ANALIZA POŽELJNIH OSOBINA VOĐA U KRIZNIM SITUACIJAMA KROZ PRIZMU HRVATSKOG SEKTORA UGOSTITELJSTVA POGOĐENOG EPIDEMIJOM KORONA VIRUSA

Ljubić, Domagoj

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:514006

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**

Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija- smjer Menadžment

ANALIZA POŽELJNIH OSOBINA VOĐA U KRIZNIM SITUACIJAMA KROZ PRIZMU HRVATSKOG SEKTORA UGOSTITELJSTVA POGOĐENOG EPIDEMIJOM KORONA VIRUSA

Diplomski rad

Domagoj Ljubić

Zagreb, rujan 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija- smjer Menadžment

ANALIZA POŽELJNIH OSOBINA VOĐA U KRIZNIM SITUACIJAMA KROZ PRIZMU HRVATSKOG SEKTORA UGOSTITELJSTVA POGOĐENOG EPIDEMIJOM KORONA VIRUSA

THE ANALYSIS OF DESIRED LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN CRISIS SITUATIONS THROUGH THE PRISM OF CROATIAN HOSPITALITY SECTOR AFFECTED BY THE CORONA VIRUS EPIDEMIC

Diplomski rad

Student: Domagoj Ljubić

JMBAG studenta: 0067513850

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Domagoj Hruška

Zagreb, rujan 2021.

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku:

U radu je fokus na važnosti implementacije pozitivnih osobina vodstva kako općenito u poslovanju poduzeća tako i u konkretnom primjeru krize koja je posljedica pandemije uzrokovane korona virusom. Poželjne osobine vodstva sažete su u ovom radu i provedene kroz obrazac evaluacije karakteristika vođe u kriznim uvjetima. U radu će se provesti empirijsko istraživanje uz 360 degree qustionnary u kojem je provedena anonimna anketa među zaposlenicima sektora ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj. Za potrebe istraživanja i segmentiranje rezultata, anketa je distribuirana isključivo djelatnicima kafića. Cilj rada bio je istražiti važnost pojedine osobine vodstva iz perspektive zaposlenika te u kojoj mjeri je ista implementirana od strane njihovih nadređenih tokom suočavanja sa korona virusom kao krizom u poslovanju. Važno je da su sve poželjne karakteristike vodstva pravovremeno i pravovaljano implementirane kroz prizmu perspektive zaposlenika, jer je interna suradnja u kriznim uvjetima krucijalna za postizanje sinergijskog efekta između svih inputa poduzeća te uspješno nošenje sa krizom.

Ključne riječi: vodstvo, vođa, kriza, osobine, komunikacija, korona virus

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku:

In this final thesis, focus is at the importance of positive leadership characteristics implementation as in regular company business terms, also specificly at the example of crisis due to pandemic caused by corona virus. All desirable leadership characteristics are summarized in this thesis and conducted through a leader characteristics evaluation in terms of crisis. In this thesis, an empirical research will be conducted with 360 degree questionnary in which anonimous questionnary will be distributed among hospitality sector employees in Croatia. For research purposes and segmentation of results, questionnary is distributed only to coffee shop employees. The goal of the research was to explore the importance of leadership characteristics from employees perspective and how the leaders characteristics were implemented through business during the corona ciris. It is important that all valuable characteristics were properly used from employees perspective, because inner cooperation in terms of crisis is crucial for synergy effect achievement and successfull crisis confrontation.

Key words: leadership, leader, crisis, characteristics, communication, corona virus

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad 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 nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada 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 Predmet i ciljevi rada 1

1.2 Metode istraživanja i izvori podataka 2

1.3 Sadržaj i struktura rada 2

2. POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA I OSOBINA VOĐE 3

2.1. Razlika između vođe i menadžera 4

2.2. Uloga i važnost osobina ličnosti vođe 6

2.2.1. Varijable vodstva 7

2.2.2. Stilovi vođe 8

2.2.3. Teorija osobina 17

2.2.4. Središnje osobine vodstva 20

2.3. Emocionalna inteligencija kao bitan faktor vodstva 21

2.3.1. Modeli emocionalne inteligencije 22

2.3.2. Transformacijski pristup 24

2.4. Utjecaj situacijskih čimbenika na performanse vodstva 26

3. PROCES, UZROK I KARAKTERISTIKE POSLOVNE KRIZE 29

3.1. Osnovne vrste poslovnih kriza 29

3.2. Razlozi pojave poslovnih kriza 32

3.3. Obilježja krize izazvane korona virusom 34

3.4. Interna i eksterna komunikacija poduzeća tokom krize 37

3.5. Odlučivanje u uvjetima krize 39

4. ANALIZA POŽELJNIH OSOBINA VOĐA U KRIZNIM SITUACIJAMA KROZ PRIZMU HRVATSKOG SEKTORA UGOSTITELJSTVA POGOĐENOG EPIDEMIJOM KORONA VIRUSA 41

4.1. Metodologija istraživanja 41

4.2. Rezultati istraživanja 42

4.3. Ograničenja istraživanja 56

5. ZAKLJUČAK 57

POPIS LITERATURE 59
POPIS SLIKA 62
POPIS TABLICA 63
POPIS GRAFIKONA 64

1. UVOD

Vođe su često karizmatične osobe koje svojom pojavom i načinom vodstva stvaraju dobru i poželjnu organizacijsku klimu te imidž poduzeća kao poželjnog poslovnog okruženja za zaposlenika. Dobar vođa također verbalnom i neverbalnom komunikacijom povećava produktivnost rada u organizaciji. Implementacija određenih osobina vodstva u pravom trenutku, za poduzeće bi mogla biti krucijalna komponenta u borbi sa krizom u poslovanju. Vođe koji inspiriraju, motiviraju te uspijevaju korespondencijom sa podređenima usaditi etičke i moralne vrijednosti u kontekstu poistovjećivanja osobnih ciljeva pojedinaca sa prosperitetom poduzeća, predstavljaju velik oslonac zaposlenicima u specifičnim tržišnim uvjetima kada je poduzeće suočeno s krizom.

Kriza u poslovanju može biti posljedica neadekvatnog vodstva i stila upravljanja poduzećem, ali i nekih nepredvidivih okolnosti i promjena na koje organizacija ne može utjecati različitim mehanizmima prevencije krize, kao što su rat, ekološke katastrofe ili pak konkretno primjer pandemije korona virusa koja će biti temom ovoga rada. Neovisno o izvoru i obujmu krize, neka poduzeća uspijevaju zadržati ili čak povećati tržišnu poziciju i generiranje profita bez većih negativnih ekonomskih posljedica poput nezaposlenosti, prezaduženosti, smanjivanja kadra i plaća te eventualne likvidacije. Najčešće je za uspjeh ili neuspjeh na poslovnom planu zaslužan adekvatan kadar te vođa koji je sposoban pravovremeno reagirati i na adekvatan način usmjeriti i motivirati zaposlenike kvalitetnim osobinama vodstva s ciljem ostvarivanja sinergijskih učinaka kao alatom uspješnog ovladavanja krizom. Spona između zaposlenika i vođe vrlo je važna stavka pri ostvarenju tog cilja.

1.1 Predmet i ciljevi rada

Predmet ovog rada je analiza poželjnih osobina vođe u uvjetima krize kroz prizmu hrvatskog sektora ugostiteljstva pogođenog epidemijom korona virusa. Konkretno, na primjeru pandemije korona virusa, u domicilnom okviru Republike Hrvatske, cilj je ispitati na koji način su vođe određenih ugostiteljskih objekata postavile obrasce ponašanja te koje su osobine vodstva bile najprisutnije u kontekstu uspješnog suočavanja sa izazovnom krizom uzrokovanom korona

virusom. Koje su osobine bile dominantne i poželjne, a kojih je potencijalno okudijevalo te da li su vođe svojim ponašanjem omogućili zaposlenicima lakšu adaptaciju i kvalitetnije suočavanje s novonastalom prijetnjom poslovanju, pokazat će rezultati dobiveni u provedenom istraživanju.

1.2 Metode istraživanja i izvori podataka

Primarni izvori podataka ovoga rada baziraju se na empirijskom istraživanju i odgovorima prikupljenim od ispitanika metodom 360 degree questionnary u obliku ankete.

Sekundarni izvori podataka uključuju raznu znanstvenu literaturu poput knjiga, znanstvenih časopisa i članaka, kako domaćih, tako i inozemnih autora.

1.3 Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od pet poglavlja. Uvod, ujedno i prvo poglavlje rada, uključuje predmet i ciljeve rada, metode istraživanja i izvore podataka te sadržaj i strukturu rada.

Drugo poglavlje rada započinje prvom teorijskom cjelinom pojmovnog određenja vodstva i karakteristika vođe, a detaljnije se analiziraju razlike između vođe i menadžera, važnost emocionalne intligencije i vrste osobina ličnosti te razni situacijski čimbenici sa kojima se vođa suočava.

Treće poglavlje, druga teorijska cjelina, uključuje proces, uzroke i karakteristike poslovnih kriza te obrađuje vrste i obilježja poslovnih kriza. Također, promatra se način na koji se poduzeće može postaviti prema krizi te ukazuje na važnost efikasnosti komunikacijskih kanala u krizi kao i elemente korona krize i sve njene nedaće.

U Četvrtom poglavlju nalazi se osvrt na analizu poželjnih osobina vođe u korona krizi hrvatskih ugostiteljskih objekata kroz istraživanje provedeno 360 degree questionnaryjem sa zaposlenicima ugostiteljskih objekata, konkretno kafića, koji su evaluirali osobine nadređenih uz pomoć Likertove skale.

Peto poglavlje ujedno je i završni dio rada koji uključuje zaključak nakon kojeg slijede popisi slika, tablica i grafikona.

2. POJMOVNO ODREĐENJE VODSTVA I OSOBINA VOĐE

Vodstvo i menadžment eksponencijalno su rastući publikacijski trendovi koji plijene interes javnosti dugo vremena. Ljudi su fascinirani idejom vodstva kao takvom, a poduzeća žude za pojedincima sposobnima transformirati odgovornost i teret koje vodstvo nosi, u poseban benefit za njihovo poslovanje (Buble, 2011). Vođenje je umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2004).

Vodstvo uključuje utjecanje na sljedenike koji se formiraju unutar određenih grupa ljudi koje imaju zajedničke ciljeve. Važno je da vođa osluškuje bilo svoje grupe ljudi te sa mikro gledišta, razumije i poznaje svaku od jedinki unutar grupe, s ciljem poticanja i izvlačenja maskimalnih kapaciteta i perspektive svakoga od njih kako bi imali fokus na ostvarenje ciljeva koji su zadani. Vodstvo je dakle proces gdje pojedinac utječe na grupu drugih pojedinaca kako bi se ostvarili zajednički ciljevi (Northouse, 2007).

Današnja radna snaga je razvijenija, raznolikija i obrazovanija, nego ikad prije. Kao rezultat toga, pristup upravljanju u stilu „bit će kako ja kažem ili nikako“, koji se temelji na zapovijedanju i kontroli, više ne prolazi. Danas ljudi od organizacijskog upravljanja očekuju nešto drugačije i bolje. Oni zahtijevaju vođe koji, ne samo da ostvaruju rezultate, već i uspijevaju zadobiti povjerenje i poštovanje svojih timova (Blanchard, Muchnick, 2007).

U suvremenim dinamičnim uvjetima poslovanja, kao i sve brže rastućem trendu rasta i razvoja svih input-output elemenata poslovanja, kao i tehnologije, od vođa se očekuju osobine poput brze prilagodbe novonastalim situacijama u poslovanju, čak i anticipacija određenih poslovnih procesa i promjena te mogućnost racionalnog razmišljanja. Nadalje, poželjna je prisutnost karakteristika poput karizme, hrabrosti, preuzimanja odgovornosti, odlučnosti, samopouzdanja, empatije, motiviranja, komunikacijskih vještina, brzog donošenja odluka te njegovanja kvalitetne organizacijske kulture i interpersonalnih odnosa.

2.1. Razlika između vođe i menadžera

Kada govorimo o odnosu vodstva i menadžmenta, nedvojbeno je da je vodstvo kao pojam, jedna od funkcija menadženta, ali ipak moramo primijetiti određene razlike u ponašanju i profilu ličnosti između vođe i menadžera.

Danas, u literaturi o menadžmentu i vodstvu, možemo pronaći četiri različita stava u odnosu tih dvaju pojmova, a to su (Buble, 2011):

1. Menadžment i vodstvo kvalitativno su različiti i međusobno se isključuju:

   Vođe i menadžeri se razlikuju, menadžeri su reaktivni, niskog tupnja emocionalne uključenosti, ograničavaju izbore, cijene stabilnost, red i efikasnost, dok su vođe emocionalno aktivni, traže oblikovanje ideja, potiču opcije i mijenjaju način razmišljanja o tom što je moguće izvesti. Vođe vrednuju fleksibilnost , inovativnost i snalažljivost (Zaleznik, 1977).

2. Menadžment i vodstvo različiti su, ali se međusobno ne isključuju:

   Prema Kotteru (1990), menadžment i vodstvo se razlikuju na temelju njihovih procesa i predviđenih ishoda. Glavna funkcija menadžmenta je da osigura red i konzistenstnost u organizaciji, a primarna funkcija vodstva je da stvori promjene. Vodstvo traži prilagodbu i konstruktivne promjene, dok menadžment traži red i stabilnost.

3. Menadžment i vodstvo su slični:

   Vodstvo i menadžmet imaju zajedničke karakteristike u kontekstu rada sa ljudima, potrebnog utjecaja na ljude te želje za efektivnim ostvarivanjem ciljeva (Northouse, 2007). Mnoge funkcije menadžmenta konzistentne su sa definicijom vodstva. Menadžment je kreiran kao način redukcije kaosa u poduzećima, s ciljem povećanja efikasnosti. Preklapajuća situacija je evidentna na način da su menadžeri, dok vrše utjecaj na grupu da ostvari zajedničke postavljene ciljeve, uključeni u vodstvo, a vođe prilikom planiranja, organiziranja, kadroviranja i kontrole pokazuju elemente ponašanja tipičnih za menadžment (Buble, 2011).

4. Vodstvo je komponenta menadžmenta:

   Mintzberg (1973) je opisao vodstvo kao jednu od deset menadžerovih uloga. Vodstvo uključuje motivaciju podređenih i kreiranje pozitivnih uvjeta za obavljanje posla. Hellriegel i Scolum (1989) smatraju da iako je uloga vodstva jedna od ključnih funkcija menadžmenta, upravljanje i vođenje su ipak dvije različite aktivnosti. Kod upravljanja je naglasak na racionalnom analiziranju situacije, usmjeravanju i kontroliranju zaposlenika, te postavljanju ciljeva, dok su vođe osobe koje kreiraju viziju za ljude koji u njih vjeruju. Vođe posjeduju izražene interpersonalne vještine, sposobnost motiviranja zaposlenika, komunikacijske sposobnosti te karizmu i moć uvjeravanja ljudi koji ih slijede. Dobar vođa ne mora nužno imati izražene menadžerske vještine, ali uspješni menadžer mora imati sposobnost vođenja. Kotter razlikuje vodstvo i menadžment na osnovu njihovih procesa i predviđenih ishoda:

Slika 1: Usporedba menadžmenta i vodstva

MENADŽMENT Proizvodi red i konzistentnost	**VODSTVO** Proizvodi promjene i pokret
Planiranje/Budžetiranje - Uspostavljanje agende - Postavljanje vremenskog rasporeda - Alociranje resursa **Organiziranje/Kadroviranje** - Osiguranje strukture - Postavljanje radnih mjesta - Uspostavljanje pravila i procedura **Kontroliranje/Rješavanje problema** - Razvoj stimulacije - Generiranje kreativnih solucija - Poduzimanje korektivnih akcija	**Postavljanje usmjerenja** - Kreiranje vizije - Objašnjenje cjeline - Postavljanje strategija **Uključivanje ljudi** - Komuniciranje ciljeva - Traženje predanosti - Gradnja timova i koalicija **Motiviranje i inspiriranje** - Inspiriranje i energiziranje - Opunomoćenje podređenih - Zadovoljavanje neispunjenih potreba

Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P.,Zagreb, str.32.

Sukladno ranije navedenim stavovima o odnosu između vođe i menadžera, za zaključiti je da, iako su njihove funkcije u određenim elementima preklapajuće, razlikuju se u profilu ličnosti, odnosno karakteru. Menadžer će problemima i strategiji pristupiti analitički, bez previše involviranosti emocija, prema zaposlenicima će se odnositi kao prema inputima za ostvarenje propisanih

strategija i ciljeva poduzeća, bez pretjerane emocionalne uključenosti i brige za svakog zaposlenika pojedninačno. Također, neće pretjerano mariti za organizacijsku klimu dokle god su rezultati za njega adekvatni te neće stremiti velikim rizicima i rigoroznim promjenama u poslovanju u kontekstu implemetiranja promjene u poduzeću, s ciljem rasta, napretka i širenja.

Vođu pak karakterizira visoka emocionalna uključenost te briga za zaposlenike, odlučnost i utjecaj karizme kako bi zaposlenici razumjeli zašto se određene strategije provode i zašto su baš oni važan kotačić u ostvarenju cilja. On poistovjećuje ciljeve pojedinca i poduzeća kako bi se zaposlenik mogao poistovijetiti sa ciljevima odnosno osjetiti pripadnost. Vođa će također, nerijetko koristiti intuiciju u poslovanju i preuzeti rizik, inicirati promjene, eksperimentirati, promišljati, nekada će u nove poslovne projekte ulaziti više zanosom i energijom nego analitičnošću, te će inspirirati druge da ga slijede ne zato što moraju, već zato što žele, postižući time značajne sinergijske efekte.

2.2. Uloga i važnost osobina ličnosti vođe

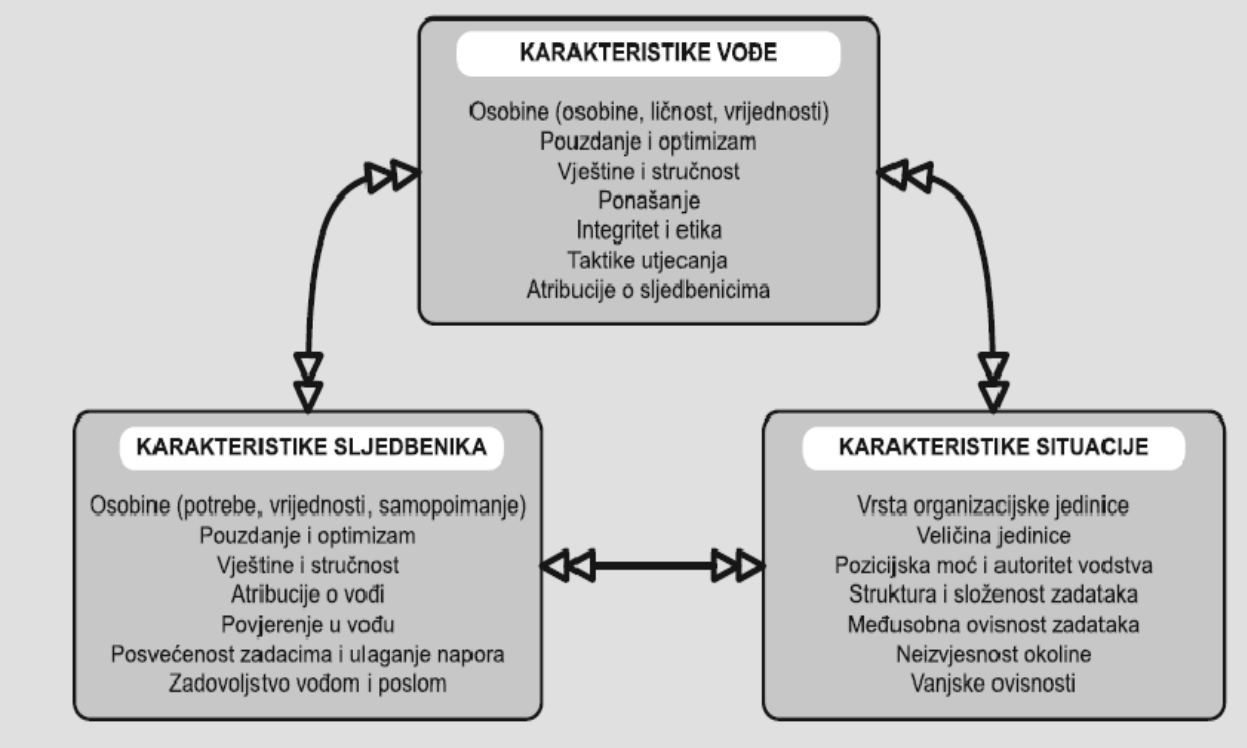
Kroz povijest smo svjedočili raznim ličnostima koje su svojim modelom vođenja pozitivno ili negativno obilježile svjetsku povijest. Mahatma Ganndhi, Julije Cezar, Winston Churchill, Aleksandar Veliki, Adolf Hitler, svi su svojim karakteristikama vodstva, vizije i karizme ostavili svoj trag u povijesti. Koje to osobine čine vođu i da li je za njegovo djelovanje zaista zaslužen urođen gen vođenja ili se pak vještine vođenja s vremenom mogu poticati, stjecati, usavršavati i adekvatno implementirati? Odgovor na ovo pitanje dobiti ćemo u nastavku rada.

