Položaj i izvori moći ili autoriteta

Jukić, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:830396

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Martina Jukić

POLOŽAJ I IZVORI MOĆI ILI AUTORITETA

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Martina Jukić

POLOŽAJ I IZVORI MOĆI ILI AUTORITETA

Završni rad

Kolegij: Menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010221360

e-mail: martina.jukic534@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)

Martina Jukić

POSITION AND SOURCES OF POWER OR AUTHORITY

Final paper

Osijek, 2020.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je **završni rad** isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11,94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Martina Jukić

JMBAG: 0010221360

OIB: 23777376985

E-mail za kontakt: martina.jukic534@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij, smjer: Menadžment

Naslov rada: Položaj i izvori moći ili autoriteta

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

U Osijeku, 2020. godine

Potpis Martina Jukić

Položaj i izvori moći ili autoriteta

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

U ovom radu obrađena je tematika moći ili autoriteta. Cilj je pobliže definirati pojmove i elemente, te načine korištenja moći ili autoriteta kako bi se postigli ciljevi. Individualnost u poslovanju doprinosi k tomu da autoritet i moć utječu na svakoga različito. Menadžment ljudskih resursa u svojoj raznolikosti ima vrlo bitnu poveznicu jednakosti, a to je ispravno upravljanje ljudima. Cilj svake organizacije je da ima kvalitetni ljudski potencijal koji može sva svoja znanja i vještine implementirati u svoj rad i tako pospješiti rad organizacije. Uspješnost organizacije upravo ovisi o izboru dobrog menadžera ili vođe koji zna koristiti svoje izvore moći ili autoriteta pomoću kojih će usmjeriti,kontrolirati i upravljati ljudskim potencijalima. Imati sposobnost kojom osoba može utjecati na ponašanje drugih pojedinaca ili potaknuti da druga osoba za nju nešto učini, predstavlja sve ono što je ključno za dobro vođenje. Nadalje, za dobro vođenje bitno je imati dobro znanje o ljudskoj psihologiji i korištenju tehnika manipulacije. Moć ili autoritet gradi društveno strahopoštovanje, bilo da je ono razvijeno u privatnom ili poslovnom okruženju, a znati voditi i manipulirati ljudima je ono što čini moć.

Ključne riječi: moć, autoritet, ljudski potencijali, menadžer, vođenje, manipulacija

Position and sources of power or authority

ABSTRACT AND KEYWORDS

This work deals with the theme of power or authority. The goal is to define concepts and elements more closely and ways to use power or authority to achieve goals. Individuality in business contributes to the fact that authority and power affect everyone differently. Human resource management in its diversity has a very important link between equality, which is the proper management of people. The goal of every organization is to have quality human potential that can implement all its knowledge and skills in its work and thus enhance the work of the organization. The success of an organization depends on the choice of a good manager who knows how to use his or her sources of power or authority to direct, control and manage human resources. Having the ability, by which a person can influence the behavior of other individuals or encourage another person to do something for him, is all that is crucial to good leadership. Furthermore, for good leadership it is essential to have a good knowledge of human psychology and use of manipulation techniques. Power or authority builds social awe, whether it is developed in a private or business environment, and knowing how to lead and manipulate people is what makes power.

Keywords: power, authority, human resources, manager, leadership, manipulation

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. METODOLOGIJA RADA 2
2.1. Predmet istraživanja 2
2.2. Metode istraživanja 2
3. LJUDSKI POTENCIJAL 3
3.1. Menadžment ljudskih potencijala 3
3.2. Ciljevi i čimbenici menadžmenta ljudskih potencijala 4
4. POVIJEST MOĆI ILI AUTORITETA 7
5. MOĆ ILI AUTORITET 9
5.1. Definicija moći ili autoriteta 9
5.2. Izvori moći i autoriteta 10
5.3. Vrste autoriteta 16
5.4. Razlika između moći i autoriteta 17
5.5. Odnos moći i autoriteta 18
5.6. Moć kvari ljude? 20
6. UTJECAJ MOĆI ILI AUTORITETA NA PONAŠANJE ZAPOSLENIKA 21
7. KORIŠTENJE MANIPULACIJE ZA VOĐENJE I UPRAVLJANJE KAO OBLIK MOĆI ILI AUTORITETA 23
7.1. Definicije i karakteristike manipulacije 23
7.2. Povezanost pojma vođe i manipulatora i njihov utjecaj na ljudsko tijelo 24
7.3. Tehnike manipuliranja ljudima 25
8. ETIKA POSLOVANJA I VOĐENJA 27
9. ZAKLJUČAK 28
LITERATURA 30
POPIS SHEMA 32

1. UVOD

Vođenje, motiviranje i upravljanje ljudskim potencijalima predstavljaju najbitnije segmente menadžera. Svaka organizacija za cilj ima pravilno poslovati, a tako i ostvariti profit. Ono što se krije iza uspješne organizacije i profita je ljudski potencijal. Ljudski potencijal u svakoj organizaciji se razlikuje po intelektu,znanjima, vještinama itd. Radi te raznolikosti potreba je imati kvalitetnog menadžera, a upravo su oni ti koji najčešće koriste moć ili autoritet kako bi stvorili konkurentsku prednost. Upravljati ljudskim potencijalima zahtijeva vrlo dobro poznavanje ljudske psihologije i raznolikost pristupa jer je to jedini resurs koji upotrebom može samo rasti. Zadovoljiti samo ekonomske segmente u poduzeću, a pri tome zanemariti socijalne ciljeve, može stvoriti neočekivane rezultate. Menadžment ljudskih potencijala postaje sve kompleksniji zbog generacija koje su doživjele informatizaciju, a i usmjerile se na emancipaciju i građenje karijere. Biti lider jednog poduzeća i koristi moć ili autoritet omogućuje prednost pred onima koji razmišljaju pogrešno, a kako će se ta moć koristiti određuje menadžera hoće li biti uspješan vođa ili ne. Moć se posjeduje kroz različite načine, bilo da je to putem pozicije, znanja ili ličnosti. Sama moć ili autoritet nisu jedino što izgrađuje menadžera ili vođu jer često je za dobro upravljanje potrebna karizma. Karizmatične vođe će vrlo lako privlačiti ljude oko sebe jer svojim ugodnim pristupom,optimizmom i stavom stvaraju poštovanje i želju za suradnjom. Naravno ne posjeduju sve vođe tu karizmu, a oni koji ju ne posjeduju moraju se usmjeriti na poznavanje funkcioniranja ljudske svijesti. Tu se pojavljuje pojam koji se sve češće koristi, a to je manipulacija. Koristiti manipulaciju u poslovanju predstavlja situacije gdje će se od zaposlenika,kroz različite tehnike, tražiti da učini ono što vođe žele. Menadžeri ili vođe su ti koji će odlučiti hoće li koristiti manipulaciju i moć u pozitivnom ili negativnom kontekstu. Kroz ovaj rad objasnit će se kakvi oblici moći i autoriteta postoje te koji su njhovi izvori, načini na koje društvo i zaposlenici reagiraju na moć i autoritet te na koje načine se oni primjenjuju. Predstavit će se manipulacija, koje su njezine karakteristike, kako utječe na ljudsko tijelo i kakve tehnike manipuliranja postoje koje koriste vođe koje posjeduju moć ili autoritet.

2. METODOLOGIJA RADA

Prilikom izrade ovog rada korištena je brojna literatura koja obuhvaća pojmove vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima. Definirani su predmeti i metode istraživanja korištene za izradu završnog rada.

2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog završnog rada je definiranje pojmova moći ili autoriteta. Cilj je utvrditi na koje sve načine menadžeri koriste svoju moć ili autoritet kako bi uspješno poslovali. Ljudski potencijal jedan je od najbitnijih segmenata poslovanja, stoga je bitno utvrditi kako se menadžer treba ponašati prema svojim zaposlenicima tj. na koje načine treba i može koristiti svoj autoritet. Sposobnost zaposlenika doprinosi uspješnosti organizacije, a ona je moguća dobrim upravljanjem ljudskim potencijalima.Često se tvrdi kako zaposlenicima nije cilj samo materijalna korist, nego i pozitivna radna atmosfera, socijalizacija i mogućnost napredovanja. Također, obradit će se pojava pojma manipulacije i na koje načine se može koristiti za ostvarivanje željenih učinaka, no jedan od ciljeva će svakako biti prikazati da manipulacija kao tehnika upravljanja ne mora predstavljati i vezati se samo uz negativne pojmove.

2.2. Metode istraživanja

Prilikom izrade ovog završnog rada najčešće je korištena metoda kompilacije. Ta metoda predstavlja korištenje podataka sekundarnih izvora tj. prijašnjih spoznaja i zaključaka. Također, korištena je metoda analize pomoću koje se cjeline dijele na manje dijelove i zasebno objašnjavaju kako bi se stekla opća slika o temi koja se proučava. Koristeći metodu deskripcije lakše se objašnjavaju navedene činjenice u tekstu. Metoda sinteze olakšala je spajanje znanstvenih istraživanja i misli različitih autora u jednu cjelinu pomoću koje se mogu donositi novi zaključci. Korišteni su i sekundarni podatci koji se mogu pronaći u različitim časopisima ili internetskim izvorima. Za lakše razumijevanje ovog rada korištena su različita vizualna pomagala kao što su sheme,tablice i slično.

3. LJUDSKI POTENCIJAL

Na tržištu ljudskog kapitala sve je veća mogućnost prikupiti kvalitetni ljudski potencijal. Dolaskom suvremenog doba tržište se može suočiti s pojavom ljudi kojima više nije u cilju biti fizički radnik, nego žele biti radnici koji svoje znanje i vještine mogu ponuditi u organizaciji s ciljem i željom da ono raste. Kako bi došlo do navedene pojave svaka ta organizacija mora imati kvalitetnog vođu koji će uz pomoć svog položaja koristiti moć ili autoritet za lakše upravljanjem ljudskim potencijalima.

