

# Liderstvo prije, za vrijeme i poslije krize

---

Logožar, Vinka

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:688607>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poduzetništvo i poduzetnički menadžment

Vinka Logožar

**LIDERSTVO PRIJE, ZA VRIJEME I POSLIJE KRIZE**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poduzetništvo i poduzetnički menadžment

Vinka Logožar

## **LIDERSTVO PRIJE, ZA VRIJEME I POSLIJE KRIZE**

Diplomski rad

**Kolegij: Poduzetničke vještine**

JMBAG: 0010226052

e-mail: vlogozar@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Julia Perić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and business in Osijek  
University Graduate Study Entrepreneurship and Entrepreneurial management

Vinka Logožar

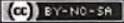
**LEADERSHIP BEFORE, DURING AND AFTER CRISIS**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski /  
specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim  
istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti  
autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i  
teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu  
na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli  
pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u  
institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju  
Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne  
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i  
znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke  
datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu  
obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Vinka Logožar

**JMBAG:** 0010226052

**OIB:** 78649438340

**e-mail za kontakt:** vinkalgr@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Poduzetništvo i poduzetnički menadžment

**Naslov rada:** Liderstvo prije, za vrijeme i poslije krize

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Julia Perić

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Vinka Logožar

## Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija rada .....</b>   | <b>3</b>  |
| 2.1. Cilj i metode istraživanja.....  | 3         |
| 2.2. Struktura rada.....  | 3         |
| <b>3. O liderstvu.....</b>  | <b>5</b>  |
| 3.1. Teorije liderstva.....   | 11        |
| 3.1.1. Teorija osobina .....  | 11        |
| 3.1.2. Teorija vještina .....   | 13        |
| 3.1.3. Teorija stila.....   | 15        |
| 3.1.4. Situacijska teorija liderstva.....   | 17        |
| 3.2. Autentično liderstvo .....   | 19        |
| <b>4. Krizno upravljanje.....</b>   | <b>23</b> |
| 4.1. Alati kriznog upravljanja .....  | 25        |
| 4.2. Vodstvo u kriznoj situaciji.....   | 27        |
| 4.3. Upravljanje promjenama .....   | 28        |
| <b>5. Empirijsko istraživanje: Promjene u liderstvu prije, za vrijeme i poslije krize .....</b> | <b>30</b> |
| 5.1. Rezultati istraživanja i analiza.....  | 30        |
| 5.2. Zaključak istraživanja .....   | 37        |
| <b>6. Zaključak .....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Literatura .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Popis slika.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Popis tablica .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>Popis grafikona.....</b>   | <b>41</b> |

## **Liderstvo prije, za vrijeme i poslije krize**

### **SAŽETAK**

Zadatak uspješnih lidera je poticati i motivirati svoje zaposlenike, osigurati im ugodnu radnu atmosferu, ali i prenijeti viziju kojoj će svi biti predani. Pandemija virusa COVID-19 došla je neočekivano te je zahvatila većinu organizacija nespremlne. Promjene i krizne situacije su nepredvidivi događaji koji mogu pogoditi bilo koje poslovanje. U takvim uvjetima lideri trebaju biti svjesni važnosti strateškog promišljanja i spremnosti na brze i neočekivane promjene koje mogu utjecati na okruženje. Sami lideri moraju unaprijed razmišljati o promjenama kako bi mogli što efikasnije reagirati. Brza reakcija ključna je u bilo kojoj kriznoj situaciji te može doprinijeti smanjenju štete te ograničavanju negativnih posljedica na poslovanje. Ovaj diplomski rad analizira promjene u poslovanju koje su nastale tijekom pandemije i odgovara na pitanje u kojoj je mjeri način poslovanja prije pandemije utjecao na smjer poslovanja za vrijeme pandemije. Također, ovaj rad istražuje koliko su se, na temelju iskustva stečenih tijekom pandemije, promijenile strategije poslovanja nakon ove krize. Rad se bavi istraživanjem spremnosti organizacija na krizne situacije te ulogom lidera u pripremi za krize, ali i promjeni poslovanja nakon krize.

### **Ključne riječi:**

Liderstvo, autentično liderstvo, upravljanje promjenama, upravljanje kriznim situacijama

## **ABSTRACT**

The task of successful leaders is to encourage and motivate their employees, to provide them with a pleasant working atmosphere, but also to convey a vision to which everyone will be committed. The COVID-19 virus pandemic came unexpectedly and caught most organizations off guard. Changes and crisis situations are unpredictable events that can affect any business. In such conditions, leaders should be aware of the importance of strategic reflection and readiness for rapid and unexpected changes that may affect the environment. Leaders themselves must think about changes in advance so that they can react as efficiently as possible. Quick reaction is essential in any crisis situation and can contribute to reducing damage and limiting negative consequences on business. This graduate thesis analyzes the changes in business that occurred during the pandemic and answers the question to what extent the way of doing business before doing business influenced the direction of business during the pandemic. Also, this paper investigates how, based on the experience gained during the pandemic, business strategies have changed after the crisis. The paper deals with the research of the readiness of organizations for crisis situations and the role of leaders in preparing for crises, but also in changing operations after a crisis.

### **Keywords:**

Leadership, authentic leadership, change management, crisis management



*Finding the leaders of the future is a question of recognizing those people who give leadership in a crisis<sup>1</sup>.*

- Grace Lee Bogs

## **1. Uvod**

Lideri su većinom percipirani kao osobe koje su motivirane pomoći drugima, razumiju svrhu svoje organizacije i izuzetno cijene svoje podređene. „Pravi“ lideri su oni koji svoje potrebe stavljaju po strani prioritizirajući dobrobit organizacije i svojih zaposlenika. Često budu proglašeni herojima kada se organizacija pokaže uspješnom. Iako su ranija istraživanja razlikovala koncepte menadžmenta i liderstva, danas su oni usko povezani i jedno drugo ne isključuje. Liderstvo se povezivalo s vizijom i strateškim opredjeljenjem organizacije i upravljanjem promjenama dok se menadžment povezivao sa sposobnošću održavanja stabilnosti u organizaciji i optimizaciji poslovnih procesa. Zbog toga se liderstvo često opisivalo izrekom „raditi prave stvari“, a menadžment „raditi stvari kako treba“. No, u današnje vrijeme okarakterizirano kompleksnošću, dinamičnošću, nesigurnošću i brzim i nenadanim promjenama tradicionalna podjela između liderstva i menadžmenta gubi smisao. U takvom okruženju nije dovoljno imati samo dobre menadžere ili dobre lidere. Svaka organizacija treba vođe koji su sposobni istovremeno obavljati ulogu i menadžera i lidera. Organizacije više ne mogu računati na stabilnost jer je tržište sve konkurentnije i podložnije promjenama. Bitno je da lideri budu dobro pripremljeni na sve izazove i da budu proaktivni u suočavanju s promjenama.

Lideri postavljaju primjer svojim zaposlenicima i ako su uspješni u svom poslu mogu očekivati potpuno povjerenje. Ljudi prirodno traže lidera u teškim situacijama. Iako, teoretski, bilo tko može postati lider, većina ljudi tome ne teži, nego su skloni hijerarhijama pa će se većina povući u onom trenutku kada određenu osobu percipiraju kao dominantniju. Osjećaj sigurnosti koji lideri pružaju izuzetno je važan. Zaposlenici se osjećaju sigurnije i opuštenije u timu u kojemu je lider odgovorna i organizirana osoba. Veća je vjerojatnost da će se zaposlenici žrtvovati za dobrobit organizacije ako vide da to čini i njihov lider. Stjecanje povjerenja nije jednostavan zadatak i mora biti obostran. Iako lideri na početku mogu steći povjerenje svojom karizmom, dugoročno poštovanje i povjerenje svojih zaposlenika lider može postići jedino svojim radom, znanjem i stavom prema zaposlenicima.

---

<sup>1</sup> Pronalaženje lidera budućnosti pitanje je prepoznavanja onih ljudi koji uspješno vode u krizi.

Nakon pandemije uzrokovane virusom COVID-19, upravljanje promjenama je postalo glavni prioritet za organizacije i njihove lidere. Uz pretpostavku da su krizne situacije neizbježne i da će se, vrlo vjerojatno, sve češće događati važno je da se lider zna nositi s takvim situacijama i ublažiti njihove posljedice. Međutim, postavlja se pitanje može li se na takve situacije pripremiti.

Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 je tragičan događaj koji je obilježio početak 2020. godine. Ovaj događaj postao je jedna od najvećih tragedija 21. stoljeća. Pojava pandemije izazvala je opći šok jer svijet nije bio pripremljen za takvu situaciju. Cijeli svijet se suočio sa neizvjesnošću i strahom zbog nepoznavanja posljedica koje bi pandemija mogla donijeti. S obzirom na sve učestalije zaraze, organizacije su bile prisiljene ili zatvoriti svoja poslovanja ili prijeći na rad na daljinu, odnosno rad od kuće. Nemogućnost okupljanja na javnim mjestima prisilila je sve na promjenu dotadašnjeg načina poslovanja. Iako iznimno nespremni, lideri su morali osigurati nastavak poslovanja i zbrinuti svoje zaposlenike. Oni koji nisu u tome uspjeli platili su visoku cijenu otpuštanjem radnika i/ili zatvaranjem organizacija. Uspješniji lideri su pronalazili načine kako opstati i spriječiti otkaze zaposlenicima zbog nemogućnosti isplate plaća.

Cilj diplomskog rada je istražiti kako lideri upravljaju organizacijom u stabilnim uvjetima, razmišljaju li u takvim situacijama o eventualnim budućim kriznim situacijama te kako se na njih pripremaju. Također, istražiti će se i analizirati kako su se lideri nosili s promjenama koje je donijela pandemija te koje su ključne lekcije proizašle iz te krizne situacije. Kroz rad će se teorijski analizirati uloga lidera, njegove vještine kao i alati i strategije koji se često koriste u poslovanju prije, za vrijeme i nakon krize. Poseban naglasak bit će stavljen na empirijski dio koji će obuhvatiti iskustva i mišljenja samih lidera.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Cilj i metode istraživanja**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je liderstvo prije, za vrijeme i poslije pandemije. U sklopu rada će se analizirati načini na koji su lideri vodili svoje zaposlenike i organizacije prije pandemije, koje promjene u načinu poslovanja su napravili tijekom te što su od naučenog primijenili u poslovanju nakon ove krizne situacije.

Korištenjem sekundarnih izvora podataka poput postojećih znanstvenih radova, članaka, udžbenika i ostale stručne literature u radu se definirao pojam liderstva i vođenja u kriznim situacijama. Navedeni oblici literature su korišteni kako bi se postavila teorijska osnova koja je omogućila donošenje zaključaka o nastalim organizacijskim promjenama i njihovom utjecaju na poslovanje. U empirijskom dijelu rada provedeno je istraživanje u kojem se analizirala percepcija lidera o povezanosti načina poslovanja njihove organizacije prije, za vrijeme i nakon pandemije. Cilj istraživanja je bio uvidjeti na koji način različiti stilovi vođenja prije krize utječu na poslovanje i vođenje ljudima tijekom kriznih situacija. Također, cilj je bio identificirati ključne lekcije koje su liderima pomogle u daljnjem vođenju poslovanja nakon što se kriza smirila. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom anketiranja putem Google obrasca koji je bio poslan liderima malih i srednjih poduzeća. U istraživanju je sudjelovalo 34 ispitanika.

### **2.2. Struktura rada**

Nakon uvoda i metodologije rada detaljnije će se obraditi karakteristike lidera i važnost uspješnog liderstva. Svakog lidera karakteriziraju određene vještine koje nadopunjuju i nadograđuju njegov leaderski stil. U trećem poglavlju pojasnit će se koje su to vještine i zašto su bitne u procesu vođenja ljudi. Zatim će se pojasniti značaj, karakteristike i specifičnosti različitih teorija liderstva. Nakon toga će se obraditi pojam autentičnog liderstva i objasniti što znači biti autentični lider, kako se autentičan lider ponaša prema zaposlenicima i na koji način vodi posao. Također, razradit će se kognitivni i bihevioralni aspekti autentičnog liderstva te sam proces izgradnje autentičnog liderstva. U četvrtom poglavlju će se raspravljati o kriznom upravljanju, njegovoj važnosti te alatima koji omogućuju pravovremeno otkrivanje i identifikaciju kriznih situacija. Zatim će se obraditi pojam upravljanja promjenama te zaključiti

koliko je upravljanje promjenama presudno za nastavak poslovanja. Empirijski dio rada će, na temelju percepcije ispitanika, istražiti kako poslovanje prije krize utječe na poslovanje za vrijeme krize te koje se pouke mogu izvući iz krizne situacije i primijeniti u poslovanju nakon što kriza prođe.

