Temeljni i suvremeni pristupi vodstvu u organizacijama

Kralj, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:557921

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

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





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Komunikacijski menadžment

IVANA KRALJ

TEMELJNI I SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU U ORGANIZACIJAMA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Komunikacijski menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

TEMELJNI I SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU U ORGANIZACIJAMA

Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v.š.

Studentica:
Ivana Kralj

Naziv kolegija:
KRIZNI KOMUNIKACIJSKI MENADŽMENT

JMBAG studenta:
0016057699

SAŽETAK

Vođenje predstavlja najzahtjevniju funkciju menadžera u organizaciji koja za cilj ima usmjeravanje i motiviranje zaposlenih na obavljanje specifičnog i za organizaciju bitnog radnog zadatka. Koji stil vodstva će vođa preferirati ovisi o individualnim vjerovanjima i vrijednostima, ali i organizacijskim normama i kulturi. U suvremenim organizacijama se razlikuju transformacijski i transakcijski stil vodstva. Svaka organizacija se susretne s nekim oblikom krize, a krizni menadžment predstavlja skupinu funkcija i procesa kojima je cilj identificirati i predvidjeti moguću krizu te uspostaviti planove za sprječavanje ili prevladavanje krize. Krizni menadžment je važan kako bi izlazak iz krize bio uspješan.

Cilj ovog istraživanja je bio steći uvid u stilove vodstva ispitanika i njihove stavove prema vodstvu u kriznoj komunikaciji te ispitati povezanost stila vodstva ispitanika (usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose) s njihovim sociodemografskim karakteristikama. Za ispitivanje su korišteni Upitnik o stilu vodstva te Upitnik za istraživanje stavova o ulozi vodstva u komunikacijskoj krizi, koje je ispunio ukupno 101 sudionik, zaposlenik u nekoj organizaciji. Rezultati istraživanja govore kako većina sudionika smatra kako vođa treba njegovati odnos sa zaposlenicima te da zaposlenici trebaju sudjelovati u rješavanju krize. Također većina njih smatra kako vođa treba prilagoditi svoj stil vodstva nastaloj kriznoj situaciji te da je za dobrog vođu najbitnija karakteristika prihvaćanje odgovornosti za nastalu situaciju. Više od polovice sudionika smatra da reputacija kompanije, organizacije ili korporacije nakon izlaska iz krize ne ovisi isključivo o uspješnosti vođe, nego da postoji još bitnih i ključnih faktora, ali polovica njih smatra kako vođa nakon krize mora odstupiti s funkcije, bez obzira na to što je uzrok krize.

Ključne riječi: stil vodstva, krizna situacija, vođa, transakcijsko vodstvo, transformacijsko vodstvo

Traditional and contemporary approaches to leadership in organizations

SUMMARY

Leadership is the most demanding function of a manager in an organization that aims to guide and motivate employees to perform specific and important for the organization work task. Which style of water a leader will prefer depends on individual beliefs and values, but also organizational norms and culture. In modern organizations, transformational and transactional leadership styles differ. Every organization encounters some mandatory crises, and crisis management is a collective function and process in which the goal is to identify and anticipate a crisis and open plans to prevent or overcome the crisis. Crisis management is important for overcoming the crisis to be successful. The aim of this research was to gain insight into the leadership styles of respondents and their attitudes towards leadership in crisis communication and students are the most prominent leadership styles of respondents (task orientation and focus on their relationships) with sociodemographic characteristics.

For the survey are used the Leadership Style Questionnaire and the Leadership Attitudes or Roles Questionnaire in the Communication Crisis, which was completed by a total of 101 participants, employees of some organization. In this survey most participants believe that they should nurture relationships with employees who will participate in resolving the crisis. Also most of them think that they will need to adjust their leadership style to create a crisis situation in order for the good leader to be the most important characteristic of accepted responsibility for the situation. More than half of the participants believe that a reputable company, organization or corporation after the crisis does not depend solely on the success of the leader, but that there are other important and key factors, but half of them think that the leader will have to drop out after the crisis, regardless of that which is the cause of the Cross.

Keywords: leadership style, crisis situation, leader, transactional leadership, transformational leadership

SADRŽAJ

1.UVOD 1
2. DEFINICIJA VODSTVA 2
2.1. Sličnosti i razlike između vodstva i menadžmenta 2
2.2. Vrste stilova vođenja 3
2.2.1. Osobinske teorije 3
2.2.2. Bihevioralne teorije vodstva 4
2.2.3. Kontingencijske teorije vodstva 5
3. SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU 7
4. KARAKTERISTIKE UČINKOVITIH VOĐA 11
5. POJAM KRIZE I ODREĐENJE KRIZNOG MENADŽMENTA 14
5.1. Vodstvo i njihova uloga u kriznim situacijama 15
5.2. Razlike u kriznom komuniciranju s obzirom na tip vodstva 17
6. NACRT ISTRAŽIVANJA 19
6.1. Cilj istraživanja 19
6.2. Problemi istraživanja 19
6.3. Metoda 19
6.3.1. Sudionici 19
6.3.2. Mjerni instrumenti 22
6.3.3. Postupak 22
7. REZULTATI 23
8. RASPRAVA 36
9. ZAKLJUČAK 40
10. LITERATURA 42
11. PRILOZI 44
11.1. Popis tablica 44
11.2. Popis slika 44
11.3. Anketa 46
12. IZJAVA O AUTORSTVU 51
ŽIVOTOPIS 52

1.UVOD

U današnjem poslovnom svijetu dobar vođa i dobro vodstvo postaje jedna od temeljnih komponenata. Vođenje jest najzahtjevnija menadžerska funkcija kojoj je cilj usmjeravanje i motiviranje zaposlenika određenog poduzeća na obavljanje danog radnog zadataka.

Znanstvenim istraživanjima, pretežito s područja psihologije i ekonomije se došlo do zaključaka o različitim stilovima vodstva, kao i kategorizacije istih te se danas u grubo razlikuju osobinske, bihevioralne i kontingencijske teorije vodstva.

U teoretskom dijelu rada će biti definirano vodstvo, objasniti stilovi vodstva te temeljni i suvremeni pristupi vodstvu, kao i objasniti uloga vođe u kriznom komuniciranju. Istraživačkim dijelom rada će se razjasniti i steći uvid u povezanost stilova vodstva i stavova o kriznom komuniciranju vođa.

Cilj ovog rada je steći uvid u stilove vodstva ispitanika i njihove stavove prema vodstvu u kriznoj komunikaciji te ispitati povezanost stila vodstva ispitanika (usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose) s njihovim sociodemografskim karakteristikama.

2. DEFINICIJA VODSTVA

Vođenje predstavlja najzahtjevniju funkciju menadžera u organizaciji koja za cilj ima usmjeravanje i motiviranje zaposlenih na obavljanje specifičnog i za organizaciju bitnog radnog zadatka. Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću utjecanja na ponašanje suradnika i na sustav vrijednosti za kojeg se suradnici zalažu kako bi se ostvarili ciljevi firme. Sličnu definiciju vodstva navode Robbins i Judge (2009) prema kojima je vodstvo sposobnost utjecanja na grupu kako bi se grupa usmjerila prema nekoj viziji ili ciljevima Izvor navedenog utjecaja može biti formalan, kao što je to slučaj u organizacijama gdje utjecaj proizlazi iz formalne uloge menadžera, ili pak u nekim slučajevima, manje formalan gdje sposobnost utjecaja nastaje mimo formalnih struktura organizacije, kao na primjer nastanak vođe unutar same grupe pa se naziva i ″nepotvrđeno vodstvo″.

Bitno je definirati kojem stilu vođe menadžer u određenoj organizaciji pripada jer ta informacija nudi bolje razumijevanje njegovog donošenja odluke, interakcija s drugim zaposlenicima i rješavanje konfliktnih situacija (Kajalžić, 2016).

2.1. Sličnosti i razlike između vodstva i menadžmenta

Vođenje i menadžment često se smatraju istoznačnicama, ali se između ovih pojmova ističu neosporive razlike jer nisu svi vođe menadžeri, niti su svi menadžeri nužno vođe.

Hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi management, se u najširem smislu, može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi (Protić, 2016). Menadžment ima pet ključnih funkcija, a to su: (1) organiziranje, (2) planiranje, (3) kadroviranje, (4) kontroliranje i (5) vođenje. Razmatrajući ove funkcije, može se uočiti prva razlika između menadžmenta i vodstva, a to je da menadžment predstavlja širi pojam od vodstva koje čini jednu od funkcija menadžmenta. Vodstvo predstavlja interpersonalni aspekt menadžmenta. Ljude treba uvjeriti da krenu i izvrše željene akcije, a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe (Buble, 2011).

Prema nekim autorima, vodstvo i menadžment se smatraju sličnim procesima, a sličnosti se vide u sljedećim činjenicama:

•Vodstvo uključuje utjecaj kao što to čini i menadžment.

•Vodstvo zahtjeva rad s ljudima, što također zahtjeva i menadžment.

•Vodstvo se brine za efektivno ostvarenje ciljeva isto kao i menadžment (Buble, 2011).

Navedena dva pojma svakako imaju svojih sličnosti, a vjeruje se da organizacije trebaju jako vodstvo, kao i jak menadžment za postizanje optimalne učinkovitosti. Robbins i Judge (2009) smatraju da su u današnjem dinamičnom svijetu potrebni vođe koji će se usprotiviti postojećem stanju i stvarati vizije o budućnosti organizacije te nadahnjivati članove organizacije za kretanje i rad prema takvim vizijama, kao i menadžere koji će uspostaviti učinkovite organizacijske strukture, oblikovati planove i nadzirati svakodnevne aktivnosti.

2.2. Vrste stilova vođenja

Svaki vođa ima vlastiti obrazac ponašanja i način na koji utječe na zaposlene organizacije ili poduzeća koje vodi i jedna od osnovnih pretpostavki je da su te karakteristike dovoljne za diferenciranje različitih stilova vodstva. Koji stil vodstva će vođa preferirati ovisi o individualnim vjerovanjima i vrijednostima, ali i organizacijskim normama i kulturi (Protić, 2016). U teoriji i praksi se može razlikovati više različitih stilova vođenja te su se brojna istraživanja provela na temu postojanja uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja poduzeća i njegove poslovne uspješnosti, no čini se kako se još nije postigao dogovor oko toga koji stil vođenja je najadekvatniji za uspjeh u poslovnom svijetu. U nastavku će biti objašnjene neke od najčešće korištenih i najpoznatijih teorija koje se koriste i u praksi, a to su: osobinske, bihevioralne i kontingencijske teorije vodstva.

2.2.1. Osobinske teorije

Potraga za osobnim, društvenim, intelektualnim i tjelesnim karakteristikama koje bi opisivale vođe i razlikovale ih od nevođa potječe iz najranijih faza u istraživanju vodstva te se za model osobina smatra da je najstariji model vođenja (Robins i Judge, 2009). Osobinske su se fokusirale na osobne karakteristike pojedinaca kao što su fizičke, intelektualne, socijalne te ostale osobne značajke te je upotreba ovih teorija poznata od davnina jer su se u povijesti

skoro uvijek snažne vođe poput Napoleona, Budhe i Churchilla opisivale u kontekstu njihovih karakteristika ličnosti. Ljudi kao što su Margaret Thatcher, Nelson Mandela iz Južne Afrike, glavni rukovoditelj Virgin grupe Richard Branson, jedan od osnivača Apple grupacije Steve Jobs i predsjednik odbora American Expressa Ken Chenault se prepoznaju kao vođe i dobivaju opise u smislu svoje ″karizmatičnosti, oduševljenosti i hrabrosti″.