Definirajmo najprije pojam vođe. Vođa je osoba koja vlastitim primjerom, karizmom, vizijom, hrabrošću, intuicijom, razumijevanjem, znanjem i žrtvom, daje primjer drugima, utječe i motivira, te kvalitetnim njegovanjem interpersonalnih odnosa i komunikacije poistovjećuje ciljeve pojedinaca s ciljevima poduzeća s namjerom prosperiteta i napretka kako zaposlenika tako i same organizacije. Griffin (2002) definira vođu kao osobu koja ima sposobnost djelovanja odnosno utjecanja na ponašanje drugih ljudi bez oslanjanja na silu, odnosno vođa je osoba koju drugi prihvaćaju za vođu vlastitim izborom a ne prisilom. Vođa također, uz mogućnost utjecanja na druge može posjedovati i menadžerske sposobnosti odnosno ovlasti. Sinteza je dakle da je vođa osoba koja potiče na akciju, upravlja grupom s ciljem postizanja zajedničkih ciljeva, izvlačeći pritom maksimalni potencijal iz svakog člana grupe (Zvonarević, 1981).

2.2.1. Varijable vodstva

Ključ efikasnog vođenja leži u simbiozi međuodnosa između zaposlenika, vođe te same situacije. Ukoliko su zaposlenici i vođa afirmativni, usklađeni te informirani i svjesni u kojem smjeru se moraju kretati u danoj situaciji, tada će determinantna vodstva biti efikasna. Yukl (2002) navodi tri tipa varijabli koje su mjerodavne odnosno važne za razumijevanje efektivnosti vodstva, a to su karakteristike vođe, karakteristike situacije i karakteristike sljedbenika.

Slika 2: Tri ključne varijable vodstva



Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P. , Zagreb, str. 20.

Dakle, na slici 2, evidentna je međuovisnost ovih triju varijabli. Iz toga slijedi da na uspješnost ili neuspješnost vodstva utječu sposobnosti ili nesposobnosti vođe koji ima ili nema set odgovarajućih znanja i vještina, kao i sposobnost ili nesposobnost sljedbenika koji posjeduju ili ne posjeduju odgovarajuća znanja i vještine i koji mogu i ne moraju biti motivirani te radi li se o stabilnoj ili

turbulentnoj okolini (Sikavica, Bahtijarević- Šiber, Pološki Vokić, 2008). Zato je od presudne važnosti za proces vodstva da se pronađe, postigne i održava ravnoteža među navedenim varijablama u kontekstu uspješnosti i efikasnosti vodstva. Važno je naglasiti da je odnos između vođe i sljedbenika izuzetno važan jer neovisno o potencijalno ispravnim odlukama i htijenju provedbe određenih postupaka, vođa te iste odluke, bez potpore sljedbenika ne može ostvariti. Ipak, valja naglasiti da je taj odnos dvosmjeran jer kao što vođa ne može provesti svoje zamisli bez adekvatne potpore, volje, htijenja i angažmana svojih sljedbenika, tako niti sljedbenici bez potpore od strane vođe, razumijevanja i uvažavanja, ne mogu efikasno djelovati. Što se situacijske komponente tiče, ona je ponekad pogodna i poželjna a ponekad teška i izazovna, stoga je važno posjedovati izražene afirmacijske sposobnosti kako kod vođe tako i kod sljedbenika, te u fokus staviti pozitivne a ne negativne strane situacije u kojoj se nalaze.

2.2.2. Stilovi vođe

U ostvarenju svojih vizija i ciljeva, svaki vođa prakticira pojedini stil vodstva, odnosno njeguje određen obrazac ponašanja koji se zasniva na njegovim stavovima, uvjerenjima, preferencijama, organizacijskoj kulturi kakvu želi stvoriti te pristupa i odnosa prema zaposlenicima kakav želi imati. Postoje različiti pritupi klasifikaciji stilova koje vođe prakticiraju od kojih se izdvaja onaj kojeg navode Goleman, Boyatzis i McKee (2004), a opisuje šest stilova vođenja. To su vizionarski vođa, instruktivan vođa, afilijativan vođa, demokratski vođa, vođa koji uspostavlja ton (predvodnik) te vođa koji zapovijeda (dominantan vođa).

Vizionarski vođa motivira ljude da se bore za napredak, otvoreno dijeli informacije, daje znanje drugima te ih pokreće ka ostvarenju vizije, pokazuje im put.

Instruktivan vođa održava duge konverzacije da dokuči koje radno mjesto je za koga najoptimalnije, s ciljem zadovoljavanja zahtjeva pojedinaca s ciljevima organizacije. Pomaže zaposlenicima da pronađu snage i slabosti te da ih povežu s aspiracijama karijere i akcijama.

Afilijativan vođa stvara veze među ljudima, a na taj način ujedno i harmoniju među organizacijom. To je stil koji je orijentiraniji na važnost emocionalnog segmenta nego potreba rada ljudi.

Demokratski vođa uvažava i sluša ljude, sagledava dobre i loše strane unutar orgnizacijskih procesa, prilika i problema, te djeluje na vrijednost inputa i predanost preko participacije.

Predvodnik stalno postavlja visoko letvicu ciljeva za ljude, očekujući od njih ništa manje od onog što i sam pruža-izvrsnost. Gradi izazove i uzbudljive ciljeve ljudima, a ak je potrebno, sam će prionuti na posao i problematiku pronalaska rješenja u nekoj situaciji.

Vođa koji zapovijeda može djelovati distancirano i hladno, davati jasne direktive i upute te zapovijedati i očekivati suradnju i suglasnost neovisno o mišljenju i prihvaćanju prijedloga od strane ljudi.

Izuzev šest stilova vođenja, brojna istraživanja stilova vodstva naglašavaju važnost ponašanja vođe i onoga što on radi te načina na koji to radi. Istraživanja teoretičara rezultirala su razvojem brojnih pristupa stilu vodstva od kojih su najupečatljiviji sljedeći:

1. vodstvo temeljeno na ovlasti
2. autokratsko-demokratsko vodstvo
3. kontinuum stilova vodstva
4. vodstvo orijentirano na zadatke ili zaposlene
5. vodstvo orijentirano na konsideracije i strukture
6. Likertovi sustavi vodstva
7. Mreža vodstva

Vodstvo temeljeno na ovlasti baziralo se na istraživanjima pomoću kojih se željelo ustvrditi na koji način vođe koriste svoje ovlasti, a na toj osnovi su razvijeni brojni stilovi vodstva koji se kreću između dvije krajnosti- autokratskog i laissez faire stila vodstva, uz treći, medijalni demokratski pristup vodstvu. Smatrano je da će se korištenjem tih stilova vodstva moći utjecati na ponašanje i efikasnost vodstva (Buble, 2011). Tri klasična stila vodstva prikazana su na slici 3.

Slika 3: Tri klasična stila vodstva

AUTORITARAN	DEMOKRATSKI	LAISSEZ-FAIRE
Priroda		
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornost.	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe upućuju se da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek je komunikacije prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek je komunikacije dvosmjeran – odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek je komunikacije primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dopušta samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski je proces trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe

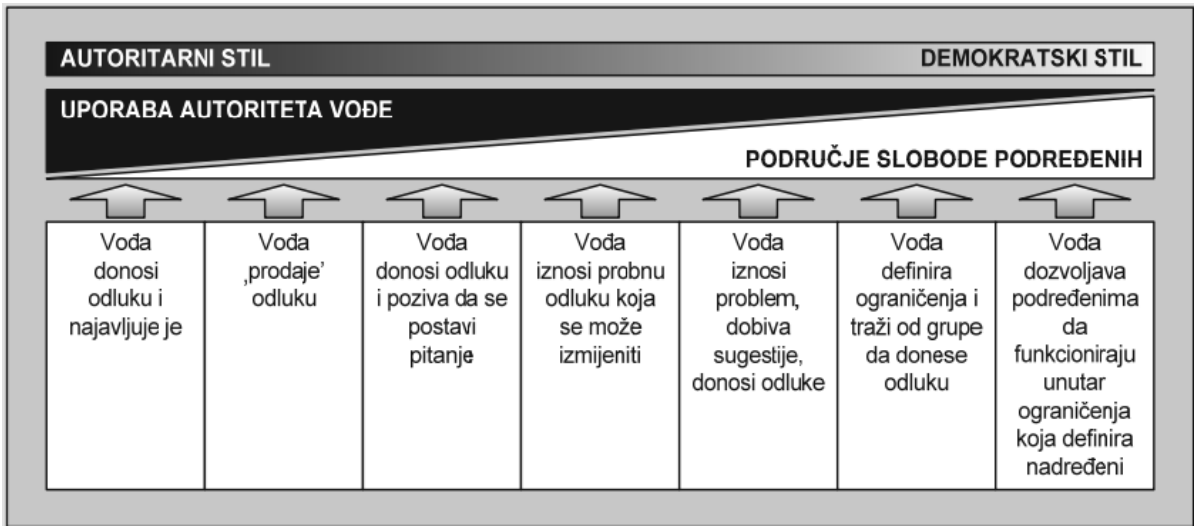
Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 69.

Autokratsko-demokratsko vodstvo razvijeno je iz McGregorove Teorije X i Teorije Y, a objašnjava osobnost pojedinca i njegovo ponašanje unutar organizacijskih struktura. Teorija X pretpostavlja da ljudi ne vole raditi, da ih se mora neprestano usmjeravati te da će izbjegavati rad ako mogu. Izbjegavaju odgovornost, imaju relativno malo ambicija, žele sigurnost i motivirani su novcem, te ih je zato potrebno prisiljavati, kontrolirati, čak i zastrašivati kako bi se maksimalno angažirali oko ciljeva orgnizacije (Buble, 2011). Teorija Y pretpostavlja da su ljudi kreativni, vole raditi, intelektualni i tjelesni napor doživljavaju kao satisfakciju baš poput rekreacije ili zabave, vole preuzimati odgovornost, samostalno izvršavaju zadatke, ambiciozni su i nije ih potrebno kontrolirati (Sikavica, Novak, 1999).

Model kontinuuma stilova vodstva, razvijen od Roberta Tannenbauma i Warren H. Schmidta, prikazuje niz stilova vodstva u rasponu od autokratskog do demokratskog, s obzirom na različiti

stupanj upotrebe autoriteta vođe, te slobode podređenih (Buble, 2011). Model kontinuuma stilova vodstva prikazan je na slici 4.

Slika 4: Kontinuum stilova vodstva



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

U ovom modelu vođa odabire jedan od sedam mogućih modela u rasponu od demokratskog ili ljudima orijentiranog vodstva odnosno autokratskog ili vodstva usmjerenog na zadatak (Buble, 2011). Autori ovog modela ne sugeriraju striktno koji je stil vođenja najpoželjniji jer odabrani stil vođenja može biti dobar u jednoj ali ne i u nekoj drugoj situaciji, stoga autori smatraju da izbor određenog stila vođenja mora biti rezultat značajki vođe, podređenih i situacije (Sikavica, Novak, 1999).

Demokratski stil vodstva podrazumijeva izvor moći vođe koji proizlazi iz podrške grupe kojom rukovodi, a koja je posljedica kreativnosti, slobode i poticanja individualnih razmišljanja i stavova, grupne rasprave i grupnog donošenja odluka. Autokratski stil vodstva pak, kao suprotnost demokratskom, temelji se na pretpostavci da moć vođe proizlazi iz njegovog hijerarhijskog položaja, zaposlene percipira kao lijene i ne motivirane za rad, te ih je stoga potrebno voditi, usmjeravati i odlučivati samostalno, bez njihove uključenosti.

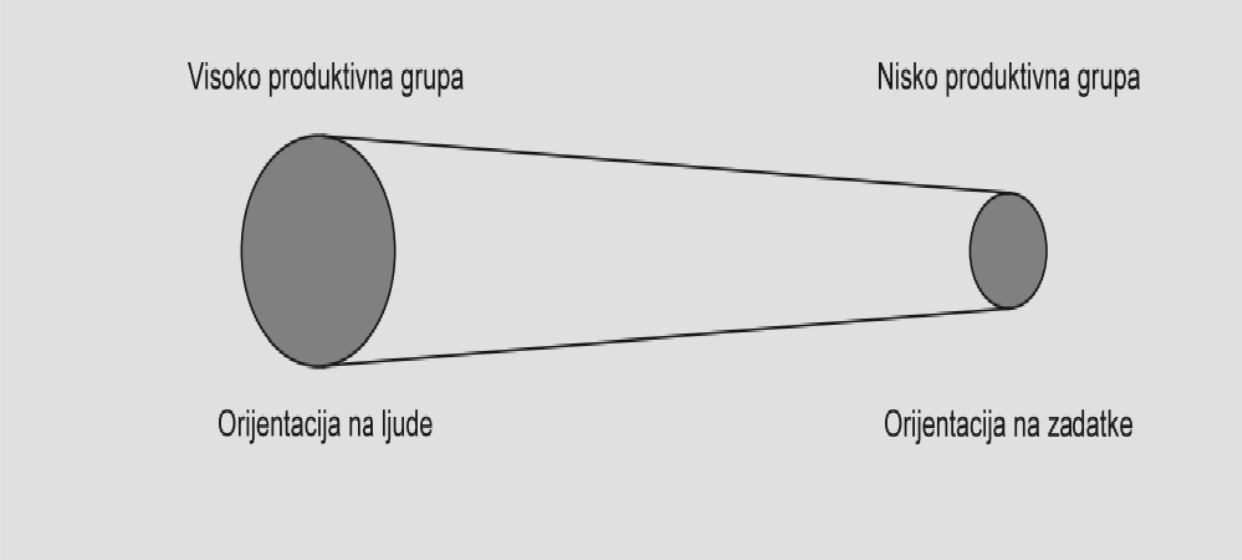
Sljedeći pristup stilu vodstva je onaj **orijentiran na zadatke ili zaposlene**. Istraživači University of Michigana već su od 1947. godine istraživali ponašanje vodstva, posvećujući specijalnu pozornost utjecaju ponašanja vođe na performanse malih grupa. Oni su identificirali dva tipa ponašanja, odnosno dva stila vodstva nazvanih orijentacija na zaposlene i orijentacija na proizvodnju (Buble,2011).

Kod orijentacije na zaposlene, jasan je interes prema zaposlenicima kao živim bićima koja se vrednuju, uvažavaju i nastoje razumjeti te se pažnja usmjerava prema njihovim osobnim potrebama. Pozornost kod ove orijentacije vodstva je usmjerena prema podređenima, a ne zadatku.

Orijentacija na proizvodnju pak, fokus zadržava na efikasnom i bespijekornom izvršavanju zadataka te ostvarenju zacrtnih ciljeva i očekivanih rezultata. U ovom modelu orijentacije vodstva, zaposleni se tretiraju kao sredstvo za izvršenje rada, koji se potiču stimulacijama u okviru plaće po učinku, a njihov rad je potrebno nadzirati.

Istraživači su u svojim studijama koncipirali orijentaciju na zaposlene i proizvodnju kao suprotne krajeve jednog kontinuuma.

Slika 5: Michiganski kontinuum



Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str 77.

Slika 5 prikazuje da je u grupama koje orijentaciju gaje prema zaposlenima izraženija stopa produktivnosti, dok su grupe orijentirane na zadatke manje produktivne. Oba pristupa stilu vodstva nastoje biti međusobno neovisni jedan o drugome. Vođa može koristiti oba stila vodstva ali različitih intenziteta. Smatra se da su najuspješniji vođe oni koji kombiniraju oba navedena stila vodstva, s blagim naginjanjem prema vodstvu orijentiranom na zaposlene. To su potvrdila istraživanja u različitim tipovima organizacija, poput proizvodnje na tekućoj traci, građevinarstva i željeznice koje primjenjuju vodstvo orijentirano na zaposlene, a gdje su ujedno zabilježeni veće radno zadovoljstvo zaposlenih kao i veća proizvodnost rada (Buble, 2011.)

Grupa istraživača s Ohio State Universityja već je 1945. godine korištenjem LBDQ upitnika (Leader Behavior Description Questionaire) započela s istraživanjem ponašanja vođa u velikom broju organizacija, te su identificirali dva oblika ponašanja, odnosno dva stila vodstva – prvi je nazvan konsideracija, a drugi iniciranje strukture (Stogdil, 1974).

Konsideracija uključuje uzajamno povjerenje između vođe i poređenih, uključivanje podređenih u donošenje odluka, dvosmjernu komunikaciju i izgradnju odnosa povjerenja i poštovanja.

Iniciranje strukture orijentirano je raspoređivanju zadataka, definiranju strukture, odgovornosti i rasporeda dnevnih aktivnosti.