### 3. O liderstvu

Sinek (2014:8) opisuje lidera kao osobu koja hrabro kroči u nepoznato, spremna suočiti se s opasnostima i ostaviti vlastite interese po strani kako bi zaštitila druge. Lider je spreman žrtvovati svoje prioritete i želje kako bi zaštitio zaposlenike i osigurao njihovo zadovoljstvo. To je ono što predstavlja pravog vođu. Kada zaposlenici vjeruju da će ih lider zaštititi i da je predan njihovoj dobrobiti i viziji organizacije, prepuštaju se njegovom vodstvu i prate ga u svakom trenutku. Ljudi su skloni povjeriti se i prepustiti u ruke onome za koga vjeruju da radi u skladu s njihovim interesima i s kime se osjećaju sigurno i zaštićeno. Ta povezanost gotovo uvijek rezultira lojalnošću. Lider nosi najveći teret odgovornosti u organizaciji, a ta odgovornost postaje još veća u kriznim situacijama jer je tada sama budućnost organizacije i dobrobit zaposlenika u njegovim rukama. „Ja ne poznajem nijednu organizaciju u povijesti koju je menadžment uspješno izvukao iz krize svojim upravljanjem. One koje su uspjele izaći iz krize vodili su lideri.“ (Sinek , 2014:9).

Uspješan lider, ovisno o svojoj razini, može biti otvoren za razumijevanje i slušanje svojih zaposlenika, istovremeno postavljajući granice i pravila kako bi osigurao učinkovito vođenje tima.

Maxwell (2016) je identificirao pet razina liderstva, kako bi pomogao liderima da sagledaju i shvate svoju trenutnu razinu i pronađu put do sljedeće (tablica 1). Prva razina je **pozicija**. Pozicija predstavlja najnižu ili ulaznu razinu. Ova razina ne traži nikakvu sposobnost ili napor za ostvarivanjem napretka. Nije potrebno imati posebne vještine, jer svatko može biti imenovan na određene pozicije. Iako nema ništa loše u držanju pozicije, problem može nastati ako lider smatra da će ga ljudi slijediti samo zbog statusa. Ova razina je odlična odskočna daska jer dopušta lideru da upozna samog sebe. Omogućuje mu da prati svoj razvoj, upozna svoje granice, nauči se samokontroli, razvija svoja znanja i sposobnost, sustavno uči i još bolje upoznaje svoje zaposlenike. Sljedeća razina je **dopuštenje**. Ova se razina bazira na odnosima. Ako je lider uspostavio dobre odnose sa svojim zaposlenicima oni će ga odlučiti pratiti. Dopuštaju mu da ih vodi. Ovdje lider uspostavlja odnose i komunikaciju sa zaposlenicima. Povjerenje je nešto što se stječe tijekom vremena. Ako lider uspostavi osjećaj povjerenja i pozitivnu komunikaciju sa zaposlenicima, zagwarantirano je da će njihov odnos trajati i da će ga oni bez problema slijediti. Nadalje, treća razina predstavlja tzv. **proizvodnju**. Oni lideri koji svoj kredibilitet pokazuju uspjesima, stvaraju još snažnije veze sa zaposlenicima. Ako zaposlenici vide kako organizacija ostvaruje napredak i ide prema zadanom cilju, bit će

motivirani slijediti lidera. Uspjeh je nešto što potiče ljude na daljnji rad. Kada osoba primijeti kako ono što radi ima smisla, osjećat će se motivirano i uspješno. Upravo je zadovoljstvo zaposlenika glavni cilj svakog lidera. Postizanje ove razine otvara put ka sljedećoj fazi - **razvoju ljudi**. Svakom lideru je cilj delegirati zadatke svojim zaposlenicima jer uspješno delegiranje ukazuje na prisutnost kompetentnih i predanih zaposlenika. Delegiranjem zadataka lider pokazuje povjerenje u sposobnosti svojih zaposlenika istovremeno potičući razvoj liderskih vještina među njima. Ako u organizaciji postoje osobe koje su željne napretka, preuzimaju odgovornost i strastvene su prema poslu, na lideru je da zadrži tu motiviranost te ju dodatno potakne. Investiranjem u zaposlenike, daje im se do znanja da su bitni za poslovanje. Posljednja razina liderstva je **vrhunac**. Održavanje ove razine zahtjeva posvećenost i upornost zbog čega se ona smatra i najtežom razinom. No, dosljednost lidera u razvoju kako samog sebe tako i svojih zaposlenika, osigurava uspjeh. U ovoj razini, zaposlenici će lidera pratiti zbog onoga što on jest, njegovog kredibiliteta i vrijednosti koje zagovara jer su s njim već prošli sve prethodne razine.

*Tablica 1. 5 razina liderstva*

| RAZINA | STATUS              | Ljudi slijede lidera...                   |
|--------|---------------------|---|
| 5      | <b>VRHUAC</b>       | zbog toga tko je on i što predstavlja     |
| 4      | <b>RAZVOJ LJUDI</b> | zbog onoga što je napravio za njih        |
| 3      | <b>PROIZVODNJA</b>  | zbog toga što je napravio za organizaciju |
| 2      | <b>DOPUŠTENJE</b>   | zato što žele                             |
| 1      | <b>POZICIJA</b>     | zato što moraju                           |

Izvor: Izrada autora prema Maxwell, 2016.

Uspjeh lidera na svakoj od ovih razina ovisi i o njegovim vještinama. Obzirom na nepredvidivost poslovanja lider mora znati brzo reagirati i prilagoditi se, a ponekad čak i anticipirati promjene. On mora osnažiti svoje zaposlenike, motivirati ih, potaknuti njihovu predanost kroz delegiranje, upravljati različitostima i konfliktima u organizaciji i svoju moć i utjecaj usmjeriti ka izgradnji moći i utjecaja svojih zaposlenika.

Kako bi se organizacijski ciljevi uspješno ostvarili ključno je da i lider i njegovi zaposlenici posjeduju unutarnju želju za napredovanjem i postizanjem tih ciljeva. Pa iako je teško motivirati nekoga tko nema taj unutarnji poriv, lider mora biti sposoban kreirati poticajno okruženje u kojoj će zaposlenici pronaći motivaciju. Samo motivirani zaposlenici mogu uspješno ostvariti svoje i organizacijske ciljeve. Lider mora razumjeti proces motivacije te biti svjestan da i intrinzična i ekstrinzična motivacija igraju važnu ulogu, pri čemu omjer ovisi o individualnim preferencijama. Tranquillo i dr. (2016, navedeno u Cherry, 2023), definiraju intrinzičnu motivaciju kao unutarnju motivaciju koja proizlazi iz pojedinca i njegovih osobnih poriva za uspjehom. Primjerice, komplicirane križaljke najčešće se rješavaju samo radi zadovoljstva rješavanja problema. S druge strane, autori navode kako ekstrinzična motivacija proizlazi iz vanjskih poticaja i uključuje vanjske nagrade poput povišica, pohvala, priznanja i trofeja. Razumijevanje procesa motivacije i primjena različitih metoda i strategija motivacije presudni su za uspješno vođenje tima prema ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Jedan od načina motiviranja zaposlenika je i delegiranjem zadataka jer na taj način lider pokazuje povjerenje u znanja, vještine i predanost svojih zaposlenika. Hodge i Anthony (1988, navedeno u Sikavica, 2011) definiraju delegiranje kao proces prenošenja zadataka, ovlasti i odgovornosti. Iako se delegiranje čini jednostavnim procesom, u praksi je iznimno zahtjevno jer lider mora znati precizno odabrati zadatke za delegiranje u skladu s kompetencijama zaposlenika te biti spreman preuzeti odgovornost u slučaju da zaposlenici ne ostvare zacrtane ciljeve. Prema Sikavici (2011) potreba za delegiranjem ovlasti raste kako se smanjuje stupanj specijalizacije poslova. Drugim riječima, što su zadaci manje specifični i više se preklapaju između različitih članova timova potrebno je znati tko je za što odgovoran i što se od koga očekuje. U tim situacijama, delegiranje odgovornosti osigurava jasnije ciljeve i učinkovit rad svih zaposlenika.

No, upravo zbog svoje zahtjevnosti, u procesu delegiranja često dolazi do različitih grešaka.

Ercegović (2021) navodi 11 razloga zašto delegiranje ne uspijeva:

- Prekasno se delegira
- Nema se kome delegirati
- Nema se i ne zna što
- Lider ne poznaje svoj tim dovoljno pa delegira krivoj osobi
- Lider ne objašnjava sve do kraja
- Lider ne provjerava jesu li zaposlenici sve razumjeli

- Lider inzistira da zadatak bude obavljen na njihov način
- Lider delegira samo dio zadatka, ne cijeli zadatak
- Lider delegira krive stvari
- Lider ne preuzima odgovornost za neuspjehe
- Lider uopće ne delegira

Pravilno delegiranje značajno utječe na uspješnost poslovanja jer olakšava obveze liderima, potiče osjećaj pripadnosti organizaciji te osnažuje i motivira zaposlenika na efikasan i efektivan rad. No, proces uspješnog delegiranja zahtjeva od lidera da poznaje svoje zaposlenike i razumije njihove kompetencije i preferencije kako bi im mogao dodijeliti zadatke koji odgovaraju njihovim vještinama i organizacijskim potrebama.

Većina lidera samom pozicijom posjeduje određenu moć. Moć se često doživljava kao nešto negativno, no uspješni lideri znaju kako svoju moć i utjecaj usmjeriti prema održivom razvoju svoje organizacije i svojih zaposlenika. Djelotvorna upotreba moći je ključna vještina jer, prema Whetten i Cameron (2016) moć ne podrazumijeva kontrolu nad drugim ljudima u doslovnom smislu nego sposobnost poticanja drugih da ostvare svoje zadatke. Moć uspješnog lidera najčešće proizlazi iz njegove stručnosti i karizme što je preduvjet za razvoj utjecaja. Koristeći svoj utjecaj uspješni lideri postavljaju pozitivan primjer, osnažuju svoje zaposlenike i promiču pozitivan stav unutar tima. Sposobnost lidera da koristi svoju moć i utjecaj kako bi pozitivno upravljao različitostima i konfliktima ključna je za održavanje produktivnosti i harmonije među članovima tima. Konflikt je neizostavan dio svakog poslovanja. Argenti (1976, navedeno u Whetten i Cameron, 2016) ističe kako jedan od glavnih razloga propasti velikih korporacija leži u prevelikom slaganju među vodećim menadžerima. Konflikt, ukoliko se njime dobro upravlja i ukoliko je produktivan treba poticati kreativnost i pronalazak inovativnih rješenja za organizacijske probleme, istovremeno potičući komunikaciju i učvršćivanje odnosa unutar tima.

Eisenhardt i dr. (1997) ističu važnost poticanja rasprava unutar tima, pri čemu lider mora voditi računa da te rasprave ne utječu negativno na posao. To je moguće samo ako su rasprave usmjerene na probleme, a ne na osobne razloge. Autori navode šest taktika koje pomažu odvojiti organizacijske probleme od osobnih razlika:

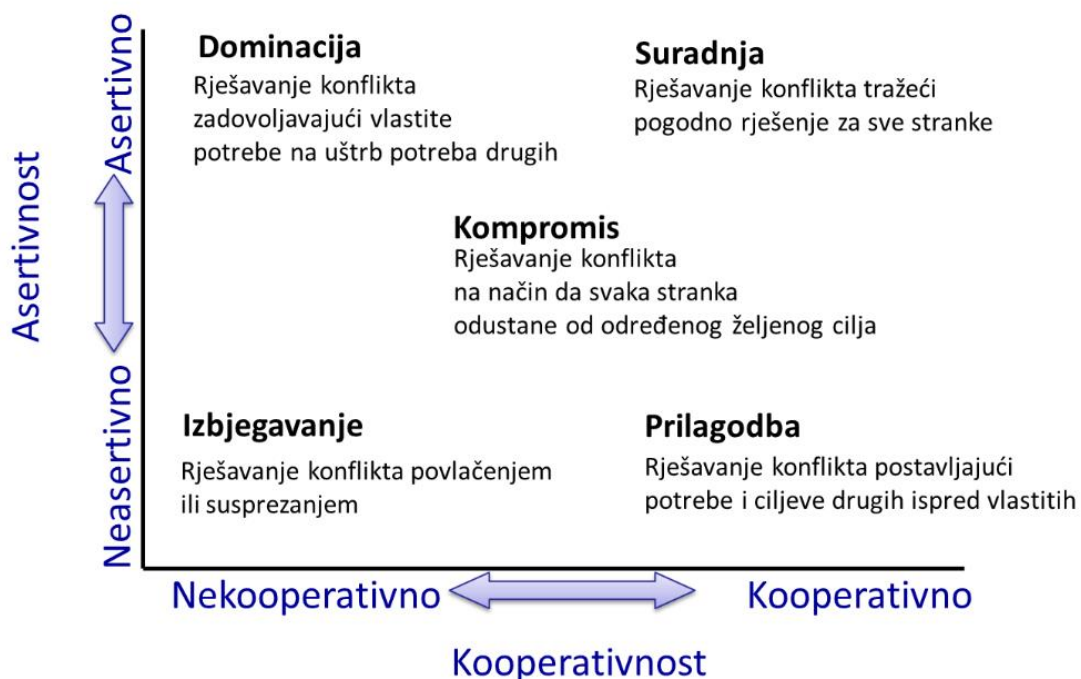
- Fokus na činjenice
- Umnožiti alternative
- Stvoriti zajedničke ciljeve



- Koristiti humor
- Uravnotežiti strukturu moći
- Težiti konsenzusu

Fokus na činjenice omogućava raspravu temeljenu na informacijama i podacima vezanim uz posao, eliminirajući subjektivnost i potičući objektivno i kritičko razmišljanje među članovima tima. Umnožavanje alternativa omogućava članovima tima osjećaj izbora, a zajednički ciljevi potiču suradnju i ujedinenost tima. Korištenje humora smanjuje napetost u radnom okruženju, olakšava rad i podiže moral zaposlenika. Iako lider ima najveću odgovornost važno je da i ostali zaposlenici prepoznaju svoj doprinos te imaju utjecaj donijeti stratešku odluku.