Razvoj modela osobina je prošao kroz tri faze: (1) teorije velikih ljudi, (2) ranog profila osobina i (3) suvremenog profila osobina.

Pokušaji istraživača na području osobinskih teorija su došli do nekih ″mrtvih točki″, na primjer krajem 1960-ih godina je pregledna analiza 20 studija identificirala gotovo 80 karakteristika vođa, ali se samo pet njih pojavljivalo zajedno u četiri ili više istraživanja (Robbins i Judge, 2009). Do početka 1990.-ih godina se ustanovilo da se vođe svakako razlikuju od drugih ljudi po nekim osobinama, ali su te konkretne, izolirane osobine varirale od jednog istraživanja do drugog. Do svojevrsnog konsenzusa je došlo u okviru modela osobnosti ″Big Five″ gdje su dotadašnje navedene osobine klasificirane u neku od pet dimenzija navedene teorije pa su tako osobine ambicija i energija svrstane u kategoriju ekstrovertiranosti koja se u kasnijim istraživanjima pokazala kao jedna od ključnih, odnosno najvažnijih osobina vođa (House i Howell, 1992). Daljnjim istraživanjima se pak pokazalo da je ekstroverzija više povezana s procesom stvaranja vođa, nego uspješnosti istih što je logično jer je vjerojatnije da će društveniji i dominantniji ljudi biti potvrđeni u grupama u kojima se nalaze. S druge strane, kao izrazito bitne karakteristike vođa su se pokazale savjesnost i otvorenost iskustvu pa se može reći da su uspješni vođe ekstrovertirani (vole biti okruženi ljudima i mogu se potvrditi u socijalnim situacijama), savjesni (disciplinirani i ispunjavaju obaveze koje prihvaćaju) i otvoreni prema novim iskustvima (fleksibilni i kreativni) (Robbins i Judge, 2009).

2.2.2. Bihevioralne teorije vodstva

Bihevioralni modeli temelje se na istraživanjima ponašanja prilikom vođenja te su ovi modeli bili jako popularni poslije Drugog svjetskog rata (Kalajžić, 2016). Jedna od osnovnih pretpostavki bihevioralnih modela vodstva je da ukoliko postoje specifičnosti u ponašanju uspješnih vođa, to ponašanje će se moći usvojiti i naučiti različitim specijaliziranim treninzima i obukama što bi utjecalo na stvaranje vođa u organizacijama po potrebama. Razvijeni su brojni modeli bihevioralnih teorija vodstva – od autoritativnih gdje vođa

preuzima na sebe svu odgovornost donošenja odluka do laissez-faire modela kod kojih vođa u potpunosti podupire slobodu i samostalnost zaposlenika. Najopsežnija teorija ponašanja proizašla je iz istraživanja koje je provedeno 1940. godine na Ohio State University u kojoj su istraživači od preko 1000 nezavisnih dimenzija u ponašanju identificirali dvije najvažnije dimenzije, a to su pokretačka ustrojenost i obzirnost. Pokretačka ustrojenost označava mjeru do koje će vođa vjerojatno definirati i strukturirati svoju ulogu i ulogu zaposlenika za postizanje cilja, odnosno koliko će članovima grupe dodjeljivati specifičnih zadataka, očekivati od radnika da održavaju standarde učinka i naglašavati potrebu poštivanja rokova (Robins i Judge, 2009). Obzirnost s druge strane označava mjeru do koje će osoba, odnosno vođa, vjerojatno imati međuljudske odnose na poslu okarakterizirane međusobnim povjerenjem, poštivanjem ideja podređenih i obzirnošću prema njihovim osjećajima.

Studije koje su se provele u istom razdoblju na Michiganskom sveučilištu i koje su željele utvrditi karakteristike ponašanja vođa koje su povezane s njihovim učinkovitim vođenjem te su izdvojili dvije dimenzije koje su nazvali ″orijentacija na zaposlenika″ i ″orijentacija na proizvodnju″. Vođe s orijentacijom na zaposlenika naglašavaju važnost međuljudskih odnosa, osobito se zanimaju za potrebe zaposlenika i prihvaćaju individualne razlike među podređenima, dok oni koji su orijentirani na proizvodnju ili zadatak u prvi plan ističu tehničke aspekte i karakteristike posla te je njihova glavna briga dovršiti zadatke grupe, a podređeni su im sredstvo za postizanje cilja (Robins i Judge, 2009).

Razlika između osobinskih i bihevioralnih teorija leži u njihovom pristupu – dok osobinske teorije pretpostavljaju da se vođe rađaju, bihevioralne teorije pretpostavljaju da postoje ključne determinante u ponašanju vođa koje se onda mogu izučiti i podučavati potencijalne kandidate za menadžerske funkcije.

2.2.3. Kontingencijske teorije vodstva

Kontingencijske teorije vodstva se vode mišljenjem da uspjeh stila vodstva ovisi o situaciji u kojoj vođa djeluje te da se ne može unaprijed znati hoće li određen stil vodstva biti efikasan, nego to ovisi o brojnim čimbenicima. Danas postoje brojne kontingencijske teorije kojima je zajedničko vjerovanje da vođa svojom akcijom potiče djelovanje prema zaposlenicima, a u radu će se definirati i objasniti neki od najpoznatijih modela:

- Fiedlerov model,
- House - Mitchelov model put - cilj,

- Stinson - Johnsonov model,
- Vroom - Yettonov model odluka i
- Hersey - Blanchardov model.

Prema Fiedlerovom kontingencijskom modelu, koji se smatra kao jedan od najcjelovitijih kontingencijskih modela, učinkovite grupe ovise o primjerenoj usklađenosti između stila vođe u interakcijama s podređenima i stupnja kontrole i utjecaja koji situacija prepušta vođi. U Fiedlerovom modelu se iznose dva osnovna stila vodstva koja su zasnovana na različitoj motivaciji i orijentaciji vođe. Prvi stil je orijentiran na zadatke te se vođa fokusira na efikasno izvršavanje poslovnih obaveza, dok je drugi stil orijentiran na interpersonalne odnose.

House-Mitchelov model put cilj govori o motiviranju zaposlenih u svrhu postizanja ciljeva organizacije te je temeljna postavka ovog modela da će zaposlenici biti motivirani ako misle da imaju sposobnost završavanja zadataka, da će za trud dobiti pravedne naknade i da će nakon truda slijediti siguran ishod (Gotal, 2013). Ovaj model nudi četiri stila vodstva i to: podržavajući, instrumentalni, participativni i vođenje orijentirano na izvršenje zadatka.

Stinson- Johnsonov model opisuje odnos između ponašanja vođe i strukture zadatka te su utvrdili da je ponašanje vođe značajnije ako zaposleni imaju strukturiraniji zadatak i visoku potrebu za iskazivanjem, nezavisnošću i visoku razinu edukacije ili pak s druge strane ako je zadatak nestrukturiran, a zaposlenici imaju nisku razinu edukacije i iskustva (Kalajžić, 2016).

Vroom i Yetton su razvili model sudjelovanja u vodstvu koji povezuje vodstveno ponašanje i sudjelovanje u donošenju odluka i postavlja niz pravila za određivanje oblika i količine participativnog odlučivanja u različitim situacijama (Robins i Judge, 2009). Ovaj model pokušava dati upute na koji način se trebaju donositi odluke u određenim situacijama, a temelji se na pretpostavci da situacijske varijable u odnosu s karakteristikama vođe rezultiraju ponašanjem vođe koje dalje utječe na efikasnost.

Posljednja spomenuta kontingencijska teorija je Hersey-Blanchardov model koji polazi od pretpostavke da je ponašanje vođe kojim on pokušava utjecati na rezultate zaposlenih stil vodstva kojeg provodi kombinacijom podupiranja i direktivnog djelovanja, a prema ovom modelu postoje četiri različita stila vodstva: dirigiranje, poučavanje, podupiranje i delegiranje (Kalinić, 2016).

3. SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU

Daft ističe da vodstvo inspirira i motivira ljude kako bi ostvarili rezultate iznad normalnih očekivanja te ističe pet novih pristupa: (1) karizmatično, (2) transformacijsko, (3) transakcijsko, (4) interaktivno i (5) uslužno.

Transakcijsko vodstvo se odnosi na preuzimanje inicijative u odnosu s drugom osobom radi postizanja željenog cilja te se transakcijski vođe oslanjaju na međuovisnost vođe i zaposlenika pri čemu će dati zaposlenicima ono što žele u zamjenu za produkt koji oni žele (Northouse, 2010).

Transformacijsko vodstvo temelji se, ne samo na prihvaćanju naredbi vođe od strane zaposlenika, nego i na sposobnostima ljudi poput kreativnosti, inovativnosti te motiviranosti za prilagodbom individualnih stavova organizacijskim (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013). Transformacijsko vodstvo se karakterizira kao dio paradigme „Novog vodstva“, gdje se pozornost pridaje karizmatičnim i emocionalnim elementima vodstva. Kod transformacijskog vodstva je važna intrinzična motivacija i razvoj sljedbenika, što odgovara suvremenom radnom okruženju gdje se njeguju emocije, vrijednosti, etika, dugoročni ciljevi, motiviranje sljedbenika, zadovoljenje njihovih potreba i ostalo. U ovom načinu vodstva se utječe na sljedbenike kako bi postigli više od očekivanog. Ovdje se transformacijsko vodstvo poklapa s karizmatskim i vizionarskim vodstvom (Northouse, 2010).

Teorije transakcijskog i transformacijskog vodstva uključuju sedam čimbenika koji su prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. Sedam čimbenika transakcijskog i transformacijskog vodstva (izvor: Northouse, 2010)

<table>
<tr><th>TRANSFORMACIJSKO VODSTVO</th><th>TRANSAKCIJSKO VODSTVO</th><th>LAISSEZ-FAIRE VODSTVO</th></tr>
<tr><td>1. čimbenik
idealizirani utjecaj
karizma</td><td>5. čimbenik
dogovorene nagrade
konstruktivne transakcije</td><td rowspan="4">7. čimbenik
laissez-faire
netransakcijsko</td></tr>
<tr><td>2. čimbenik
inspirativna motivacija</td><td rowspan="3">6. čimbenik
korektivno upravljanje
aktivno i pasivno
korektivne transakcije</td></tr>
<tr><td>3. čimbenik
intelektualno poticanje</td></tr>
<tr><td>4. čimbenik
individualizirani pristup</td></tr>
</table>

Pod idealizirani utjecaj ili karizmu se podrazumijeva kako se sljedbenici poistovjećuju s vođama te ih žele oponašati, dok vođe posjeduju visoke standarde moralnog i etičnog ponašanja. Kroz inspirativnu motivaciju se prenose visoka očekivanja i motivacija na predanost i radišnost sljedbenika, dok intelektualno poticanje pobuđuje kreativnost i promjene kroz propitivanja vlastitih i organizacijskih vrijednosti. Sve ovo vođe rade kroz individualizirani pristup koji podrazumijeva podražavajuću okolinu za pojedinačne potrebe sljedbenika. Nadalje, dogovorna nagrada je proces u kojem se napori sljedbenika recipročno nagrađuju, označava proces razmjene između sljedbenika i vođe. Korektivno upravljanje podrazumijeva kritike, negativne povratne informacije te negativna potkrjepljenja te može biti aktivno i pasivno. Kod aktivnosti korektivnog upravljanja vođa promatra svoje sljedbenike radi uočavanja pogrešaka ili kršenja pravila, nakon čega slijede korektivni postupci, dok pasivnog vođa se uključuje tek nakon nezadovoljenja normi ili nastalih problema. Netransakcijski čimbenik podrazumijeva odsustvo vodstva, odnosno, vođa „diže ruke“ od sljedbenika i odgovornosti te sljedbenici ne dobivaju povratne informacije niti pomoć u svrhu zadovoljenja potreba (Northouse, 2010).