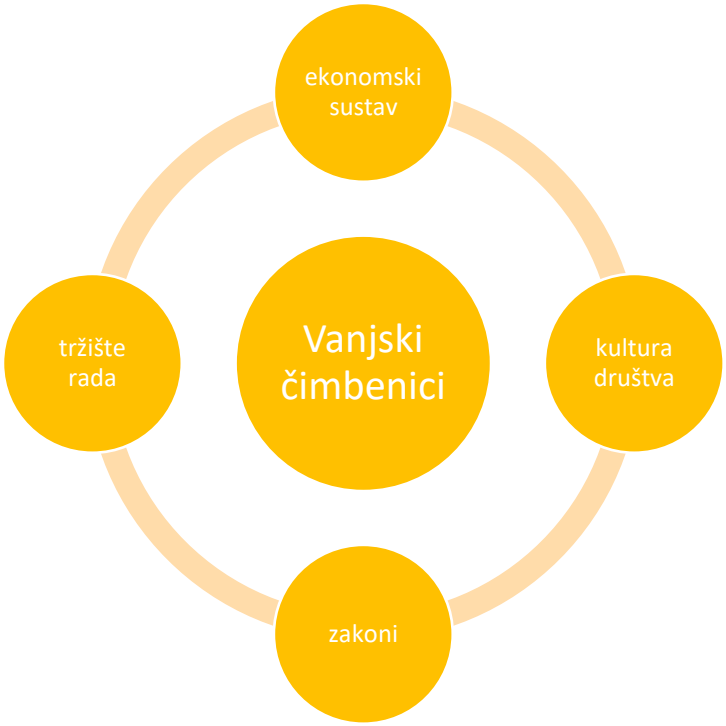
3.1. Menadžment ljudskih potencijala

Svaka znanost oko nas pokušava nam objasniti svijet i društvo oko nas. Ekonomija kao društvena znanost predstavlja jednu cijelinu koja, kada se podijeli na dijelove, može proučavati najsitnije detalje funkcioniranja tržišta. Na tržištu će uvijek vrijediti zakon ponude i potražnje, no ono što se krije iza ponude i potražnje su ljudi. Ljudski potencijal je s godinama postao sve snažniji i njegovom utjecaju u poduzeću može se pridati velika pažnja. Poznato je kako se ljudski potencijal u povijesti koristio najčešće za fizičke radove, a rijetko kako bi se njihovo znanje i intelekt iskoristio. Naravno, obrazovanje nekoć i nije bilo dostupno i rasprostranjeno pa se nedostatak znanja može pripisati tome. Dolaskom suvremenog doba dolazi i ljudski potencijal koji je željan pokazati sva svoja znanja kako bi doprinosio u ostvarivanju ciljeva organizacije. S određenim znanjem većina potencijalnih radnika dolazi u organizaciju,a ono što je bitno je da se u njih ulaže ne samo novčano, već da im se pruži prilika za dodatno obrazovanje. Prije nego li i dođe do toga, u organizaciji mora postojati dobro razvijena jedinica za poslovanje. Menadžment ljudskih potencijala predstavlja posebna područja u izučavanju ekonomskih pojmova te se sve više spominje kao jedan od najbitnijih funkcija poduzeća i samog menadžera. Kako navodi Bahtrijarević-Šiber (2014 : 5) ono se smatra obuhvatom aktivnosti i zadataka koje za cilj imaju razvijanje i održavanjem radne snage tj. da menadžment omogući da se ljudski talenti koriste efektivno i efikasno jer je ljudski potencijal najvrjedniji kapital organizacije. Za kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima bitan je vođa. Svaka organizacije najčešće određuje jednu osobu koja će predstavljati menadžera. Menadžer predstavlja sve ono što osobe na nižoj hijerarhijskoj strukturi žele biti. Imati dobre komunikacijske vještine, stvarati pozitivnu sinergiju među zaposlenicima , dobro raspoređivati zadatke i pružati mogućnost napredovanja su ono što kreira vođe.

3.2.Ciljevi i čimbenici menadžmenta ljudskih potencijala

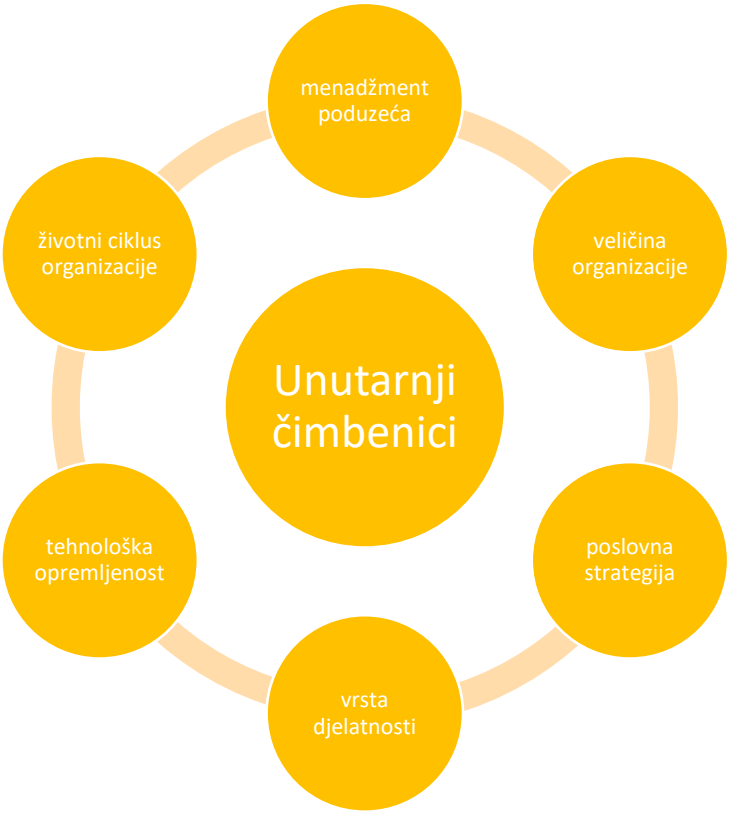
Kako je već spomenuto cilj menadžmenta ljudskog potencijala je prikupiti kvalitetni ljudski kadar pomoću kojeg će se ostvariti profit. Kako navodi Bahtrijarević – Šiber (1999 : 20) te ciljeve se može raspodijeliti na poslovne i ekonomske ciljeve, gdje su ljudi najveća investicija u poslovanju jer najveći povrat se ostvaruje najboljom upotrebom i razvijanjem potencijala, socijalne ciljeve zadovoljavanja potreba i interesa zaposlenih, poboljšanje socioekonomskog položaja, razvoj individualnih mogućnosti te ono što je najbitnije, podizanje kvalitete radnog života. Ciljevi fleksibilnosti i promjena predstavljaju prilagođavanje promjenama u okolini, a izvor te prilagodbe su ljudi koje se mora potaknuti da se lakše prilagode novim situacijama, da smanje otpore na promjene i nove načine djelovanja organizacije. Požega (2012: 27-28) navodi kako čimbenike možemo podijeliti na vanjske i unutarnje čimbenike koji su prikazani sljedećom shemom.

Shema 1. Najvažniji vanjski čimbenici menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Izrada autora prema: Požega, Ž. (2012) , Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku. (27. i 28. stranica)

Shema 2. Najvažniji unutarnji čimbenici menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: Izrada autora prema: Požega, Ž. (2012) , Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku. (28. stranica)

Raspravljajući o vanjskim čimbenicima Požega (2012 : 28) navodi kako su načini vođenja u socijalistički uređenim društvima i državama znatno drugačiji nego u kapitalističkim i tržišnim gospodarstvima. Kultura društva je suverenitet svake države koja snažno utječe na oblikovanje prepoznatljive cjeline naroda, pomoću nje se svaki narod prepoznaje po određenim načinima ponašanja i poslovanja. Poznavanje kulture naroda je svakako jedan od preduvjeta svakoj organizaciji ako želi biti uspješna. Primjerice, u Indiji se krava smatra svetom životinjom dok ju zapad smatra samo običnom životinjom. Požega (2012 : 28) navodi kako zakoni utječu na menadžment ljudskih potencijala tako što se postave pravila i norme koje se moraju poštivati bilo da je to određena minimalna plaća u svakoj državi, propisano radno vrijeme i slično. Za organizaciju je od bitne važnosti da prati zakone kako ne bi ugrozila sebe ili zaposlenika. Napominje i da tržište rada djeluje tako što, primjerice, nezaposlenost određuje ponudu i potražnju te se na temelju toga može određivati cijena rada.

Pojava s kojom se suočava ne samo Hrvatska nego i sve druge zemlje je činjenica da se potražnja sve više povećava za visokoobrazovanim. Tome možemo prepisati potrebu poslodavca koji želi da zaposlenik ima znanja o korištenju tehnologije, poznavanjem stranih jezika i slično. Želja mnogih organizacija je da se u intelektualni kapital što više ulaže, a to se može jedino u one koji su uistinu zainteresirani za daljini intelektualni napredak. Unutarnji čimbenici će odlučiti hoće li jedna organizacija biti konkurenta ili ne. Navedeni menadžment poduzeća kao jedan od unutarnjih čimbenika je taj koji određuje kako će se poslovati unutar organizacije tj. na koje načine se sve može poštovati odnos zaposlenih i nadređenih. Prema Požegi (2012 : 28) vođenje u velikoj mjeri ovisi o veličini organizacije jer nije jednako voditi i upravljati s nekoliko ljudi i s nekoliko stotina ljudi. Nadalje navodi kako poslovna strategija predstavlja načine na koje će se zaposlenike voditi, ovisno kakav cilj se želi postići, a menadžment ljudskih potencijala će se razlikovati i zbog vrste djelatnosti jer svaka organizacija ima različito razvijenu tehnologiju i svaka proizvodi različite proizvode. Tehnološka opremljenost predstavlja konkurentnost koja je sve potrebnija za opstajanje, a životni ciklus organizacije predstavlja odnos prema dugogodišnjim organizacijama s poznatom tradicijom i one koje se tek plasiraju na tržište.