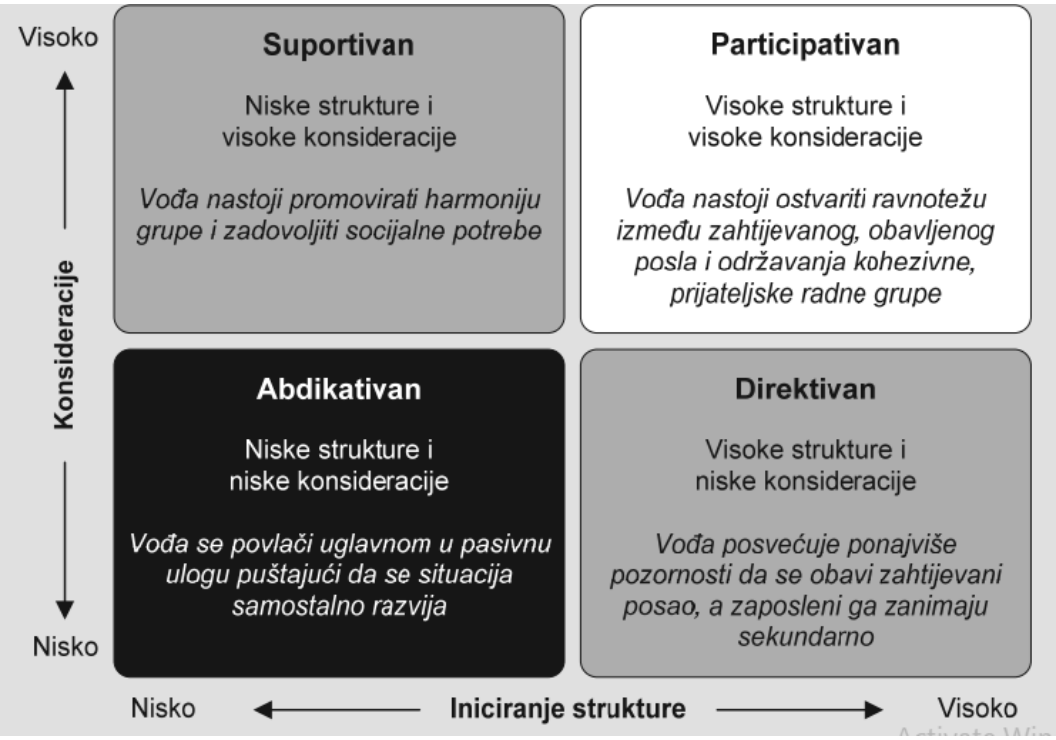
Slika 6: Stavke LBDQ-a

KONSIDERACIJA	INICIRANJE STRUKTURE
Vođa pronalazi vremena da sasluša članove grupe	Vođa dodjeljuje članovima grupe točno određene zadatke
Vođa je spreman napraviti promjene	Vođa od članova grupe zahtijeva da se pridržavaju standardnih pravila i procedura
Vođa je podređenima dostupan	Vođa članovima grupe daje na znanje što se očekuje od njih

Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str 74.

Osnovna premisa ovih studija je da su konsideracija i iniciranje strukture dvije neovisne dimenzije. Međutim, rezultati nekih istraživanja pokazali su da su ove dvije dimenzije u međusobnoj korelaciji. Najefikasniji su vođe koji istovremeno koriste oba stila. U tom smislu, Ohio state studies smatraju da se konsideracija i iniciranje strukture mogu integrirati kao različite dimenzije u jednom vođi, te stoga ta dva stila vodstva nisu isključiva ni nespojiva (Buble, 2011).

Slika 7: Temeljni stilovi vodstva prema Ohio State Studies i kombinacije dimenzija



Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str.75

Likertovi sustavi vodstva temelje se na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje karakteristika vodstva u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Na dobivenim rezultatima, Likert je razradio model sljedeća četiri stila, odnosno sustava vodstva (Buble, 2011):

1. eksploatatorsko-autoritativan model (sustav 1) : Vođa nema povjerenje u podređene, sve odluke se donose na vrhu, podređeni djeluju i rade pod prijetnjama, kaznama, sa

strahom, rijetko sa nagradama. Funkcija kontrole koncentrirana je u vrhovnom vodstvu.

2. benevolentno- autoritativan model (sustav 2): Vođa ima minimalno povjerenje u podređene, nagrade ili kazne se koriste kao sredstvo motivacije zaposlenika, a funkcija kontrole u rukama je vrhovnog vodstva, iako postoji određen stupanj delegiranja na srednje hijerarhijske razine unutar organizacije.

3. konzultativan model (sustav 3): Vođa ima poprilično, iako ne potpuno povjerenje u podređene kojima je dozvoljeno donositi odluke na nižim hijerarhijskim razinama. Nagrade i kazne također se koriste kao sredstvo motivacije, a komunikacija na relaciji vođe i određenih odvija se uz određenu dozu povjerenja. Vođa kontrolira donošenje odluka i uvažava odnosno koristi ideje i razmišljanja podređenih.

4. participativan model (sustav 4) : Vođa ima potpuno povjerenje i vjeru u podređene, omogućuje im vlastito donošenje odluka te se isti motiviraju na način da su uključeni u cjelokupan proces donošenja odluka s ciljem rasta i razvoja poduzeća i vlastitom satisfakcijom u okviru identifikacije osobnih sa ciljevima poduzeća.

Analizom efekata poduzeća izraženih kroz proizvodnost, apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo i angažman zaposlenih, dolazi se do zaključka da su efekti najniži u eksploatatorsko-autoritativnom modelu, a najviši u participativnom modelu. Slijedi zaključak da je participativni model vodstva najuspješniji a samim time i najpreporučljiviji u praktičnoj primjeni, što je i smisleno jer bi svaki pojedinac trebao težiti poslovnoj ambiciji i neovisnosti, dobivenom osjećaju povjerenja od strane nadređenih odnosno vođe te stjecanju znanja u određenom poslovnom segmentu kako bi se njegova poslovna karijera kretala uzlaznom putanjom. Također, kada je prisutan takav odnos između hijerarhijskih razina unutar poduzeća, organizacijska klima je pozitivna, a samim time i zaposlenici opušteniji, kreativniji i zadovoljniji.

Mreža vodstva razvijena je od Blakea i Moutona 1991. godine iz menadžerske mreže koju su oblikovali 1969. polazeći od rezultata do kojih se došlo u Ohio State istraživanjima. U mreži

vodstva razlikuju se dvije dimenzije: orijentacija na ljude i orijentacija na zadatke (Buble, 2011). Ovaj model zapravo povezuje ove dvije dimenzije u model u kojem se sijeku dvije osi- horizontalna i vertiklna. Horizontalna os predstavlja orijentaciju vođe na rezultate, a vertikalna orijentaciju vođe na ljude. Svaka od navedenih osi oblikovana je kao skala intenziteta od stupnja 1 do stupnja 9, u kojoj stupanj 1 označava minimum, a stupanj 9 maksimum brige. Povezivanjem ovih stupnjeva ukupno je moguće prikazati 81 različit stil vodstva od kojih je najznačanijih sljedećih pet (Buble, 2011): vodstvo autoritet-pokoravanje (9,1), vodstvo lokalnog kluba (1,9), osiromašeno vodstvo (1,1), vodstvo organizacijskog čovjeka (5,5) i timsko vodstvo (9,9). Navedenih pet stilova vodstva vidljivo je na slici 8:

Slika 8: Mreža vodstva Blake / Mouton

Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 80.

Mreža vodstva je dvodimenzionalni model vođenja koji u fokusu ima dva glavna ponašanja vodstva, zadatak i odnose. U većini slučajeva, osoba ima jedan stil ponašanja koji je najčešći u pojedinim situacijama te jedan pomoćni stil kao alternativa u slučaju da primarni stil ponašanja ne zadovoljava problematiku situacije s kojom se osoba suočava (Buble, 2011).

Mreža vodstva kao primjer praktičnog modela vodstva u analizi navedenih tipova ponašanja, sliči paralelnim idejama i nalazima iz Ohio i Michigan studija, a koristi se u konzaltingu za organizacijski razvoj diljem svijeta (Buble, 2011.)

2.2.3. Teorija osobina

Pristup osobinama najstariji je pristup koji korijene seže još od vremena kada su plemena, klanovi, nacije i gradovi- države (polisi), vjerovali da su vođe svoju moć dobili od strane raznih božanstava te su ih sukladno tome smatrali osobama s nadljudskim osobinama, osobama koje imaju gotovo božanske moći. Najupečatljiviji povijesni primjeri navedene teze su faraoni u Egiptu koji su smatrani božanstvima. Takvo naivno, pomalo i primitivno vjerovanje kasnije je rastom i razvojem svijeta, tehnoloije i industrijalizacije, napušteno. Zamjena za ovo vjerovanje pronađena je u paradigmi da se vođe rađaju, a ne stvaraju te je uskoro niz znanstvenih istraživanja svoju preokupaciju posvetio upravo provedbi vjerodostojnosti ove hipoteze. Carlyle (1841) jedan je od začetnika teorije osobina koji je pokušavao dokazati istinitost ove teze kroz identifikaciju talenta, vještina i fizičkih karakteristika ljudi koji su se pokazali moćnim vođama. Temelj njegove teorije bio je u pretpostavci da vođe posjeduju inherentne osobne kvalitete i karakteristike, te da se u tom smislu takvima rađaju, a ne stvaraju. Slijedi da je srž ove teorije da se vođe odabiru na temelju određenih generičkih osobina, te se sukladno tome pokušaj identifikacije i izoliranja osobina vođe usmjerio na tri glavna područja- **sposobnosti ,**odnosno inteligencije, verbalne fluentnosti i kreativnosti, **varijablinih osobnosti** poput samopouzdanja, dominacije, energičnosti, introverzije i ekstroverzije te **fizičkih osobina** poput tjelesnog izgleda, visine i težine.

U kontekstu traženja univerzalnog seta poželjne liste osobina efikasnog vodstva, teorijski pristup teorija osobina uglavnom prolazi kroz četiri faze. Prva faza datira iz početka prošloga stoljeća te uključuje inicijalne teorije koje su tražile odgovor na pitanje koje su osobine potrebne da pojedinci postanu veliki vođe. Prva među njima bila je teorija „velikih“ ljudi koja zagovarala stav da se

veliki vođe odnosno pojedinci jednostavno rađaju sa pojedinim setom osobina koje naposlijetku tvore velikog vođu, a koje posjeduju isključivo „veliki“ ljudi (Buble, 2011). Clemmer (2005) suprotno mišljenju prvih teoretičara i zagovornika „velikih“ ljudi sa velikim genetskim darom vodstva, koje je bilo predoređeno, smatra da to mišljenje nije ispravno te da se sposobnosti i moć vođenja mogu naučiti ako za to postoji temeljna želja. Najistaknutiji pobornik utjecaja gena na svojstvo formiranja vođe, Levicki (1998), smatra da se vođe rađaju sa određenim setom genetskih predispozicija koje kasnije oblikuju kroz obrazovanje, odgoj, društvo i iskustvo.

Druga faza, zabilježena početkom 20. stoljeća, preoblikovala je prvotan stav genske važnosti i univerzalnog seta osobina, uzevši u jednadžbu uspješnosti i efikasnosti vodstva još jednu varijablu-situaciju. Stodgill (1948) je identificirao određene osobine vodstva koje diferenciraju vođu od ostalih članova grupe ali istovremeno naglasio važnost situacijskog čimbenika. Stodgill je zapravo ukazao na to da ne postoji konzistentan skup osobina koje diferenciraju vođe od ostalih članova grupe kao univerzalan obrazac ponašanja u različitim situacijama. Prema Stodgillu, ne postoji univerzalan set osobina koji garantira uspješnost i efikasnost vodstva u bilo kojoj situaciji. Samim time, osoba ne postaje vođa samo zato što posjeduje neku kombinaciju oređenih osobina, već sklop osobnih karakteristika vođe mora biti u relativnom odnosu sa karakteristikama, ciljevima i aktivnostima sljedbenika.

Ovo istraživanje označuje početak novog pristupa istraživanju vodstva koje izuzev ponašanja vođe, u obzir uzimaju i situaciju u kojoj se vodstvo ostvaruje.Osim Stoodgila, još su neki teoretičari odnosno istraživači u drugoj fazi razvoja teorije osobina, prezentirali određen skup osobina za koje smatraju da razlikuju vođe od ostalih članova grupe, što je prikazano na slici 9.

Slika 9: Studije osobina i karakteristika vodstva

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, Alliger (1986)	Kirkpatrick, Locke (1991)
Inteligencija Osjetljivost Pronicljivost Odgovornost Inicijativa Ustrajnost Samopouzdanje Socijabilnost	Inteligencija Muževnost Prilagodljivost Dominacija Otvorenost Konzervativnost	Postignuće Ustrajnost Pronicljivost Inicijativa Samopouzdanje Odgovornost Kooperativnost Tolerancija Utjecaj Socijabilnost	Inteligencija Muževnost Dominacija	Energičnost Motivacija Integritet Samopouzdanje Sposobnost spoznaje Znanje o poslu

Izvor: Northouse, P.G. (2010.), *Vodstvo: Teorija i praksa* (4. izdanje), Mate, str. 18.

Sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća ponovno se naglašava važnost uloge osobina u efikasnom vođenju. Ova, treća faza, specifična je zbog ponovnog, drugog Stogdillovog izvješća iz 1974., u kojem je analizirao deset osobina koje su pozitivno povezane sa vodstvom, ali je za razliku od prvog, gotovo trideset godina ranijeg izvješća, dvije osobine prvotnog referiranja izostavio, a četiri nove dodao (slika 9). U drugom izvješću, Stogdill ponovno naglašava važnost osobina odnosno revitalizira izvornu tezu prema kojoj osobine predstavljaju glavnu determinantu efikasnog vodstva.

Četvrtu fazu obilježili su teoretičari poput Lorda, DeVadera i Alligera (1986) koji su tvrdili da postoje karakteristike odnosno bitne tri osobine koje vođe razlikuju od ostalih članova grupe, a to su inteligencija, muževnost i dominacija. Kirkpatrick i Locke (1991) nabrojali su šest osobina koje razlikuju vođu od sljedbenika, a to su energičnost, motivacija, integritet, samopouzdanje, spoobnost spoznaje i znanje o poslu.

Dakle, suština pristupa teoriji osobina je da u istraživači gajili stav da postoji određen set osobina koji razlikuje vođu od običnih ljudi odnosno ostalih članova tima. Mana pristupa je preintenzivan

fokus isključivo na vođu, dok su determinante situacije i članova grupe na neki način zapostavljene. Ne postoji obrazac seta osobina koji garantira upjeh u bilo kojoj situaciji, već je potrebno različite profile ličnosti i različite kombinacije osobina koje posjeduju vođe, koristiti u određenim situacijama, prilikama i sukladno timu koji ih okružuje. Važan je adaptivni segment i djelić menadžerskog pristupa u samoevaluaciji odnosno znati odabrati smjer vodstva kojim krenuti, kako bi se ispunio vlastiti radni kapacitet i potencijali te situaciju u kojoj se vođa nalazi prebroditi, istaknuvši pritom svoje prednosti a prikrivši svoje mane.

2.2.4. Središnje osobine vodstva

Northouse (2007) je predstavio koncizniju verziju važnosti osobina vodstva te u fokus stavio pet središnjih osobina a to su inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i socijabilnost.

Inteligencija je u fokusu kao važna karakteristika vodstva koja korijene seže još iz učenja Platona, Aristotela i Sokrata, a na važnosti je dobila i u doba prosvjetiteljstva (Buble, 2011). Inteligencija je važan čimbenik u načinu na koji podređeni percipiraju svoje lidere. Međutim, istraživanja su pokazala da se doprinos kvocijenta inteligencije postignućima u poslovnom i privatnom životu kreće od 4% do 25% što znači da u najboljem slučaju doprinosi uspjehu pojedinca sa svega 25%. Zapravo slijedi da kvocijent inteligencije nije presudan faktor u određivanju uspješnosti. Za postizanje istaknutog položaja vođe, od kvocijenta inteligencije, mnogo je važnija emocionalna inteligencija (Goleman, 2000). Ukoliko je inteligencija vođe superiorna u odnosu na inteligenciju podređenih može doći do teškoća u komunikaciji zbog prenaprednih ideja koje je podređenima teško prihvatiti, tako da prevelika razlika u intelektu u tom odnosu može biti kontraproduktivna.

Samopouzdanje je važna osobina vodstva jer daje pojedincu karizmu i moć dodatnog utjecaja na podređene. Vođa koji posjeduje puno samopouzdanja će više utjecati na inicijativnost, ciljeve, rješavanje problema ,uvođenje promjena te postignuti da ga drugi slijede. Takvi vođe ne bježe od problema, već im pristupaju, odlučni su i skloni samopoboljšavanju. Treba ipak naglasiti da prevelika doza samopouzdanja može rezultirati arogantnošću, bahatošću i netolaranciji tuđih mišljenja što treba izbjegavati i zadržati razumnu dozu samopouzdanja kako ne bi došlo do negativnih posljedica navedene osobine.

Odlučnost je značajna osobina vođe,a definira se kao želja da se dobiveni uzadatak izvrši te uključuje inicijativu, ustrajnost, dominaciju i energičnost odnosno poticanje drugih na akciju i davanje energije drugima koja ih motivira i potiče. Pojedinci koji su odlučni su ujedno i proaktivni te ne odustaju kada se nađu pred zaprekama. Pokazuju odlučnost u situacijama kada je potrebno usmjeriti sljedbenike (Buble, 2011.) Vođe koji su proaktivni ne očekuju da netko drugi rješava njihove probleme, već sami nalaze rješenja i iniciraju rješavanje problema. Ne okrivljuju okolnosti, za svoje ponašanje, već je njihovo ponašanje rezultat njihvog svjesnog izbora, utemeljenog na vrijednostima, a nije proizvod uvjeta niti se temelji na osjećajima (Covey 1995).

Integritet kao osobina podrazumijeva poštenje i pouzdanost. Takve osobe su principijelne i izazivaju poštovanje jer njihova riječ ima „težinu“. Izazivaju odanost drugih ljudi jer im se može vjerovati i čine ono što kažu. Neće prevariti druge ljude te vlastitim primjerom na druge usađuju vrijednosti, kulturu ponašanja, etike i poštenja. To za sobom nosi odgovornost da vođa bude dosljedan u svojim načelima i vrijednostima, jer u suprotnom ukoliko laže i ne stoji iza svojih riječi, manipulira te bježi od odgovornosti nakon donesenih odluka, gubi povjerenje i integritet.

Socijabilnost odnosno društvenost, važna je osobina vodstva jer je važno da su vođe otvoreni, prijateljski nastrojeni prema zaposlenicima, da njeguju dobru organizacijsku klimu i kulturu te da imaju dobre odnose sa zaposlenicima. Važno je zaposlenicima pokazati brigu za njhovu dobrobit kako bi se osjećali prihvaćeno, uvaženo i pripadajuće okolini u kojoj djeluju.

2.3. Emocionalna inteligencija kao bitan faktor vodstva

Neovisno o svim alatima i stilovima vodstva koje vođa može primijeniti, rukovodeći se racionalnim zaključcima i racionalnim ponašanjem, aspekt uključivanja emocionalnog segmenta u poslovanju itekako je poželjan. Kombinacija racionalnog ponašanja i emocija upravo je ono što čini srž emocionalne inteligencije. Uključiti osjećaje u jednadžbu uspješnog vodstva i implementaciju strategije odnosno postizanja ciljeva unutar grupe, važan je faktor u zadovoljenju emocionalnih potreba i osjećaja pripadnosti, uvaženosti i identifikacije kako kod zaposlenika, tako i kod samog vođe. Vođa koji mari za osjećaje svojih sljedbenika, vođa je koji zadobiva njihovo povjerenje i poštovanje. Vođa također uvažavanjem emocionalnih aspeakta svojih zaposlenika,

poput lošeg dana, problema na privatnom planu , pružanjem podrške i potpore, dugoročno motivira i stvara osjećaj pripadnosti među članovima svoje grupe.

Pod emocionalnom inteligencijom podrazumijeva se sposobnost prepoznavanja vlastitih osjećaja i osjećaja drugih ljudi, motiviranje sebe i dobrog upravljanja emocijama u sebi i svojim odnosima (Goleman, 2000).

2.3.1. Modeli emocionalne inteligencije

Razlikujemo dva temeljna modela emocionalne inteligencije. Prvi model emocionalne inteligencije je model sposobnosti Petera Saloveyja i Johna Mayera, koji proučava sposobnost pojedinca da se prilagodi svom društvenom okruženju.

Tvorci koncepta emocionalne inteligencije, istraživanje su započeli devedesetih godina 20. stoljeća. Sukladno rezultatima i zaključcima njihovog istraživanja, pojam emocionalne inteligencije podijelili su u četiri skupine- emocionalnu percepciju, emocionalno olakšavanje razmišljanja, emocionalno razumijevanje te upravljanje emocijama (Mayer, Salovey, 1993).

