemaju tako visok

koeficijent korelacije. Dakle, može se zaključiti da je ovo istraživanje polovično potvrdilo rezultate prethodnih istraživanja.

### **4.3 Ograničenja istraživanja**

Rezultati istraživanja polovično su potvrdili rezultate prethodnih istraživanja o povezanosti izvora moći i stilova vođenja, no ipak, na umu treba imati da je istraživanje provedeno u dva poduzeća sa ukupno deset vođa timova i 40 članova timova što može biti varljiva veličina uzorka. Što je uzorak na kojem se istraživanje radi manji - veće su mogućnosti da će koeficijenti korelacije biti visoki i dalji od realnog stanja.

Također, važno je znati da korelacija ne implicira uzročnost. Dakle, ako je korelacija između dvije varijable visoka ne mora implicitno ukazivati na to da su varijable povezane već na njih može utjecati još jedna ili više varijabla koje u ovom istraživanju nisu promatrane. Također, varijable čiju povezanost nije moguće dokazati fizički već u kojima je faktor ljudsko djelovanje, razmišljanje, ponašanje i odnos između samih ljudi teže je sa sigurnošću validirati.

Upravo to dovodi do trećeg ograničenja istraživanja – ljudskog faktora. Samoprocjene vođa timova mogu biti nerealne ili neiskrene ako se vođa želi prikazati kao kompetentniji od realnosti. Uz to, teško je procjenjivati kako vas druge osobe doživljavaju gledajući samo iz prvog lica. Osim samoprocjena vođa, u obzir treba uzeti i odgovore članova tima koji, iako je provedba istraživanja bila anonimna, mogu pasti pod razne utjecaje prilikom ispunjavanja anketnog upitnika što može dovesti do neiskrenih odgovora i manje vjerodostojnih rezultata istraživanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Timska organizacija kao moderniji organizacijska struktura sve je zastupljenija u današnjem svijetu te se mnoga poduzeća okreću radovima u timovima. To su uvidjele i prihvatile i obrazovne institucije koje mlade ljude kroz školovanje sve više podučavaju kako raditi u timu. Prednosti rada u timu nadilaze njegove nedostatke što poduzeća okreće upravo prema ovakvom stilu poslovanja. Pošto su efikasnost tima, a u moderno vrijeme i ugodna radna atmosfera i osjećaji svih zaposlenih sve više pod povećalom poslodavaca sve više se razvija vodstvo unutar timova i manjih grupa kao zasebna grana vodstva. Zbog toga posao i poziv osobe da bude vođa tima svakim danom postaje sve važniji i izazovniji kao i njegova uloga unutar tima. Biti dobar menadžer ne znači biti i dobar vođa. Jednako tako, biti dobar vođe ne znači nužno i biti dobar vođa tima. Iako menadžer i vođa dijele određene aktivnosti, vođa jednog tima mora biti više orijentiran na ljude, inspirirati i motivirati svoje podređene te stvarati pozitivnu atmosferu punu međusobnog povjerenja. Vođa tima mora biti izvrstan komunikator i mora stvarati zajednička vjerovanja i vrijednosti grupe ljudi. Kroz prihvaćanje ovih izazova i dobro odrađivanje samog posla vođa donosi organizaciji u kojoj je zaposlen financijske prednosti, svojim podređenima mogućnost za rast i razvoj i što je najvažnije, sebi donosi intrizično zadovoljstvo.

Da bi vođa bio efikasan i predvodio efikasan tim on mora iskoristiti svoje moći i svojim stilom vođenja konstantno poboljšavati postojeće stanje. Kako bi iskoristio svoje moći na pravilan i pravedan način vođa mora težiti razvijati sve prilike koje mu se pružaju. Prvo mora raditi na svojem tehničkom znanju, konstantno učiti i usavršavati se kako bi postao stručan, zatim svoje znanje mora pretočiti iz teorije u praksu kako bi postao ekspert. Moć osobe vodi do položaja. Položaj donosi moći nagrade, prilike i zakona. Osim moći, vođa mora raditi i na stilu svog vođenja. Ovisno u kakvoj poslovnoj situaciji se vođa nađe, njegov stil vodstva može biti transformacijski ili transakcijski. Granice između ova dva stila vodstva su tanke i niti jedan vođe ne može imati isključivo jedan od ova dva stila vodstva. Štoviše, vođa mora težiti da ima razvijena oba stila vođenja kako bi se prilagodio članovima tima kao i vanjskim utjecajima. Konačni cilj je da vođa tima svojim stilom vođenja, koristeći moći koje ima na raspolaganju konstantno pridonosi u stvaranju pozitivnih promjena svim uključenim stranama.