Nakon usporedbe transformacijskog i transakcijskog stila vodstva, može se zaključiti kako je poželjnije koristiti transformacijsko jer rezultira većim učincima od transakcijskog. Naime, kod transakcijskog stila vodstva pojavljuj se očekivani ishodi, ali kod transformacijskog su oni i viši od očekivanog. U suvremenim organizacijama je važno koristiti transformacijsko vodstvo zbog individualiziranog pristupa i osobnog razvoja sljedbenika, kako bi se potakao njihov puni potencijal i izazvala motivacija za otkrivanje vlastitih interesa za dobrobit organizacije. Na ovakav način se stvara osjećaj i okolina suradnje, ali postiže i maksimalni učinak zbog osjećaja pripadnosti organizaciji. Najnepoželjnija situacija je situacija bez vodstva, jer se vođa ne uključuje u rad sljedbenika te im ne pomaže u razvoju.

Karizmatično vodstvo je prvi razmatrao sociolog Max Weber prije stotinjak godina, a prvi istraživač koji je istraživao ovaj pojam u sklopu organizacijske psihologije je bio Robert House (Robbins i Judge, 2009). Prema njemu, sljedbenici pripisuju pojedincima herojske ili izvanredne sposobnosti vodstva. Karizma je prema Weberu crta ličnosti koja osobi daje nadljudsku moć, koju ne posjeduje svaki čovjek, što rezultira time da se drugi odnose prema njemu kao prema vođi. Prema Northosue-u (2010) ovo vodstvo je jednako kao i transformacijsko vodstvo ili mu je bar slično. U Tablici 2 su prikazana obilježja ličnosti, učinci i ponašanja kod karizmatičnog tipa vodstva.

Tablica 2. Ličnost, ponašanje i učinci na sljedbenike karizmatičnog stila vodstva (izvor: Northouse, 2010)

Obilježja ličnosti	**Ponašanja**	**Učinci na sljedbenike**
Dominantni	Predstavljaju snažan uzor	Povjerenje u vođinu ideologiju
Želja za utjecajem	Pokazuju kompetentnost	Sličnost uvjerenja vođe i sljedbenika
Samouvjereni	Postavljaju ciljeve	Neupitno prihvaćanje
Snažne vrijednosti	Visoka očekivanja, Samouvjerenost, Pobuđuju motive	Privrženost vođi, Poslušnost, Poistovjećivanje s vođom

Ovdje nije kraj teoriji karizmatičnog stila vodstva, jer postoji i revidirana verzija. U revidiranoj verziji se pretpostavlja kako karizmatično vodstvo kod sljedbenika preoblikuje pojam o sebi, kako bi se njihov identitet povezao s identitetom organizacije. Kako se

naglašavaju intrinzične nagrade, a umanjuju ekstrinzične, odnosno njihove vrijednosti, to je veza jača te rad postaje dio sljedbenika (Northouse, 2010).

Interaktivni vođa često komunicira sa zaposlenima te smatra da zaposleni koji ostvaraju ciljeve organizacije, ostvaruju i svoje vlastite ciljeve. Uslužno vodstvo je pristup vodstvu koji proizlazi iz potreba zaposlenika te pretpostavlja kako posao postoji prvenstveno radi razvoja zaposlenika u istoj mjeri koliko i zaposlenik postoji kako bi obavio svoj posao. Sve ove teorije su dio ili su slične transformacijskom stila vodstva.

4. KARAKTERISTIKE UČINKOVITIH VOĐA

Postoji više zadataka vođe u organizaciji te njihovo učinkovito ili pak neučinkovito obavljanje istih utječe na percepciju zaposlenika o kompetencijama i vrijednosti vođe. Zaposlenici općenito vođu percipiraju uspješnim kada s njim mogu ostvariti osobne, ali i grupne ciljeve. Među zahtjeve vođe se ubrajaju: psihološke, socijalne i stručne. Psihološki se odnose na zahtjev da vođa bude psihološki oslonac svim članovima grupe i nositelj odgovornosti. Pod socijalnim aspektom se podrazumijeva da vođa mora biti organizator, izbornik i informator, a stručne kompetencije podrazumijevaju rješavanje stručnih problema, davanje savjeta te pomaganje i učenje (Čičin-Šain, 2007).

Vođe imaju ključnu ulogu u uspješnom poslovanju te moraju imati sljedeće karakteristike:

1) sposobnost usmjeravanja, poticanja i motiviranja zaposlenika na izvršenje danog zadatka,

2) osiguravanje slobode u razmišljanju i djelovanju,

3) kvalitetne komunikacijske vještine,

4) samouvjerenost,

5) poznavanje vlastitih mogućnosti (Karlić i Hadelan, 2011).

Nedavna istraživanja sugeriraju da je bitan faktor koji utječe na učinkovitost vođa emocionalna inteligencija te pobornici ove teorije i istraživanja smatraju da osoba može imati vrhunsko obrazovanje, analitički um i snažnu viziju, ali ako nema dovoljno razvijenu emocionalnu inteligenciju neće biti uspješan vođa. Povezanost emocionalne inteligencije i dobrog vođe se ogleda u konstruktu koji stoji u podlozi emocionalne inteligencije, a to je empatija pa se smatra da vođe s naglašenom empatijom (suosjećanjem) mogu osjetiti potrebe drugih, ispravno saslušati druge i adekvatno čitati njihove reakcije (Robbins i Judge, 2009).

Vještine su važan faktor u vođenju te su izražene vještine motiviranja drugih, delegiranja, komunikacije, razvoja podređenih/sljedbenika i upravljanja promjenama važne karakteristike dobrog vođe (Buble, 2010).

Kao što je već i ranije napomenuto, motiviranje sljedbenika je ključna karakteristika dobrog vođe te karta za svjetliju budućnost. Motivacija se definira kao svaki utjecaj koji izaziva, održava ili usmjerava ciljno ponašanje (Buble, 2010). Jedna od najraširenijih teorija

motivacije je Maslowljeva teorija motivacije o kompleksnosti ljudske ličnosti. Svaki čovjek želi doseći pet potreba u koje se ubrajaju fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, društvene potrebe, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoostvarenjem. Do zadnje potrebe za samoostvarenjem dolazi rijedak broj ljudi a uključuju rast, postizanje vlastitog potencijala i samoispunjenje (Robbins i Judge, 2009). Kada niža potreba u hijerarhiji nije ostvarena, ne može biti ni viša a vođa kod svojih zaposlenika treba njegovati ostvarenje svih potreba, a ne samo fizioloških, kao što se često viđa u organizacijama. Dobar motivacijski sustav vođa ima četiri cilja (Sikavica i sur., 2008):

1. privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi (privlačenje ljudi nema smisla bez zadržavanja, a zadržavanje se ostvaruje kroz motiviranje i zadovoljenje potreba),
2. poticanje kvalitetnog obavljanja posla i uspješnosti,
3. poticanje kreativnosti i unaprjeđenja (kada osoba ne može ostvariti svoj potencijal i izraziti kreativnost, rijetko će biti motivirana za kvalitetan rad),
4. osiguravanje identifikacije s organizacijom.

Vještine delegiranja podrazumijevaju proces prenošenja poslova, odnosno zadataka na direktno podređene, uz istodobno prenošenje ovlasti i odgovornosti za izvršavanje tih poslova, odnosno zadataka. Kako se radi o vrlo kompleksnom procesu, važno je paziti na to da ljudi često teže traženju nekoga sposobnijeg kako bi ih vodio i donosio odluke, ali i žele da drugi poštuju njihovo individualno dostojanstvo i da uzmu u obzir njihove želje pri donošenju odlike, kao i želje za sudjelovanjem u tom procesu (Buble, 2010).

Razvoj sljedbenika je možda najvažnija karakteristika dobrog vođe. Sebičan vođa nikada neće biti dobar vođa, kao onaj koji razvija svoje sljedbenike, jer će mu uvelike olakšati posao. Vođa mora na umu imati da asistencija nije idealan način razvoja sljedbenika, ali je neophodan u hitnim slučajevima jer nije dugoročno rješenje. Edukacija je način razvoja sposobnosti kod ljudi te je dugoročno učinkovitiji od asistencije. Edukacija se može provoditi na način delegiranja, podučavanja, mentorstva i savjetovanja (Buble, 2010).

Vještine komunikacije su jedna od najvažnijih, ako ne i najvažnija karakteristika dobrog vođe. Neka istraživanja pokazuju kako vođe 80% svog vremena potroše na komuniciranje s drugim, kroz direktni ili indirektni kontakt, a kako bi bili uspješni moraju svladati vještine usmene i pisane komunikacije. Komunikacijske vještine su neophodne za niz aktivnosti vođe kao što je donošenje odluka, savjetovanja, upravljanja, rješavanja konflikata, edukacije i ostalo te su važne na svim razinama vodstva, kao što su važne i kod ljudi u svakodnevnom životu (Buble,

2010). Dobar vođa treba imati razvijene vještine verbalne i neverbalne komunikacije, vještine aktivnog slušanja, pregovaračke vještine i vještine rješavanja problema (Williams, 2016).

5. POJAM KRIZE I ODREĐENJE KRIZNOG MENADŽMENTA

Kako i za druge pojmove, tako i za pojam krize nema jednoznačne definicije, ali je jadno da su krizne situacije stare koliko i čovječanstvo. Kriza dolazi od grčke riječi krisis, što znači prijelom, polazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Filozofski rječnik, 1989). Poslovna je kriza specifičan, neočekivan i izvanredan događaj ili niz istih koji uzrokuju visoku razinu nesigurnosti i prijetnje (Mišić, 2015). Krize se mogu pojaviti na individualnoj ili društvenoj razini. Na individualnoj razini predstavljaju napetost, opterećenje, izloženost stresu, te otežano orijentiranje u vremenu i prostoru kod odlučivanja, odnosno, krize predstavljaju promjenu u funkcioniranju osobe, dok na društvenoj razini predstavljaju prijeteću situaciju u političkim, socijalnim, ekonomskim i kulturnim sustavima. Krize ometaju normalan rad i izazivaju drugu pojavu kao posljedicu te često kako bi se izbjegao izbor ili donošenje odluke sama sebi postane opravdanje. Kriza označava teško stanje, koje očekuje razrješenje ili katastrofu (Ivanović, 2014). Neke krize uzrokuju nepopravljive štete, dok se iz nekih izlazi s boljim kredibilitetom. Kako je krize teško izbjeći, upravo se uspješne tvrtke prepoznaju po rješavanju kriznih situacija, a ne po postojanju istih.

Prema Tintoru (2009) kriza predstavlja suprotstavljena djelovanja organa tvrtke, disproporcije u razmjerima resursa ili uloge poduzeća, odnosno, kao nesklade potencijala uspjeha. Ovakva situacija je vidljiva u tvrtkama koje nemaju usklađenu dugoročnu strategiju investicijskog ulaganja, novčanog priljeva i tržišnih prilika. Prema Institutu za krizni menadžment kriza je svako odstupanje ili smetnja u poslovanju, koja privlači pozornost javnosti i medija te onemogućuje normalan rad neke organizacije (Tomić i Milas, 2006).