4. POVIJEST MOĆI ILI AUTORITETA

Filozofi antičke Grčke raspravljali su o utjecaju moći i podjeli. Glavno pitanje bilo je treba li jednoj osobi dati goleme moći, nekolicini sposobnih ili punoljetnima da odlučuju kome povjeriti vođenje zajednice. Pojavile su se i pretpostavke da je možda bolje da se vlast nasljeđuje unutar obitelji. Također, trebaju li vladati mladi, obrazovani i ambiciozni ili stariji i iskusniji? Jačinu svoje moći koristili su mnogi vladari tijekom povijesti. Glavni je islamski klerik, sultan Selim Surovi, uputio zahtjev da zabrani rad kavana u Carigradu jer posjetitelji zanemaruju vjerske obveze i ne dolaze u Džamiju na molitvu. Selim je, vođen bliskoistočnom mudrošću, odgovorio kleriku (čija je moć bila golema, a autoritet neosporan) da ne može udovoljiti časnom i dobronamjernom zahtjevu koji bi doveo do spasa duše njegovih podanika jer se uz ispijanje kave razgovara i ogovara što njegove uhode iz kavana dojavljuju u Top Kapi (vladarsku palaču neznatno manju od Zabranjenoga grada) pa Osmansko Carstvo nikada nije imalo takav nadzor nad javnim mnijenjem. U isto vrijeme su mudri Dubrovčani sklepali krilaticu „Sa svakim lijepo, ni s kim iskreno“ shvaćajući da lijepa riječ, potpomognuta adekvatnim poklonom, otvara i najčvršća vrata. Marxov savjet je bio jasniji „Svatko je potkupljiv – samo valja istaknuti pravu cijenu“. Habsburgovci, vladari Gibraltara, Španjolske, Nizozemske, Češke, Slovačke Austrije, Slovenije, dijela Hrvatske i Mađarske te glavnine Srednje i Južne Amerike, koriste krilaticu „Dok drugi ratuju, mi se ženimo“ koristeći ženidbene (i izvanbračne veze) za ostvarivanje vlastitih ciljeva. To ne znači da špijuniranja i manipulacije nije bilo i u srednjovjekovnoj Europi, Kini, Indiji ili Japanu i da onodobni vladari nisu izvrsno poznavali vezu između vlasti i moći te pravodobnog prikupljanja informacija i manipuliranja. Autoritet klerika u srednjem vijeku bio je golem, no njihova stvarna moć bez pomoći snažnih vladara bila je neznatna. Ipak, koliko god da su Pape bili vrhovni autoriteti, neki su moćni vladari dali uhititi Papu. Pa čak i izabrati Papu po svom nahođenju. Drugi vladari nisu zaostajali pa je u jednom trenutku Katolička crkva imala tri Pape. I da nije Ignacija Loyole, španjolskog pauperiziranog plemića koji je shvatio da je znanje jedini izvor moći i da su znalci jedini stvarni autoriteti te organizirao Isusovce, tko zna kako bi Pape vratile autoritet među Katolike. Među protestante nisu,a pravoslavcima nikada nisu ni bili.

Kada su Isusovci od sredine 16. stoljeća preplavili sveučilišta i skupljali znanja, pa tako i znanja iz filozofije politike, tj. znanja o moći i znanja o autoritetu, naglo su ih zavoljeli vladari. I dok su Benediktinci voljeli brežuljke (i moć stjecali proizvodnjom kvalitetnih vina, piva, sireva i lijekova), Ivanovci i Templari prometnice (i moć stjecali naplaćivanjem prelazaka preko skela

i mostova i razvojem bankarstva), Franjevci sirotinju (Franjevci nisu bili moćni, ali su bili autoriteti jer su bili milosrdne askete), Isusovci su zavoljeli dvorove i postali savjetnici mnogih vladara. Cijela povijest 18. i 19. stoljeća je priča o potrebi za jednakosti jer su svi ljudi, po naravi, jednaki i od Stvoritelja. U 20. stoljeću moć i autoritet imali su svoj vrhunac. Vođe kao što su Hitler,Staljin, Musolini su ljudima oko sebe predstavljali izuzetnu moć i autoritet. Toliku, da su mnogi zločini počinjeni, od strane drugih vojnika, kako bi zadovoljili zahtjeve svojih vođa (autoriteta) i time postali više cijenjeni od strane svog autoriteta. Staljin, vođa Sovjetskoga Saveza za vrijeme Drugoga svjetskog rata, nadmašio je sve suvremenike u razumijevanju i korištenju vlasti i moći. Kada su mu suradnici rekli da je Papa konačno stao na stranu antifašističke koalicije, Staljin, koji je imao solidno kršćansko-teološko obrazovanje, upitao ih je „S koliko divizija raspolaže papa?." S takvim rečenicama vladari su jasno dali do znanja kako su uvjereni u položaj svoje moći i kako su spremni još više ju nadvladati. No nisu samo vladari i vođe imale neograničenu moć. Moć su koristili i , primjerice, Samuraji. Kao dio vladajuće klase Japana imali su pravo da ubiju svaku osobu koja je bila niža klasa od njih, bez pravog razloga. Također, jedan od primjera je i Josef Mengele koji je imao ovlašteno pravo (autoritet) da izvodi različite eksperimente na ljudima za vrijeme Drugog svjetskog rata. Brutalni eksperimenti završavali su bolovima i smrću, a njegovom autoritetu nije se mogao suprotstaviti nitko drugi osim samog Hitlera. Naravno, korištenje moći kroz povijest se nije uvijek koristilo u negativnom kontekstu. Marija Terezija je kroz svoju moć uvela reformu obaveznog školstva za svu djecu od 6. do 12. godine. Iako su se mnogi protivili tome, ponajviše puk koji je djecu koristio za fizički rad, ta reforma je zaživjela i kroz godine samo rasla. Zahvaljujući njezinoj moći obrazovanje je postalo dio kulture.

5. MOĆ ILI AUTORITET

Moć ili autoritet jedni su od temeljnih potreba koje koristi menadžer ili vođa za bolje upravljanje ljudima u organizaciji. Moć ili autoritet nije nešto što se može vidjeti samo u organizacijama, ono postoji u okruženju formiranom kroz različite oblike. Svaka obitelj ima jednu osobu koja predstavlja izvor moći jer ta osoba donosi odluke bitne za kućanstvo, brine se o njemu i okuplja svoje ukućane u cjelinu. Od te same moći kreće autoritet. Čvrsti i pouzdan autoritet neophodan je za pravilno funkcioniranje. Kao što je spomenuto, iz moći proizlazi autoritet i utjecaj na druge, a ono što je česta pojava je da ljudi percipiraju to u negativnom kontekstu, iako se moć li autoritet često mogu koristiti i u pozitivnom kontekstu.

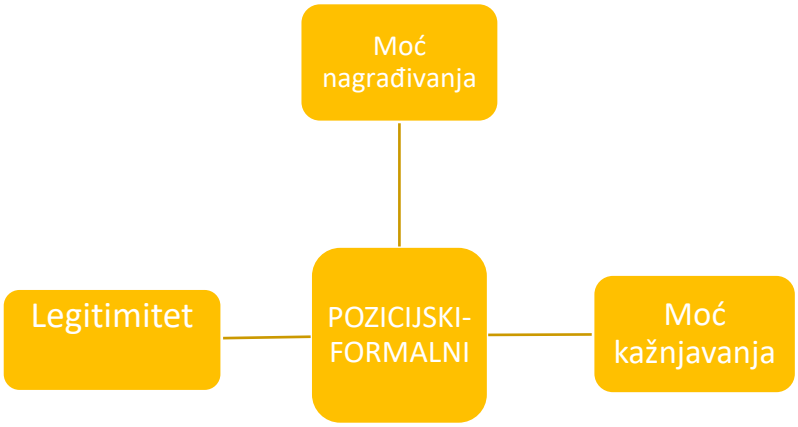
5.1. Definicija moći ili autoriteta

Brojne definicije pokušavaju predstaviti što se točno veže uz pojam moć ili autoritet. Ono što se uvijek može potvrditi je da se uz pomoć moći ili autoriteta stvara organiziranost i tako se izbjegavaju kaotične situacije. Moć predstavlja sposobnost utjecaja na druge ljude bilo da je to promjenom njihovog razmišljanja, stava, a ponekad se i način ponašanja pojedinaca mijenja upravo zbog dobre uporabe moći. Pojam autoriteta vrlo je blizak pojmu moći, no ključna razlika je u činjenici kako autoritet često biva legitiman način korištenja moći. Armstrong (2003:103) navodi kako se poslovi ne mogu obavljati bez uporabe autoriteta, a taj autoritet mora rabiti moć. Česta je pojava straha od autoriteta jer on za sobom nosi odgovornost, a poznato je da veliki broj populacije izbjegava biti odgovaran za posao ili zadaće koje posao nosi sa sobom. Bilo da je to zbog smatranja kako autoriteti oduzimaju slobodu ili zato što smatraju sebe nedovoljno spremnima da preuzmu odgovornost tj. da budu autoriteti. Imati moć ili autoritet ujedno znači odlučiti hoće li se ono vršiti na pozitivan ili negativan način. Armstrong (2003: 103) smatra da moć može biti opravdana kada se koristi za ostvarivanje ciljeva organizacije,ali da se koristi na odgovaran način uz odgovorne ljude. Certo (2008: 491) definira moć kao mjeru u kojoj pojedinac može utjecati na druge ljude kako bi izvršili naredbu

5.2.Izvori moći i autoriteta

Sposobnost utjecaja na druge potječe iz statusa ili karizme koju osoba posjeduje. Često se u literaturi mogu pronaći razni primjeri kada biti moćan znači imati snažnu „energiju“ i pozitivan stav koji ljudi cijene i žele pratiti. Karizmatični ljudi imaju snažne emocije, uvjereni su u svoja stajališta i pozitivnim izričajem lako mogu prenijeti stavove i želje drugima. Jednim od najvećih karizmatičnih vođa navodi se Martin Luther King koji je svojim dubokim uvjerenjem „o njegovom snu“ potaknuo ljude diljem svijeta da krenu razmišljati o jednakosti rasa, a nije imao nedostižnu moć. Psiholog Ronald E. Riggio često je kroz svoja istraživanja o karizmatičnosti navodio kako se karizma može svesti na emocionalne i društvene vještine. Emocionalna izražajnost daje sposobnost izraziti iskrene emocije ili ih barem tako prikazati, a one su najčešće pozitivne. Treba napomenuti kako karizmatici posjeduju suosjećajnost,ali i kontrolu u vladanju tim emocijama. Gledajući društvene vještine oni su ti koji znaju osjetiti što se događa u društvu, postave svoju ulogu i vrlo lako se uklope u bilo koju okolinu. Karizma je nešto s čime se osoba rađa, baš zato je to jedna od najboljih karakteristika dobrih menadžera i vođa, ali karizmatični utjecaj se s godinama može vježbati i usavršavati. Pfeifer (2012 : 6) navodi kako izvore moći možemo podijeliti na formalne (pozicijske) i neformalne (osobne) izvore.