Cilj empirijskog istraživanja provedenom za potrebe ovog rada bio je uvidjeti postoji li povezanost između odabranih stilova vodstva unutar tima i izvora moći koje pojedinac može

posjedovati. Istraživanje je pokazalo da moć osobe i moć položaja utječu na stil vodstva kojim vođa tima vodi no istraživanje nije dalo konačni odgovor mijenja li se stil vodstva sa promjenom izvora moći. Također, istraživanje je potvrdilo određene teorijske pretpostavke da su transformacijsko vodstvo i moć osobe usko povezani kao i pretpostavku da vođa isključivo svojom ekspertizom u određenom području ne mora biti izvrstan vođa jer da se postane izvrstan vođa potrebno je mnogo više od samog znanja. Ipak, korelacija transformacijskog vodstva i moći položaja u istraživanju dala je suprotne rezultate od prijašnjih istraživanja te nije potvrdilo negativnu korelaciju ova dva parametra.

Također, sami odgovori članova timova pokazali su da su vođe obuhvaćene u ovom istraživanju dovoljno kompetentni za svoje radno mjesto i da imaju razvijenu moć osobe i moć položaja kao i da najrijeđe iskorištavaju moć prisile u odnosu na druge izvore moći. Uz to, vođe u ovom istraživanju, prema samoprocjeni, preferiraju transformacijski stil vođenja s posebnim naglaskom na inspiracijsku motivaciju.

Zbog prethodno navedenih ograničenja empirijskog istraživanja poziva se na dodatna istraživanja o povezanosti izvora moći i stilova vođenja kako bi vođe dobile bolji uvid u povezanost ove dvije varijable kao i u razvoj tržišta radne snage i suvremenih trendova u razvijanju organizacijske strukture.

## LITERATURA

1. Agyemang, F. G., Boateng, H. i Dzandu, M. D. (2017.), Examining intellectual stimulation, idealised influence and individualised consideration as an antecedent to knowledge sharing: Evidence from Ghana, *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 9(4), 484-498. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2017.09.030>
2. Al-Omari, A. A., Qablan, A. M. i Khasawneh, S. M. (2008.), Faculty Members' Intentions to Stay in Jordanian Public Universities, *International Journal of Applied Educational Studies*, 1(1). 26-43., preuzeto s <https://eis.hu.edu.jo/Deanshipfiles/pub105643607.pdf>
3. Andersen, J. A. (2015.), Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 765–777. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0168>
4. Atwater, L. E. i Wright, W. J. (1996.), Power and transformational and transactional leadership in public and private organizations, *International Journal of Public Administration*, 19(6), 963-989. <https://doi.org/10.1080/01900699608525127>
5. Barczak, G., McDonough, E. F. i Athanassiou, N. (2006.), So you want to be a global project leader?, *Research-Technology Management*, 49(3), 28-35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2006.11657375>
6. Bono, J. E. i Judge, T. A. (2004.), Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis, *Journal of applied psychology*, 89(5), 901-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
7. Brookfield, S. (2010.), Leading democratically, *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2010(128), 5-13. <https://doi.org/10.1002/ace.386>
8. Buble, M. (2011.), Poslovno vođenje, Zagreb. M.E.P.
9. Dalcher, D. (2018.), The wisdom of teams revisited: Teamwork, teaming and working for the common good 2, *PM World Journal*, 7(9), 1-13.
10. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. i Spangler, W. D. (2004.), Transformational leadership and team performance, *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
11. Hamilton, B. H., Nickerson, J. A. i Owan, H. (2012.), Diversity and productivity in production teams u: *Advances in the Economic Analysis of participatory and Labor-managed Firms*, Emerald Group Publishing Limited