James (2007) navodi simptome krize organizacije:

- ugrožavanje očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku,
- nelikvidnost i smanjenje likvidnosti,
- neostvarivanje profita koji omogućuje stvaranje pozitivne ekonomske dodane vrijednosti,
- poslovanje s gubitkom,
- pad profitabilnosti i drugih pokazatelja poslovne uspješnosti,
- smanjivanje veličine prodaje i tržišnog udjela,
- relativna tehnološka inferiornost.

Uzorci krize mogu biti različiti, ali se najčešće dijele na vanjske i unutrašnje (Tomić i Sapunar, 2006):

- Vanjski uzroci – nastaju u okolini te sama organizacija nema utjecaja na njih (prirodne katastrofe, društvene promjene, gospodarske promjene i ostalo);
- Unutrašnji uzroci – nastaju unutar same organizacije (loše vodstvo, loši međuljudski odnosi, nestručnost, korupcija, loši radni uvjeti, nerealni ciljevi, loša ili nedostatak komunikacije i ostalo).

Krizni menadžment predstavlja skupinu funkcija i procesa kojima je cilj identificirati i predvidjeti moguću krizu te uspostaviti planove za sprječavanje ili prevladavanje krize (Krummenacher, 1983). Krizni menadžment je važan kako bi izlazak iz krize bio uspješan. Kako svaka kriza ima neki uzrok, krizni menadžment taj uzrok treba identificirati i riješiti, kao i adekvatno raspolagati vremenom te prepoznati potencijale potrebne za upravljanje krizom. Ono što je vrlo važno za krizni menadžment je posjedovanje pravih vještina i tehnika, kako bi se mogli nositi s jednom takvom situacijom.

5.1. Vodstvo i njihova uloga u kriznim situacijama

Vodstvo u kriznoj situaciji, odnosno krizni tim bi se trebao sastojati od ključnih pojedinaca gdje bi svi snosili neku odgovornost za donijete odluke. U taj tim bi trebali spadati komunikacijsko osobe, operativni menadžment, strateški menadžment, odnosno njihovi predstavnici. Bez obzira o kojoj vrsti krize se unutar organizacije radi važno je spriječiti najgori ishod, a to se može postići isključivo u kreiranju dobrog kriznog tima. Kao što je i ranije rečeno,postoje dva načina na koji vođe i menadžment mogu promatrati kriznu situaciju. U slučaju da se radi o reaktivnom modelu kriznog menadžmenta, menadžeri ignoriraju znakove upozorenja i reagiraju tek nakon to kriza nastupi, dok kod aktivnog modela menadžeri su spremni i pripremljeni za nastanak krize kada ona jednom dođe (Buble, 2010).

Upravo ono što razlikuje reaktivni i aktivni model kriznog menadžmenta je planiranje krize i njezinih dijelova upravljanja. Planiranje komunikacije prije krize se definira kao: osposobljavanje skupine za krizno komuniciranje, prepoznavanje dionika krizne situacije, oblikovanje komunikacijske strategije, oblikovanje komunikacijskih putova za upletene dionike te za smanjivanje ugleda organizacije, testiranje osmišljenog komunikacijskog plana, osposobljavanje određenog glasnogovornika, pripremanje kriznog komunikacijskog centra, priprema liste za moguću krizu i glavnih informacija o organizaciji (Novak, 2001).

Kako bi se uspješno vodio proces kriznog komuniciranja važno je kontrolirati krizu, a to se može ispunjavanjem tri osnovna uvjeta (Novak, 2001):

1. Unaprijed pripremljene informacije o događaju;
2. Pripreme za krizu;
3. Proaktivna komunikacija.

Ono što je važno, jednom kad nastupi kriza, ona predstavlja prioritet organizacije, stoga se već unaprijed treba znati na koga se u takvoj situaciji može računati. U zastupljenoj krizi je važna vertikalna komunikacija (vođa-zaposlenici), pri čemu vođe i menadžeri moraju obavještavati i informirati zaposlenike o nastalim problemima, bili oni izazvani interno ili eksterno te o načinu nošenja i upravljanja s organizacijskom krizom. Vrlo je važno da se zaposlenici osjećaju prihvaćeno i da pripadaju organizaciji te da se neke odluke temelje na njihovim mišljenjima.

Adizes (2009) navodi nekoliko savjeta za dobre vođe i njihovo upravljanje u krizi:

- Svaka organizacija se u modernom vremenu susreće s nekim oblikom krize, kao i sami menadžeri a poricanje problema samo označava nesposobnost prepoznavanja i rješavanja istih.
- Kriza je pozitivna stvar samo za dobre vođe i organizacije, jer nakon krize nastaju promjene. Upravo uspješne organizacije krizu vide kao priliku za napredak i opstanak najjačih.
- Na krizu treba reagirati proaktivno i učinkovito, a upravo je to odlika dobrog vođe. Također se proaktivnim pristupom u organizaciji mogu spriječiti nastanci određenih vrsta kriza.
- Samo nedonošenje odluke je također donošenje odluke o tome da se ništa ne učini, što je pogubno za organizaciju. I loša odluka je bolja od nikakve odluke.
- Uspjeh nije izostanak grešaka, već brzina kojom se one definiraju i ispravljaju.
- Tijekom nastale krize, vodstvo i zaposlenici se trebaju držati zajedno i ne tražiti krivca, već sve snage usredotočiti na rješavanje krize i sprječavanje raspada organizacije.
- Ono čime je najvažnije raspolagati i posvetiti im vrijeme su tijek gotovine i ljudski resursi u organizaciji.

U razgovoru sa zaposlenicima u tijeku krize do izražaja dolaze sljedeće komunikacijske vještine kriznih menadžera (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013):

- Ne izbjegavati priopćavanje loših vijesti zaposlenicima, jer je pogrešno pretpostaviti da oni ne mogu podnijeti istinu.
- Otvorena komunikacija i aktivno slušanje su najvažniji.
- Preuzimanje vlasništva nad problemom, jer nije dovoljno biti samo glasnogovornik organizacije.
- Menadžer kao uzor i agent promjena, gdje se stavlja naglasak na zagovaranje pravih vrijednosti: altruizam, kolegijalnost, etičnost, savjesnost i odgovornost uz primjenjivanje individualnog pristupa.
- Priprema i ažuriranje kriznog komunikacijskog plana, uz zaposlenike kao savjetnike.
- Samouvjerenost kriznog menadžera manifestira se njegovim čvrstim stavom, kontroliranom (ne)verbalnom komunikacijom i govorom tijela. Uz sve to, naglasak je na realnom, a ne idealističkom pristupu krizi.

5.2. Razlike u kriznom komuniciranju s obzirom na tip vodstva

Kada nastupi kriza valjano organizacijsko ponašanje ovisi o stilu vodstva koje se primjenjuje u organizaciji. Kao što je ranije spomenuo i na što će se ovdje referirati jesu transakcijsko i transformacijsko vodstvo. Također je spomenuto kako je transakcijsko vodstvo često negativno, a transformacijsko dovodi do velike proaktivnosti (Lian i Salleh 2011).

Vođe koje koriste transakcijski način vođenja ističu autoritet i moć, što dovodi do planiranja i izvršenja radnog zadatka, a kroz pojave krize se to odnosi na planiranje i upravljanje organizacijskom krizom. U ovom tipu vodstva vođa nagrađuje uspješne, a kažnjava neuspješne zadatke te od sljedbenika ne traži nekakav dodatni doprinos organizaciji, već slijeđenje uputa i ispunjenje zahtjeva propisanih radnim mjestom. Ovakvo ophođenje može demotivirati sljedbenike i stvoriti otpor prema vođi ili menadžeru te je iz ovoga jasno kako zaposlenici neće biti proaktivni, već će službeno izvršavati svoje radne zadatke (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013).

Kod transformacijskog tipa vodstva naglasak nije na autoritetu i moći, već se on stavlja na ljude i njihove vještine i sposobnosti, kao što su kreativnost, inovativnost te motiviranost

sljedbenika/zaposlenika prilagodbom osobnih prema organizacijskim vrijednostima, u svrhu poboljšanja radnih uvjeta (Raza 2011). Cilj transformacijskog vodstva jeste ojačavanje intrinzične motivacije sljedbenika, kako bi putem razvoja postavili organizacijske ispred vlastitih ciljeva. Ovakvi vođe u vrijeme krize poštuju i uvažavaju mišljenja i doprinose svojih sljedbenika jer se individualnim pristupom razvila crta proaktivnosti kod njih samih te želja za suradnjom s ovakvim tipom vođe.

Ono što nije ranije spomenuto je transcendentalni stil vodstva, koji se temelji na odnosu osobnog utjecaja po kojem zaposlenici nisu motivirani samo financijskom nagradom i prirođenim interesom svoga posla, već imaju i osobnu obvezu prema vođi kako bi ostvarili važnu zajedničku misiju. Ovakvi vođe ne dijele samo nagrade i kazne, nego se povezuju sa svojim sljedbenicima te se pozivaju na svijest o tome kakvi ljudi trebaju biti da bi uspješno obavili neku vrstu posla. Na ovaj način se stvaraju nove vođe, uz proaktivno razmišljanje sljedbenika (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013).

Ono što se preporučuje kriznim menadžerima jeste izraženo samopouzdanje, a to je upravo karakteristika transakcijskog tipa vodstva. Međutim ovakav stil u kriznoj komunikaciji nije dobar bez razvoja zaposlenika i njihovog povjerenja jer to kreira podlogu za dugoročni odnos vođe i sljedbenika, što je pak karakteristika transformacijskog vodstva.

6. NACRT ISTRAŽIVANJA

6.1. Cilj istraživanja

Glavni cilj istraživanja je steći uvid u stilove vodstva ispitanika i njihove stavove prema vodstvu u kriznoj komunikaciji te ispitati povezanost stila vodstva ispitanika (usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose) s njihovim sociodemografskim karakteristikama.

6.2. Problemi istraživanja

1. Među glavnim problemima istraživanja bit će ispitati stil vodstva ispitanika s obzirom na dvije dimenzije: usmjerenost na zadatak i usmjerenost na međusobne odnose te ispitati stil vodstva menadžera u uzorku.

2. Ispitati razlike u stilu vodstva ispitanika s obzirom na spol i zaposlenje ispitanika.

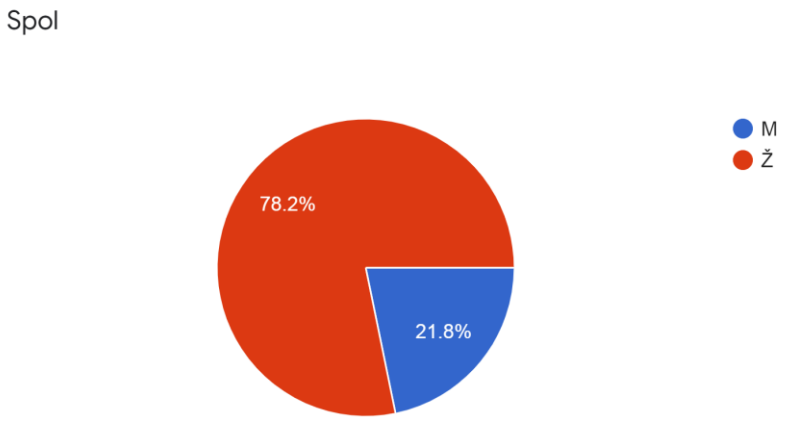
3. Ispitati stavove ispitanika o ulozi vođe i njegovim karakteristikama tijekom krize.