Kilmann i Thomas (1976, navedeno u Filipović, 2018) ističu kako postoje dvije dimenzije kojima se može prikazati sukob, a to su kooperativnost i asertivnost. Kooperativnost je dimenzija u kojoj se pokušava zadovoljiti potreba drugih dok je asertivnost dimenzija u kojoj se zadovoljavaju vlastite potrebe.



Slika 1. Pristupi rješavanja sukoba prema Thomas-Kilmann (Filipović, 2018)

Iz slike 1 se može iščitati kako je dominacija okarakterizirana niskom razinom kooperativnosti te visokom razinom asertivnosti dok je na suprotnoj strani prilagodba kod koje je niska razina

asertivnosti te visoka razina kooperativnosti. U samoj sredini nalazi se kompromis čija je karakteristika da svaka stranka odustane od određenog željenog cilja.

Današnje vrijeme okarakterizirano je tehnološkim napretkom, nesigurnošću, dinamičnošću i kontinuiranim promjenama. Nakon pandemije koja je zadesila svijet u ožujku 2020. godine, lideri su postali svjesni brzine kojom se promjene mogu dogoditi i kako takve promjene mogu negativno utjecati na poslovanje. Vođenje pozitivne promjene postaje važna vještina koju mora usvojiti svaki lider kako bi uspio iskoristiti pozitivan potencijal svojih zaposlenika i uspješno se nositi s izazovima koje donose promjene.

Za početak, bitno je uspostaviti pozitivno okruženje. Promjene su neizbježne no ljudi su skloniji fokusirati se na negativnosti koje mogu proizaći iz promjena i upravo će te negativnosti češće biti i zapamćene. Primjerice, zaposlenik će vjerojatnije zapamtiti jednu opomenu koju je dobio od nadređenog, nego mnoštvo pozitivnih komentara i pohvala. Zbog toga je važno da lider stvori okruženje koje njeguje suosjećanje, razumijevanje i pozitivan stav prema promjenama. Poznati pisac William Shakespeare rekao je: „Sve je spremno, ako je um spreman.“. Kada su zaposlenici spremni prihvatiti promjene i razumiju njihovu važnost postaju opušteniji i brže se prilagođavaju novim situacijama pronalazeći adekvatne načine za rješavanje izazova. Ključno je da organizacija ima jasno postavljenu viziju koju zaposlenici mogu razumjeti. Zato je važno artikulirati viziju kroz kreativnost, stvaranje simbola i poticanje osobnog i profesionalnog razvoja. Prema Whetten i Cameron (2016) uspješan lider mora, kod svojih zaposlenika, generirati predanost promjeni. To se može postići uspostavljanjem manjih ciljeva koji zaposlenicima pružaju uvid u uspjeh posla koji obavljaju. Kada zaposlenici vide postignuća i pozitivne promjene, povećava se njihovo povjerenje u lidera. Nakon što je promjena prihvaćena potrebno ju je institucionalizirati. Dobri lideri stvaraju okruženje u kojem svi mogu artikulirati viziju i međusobno učiti jedni od drugih. Iako lider predstavlja autoritet, autentičan lider omogućava zaposlenicima da se razvijaju i dijele svoja znanja s drugima. Ključno je da zaposlenici osjete kako organizacija ulaže u njih, vjeruje im i smatra ih ključnim dijelom poslovanja.

### 3.1. Teorije liderstva

Mnogi su znanstvenici, tijekom povijesti, istraživali važnost liderstva na temelju čega je nastalo nekoliko teorija o liderstvu. Među njima su teorija osobina, teorija vještina, teorija stila i situacijska teorija liderstva, koje će biti detaljnije objašnjene u nastavku rada.

#### 3.1.1. Teorija osobina

Teorija osobina se povezuje sa škotskim povjesničarom Thomasom Carlyleom<sup>2</sup> koji je imao velik utjecaj na razvoj ove teorije. Ova teorija, koja počiva na vjerovanju da su neki pojedinci rođeni s karakteristikama koje ih prirodno čine dobrim vođama i zagovara da su lideri rođeni, a ne stvoreni (Cherry, 2023), i danas ima svoje pobornike. Teorija osobina naziva se i teorija velikog vođe odnosno „*The great man theory*“. U ovom engleskom nazivu poseban naglasak se stavlja na riječ „*man*“ odnosno muškarac, jer se vjerovalo kako je liderstvo muški posao zbog velikog utjecaja vojske.

Cherry (2023) navodi kako su se najranija istraživanja o liderstvu uglavnom fokusirala na ljude koji su već bili uspješni lideri. Oni su uglavnom bili poznati aristokratski vođe koji su do svoje pozicije zapravo došli rođenjem. Ljudi siromašnijeg i nižeg statusa nisu imali previše mogućnosti doći do nekih utjecajnih uloga te iz toga proizlazi ideja da je liderstvo zapravo urođeno. Prema ovoj teoriji liderstvo nije samo urođena osobina već i urođena vještina koju lider aktivno primjenjuje kad god je to potrebno, koristeći svoj autoritet u odgovarajućim situacijama.

Carlyle (1888, navedeno na stranici The Decision Lab, 2021) je smatrao kako su društvu potrebni vođe odnosno heroji te je vjerovao kako je Bog na zemlju poslao nepogrešivog vođu. Carlyle je tvrdio kako je proučavanje velikih ljudi zapravo dobro za lidere jer tako otkrivaju svoje sposobnosti i karakter i navodi šest arhetipova po kojima karakterizira vođe:

- Heroj kao božanstvo (poganski mitovi)
- Prorok (Muhamed)
- Pjesnik (William Shakespeare)
- Svećenik (John Knox)
- Književnik (Jean-Jacques Rousseau)
- Kralj (Oliver Cromwell)

---

<sup>2</sup> <https://www.britannica.com/biography/Thomas-Carlyle/Last-years>

Jedan od najvećih kritičara ove teorije je sociolog i filozof Herbert Spencer<sup>3</sup>. On je tvrdio kako su svi veliki vođe zapravo proizvodi okoline odnosno društva u kojem žive. Prema Spenceru (navedeno u Cherry, 2023) "nastanak velikog čovjeka ovisi o dugom nizu složenih utjecaja koji su proizveli rasu u kojoj se pojavljuje i društveno stanje u koje je ta rasa polako izrasla... Prije nego što uspije preoblikovati svoje društvo, društvo ga mora stvoriti."

Daljnje kritike ovoj teoriji usmjerene su prema činjenici da neće svi ljudi koji posjeduju takozvane prirodne ili urođene kvalitete lidera, zapravo i postati lideri. Kada bi svaka osoba koja ima bilo kakve karakteristike koje predstavljaju lidera, bila na visokoj poziciji, društvo bi bilo prezasićeno vođama.

Kritike ovoj teoriji također proizlaze iz raznih istraživanja koja su pokazala koliko je liderstvo zapravo kompleksno, obzirom na niz čimbenika koji utječu na uspjeh vođe.<sup>4</sup> Odnos sa zaposlenicima, karakteristike zaposlenika, karakteristike lidera i težina situacije su najčešći čimbenici koji oblikuju lidera u određenoj situaciji. Važno je dobro proučiti situaciju i odabrati pravi pristup suočavanja s njom.

---

<sup>3</sup> <https://www.britannica.com/biography/Herbert-Spencer>

<sup>4</sup> [Great Man Theory of Leadership: Definition and Examples \(verywellmind.com\)](#)

### 3.1.2. Teorija vještina

Prema Shonk (2024), teorija vještina ili teorija o osobinama liderstva razvila se od pretpostavke da samo nekolicina odabranih lidera ima urođene liderske osobine.

Ova teorija nastoji otkriti zašto su neki ljudi rođeni biti vođe dok drugi to nisu. Mnogi znanstvenici su pokušali identificirati ključne vještine lidera, no različiti popisi vještina sugeriraju da je teško jasno definirati te vještine. Tablica 2 prikazuje neke od najpoznatijih istraživanja o vještinama lidera.

*Tablica 2. Teorije vještina kroz povijest*

(Izrada autora prema Minute Tools Content, 2021)

| 1948  | 1974   | 1983   | 1987   | 1991   | 2004  |
|---|--|--|--|--|---|
| Stogdill  | Stogdill   | McCall & Lombardo  | Kouzes & Posner  | Kirkpatrick & Locke  | Zaccaro, Kemp & Bader   |
| Inteligencija, Odgovornost, Upornost, Samopouzdanje, Inicijativa, | Postignuće, Upornost, Uvid, Samopouzdanje, Odgovornost, Tolerancija, Utjecaj, Socijalnost, | Emocionalna stabilnost, Priznavanje pogreške, Interpersonalne vještine, Inteliktualnost, | Iskrenost, Inspirativnost, Podrška, Otvorenost, Izravnost, Pouzdanost, | Liderstvo, Motivacija, Iskrenost i integritet, Samopouzdanje, Poznavanje posla | Ekstrovertiranost, Savjesnost, Emocionalna stabilnost, Otvorenost, motivacija, Socijalna inteligencija, emocionalna inteligencija |

Teorija vještina evoluirala je kroz povijest, ali neke osobine kao što su inteligencija, iskrenost i samopouzdanje oduvijek su smatrane ključnim za lidere. Međutim, u današnjem svijetu brzih tehnoloških promjena i smanjene socijalizacije jedna osobina postaje sve važnija - emocionalna inteligencija. Emocionalna inteligencija predstavlja sposobnost pojedinca da razumije i upravlja vlastitim i tuđim emocijama, što je iznimno bitna vještina za svakog lidera.

Management Study HQ (2020), navodi neke od vještina koje odlikuju lidera:

- Energičnost
- Samouvjerenost
- Fleksibilnost
- Karizma

- Upornost
- Inicijativa
- Emocionalna inteligencija
- Odlične kognitivne sposobnosti
- Poznavanje posla

Prepoznavanje ključnih osobina i vještina povezanih s uspjehom ili neuspjehom u vodstvu ključno je za razumijevanje dinamike liderstva. Različite situacije zahtijevaju različite kvalitete lidera, stoga je važno identificirati i razvijati vještine koje su najrelevantnije za određeni kontekst. Također je važno imati svijest o tome da je vodstvo složen proces koji zahtijeva kontinuirani razvoj i prilagodbu.

Shonk (2024) navodi istraživanje profesora sa sveučilišta Georgia koji su proučavali učinak dispozicijskih osobina ličnosti (kao što su motivacija, energija, dominacija, integritet, kreativnost i karizma) i podatnijih ili proksimalnih osobina (kao što su međuljudske vještine, pismena komunikacija, menadžerske vještine i donošenje odluka). Profesori su došli do zaključka da su dispozicijske osobine dublje ukorijenjene te da ih je teže promijeniti, dok se podatnije osobine lakše mogu prilagoditi. Profesori su također otkrili da su dispozicijske i proksimalne u visokoj korelaciji s učinkovitosti. No, prema Shonk (2024) neki stručnjaci se ne slažu te smatraju kako se uspjeh i neuspjeh u liderstvu ne mogu predvidjeti ovom teorijom zbog nemogućnosti razumijevanja utjecaja osobnosti na učinkovitost vođe.

Kao svaka teorija i teorija vještina ima svoje prednosti i nedostatke. Jedna od prednosti teorije vještina je informacijska potpora jer se smatra kako ju podupire velik broj istraživanja i informacija (Management Study HQ, 2020). Druga prednost je ta što je ova teorija identifikacijom liderskih vještina olakšala identificiranje pojedinaca koji postaju dobrim kandidatima za lidera. Neke od nedostataka teorije su preveliki broj vještina koje se smatraju bitnima i preveliki fokus samo na lidera dok podređeni postaju manje bitni. No kako uspjeh lidera u značajnoj mjeri ovisi i o njegovim podređenima važno je i njih uzeti u obzir pri analizi ove teorije (Management Study HQ, 2020). Upravo podređeni mogu ili olakšati ili otežati posao lideru zbog čega je važno staviti fokus i na njih i na njihove vještine.