12. Hinkin, T. R. i Schriesheim, C. A. (1994.), An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power, *Human Relations*, 47(7), 779-800. <https://doi.org/10.1177/001872679404700702>
13. Hogan, R. i Kaiser, R. B. (2005.), What we know about leadership, *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037%2F1089-2680.9.2.169>
14. Hornsey, M. J. i Jetten, J. (2004.), The individual within the group: Balancing the need to belong with the need to be different, *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 248-264. [https://doi.org/10.1207%2Fs15327957pspr0803\\_2](https://doi.org/10.1207%2Fs15327957pspr0803_2)
15. Jehn, K., Rispens, S., Jonsen, K. i Greer, L. (2013.), Conflict contagion: a temporal perspective on the development of conflict within teams, *International Journal of Conflict Management*, 24(4), 352-373. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2011-0039>
16. Joshi, A., Lazarova, M. B. i Liao, H. (2009.), Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
17. Katzenbach, J. R. i Smith, D. K. (2015.), *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, Boston, MA: Harvard Business Review Press
18. Kay, B. i Christophel, D. M. (1995.), The relationships among manager communication openness, nonverbal immediacy, and subordinate motivation, *Communication Research Reports*, 12(2), 200-205. <https://doi.org/10.1080/08824099509362057>
19. Khan, N. (2017.), Adaptive or transactional leadership in current higher education: A brief comparison, *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178-183. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i3.3294>
20. Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A. i Tahir, M. (2015.), The styles of leadership: A critical review, *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
21. Kline, J. A. (1996). *Listening effectively*, Maxwell AFB, AL: Air University
22. Kuhnert, K. W. i Lewis, P. (1987.), Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657. <https://doi.org/10.2307/258070>
23. Latham, V. M. (1987.), Task type and group motivation: Implications for a behavioral approach to leadership in small groups. *Small group behavior*, 18(1), 56-71. <https://doi.org/10.1177%2F104649648701800103>

24. Martin, R. (1978.), Expert and referent power: A framework for understanding and maximizing consultation effectiveness., *Journal of School Psychology*, 16(1), 49–55. [https://doi.org/10.1016/0022-4405\(78\)90022-5](https://doi.org/10.1016/0022-4405(78)90022-5)
25. McCleskey, J. A. (2014.), Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development, *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117-130. preuzeto sa: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/situational-transformational-transactional/docview/1548766781/se-2>
26. Molloy, P. L. (1998). A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture. *Aquarius Consulting*, 31. 2-31.
27. Morgeson, F. P., DeRue, D. S. i Karam, E. P. (2010.), Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes, *Journal of management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177%2F0149206309347376>
28. Northouse, Peter G. (2018.), *Leadership – Theory and Practice*, osmo izdanje, Thousand Oaks, CA: Sage publications
29. Notgrass, D. (2014.), The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 605–621. <https://doi.org/10.1108/loj-08-2012-0096>
30. Odumeru, J. A. i Ogbonna, I. G. (2013.), Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature, *International review of management and business research*, 2(2), 355-361.
31. Parker, G. M. (1990.), *Team players and teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
32. Peker, S., Inandi, Y. i Gilic, F. (2018.), The Relationship between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer, *European Journal of Contemporary Education*, 7(1), 150-164. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.1.150>
33. Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A. i Thatcher, R. W. (2008.), Neuroscientific implications of psychological capital: are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different?, *Organizational Dynamics*, 37(4), 342-353. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.007>
34. Pološki Vokić, N. i Hernaus, T. (2005.), Interpersonal relations at work perceived by croatian and worldwide employees and by different age, gender, education, hierarchical and company size groups – empirical evidence, *Management*, 10(1), 23-49. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/19124>

35. Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001.), A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance, *International journal of conflict management*, 12(3), 191-211. <https://doi.org/10.1108/eb022855>
36. Richardson, J. T., Dugan, J. R., Gray, L. N., i Mayhew Jr, B. H. (1973.), Expert power: A behavioral interpretation, *Sociometry*, 36(3), 302-324. <https://doi.org/10.2307/2786335>
37. Sahadev, S. (2005.), Exploring the role of expert power in channel management: An empirical study, *Industrial Marketing Management*, 34(5), 487-494. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.11.002>
38. Sarros, J. C. i Santora, J. C. (2001.), The transformational-transactional leadership model in practice, *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
39. Schaubroeck, J., Lam, S. S. i Cha, S. E. (2007.), Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance, *Journal of applied psychology*, 92(4), 1020-1030. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
40. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.), *Poslovna Organizacija*, treće izdanje, Zagreb: Informator
41. Stewart, G. L. i Manz, C. C. (1995.), Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human relations*, 48(7), 747-770. <https://doi.org/10.1177%2F001872679504800702>
42. Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M. i De Cremer, D. (2004.), Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability, *Journal of experimental social psychology*, 40(1), 1-13. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00061-1](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00061-1)
43. Wageman, R., Gardner, H., i Mortensen, M. (2012.), The changing ecology of teams: New directions for teams research, *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 301-315. <https://doi.org/10.1002/job.1775>
44. Yahaya, N., Taib, M.A., Ismail, J., Shariff, Z., Yahaya, A., Boon, Y i Hashim, S. (2011.), Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers, *African Journal of Business Management*, 5(22), 9635-9648. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000486>
45. Yukl (2001.), *Leadership in organizations*, osmo izdanje, London: Pearson

46. Yukl, G. i Fable, C.M. (1991.), Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations, *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416>

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Parkerov model timske efikasnosti .....	5
Tablica 2: Tipologija vođe prema Stewartu i Manzu .....	11
Tablica 3: Vrste moći prema Frenchu i Ravenu.....	17
Tablica 4: Rezultati istraživanja vođa timova o faktorima transformacijskog stila vođenja ....	27
Tablica 5: Rezultati istraživanja vođa timova o faktorima transakcijskog stila vođenja .....	28
Tablica 6: Prosjek ocjena faktora i stilova vodstva .....	29
Tablica 7: Rezultati istraživanja članova timova o moći položaja njihovih vođa timova .....	31
Tablica 8: Rezultati istraživanja članova timova o moći osobe njihovih vođa timova .....	32
Tablica 9: Prosjek ocjena podvrsta i vrsta moći.....	33
Tablica 10: Koeficijenti korelacije stilova vođenja i podvrsti izvora moći.....	34
Tablica 11: Koeficijenti korelacije vrsta moći i faktora stilova vođenja.....	35
Tablica 12: Koeficijenti korelacije faktora stilova vođenja i podvrsta izvora moći .....	36
Tablica 13: Koeficijenti korelacije vrste moći i stilova vođenja .....	37

## POPIS SLIKA

Slika 1: Hillov model timskog vodstva .....	10
Slika 2: Autokratski i demokratski stil vođenja .....	14
Slika 3: Blakeov i Moutonov model upravljačke mreže .....	15

## POPIS GRAFOVA

Graf 1: Spol ispitanika prve ankete (vođe timova) .....	25
Graf 2: Dob ispitanika prve ankete (vođe timova).....	25
Graf 3: Spol ispitanika druge ankete (članovi timova).....	26
Graf 4: Dob ispitanika druge ankete (članovi timova) .....	26
Graf 5: Prosječna ocjena za svaki faktor unutar stilova vodstva .....	30
Graf 6: Prosječna ocjena za svaku podvrstu izvora moći .....	34

## **PRILOZI**

### ANKETNI UPITNIK

Upitnik: Povezanost izvora moći s transformacijskim i transakcijskim stilom vođenja u timskoj organizacijskoj strukturi - vođe timova

-na navedene tvrdnje ispitanik mora označiti u kojoj mjeri se slaže s tvrdnjom od 1 do 5 pri čemu je 1 – nikada a 5 – uvijek