4. Ispitati stajališta ispitanika o tome tko je odgovoran za imidž korporacije u javnosti tijekom i nakon krize te koliki utjecaj u tom procesu imaju mediji.

6.3. Metoda

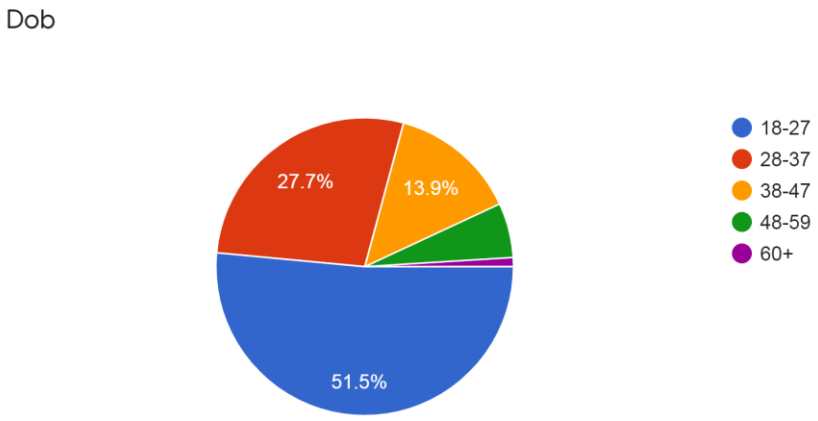
6.3.1. Sudionici

Korišteni uzorak u istraživanju će biti prigodan, a sudjelovao je 101 ispitanik iz Republike Hrvatske. U nastavku slijede grafički prikazi raspodjele ispitanika u postocima s obzirom na neke osnovne sociodemografske karakteristike kao što su spol, dob, obrazovanje i zaposlenje. U istraživanju je sudjelovalo više ispitanika ženskog spola, odnosno ispitanica nego ispitanika te je raspodjela uzorka po spolu prikazana na Slici 1.



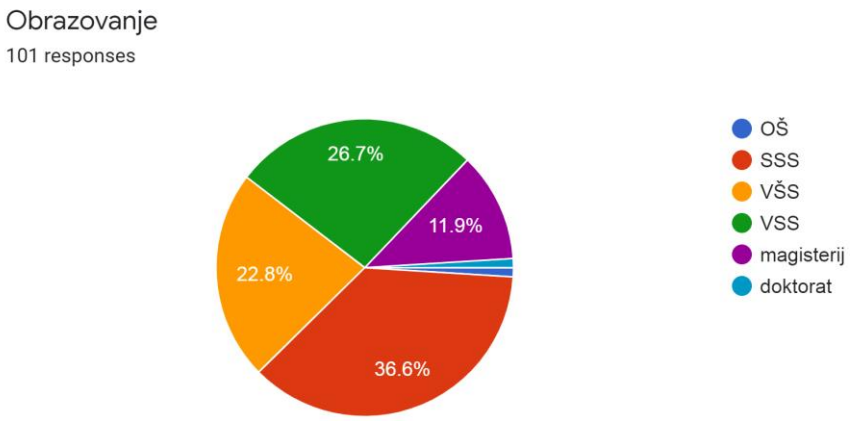
Slika 1. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na spol (N=101) (izvor: uradak autora)

Slijedi prikaz ispitanika s obzirom na dob, gdje je najviše ispitanika imalo između 18 i 27 godina.



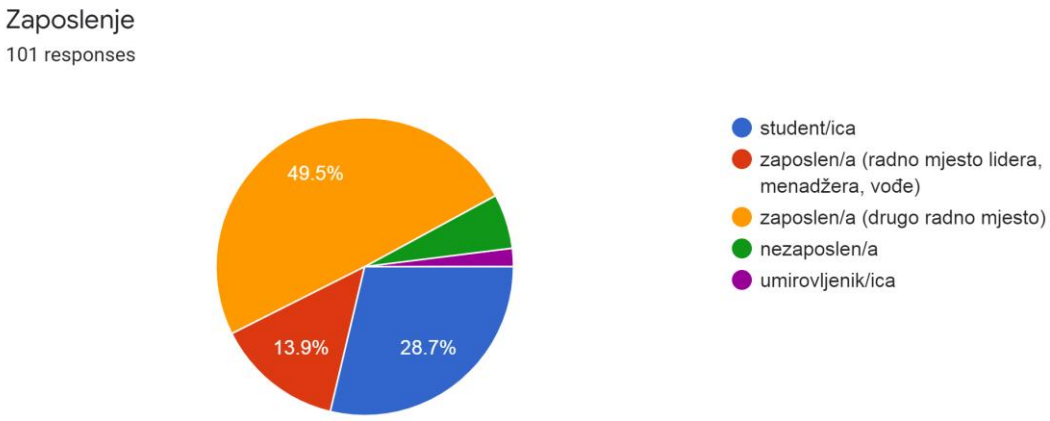
Slika 2. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na dob (izvor: uradak autora)

Nadalje, najviše ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju su kao najviši stupanj obrazovanja označili srednju stručnu spremu, dok je najmanje onih sa završenom samo osnovnom školom i doktoratom (Slika 3).



Slika 3. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na obrazovanje (izvor: uradak autora)

Podaci o zaposlenju ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju prikazani na Slici 4 govore da je većina ispitanika zaposlena, ali ne na radnom mjestu menadžera, dok je druga skupina po brojnosti skupina studenata, nakon kojih dolaze menadžeri, odnosno ispitanici zaposleni na radnom mjestu menadžera, lidera ili vođe u nekoj radnoj organizaciji.



Slika 4. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na radni status (N=101) (izvor: uradak autora)

6.3.2. Mjerni instrumenti

Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik, i to *Upitnik o stilu vodstva* koji je konstruirao dr. Dževad Šehić, redoviti profesor na Katedri za menadžment i organizaciju Ekonomskog fakulteta u Sarajevu (Prilog 1.) i *Upitnik za istraživanje stavova o ulozi vodstva u komunikacijskoj krizi* (Prilog 2.) preuzet iz Diplomskog rada ″Uloga menadžera u kriznom komuniciranju″ (Šerić, 2015).

Upitnik o stilu vodstva je dizajniran na način da se mjere dvije varijable: zadatak i međusobni odnosi. Sastoji se od dvadeset pitanja, tj. čestica na koje se odgovara zaokruživanjem odgovora od 1 do 5, pri čemu je broj 1 ekvivalent za potpuno neslaganje, dok je broj 5 ekvivalent za potpuno slaganje s tvrdnjom. Prilikom konstruiranja kompozitne varijable koja se odnosi na zadatak koriste se neparne tvrdnje, dok se parne tvrdnje odnose na varijablu koja govori o međusobnim odnosima (Šehić i Penava, 2007).

Upitnik za istraživanje stavova o ulozi vodstva u komunikacijskoj krizi sadrži 20 pitanja gdje se prvi set pitanja odnosi na socio-demografske karakteristike ispitanika kao što su spol, dob, obrazovanje i zaposlenje, a drugi dio koji sadrži 16 pitanja se odnosi na stavove ispitanika o važnosti uloge vodstva tijekom i nakon kriznog stanja te utjecaju medija na imidž korporacije u javnosti.

6.3.3. Postupak

Anketno istraživanje se provelo na uzorku od 101 ispitanika u 2020. godini. Svi ispitanici su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju, a ispitivanje je bilo anonimno i provedeno putem online ankete napravljene u formi Gmail obrasca. Anketni upitnik je ispitanicima bio dostavljen putem elektroničke pošte ili internet stranica koje sadrže sličnu tematiku.

7. REZULTATI

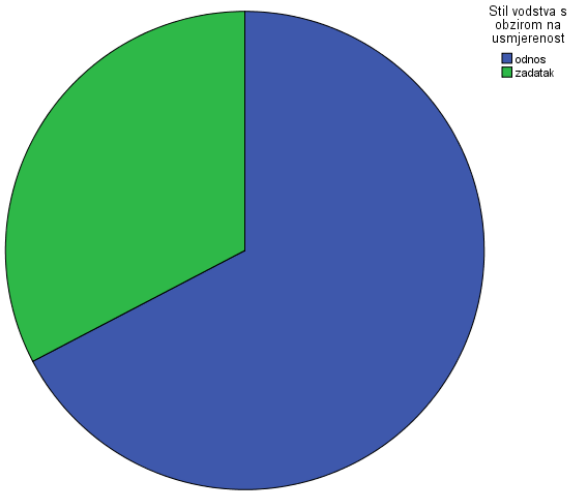
U početnom dijelu statističke obrade, analizirani su odgovori ispitanika na Upitniku o stilu vodstva te su osnovni deskriptivni parametri prikazani u Tablici broj 3.

Tablica 3. Osnovne deskriptivne karakteristike rezultata dobivenih na Upitniku o stilu vodstva (N= 101) (izvor: uradak autora)

	N	Min	Max	M	Sd
Usmjerenost na zadatak	101	20	50	40,83	6,43
Usmjerenost na međusobni odnos	101	28	50	42,73	4,63

S obzirom na dobivene rezultate, odnosno prikazane aritmetičke sredine i raspon rezultata koji kod varijable usmjerenost na zadatak iznosi 30, a varijable usmjerenost na međusobne odnose 22, može se zaključiti da je većina ispitanika, u situaciji vodstva više usmjerena na međusobni odnos sa zaposlenima, odnosno podređenima, nego na zadatak koji se treba obaviti.

Za potrebe daljnje statističke analize, ispitanici su kategorizirani u dvije kategorije s obzirom na izraženost rezultata na ljestvici stila vodstva. U prvu kategoriju su svrstani ispitanici koji imaju viši rezultat na podljestvici ″usmjerenost na zadatak″ nego na podljestvici ″usmjerenost na međusobne odnose″, dok su u drugoj kategoriji ispitanici koji su pokazali suprotne rezultate i rezultati su prikazani na Slici broj 5.



Slika 5. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na dominantni stil vodstva (N=101) (izvor: uradak autora)

Iz prethodnog grafičkog prikaza je vidljivo da većina ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju ima dominantan stil vodstva usmjeren na međuodnos sa zaposlenicima, što je u skladu i s prethodno prikazanim rezultatima. Od sveukupnog postotka ispitanika, njih 67,3% je više usmjereno na međusobni odnos (Tablica 2), dok je preostalih 32,7% tijekom procesa vodstva više usmjerena na obavljanje zadatka.

Tablica 4. Raspodjela ispitanika po kategorijama ″usmjerenost na međusobni odnos″ i ″usmjerenost na zadatak″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Stil vodstva	N	Postotak	Kumulativni postotak
Usmjerenost na međusobni odnos	68	67,3	67,3
Usmjerenost na zadatak	33	32,7	100

U sljedećoj tablici su prikazani rezultati dobiveni ispitivanjem razlike u stilu vodstva s obzirom na spol ispitanika (Tablica 5) gdje je za potrebe navedene statističke obrade obavljena kategorizacija ispitanika po spolu na način da su muški ispitanici dobili numeričku oznaku 1, a ženskim ispitanicama je bio pridružen broj 2.