### 3.1.3. Teorija stila

Teorija stila se još naziva teorija ponašanja. Shonk (2024) navodi kako ova teorija razlikuje lidere koji su orijentirani na zadatke te oni koji su orijentirani na odnose. Lideri orijentirani na zadatke se usredotočuju na postizanje određenih ciljeva i izvršavanje zadataka na vrijeme. Oni na prvo mjesto stavljaju ciljeve i ispunjavanje ciljeva. Bitno im je ostvariti zamišljeno i pokazuju autoritativno ponašanje. Usredotočeni su na zadatke, a ne na zaposlenike. Oni također žele imati motivirane zaposlenike, no to im nije prioritet. Zaposlenici u ovakvom okruženju brzo gube motivaciju.<sup>5</sup> Glavni fokus im je na učinkovitosti i produktivnosti zbog čega zanemaruju kreativnost i ostavljaju zaposlenike nemotiviranima i ne inspiriranima. Stilovi koji prevladavaju kod ovakvih vođa su autokratski, autoritarni ili direktivni. Lideri orijentirani na odnose se uglavnom fokusiraju na izgradnju jakih i trajnih odnosa sa zaposlenicima. Svoj fokus stavljaju na ponašanja koja im dopuštaju zadovoljavanje potreba zaposlenika s kojima komuniciraju. To uključuje zaposlenike, klijente pa čak i nadređene. Primarno se fokusiraju na povezanost, komunikaciju i razumijevanje. Takvi lideri koriste međuljudsku povezanost kako bi motivirali i inspirirali zaposlenike za bolji rad. Oni pokazuju visoku razinu emocionalne inteligencije koja je potrebna kako bi razumjeli svoje zaposlenike i stvorili ugodnu radnu atmosferu. Iako je važno i ostvarenje organizacijskih ciljeva prioritet ovim liderima je zdrava radna kultura. Zaposlenici koji rade pod ovakvim vodstvom su uglavnom motivirani, angažirani i inspirirani za rad.

Osim te dvije orijentacije lidera postoji još nekoliko različitih podjela pa postoje: (Indeed, 2023)

- Participativni lideri
- Status-quo lideri
- Ravnodušni lideri
- Diktatorski lideri
- Voditelji klubova
- Zdravo vodstvo
- Oportunistički lideri
- Paternalistički lideri

**Participativni lideri** nastoje uključiti tim u proces donošenja odluka. Glavni prioritet su im

---

<sup>5</sup> <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/behavioral-leadership-theory>

komunikacija, suradnja i povratne informacije. Ovi lideri dobro poznaju svoj tim, znaju koje su im snage i slabosti te prema tome dodjeljuju zadatke. Oni traže povratne informacije od svojih zaposlenika, slušaju mišljenja i pravilno delegiraju svojim zaposlenicima. **Status-quo lideri** zadovoljavaju potrebe svog tima bez dodatnih očekivanja. Bitno im je da su svi zadatci obavljani i završeni na vrijeme. Oni pružaju podršku članovima svog tima, ravnomjerno raspoređuju zadatke i uvijek su dostupni. **Ravnodušni lideri** nadgledaju posao iz daljine te rijetko komuniciraju sa svojim timom. Oni su usmjereni na osobni uspjeh i napredovanje. Ovaj stil se smatra najneučinkovitijim bihevioralnim stilom zbog odsutnosti, ravnodušnosti i nebrige lidera. Ovi lideri fokus stavljaju na sebe i svoj uspjeh, odugovlače i delegiraju nepotrebne zadatke. **Diktatorski vođe** cijene više rezultate nego ljude. Oni vrše pritisak na svoje članove kako bi radili dobro čak i u stranim i izazovnim razdobljima. Oni postižu visokokvalitetne rezultate, ali u njihovim poduzećima dolazi do visoke stope fluktuacije zaposlenika. Fokusiraju se na kratkoročne rezultate, određuju nerealne vremenske rokove i zanemaruju zahtjeve zaposlenika. **Voditelji klubova** su lideri koji daju prednost zadovoljstvu članova svoga tima. Oni vjeruju kako će tim koji je zadovoljan donositi bolje uspjehe. Zaposlenici imaju visoku razinu povjerenja u ove lidere. Velik broj ovakvih lidera žrtvuje produktivnost u zamjenu za poboljšanje motiviranosti unutar tima. Karakteristike njihovog vodstva su fokusiranje na dobrobit zaposlenika, odgovaranje na povratne informacije, obrana interesa zaposlenika i potpuna podrška zaposlenicima pri donošenju odluka. **Zdravo vodstvo** se smatra najučinkovitijim stilom bihevioralnog vodstva jer stavlja naglasak i na produktivnost i na moral zaposlenika. Ovi vođe cijene svoje zaposlenika, ali isto tako postavljaju dostižne ciljeve i očekuju visokokvalitetne rezultate. Intrinzično su motivirani za uspjeh i samo zadovoljstvo pronalaze u napretku svog tima. **Oportunistički vođe** prilagođavaju svoj stil vođenja kako bi odgovarao situaciji. Orijentirani su na cilj te će koristiti sve potrebne metode kako bi došli do njega. U tjednima koji prethode velikom roku mogu preuzeti diktatorski stil, zatim nakon toga postaju voditelji klubova kako bi motivirali tim. **Paternalistički vođe** su orijentirani na ciljeve, ali su voljni biti fleksibilni. Poput oca koji nastoji biti strog, ali pravedan sa svojim djetetom, ovi lideri postavljaju visoke ciljeve i nagrađuju članove svog tima ako ispune zacrtane ciljeve. Potiču profesionalni razvoj svojih zaposlenika i nude im prilike za napredovanje.



### 3.1.4. Situacijska teorija liderstva

Prema Miles (2022) situacijska ili kontigencijska teorija liderstva govori o tome kako učinkovitost vođenja organizacije ovisi o trenutnoj situaciji u kojoj se lider i članovi njegovog tima nalaze. Prema ovoj teoriji, netko može biti učinkovit lider u jednoj situaciji, a potpuno neučinkovit u drugoj.

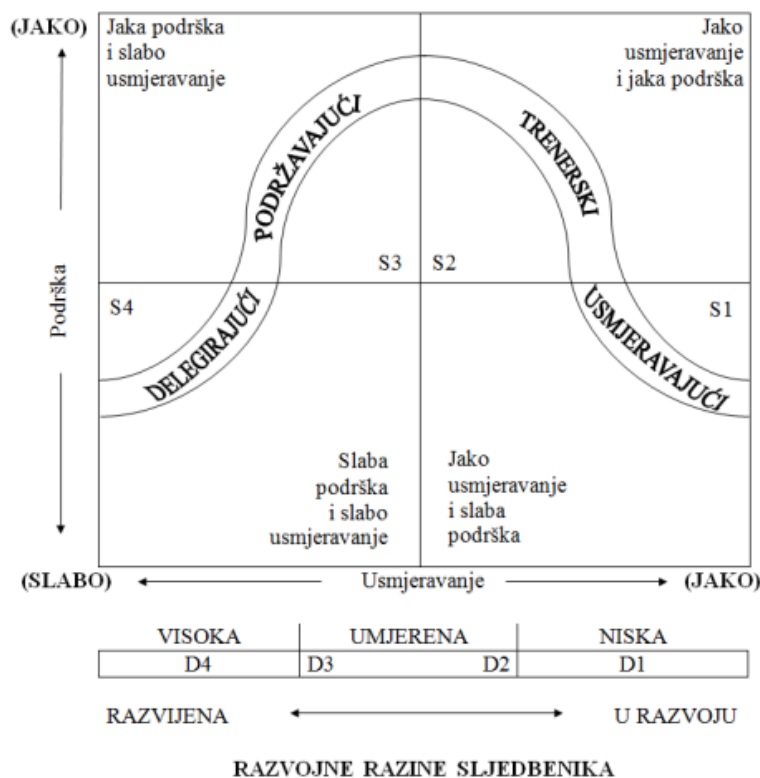
Ova teorija dihotomiju da je netko ili "dobar" ili "loš" vođa smatra lažnom te ju u potpunosti zanemaruje jer svaka situacija zahtjeva određeni stil vođenja. Umjesto toga, fokus je na usklađivanju pravih stilova i vještina sa situacijom u kojoj se lider nađe. Situacijska teorija prihvaća da je uspjeh kombinacija pravog liderstva i situacije. Uspjeh i dobro liderstvo ovisi o tome kako lider reagira na određene situacije.

Ova teorija naglašava različite stilove vođenja koje lideri trebaju naučiti, usavršiti i primijeniti u određenoj situaciji. Neki od stilova uključuju (Miles, 2022) :

- **Stil delegiranja** se odnosi na lidere koji lako delegiraju ciljeve, projekte i zadatke članovima tima.
- **Stil sudjelovanja** prakticiraju oni lideri koji dijele ideje kako bi motivirali svoje članove tima, pridobili podršku i pomogli im u izgradnji povjerenja i autonomije.
- **Stil prodaje** prikazuje lidere koji "prodaju" svoje upute i zadatke članovima tima kojima je možda potrebna dodatna motivacija.
- **Stil kazivanja** se odnosi na lidere koji delegiraju i nadziru svoje članove tima kojima možda nedostaje iskustva ili samopouzdanja u svojim ulogama.
- **Podržavajući stil** prikazuje lidere koji uzimaju u obzir osobne preferencije članova svog tima i tretiraju dobrobit tima jednako važnom kao i produktivnost.
- **Participativni stil** se odnosi na one lidere koji rade uz svoj tim i traže mišljenje ili povratnu informaciju prije donošenja odluka.
- **Direktivno-pojašnjavajući stil** prikazuje voditelje koji daju jasne zadatke i upute.
- **Stil usmjeren na postignuće** prikazuje lidere koji postavljaju visoka očekivanja i ciljeve za svoj tim i potiču autonomiju i neovisnost.
- **Autokratski stil** primjenjuju oni lideri koji samostalno donose odluke bez uzimanja u obzir mišljenje i stavove članova svog tima.
- **Konzultativni stil** primjenjuju oni lideri koji se, prije samostalnog donošenja odluka, ipak savjetuju sa svojim članovima tima.

- **Suradnički stil** se odnosi na lidere koji demokratski donose odluke.

Jedna od najpoznatijih situacijskih teorija je situacijska teorija prema Hershey i Blanchard (Gotal, 2013).



Slika 2. Situacijska teorija prema Hershey i Blanchard (Gotal, 2013)

Model prikazan na slici 2 predstavlja četiri različita stila vodstva. Ova četiri stila vodstva ovise o razvojnoj razini sljedbenika odnosno podređenih. Ona predstavlja stupanj u kojem podređeni imaju razvijene sposobnosti i spremnost za obavljanje zadataka. Prema Gotal (2013) prvi stil je **usmjeravajući** u kojemu je velik fokus na zadatak. Kod ovog stila lider usmjerava, daje upute, određuje ciljeve, postavlja vremenske rokove, definira uloge i slično jer zaposlenici nemaju dovoljno znanja za samostalno ispunjavanje zadataka. No zaposlenici su visoko motivirani za naučiti pa je zbog toga kod ovog stila vođenja usmjeravanje visoko, a podrška slaba. Sljedeći stil je **trenerski stil** u kojemu su prisutni i jako usmjeravanje i jaka podrška zaposlenicima. To znači da je zaposlenik stekao već određena znanja i vještine za odrađivanje zadatka, ali još uvijek mu treba usmjeravanje. Ovaj stil od lidera iziskuje značajan napor i rad. Nakon trenerskog stila lider svoje ponašanje usmjerava na odnose, dvosmjernu komunikaciju, pomaganje zaposlenicima te pruža socijalnu i emocionalnu podršku svojim zaposlenicima što

su karakteristike **podržavajućeg stila**. Ovaj stil također opisuje i slabo usmjeravanje jer se smatra da je zaposlenik do sada usvojio sve upute, za što su ciljevi, što se i do kada od njega očekuje. No, taj nedostatak usmjeravanja može stvarati probleme ako zaposlenici nisu prethodno primili ili razumjeli upute. Posljednji stil je **delegirajući** kojeg karakterizira slaba podrška i slabo usmjeravanje zaposlenika. Ovaj stil je koristan u situacijama kada su zaposlenici već iskusni i samostalni te im je potrebna manja kontrola. Međutim, ako se ovaj stil koristi u bilo kojoj drugoj situaciji može dovesti do nedostatka jasnoće, motivacije i gubitka kontrole nad poslom.