Shema 3. Pozicijski – formalni izvori moći



Izvor: Izrađeno prema: Pfeifer, S., (2012). Interna skripta za kolegij “Menadžment”. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, (6. stranica)

Nadalje Pfifer (2012: 6) objašnjava kako je legitimitet formalni autoritet i ovlast koja je vezana uz postavljeni položaj, a taj položaj daje prava na odlučivanja i kontrolu. Moć nagrađivanja daje vođama i menadžerima pravo da nagrade svoje odane zaposlenike, bilo da je to pohvalom, većom plaćom, promaknućem i slično. Moć kažnjavanja se temelji na tome da vođa ili menadžer može donijeti različite sankcije zaposleniku putem ukidanja plaća, pogodnosti, a ponekad čak i uskraćivanjem informacija. Na menadžeru i vođi je da odluči kakve sankcije ili nagrade će donositi. Kada spominjemo nagrađivanje bitno je napomenuti kako je svatko individualan po pitanju nagrada i zadovoljstva. Nekome veća plaća neće predstavljati nagradu jer već ima dovoljnu količinu novca, ali tu osobu će najvjerojatnije zadovoljiti slobodan dan ili promaknuće na poslu. Sankcije su sastavni dio poslovanja i bitne su za primjer drugima. Prilikom sankcioniranja zaposlenika postoji bitna stavka,a to je odrediti jačinu sankcije. Također, tu se mora znati kako se pojedine sankcije ili kazne moraju izreći ispred drugih zaposlenika, a neke nasamo. Ispred drugih zaposlenika idu one lakše sankcije kao primjerice opominjanje za kašnjenje. Upravo s tim opominjanjem ispred drugih daje se do znanja zaposlenicima da se od njih očekuje da ne kasne. Ako je zaposlenik učinio nešto vrlo ozbiljno i zaslužio strogu sankciju, to mu se mora reći nasamo. U poslovanju je od izričite važnosti da se zaposlenike emocionalno ne povrijedi jer tada će njihova želja za radom i produktivnost naglo opasti. Svatko griješi, a na menadžeru i vođi je da to kontrolira i svojim djelovanjem smanji mogućnost grešaka.

Shema 4. Osobni- neformalni izvori moći



Izvor: Izrađeno prema: Pfeifer, S., (2012). Interna skripta za kolegij "Menadžment". Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, (6. stranica)

Pfifer (2012: 6) također navodi i objašnjava kako osobni izvori moći djeluju na poslovanje. Referenta moć se temelji na poštivanju i divljenju vođama. Karakteristike vođe bivaju gledane kao uzor, a privuče ih vođin entuzijazam, pozitivni stav i slično. Govoreći o stručnoj moći možemo zaključiti kako se ona odvija na temelju znanja, kompetencija i iskustvima koja su formirale vođu ili menadžera. Ljudi će u osobama koje posjeduju ideje, i koji su se dokazali kao eksperti u svom području, iskazati strahopoštovanje. Pojava u organizacijama je krivo vođenje zasnovano na principu „slično meni“ . Svaka osoba, a tako i menadžer i vođa, sklon je družiti se i biti privrženiji s onima koji imaju jednake stavove kao on sam, jednaka uvjerena, preferencije oko glazbe,hrane i slično. Tu nastaje problem kada taj princip negativno utječe jer stvara zaslijepljenu sliku o učinku u poslovanju. Primjerice, ako je menadžer strastveni ljubitelj nogometa i radnik koji zatraži slobodan dan, jer je član nogometne momčadi i treba ići na utakmicu, će mu bez puno razmišljanja dati taj slobodan dan,dok će radniku koji traži slobodan dan za odlazak na košarkašku utakmicu puno teže dati slobodan dan. Razlog tomu je taj što menadžer nema interese i ljubav prema tom sportu jednaku kao taj radnik. Česta pojava je i ta da menadžer ili vođa preferiraju radnika na temelju individualnih osobina, a ne na radnom učinku. Smatra se kako su menadžeri i vođe najbolji kada svoj izvor moći temelje na znanju i iskustvu jer kada se u poslovanje unese previše intimnog i osobnog to dovodi do iskorištavanja radne pozicije i smanjivanja radnog učinka.

Glavni cilj svake organizacije je da spozna na koji način se razvija moć. Ispravna moć se gradi iskustvom i znanjem. Armstrong (2001: 105) navodi kako je najjača moć ona koja izlazi iz položaja te kako je ona samo pridodana menadžeru, a na njemu je da ju koristi na ispravan način. Po njemu postoje i drugi izvori moći, a oni su:

- Mogućnost pristupa ljudima koji imaju moć
- Nadzor nad informacijama
- Nadzor nad sredstvima
- Nadzor nad nagradama i kaznama
- Vaša stručnost
- Poistovjećivanje s vama
- Proizvodnja osjećaja obveze

Mogućnost pristupa ljudima koji imaju moć predstavlja trenutke kada netko ima moć zato što je u blizini izvora moći. Primjerice, smatra se kako tajnice imaju moć jer su u blizini glavnih šefova i kako bi se došlo do njih, tajnica je ta koja to mora odobriti ili usmjeriti.

Nadzor nad informacijama predstavlja posjedovanja moći zbog posjedovanja znanja, onaj tko ima više informacija je u boljem položaju. *Nadzor nad sredstvima* vezana je za posjedovanjem moći ako je osoba usko vezana uz novčana sredstva, opremu i slično. *Nadzor nad nagradama i kaznama* objašnjava se kao posjedovanje moći kada se nagrađuju ili kažnjavaju zaposlenici. *Vaša stručnost* uvjeriti druge u svoje sposobnosti zadržava moć tako što se stječu sljedbenici koji poštuju tu stručnu osobu. *Poistovjećivanje s vama* snaga ličnost ovdje igra najveću ulogu jer se moć može postići uvjeravanjem u poistovjećivanjem s radnicima i ljudima koji su u submisivnoj poziciji. Karizmatični ljudi to uspijevaju s lakoćom zbog postojanja njihovog entuzijazma i osjećajnosti. *Proizvodnja osjećaja obveze* podrazumijeva stvaranje moći tako što će se drugoj osobi činiti usluge, a ta osoba će se osjećati obveznom to vratiti. To je poznato pod pojmom protuusluge. Primjerice, radniku će se dati slobodan dan kako bi mogao odvesti dijete na nogometnu utakmicu. Isti taj radnik će se osjećati zahvalno i dužno za takav čin. Kako bi vratio tu uslugu će pojačano raditi na poslu ili će čak ostati duže na poslu da se sve učini što prije i bolje.

Tri su glavna izvora moći vođe: 1. moć uloge (moć koja se dobiva s pozicijom na kojoj se nalazi) ; 2. moć ličnosti (moć koju stvara ličnost pojedinca) ; 3. moć znanja (moć izvedena iz posebnih vještina ili znanja). U provođenju vodstva uvijek su prisutna sva tri izvora. Nikada se ne možete potpuno osloniti na jedan izvor. Ali da bi se postigla bolja reakcija sljedbenika nekada je bolje smanjiti jedan izvor, a istaknuti drugi. (Chapman, Lund O¨Neil, 2003;79)

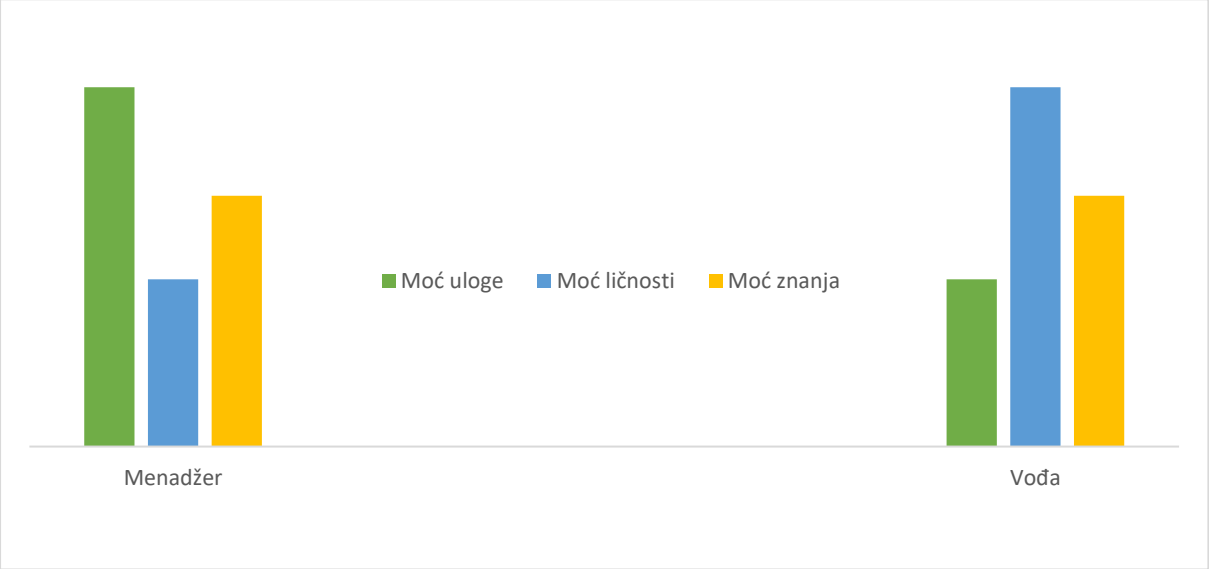
S ovime se može zaključiti kako se uporaba moći razlikuje. Također, moć uloge se najčešće prihvaća jer daje osobi na značajnosti,ali mnogi ne bi prihvatili ulogu odgovornosti koju ta moć nosi sa sobom. Smatra se kako menadžeri i vođe moraju s velikim oprezom koristiti moć uloge, a najbolje ju je koristiti tako da ona nečujno djeluje. To znači da tu moć neće iskorištavati u velikoj mjeri jer će tako stvoriti negativnu koheziju među svojim zaposlenicima. Moć uloge nije prisutna samo u poslovanju, ona se jasno može vidjeti u svakodnevnom životu. U obitelji najčešće moć uloge imaju majke i očevi. Oni svoj položaj mogu predstaviti kao autoritet koji će se pratiti. S određenom dozom, majke i očevi mogu svoju moć jasno pokazati ili ju prilagoditi situaciji, narediti svoja očekivanja i dobiti ono što žele. Ovakva vrsta moći uloge je često ispravna jer roditelji žele sa svojom ulogom djecu usmjeriti na pravi put i pokazati im da se autoriteti moraju poštivati, ali moć uloge u poslovanju se često zna iskorištavati jer oni koji imaju tu moć su svjesni svoje pozicije i da vrlo lako radi nje mogu dobiti što požele. Kada se spominje moć ličnosti misli se na karizmu. Kako je već spomenuto u prethodnom tekstu, karizma je nešto što vođu čini izuzetnim od ostalih vođa. Gdje je moć uloge slaba, tu je moć