Emocionalna percepcija podrazumijeva sposobnost identifikacije i uočavanja emocija kroz izražavanje pojedinca, sposobnost točne procjene nečijeg psihičkog stanja te kroz govor i ponašanje, razlikovanje istinitih od lažnih emocija (Mayer, Salovey, 1993). Posebno je važno naglasiti uočavanje i procjenu nečijeg psihičkog stanja neverbalnim gestikulacijama odnosno ponašanjem, jer dobar vođa pomaže zaposlenicima u teškim trenutcima za njih, usmjerava ih i bodri kada se u njihovo djelovanje i rad uvuče nesigurnost. Dobro čita njihove namjere, frustracije pa čak i želje, što je važan aspekt vodstva jer u tim trenutcima vođa čitanjem govora tijela i pravovremenom intervencijom svoje podređene vraća na pravi kolosijek brzine i efikasnosti.

Emocionalno olakšavanje zapravo je korištenje emocija u svrhu olakšavanja razmišljanja. Emocije će u procesu razmišljanja i donošenja odluka, našu pažnju usmjeriti prema stvarima koje su u tom trenutku za nas najvažnije, poput stvari koje nam stvaraju ugodu, osjećaj topline, sreću, zadovoljstvo, ali i tugu ili ljutnju. Znat ćemo posložiti prioritete te ćemo lakše riješiti određene probleme. Pojedinci odnosno vođe koji imaju visoku razinu inteligencije, sposobni su sagledati stvari iz drugih kuteva i saslušati razmišljanja drugih ljudi (Mayer, Caruso, Salovey, 2000).

Emocionalno razumijevanje podrazumijeva ulogu emocija u prenošenju informacija. Konkretno, ukoliko vođa ima sposobnost razumijevanja emocija te shvaćanja obrazaca ponašanja nakon detekcije određenih emocija, on ima sposobnost predviđanja određenog ponašanja unutar grupe, a samim time i mogućnost utjecanja na situaciju. Ako je primjerice netko bijesan ili frustriran zbog određene poslovne situacije, postoji vjerojatnost da će svojim daljnjim postupcima zbog emocionalne neravnoteže u kojoj se nalazi, izazvati daljne sukobe, poslovne probleme, konflikte, osvetu i slično. Zadatak vođe u takvoj situaciji je predvidjeti moguće posljedice koje mogu proizaći iz određenih emocija koje pojedinac emitira te na vrijeme spriječiti moguće štetne posljedice (Mayer, Caruso, Salovey, 2000).

Upravljanje emocijama posljednja je grupa u ovom konceptu emocionalne inteligencije. Upravljanje emocijama znači da je u poslovnom okruženju potrebno ostati pribrane i "hladne" glave čak i u trenutcima koji izazivaju nelagodu te u kojima bi iskazivanje emocija u afektu donijelo više štete nego koristi. Potrebno je naučiti regulirati i upravljati svojim emocijama. To naravno ne znači da je određenu informaciju negativnog karaktera potrebno skrivati, već ju je potrebno iznijeti na što ugodniji način kako bi se mogućnost eventualnog sukoba oko problema minimizirala, a istom se pristupilo na konstruktivan, umjesto na destruktivan način (Mayer, Caruso, Salovey, 2000). Za vođu je, kada je suočen sa raznim situacijama, pogotovo kriznim u kojima ne ide sve po planu, važno da upravlja emocijama kako bi mogao racionalno iznjedriti najbolja rješenja u izazovnim vremenima, ali i kako bi pružio moralnu podršku svojim članovima grupe, koji iz njegovih postupaka, stavova i ponašanja mogu crpiti snagu i obrazac ponašanja pomoću kojeg će doprinijeti izlasku iz nepovoljne situacije.

Drugi model emocionalne inteligencije opisao je Goleman (2007) koji u svojem modelu razmatra i opisuje sposobnosti i karakteristike koje vode ka uspješnom vodstvu. Ovaj model emocionalne inteligencije uključuje i čimbenike poput motivacije, optimizma, socijalne kompetencije te socijalne i komunikacijske vještine. Također, model omogućuje jasnije razumijevanje utjecaja emocionalne inteligencije na poslovnu učinkovitost pa u istraživanje emocionalne inteligencije uključuje i elemente ustrajnosti, motivacije, optimizma te kontrole impulsa, i to zbog upravljanja raspoloženjima i spriječavanja ulaska u emocionalna stanja koja bi blokirala sposobnost razmišljanja (Ilić, 2008).

Svojstvo posjedovanja emocionalne inteligencije samo po sebi ne jamči uspjeh. Ona je tek platforma za razvijanje emocionalnih kompetencija, čijim uspješnim ovladavanjem postoji mogućnost ostvarivanja izvanrednih poslovnih rezultata (Goleman, 2007).

Upravo će razvoj emocionalnih kompetencija dokazati koliki je bio potencijal pojedinca za razvoj emocionalne inteligencije te koliko je posjedovanje iste doprinijelo razvoju pojedinca i njegovoj kompetentnosti.

Neovisno o razlikama u konceptima emocionalne inteligencije između ova dva modela, poveznica odnosno ideja istih je da je razvoj emocionalnih kompetencija važan za rast i razvoj svakog pojedinca te važna determinanta uspjeha u svim aspektima života. Dobar vođa shvaća značaj emocija njegovih podređenih, te da njihovim ispravnim upravljanjem odnosno usmjeravanjem, može podređenima pomoći da budu najbolja verzija sebe. Empatijom vođa pokazuje svojim podređenima da mu je stalo do njih kao osoba, da budu dobro, da su emocionalno uravnoteženi, da su sretni, zadovoljni i ispunjeni u privatnom i poslovnom segmentu života. Poimanje ovih vrijednosti i implementacija koncepta emocionalne inteligencije, osim što je pokazatelj obične ljudske brige, suosjećanja, podrške te dokaza da zaposlenici nisu svojim vođama samo alat i broj na papiru, već živa bića koja zaslužuju pažnju, razumijevanje i brigu, također je i efikasan mehanizam vodstva koji pomaže da zaposlenici lakše prebrode svoje izvore stresa, frustracije, nezadovoljstva te da budu sretni i zadovoljni kako bi bili u stanju koristiti svoje maksimalne kapacitete, biti efikasni, produktivni, kreativni i uspješni. Važno je da vođa u tom emocionalnom aspektu kvalitetno rukovodi, razumije i upravlja emocijama.

2.3.2. Transformacijski pristup

U kontekstu emocionalnih kompetencija i emocionalne inteligencije važno je naglasiti dva stila vodstva, transakcijski i transformacijski. Iz transformacijskog pristupa vodstvu koje je tražilo od vođa da posjeduju sposobnost provođenja dubokih promjena u organizacijama, uvođenju nove vizije i inpiriranja ljudi, J.M. Burns je afirmirao pristup pokušavši povezati uloge vodstva i podređenih na način da vođa osluškuje motive podređenih kako bi se postigli ciljevi unutar organizacije (Buble, 2011). Burns razlikuje dvije vrste vodstva- transakcijsko i transformacijsko.

Transakcijsko vodstvo motivira podređene na način da djeluje na njihove interese u kontekstu financijskih kompezacija za rad, dok transformacijsko vodstvo više poziva na moralne vrijednosti pokušavši kod drugih izazvati osjećaj važnosti etičkih pitanja. Nakon njega, ideju razlikovanja ovih dviju vrsta vodstva nastavlja B., M., Bass, osamdesetih godina dvadesetog stoljeća, koji dorađuje teze ovih pristupa. (Buble, 2011). Ova dva stila razlikuju se po pitanju odnosa prema ljudima. Transakcijsko vodstvo podrazumijeva racionalnog vođu koji je učinkovit i okrenut izvršenju zadataka te ispunjenju kratkoročnih ciljeva unutar organizacije. Navedeno ostvaruje kontroliranjem, naređivanjem i materijalnim kompenzacijama. Za ovu vrstu vodstva nisu potrebne emocionalne kompetencije te u tom kontekstu ista nije pogodna za razvoj dobre organizacijske klime.

Za razliku od distanciranog transakcijskog vođe, transformacijski vođa je prilagođen dinamici modernog poslovanja, okrenut je dugoročnim ciljevima organizacije, nastoji formirati kvalitetne odnose među članovima grupe te posjeduje visok stupanj emocionalne inteligencije, empatije i brige za suradnike. Svoj imidž gradi vlastitim primjerom integriteta i motivira druge da budu najbolje verzije sebe te da nadilaze osnovne zadatke i prepreke sa kojima se susreću kroz kreativnost i razmišljanje izvan okvira. Potiče razvoj etičkih i moralnih standarda, mobilizira svoje suradnike i potiče na djelovanje kroz usmjeravanje pozitivne energije. Ovakav tip vodstva je nemoguće ostvariti bez visokog stupnja emocionalne inteligencije odnosno posjedovanja emocionalnih kompetencija. Upravo zbog komponente emocionalnih kompetencija, stvara se uzajaman odnos razumijevanja, povjerenja, odanosti i predanosti između vođe i zaposlenika, a takva vrsta odnosa motivira, inspirira te izvlači maksimalne potencijale iz zaposlenika. Na taj način ostvarenjem sinergijskih efekata, ostvaruju se dugoročni ciljevi organizacije te se stvaraju čvrsti temelji za rast i razvoj kako organizacije, tako i pojedinaca.

Jasan je dakle utjecaj emocionalnih kompetencija u performansama vođe, zaposlenika i same organizacije. Transformacijski stil vođenja onaj je koji u svojoj srži najviše uvažava i implementira važnost emocionalne inteligencije u poslovanju. Ukoliko je vođa empatičan, savjestan, pošten, brine za svoje suradnike, motivira ih i potiče da budu najbolji, ali istovremeno bodri, usmjeruje i pruža podršku rezultat, ali i zadovoljstvo svih članova tima neće izostati. Takav pristup vodstvu stvara kvalitetne dugoročno održive temelje za rast pojedinaca i organizacije. Ipak valja naglasiti da je također bitna stavka emocionalne inteligencije ne slijediti slijepo obrazac ponašanja

trasnformacijskog stila vođenja, nego i prepoznati situacije u kojima je potrebna prilagodba i eventualna primjena metodičnog transakcijskog stila vođenja.

2.4. Utjecaj situacijskih čimbenika na performanse vodstva

Kao što je već ranije naglašeno, ne postoji savršen model vodstva niti seta univerzalnih osobina kojima vođa može biti učinkovit u bilo kojoj situaciji. Kod situacijskog pristupa vodstvu, važno je da vođa manevrira različitim setom osobina i da je svjestan važnosti upravljanja različitim stilovima vodstva ovisno o situaciji u kojoj se nalazi. Važan faktor u adaptivnom segmentu djelovanja vođe je i mijenjanje ponašanja, motivacije i učinka zaposlenih. U izazovnim situacijama poslovanja vođa mora prilagoditi svoj stil vodstva i biti sposoban prepoznati kada je potreba za autokratskijim a kada za demokratskijim vodstvom ovisno o profilu zaposlenika. Upravo ta sposobnost razlikuje uspješnog od neuspješnog vođe.

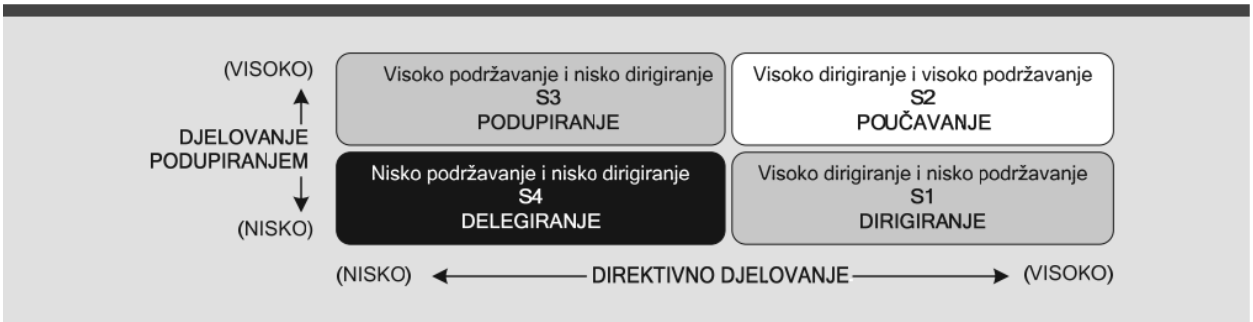
Izvorni pristup situacijskom vodstvu kasnije je usavršen i proširen te nazvan situacijsko vodstvo II. Taj model najbolje je objasniti raščlambom na dva dijela- stilove vodstva i razinu razvoja podređnih. (Buble, 2011).

Stilovi vodstva predstavljaju ponašanje pojedinaca direktnim djelovanjem i djelovanjem podupiranjem kao sredstvima utjecanja na podređene.

Direktivno djelovanje je oblik vodstva u kojem vođa davanjem uputa što, kako, gdje i kada raditi usmjeruje svoje podređene prema ciljevima organizacije. Takav oblik predstavlja jednosmjernu komunikaciju od vođe ka podređenima.

Djelovanjem podupiranjem vođa sluša svoje podređene, pruža im potporu i ohrabruje ih, olakšava im u donošenju odluka i podupire ih prilikom suočavanja sa problemima. Takva vrsta odnosa predstavlja dvomjernu komunikaciju te pružanje emocionalne i socijalne potpore drugima (Buble, 2011). Kombinacijom direktivnog djelovanja i djelovanja podupiranjem oblikuju se četiri stila vodstva prikazana na slici 10.

Slika 10: Stilovi vodstva u situacijskom pristupu

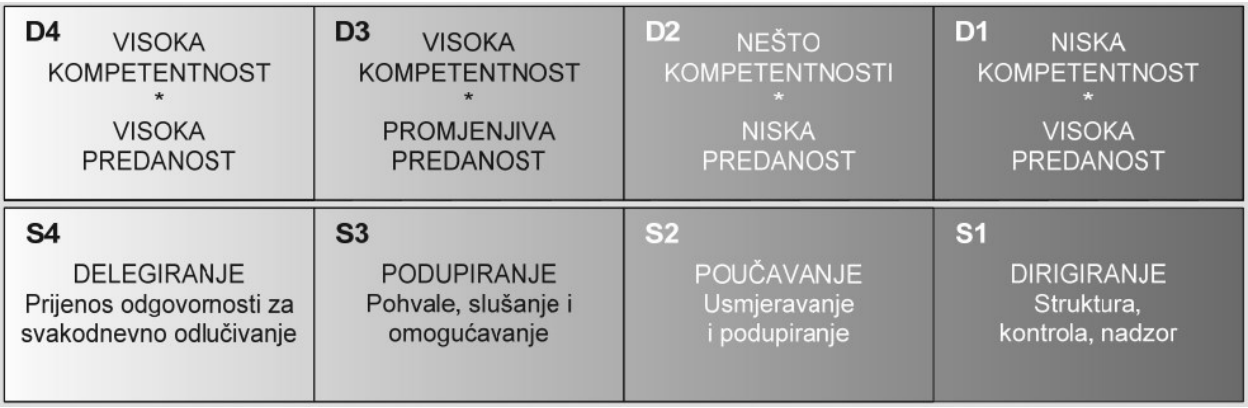


Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje,* M.E.P., Zagreb, str. 98.

Dirigiranjem vođa nadzire ostvarenje zadataka i daje instrukcije zaposlenicima. **Podučavanjem** usmjerava, objašnjava odluke, podupire napredak i traži sugestije, **Podupiranjem** vođa ulaže napore kako bi se ostvarili rezultati i ciljevi poslovanja, a **delegiranjem** preusmjerava odgovornost donošenja odluka i rješavanja problema na podređene.

Drugi dio modela situacijskog vodstva II uključuje **razinu razvoja podređenih.** Ona predstavlja razinu kompetentnosti i predanosti koju podređeni posjeduju za ostvarenje zadataka i ciljeva poduzeća, odnosno koja je razina vještina, znanja i motivacije podređenih (Buble, 2011).

Slika 11: Četiri razvojna stupnja i četiri stila vodstva



Izvor: Buble, M., (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 99.

Kombinacija D1 i S1 predstavlja zaposlenike koji su nekompetentni ali posjeduju snažnu predanost. Novi su na zadatku koji ne znaju izvršiti, ali su uzbuđeni nadolazećim izazovom. Zbog njihovog entuzijazma, ali uz nedostatatak kompetencija potrebno ih je nadzirati, usmjeravati i kontrolirati u radu.

Kombinacija D2 i S2 predstavlja relativno kompetentne zaposlenike koji su slabo predani ciljevima i zadacima organzacije. Stekli su određeno iskustvo u radu, ali su izgubili motiviranost za posao. Potrebno ih je nadzirati i usmjeravati zbog još uvijek određenog neiskustva, davati im potporu i pohvale kako bi razvili samopouzdanje i bili uključeni u donošenje odluka.

Kombinacija D3 i S3 predstavlja podređene umjerenih do visokih sposobnosti, uz moguć nedostatak predanosti. Oni su razvili određene vještine ali ih prati nesigurnost u samostalnom obavljanju zadataka. Kompetentni su ali im je potrebno samopouzdanje ili motivacija. Nije im potrebno usmjeravanje već potpora.

Kombinacija D4 i S4 predstavlja sposobne, motivirane i razvijene zaposlenike koji imaju visoku kompetentnost, predanost i želju za samostalnošću. Posjeduju vještine za obavljanje posla te im je moguće delegirati zadatke i odgovornost u svakodnevnom odlučivanju.

3. PROCES, UZROK I KARAKTERISTIKE POSLOVNE KRIZE

Pojava poslovne krize, nažalost je jedna od sastavnica poslovanja unutar djelovanja i egzistencije organizacije. Poslovna kriza može se pojaviti iz internih ili eksternih izvora. Interni izvori krize mogu biti izazvani lošim vođenjem i upravljanjem organizacijom dok su eksterni izvori krize neočekivane situacije koje je nemoguće predvidjeti, a s kojima se organizacija primorana suočiti, poput prirodnih katastrofa, ratova ili primjerice pandemija. Važno je da u suočavanju sa poslovnom krizom, vođe i organizacije brzo djeluju i prilagode se aktualnoj situaciji kako bi iz nje izvukli maksimum. Kriza u poslovanju može djelovati i kao prilika, onima koji su spremni za izazove i koji su sposobni iskoristiti turbulencije na tržištima u svoju korist. Organizacija mora težiti tome da uvijek bude bude pripravna na promjene nužne za opstanak poslovanja.