Dosljednost u odlukama i želja za poboljšanjem učinkovitosti poslovanja važni su čimbenici vođenja. No taj proces ne može biti cjelovit niti učinkovit ukoliko lider nije autentičan, ne stvara povjerenje među svojim zaposlenicima i ne motivira ih na ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

### **3.2. Autentično liderstvo**

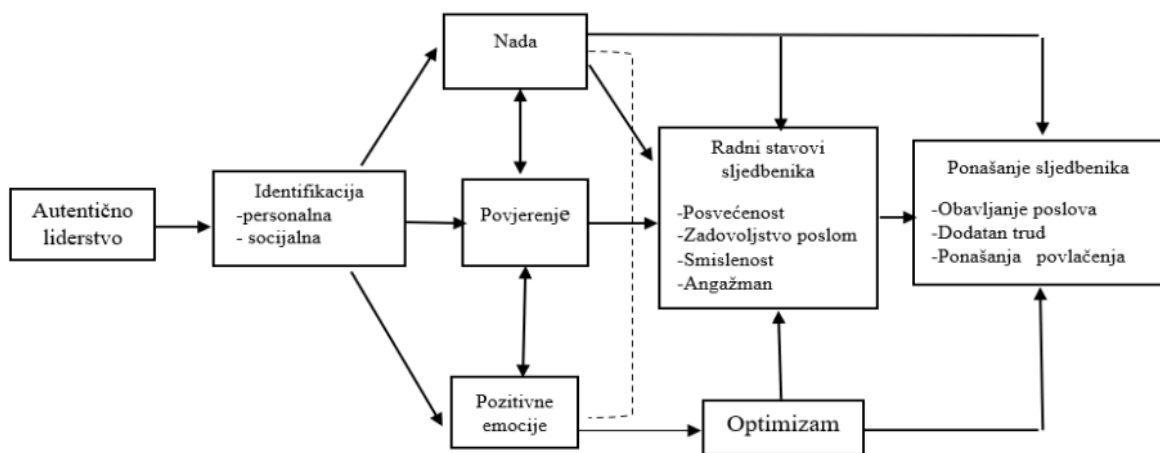
Danas se uspješno liderstvo vrlo često naziva i autentično liderstvo. Autentično liderstvo jedno je od novijih područja istraživanja u području teorije vođenja. Prema Northouse (2016) autentično liderstvo se usredotočuje na to je li vodstvo pravilno i istinsko. Avolio i sur. (2004) autentično liderstvo vide kao pristup koji stvara uvjete za veće povjerenje, što pomaže ljudima da nadograđuju svoje snage i budu pozitivniji, prošire svoje razmišljanje, stvore vrijednost i osjećaj za ispravnost svoje odluke i da poboljšaju ukupnu učinkovitost njihove organizacije tijekom vremena“ (Avolio i sur., 2004).

Lider je osoba koja je zadužena za motiviranje svojih zaposlenika, inspiriranje i stvaranje odnosa sa zaposlenicima. Ako zaposlenici prepoznaju autentičnost u lideru veća je vjerojatnost da će mu biti lojalni i vjerovati pri donošenju odluka i ispunjavanju ciljeva.

Neke od karakteristika autentičnog lidera prema Northouse (2016) su samosvijest, internalizirana moralna perspektiva, uravnotežena obrada i relacijska transparentnost. **Samosvijest** se odnosi na osobne uvide vođe. To nije kraj već proces u kojem pojedinci razumiju sebe, uključujući svoje snage i slabosti te utjecaj koji imaju na druge. To uključuje svijest o vlastitim osjećajima i povjerenje u njih. **Internalizirana moralna perspektiva** odnosi se na proces samoregulacije u kojem pojedinci koriste svoje unutarnje moralne standarde i vrijednosti za usmjeravanje svog ponašanja i ne dopuštaju vanjskim pritiscima da ih kontroliraju (npr. grupni ili društveni pritisak). Drugi vide lidere s internaliziranom moralnom perspektivom kao autentične jer su njihovi postupci u skladu s njihovim izraženim uvjerenjima

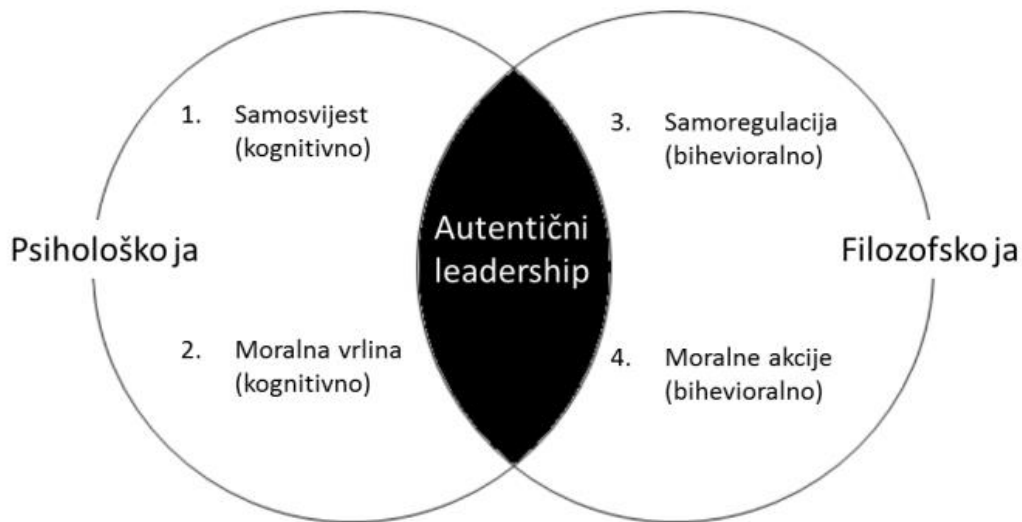
i moralom. **Uravnotežena obrada** je sposobnost pojedinca da objektivno analizira informacije i istražuje tuđa mišljenja prije donošenja odluke. Uravnotežena obrada uključuje traženje mišljenja i stavova od onih koji se ne slažu s vama i uzimanje u obzir i njihova stajališta prije poduzimanja vlastitih radnji. **Relacijska transparentnost** odnosi se na otvorenost i poštenje u predstavljanju vlastitog pravog sebe prema drugima. Transparentnost odnosa događa se kada pojedinci dijele svoje temeljne osjećaje, motive i sklonosti s drugima na odgovarajući način. Transparentnost odnosa odnosi se na otvorenu komunikaciju i iskrenost u odnosima s drugima.

Autentično liderstvo zahtjeva kontinuirani osobni rast i razvoj. Lider koji prvo ne krene sa svojim osobnim razvojem i koji ne ulaže u sebe teško može inspirirati i potaknuti druge na razvoj. Autentičan lider koji se trudi unaprijediti svoje znanje i vještine ne samo da gradi vlastitu autentičnost već i stvara okruženje u kojem drugi mogu rasti i ostvariti svoj puni potencijal. Slika 3 ukazuje na proces izgradnje autentičnog liderstva i stvaranja poticajnog okruženja koje će rezultirati ostvarenjem organizacijskih ciljeva. Kako bi postali autentični, lideri moraju krenuti od vlastitog samorazvoja, identificirati svoju poziciju, socijalne i personalne stavove i pronaći svrhu svog vođenja. Na taj način njihova vlastita autentičnost može potaknuti zaposlenike da ga slijede, imaju povjerenje u njega i obavljaju svoje zadatke na najbolji mogući način. Razvojem pozitivnih emocija, zaposlenici postaju optimistični, posvećeniji, angažiraniji i zadovoljniji poslom koji obavljaju, što maksimizira njihov doprinos u poslovanju.



Slika 3. Predloženi okvir za povezivanje autentičnog vodstva sa stavovima i ponašanjima (Avolio i dr. 2004)

Istraživanje Beddoes-Jones (2012), o autentičnosti i autentičnom liderstvu, rezultiralo je razvojem novog modela autentičnog liderstva:



Slika 4. Kognitivni i bihevioralni aspekti autentičnog leadership-a (Beddoes-Jones, 2012)

Ovaj teorijski model predstavljen na slici 4 prikazuje četiri faktora koja povezuju kognitivne elemente samosvijesti i moralne vrline s bihevioralnim elementima samoregulacija i moralne akcije. Beddoes-Jones (2012) je ustanovila kako zaposlenici ne prave razlike između etičkog i moralnog razmišljanja. Oni jednako procjenjuju lidera na temelju njegovih izjava kao i na temelju njegovih djela što znači da ga najčešće ocjenjuju prema razini dosljednosti u ponašanju.

Northouse (2016) napominje kako je najvažniji cilj autentičnog lidera pokušati učiniti „pravu“ stvar, biti iskren prema sebi i drugima te činiti opće dobro. Autentično liderstvo može imati pozitivan utjecaj na organizacije. Cianci i sur. (2014) istraživali su utjecaj autentičnog liderstva na moral sljedbenika. Istraživanje je pokazalo kako autentični lideri sprječavaju sljedbenike u donošenju neetičkih izbora kada su stavljeni pred iskušenje. To autentično liderstvo čini kritičkim kontekstualnim čimbenikom koji moralno jača sljedbenike. Autentično liderstvo oblikuju i reformiraju kritični životni događaji koji djeluju kao pokretači rasta i veće autentičnosti. Autentično liderstvo postaje sve važniji i potrebniji oblik liderstva iz nekoliko razloga. Prvo, ono pruža odgovor ljudima koji traže dobro i zdravo vodstvo u ovom neizvjesnom i užurbanom svijetu. Drugo, autentično liderstvo pruža mnogo informacija o tome kako zaposlenici mogu naučiti postati autentični. Treće, ovakav način vođenja ljudi ima

moralnu dimenziju koja tvrdi da lideri trebaju učiniti ono što je "ispravno" i "dobro" za svoje sljedbenike i društvo. Četvrto, to je uokviren proces koji se razvija tijekom vremena i nije fiksna osobina svakog lidera.

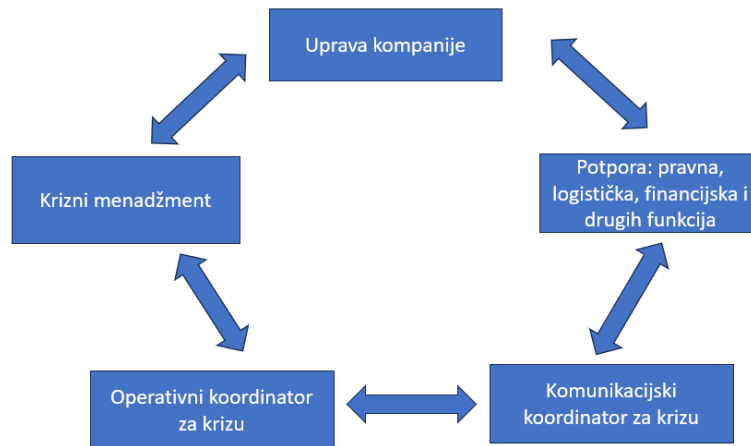
Osim što moraju biti autentični i iskreni u svojem vođenju, lideri moraju biti spremni za bilo koje promjene u poslovanju, uključujući i krizne situacije. Autentično liderstvo, koje se gradi prije krize, igra ključnu ulogu u pripremi za promjene i krizne situacije. Kompetentan lider se unaprijed priprema i postavlja temelje za što bolje poslovanje tijekom procesa promjena i krize. Autentično liderstvo ne samo da svojim zaposlenicima pruža stabilnost i gradi povjerenje u lidera, ono omogućuje pravovremene i učinkovite reakcije tijekom samih kriznih situacija.

## 4. Krizno upravljanje

Mihalinić (2018) navodi kako učinkovito rukovođenje promjenama i kriznim situacijama započinje i prije njihovog samog početka. No, unatoč tome, svijest o važnosti definiranja predradnji i preventivnih mjera još uvijek ne postoji u onoj mjeri u kojoj bi trebala postojati. Mnogi vjeruju da nije potrebno poduzimati konkretne korake sve dok kriza ne izbije. Drugim riječima, reakcija i akcija se smatraju neophodnima tek kada se kriza već dogodi. Međutim, važno je djelovati proaktivno. Proaktivno planiranje omogućava veću kontrolu i povećava izgleda za uspješno suočavanje s krizom. Često se vjeruje da se krize događaju drugima što može dovesti do pogrešnog shvaćanja o kompleksnosti kriznih situacija. Na taj način se podcjenjuje potencijal krize, zbog čega najčešće i skrenu nepovoljnim smjerom. Razumijevanje da se krize mogu dogoditi svima te da se situacija vrlo brzo može okrenuti na loše, svakako može pridonijeti učinkovitom upravljanju krizama.

U ožujku 2020. u svijetu se pojavila pandemija uzrokovana virusom COVID-19 koja je ubrzo postala globalni problem i ostavila trajne posljedice. U novijoj povijesti ovo je bio prvi događaj gdje su bile potrebne izvanredne mjere kako bi se suzbilo širenje virusa. Rigorozne mjere su bile provedene u većini zemalja, što je iziskivalo visoku razinu kriznog upravljanja ne samo od države već i od javnih, profitnih i neprofitnih organizacija. Uspješno savladavanje krize ovisilo je o sposobnosti lidera organizacije da se što brže prilagodi promjenama, koordinira posao, bude inovativan i fleksibilan u donošenju odluke i fokusira se na zaposlenike i na ciljeve.

Mihaljević i dr. (2022), navode kako pri kriznom planiranju mora postojati svijest o važnosti pripreme za krizne situacije i velika odlučnost menadžera da se pozabavi kriznim planiranjem. Potrebno je postaviti čvrstu strukturu i procese na kojima se može graditi efikasna praksa kojom upravljaju lideri. Autor također naglašava važnost formiranja kriznog tima koji postaje ključni koordinator u upravljanju krizom. Najčešći sastav kriznog tima je prikazan na slici 5.