ličnosti jaka. Sasvim je jasno i očekivano kako će ljudi više vjerovati menadžerima ili vođama koji se suosjećaju s njima i koji donose pozitivnu energiju u okruženje, a to čine pomoću korištenja moći ličnosti. Karakteristike ove 2 moći se razlikuju po tome tko će koju koristiti. Zabilježeno je kako će moć uloge više koristiti menadžeri, jer njima je u cilju ostvariti veću produktivnost i profit, dok će moć ličnosti više koristiti vođe kojima je u cilju stvoriti sljedbenike i biti inspiracija drugima. Moć znanja jedna je od najjačih moći. Zaposlenici, prijatelji, djeca itd., svi vole imati jednu osobu koja je stručnjak i koja posjeduje mnoga znanja. Znanje stvara moć iz kojeg proizlazi zasluženi autoritet, a upravo takav autoritet se najviše i cijeni u društvu. Iako imati znanje predstavlja veliku prednost, ono zna biti i pogubno za prijateljstva i posao. Vodstvo zahtijeva stručnost, ali imati samo znanje, a ne i empatiju ili autoritet, stvara odbijanje od strane društva u kojem se ta osoba nalazi. Moć znanja najčešće posjeduju svi menadžeri i vođe, ali razlika je u tome što će vođa biti voljan svoje znanje podijeliti, dok će kod menadžera znanje ostati, najčešće, samo za njega.

Kako navode autori Chapman i Lund O¨Neil (2003: 80-86) najbolji način da se iskoristi moć uloge je ta da se ona obavlja s lakoćom i smireno. Način na koji će se osoba predstavit će povećati ili smanjiti autoritet. Moć ličnosti povećat će se kada se istaknu snažne osobine, a one slabe ojačaju. Moć znanja povećat će se učenjem o tehnologijama i vještinama, što se više znanja stekne i prenese na druge , više će se osoba i poštovati. Uspjeh u korištenju ovih moći dostupan je i moguć svima. Unaprjeđivanjem se stvara moć uloge, moć ličnosti usavršava se različitim tečajevima, a moć znanja učenjem o različitim područjima.

Način na koji menadžeri i vođe utječu na druge prikazano je sljedećom shemom

Shema 5. Moć utjecanja na druge



Izvor: Izrada autora prema Chapman, E., Lund O¨Neil, S. (2003) ; Vodstvo- Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati, Sveučilište u Houstonu, Mate d.o.o. Zagreb (85. stranica)

Iako postoje različiti izvori moći koji imaju svoje zasebne karakteristike, jedno imaju zajedničko. Moć glasa. Kako bi se nečiji karakter uvidio, govor tijela je najbolji odgovor, a pomoću glasa se može očitovati moć. Lideri koji ostavljaju jak dojam svojim glasom pokazuju se s vremenom kao jedni od najuspješnijih. Glas nastaje iz dva procesa, početnog koji stvara zvuk i završnog koji taj zvuk modificira. Početni je vezan za fizičke karakteristike ljudskog tijela, dok je modificiranje glasa zaslužno na koji način će se nešto interpretirati. Znanstveno je dokazano kako niže frekvencije ulijjevaju ljudima povjerenje. To znači da dubok glas često može imati veću moć nego li onaj s višom frekvencijom. Najveće vođe i jedne od najbitnijih pozicija na svijetu pripadaju muškarcima. Tu se ne može protumačiti kako su do te moći došli samo svojim znanjem ili slično. Velika vjerojatnost je da su svojom ličnošću, a u ovom slučaju glasom, ulitli vrstu povjerenja,razvili moć putem glasa i stvorili snažnu lidersku karakteristiku.

5.3. Vrste autoriteta

Svakoj osobi netko i nešto predstavlja autoritet. Pomoću tog autoriteta donose se odluke i postavlja zakon. Iako postoje osobe koje smatraju kako nisu pod utjecajem autoriteta, nisu svjesni kako žive pod autoritetom, a taj autoritet je država. Autoritet ne posjeduje samo osoba nego i institucije,države i slično. Goleg i Begić (2016 : 13) navode nekoliko vrsti autoriteta koji se mogu pronaći u svakodnevnom životu. Neki od njih su:

- Obiteljski autoritet
- Crkveni autoritet
- Državni autoritet
- Društveni autoriteti

Obitelj postavlja autoritet svojim odgojem. Pomoću ispravnog odgoja stvara se cjelokupna osoba i njegova svijest. Roditeljska toplina ključna je za stvaranje zdrave osobe jer ljubav pruža podršku i ohrabrenje, no bitan je i roditeljski nadzor koji stvara disciplinu kod djeteta koje će jednoga dana postupke temeljiti na odgoju. Sukladno tomu, može se zaključiti kako veliku ulogu u stvaranju autoriteta imaju roditelji. Ako je dijete odraslo u obitelji gdje se autoritet poštuje, ali gdje se postupa humano, ta osoba će jednoga dana biti dobar autoritet. Daljnjim opisom Goleg i Begić (2016) Crkveni autoritet opisuju kao nizom kompleksnosti. Smatra se kako crkveni autoritet proizlazi iz Isusa Krista i Duha Svetoga koji svojim postojanjem ulijevaju povjerenje vjernicima,te samim time čine autoritet u takvoj zajednici. Također, autentičnost autoriteta u Crkvi proizlazi iz njezinog služenja čovjeku. Crkveni autoritet i čovjek najveću vezu ostvaruju kroz sakramente ispovjedi. Pojedinac se otvara svom autoritetu, u ovom slučaju svećeniku, koji predstavlja Božji autoritet koji će pomoću savjeta i poticanja utjecati na svijest pojedinca. Državni autoritet se uspostavlja ravnotežom slobode ,državnih konvencija i zakona gdje se utječe na ponašanje pojedinaca i njihovu etičnost. Društveni autoritet je taj koji ponekad i najviše formira osobu. Takva vrsta autoriteta se često temelji na znanju ili karizmi. Autoritet se postavlja pomoću ideja i informacijama koje pojedinac širi u svojoj zajednici.

5.4.Razlika između moći i autoriteta

Moć i autoritet često se u različitim literaturama može pronaći pod jednoznačnim pojmom, no razlika između njih postoji. Prema podacima keydifferences.com temeljne razlike između moći i autoriteta prikazane su sljedećom shemom.

Shema 6. Razlika između moći i autoriteta

MOĆ	*AUTORITET*
• Sposobnost utjecaja na druge i kontroliranja aktivnosti • Stečena osobina • Veći izvor moći je znanje i ekspertiza • Može fluktuirati u više smjerova • Ne prati hijerarhiju • Osoba ju stječe • Često zloupotrebljavana	• Legalno i formalno pravo davanja naredbi i donošenja odluka • Formalno pravo koje ima osoblje menadžmenta • Rezultat pozicije u organizaciji • Fluktuira s nadređenih na podređene • Prati hijerarhiju • Osoba ima ovlast • Legitimna

Izvor: Izrada autora prema podacima keydifferences.com, Dostupno na https://keydifferences.com/difference-between-power-and-authority.html

(Pristupljeno : 19. Ožujka.2020, 20:47)

Shema prikazuje odnos moći i autoriteta gdje je jasno vidljivo kako moć često predstavlja sposobnost utjecaja na druge, a ona sama je stečena znanjem u poslovanju. Spominjući hijerarhiju, kod pojma moći je specifično kako moć može imati i podređeni nad nadređenim i nadređeni nad podređenim, ovisno o situaciji. Autoritet dolazi pozicijom i predstavlja pravo davanja naredbi. Autoritet u organizacijama su najčešće nadređeni jer su oni ti koji će donositi odluke i zadatke za svoje podređene, no bitno je napomenuti kako u autoritetu ne postoji ništa protuzakonito. Smatra se kako je glavni izvor moći stručnost i znanje, dok se autoritet uspostavlja položajem.

5.5.Odnos moći i autoriteta

Imati utjecaj znači i imati sposobnost i mogućnost navoditi ljude da se ponašaju sukladno željama i interesima osobe koja tu moć posjeduje. Ta moć nužno ne mora biti karakteristika samo pojedinca, ona je karakteristika i poduzeća i države. Prema navodima Grinberg & Baron (1998) moć postoji onda kada se formalno utječe na druge. To znači da utjecaj može biti i u obliku društvenog utjecaja, kroz razne društvene grupe, ali moć ne mogu svi imati. Autori Džamić V. i dr. (2015: 309) smatraju kako postoje strukturni elementi moći u organizacijama i navode njihovu podjelu.