3.1. Osnovne vrste poslovnih kriza

Definirajmo najprije pojam poslovne krize. Poslovna kriza je neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima poduzeća, s ambivalentnim ishodom (Osmanagić Bedenik, 2010). Primarni ciljevi poduzeća zapravo su egzistencijalni ciljevi poput očuvanja platežne sposobnosti, ostvarivanja dobiti, pokrića troškova, te očuvanja radnih mjesta. Poslovna kriza je dakle neželjena situacija u kojoj se organizacija našla s neizvjesnim ishodom i nepoznatim trajanjem. Poslovne krize možemo razlikovati ovisno o sljedećim kriterijima razlikovanja (Osmanagić Bedenik, 2003):

Tablica 1: Kriteriji razlikovanja i vrste poslovnih kriza

KRITERIJ RAZLIKOVANJA KRIZA	*VRSTE KRIZA*
PREMA UZROKU KRIZE	*Eksterna ili interna*
PREMA BROJU UZROKA KRIZE	*Unikauzalna ili multikauzalna*
PREMA TRAJANJU KRIZE	*Kratkotrajna ili dugotrajna*
PREMA STUPNJU OPAŽANJA	*Potencijalna, akutna, latentna*
PREMA OVLADIVOSTI KRIZOM	*Konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive krize*
PREMA VRSTAMA POSLJEDICA	*Destruktivne ili konstruktivne posljedice krize*
PREMA LOKALIZACIJI POSLJEDICA	*Krize s internim ili eksternim posljedicama*
PREMA CILJEVIMA PODUZEĆA	*Strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti*
PREMA STADIJU KRIZE	*Kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće*
PREMA PREDVIDIVOSTI KRIZE	*Predvidiva i nepredvidiva*

Izvor: Osmanagić Bedenik, N., (2003.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha,* Školska knjiga, Zagreb, str. 17

U literturi se najveća pažnja daje poslovnim krizama prema ciljevima poduzeća i poslovnim krizama prema stupnju opažanja.

Poslovne krize prema ciljevima poduzeća možemo podijeliti na stratešku krizu, krizu uspjeha i krizu likvidnosti.

Stratešku krizu karakterizira opasnost potencijalnog gubitka uspjeha, odnosno još uvijek postojeći dobri rezultati uz nagovještaj pogoršanja strateškog položaja. Najčešće se predviđa i procjenjuje. Pokazatelji poslovanja u ranoj fazi će i dalje biti pozitivni, bez signalizacije napretka konkurencije, što bi dugoročno moglo negativno odraziti na poslovanje poduzeća. Uzroci strateške

krize mogu biti pogrešna procjena tehnološkog razvoja, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, tržišta, kupaca, loše određivanje cijena, loše investicije, pogrešna lokacija ili politika poslovanja i slično.

Kod **krize uspjeha** prisutni su sve manji uspjesi, ali je likvidnost još uvijek osigurana. Dobici više nisu dovoljni da opravdaju poduzetničku aktivnost za uloženi kapital te se pogoršavaju pokazatelji uspjeha. Karakteristično je smanjenje uspjeha i gubici te potencijalna insolventnost koja ugrožava visookobrazovani kadar koji prvi napušta poduzeće te ga dovodi u još nezavidniji položaj. Uzroci krize uspjeha su nedovoljna diferenciranost proizvoda, povećanje troškova proizvodnje te višak zaposlenih.

Krizu likvidnosti obilježava nemogućnost podmirivanja dospjelih obveza, prezaduženost koja je posljedica povećanja prometa uz promijenjene rokove naplate, nemogućnost naplate potraživanja, pogrešni uvjeti isporuke ili pogrešno financiranje opreme.

Poslovne krize prema stupnju opažanja dijelimo na potencijalnu, latentnu i akutnu krizu.

Potencijalna kriza zapravo predstavlja postojeće, normalno stanje uz mogućnost pojavljivanja krize kao posljedice loših aktivnosti, poslovnih odluka ili nepoduzimanja mjera u kombinaciji sa nepovoljnim razvojem događanja što može intenzivirati potencijalnu krizu. Iako se potencijalna kriza možda ne može izbjeći, pravovremenim planiranjem rukovodećih osoba njome se može ovladati i ublažiti njene posljedice. Zahtijeva anticipativno upravljanje.

Latentna kriza stanje je u kojem se iz potencijalne mogućnosti krize razvila opasnost koja se još ne može identificirati. Rijetke su pojave krize bez prethodnih upozorenja odnosno simptoma, a iako može doći do slabljenja pozicije poslovanja, važno je da menadžment reagira na vrijeme bez ignoriranja manjih znakova pojave krize, koji su primjetni i do godinu dana prije jasnih i vidljivih simptoma. Zahtijeva preventivno upravljanje krizom i sustave ranog upozorenja.

Akutnu krizu karkteriziraju vidljivi simptomi koji otežavaju poslovanje i ugrožavaju ostvarenje primarnih egzistencijalnih ciljeva poduzeća. Prisutan je velik pritisak brzog donošenja odluka uz malo vremena za djelovanje što može rezultirati strukturalnim i revolucionarnim promjenama u poslovanju koje se inače ne bi provodile što može biti i potencijalna šansa za poslovanje. Ukoliko

se dugoročno zanemaruju simptomi, može rezultirati likvidacijom poduzeća. Zahtijeva reaktivno upravljanje krizom.

Dakle, jasno je da postoje mnoge vrste kriza koje mogu ugroziti poslovanje, međutim sve navedene imaju jedno zajedničko svojstvo, a to je da percepcija poduzeća mora biti koncipirana na način da krizu doživljavaju kao šansu, kroz spremnost na promjene, izazove i teškoće koje ona donosi. Također važno je anticipirati promjene u poslovanju kako bi mehanizmi ovladavanja krizom bili pravovremeno upotrijebljeni s cilje minimizacije posljedica izazvanih krizom.

3.2. Razlozi pojave poslovnih kriza

Poslovne krize nepredvidive su okolnosti u poslovanju koje ugrožavaju egzistenciju poslovanja. Mnoge mane poslovanja menadženta u kontekstu neiskorištavanja maksimalnih potencijala kadrova i poslovanja, mogu proći nekažnjeno u pozitivnim ekonomskim vremenima, međutim nepovoljne promjene u ekonomskom okruženju poduzeća, mogu uzrokovati propast poduzeća koja su nekoć bila uspješna (Sučević, 2010). Odgovore na pitanje zbog čega uopće poslovne krize nastaju dobiti ćemo u sljedećem dijelu rada.

Različita istraživanja uzroka krize u literaturama rezultirala su diferenciranjem uzroka krize na kvantitativne i kvalitativne. (Buble, 2011). Kvantitativni uzroci krize najčešće se interpretiraju na temelju analize statističkih podataka. Pretpostavka je da su uzroci stečaja ujedno i uzroci krize te se dakle govori o sljedećim obilježjima insolventnih poduzeća:

1. **Pripadnost grani** - opisuje kako su, neke grane djelatnosti pogođenije i podložnije krizama, poput građevinarstva u kojem se javlja čak jedna trećina ukupno insolventnih poduzeća (Buble, 2011).

2. **Pravni oblik**- unutar kojeg društva s ograničenom odgovornošću te komanditna društva statističkom analizom imaju najveće stope insolventnosti, dok su dionička društva manje ugrožena. Razlog nesrazmjera solventnosti leži u višem stupnju samofinanciranja koje je rizičnije.

3. **Veličina i starost poduzeća**- statističkom analizom utvrđeno je da se broj insolventnih poduzeća povećava s porastom broja zaposlenika do 500 a nakon toga snažno opada te da su mlada poduzeća sklonija insolventnosti, dok se ta stopa starenjem poduzeća smanjuje (Osmanagić Bedenik, 2003).

Kvalitativne uzroke krize možemo podijeliti na vanjske odnosno egzogene i unutarnje odnosno endogene. Unutarnji uzroci krize uključuju:

1. **Greške u vođenju** odnosno neznanje, loše upravljanje i kontrolu, neorganiziranost, nedovoljno planiranje te loše upravljanje ljudskim potencijalima u kontekstu zapošljavanja nekompetentnog kadra. Ako se organizacijom upravlja nejasno, bez adekvatne defincije ciljeva i strategije implementacije te ako menadžment ne djeluje u skladu s konstantnim razvojem tehnologija i zahtjeva tržišta, naposlijetku je neupitna pojava krize i gubitak tržišnog udjela. Potrebno je također pametno investirati i ciljati na dugoročne efekte i održivost tih investicija. Važno je zaposliti adekvatan i kompetentan kadar koji može odgovoriti brzorastućim promjenama trendova u proizvodnji, prodaji, tržištima i organizaciji.

2. **Nedovoljan vlastiti kapital** koji podrazumijeva nemogućnost financijske popraćenosti razvoja i ekspanzije poduzeća, što može rezultirati prezaduženošću i nelikvidnošću (Osmanagić Bedenik, 2003).

Vanjski izvori krize uključuju događaje na koje poduzeće ne može utjecati, poput ratova, prirodnih katastrofa, političkih promjena i odluka te primjerice pandemije koja je u stanju zablokirati svjetsko gospodarstvo. Upravo vanjski izvori krize koji se manifestiraju prirodnim katastrofama nepredvidivi su i za njih se poduzeće ne može adekvatno pripremiti, a može značajno utjecati na rad poduzeća, izazvati velike materijalne poteškoće te naposlijetku rezultirati prestankom rada poduzeća (Legčević, Taučer, 2014). Vanjski izvori krize naglašavaju se na još dva aspekta: konjukturni razvoj i strukturalne promjene (Osmanagić Bedenik, 2003).

Konjunkturni razvoj uvelike utječe na poslovni uspjeh ili neuspjeh. Sam po sebi nije uzrok krize, već može intenzivirati krizu u kojoj se poduzeće nalazi. Važno je naglasiti da iako recesije pojačavaju krizu poduzeća, u njima je moguće bilježiti i uspješne rezultate poslovanja.

Strukturalne promjene uključuju iznenadne, nepredvidive promjene te ignoriranje simptoma odnosno zanemarivanje potrebe za promjenom što za posljedicu ima siguran put ka krizi. Povod takvim promjenama mogu biti nove tehnike ili materijali proizvodnje, promjene na tržištima, promjene u ponašanju kupaca ili promjene u politici.

Često su za razvoj krize odgovorne kombinacije unutarnjih i vanjskih izvora krize, potpomognute pogrešnim odlukama, nepravovremenim reakcijama na događaje iz okoline te eventualnom pojavom krize vanjskog izvora na koju se ne može utjecati.

3.3. Obilježja krize izazvane korona virusom

Krajem 2019. godine, viješću o identifikaciji novog virusa iz nama daleke zemlje u Aziji, Kine, malo tko bi vjerovao u scenarij koji proživljava svijet unazad 18 mjeseci. Coronavirus Disease 2019. ili skraćeno COVID-19 u potpunosti nam je promijenio živote. Odlasci u kino, restorane, kafiće, fitness centre bili su u potpunosti ograničeni ili zabranjeni, a odlasci po egzistencijalne proizvode u trgovine prehrambenih namirnica, prepuni ograničenja i nelagode. Strah od nepoznatog uvukao se u svakog pojedinca. Preko noći životi ljudi su promijenjeni, a nije preostalo drugo nego se pokušati što je brže i bolje moguće naviknuti na "novo normalno". Korona kriza je multidimenzionalna kriza. Ona je kao prirodna katastrofa bila u potpunosti nepredvidiva i nije se mogla izbjeći. U kontekstu amplitudnih razdoblja u ekonomiji u kojima nakon određenog razdoblja ekspanzije dolazi do recesije obično izazvane inflacijom ili "rasprsnućem balona" uslijed prevelikog rasta cijena primjerica na tržištu nekretnina, vrijednosnih papira ili sličnog, malo tko je mogao zamisliti da će uzrok globalne krize biti virus koji je sa životinje transferiran na čovjeka. Korona virus izazvao je dugotrajnu krizu, potencijalno opasnu za opstanak mnogih poduzeća s pretežito internim posljedicama ponajviše za sam poslovni subjekt i njegove zaposlenike.

Prema broju uzroka korona krizu možemo svrstati u unikauzalnu, sa samo jednim uzrokom, virusom detektiranim u Kini koji je prešao sa životinje na čovjeka. Kriza je iz perspektive drugih kontinenata, dok se još nije proširila izvan Azije i sa epidemije brzim širenjem postala u pandemijom koja je zahvatila cijeli svijet, mogla biti promatrana kao potencijalna u smislu pripreme na nadolazeće probleme u poslovanju uzrokovanih virusom. Međutim, nakon iskustava sa ptičjom i svinjskom gripom, korona virusu u njegovom samom začetku nisu dani dovoljna

pažnja, značaj i oprez odnosno preventivno upravljanje koje će se kasnije pokazati kao velika pogreška. Rijetko tko je vjerovao da će epidemija poprimiti toliko veliki obujam i izazvati tako teške posljedice. Kako to uvijek biva da politika svojim alatima i odlukama nerijetko utječe na ekonomiju, tako je bilo i u slučaju ove krize. Pokušavši usporiti razvoj virusa odnosno njegovo prenošenje i širenje, zemlje diljem svijeta su zatvarale svoje granice i ograničavale ulaz i izlaz iz zemlje. Jedini način za, kasnije ispostavljen vrlo prenosiv virus, bilo je umrtviti sve radnje i cirkulaciju dobara i usluga među zemljama, pa čak i ograničiti rad poslovnih subjekata. Posljednje navedeno rezultiralo je zatvaranjem raznih ugostiteljskih objekata, sportskih centara. kulturoloških i društvenih manifestacija, zabranom masovnih okupljanja, ograničavanjem rada trgovina, a sve navedeno manifestiralo se ogromnim ekonomskim gubicima. Ekonomija je paralizirana i uvelike usporena. Negativne ekonomske implikacije poput turbulencija na globalnim tržištima, povećanja nezaposlenosti, smanjenja potrošnje, restrikcija u radu poslovnih subjekata, u potpunosti je paralizirala uobičajene svakodnevne ekonomske aktivnosti. Transport proizvoda je bio usporen i ograničen obzirom na mjere zabrane ulaska u određene države te obvezom samoizolacije odnosno karantene. Svjetska ekonomija u potpunosti je zablokirana zbog bojazni od mogućih posljedica na zdravlje ljudi koji su izloženi ovom, kako se ispostavilo, vrlo opasnom i lako prenosivom virusu.

Simptome krize možemo razlikovati kroz prizmu vidljivosti u financijskom području i području ostvarenja učinaka (Osmanagić Bedenik, 2003).

Tablica 2: Simptomi krize u financijskom području

Simptomi krize u financijskom području
Pad prometa
Pad rentabilnosti
Povećanje stupnja zaduženosti
Smanjenje novčanog toka
Smanjenje likvidnosti

Izvor: Osmanagić Bedenik, N., (2003.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha,* Školska knjiga, Zagreb, str. 55

Svi simptomi krize u financijskom području nažalost su postali dio svakodnevnih problema gotovo svih poslovnih subjekata zbog ograničenja u radu ili zatvaranja, kao posljedica mjere za suzbijanje odnosno usporavanje epidemije.

U području ostvarenja učinaka simptomi krize se mogu promatrati putem sljedećih područja (Osmanagić Bedenik, 2003):

Tablica 3: Područja simptoma krize u područjima ostvarenja učinaka

Područja ostvarenja učinaka	Simptomi krize
Prodaja	Smanjenje tržišnog udjela, smanjenje narudžbi, kašnjenje u rokovima
Zaposlenici	Nezadovoljstvo, štrajk, visoka stopa fluktuacije
Nabava	Povećanje dana vezivanja zaliha, povećana učestalost grešaka, porast kašnjenja isporuka
Proizvodnja	Smanjenje proizvodnosti, smanjenje stupnja iskorištenosti kapaciteta, porast škarta i otpada, povećanje opterećenja fiksnim troškovima
Tehnologija	Smanjenje stupnja investiranja, smanjenje stupnja istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti poslovnog procesa

Izvor: Osmanagić Bedenik, N., (2003.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha,* Školska knjiga, Zagreb, str. 22

Dakle evidentne su vrlo negativne ekonomske posljedice u radu poslovnih subjekata. Ograničavanje ekonomskih procesa kao posljedicu je imalo popriličan postotak pada prometa, pada zaposlenosti, pa čak i propasti određenih ekonomskih subjekata koji se nisu mogli izboriti sa krizom. Lekcija koju bi organizacije diljem svijeta trebale naučiti iz tekuće krize je važnost i naglasak na mehanizmima ranog otkrivanja krize odnosno upravljanja istom. Iako se za posljedice

korona krize svijet nije mogao pripremiti, raniji sustavi upozorenja kao i eventualni razrađeni planovi pripreme za krizu i simulacije situacija koje bi se mogle desiti, itekako bi bile od pomoći.

Ipak, valja ponoviti da se konkretno u korona krizi obujam pandemije i sve implikacije na ekonomiju nisu mogle predvidjeti. Neki od eventualnih mehanizama koje su konkretno ugostiteljski objekti mogli pripremiti kao odgovor na krizu i lakše uočavanje s istom, vjerojatno ne bi bili od koristi pošto je većina poslovanja regulirana aktima na razini države.

3.4. Interna i eksterna komunikacija poduzeća tokom krize

Jasnoća komunikacije stavka je izrazite važnosti u upravljanju krizom. Zadatak menadžmenta je informirati zaposlenike u internim, kao i javnost te ostale vanjske suradnike u eksternim okvirima o krizi unutar koje djeluje. Važno je dakako i znati na koji način kazati određenu informaciju kako ne bi došlo do njenog pogrešnog tumačenja ili neželjene rigorozne reakcije na vijest. Interna komunikacija podrazumijeva spremnost na razgovor rukovodećih osoba u organizaciji prema zaposlenicima dok je eksterna komunikacija usmjerena prema svima koji su poslovno ili drukčije povezani s poduzećem.

U kriznom razdoblju, kojeg karakteriziraju strah, nelagoda, neizvjesnost i stres, važan je segment komunikacije kao mehanizam olakšavanja suočavanja sa krizom iz perspektive poduzeća. Zaposlenici moraju biti informirani glede krize i svjesni svih mogućih poteza organizacije, a zadatak menadžmenta je pružiti zaposlenima adekvatne informacije, obznaniti mjere kojima se planiraju nositi sa krizom te prezentirati sve moguće varijante ishoda. Da bi bile efikasne, odluke donesene u krizi zahtijevaju precizne informacije (Tomić, Sapunar, 2006). Upravo takvim pristupom internom okruženju poduzeća, svi zaposlenici mogu imati povjerenje u svoje nadređene i efikasnost alata kojima planiraju ublažiti krizu. U segmentu komuniciranja takvih informacija, važno je da glasnogovornik kvalitetno upravlja vještinama izražavanja, pisanja i informiranja te da dobro djeluje pod pritiskom. Jasnoća govora i konciznost informacija također su poželjni, kako bi se otklonili eventualni šumovi u komunikacijskim kanalima i izbjegle glasine koje mogu potaknuti širenje lažnih informacija (Janeš, Čendo Metzinger, 2018). Djelotvorna komunikacija podrazumijeva prijenos cjelovite i nepromijenjene poruke od strane pošiljatelja odnosno kriznog menadžmenta, do ciljnog primatelja kao odredišta, u prijevodu zaposlenika, uz uvjet neprisutnosti

odnosno minimizacije šumova u komunikacijskom kanalu koji bi narušili integritet poruke, čineći pritom komunikaciju neuspješnom (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013). Eksterna komunikacija poduzeća u krizi manifestira se u načinu na koji će poduzeće javnosti predstaviti vlastito stanje i probleme tokom krize. Hoće li izaći u javnost sa svim problemima s kojima je suočeno i smanjuje li to njihov kredibilitet u očima budućih potencijalnih zaposlenika ili upravo iskrenošću zavrijeđuju respekt i povjerenje?

Odgovor na prethodno pitanje u nadležnosti je menadžmenta za krizno komuniciranje. Način na koji će se menadžment postaviti prema krizi u kontekstu načina komuniciranja prema internom i eksternom okruženju u potpunosti je njihova odluka. Hoće li svi relevantni podaci i informacije biti dostupni, subjektivan je stav odnosno strategija tima za odlučivanje u kriznim uvjetima. Krizni menadžment predstavlja aktivnosti koje su usmjerene ka ovladavanju situacije koja ugrožava opstanak poduzeća uz planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2003). Aktivnosti koje su usmjerene ka sprečavanju krize, nazivamo anticipativnim ili preventivnim kriznim menadžmentom, dok aktivnosti koje osiguravaju temeljne egzistencijalne varijable nakon pojave krize, a očituju se u postavljanju i ostvarenju određenih ciljeva poput osiguranja likvidnosti ili uspjeha, nazivamo reaktivnim kriznim menadžmentom.