Tablica 5. Ispitivanje razlika u stilu vodstva s obzirom na spol (N=101) (izvor: uradak autora)

Spol	N	M	Sd	t	df	p
Muški	22	1,409	0,503	0,926	99	0,357
Ženski	79	1,304	0,462			

Dobiveni rezultati (t=0,926, p>0,05) pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u stilu vodstva s obzirom na spol ispitanika, odnosno da su i muškarci i žene podjednako raspodijeljeni u dvije kategorije koje predstavljaju dominantan stil vodstva, odnosno podjednako su usmjereni na zadatak i na međusobni odnos.

Nadalje, u skladu s postavljenim problemima i ciljevima istraživanja, ispitivala se eventualna razlika u stilu vodstva zaposlenika s obzirom na njihovo zaposlenje korištenjem jednosmjerne analize varijance (ANOVA) za nezavisne uzorke. Različitim kategorijama zaposlenja su slično kao u prethodnom primjeru pridružene sljedeće numeričke oznake:

- student/ica : 1
- zaposlen/a (radno mjesto lidera, menadžera, vođe) : 2
- zaposlen/a (drugo radno mjesto) : 3
- umirovljenik/ica :4
- nezaposlen/a : 5

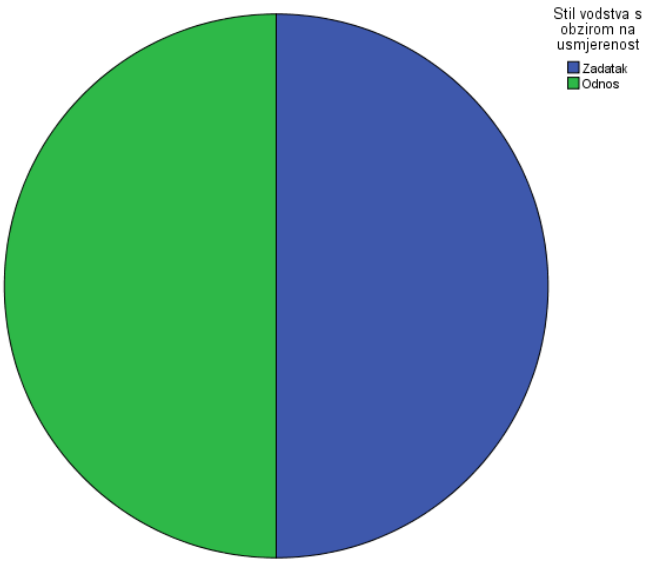
Dobiveni rezultati su prikazani u Tablici broj 6.

Tablica 6. Ispitivanje razlika u stilu vodstva s obzirom na zaposlenje ispitanika (N=101) (izvor: uradak autora)

	SS	df	MS	F	p
Između grupa	1,103	1	1,103	0,898	0,346
Unutar grupa	121,590	99	1,228		

Statističkim postupkom, odnosno upotrebom jednosmjerne analize varijance se pokazalo da ne postoje značajne razlike između stila vodstva ispitanika s obzirom na njihovo zaposlenje ($F=0,898$, $p>0,05$).

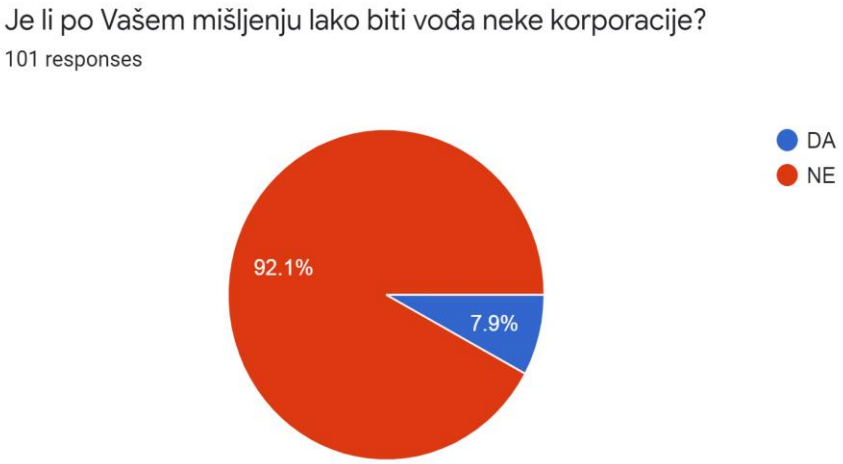
Kako bi se navedeni problem dodatno razradio, odnosno kako bi se ispitalo postoji li eventualna razlika između stila vodstva u skupini menadžera, ispitali su se stilovi vodstva samo onih ispitanika koji su zaposleni na mjestu vođe, menadžera ili druge rukovodeće funkcije i rezultati su grafički prikazani na Slici broj 6.



Slika 6. Grafički prikaz stila vodstva menadžera u uzorku (N=14) (izvor: uradak autora)

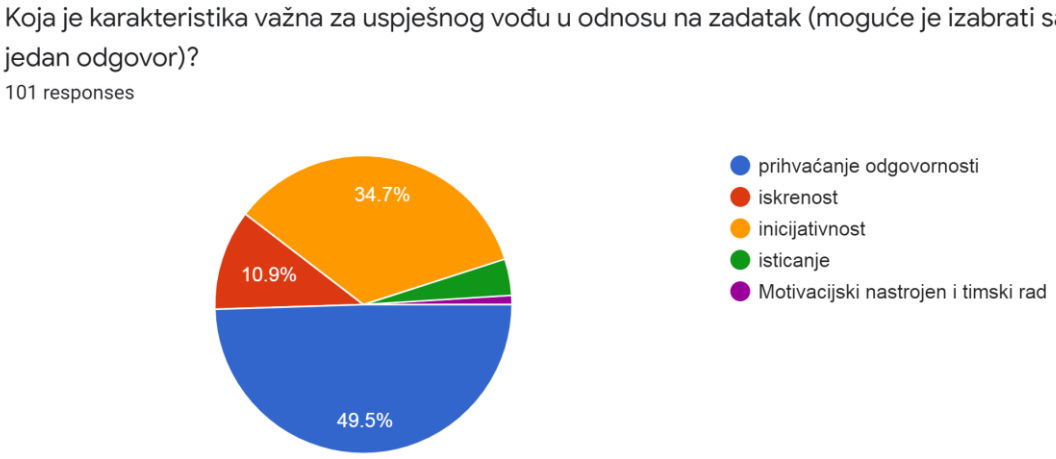
Ispitivanjem stila vodstva menadžera, odnosno njihove usmjerenosti na zadatak ili međusobni odnos s radnicima tijekom vođenja ili upravljanja pokazalo se da točno polovica menadžera (50%) ima dominantan stil vodstva usmjeren na zadatak, dok je preostala polovica većinski usmjerena na odnos s radnicima tijekom vođenja.

U drugom dijelu statističke obrade, obrađivali su se odgovori ispitanika o stavovima ispitanika o važnosti uloge vodstva tijekom i nakon krize te o utjecaju medija na imidž korporacije u javnosti te je odgovor na prvo pitanje grafički prikazan na Slici 6.



Slika 7. Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje: ″Je li po Vašem mišljenju lako biti vođa neke korporacije?″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Analizirajući odgovore ispitanika na prvo pitanje u, upitniku o stavovima ispitanika o važnosti uloge vodstva pokazalo se da većina ispitanika (njih 92,1%) smatra da nije lako biti vođa neke korporacije, dok manji dio javnosti smatra da je lako biti vođa neke korporacije.



Slika 8. Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje: ″Koja je karakteristika važna za uspješnog vođu u odnosu na zadatak?″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Nadalje, sljedećim pitanjem su se ispitivali stavovi ispitanika o poželjnim karakteristikama vođe s obzirom na orijentaciju na zadatak te većina ispitanika smatra da je prihvaćanje odgovornosti glavna karakteristika koja je bitna za uspješnog i efikasnog vođu (njih 49,5%). Sljedeća bitna karakteristika koju su ispitanici istaknuli je inicijativnost (njih 34,7% smatra da je inicijativnost najvažnija odlika uspješnog vođe), dok najmanje ispitanika smatra da je bitno da je vođa motivacijski nastrojen.



Slika 9. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Vođa bi tijekom krize trebao surađivati s dionicama i truditi se da izgrade konsenzus″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Ispitivanjem stavova ispitanika o suradnji vođe s dionicama i izradi konsenzusa tijekom krize, većina ispitanika (njih 89,1%) se složila da je taj aspekt poslovanja izuzetno bitan tijekom krize.



Slika 10. Grafički prikaz odgovora na pitanje: ″Treba li vođa korporacije biti iskren prema javnosti tijekom krize?″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Daljnjom obradom podataka se pokazalo da nešto manji broj ispitanika u odnosu na prethodne grafičke prikaze smatra da vođa korporacije tijekom krize treba biti iskren prema javnosti – njih 80,2% što čini većinu ispitanika smatra da je iskrenost potrebna, dok njih čak 19,8% smatra da vođa ne mora biti iskren prema javnosti za vrijeme krize korporacije u kojoj radi nego da može davati iskrivljene informacije ili ne davati informacije o krizi uopće.



Slika 11. Grafički prikaz odgovora na pitanje: ″Ovisi li reputacija kompanije nakon izlaska iz krize isključivo o uspješnosti vođe?″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Analizom odgovora na pitanje prikazano na Grafičkom prikazu broj 11 se pokazalo da većina ispitanika smatra da reputacija kompanije, organizacije ili korporacije nakon izlaska iz krize ne ovisi isključivo o uspješnosti vođe, nego da postoji još bitnih i ključnih faktora (68,3%), dok je njih 31,7% odgovorilo da je vođa kompanije taj koji je isključivo zaslužan za dobru ili lošu reputaciju tvrtke u javnosti.



Slika 12. Grafički prikaz odgovora na pitanje: ″Jesu li mediji važniji dionik od vođe tijekom krize?″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Sljedeće pitanje se odnosilo na utjecaj medija kao bitnih faktora tijekom krize te se ispitanike ispitivalo smatraju li da su mediji važniji dionik od poslovanja vođe tijekom krize na što je više ispitanika (njih 58,4%) odgovorilo da su mediji bitniji faktor od vođe, dok se njih 41,6% ne slaže s tom konstatacijom.



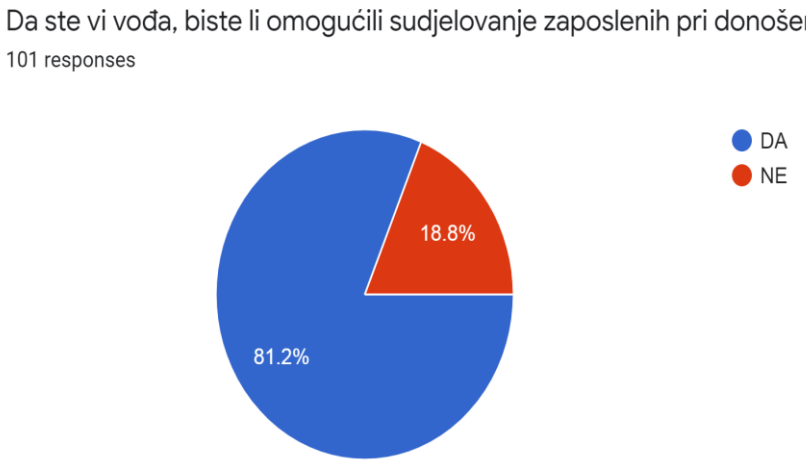
Slika 13. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju: ″Vođe moraju prilagoditi svoj liderski stil tijekom krize prirodi krize.″ (izvor: uradak autora)

Odgovor na pitanje o važnosti prilagodbe vođe situaciji je poprilično jednoznačan i skoro se svi ispitanici (njih 98%) slaže da je prilagođavanje vođe i njegovog stila vodstva u situaciji jako bitno za poslovanje korporacije.