Shema 7: Strukturni elementi moći u organizaciji

Subjekti moći

- Tu pripadaju nositelji moći, a tu moć imaju unutar jedne organizacije na temelju svog položaja u njoj

Taktike provođenja moći

- Predstavlja načine s pomoću kojih se provodi moć. Podudaraju se s taktikama nametanja tj. uvjeravanjem

Materijalni status (bogatstvo)

- Povezana s ekonomskom moći pojedinca, što je pojedinac bogatiji to ima veću dominaciju

Statusni simboli

- Imaju psihološki značaj, snažno utječu statusni simboli (titule i položaj)

Kontrola organizacijskih normi

- Zasnovane na normama i ciljevima organizacije, stvara se poštovanje prema organizaciji ili pojedincu, a kršenje se kažnjava

Hijerarhijska struktura

- Postojanje nadređenih i podređenih, "moć kao nadmoć"

Mogućnost prinude

- Organizacija zakonom dozvoljenjim načinima vrši prinudu da se poštuju vrijednosti organizacija

Izvor: Izrada autora prema: Džamić V. ,Kostić M.,Stefanović M. , Arežina N. ; (2015) Moć u organizacijama i njene ključne karakteristike, Univerzitet Singidunum, Srbija

(Pristupljeno : 26. Svibnja.2020, 17:56)

Određivanje razlike i odnosa moći i autoriteta se kroz mnoge formirala. Moć se najčešće spominje u onome što je konkretno i što predstavlja silu nad nekime, dok autoritet predstavlja utjecaj koji pojedinac ili organizacija imaju. Iako se autoritet može nametnuti, on sam po sebi je najjači i najviše poštovan ako je stečen društvenim odnosima.

Shema 8. Odnos moći i autoriteta

Izvor: Izrada autora prema podacima linkuniversity.com, Dostupno na http://www.link-university.com/lekcija/Mo%C4%87-i-autoritet/5158 (Pristupljeno : 26. svibnja.2020, 18:37)

Navedena shema prikazuje odnos moći i autoriteta. U situacijama kada postoji samo moć bez formalnog autoriteta, tada postoji samo sposobnost, ali ne i mogućnost na veći utjecaj. U situaciji kada postoji samo autoritet bez moći postoji utjecaj , ali ne i sposobnost da se on vrši. Kombinacija moći i autoriteta daje pravo i sposobnost vršenja utjecaja. Spoj moći i autoriteta najčešće stvara pojam „Moć osobnosti“ koja se manifestira kroz privlačnost prema osobi koja ima „Moć osobnosti“. Takve osobe najčešće imaju dobre prijateljske odnose, atraktivan fizički izgled, dobro razumiju ljude i imaju integritet. Zbog takvih predispozicija mogu veliki broj ljudi potaknuti da nešto učine. Pojedinci koji će biti očarani osobnošću (karizmom) takvih osoba će htjeti učiniti sve kako ne bi razočarali osobu kojoj se dive jer bi to rezultiralo gubitkom kontakta. Također, karizmatične osobe neće htjeti izgubiti svoju atraktivnost s toga će pokušati zadržati svoje štovatelje kroz različite oblike vođenja i utjecaja. Samo postojanje veze između moći i autoriteta budi želju za ispravnim upravljanjem ljudima. Odnos između te dvije komponente stvara kod osobe integritet. Integritet se često spominje kao najbitniji izvor i karakteristika koju svaka osoba može posjedovati. Integritet označava da riječi odgovaraju

djelima i da se osoba ponaša jednako bez obzira u čijem je društvu. Prema Maxwellu (2001: 48) osoba s integritetom nije dvolična niti licemjerna, već je poznata po svojoj čestitosti. Takvi ljudi nemaju što skrivati i nemaju se čega bojati zato što su stvorili određeni sustav vrijednosti. Prema Maxwellu ljudi koji su odgovorni za vođenje očekuju da ih ljudi slijede. Žele titule pomoću kojih bi kažnjavali ostale koji nisu poslušni, a takvi nikada ne steknu dovoljno autoriteta jer paze na vanjštinu dok je problem u unutrašnjosti. Nemaju autoritet jer nemaju integritet.

5.6.Moć kvari ljude?

Ne postoji niti jedna osoba na svijetu koja ponekad nije imala ulogu moći. Ekstrovert ili introvert, nije bitno, jer nitko ne želi biti najslabija osoba u društvu. Moć budi sposobnost i potiče na reakcije koje grade samopouzdanje. U riječi moć nema ništa negativno sve dok osoba tu moć ne krene koristiti kao nehumanu nadmoć. Ljudi na visokim pozicijama u društvu se smatraju moćnima, a oni ispod njih će biti barem dio njihova života ili biti u potpunosti kao oni. Ljudi moć povezuju s blagostanjem, s toga nije ni čudno zašto ljudi žele biti moćni. Nije ni blagostanje samo poveznica s moći, tu je i ugled. Ljudi često imaju potrebu i želju da ih društvo voli, da im se društvo priklanja, te da isto to društvo u njima vidi svoju „zvijezdu vodilju“, to gradi ego, a ego je i dalje taj koji gradi osobu. On može biti koristan ako se mudro koristi. Posjedovanje nadmoći je vezano za ono što to daje osjećaju moći da postoji, kod nekoga je to titula,imovinsko stanje, fizički izgled i slično. Osjećaj moći se gradi i kontrolira na različite načine. Neki će svoju moć koristiti za izgradnju vlastitog karaktera, a netko za upravljanje tuđim emocijama, a da bi moć bila još jača, mnogi će svoju moć graditi na tuđoj slabosti. Može se zaključiti kako ljudi koriste svoju moć kako bi nahranili svoju nemoć. U principu, to znači da svi imaju određene komplekse koji utječu na samopouzdanje, a kad se moć gradi oni se mogu postupno smanjivati. Moć nije ta koja kvari ljudi, nego su ljudi ti koji na krivi način tu moć koriste i željom da budu „glavni“ gube sami sebe i postaju osobe koje u prvom planu imaju nehumane ciljeve. Da se održi ljudskost bitno je pronaći balans gdje osoba neće biti niti dominantna niti submisivna već će biti vođena zdravim razumom koji tjera na suosjećanje s drugima, ali i s pravilnim postupanjem sa samim sobom.

6. UTJECAJ MOĆI ILI AUTORITETA NA PONAŠANJE ZAPOSLENIKA

Psiholozi Deutsch i Soloman su 60-tih godina, prošlog stoljeća, došli do zaključka kako osobe koje vole sebe će lako stvoriti ljubav od strane drugih ljudi, dok oni koji ne vole sebe neće voljeti one koji vole njih zbog problema s procjenom ravnoteže. Već tu se može zaključiti kako će pojedinci koji uporabe moć, a da pri tome ne vole sebe, na zaposlenike ostavljati negativne dojmove i lošu koheziju u poslovanju. Zaposlenici se vole osjećati cijenjeno u okružju u kojem rade, a ponajviše će bolje raditi ako osjećaju kako njihovi nadređeni, oni koji posjeduju moć, dokazuju kako im je stalo do zaposlenika i kako cijene njihov rad. Prema istraživanju koje je proveo portal MojPosao (mojposao.net, 30.5.2020) najbolji načini kako unaprijediti rad zaposlenika je korištenjem riječi koje svaki zaposlenik želi čuti. Neke od tih riječi su:

- Hvala ti!
- Kako si?
- Da, primijetio sam/vidio sam. Odlično!
- Znam da naporno radiš.
- Važno mi je tvoje mišljenje.

Važno je koristi ove rečenice kako bi se stvorili odnosi između menadžera ili vođe i zaposlenika. Kada se s čovjekom postupa na ljubazan način, može se očekivati da će se isto vratiti. Također, pristupom u kojem se zaposlenika upita kako je, stvara se dojam kako se na njega ne gleda samo kao na broj koji mora obaviti svoj posao. Iako osoba koja je na određenoj poziciji već posjeduje moć znanja, pravi problemi se najbolje mogu uočiti u razgovoru s onima koji su svakodnevno suočeni s njima. Radnici su ti koji ponekad mogu procijeniti kakva promjena bi bila dobra za poslovanje. Iako moć hrani ego, u takvim situacijama on se mora „ostaviti pozadi“.

Ono što može ugroziti odnos između menadžera ili vođa i zaposlenika je pojava Dunning-Kruger efekta. To je fenomen gdje ljudi s ispodprosječnom inteligencijom smatraju da posjeduju iznadprosječnu inteligenciju. Takve osobe neće uvidjeti svoj manjak vještina,a još će teže procijeniti tuđe vještine. Vjerovanje autoritetima ponekad može biti kobno. Psiholog Stanley Milgram proveo je istraživanje 60-tih godina, prošlog stoljeća, u kojem je zamijetio kako ljudi mogu slijepo vjerovati autoritetima. Njegovo istraživanje poznato je pod pojmom

„čovjek u bijeloj kuti“ gdje je zabilježeno da bi čak 65 posto ljudi bilo u stanju ubiti čovjeka samo zato što im je to osoba u bijeloj kuti rekla da to učini. Nekolicina ljudi i danas smatra liječnike kao jakim autoritetom koji posjeduju i moć znanja i ličnosti. Baš zato nije neuobičajeno da su ljudi bili voljni prihvatiti raditi ono što im autoriteti nameću.

Znanstvenik Gert Hofsted proučavao je kako se moć koristi u različitim kulturama. Zaključio je kako će zaposlenici reagirati na moć s obzirom na svoju nacionalnost tj. na društvene vrijednosti u zajednici u kojoj su odgajani. Svojim istraživanjima otkrio je, i postavio, pojam „distanca moći“ koji predstavlja u kojoj mjeri se zaposlenici odnose s nejednakostima. Postoji velika distanca moći i mala distanca moći. Kod male distance moći odnos između menadžera ili vođe i zaposlenika je prijateljski nastrojen, međusobnim konzultacijama se iznose mišljenja koja se poštuju. Države s malom distancom moći su, primjerice Danska i Republika Irska. Zemlje s velikom distancom moći su podložne imati veliki jaz između menadžera ili vođa i zaposlenika. U takvim državama nema prevelikog poštovanja, te su zaposlenici nezadovoljni. Države s velikom distancom moći su Venecuela i Indija. Za Hrvatsku je specifično kako je privrženija velikoj distanci moći, a razlog tomu je što je bila dio Jugoslavije u kojoj je takav princip bio prihvaćen , ali u zadnje vrijeme primjetno je kako se stvaraju poduzeća u kojima postoji međusobna komunikacija i gdje se smanjuje distanca moći.