1. Drugi ljudi se osjećaju dobro u mom društvu.
2. Jednostavnim riječima govorim što bismo mogli i trebali učiniti.
3. Omogućujem drugima da razmišljaju o starim problemima na nove načine.
4. Pomažem drugima da se razvijaju.
5. Govorim drugima što da rade ako žele biti nagrađeni za svoj rad.
6. Zadovoljan sam kada drugi ispunjavaju dogovorene standarde.
7. Drugi imaju potpunu vjeru u mene.
8. Prenosim viziju o tome što možemo učiniti.
9. Omogućujem drugima nove načine gledanja stvari.
10. Dajem do znanja drugima što mislim kako rade.
11. Nagrađujem one koji postignu ciljeve.
12. Sve dok stvari funkcioniraju ne pokušavam ništa mijenjati.
13. Drugi su ponosni što su povezani sa mnom.
14. Pomažem drugima da proonađu smisao u svom radu.
15. Potičem druge da preispituju ideje o kojima prije nisu razmišljali.
16. Dajem osobnu pozornost drugima koji izgledaju odbačeno.
17. Skrećem pozornost na ono što drugi mogu dobiti za ono što postignu.
18. Govorim drugima standarde koje moraju znati kako bi obavili svoj posao.

Upitnik: Povezanost izvora moći s transformacijskim i transakcijskim stilom vođenja u timskoj organizacijskoj strukturi – članovi timova

-na navedene tvrdnje ispitanik mora označiti u kojoj mjeri se slaže s tvrdnjom od 1 do 5 pri čemu je 1 – U potpunosti se ne slažem a 5 – U potpunosti se slažem

1. Vođa tima može učiniti da osjećam da imam obveze koje moram ispuniti.
2. Vođa tima može učiniti da osjećam da trebam zadovoljiti zahtjeve svog posla.
3. Vođa tima može mi dati osjećaj da imam odgovornosti koje moram ispuniti.
4. Vođa tima može mi dati nepoželjne radne zadatke.
5. Vođa tima može mi otežati posao.
6. Vođa tima može učiniti stvari neugodnima za mene.
7. Vođa tima može povećati moju razinu plaće.
8. Vođa tima može mi osigurati nagrade.
9. Vođa tima može utjecati na moje izgleda za napredovanje.
10. Vođa tima može učiniti da se osjećam cijenjenim.
11. Vođa tima može učiniti da se osjećam kao da sam odobren.
12. Vođa tima može učiniti da se osjećam osobno prihvaćeno.
13. Vođa tima može mi dati dobre tehničke prijedloge.
14. Vođa tima može podijeliti sa mnom svoje značajno iskustvo i/ili obuku.
15. Vođa tima može mi dati dobar savjet vezan uz posao.

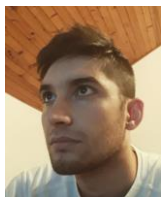
#### UPITNIK OPĆIH INFORMACIJA

1. Spol-žena

-muškarac

2. Godina rođenja

## ŽIVOTOPIS



### SAŽETAK:

- Redovan student
- Organiziran i strpljiv
- Zanimanje za područje vođenja

### OSOBNI PODACI:

Ime i prezime	Nikola Tomić
Datum rođenja	1.12.1997.
Adresa	Ulica bana Josipa Jelačića 42, Zaprešić
Telefonski broj	+385919461868
E-mail	Nikolatomic97@gmail.com
Ostali kontakti	<a href="https://www.linkedin.com/in/nikola-tomi%C4%87-299a7a1a8/">https://www.linkedin.com/in/nikola-tomi%C4%87-299a7a1a8/</a>

### OBRAZOVANJE

9/2016 – 9/2022	Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovne ekonomije, Ekonomski fakultet Zagreb, smjer Menadžment
9/2012 – 6/2016	V. gimnazija, Zagreb, informatički smjer

### RADNO ISKUSTVO

7/2017 -	ALFA d.d. <ul style="list-style-type: none"><li>• Vođenje manjih operativnih timova</li><li>• Pomoćni poslovi</li><li>• Stečene vještine: timski rad, vođenje timova, komunikativnost</li></ul>
----------	---

### OSOBNNE VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

Strani jezici	Engleski:aktivno
Računalne vještine	Microsoft Office, Python
Ostalo	Timski rad, strpljivost, želja za radom

### HOBII

Košarka, filmovi, pisanje, šah