Slika 14. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju: ″Vođa korporacije nakon krize treba odstupiti s funkcije″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Većina ispitanika se ne slaže s tvrdnjom da vođa korporacije ili kompanije mora odstupiti s funkcije nakon krize (44,6%), dok je najmanje onih koji tvrde suprotno – da vođa mora dati otkaz nakon krize u kompaniji (5%).



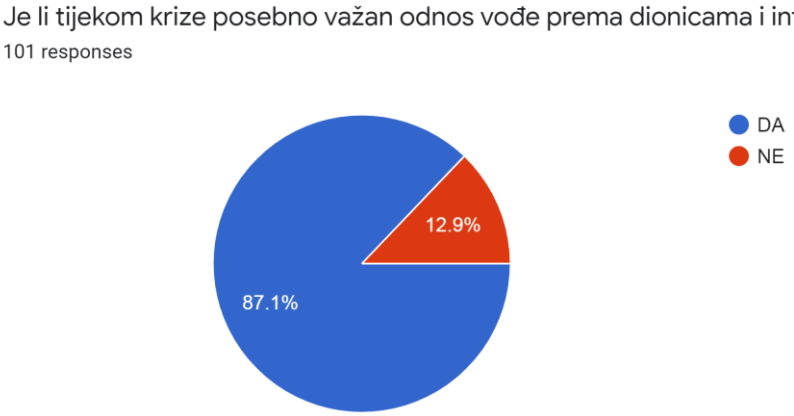
Slika 15. Grafički prikaz odgovora na pitanje: ″Da ste Vi vođa, biste li omogućili sudjelovanje zaposlenih pri odnošenju odluka tijekom krize? (N=101) (izvor: uradak autora)

Na grafičkom prikazu broj 15, vidljivo je da većina ispitanika (81,2%) smatra da bi dopustila sudjelovanje zaposlenih prilikom donošenja odluka u poslovnoj krizi, dok je onih koji to ne bi učinili, odnosno koji smatraju da vođe moraju samostalno donositi odluke u tima situacijama 18,8%.



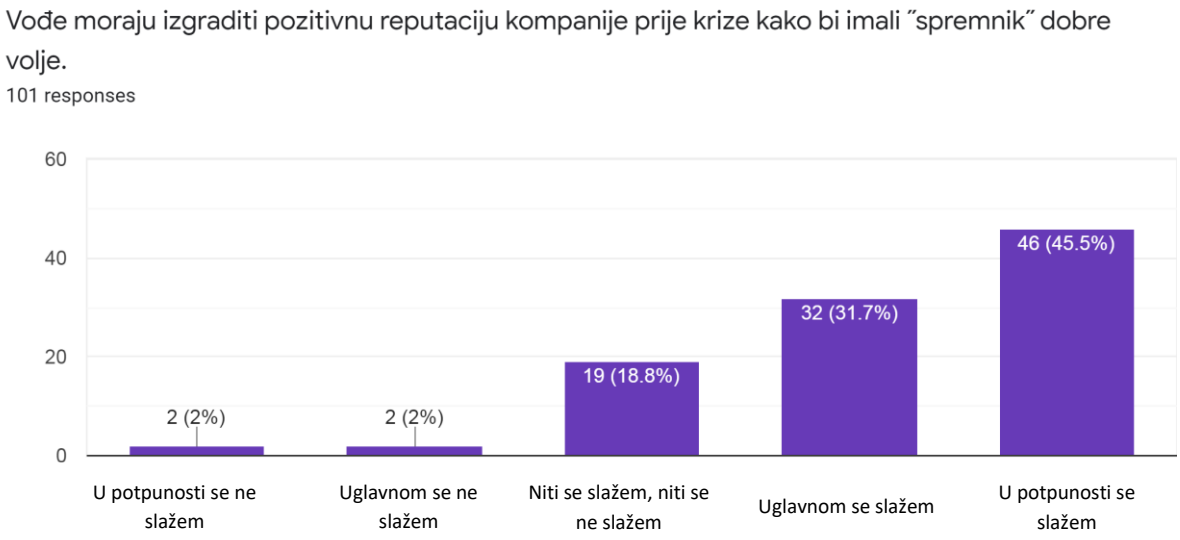
Slika 16. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Nakon krize vođe moraju biti otvoreni i pošteni″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Većina ispitanika, odnosno 94,1% smatra da je bitna karakteristika vođe nakon krize da su pošteni i otvoreni o događajima koji su prethodili ili slijedili krizu u kompaniji ili korporaciji.



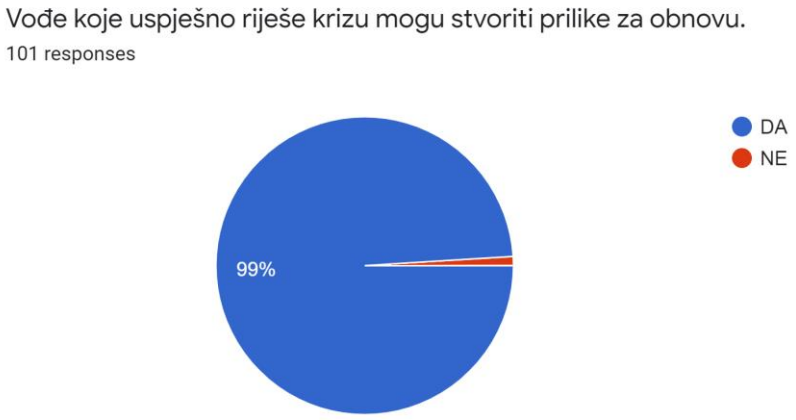
Slika 17. Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje: ″Je li tijekom krize posebno važan odnos vođe prema dionicama i interesnim skupinama?″ (izvor: uradak autora)

Od sveukupnog broja ispitanika, njih 87,1% smatra da vođe nakon krize moraju imati dobar odnos prema dionicama i interesnim skupinama u svrhu opstanka korporacije ili kompanije, dok manji postotak njih (12,9%) smatra da ovakav odnos nije značajan.



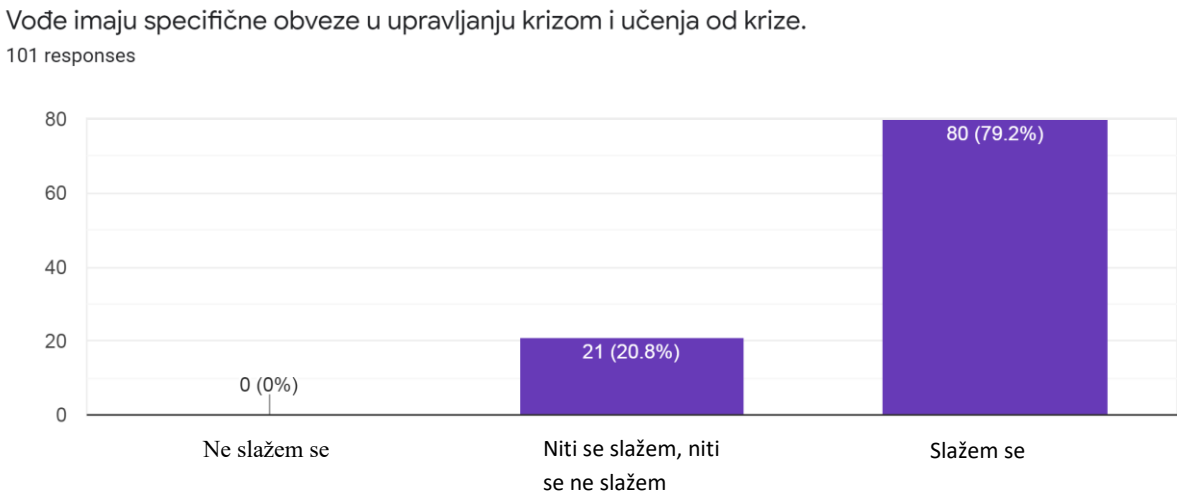
Slika 18. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Vođe moraju izgraditi pozitivnu reputaciju kompanije prije krize kako bi imali ″spremnik″ dobre volje″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Većina ispitanika (45,5%) smatra da vođe moraju izgraditi pozitivnu reputaciju kompanije prije krize, dok je najmanje onih koji se s ovom tvrdnjom nikako ne slažu (2%), kao i onih koji misle da je tvrdnja uglavnom netočna (2%).



Slika 19. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Vođe koje uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Skoro svi ispitanici (čak njih 99%) smatra da vođe koje uspiju efikasno riješiti krizu u kompaniji mogu stvoriti priliku za obnovu kompanije ili korporacije.



Slika 20. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Vođe imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize″ (N=101) (izvor: uradak autora)

Na grafičkom prikazu zadnjeg odgovora je vidljivo da se većina ispitanika (njih 79,2%) slaže s konstatacijom da su uloge vođe u upravljanju krize specifične i da je potrebno da vođa u tim situacijama uči, neodlučnih po tom pitanju je 20,8%, dok nema niti jedan ispitanik koji se ne slaže s tvrdnjom.

8. RASPRAVA

U provedenom istraživanju je sudjelovao 101 ispitanik, koji su trenutno ili su bili zaposleni u nekog organizaciji na području Republike Hrvatske. Uzorak je činilo 78,2% žena te 21,8% muškaraca, u dobi od 18 do 60 godina. Studenti koji rade preko studentskog ugovora čine 28,7% sudionika, zaposleni na pozicijama koje nisu pozicije menadžera ili vođe čine najveći dio uzorka a to je 49,5%, dok lideri, menadžeri i vođe čine 13,9% uzorka.

Rezultati istraživanja ukazuju kako su osobe kada se nađu u ulozi voditelja više usmjerene na međusobne odnose sa zaposlenicima i podređenima, nego na zadatke koje treba obaviti. Ovakav odnos se preporučuje u transformacijskom stilu vodstva, gdje se individualiziranim pristupom razvijaju sljedbenici. U ovom stilu vodstva njeguje se vertikalna komunikacija, odnosno komunikacija vođa-zaposlenici, što potiče zaposlenike za efikasniji rad i proaktivnost, što kasnije utječe na izvanredno obavljanje zadataka, više od očekivanog (Northouse, 2010). Nadalje, kad se izdvojila skupina lidera, menadžera i vođa voditelji su podjednako usmjereni na zadatak i na odnose sa zaposlenicima i podređenima. Dakle voditelji, lideri i menadžeri smatraju kako podjednako govore zaposlenicima što i kako treba raditi te im definiraju odgovornost za određeni posao i komuniciraju s njima na individualnoj razini, dok podjednako i osiguravaju kriterije za grupu u smislu očekivanja, bez posebne komunikacije.

Nadalje, ne postoji statistički značajna razlika u stilu vodstva (usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose sa zaposlenicima) s obzirom na spol sudionika, kao niti s obzirom na vrstu zaposlenja sudionika, što znači kako sudionici bez obzira na spola ili vrstu zaposlenja nemaj razlike u mišljenju kakav vođa treba biti. Ovaj rezultat je zanimljiv s obzirom da se često u teoriji, ali i praksi viđaj razlike u stilu vodstva između muškaraca i žena. Jedna od karakteristika koja se pripisuje muškarcima menadžerima je vođenje po principu zapovijedanja i kontrole, dok se ženama pripisuje stil vođenja po principu dijeljenja moći i informacija te također teže izgradnji poštovanja među suradnicima, povezuju zaposlenike/podređene i posvećuju se vođenju različitih grupa (Ljubičić, 2011).