7. KORIŠTENJE MANIPULACIJE ZA VOĐENJE I UPRAVLJANJE KAO OBLIK MOĆI ILI AUTORITETA

Upravljati ljudskim potencijalima je zasigurno najbitnija zadaća svake organizacije. Na svakoj poziciji gdje se nalaze menadžer ili vođa postoji mogućnost da se,usprkos znanjima i vještinama, od radnika neće dobiti ono što se želi. Tu se kreće koristiti manipulacija. Iako je manipulacija često pod pojmom koji opisuje nešto negativno, ona to nije. Manipulacije se koriste tisućljećima, ponekad svjesno,a ponekad i ne. U poslovanju se koristi kako bi se ostvarili željeni ciljevi.

7.1.Definicije i karakteristike manipulacije

Iako se manipulaciju može gledati na različite načine, ona se najčešće koristi za objašnjavanje psihosocijalnih značenja. Manipulacija se koristi s ciljem kako bi se promijenio nečiji način razmišljanja ili nečiji postupci. Ovisno o kontekstu manipulacije, ona može biti korištena na ispravan način. Ćurčić (2013: 76) je pojam manipulacije definirao kao oblike ponašanja koja opisuju događaje gdje se osobu navodi da poduzima radnje koja će ići na korist osobi koja tu manipulaciju vrši. Prema njemu, manipulacijom se preuzima kontrola koja se postiže korištenjem moći, a iz te moći proizlaze prijetnje i ucjenjivanje. Također, navodi kako postoje različiti načini i sredstva manipuliranja. Neka od sredstva manipuliranja prikaza su sljedećom shemom.

Shema 9. Sredstva manipulacije

Osobna uvreda ili vrijeđanje	•koristi se kada se osobe dobro poznaju •ovakvim postupcima želi se promjeniti ponašanje ili dobiti nešto
Prijetnje i ucjene	•prijetnje su najčešće uvjetno- posljedični proces •ucjene utječu na emotivni karakter osobe kojom se manipulira
Laskannje	•lažna slika naklonost i dušebrižnosti •prividno prijateljstvo
Izigravanje žrtve	•manipulator- bespomoćna žrtva •pomoću sažaljevanja dolazi se do ciljeva
Stvaranje osjećaja krivnje	•utjecaj na emocije osobe •korištenje uloge žrtve
Interes ("ti meni, ja tebi")	•uvijek na raspolaganju za pomoć •čineći za druge, očekuju da im se još više vrati
Poricanje	•manipulator uvjeravanjem preokrene stavove osobe •poricanje i izvrtanje činjenica

Izvor: Izrada autora prema Ćurčić, R. i dr. (2013),Manipulacija komunikacijama u svrhu mobinga, FBMI Transaction Vol. 1., No.1. (76. stranica)

Manipulatori nas okružuju, a nekolicinu puta ljudi su i sami bili manipulatori, bilo svjesno ili nesvjesno. Srša (2016: 24) je naveo da manipulacija ovisi o osobi koja vrši manipulaciju nad drugima. Svojim sposobnostima i dobrim poznavanjem funkcioniranja ljudske psihe, može na vrlo jednostavan način pridobiti ono što želi. Navodi i dvije vrste manipulatora, a to su oni koji nesvjesno koriste manipulaciju i oni koji svjesno koriste manipulaciju kako bi ostvarili svoje ciljeve. Manipulatori su osobe koje svojom otvorenošću i simpatičnošću stječu pozitivne učinke na ljude s kojima su okruženi.

7.2. Povezanost pojma vođe i manipulatora i njihov utjecaj na ljudsko tijelo

Manipulacija proizlazi iz moći, a nositelji te moći su često narcisoidne osobe koje već ionako imaju iskrivljenu sliku svoje važnosti u poduzeću. Narcisoidne osobe žele da im se drugi dive, iskorištavaju druge ljudi i nemaju razvijen osjećaj empatije prema drugima, a ako su takvi menadžeri ili vođe, to poduzeće će u kratkom vremenskom roku doživjeti propast. U daljnjem tekstu prikazat će se vođe koji su koristili manipulaciju pozitivno i oni koji su ju koristili na negativan način. Točnije što su oni svojim djelovanjem izazivali u ljudskom tijelu.

U ljudskoj prirodi zacrtano je kako svi traže uzore i nekoga s kime će se poistovjetiti. Čovjekov mozak predodređen je da radi i sluša autoritete, a za oponašanje onoga što se vidi postoje zrcalni neuroni. Oni su zaslužni za oponašanje radnji tj. prilikom promatranja na koji način osoba nešto čini, druga osoba će činiti isto. Zrcalni neuroni su zaslužni za kognitivne i emocionalne radnje, točnije za stvaranje empatije i poticanje na učenje. Osobe koje imaju emocionalne poremećaje (kao što je psihopatija) imaju disfunkciju u području zrcalnih neurona, ali ipak mogu se prilagoditi društvu i manipulirati drugima. Prije nego li se moć ili autoritet da osobi, mora se istražiti na kojoj razini ona ima empatiju prema ljudima oko sebe. Upravo zato što će ljudi vođeni zrcalnim neuronima raditi ono što radi i njihov autoritet. Manipulacijom se može koristiti menadžer ili vođa bez obzira na postotak svoje empatije.

Staljin i Hitler su bili vođe-diktatori, ujedno i manipulatori. Ova vrsta vođa u ljudskom mozgu podižu razine neurotransmitera i hormona (stresnih) na izuzetno veliku razinu. Kortizol je

hormon vezan za pojavu stresa u ljudskom tijelu i čini osobu neuravnoteženom, te stvara potrebu da osoba spasi samo sebe. Također, neurotransmiteri koji se javljaju, ovim diktatorski-manipulativnim vođenjem, su endorfini. Oni psihički djeluju na osobu da zaboravi na bol koja bi se dogodila prilikom velike fizičke ozljede. Dobre vođe su oni koji su primjer drugima i svojim radnjama potiču druge na pozitivne radnje, tj. svoju moć koriste putem dobre manipulacije. Neurotransmiter koji se pojavljuje slušajući dobre vođe je adrenalin. Adrenalin potiče osobe da koriste nadljudske snage kako bi ostvarili svoje ciljeve. Javlja se i serotonin koji ljude čini zadovoljnim njihovim postupcima, a oksitocin omogućuje da ljudi stvaraju pozitivne i dugoročne međusobne veze. Bilo da su to prijateljske, ljubavne ili poslovne.

Ovi navodi pokazuju da vođe svojim manipulacijama trebaju stvarati osjećaj sigurnosti prema svojim zaposlenicima. Dobre vođe će se čak i žrtvovati za svoje okruženje, a oduprijeti se lošim vođama može se samo ako se ljude upozna s osnovama manipulacija gdje bi prepoznali kada oni mogu koristiti manipulaciji i kada su sami žrtva manipulacije.

7.3. Tehnike manipuliranja ljudima

Za korištenje manipulacije osoba koja manipulira može upotrijebiti nekoliko tehnika manipulacije. Srša (2016:26) navodi kako postoji nekoliko tehnika manipulacije, a one su:

- Tehnika nogom u vrat
- Prst u zupčanik
- Tehnika uključivanja
- Varka
- Tehnika vratima u nos
- Jaki utjecaj
- Laganje
- Poticanje osjećaja krivnje
- Postavljanje žrtve u ulogu negativca
- Prijetnja
- Zavođenje
- Diverzija

Tehniku nogom u vrat koriste manipulatori kada nešto žele dobiti, ali ne direktnim načinom. *Tehnika prst u zupčanik* pojavljuje se kada manipulator mijenja svoja uvjerenja da opravda svoje ponašanje. *Tehnika uključivanja* obvezuje osobu na pristanak da nešto učini, bez da zna pravu cijenu/posljedice toga. *Varka* se najčešće koristi kako bi se mogle ponuditi alternative. *Tehnika vratima u no*s se koristi kako bi se prvo postiglo odbijanje, a zatim suglasnost. *Jaki utjecaj* se najčešće javlja između međuljudskog odnosa gdje se pritom koriste metode manipuliranja koje će uključivati ranjive mete ili pak one izolirane. *Laganje* je najčešća tehnika manipulacije koja se koristi za prekrivanje cijele ili djelomične istine. *Tehnika poticaja osjećaja krivnje* se primjenjuje kod osjećajnih ljudi koji vjeruju svima, samim time njima je lako potaknuti osjećaj krivnje. *Postavljanje žrtve u ulogu krivca* je tehnika gdje se manipulator, koji je krivac, postavi kao žrtva i tada prva žrtva postaje krivac. *Prijetnja* se koristi kada manipulator svoje zahtijeve prezentira tako da zastrašuje žrtve različitim prijetnjama koje djeluju na njegovo emocionalno stanje. *Zavođenje* je oblik manipulacije koji se može koristiti za dobre i loše ciljeve. Pomoću zavođenja stvara se odanost, a do nje se dolazi pohvalama. Tehnikom *diverzije* manipulator skreće s teme i bježi od glavnog problema mijenjajući temu.