*Slika 5. Osnovni sustav kriznog tima (Izrada autora prema Mihaljević i dr., 2022)*

Weidemeyer (2023) navodi kako je u sklopu istraživanja koje je, nakon pandemije COVID-19, provela organizacija Ernst & Young Global Limited, čak 79% članova odbora izjavilo da njihova organizacija nije dobro pripremljena za krizne situacije. Weidemeyer preporuča 5 koraka koje bi organizacije mogle poduzeti kako bi osigurale uspjeh u kriznim situacijama:

- Staviti dobrobit zaposlenika iznad svega
- Komunicirati – brzo, jasno i transparentno
- Držati troškove pod kontrolom i imati rezerve za proračunske deficite
- Prepoznati i popraviti prekinute karike u opskrbnom lancu
- Pripremiti se za neočekivano



#### 4.1. Alati kriznog upravljanja

Prema Mihaljević i dr. (2022) postoji velik broj efikasnih načina i alata za preventivno i reaktivno upravljanje krizama. Ti alati omogućavaju pravovremeno otkrivanje i identifikaciju kriznih situacija te djelotvorno reagiranje na njih. Ti alati se dijele na one koji se primjenjuju u tzv. normalnim krizama koje organizacije mogu predvidjeti i za koje se mogu pripremiti te one koji se koriste u „abnormalnim“ krizama koje se pojavljuju neočekivano i zahtijevaju brzu reakciju. Alati koji se koriste u normalnim krizama uključuju kontingentno planiranje, sustav ranog upozorenja i simuliranje kriza dok se za upravljanje abnormalnim krizama koriste krizni kotač, unutrašnji atentatori, kombinirane metafore i špijunske igre.

Mihaljević i dr. (2022) definiraju **kontingentno ili situacijsko planiranje** kao metodu kriznog planiranja koja pomaže organizaciji planirati nevjerojatne, ali moguće događaje. Ovaj način planiranja se ne odnosi na buduće krizne situacije sa velikim stupnjem vjerojatnosti, nego one s velikim potencijalom razornosti. Namijenjen je upotrebi u situacijama koje se smatraju nevjerojatnim, ali imaju značajan utjecaj na organizaciju i ispunjenje ciljeva ukoliko se ipak dogode. Glavna svrha ovog plana je postaviti lidera u što povoljniju poziciju u suočavanju s nepredvidivim događajima. Tri glavna argumenta ove metode uključuju izbjegavanje šoka kompletnog iznenađenja, razmišljanje unaprijed i postojanje poznatog sustava reagiranja. Primarni zadatak **sustava ranog upozorenja** je detekcija znakova ranog upozorenja, pružajući zaposlenicima informacije koje ukazuju na opasnost i rizike, ali i prilike. **Simulacija krize i vježbanje fiktivnih scenarija** predstavljaju alate koji se preporučuju organizacijama jer ih mogu pripremiti za uspješno upravljanje krizom, omogućujući im da budu spremne na neočekivane događaje (Poslovni.hr, 2022).

Capital On Tap (2021), također predlaže načine koji mogu pomoći organizacijama tijekom krize COVID-19:

- Učiniti rad od kuće zabavnim i učinkovitim - pandemija COVID-19 je prisilila veću polovicu svjetske populacije za rad od kuće te su organizacije morale napraviti promjene kako bi se poslovanje moglo odvijati „digitalno“. Zaposlenici se drže svoje rutine baš kao da je običan dan. Radno vrijeme je svaki dan isto. Zaposlenici izabiru prostor koji ne odvlači pozornost te održavaju raspored.
- Upravljanje poslovanjem putem interneta - upotrebljavanje online alata koji zaposlenicima olakšavaju rad od kuće te lideru kontrolu posla.

- Omogućiti marketinšku podršku za mala i srednja poduzeća - velike organizacije nemaju velik problem s marketingom zbog većeg budžeta koji je odvojen za to. No, mala i srednja poduzeća bi trebala imati za razvoj marketinga u situacijama kao što je pandemija jer su u takvim situacijama najčešće jedini način oglašavanja društvene mreže.
- Brinuti o svojoj dobrobiti i dobrobiti svojih zaposlenika – potrebno je poticati zaposlenike na brigu o svom mentalnom zdravlju u teškim situacijama. Međutim, uspješan lider također brine i o svom zdravlju jer na taj način također postavlja primjer svojim zaposlenicima.

## 4.2. Vodstvo u kriznoj situaciji

Da bi se krizom uspješno upravljalo, ključno je osigurati učinkovitu komunikaciju između različitih odjela unutar organizacije. Neophodno je da svi zaposlenici i dionici imaju mogućnost uspostaviti efikasnu komunikaciju kako bi se prevladala krizna situacija. U kriznim situacijama vrlo se često mijenjaju pravila i tijek rada što otežava zaposlenicima stabilnost i prilagođavanje situaciji. Zadaća lidera je pronaći načine kako bi se zaposlenici što učinkovitije prilagodili novonastaloj situaciji.

Kešetović i Korajlić (2008:147, navedeno u Mihalinčić, 2018), smatraju kako se učinkovito upravljanje krizom može ostvariti ako se lideri drže nekoliko principa upravljanja u kriznim situacijama. To su:

- suočavanje sa stvarnošću;
- brzo i odlučno djelovanje;
- zaštita ljudi kao apsolutni prioritet;
- prisutnost lidera na mjestu događaja i
- otvorena komunikacija

**Suočavanje sa stvarnošću** često predstavlja krivo shvaćanje kako se krize događaju samo drugima. Ako je lider samouvjeren i podcjenjuje potencijal krize velika je vjerojatnost da se organizacija neće izvući iz krize. No, ako je lider pripremljen, posao će teći lakše. Organizacija mora biti spremna na **brzo i odlučno djelovanje** jer su brzina i odlučnost velike prednosti kod upravljanja krizom. **Zaštita ljudi** uključuje čuvanje radnih mjesta jer su zaposlenici najvrjedniji resursi svake organizacije. **Prisutnost lidera** na mjestu događaja predstavlja njihovu predanost organizaciji i zaposlenicima. Ako lider nije prisutan pri kriznoj situaciji zaposlenici gube samopouzdanje i motivacija im drastično opada. Lideri trebaju voditi zaposlenike i postaviti im primjer kako se suočavati s kriznim situacijama. Pri tome je **otvorena komunikacija** od iznimne važnosti jer osigurava lakše obavljanje poslova i jednostavniji izlazak iz krizne situacije.

### 4.3. Upravljanje promjenama

Rijetko je koja promjena u organizaciji potpuno ugodna, zbog čega je važno da i lider i zaposlenici budu spremni na izazove koji dolaze s tim procesom. Sikavica (2011) navodi važnost lidera u motiviranju zaposlenika, stvaranju spremnosti i prevladavanju otpora prema promjenama. Prema Perić i sur. (2022), ljudi preferiraju rutinu jer im ona daje osjećaj sigurnosti. S druge strane, promjene mogu poremetiti tu sigurnost što rezultira otporom prema promjenama. Otpori se najčešće javljaju zbog nedostatka predvidljivosti i osjećaja kontrole i često su rezultat navika, straha od nepoznatog ili nedovoljno informacija.

Ključno je uspostaviti viziju poslovanja i jasno definirati kako se ideologija organizacije uklapa u promjenu. Nakon toga slijedi procjena snage promjene, identifikacija relevantnih skupina i utjecaj koji bi promjena mogla imati na njih. Lider treba pažljivo isplanirati aktivnosti i obveze koje su nužne tijekom perioda promjena kao i strukturu menadžmenta koji će voditi kroz proces promjene. Priprema za promjenu je ključni korak u implementiranju promjena pa lider treba osigurati resurse, izgraditi sustav podrške, poticati razvoj novih kompetencija i održati motivaciju za postizanje ciljeva.

Faze u procesu upravljanja promjenama vidljive su u tablici 3.

*Tablica 3. Faze procesa upravljanja promjenama*

| Faze planiranja           | Faze upravljanja   | Faza stabilizacije                   |
|---------------------------|--|--------------------------------------|
| Stvoriti potrebu          | Odvojiti se od prošlosti (i priopćiti što se neće mijenjati) | Koristiti se sustavom nagrađivanja   |
| Odrediti buduće stanje    | Organizirati timove menadžera za prijelaz                    | Razmjestiti čuvare novog načina rada |
| Pripremiti se za promjenu | Uključiti članove organizacije                               |                                      |
|                           | Koristiti se višestrukim polugama                            |                                      |
|                           | Pružiti povratnu informaciju                                 |                                      |
|                           | Stvoriti simbole i jezik                                     |                                      |

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, 2011.

Prva faza ili **faza planiranja** obuhvaća dijagnosticiranje postojećeg stanja i određivanje potreba za promjenom i ona predstavlja ključnu osnovu za daljnji proces. Nakon toga, u **fazi upravljanja**, lider stvara pogodnu klimu za prihvaćanje promjena, organizira poslovanje i osigurava da zaposlenici prihvate promjene. Posljednja faza ili **faza stabilizacije** uključuje provođenje promjena i postizanje željenog stanja. U tom ciklusu važni su ljudi i način na koji oni prolaze kroz promjene.

Lewin (1947, navedeno u Perić i sur., 2022) je razvio model prema kojemu je svaku promjenu moguće pratiti kroz tri faze: odmrzavanje, mijenjanje i ponovno zamrzavanje. Odmrzavanje je faza u kojoj se zaposlenici upućuju u problem zbog kojeg se promjene uvode te postaju spremni za usvajanje novog ponašanja. Zaposlenike je bitno pripremiti i objasniti im početno stanje kako bi shvatili da je promjena potrebna. Mijenjanje je faza u kojoj pojedinci koriste nove načine ponašanja i počinju eksperimentirati s novim ponašanjem. Ova faza predstavlja promjene u strukturi, kulturi ili tehnologiji koje mijenjaju način rada zaposlenika. Ovo je ujedno i najteža faza jer predstavlja izlazak iz zone udobnosti i sigurnosti i podložna je sukobima. Posljednja faza ili ponovno zamrzavanje je faza u kojoj pojedinci shvaćaju da njihovo novo ponašanje, koje su iskušali za vrijeme mijenjanja, postaje dio njih, odnosno načina kako će se od sada ponašati. Efektivne promjene baziraju se na promjenama navika zaposlenika. Ljudi su bića sklona navikama te ih je teško mijenjati. Zbog toga je potrebno svaki proces upravljanja promjenama voditi sa strpljenjem.

## 5. Empirijsko istraživanje: Promjene u liderstvu prije, za vrijeme i poslije krize

### 5.1. Rezultati istraživanja i analiza

Cilj ovog istraživanja bio je analizirati načine vođenja organizacija tijekom razdoblja prije, za vrijeme i nakon kriznih situacija. Poseban naglasak stavljen je na liderstvo tijekom promjena i kriznih situacija kao i na strategije koje su lideri primjenjivali. Svrha empirijskog rada je odgovoriti na pitanje može li se organizacija pripremiti za krizne situacije i na koji način promjene utječu na odnos za zaposlenicima. Također, cilj je bio istražiti koliko je vođenje tijekom krize promijenilo način vođenja nakon krize te koje su lekcije lideri i zaposlenici mogli izvući iz tih kriznih situacija.

Empirijsko istraživanje provedeno je putem ankete koja je kreirana korištenjem Google Forms obrasca. Anketa je sadržavala 19 pitanja, a istraživanje je provedeno između veljače i travnja 2024. godine među 34 lidera na različitim pozicijama u različitim organizacijama. Obilježja ispitanika vidljiva su u tablici 4.