Ukoliko krizni menadžment kvalitetno ovladava krizom, to može postati njegova konkurentska prednost u odnosu na ostala poduzeća koja neće kvalitetno implementirati vještine upravljanja krizom. Moguće je donošenje radikalnih mjera kako bi se postigao zaokret u modelu upravljanja krizom. Ukoliko se prepozna potencijal krize, njenim efikasnim upravljanjem poduzeće okolnosti može iskoristiti za novi uzlet i preokrenuti nepovoljnu situaciju u svoju korist. Poduzeća i pojedinci nerijetko posjeduju vrijeme i alate za suočavanje sa krizom, no često im nedostaju tehnike i vještine za nošenje sa teškoćama koje kriza donosi (Legčević, Taučer, 2014). Krizni menadžment odjel je koji nije aktivan tokom uobičajenih ekonomskih aktivnosti i poslovanja poduzeća, ali je uvijek u stanju pripravnosti, kako bi u slučaju potrebe za intervencijom imao spremne mehanizme za upravljanje krizom. Važno je pažnju posvetiti preventivnim mehanizmima i sustavima ranog upozorenja kako bi reakcija na krizu bila pravovremena i što je moguće efikasnija s ciljem umanjenja njenih posljedica.

3.5. Odlučivanje u uvjetima krize

Specifičnost pojave poslovne krize je najčešće nepredvidivost i neizvjesnost intenziteta. Vodstvo odnosno menadžment organizacije mora se posebno iskazati liderstvom u takvoj situaciji. Odluke koje se u takvim uvjetima pritiska, neizvjesnosti, brige i nelagode, donose sa rukovodećih pozicija a direktno utječu na poslovanje poduzeća i status zaposlenika u poduzeću, upravo su krucijalna komponenta razlikovanja uspješnog od neuspješnog procesa upravljanja krizom.

Upravljanje krizom obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu. Uključuje preventivno djelovanje prije pojave krize, upravljanje krizom u užem smislu, te učenje novih načina mišljenja i djelovanja u krizi. Upravljanje krizom je proces koji se može pokazati putem njegovih faza (Osmanagić Bedenik, 2003).

Slika 12: Faze procesa upravljanja krizom

Izvor: Osmanagić Bedenik, N., (2003.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha,* Školska knjiga, Zagreb, str. 55

Uspješno upravljanje krizom dakle podrazumijeva (Osmanagić Bedenik, 2003):

1. **Anticipativno upravljanje krizom** odnosno preventivno djelovanje koje uključuje uvođenje mjera opreza odnosno prevencije. Razrađuju se razni scenariji o mogućim pravcima razvoja u budućnosti. Uključuje ne samo strategije izbjegavanja krize već i strategije pripreme za suočavanje sa krizom koja je neizbježna.

2. **Identifikaciju krize** koja predstavlja svjesnost o prisutnosti krize, njenog intenziteta, posljedica i ovladavanja istom. Ovladavanje krizom uključuje aktivnosti ublažavanja krize i ograničavanja odnosno minimizacije štete. Također uključuje učenje o činjenicama i fenomenima same krize.

3. **Reaktivno upravljanje krizom** uključuje aktivnosti potrebne za izlazak iz krize. Naglasak je na učenju iz krize kako bi se formirali budući pravci razvoja poduzeća.

4. ANALIZA POŽELJNIH OSOBINA VOĐA U KRIZNIM SITUACIJAMA KROZ PRIZMU HRVATSKOG SEKTORA UGOSTITELJSTVA POGOĐENOG EPIDEMIJOM KORONA VIRUSA

Nakon obrade teorijskih cjelina pojmovnog određenja i osobina vodstva te procesa, uzroka i karakteristika poslovne krize, četvrta teorijska cjelina baviti će se analizom sinteze navedenih cjelina. Konkretno, analizom poželjnih osobina vođa u kriznim situacijama kroz prizmu hrvatskog sektora ugostiteljstva, cilj je evaluirati osobine vođe navedenog sektora kako bi se stvorila jasna slika osobina koje su se isticale i pomogle zaposlenicima u suočavanju sa krizom odnosno utvrditi gdje postoji prostor za korekciju osobina vođa iz perspektive zaposlenih. Navedena saznanja mogu poslužiti kao obrazac ponašanja i poželjnosti pojedinih osobina tokom krize kao alat za lakše suočavanje sa krizom u budućnosti.

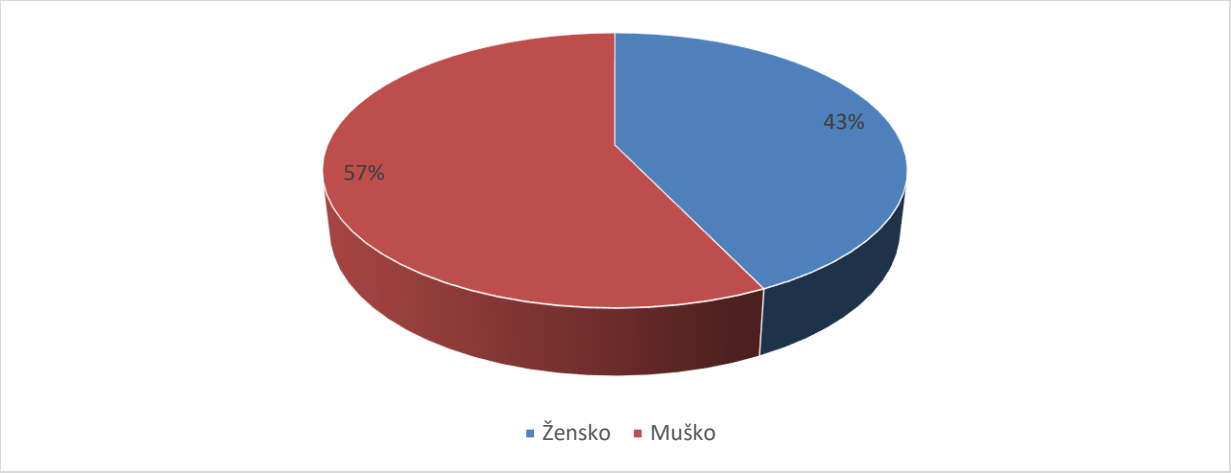
4.1. Metodologija istraživanja

U ovom dijelu rada, istraživanje se bazira na primarnim podacima prikupljenim uz pomoć 360 degree questionnary (Hazucha, Hezlett, Schneider, 1993). Anketa je distribuirana djelatnicima u sektoru ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj, pri čemu se istraživanje specifiralo na zaposlene u kafićima kao predmet istraživanja unutar navedenog sektora. Na uzorku od ukupno 35 ispitanika, anketa je sadržavala tvrdnje o prisutnosti pojedine osobine vodstva za vrijeme korona krize, a zaposlenicima je prezentirana Likertova skala za mjerenje stavova koju su mogli evaluirati ocjenama od 1 do 5. Svrha istraživanja bila je utvrditi koje osobine vodstva su bile dominantne tokom suočavanja sa korona krizom. Također, važnost rezultata navedenog istraživanja ogleda se u shvaćanju vođa te osobina koje su možda bile manje zastupljene u njihovim rukovodstvenim radnjama, kako bi mogli raditi na usavršavanju istih te postati još kvalitetniji u disciplini vodstva i upravljanju krizom.

4.2. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 35 zaposlenika ugostiteljskih objekata, odnosno djelatnika kafića. Rezultati istraživanja i evaluiranih osobina slijede u nastavku rada.

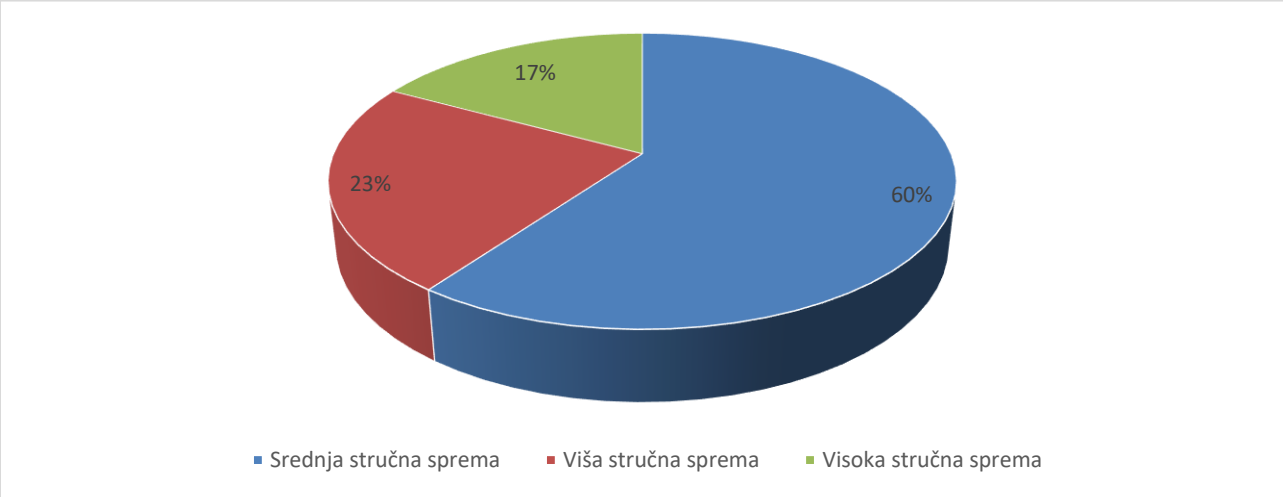
Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika



Izvor; obrada autora

Na grafikonu 1 možemo vidjeti da je na uzorku od 35 ispitanika, njih 15, odnosno 42.9% bilo pripadnica ženskog spola te 20, odnosno 57.1% pripadnika muškog spola.

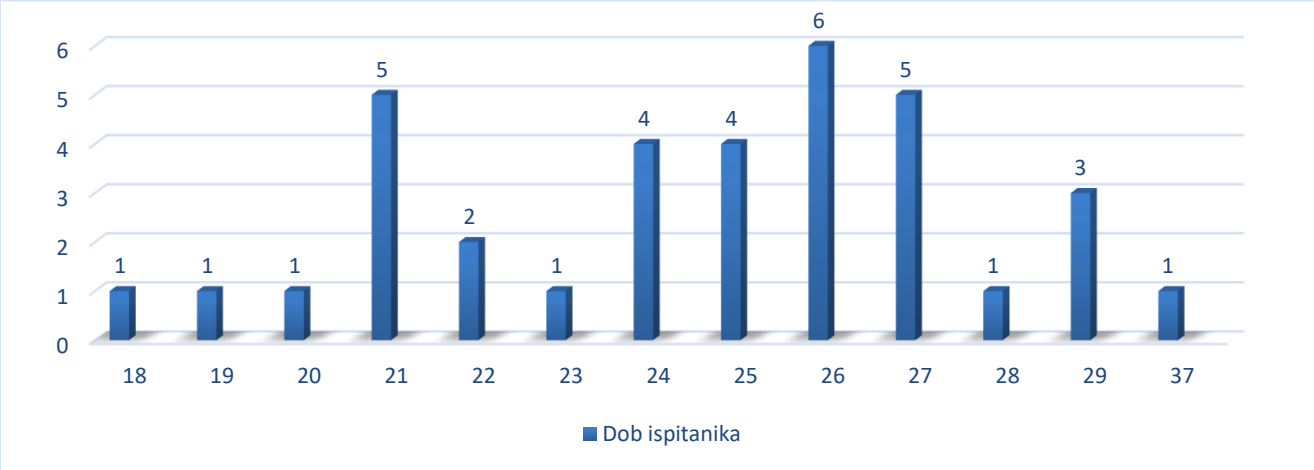
Grafikon 2: Stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 2, od ukupnog broja ispitanika, njih 21 odnosno 60% bilo je srednje stručne spreme, njih 8 odnosno 22.9% više stručne spreme, a njih 6 odnosno 17.1% visoke stručne spreme.

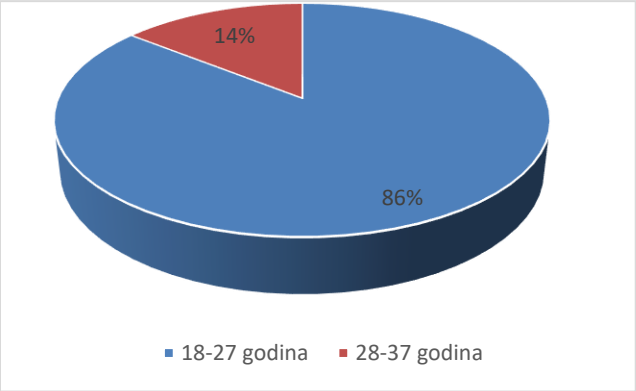
Grafikon 3: Dob ispitanika



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 3 vidljivo je da je najmlađi ispitanik imao 18 godina, dok je najstariji ispitanik imao 37 godina. Najčešći broj ispitanika starosne je dobi od 26 godina, njih čak 6, dok je prosječna starost ispitanika iznosila 24,8 godina.

Grafikon 4: Dobna struktura ispitanika



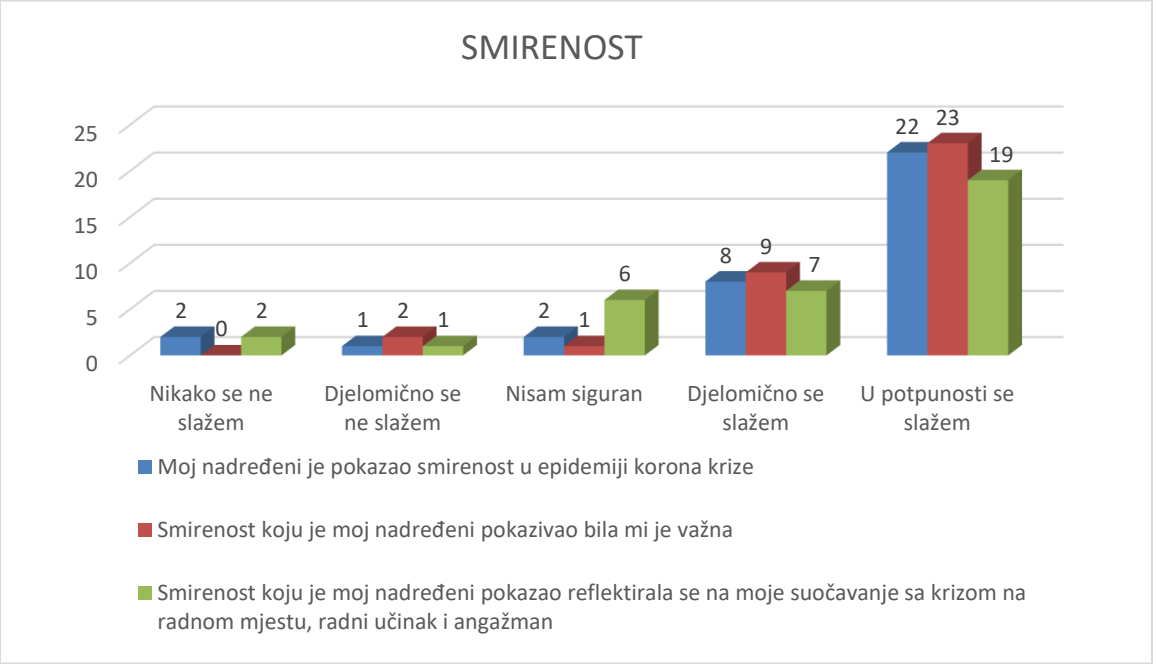
Izvor: obrada autora

Na grafikonu 4 vidjivo je da čak 85,71 % ispitanika pripada starosnoj skupini od 18-27 godina, dok je njih 14,29% bilo u starosnoj skupini od 28-37 godina.

U sljedećim grafikonima, prikazati će se poželjne osobine vodstva i kako su one evaluirane od strane ispitanika. Promatrane osobine su smirenost, samopouzdanje, hrabrost, znanje, komunikacijske vještine, socijabilnost, emocionalna inteligencija, odlučnost, integritet i vodstvo.

Ispitanici su navedene osobine evaluirali kroz tri kategorije. Prva kategorija davala je odgovor na pitanje u kojoj je mjeri vođa pokazao navedenu osobinu tokom korona krize. Druga kategorija odgovora ticala se poželjne prisutnosti i važnosti te osobine za zaposlenika, a treća kategorija uključivala je odgovor na pitanje u kojoj je mjeri prisutnost ili neprisutnost neke osobine bila značajna za vlastito suočavanje zaposlenika sa krizom.

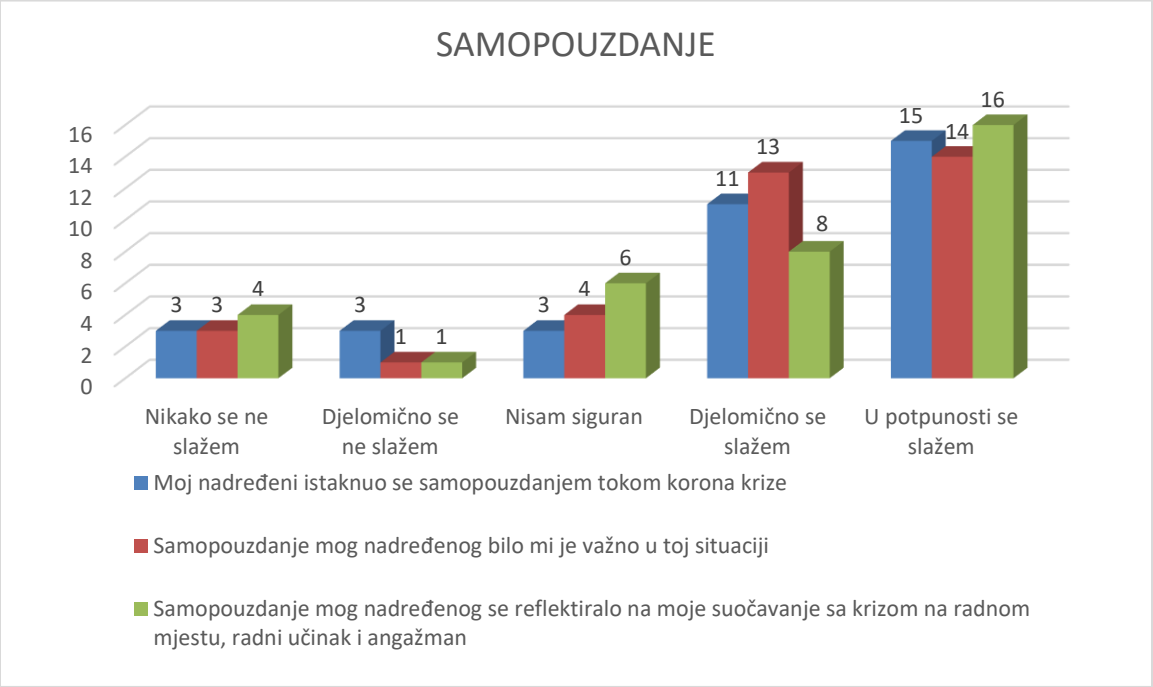
Grafikon 5: Evaluacija osobine smirenosti



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 5 je vidljivo da je prisutnost osobine smirenosti tokom suočavanja sa korona krizom, u sve tri kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom “u potpunosti se slažem”.