8. ETIKA POSLOVANJA I VOĐENJA

Poslovati i voditi ljude, a pri tome koristiti svoju moć ili autoritet je velika odgovornost. Pristupi i djelovanje u organizacijama moraju se temeljiti na etičkim načelima koja u primarnom cilju imaju poštovati ljude i zajednicu oko sebe. Čovjek, kao emocionalno biće, često mora birati između dobra i zla, a svojom slobodom ima pravo odlučiti što će i na koji način učiniti. Veliki problem nastaje kada ljudi nemaju slobodu te su primorani raditi neetične postupke kako bi očuvali svoje radno mjesto,a ponekad i život. Vođe ne bi trebale koristiti svoj autoriteti i svoju moć za navođenje ljudi da čine loša djela, ali nažalost baš oni mogu potaknuti ljude na to. Jedan od najneetičnijih pokusa koji je htio prikazati i samu neetičnost ljudi je proveden 1971. godine od strane Philip George Zimbarda. Taj pokus je okupio 21 mladića, rasporedio 10 u ulogu zatvorenika i 11 u ulogu čuvara. Pokus je trebao trajati 2 tjedna, no prekinut je nakon samo 6 dana. Razlog tomu je činjenica da su oni u dominantnoj ulozi (čuvari) psihički i fizički počeli maltretirati zatvorenike, iako je dogovoreno da fizičkog kontakta neće biti. Oni u ulozi čuvara su pokazali da kada se čovjeku da moć iz njega kreće izbijati zloba. Psihološki učinci na zatvorenike su bili izuzetno loši, jedan od zaposlenika je treći dan doživio živčani slom. Iako je na vrlo neetičan način ovaj pokus sastavljen i održan, on je dao odgovore na ono što se htjelo dokazati, a to je da ljudi kada dobiju ulogu moći i autoriteta kreću vršiti svoje frustracije nad submisivnima. Ovakvi neetični postupci se mogu vidjeti i svakodnevnom poslovanju gdje se , primjerice, određeni radnici prisiljavaju na teži rad zbog diskriminacije. Jedan od primjera gdje je moć bila presudna je i slučaj Harvey Weinsteina. Američki producent ,koji je bio jedan od najtraženijih i koji je sudjelovao u kreiranju jednih od najboljih filmova današnjice, bio je „glavna faca Hollywooda“. On je svoju moć iskorištavao na najgori mogući način. Godinama je seksualno uznemiravao svoje suradnice, a svoju moć je iskoristio i za silovanja. Mnoge žrtve izašle su u javnost s pričama kako se za dobivanje uloge moralo ići kod njega osobno u njegovu kuću, one koje nisu pristale na njegove „uvjete“ nisu nikada niti dobile ulogu u filmu, jer odbijanjem su djelovale na njegov ego, a kada je ego povrijeđen pomoću moći se on nadohranjuje. Neetičnost u njegovom poslovanju došla je kraju kada ga je na desetine žena prijavilo za navedene prekršaje. Iako je posjedovao veliku moć ipak je osuđen na godine zatvora. Ovakve situacije dokazuju kako vođenje i poslovanje mora biti provedeno postupcima koje nikome neće ostaviti traume.

9. ZAKLJUČAK

Uporaba moći i autoriteta predstavlja svakodnevicu u poslovanju. Kako bi organizacija uspjela u svom djelovanju mora poštivati i dominantne i submisivne jedinke organizacije. Menadžment ljudskih resursa za glavni cilj ima prikupiti kvalitetni ljudski potencijal pomoću kojeg će se ostvariti željeni rezultati. Uporaba moći proizlazi iz različitih izvora kao što je znanje, pozicija ili ličnost. Imati moć na temelju pozicije ne predstavlja mogućnost da će isti menadžer ili vođa biti dobri. Sljedbenike će imati formalno jer se takva moć najčešće nameće i mora poštovati. Crpiti moć putem svoje ličnosti ne uspijeva svakome. Samo rijetki se menadžeri ili vođe mogu voditi svojom karizmom, a ponajviše rijetki mogu stvoriti svoje rijetke sljedbenike. Karizma je možda i najveći fenomen za uspješno vođenje nekoga jer se s karizmom ljudi rađaju i rijetki ju mogu naknadno usavršiti. Kako ne postoje mnogi karizmatični menadžeri i vođe, velika većina će svoju moć i autoritet crpiti putem znanja. Imati znanje i informacije u pravo vrijeme daje prednost u vođenju jer ljudi vole imati autoritet koji ulijeva povjerenje od osoba koje posjeduju znanje. Autoriteti se stječu na različite načine,samim rođenjem roditelji su prvi autoriteti s kojima se djeca susretnu. Svojim odgojem formiraju osobu koja će i dalje imati poštovanja prema drugima. Izvori autoriteta neki pronalaze i u Crkvi koja vodi veliki broj populacije, a ta populacije je pod utjecajem i državnog autoriteta. Država putem svojih zakona postaje autoritet koji se mora poštivati kako se nepoštivanjem ne bi kažnjavalo osobe. Autoritet koji u velikoj mjeri formira pojedinca je društveni. Veliki broj djece u svojoj mladosti većinu svog vremena provede u društvu gdje se idejama i akcijama gradi međusobno poštovanjne, a iz tog poštovanja nastaje i autoritet. Zabilježeno je kako izvor moći imaju i osobe koje su u izravnom odnosu s osobama koje posjeduju moć. Najbitnija stavka u svakom vođenju je imati integritet. Biti jednak bez obzira na kojoj poziciji je osoba, gdje je i s kime je. Imati integritet znači ne biti dvoličan i licemjeran, znači ne imati strah pred ikome baš zbog vlastite vjerodostojnosti. Najveću moć čovjek ima tek onda kada zna biti ponizan. Kada će, bez obzira na svoju poziciju , dobar dan zaželjeti i šefu i čistačici organizacije. Nikoga se ne može voditi dalje nego li je osoba i sama stigla.

Moć nije nešto što se dobije, već nešto što se razvija. Ona će se najbolje razviti uključivanjem empatije prema ljudima oko sebe i unaprjeđivanjem obrazovanja. Menadžeri i vođe će svoju poziciju upotrebljavati na različite načine, a kako bi dobili što žele će često koristi manipulaciju. Iako je manipulacija često u negativnom značenju procijenjena kod većine ljudi, ona takva nije. Jedan od primjera pozitivne manipulacije je odgoj. Roditelji žele da dijete učini

nešto što oni žele, ali s tom manipulacijom ne žele imati koristi nego žele da dijete izgrade u dobru osobu. No u poslovnom i društvenom životu manipulacija se često rabi za vlastite interese. Tehnike kao što su varanje, laganje, izigravanje žrtve i zavođenje manipulatori koriste u svakodnevnom životu. Bitno je napomenuti kako su ljudi ponekad žrtve, a ponekad i vršitelji manipulacije. Vođe će svojom manipulacijom izazivati različite osjećaje kod ljudi. Postoje diktatorske vođe koji su svoju poziciju iskorištavali za masovne zločine, a žrtve manipulacije su ih slijepo pratile jer su im predstavljali autoritet. Najbolje korištenje manipulacije je onda kada se moć uporabi da se žrtvu manipulacije ohrabri i usmjeri k postizanju boljih ciljeva.

Imati moć i autoritet znači i imati mogućnost nagrađivanja i kažnjavanja, ali imati samo te mogućnosti ,a ne poznavati komunikacijske procese, ne čini potpunu moć menadžera i vođa. Prema mnogim istraživanjima dokazano je da zaposlenici vole pohvale i nagrade, da će poboljšati svoj rad ako se osjećaju poštovano u svojoj zajednici. Baš zato svatko tko je na poziciji svoju moć mora primijeniti tako da će stvarati empatiju u radnom odnosu i stvarati pozitivnu radnu klimu u organizaciji. Zadatak menadžera i vođa je da utječu na druge, ali od bitnog značaja je da utječu uvijek na etički ispravan način. Zrcalni neuroni, spomenuti u radu, tjeraju osobu da oponaša ono što vidi,zato što su ljudi vođeni njima zadatak menadžera i vođe je da svojim radom budu primjer, da se njihova djela oponašaju. Svatko je vođen svojim egom, svatko ga hrani na svoj način, a sit će biti samo onda kada ne nadilazi svoje granice mogućnosti. Ipak, na kraju je vrijedno reći kako je ego kod svih pritajen sve dok mu se podilazi.

LITERATURA

Popis knjiga

1. Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja*, Zagreb: M.E.P Consult
2. Bahtrijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Školska knjiga
3. Bahtrijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
4. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008). *Moderni menadžment*, 10. izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
5. Chapman E., Lund O¨Neil S. (2003). *Vodstvo- Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati,* Zagreb: MATE d.o.o.
6. Grinberg, Dž., Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Beograd: Želnid
7. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage
8. Maxwell, J.C. (2001). *Razvijanje vođe u vama*, Varaždin: Katarina Zrinski
9. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resura – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
10. Srša, I. (2016). *Komunikacijsko manipuliranje*. Varaždin: Sveučilišni centar u Varaždinu.

Popis znanstvnih priručnika i članaka

1. Begić A. M. , Golek M. (2016) *Savjest i autoritet, Međuovisnost u moralnom odgoju pojedinca.* Zagreb, Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
   Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/180205 (*Pristupljeno* 31.5.2020.)
2. Ćurčić, R. i dr. (2013). *Manipulacija savremenim komunikacijama u svrhu mobinga.* FBIM Transactions, Vol.1. , No.1.
   Dostupno na: https://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/_08.pdf (*Pristupljeno* 31.5.2020.)
3. Džamić V. i dr. (2015). *Moć u organizacijama i njene ključne karakteristike,* Univerzitet Singidunum, Beograd.
   Dostupno na: http://portal.sinteza.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/308-310.pdf (*Pristupljeno* 26.5.2020.)

4. Pfeifer, S., (2012). Interna skripta za kolegij “Menadžment”. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

Popis internetskih stranica

1. Internetska stranica Keydifference.com, *Difference Between Power and Authority*. Dostupno na: https://keydifferences.com/difference-between-power-andauthority.html (*Pristupljeno* 19.3.2020.)
2. Internetska stranica LINKuniversity, *Pojam i definicija moći*. Dostupno na : http://www.link-university.com/lekcija/Mo%C4%87-i-autoritet/5158 (*Pristupljeno* 26.5.2020.)
3. Internetska stranica MojPosao.net, *5 rečenica koje zaposlenici vole čuti*. Dostupno na: https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/75186/5-recenica-koje-zaposlenici-vole-cuti/48/ (*Pristupljeno* 30.5.2020.)

POPIS SHEMA

Shema 1. Najvažniji vanjski čimbenici menadžmenta ljudskih resursa 4
Shema 2. Najvažniji unutarnji čimbenici menadžmenta ljudskih resursa 5
Shema 3. Pozicijski – formalni izvori moći.....10
Shema 4. Osobni- neformalni izvori moći.....11
Shema 5. Moć utjecanja na druge.....15
Shema 6. Razlika između moći i autoriteta 17
Shema 7: Strukturni elementi moći u organizaciji.....18
Shema 8. Odnos moći i autoriteta.....19
Shema 9. Sredstva manipulacije 23