Tablica 4. Obilježja ispitanika

| Obilježje           | Modalitet                         | N=34 | %    |
|---------------------|-----------------------------------|------|------|
| Spol                | Muški                             | 14   | 41,2 |
|                     | Ženski                            | 20   | 58,8 |
| Obrazovanje         | Poslijediplomski/doktorski studij | 3    | 8,8  |
|                     | Diplomski studij                  | 20   | 58,8 |
|                     | Prijediplomski studij             | 4    | 11,8 |
|                     | Srednja škola                     | 7    | 20,6 |
| Pozicija u poduzeću | Vlasnik/ica, Suvlasnik/ica        | 15   | 44,1 |
|                     | Direktor/direktorica              | 5    | 14,7 |
|                     | Voditelj/voditeljica odjela       | 5    | 14,7 |
|                     | Menadžer/ica                      | 7    | 20,6 |
|                     | Ravnatelj/ica                     | 2    | 5,9  |

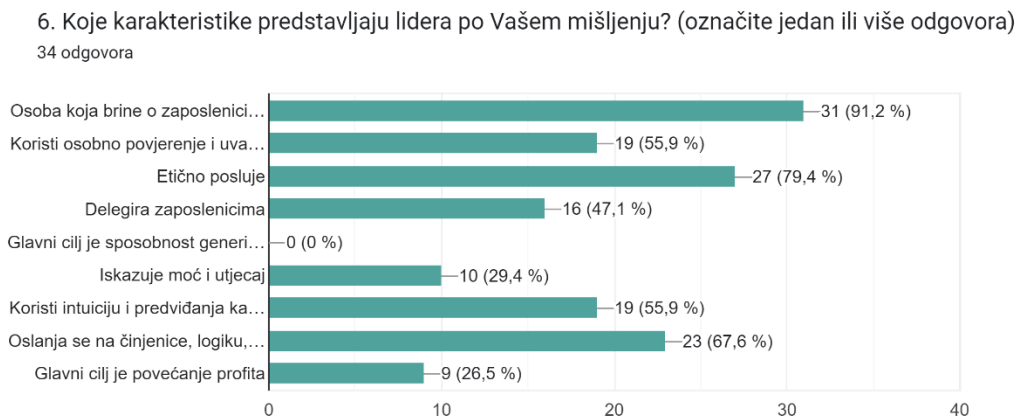
|                                    |            |    |       |
|------------------------------------|------------|----|-------|
| <b>Godine iskustva na poziciji</b> | 0-10       | 17 | 50    |
|                                    | 11-19      | 6  | 17,65 |
|                                    | 20-29      | 6  | 17,65 |
|                                    | 30-39      | 5  | 14,7  |
| <b>Broj podređenih</b>             | 0-10       | 23 | 67,6  |
|                                    | 11-19      | 5  | 14,7  |
|                                    | 20-29      | 1  | 3     |
|                                    | 30-39      | 2  | 5,9   |
|                                    | Više od 40 | 3  | 8,8   |

Izvor: Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Većinu ispitanika, odnosno 58,8%, čine žene, dok muškarci čine preostalih 41,2%. Što se tiče obrazovanja najveći broj ispitanika (58,8%) ima završen diplomski studij. U istraživanju nisu sudjelovali ispitanici koji imaju samo završenu osnovnu školu, što je u skladu s odlukom o ciljanoj skupini. Svi ispitanici obnašaju neku voditeljsku funkciju pri čemu je najveći broj vlasnika odnosno suvlasnika poduzeća (44,1%). Prosječan broj godina iskustva na trenutnoj poziciji je 15,1, pri čemu šest ispitanika ima pet odnosno šest godina iskustva, a dva ispitanika imaju iznad 35 godina iskustva. Prosjek godina iskustva ide u prilog istraživanju obzirom da su se željele istražiti i usporediti promjene u vođenju prije i nakon pandemije. Prosječan broj podređenih kojima je osoba direktno nadređena je 12,9. S jedne strane 19 ispitanika upravlja s pet i manje članova tima, četiri ispitanika upravlja s 6-10 zaposlenika, dok tri ispitanika upravlja s više od 40 zaposlenika, pri čemu jedan ispitanik upravlja s čak 90 zaposlenika.

Prema grafu 1. može se primijetiti kako je čak 91,2% ispitanika označilo da lider predstavlja osobu koja brine o zaposlenicima.

*Graf 1. Koje karakteristike predstavljaju lidera po Vašem mišljenju?*



Izvor: Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Zaposlenici se oslanjaju na lidera i vjeruju mu ako osjećaju da mu je njihova dobrobit prioritet. Prepoznavanje autentičnosti u vođenju povećava vjerojatnost da će zaposlenici biti lojalni i vjerovati lideru u procesu donošenja odluka i ostvarenju ciljeva. Pretpostavlja se da odabir ove karakteristike kao najvažnije znači da ispitanici, kao lideri, uvažavaju svoje zaposlenike i stavljaju njihovu dobrobit na prvo mjesto. Najmanji broj ispitanika smatra sposobnost generiranja i povećanja profita te moć i utjecaj najmanje bitnim karakteristikama lidera. Lideri moraju znati maksimizirati profit, jer je u konačnici to važan cilj poslovanja. Međutim, ispitanici shvaćaju da se generiranje profita može ostvariti samo ako su zadovoljeni i drugi kriteriji poput zadovoljstva i učinkovitosti zaposlenika. Ovo pitanje potvrđuje teoriju stila koja naglašava da su uspješni lideri orijentirani na odnose jer stavljaju fokus na izgradnju odnosa sa zaposlenicima i njeguju zdravu radnu kulturu.

U tablici 5. prikazani su odgovori na otvoreno pitanje o tome kako se mijenjala strategija prije, tijekom i poslije pandemije. Nekolicina ispitanika smatra kako se strategija poslovanja koju su primjenjivali prije pandemije nije značajno mijenjala ili se minimalno promijenila. Većina ispitanika, koji su primijetili promjene tijekom i nakon pandemije, izjavila je da su morali prilagoditi svoje poslovanje radu na daljinu, odnosno, radu od kuće. Rad na daljinu rezultat je mjera zaštite koje su ih sprječavale u tradicionalnom poslovanju. Tijekom pandemije, većina ispitanika je fokus stavila na digitalizaciju i tehnološki razvoj što se, kod većine, nastavilo i



nakon pandemije jer je prepoznato da tehnologija u značajnoj mjeri olakšava poslovanje, bez obzira na krizu. Međutim, kod većine ispitanika, razvoj tehnologije nije zamijenio ljude. Iz istraživanja je vidljivo koliko su ispitanici svjesni važnosti svojih zaposlenika i njihovog doprinosa ostvarenju organizacijskih ciljeva, pa su i tijekom i nakon pandemije nastavili ulagati u svoje zaposlenike.

*Tablica 5. Kako se mijenjala strategija prije, tijekom i poslije pandemije?*

| <b>Kako se mijenjala strategija prije, tijekom i poslije pandemije?</b> |  |
|---|--|
| Ispitanik (7 podređenih)  | Što se tiče obavljanja posla ništa se nije promijenilo, osim nekih promjena u vođenju brige o predloženim mjerama zaštite. Poslije pandemije smo se vratili u normalu i nastavili raditi u potpunosti kao prije pandemije.   |
| Ispitanik (4 podređenih)  | Prije pandemije, strategija je bila fokusirana na profit, tijekom pandemije smo se prilagodili radu na daljinu i digitalizaciji poslovanja, dok smo se nakon pandemije usredotočili na podršku zaposlenicima i inovacije u radnim procesima.   |
| Ispitanik (90 podređenih)   | U vrijeme pandemije sve je bilo podređeno očuvanju zdravlja, a nakon pandemije povratku obnavljanja socijalnih odnosa.   |
| Ispitanik (15 podređenih)   | Zaposlenike je sada lakše motivirati jer smo otkrili sustav rada na daljinu.   |
| Ispitanik (3 podređenih)  | Prije pandemije, fokus je bio na fizičkoj trgovini i lokalnom tržištu. Tijekom pandemije, strategija se prilagodila kroz otvaranje online trgovine radi održavanja prihoda. Nakon pandemije, održavamo online prisutnost i kombiniramo je s poboljšanim iskustvom u fizičkim trgovinama. |
| Ispitanik (4 podređenih)  | Nije se mijenjala  |
| Ispitanik (2 podređenih)  | Strategija se nije mijenjala jer nije bilo potrebe   |
| Ispitanik (8 podređenih)  | Prije fokus na stabilnosti i rastu. Tijekom brza prilagodba na promijenjeno okruženje i rad od kuće. Poslije korone usredotočenost na otpornost i fleksibilnost.   |
| Ispitanik (4 podređenih)  | Komunikacija sa zaposlenicima  |
| Ispitanik (29 podređenih)   | Prije pandemije, fokus je bio na tradicionalnom modelu nastave. Tijekom pandemije, strategija se prilagodila online nastavi i podršci učenicima, roditeljima i osoblju. Nakon pandemije, kombinirali smo najbolje aspekte tradicionalne i online nastave za optimalno iskustvo učenja.   |

Izvor: Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Pandemija virusa COVID-19 negativno je utjecala na mnoga poslovanja. Restrikcije i mjere zaštite su bile iznimno stroge, te su lideri morali naći način kako opstati. Većina ispitanika se izjasnila kako im je bio smanjen promet te s time i profit, dok je nekolicina rekla da im je poslovanje bilo u potpunosti ugašeno. Razvoj tehnologije je neizostavna stavka u današnje virtualno doba te su zbog spomenutih ograničenja i restrikcija lideri morali brzim ulaganjima u tehnologiju olakšati rad svojim zaposlenicima .

*Tablica 6. Na koji je način pandemija negativno utjecala na Vaše poslovanje?*

| <b>Odgovori pojedinih ispitanika</b>   |
|--|
| Smanjenje učinka radi smanjenog broja ljudi u poduzeću uzrokovanog izolacijama.  |
| Otežani pristup javnim ustanovama, otežani prelasci granica, otežano ishođenje potrebne dokumentacije.   |
| Potreba za brzim ulaganjem u tehnologiju i digitalne alate povećala je operativne troškove.  |
| Pandemija je dovela do smanjenja prometa u fizičkim trgovinama, povećanih troškova   |
| Nedostatak kontakta sa strankama dovelo do većih grešaka i nesporazuma.  |
| Bavimo se ugostiteljstvom te je posao bio zaustavljen u potpunosti.  |
| Pandemija je rezultirala smanjenjem potražnje za prijevozom, smanjenjem prihoda i povećanjem operativnih troškova.   |
| Pandemija je negativno utjecala na naše poslovanje kroz prekide u lancima opskrbe, smanjenje potražnje za našim proizvodima/uslugama, povećane operativne troškove, te izazove u prilagodbi na rad od kuće i virtualnu komunikaciju. |

Izvor: Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Kao što je vidljivo iz tablice pandemija je različito pogodila različite sektore. Neki sektori su se suočili sa smanjenjem učinka zbog manjeg broja ljudi, dok je drugima, poput prijevoznika, gotovo u potpunosti poslovanje bilo otežano zbog stroge kontrole logističkog aspekta poslovanja.

Na pitanje o tome je li pandemija donijela neke nove načine vođenja organizacijom i ljudima, ispitanici su odgovorili kako se poboljšala komunikacija te kako su naučili bolje komunicirati sa zaposlenicima i liderima iz drugih odjela. Među odgovorima koji se ističu je i veći fokus na mentalno zdravlje zaposlenika. Jedan od ispitanika navodi:

“Da, pandemija je potaknula veću transparentnost u komunikaciji, veću fleksibilnost u pristupu nastavi te veću brigu o mentalnom zdravlju učenika i osoblja.“

Kao što je u radu već navedeno, svaki odgovoran i učinkovit lider stavlja naglasak na svoje zaposlenike i njihovu dobrobit.

Tablica 7. *Smatrate li da se lider može pripremiti za nepredvidljive krize te kako?*

|  |
|--|
| <b>Odgovori pojedinih ispitanika</b>   |
| Mora se moći pripremit. Osigurati novce za barem 6 mjeseci plaća unaprijed, psihički pripremiti radnike na buduće pandemije.                           |
| Ne može se pripremiti, osim ako nije Nostradamus pa može predvidjeti budućnost.  |
| Da, edukacijom za rad u kriznim situacijama.   |
| Pravi lider ako želi da njegovo poduzeće opstane i dalje se razvija mora biti spreman na sve nepredvidljive događaje koji će se u budućnosti dogoditi. |
| Smatram da se teško pripremiti za nepredvidljive krize, ali se dobar lider brzo snađe u istima.  |
| Ne može previše. Može osigurati neke resurse, ali nikad se ne zna koliko će kriza trajati i kakva će biti.   |

Izvor: Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Prema tablici 7. ispitanici su podijeljeni u mišljenju može li se lider pripremiti za nepredvidljive krize. Neki smatraju da se pravi lider mora znati pripremiti za buduće krizne situacije. Prema njima lider mora osigurati resurse za nepredvidive situacije i osigurati nastavak poslovanja i educirati zaposlenike za rad u kriznim situacijama. S druge strane, neki ispitanici smatraju kako se nije moguće pripremiti za takve situacije. Oni vjeruju da skoro nijedno poslovanje nije bilo spremno na pandemiju uzrokovanu virusom Covid-19 i da nitko ne zna hoće li se takva situacija opet ponoviti te koliko bi mogla trajati.

Kod pitanja o motivaciji, ispitanicima su bili ponuđeni primjeri načina motivacije poput napredovanja, obrazovanja uz rad, plaće, odgovornosti, prihvaćanje kolega, uvjeta rada, potvrđivanja, sposobnosti, zanimljivosti posla itd. Većina ispitanika smatra kako su plaća i uvjeti rada glavni oblik motivacije njihovih zaposlenika. Bilo bi zanimljivo u budućim istraživanjima postaviti isto pitanje i njihovim zaposlenicima kako bi se vidjelo imaju li lideri dobru percepciju o tome što motivira njihove zaposlenike.

Ispitanicima se postavilo pitanje o tome jesu li zaposlenici imali veću autonomiju pri donošenju odluka prije, za vrijeme ili nakon pandemije. Većina ispitanika naglašava kako zaposlenici imaju veću autonomiju nakon pandemije nego što su imali prije pandemije. To je vjerojatno posljedica prelaska na rad na daljinu gdje su lideri morali povjeriti zaposlenicima veću odgovornost za obavljanje posla, obzirom da ih fizički nisu mogli nadzirati. Uspješno obavljen posao tijekom pandemije doprinio je jačanju povjerenja između lidera i zaposlenika. Zbog toga

su, nakon pandemije, mnoga poduzeća zadržala fleksibilan model rada, omogućavajući zaposlenicima da biraju hoće li se u potpunosti vratiti na posao ili će dio posla i dalje odrađivati od kuće.