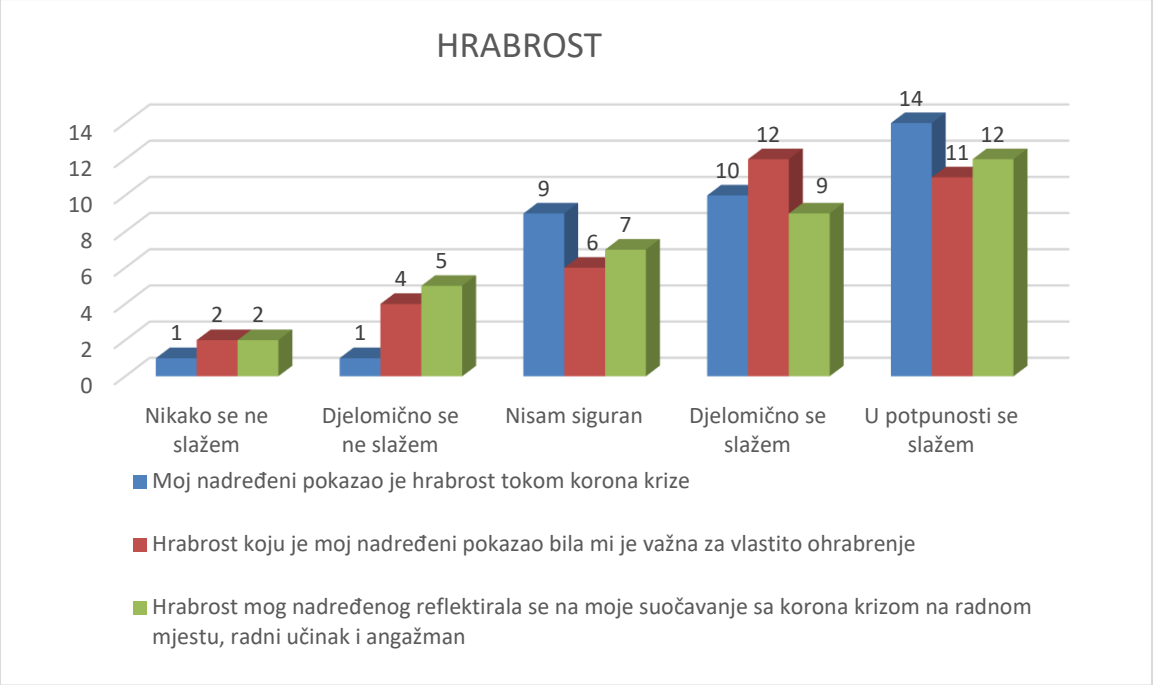
Grafikon 6: Evaluacija osobine samopouzdanja



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 6 je vidljivo da je prisutnost osobine samopouzdanja tokom suočavanja sa korona krizom, u sve tri kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom “u potpunosti se slažem”.

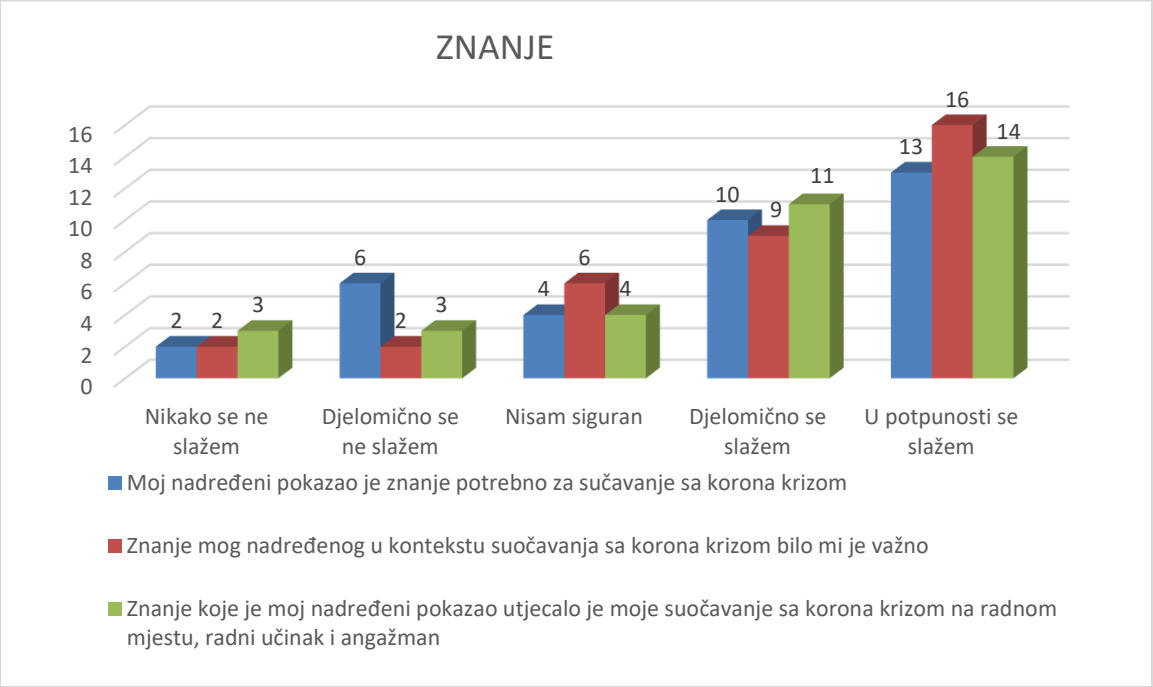
Grafikon 7: Evaluacija osobine hrabrosti



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 7 je vidljivo da je prisutnost osobine hrabrosti tokom suočavanja sa korona krizom, u prvoj i trećoj kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom "u potpunosti se slažem", dok je druga kategorija važnosti osobine za intenziviranje prisutnosti navedene osobine kod samih zaposlenika, najčešće označena odgovorom "djelomično se slažem".

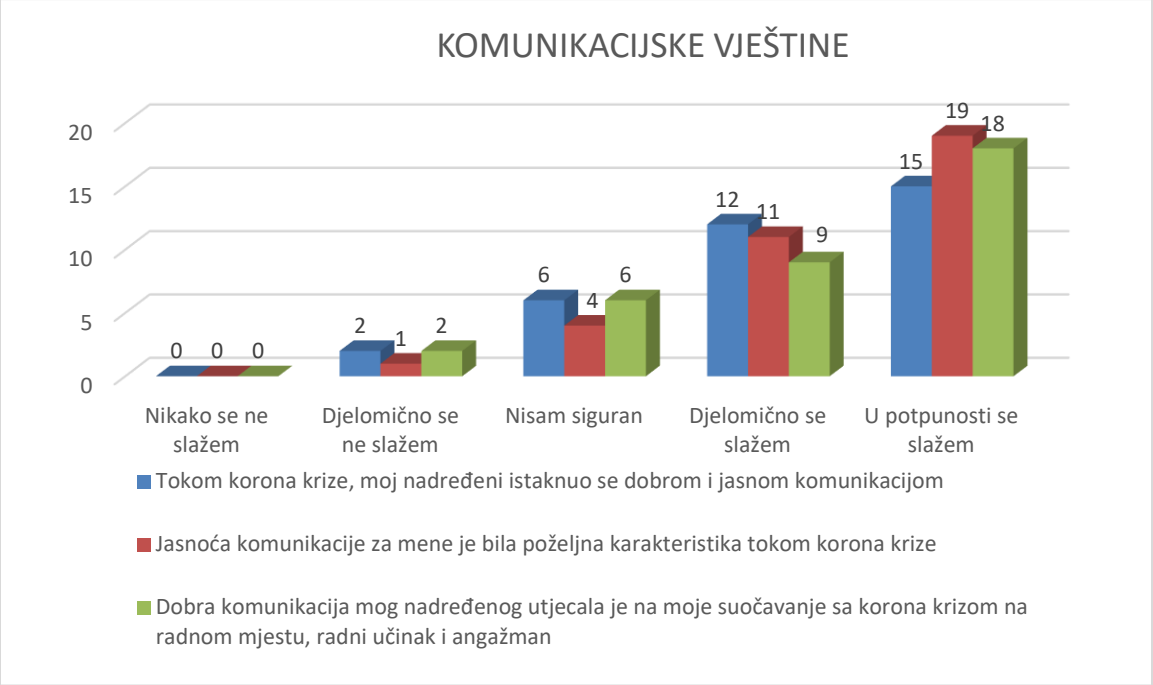
Grafikon 8: Evaluacija osobine znanja



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 8 je vidljivo da je prisutnost osobine znanja tokom suočavanja sa korona krizom, u sve tri kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom “u potpunosti se slažem”.

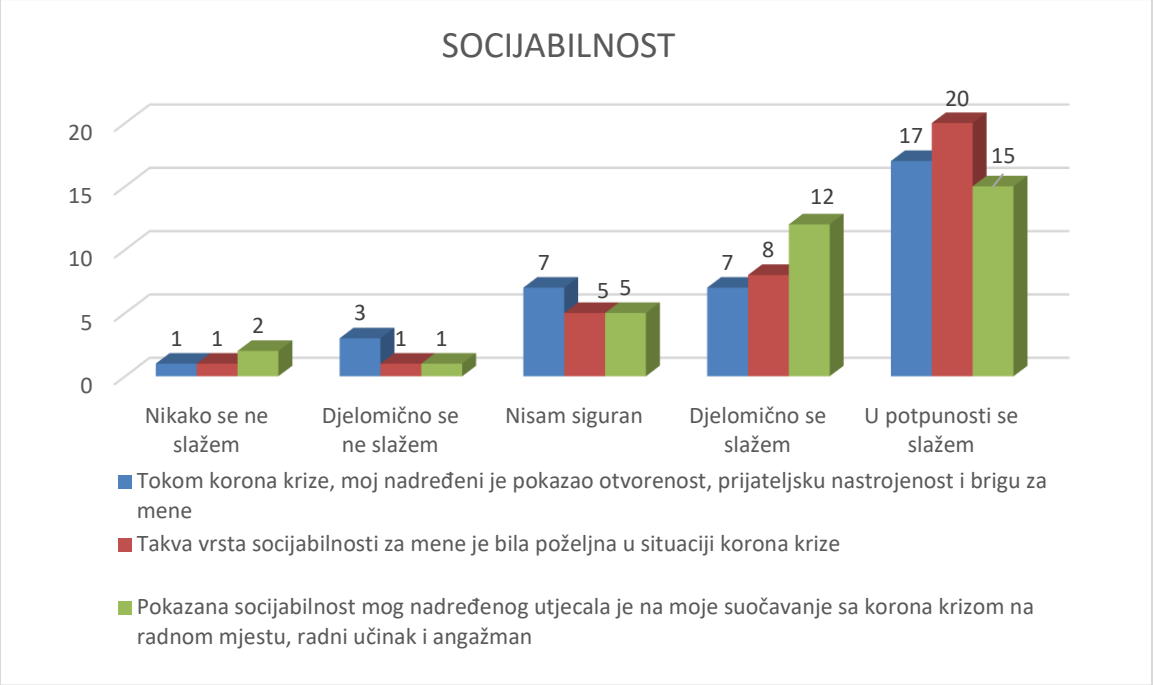
Grafikon 9: Evaluacija komunikacijskih vještina



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 9 je vidljivo da je prisutnost osobine komunikacijskih vještina tokom suočavanja sa korona krizom, u sve tri kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom "u potpunosti se slažem".

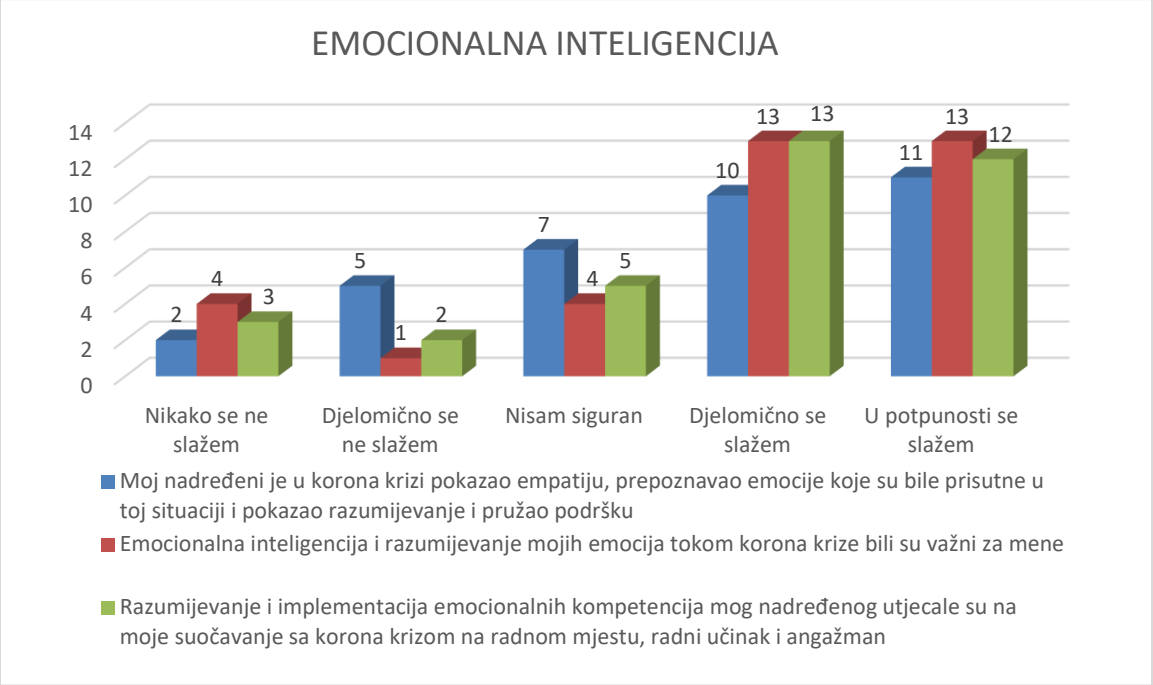
Grafikon 10 : Evaluacija osobine socijablnosti



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 10 je vidljivo da je prisutnost osobine socijabilnosti tokom suočavanja sa korona krizom, u sve tri kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom “u potpunosti se slažem”.

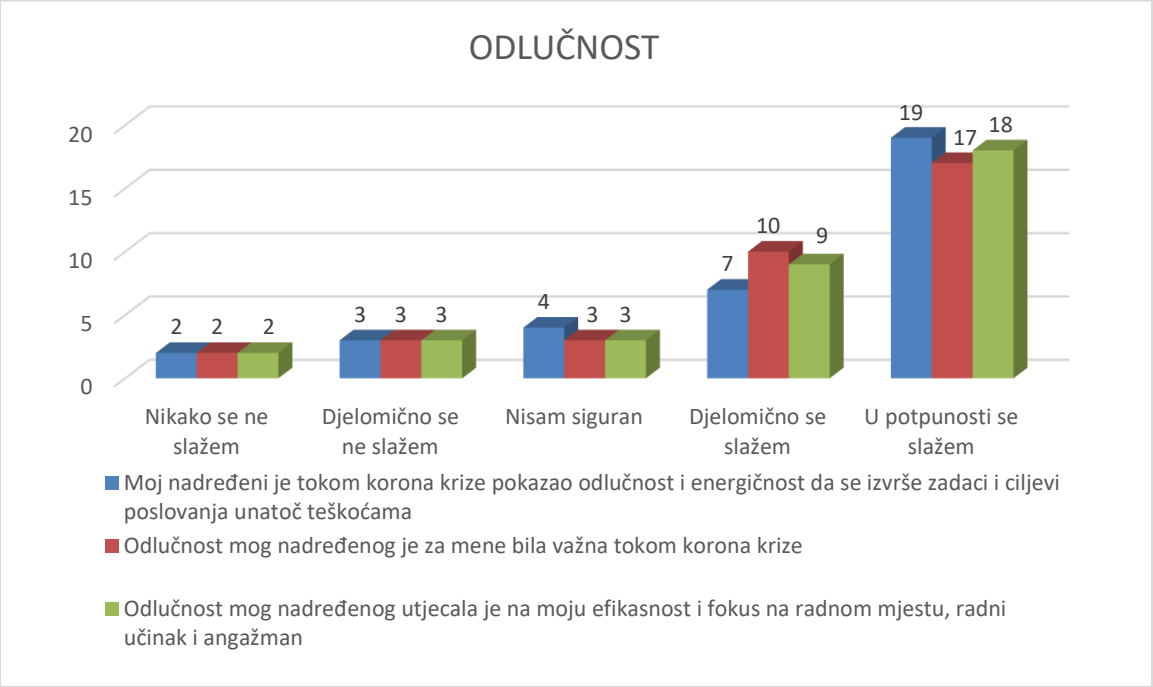
Grafikon 11: Evaluacija emocionalne inteligencije



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 11 je vidljivo da je prisutnost osobine emocionalne inteligencije tokom suočavanja sa korona krizom, u prvoj kategoriji odgovora najviše označena odgovorom "u potpunosti se slažem", druga kategorija odgovora ima jednak broj odgovora "djelomično se slažem" i u "potpunosti se slažem", dok treća kategorija odgovora ima najveći broj odgovora "djelomično se slažem". U ovom grafikonu vidljiva je manja prisutnost navedene osobine tokom korona krize u usporedbi s ostalim osobinama.

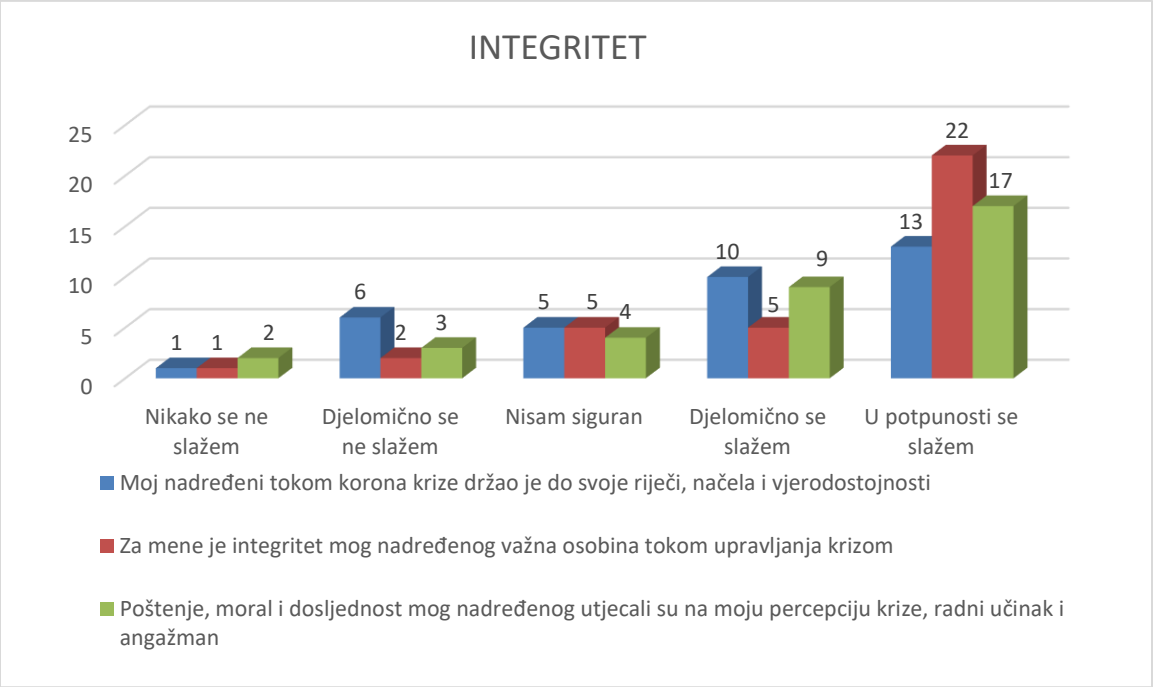
Grafikon 12: Evaluacija osobine odlučnosti



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 12 je vidljivo da je prisutnost osobine odlučnosti tokom suočavanja sa korona krizom, u sve tri kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom "u potpunosti se slažem".