*Tablica 8. Alati kriznog upravljanja*

| <b>Pitanja</b>   | <b>Prosječna ocjena</b> |
|--|-------------------------|
| <b>Kontigentno planiranje-</b> Metoda planiranja orijentirana prema praksi koja osigurava organizaciju u odnosu na moguće, ali ipak ne vjerojatne događaje i kretanja koji su kritični za opstanak organizacije. | 3,1                     |
| <b>Sustav ranog upozorenja-</b> Uočavanje i interpretacija signala koji prethode kriznoj situaciji. Detekcija znakova ranog upozorenja.  | 3,6                     |
| <b>Simuliranje krize-</b> Koriste se za ilustriranje obrasca i patologiju donošenja odluka u kriznim uvjetima. Moćan alat za stvaranje i razvijanje svijesti među sudionicima.                                   | 3,43                    |

Izvor: Izrada autora prema rezultatima istraživanja

Ispitanicima su bila ponuđena 3 alata kriznog upravljanja čiju su važnost trebali ocijeniti s ocjenama od 1 do 5. Najnižu ocjenu dobilo je kontigentno planiranje. Ovaj alat se fokusira na buduće krizne situacije s niskim stupnjem vjerojatnosti i pomaže liderima da se pripreme za nepredvidive događaje. Najveću ocjenu važnosti kod ispitanika dobio je sustav ranog upozorenja. Može se pretpostaviti kako ispitanici smatraju da lider mora moći detektirati i interpretirati signale prije nego što se kriza dogodi. Lideri koji uspiju prepoznati probleme i informirati svoje zaposlenike lakše mogu prebroditi kriznu situaciju. No bilo bi zanimljivo, obzirom na ocjene koju su ovi alati dobili, vidjeti u kojoj mjeri se uistinu lideri i koriste s nekim od ovih alata.

## **5.2. Zaključak istraživanja**

Glavni cilj istraživanja provedenog u ovom diplomskom radu bio je istražiti koje su se promjene u liderstvu događale prije, tijekom i nakon pandemije virusa COVID-19. Na temelju odgovora može se zaključiti da je najznačajnija promjena u poslovanju bila prelazak na rad od kuće i prilagodba svim restrikcijama propisanim tijekom pandemije. Neki su ispitanici spomenuli značajna smanjenja profita što je očekivano s obzirom na dugotrajna ograničenja u poslovanju i kretanju. Stroge restrikcije i mjere zaštite usporile su ili čak zaustavile mnoge poslovne procese. Jedan od ciljeva istraživanja bio je utvrditi kako su se mijenjali odnosi prema zaposlenicima. Ispitanici posebno naglašavaju unapređenje komunikacije sa zaposlenicima, a tu dobru i uspješnu komunikaciju nastoje održati i nakon pandemije. Pandemija je dodatno pokazala ispitanicima značaj zaposlenika, unatoč značajnim ulaganjima u tehnologiju i edukaciju zaposlenika o potrebnim programima i alatima. Konstantne promjene i nedostatak postojećih digitalnih alata prije pandemije, zahtijevali su od lidera brze promjene i ulaganja kako bi poslovanje nastavilo funkcionirati i za vrijeme pandemije. Iako neki ispitanici smatraju kako se lider ne može pripremiti za krizne situacije, rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika ipak ne dijeli takvo mišljenje pa sad vode računa o tome da njihova organizacija bude spremna na buduće slične izazove. Istraživanje je pokazalo i razlike o utjecaju pandemije na različite industrije što ukazuje na važnost prilagođavanja specifičnim okolnostima. Pandemija je prisilila sve ispitanike na prilagodbu, a nekima je donijela i nove perspektive kao i nove, poboljšane strategije poslovanja. Većina se ispitanika, nakon pandemije, fokusirala na dodatno ulaganje u razvoj svojih zaposlenika te stvaranje pozitivnog radnog okruženja.

## 6. Zaključak

Lideri se svakodnevno suočavaju s preprekama i izazovima u poslovanju, a krizne situacije poput pandemije uzrokovane virusom COVID-19 dodatno povećavaju pritisak na njih. Ta neočekivana situacija zahtijevala je brzu prilagodbu, a u nekim slučajevima i potpunu promjenu načina poslovanja. Značajan dio organizacija bio je prisiljen prilagoditi se restrikcijama, uspostaviti rad od kuće i virtualno motivirati zaposlenike. U takvim situacijama lideri igraju značajnu ulogu jer zaposlenici moraju vjerovati da se razmišlja o njihovoj dobrobiti. Međutim, većina lidera se nikad nije srela s ovakvim kriznim promjenama pa su morali brzo reagirati kako bi poslovanju osigurali uspješan izlazak iz krize. Brze reakcije su ključ upravljanja promjenama te svaki dobar lider mora znati pripremiti svoje zaposlenike na promjene i objasniti im koji su ciljevi promjena odnosno zašto dolazi do njih. Lider mora koristiti sve svoje vještine kako bi se zaposlenici što lakše prilagodili promjenjivim i kriznim situacijama. Kada zaposlenici prepoznaju sigurnost, motivaciju i brigu u lideru, veća je vjerojatnost da će mu ostati lojalni pri izvršavanju ciljeva i donošenju odluka. Lideri su tijekom krize nastojali na sve moguće načine održati poslovanja na životu, neki od tih strategija i načina su se pokazali efektivni te su ih nastavili koristiti i nakon pandemije. Krizne situacije iako loše, mogu liderima donijeti ideje te potaknuti kreativnost u rješavanju problema za koju možda nisu ni znali da imaju.

Iz ovog diplomskog rada može se zaključiti da su lideri, zbog izazova koje je donijela pandemija, morali prilagoditi način poslovanja i vođenja ljudima. Većina njih nije bila spremna na takve krizne situacije, no bili su prisiljeni prilagoditi se novonastaloj stvarnosti. Dok su se neki, nakon pandemije, vratili na način poslovanja koji je bio karakterističan za vrijeme prije pandemije, mnogi su pandemiju iskoristili kao priliku za unapređenje svog poslovanja te su ga, nakon pandemije, učinili još uspješnijim.

Glavni zadatak svakog lidera jest biti spreman na izazove i promjene, bez obzira na prirodu tih izazova. Važno je usmjeriti se na postavljanje ciljeva, transparentno komuniciranje promjena te stvaranje poticajnog radnog okruženja. Osjećaj sigurnosti među zaposlenicima ključan je za postizanje pozitivnih rezultata u poslovanju.

## Literatura

1. Avolio, B. J. i dr. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process By Which
2. Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors.. Leadership Quarterly,
3. Beddoes-Jones, F. (2012). Authentic leadership: the key to Building trust. People
4. Cherry, K. (2023). Motivation: The Driving Force Behind Our Actions. Dostupno na: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378> [pristupljeno 5.3.2024.]
5. Cherry, K. (2023). What Is the Great Man Theory of Leadership? Dostupno na: <https://www.verywellmind.com/the-great-man-theory-of-leadership-2795311> [pristupljeno 28.3.2024.]
6. Capital On Tap UK. (2021). Great tools and services to support your business during the COVID-19 crisis. Dostupno na: <https://www.capitalontap.com/en/blog/posts/great-tools-and-services-to-support-your-business-during-the-covid-19-crisis/> [pristupljeno 1.4.2024.]
7. Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L., Bourgeois III, L.J. (1997). How Management Teams
8. Can Have a Good Fight. Dostupno na: <https://www.womeninanesesthesiology.org/wp-content/uploads/2018/02/HBR-how-management-teams-can-have-a-good-fight.pdf> [pristupljeno 7.3.2024.]
9. Ercegović, K. (2021). 11 najčešćih pogrešaka kod delegiranja. Dostupno na: <https://kristinaercegovic.com/11-najcescih-pogresaka-kod-delegiranja/> [pristupljeno 6.3.2024.]
10. Filipović, A. (2018). Suradnički pristup rješavanju sukoba 1/2: Što kad sam ja u sukobu?. Dostupno na: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/suradnicki-pristup-rjesavanju-sukoba-1/> [pristupljeno 6.3.2024.]
11. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/165259> [pristupljeno 29.3.2024.]
12. Indeed. (2023). What is Behavioral Leadership Theory? Definition and Types of Behavioral Leadership. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/behavioral-leadership-theory> [pristupljeno 1.4.2024.]
13. Maxwell, J. (2016). The 5 levels of leadership. Dostupno na: <https://www.johnmaxwell.com/blog/the-5-levels-of-leadership1/> [pristupljeno 22.3.2024.]

14. Management Study HQ. (2020). Trait Theory of Leadership Dostupno na: [https://www.managementstudyhq.com/trait-theory-of-leadership-2.html?utm\\_content=cmp-true](https://www.managementstudyhq.com/trait-theory-of-leadership-2.html?utm_content=cmp-true) [pristupljeno 28.3.2024.]
15. Mihalinić, M. (2018). Upravljanje krizama i komuniciranje. Dostupno na: [https://www.bib.irb.hr:8443/969597/download/969597.Upravljanje\\_krizama\\_i\\_komuniciranje\\_2018.pdf](https://www.bib.irb.hr:8443/969597/download/969597.Upravljanje_krizama_i_komuniciranje_2018.pdf) [pristupljeno 30.4.2024.]
16. Mihaljević, B., Ostojić, A., Trut, D. (2022). Krizno planiranje i strateško upravljanje krizom. Zagreb : Poslovno učilište integralna sigurnost i razvoj
17. Miles, M. (2022). It depends. Understanding the contingency theory of leadership. Dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/contingency-theory-of-leadership> [pristupljeno 29.3.2024.]
18. Minute Tools Content Team. (2021), Trait Theory of Leadership. Dostupno na: <https://expertprogrammanagement.com/2021/06/trait-theory-of-leadership/> [pristupljeno 28.3.2024.]
19. Northouse, Peter G. (2016). Leadership: Theory and practice. Los Angeles: SAGE Publications
20. Perić, J., Delić, A., Perin, V., Horvat, K. (2022). Od osobnog razvoja do poduzetničkog djelovanja. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
21. Poslovn.hr. (2022). Kriza se prije ili kasnije svakome dogodi, zato krizno komuniciranje treba trenirati Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/kriza-se-prije-ili-kasnije-svakome-dogodi-zato-krizno-komuniciranje-treba-trenirati-4365628> [pristupljeno 1.4.2024.]
22. Shonk, K. (2024). The Trait Theory of Leadership. Dostupno na: <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/the-trait-theory-of-leadership/> [pristupljeno 28.3.2024.]
23. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb : Školska knjiga
24. Sinek, S. (2014). Leaders eat last. New York: Penguin Group
25. The Decision Lab. (2021). Great Man Theory. Dostupno na: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/anthropology/great-man-theory> [pristupljeno 28.3.2024.]
26. Vučak, M. i Zelić. A. (2009). Suvremeni pristupi kriznom upravljanju. Dostupno na: [https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost\\_obrana/9.pdf](https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/sigurnost_obrana/9.pdf) [pristupljeno 1.4.2024.]



27. Weidemeyer, F. (2023). COVID-19 crisis management: ten better questions to ask.  
Dostupno na: [https://www.ey.com/en\\_ao/covid-19/covid-19-crisis-management-essential-ten-better-questions-to-ask](https://www.ey.com/en_ao/covid-19/covid-19-crisis-management-essential-ten-better-questions-to-ask) [pristupljeno 1.4.2024.]

## **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Pristupi rješavanja sukoba prema Thomas-Kilmann (Filipović, 2018) .....                                 | 9  |
| Slika 2. Situacijska teorija prema Hershey i Blanchard (Gotal, 2013) .....                                       | 18 |
| Slika 3. Predloženi okvir za povezivanje autentičnog vodstva sa stavovima i ponašanjima (Avolio i dr. 2004)..... | 20 |
| Slika 4. Kognitivni i bihevioralni aspekti autentičnog leadership-a (Beddoes-Jones, 2012) .....                  | 21 |
| Slika 5. Osnovni sustav kriznog tima (Izrada autora prema Mihaljević i dr., 2022) .....                          | 24 |

## **Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. 5 razina liderstva .....   | 6  |
| Tablica 2. Teorije vještina kroz povijest .....   | 13 |
| Tablica 3. Faze procesa upravljanja promjenama .....                                      | 28 |
| Tablica 4. Obilježja ispitanika.....  | 30 |
| Tablica 5. Kako se mijenjala strategija prije, tijekom i poslije pandemije?.....          | 33 |
| Tablica 6. Na koji je način pandemija negativno utjecala na Vaše poslovanje?.....         | 34 |
| Tablica 7. Smatrate li da se lider može pripremiti za nepredvidljive krize te kako? ..... | 35 |
| Tablica 8. Alati kriznog upravljanja.....   | 36 |

## **Popis grafikona**

|   |    |
|---|----|
| Graf 1. Koje karakteristike predstavljaju lidera po Vašem mišljenju?..... | 32 |
|---|----|