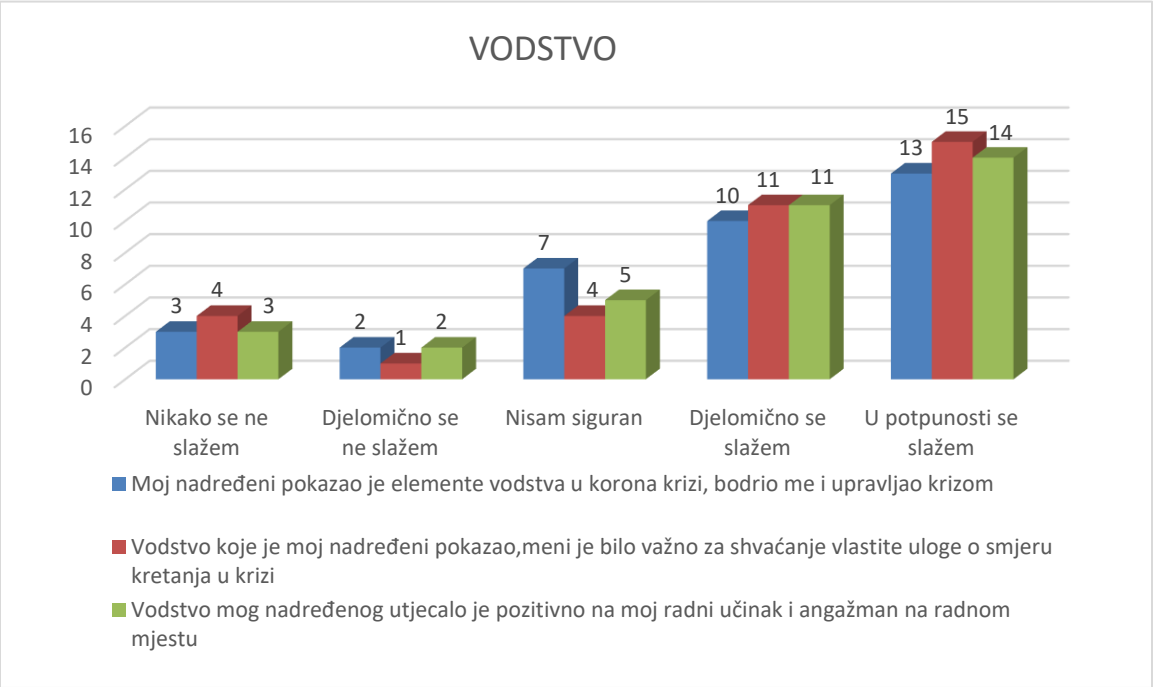
Grafikon 13: Evaluacija osobine integriteta



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 13 je vidljivo da je prisutnost osobine integriteta tokom suočavanja sa korona krizom, u sve tri kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom “u potpunosti se slažem”.

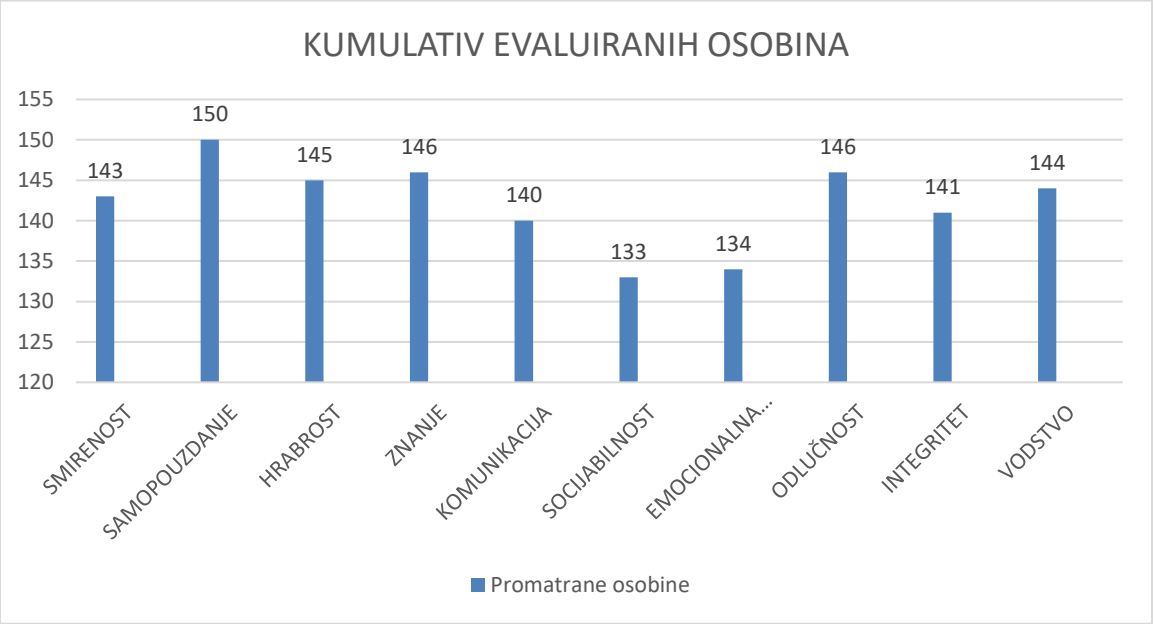
Grafikon 14: Evaluacija osobine vodstva



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 14 je vidljivo da je prisutnost osobine vodstva tokom suočavanja sa korona krizom, u sve tri kategorije tvrdnji najčešće evaluirana odgovorom “u potpunosti se slažem”.

Grafikon 15: Kumulativ ocjena osobina

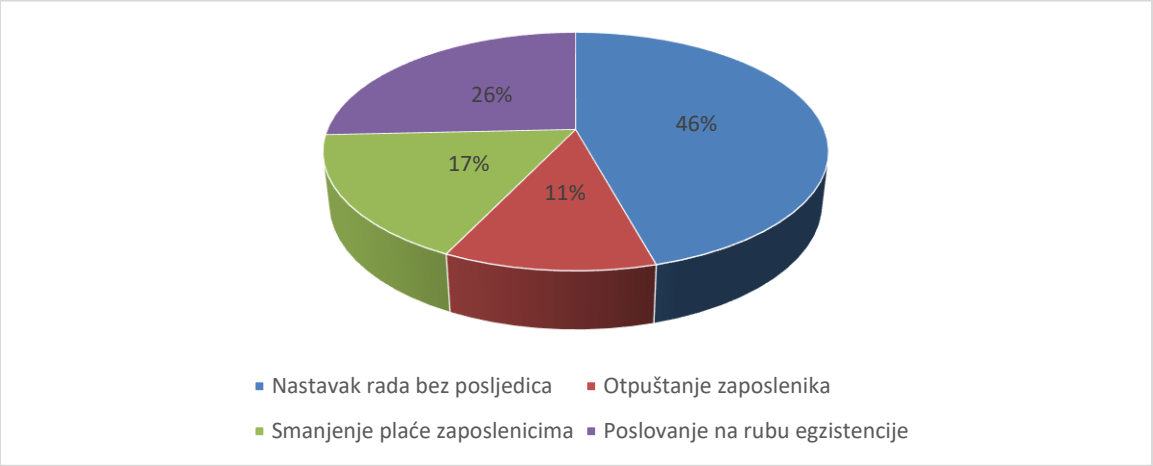


Izvor: obrada autora

U završnom dijelu istraživanja, ispitanicima su prezentirane navedene osobine vođa čiju su kvalitetu morali označiti ocjenama od 1 do 5, pri čemu je vrijednost 1 predstavljala najgoru, a vrijednost 5 najbolju ocjenu. Rezultati su pokazali da su vođe promatranih ispitanika, najveću kumulativnu vrijednost ocjena dobili redom u osobinama samopouzdanja (150), znanja (146) i odlučnosti (146), dok su najslabije ocijenjene socijabilnost (133), emocionalna inteligencija (134) i integritet (141).

Iako je primjetan vrlo visok stupanj kvalitete svih promatranih osobina prisutnih kod vođa ugostiteljskih objekata tokom korona krize, za zaključiti je da postoji prostor za napredak i rad u segmentima pokazivanja brige za zaposlenike, uvažavanja njihovih emocija, razumijevanja teškoća sa kojima se nose te vrednovati osobine poput poštenja, ispunjenja danih obećanja i držanja načela u poslovanju.

Grafikon 16: Posljedice korona krize u u ugostiteljskim objektima promatranih ispitanika



Izvor: obrada autora

Na grafikonu 16, možemo vidjeti na koji način se kriza manifestirala u ugostiteljskim objektima promatranih ispitanika. Zaposlenici su kao najčešći ishod označili "nastavak rada bez posljedica" unutar poslovnog subjekta. Njih čak 16, odnosno 45,71% nije osjetilo promjene u strukturi poslovanja. Najnepovoljniji ishod za zaposlenike, nasreću je bio i najmanje zastupljen. Četvero odnosno 11, 43 % ispitanika odgovorilo je da je u njihovim kafićima došlo do otpuštanja radnika.

4.3. Ograničenja istraživanja

Tokom provedbe ovog istraživanja, zamijećeno je nekoliko potencijalno ograničavajućih faktora istraživanja. Prije svega, rezultati ankete su ovisili o objektivnosti odgovora ispitanika, pri čemu treba uzeti u obzir moguću subjektivnost pri davanju odgovora. Uzorak je također proveden na svega 35 ispitanika, što i nije toliko mali broj s obzirom da je istraživanje specifičnog oblika, isključivo na djelatnicima kafića, međutim možda bi rezultati na većem uzorku bili još vjerodostojniji. Također, intenzitet dojma određene osobine je potencijalno varirao od početka krize pa do trenutka ovog istraživanja, kada su već implemetirani određeni mehanizmi ovladavanja krizom. Preporuka za buduća istraživanja vezana za ovu temu bila bi istraživanje pokušati provesti na većem uzorku putem intervjua kako bi odgovori ispitanika bili maksimalno objektivni.

5. ZAKLJUČAK

Na kraju ovoga rada, možemo zaključiti da je vodstvo kao disciplina izuzetno zahtjevan i izazovan pojam. Ukoliko vođa želi uspješno ovladavati svim segmentima poslovanja, prije svega mora posjedovati adekvatan kadar zaposlenika u svom okruženju. U kvalitetnom vođi, usađene su i razvijane određene osobine i profil ličnosti koji će ga razlikovati od drugih pojedinaca. Integritet, samopouzdanje, poštenje, emocionalna inteligencija, znanje, ili primjerice odlučnost, upravo su one osobine koje će vođu iz perspektive zaposlenika svrstati u položaj lidera kojeg drugi uvažavaju, poštuju i u kojeg se ugledaju. Komunikacija je također važna stavka u kontekstu osnaživanja odnosa između vodstva i zaposlenika. Kvalitetan vođa ne provodi alate prisile pri ispunjenju svakodnevnih zadataka unutar poduzeća, već setom vještina koje posjeduje, ohrabruje i inspirira druge da budu najbolje verzije sebe, potičući ih pritom na ostvarenje maksimalnih potencijala. Pojedinci se pritom identificiraju s poduzećem te u tom smislu poistovjećuju ciljeve organizacije s osobnim ciljevima, u kontekstu obostranog rasta i razvoja. Posljedica navedenog je efikasno upravljanje organizacijom, što će rezultirati ispunjenjem radnih zadataka i dugoročnih ciljeva u poslovanju.

Kriza u poslovanju nepoželjna je, ali i neizbježna stavka u djelovanju poduzeća. Kriza može biti posljedica eksternih faktora, neovisno o kvaliteti upravljanja poduzećem. Međutim, vodstvo može utjecati na kvalitetu kadra kriznog menadžmenta te edukacijom i pravovoremenim planiranjem usavršavati sustave ranog upozoravanja, detekcije i prevencije posljedica krize. Važno je da vođa u organizaciji implementira mehanizme upravljanja i ovladavanja krizom s ciljem ublažavanja štetnih posljedica koje ista može prouzročiti. Odluke koje se donose te informiranje i uključivanje zaposlenika u proces upravljanja krizom može postati konkurentska prednost poduzeća i razlikovati neuspješno od uspješnog upravljanja krizom.

Kriza koja je izazvana korona virusom izazvala je kolaps gospodarstva na globalnoj razini. Izazovna vremena poput poslovanja u uvjetima pandemije, koja je ograničila rad velikog broja djelatnosti, izrazito su prisutna u promatranom sektoru ugostiteljstva koji je bio predmetom analize istraživanja. Ograničenja u radu bila su otežavajuća okolnost za egzistenciju poslovanja poslovnih subjekata.

Ipak, istraživanje je pokazalo da su vođe prezentirali set osobina i vještina koje su kvalitetno provodili tokom korona krize s kojom su suočeni. Voda svojim utjecajem i postavljenim obrascem ponašanja u takvom okruženju, mora izvući maksimalne kapacitete svojih sljedbenika te pritom pružati potporu i razumijevanje u emocinalnom segmentu potreba zaposlenika, kako bi se anulirala razina stresa i pritiska. Prisutnost navedenih poželjnih osobina vodstva, može pomoći zaposlenicima u vlastitom suočavanju sa izazovima koje kriza donosi te zadržavanju koncentracije i efikasnosti obavljanja posla kako bi se izbjegle ili umanjile negativne posljedice u poslovanju uzrokovane krizom. Također, važno je da vodstvo unutar organizacije teži ulaganju maksimalnih napora u provođenje mehanizama koji će ne samo ovladati krizom, već pokušati istu iskoristiti za ostvarenje konkurentske prednosti, bolje tržišne pozicije i napretka u poslovanju.

POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2004.), prema Karlić, T., Hadelan, L. (2011.), Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, *Praktični menadžment*, 2(3): str. 67.
2. Blanchard, K., Muchnick, M. (2007.), *Recept za uspješno vodstvo: sastojak koji nedostaje u motiviranju današnjih zaposlenika,* Katarina Zrinski, Varaždin, str. 9.
3. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013.), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64(3): str. 287.
4. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P. , Zagreb
5. Carlyle, T. (1841.), *On Heroes- Worship, and the Heroic History*, Houghton Mifflin, Boston
6. Clemmer, J. (2005.), *Razvojem do uspjeha*, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 140.
7. Covey, R. S. (1995.), 7 *navika uspješnih ljudi*, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 65.
8. Goleman, D. (2000.), *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 24-30.
9. Goleman, D., Boyatzis, R., McKnee, A. (2004.), Primal Leadership, *Harvard Business Press*, Boston, Massachutetts
10. Gotal, M. (2013.), Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama*, Tehnički glasnik*, 7(4): str 409.
11. Griffin, W. R. (2002.), *Management* (Seventh edition), Houghton Mifflin Company, Boston, str.12.
12. Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., Schneider, R. J. (1993.), The impact of 360-degree feedback on management skills development, *Human Resource Management,* 32(2-3): str. 325-351.
13. Hellriegel, D., Scolum, J. W. (1989.), *Management* (Fifth edition), Massachusetts, str. 464.
14. Ilić, E. (2008.), Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje, *Ekonomski pregled*, 59(9-10): str. 576.
15. Janeš, H., Čendo Metzinger, T. (2018.), Management of Communication Processes in Crisis Situations, *Annals of Disaster Risk Sciences*, 1(2): str. 153.
16. Kirkpatrick, S., Locke, A. E. (1991.), Leadership: Do traits matter?, *The Executive 5*, str. 48-60.

17. Kotter, J. P. (1990.), *A Force For change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York.
18. Legčević, J., Taučer, K. (2014.), Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik,* 27(1): str 201-202.
19. Levicki, C. (1998.), *The Leadership gene*, Pitman Publishing, London, str. 4.
20. Lord, R. L., DeVader, C. L., Alliger, G. M. (1986.), A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perception: A application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, str. 402-410.
21. Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2000.), Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, *Intelligence Journal,* 21(1): str. 267- 298.
22. Mayer, J. D., Salovey, P. (1993.), The intelligence of emotional intelligence, *Intelligence Journal Editorial* 17(1): str. 433- 442.
23. Mintzberg, H. (1973.)*, The nature of managerial work*, Harper & Row, New York
24. Northouse, P. G. (2007.), *Leadership: Theory and practice* (Fourth edition), SAGE, London, str. 3-19.
25. Osmanagić Bedenik, N. (2003.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb
26. Osmanagić Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* 8(1): str. 109.
27. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, str. 459.
28. Sikavica, P., Novak, M. (1999.), *Poslovna organizacija* (3. izdanje), Informator, Zagreb, str. 439- 459.
29. Stogdil, R. M. (1974.), Handbook of leadership: A survey of theory and research, *Free Press*, New York
30. Stogdill, M. R. (1948.), Personal Factors Associated with Leadership: A Survey od the Literature*, Journal of psychology*, 25(1): str 35-71.
31. Sučević, D. (2010.), *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Lider, Zagreb, str. 15
32. Tomić, Z., Sapunar, J. (2006.), Krizno komuniciranje, *Hum*, 3(1): str. 304.

33. Yukl, G. (2002.), *Leadership in Organizations* (Fifth edition), Prentice-Hall International, inc., New Yersey, str. 10.
34. Zaleznik, A. (1977.), Managers and leaders: Are they different?, *Harvard Business Review*, str. 67-78.
35. Zvonarević, M. (1981.), *Socijalna psihologija,* Školska knjiga, Zagreb, str. 459-460.

POPIS SLIKA

Slika 1: Usporedba menadžmenta i vodstva 5
Slika 2: Tri ključne varijable vodstva 7
Slika 3 : Tri klasična stila vodstva 10
Slika 4: Kontinuum stilova vodstva 11
Slika 5: Michiganski kontinuum 12
Slika 6: Stavke LBDQ-a 13
Slika 7: Temeljni stilovi vodstva prema Ohio State Studies i kombinacije dimenzija 14
Slika 8: Mreža vodstva Blake / Mouton 16
Slika 9: Studije osobina i karakteristika vodstva 19
Slika 10: Stilovi vodstva u situacijskom pristupu 26
Slika 11 : Četiri razvojna stupnja i četiri stila vodstva 27
Slika 12: Faze procesa upravljanja krizom 39

POPIS TABLICA

Tablica 1 : Kriteriji razlikovanja i vrste poslovnih kriza 30
Tablica 2: Simptomi krize u financijskom području..... 35
Tablica 3: Područja simptoma krize u područjima ostvarenja učinaka 36

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 : Spolna struktura ispitanika 42
Grafikon 2: Stupanj obrazovanja ispitanika 43
Grafikon 3 : Dob ispitanika 43
Grafikon 4: Dobna struktura ispitanika 44
Grafikon 5: Evaluacija osobine smirenosti 45
Grafikon 6 : Evaluacija osobine samopouzdanja 46
Grafikon 7: Evaluacija osobine hrabrosti 47
Grafikon 8 : Evaluacija osobine znanja 48
Grafikon 9: Evaluacija komunikacijskih vještina 49
Grafikon 10 : Evaluacija osobine socijablnosti 50
Grafikon 11: Evaluacija emocionalne inteligencije 51
Grafikon 12: Evaluacija osobine odlučnosti 52
Grafikon 13: Evaluacija osobine integriteta 53
Grafikon 14: Evaluacija osobine vodstva 54
Grafikon 15: Kumulativ ocjena osobina 55
Grafikon 16: Posljedice korona krize u u ugostiteljskim objektima promatranih ispitanika 56