U drugom dijelu statističke obrade, obrađivali su se odgovori ispitanika o stavovima ispitanika o važnosti uloge vodstva tijekom i nakon krize te o utjecaju medija na imidž korporacije u javnosti.

Analizirajući odgovore ispitanika na prvo pitanje u, upitniku o stavovima ispitanika o važnosti uloge vodstva pokazalo se da većina ispitanika (njih 92,1%) smatra da nije lako biti vođa neke korporacije, dok manji dio njih smatra da je lako biti vođa neke korporacije. Ovo su očekivani rezultati, jer dobrog vođu odlikuju karakteristike kao što su samouvjerenost, spremnost na dijeljenje znanja, odgovornost za velik broj zadataka, proaktivnost, izražena ekstraverzija, spremnost na prihvaćanje velike razine odgovornosti i ostalo.

Nadalje, kada su se ispitivali stavovi sudionika o poželjnim karakteristikama vođe s obzirom na orijentaciju na zadatak te većina ispitanika smatra da je prihvaćanje odgovornosti glavna karakteristika koja je bitna za uspješnog i efikasnog vođu (njih 49,5%). Sljedeća bitna karakteristika koju su ispitanici istaknuli je inicijativnost (njih 34,7% smatra da je inicijativnost najvažnija odlika uspješnog vođe), dok najmanje ispitanika smatra da je bitno da je vođa motivacijski nastrojen. U istraživanjima drugih autora kao izrazito bitne karakteristike vođa su se pokazale savjesnost i otvorenost iskustvu pa se može reći da su uspješni vođe ekstrovertirani (vole biti okruženi ljudima i mogu se potvrditi u socijalnim situacijama), savjesni (disciplinirani i ispunjavaju obaveze koje prihvaćaju) i otvoreni prema novim iskustvima (fleksibilni i kreativni) (Robbins i Judge, 2009). Zanimljivo je kako sudionici nisu upoznati da je motivacija jedna od glavnih karakteristika dobrog vođe, jer sposobnost usmjeravanja, poticanja i motiviranja zaposlenika na izvršenje danog zadatka je jedna od vrlina dobrog vođe (Karlić i Hadelan, 2011).

Ispitivanjem stavova ispitanika o suradnji vođe s dionicama i izradi konsenzusa tijekom krize, većina ispitanika (njih 89,1%) se složila da je taj aspekt poslovanja izuzetno bitan tijekom krize. Upravo se kod transformacijskog stila vodstva u vrijeme krize poštuju i uvažavaju mišljenja i doprinose svojih sljedbenika jer se individualnim pristupom razvila crta proaktivnosti kod njih samih te želja za suradnjom s ovakvim tipom vođe (Raza 2011). Odluke se ne trebaju donositi na principu „jači odlučuju“, već na principu suradnje, kako bi svi osjetili pripadnost, ali i zajedno pronašli pravo rješenje. Nadalje, kad se sudionike pitalo da li bi dopustili sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka u vrijeme krize, njih 81,2% smatra da bi dopustila sudjelovanje zaposlenih prilikom donošenja odluka u poslovnoj krizi, dok je onih koji to ne bi učinili, odnosno koji smatraju da vođe moraju samostalno donositi odluke u tima situacijama 18,8%.

Daljnjom obradom podataka se pokazalo da 80,2% sudionika smatra da vođa korporacije tijekom krize treba biti iskren prema javnosti, što čini većinu uzorka, dok njih čak 19,8%

smatra da vođa ne mora biti iskren prema javnosti za vrijeme krize korporacije u kojoj radi, nego da može davati iskrivljene informacije ili ne davati informacije o krizi uopće. Najveći izazovi kriznog komuniciranja jesu uspostavljanje adekvatne komunikacije s javnosti, medijima i zaposlenicima. U krizi se ne smiju iznositi neistinite informacije, jer mediji i javnost u nekom vremenu saznaju pravu istinu, a tada se reputacija tvrtke smanjuje i njen imidž u društvu opada. Od sveukupnog broja ispitanika, njih 87,1% smatra da vođe nakon krize moraju imati dobar odnos prema dionicama i interesnim skupinama u svrhu opstanka korporacije ili kompanije, dok manji postotak njih (12,9%) smatra da ovakav odnos nije značajan. Kada se ispitivao utjecaj medija kao bitnog faktora tijekom krize te se ispitanike ispitivalo smatraju li da su mediji važniji dionik od poslovanja vođe tijekom krize na što je više ispitanika (njih 58,4%) odgovorilo da su mediji bitniji faktor od vođe, dok se njih 41,6% ne slaže s tom konstatacijom. Mediji su važan dionik krizne situacije, posebice ako je kriza važna za javnost. Mediji mogu stvoriti pogrešnu ili negativnu sliku o organizaciji, a i dovesti vođu u nezavidan položaj, stoga bi vođa kriznog tima trebao usko surađivati s različitim vrstama medija.

Za vrijeme krize uspješan vođa mora znati prilagoditi svoj stil vođenja nastaloj situaciji. U ovom istraživanju se skoro svi sudionici (njih 98%) slažu da je prilagođavanje vođe i njegovog stila vodstva u situaciji jako bitno za poslovanje korporacije. Nadalje, većina sudionika (njih 79,2%) slaže s konstatacijom da su uloge vođe u upravljanju krize specifične i da je potrebno da vođa u tim situacijama uči, neodlučnih po tom pitanju je 20,8%, dok nema niti jedan ispitanik koji se ne slaže s tvrdnjom. Vođa, a posebno krizni tim jesu glavni i odgovori za rješavanje krize. Vođa na krizu treba reagirati proaktivno i učinkovito te mora biti spreman na donošenje odluke, jer nedonošenje odluke je lošije od bilo koje odluke, premda bila i pogrešna (Adizes, 2009).

Većina sudionika, odnosno 94,1% smatra da je bitna karakteristika vođe nakon krize da su pošteni i otvoreni o događajima koji su prethodili ili slijedili krizu u kompaniji ili korporaciji. Jako je važno zaposlenicima priopćiti stanje u vrijeme i nakon krize, jer oni moraju znati što se događa kako bi se razvilo povjerenje. Otvorena komunikacija i aktivno slušanje su najvažnije karakteristike dobrog vođe, a posebno u kriznoj situaciji. U zastupljenoj krizi je važna vertikalna komunikacija (vođa-zaposlenici), pri čemu vođe i menadžeri moraju obavještavati i informirati zaposlenike o nastalim problemima, bili oni izazvani interno ili eksterno te o načinu nošenja i upravljanja s organizacijskom krizom. Vrlo je važno da se

zaposlenici osjećaju prihvaćeno i da pripadaju organizaciji te da se neke odluke temelje na njihovim mišljenjima.

Sudionici ovog istraživanja smatraju kako reputacija kompanije, organizacije ili korporacije nakon izlaska iz krize ne ovisi isključivo o uspješnosti vođe, nego da postoji još bitnih i ključnih faktora (68,3%), dok je njih 31,7% odgovorilo da je vođa kompanije taj koji je isključivo zaslužan za dobru ili lošu reputaciju tvrtke u javnosti. Tijekom nastale krize, vodstvo i zaposlenici se trebaju držati zajedno i ne tražiti krivca, već sve snage usredotočiti na rješavanje krize i sprječavanje raspada organizacije, ali dobar vođa preuzima vlasništvo nad problemom, jer nije dovoljno biti samo glasnogovornik organizacije (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013).

Zanimljiv je podatak kako čak 44,5% sudionika ovog istraživanja smatra da vođa korporacije nakon krize treba odstupiti s funkcije. Važno je znati kakao vođa nije mogao utjecati na krizu ako je imala vanjski uzroka, kao što je na primjer pad ekonomije u svijetu, ali ako je kriza nastala greškama vodstva, odnosno ako je imala unutarnji uzrok, onda je ovo reakcija koja se često događa u organizacijama u praksi.

Skoro svi ispitanici (čak njih 99%) smatra da vođe koje uspiju efikasno riješiti krizu u kompaniji mogu stvoriti priliku za obnovu kompanije ili korporacije. Neke krize uzrokuju nepopravljive štete, dok se iz nekih izlazi s boljim kredibilitetom. Kako je krize teško izbjeći, upravo se uspješne tvrtke prepoznaju po rješavanju kriznih situacija, a ne po postojanju istih (Ivanović, 2014).

Provedeno istraživanje ima nekoliko nedostataka. Naime, upitna je iskrenost sudionika i socijalno poželjno odgovaranje, posebno kad se radi o osjetljivoj temi kao što je ova. Također ispitivao se samo stil vodstva, a u istraživanje su uključeni svi zaposlenici, kao i zaposleni studenti. Pitanje je koliko vješto se zaposlenici koji nisu na funkciji lidera, menadžera ili vođe mogu poistovjetiti s istom, iako im je to naglašeno na početku upitnika. Za buduća istraživanja bi isto istraživanje bilo zanimljivo provesti samo unutar jedne organizacije, kako bi se mogle vidjeti razlike u stavovima, s obzirom na radno mjesto, kao i ispitati motivacija zaposlenika za posao i crte ličnosti te varijable mogle povezati sa stilom vodstva.

9. ZAKLJUČAK

Vođenje predstavlja najzahtjevniju funkciju menadžera u organizaciji koja za cilj ima usmjeravanje i motiviranje zaposlenih na obavljanje specifičnog i za organizaciju bitnog radnog zadatka. Svaki vođa ima vlastiti obrazac ponašanja i način na koji utječe na zaposlene organizacije ili poduzeća koje vodi i jedna od osnovnih pretpostavki je da su te karakteristike dovoljne za diferenciranje različitih stilova vodstva. Koji stil vodstva će vođa preferirati ovisi o individualnim vjerovanjima i vrijednostima, ali i organizacijskim normama i kulturi. U suvremenim organizacijama se razlikuju transformacijski i transakcijski stil vodstva.

Transakcijsko vodstvo se odnosi na preuzimanje inicijative u odnosu s drugom osobom radi postizanja željenog cilja te se transakcijski vođe oslanjaju na međuovisnost vođe i zaposlenika pri čemu će dati zaposlenicima ono što žele u zamjenu za produkt koji oni žele, dok se transformacijsko vodstvo temelji ne samo na prihvaćanju naredbi vođe od strane zaposlenika, nego i na sposobnostima ljudi poput kreativnosti, inovativnosti te motiviranosti za prilagodbom individualnih stavova organizacijskim. Nadalje, svaka organizacija se susretne s nekim oblikom krize, a krizni menadžment predstavlja skupinu funkcija i procesa kojima je cilj identificirati i predvidjeti moguću krizu te uspostaviti planove za sprječavanje ili prevladavanje krize. Krizni menadžment je važan kako bi izlazak iz krize bio uspješan. Kako svaka kriza ima neki uzrok, krizni menadžment taj uzrok treba identificirati i riješiti, kao i adekvatno raspolagati vremenom te prepoznati potencijale potrebne za upravljanje krizom.

Cilj ovog istraživanja je bio steći uvid u stilove vodstva ispitanika i njihove stavove prema vodstvu u kriznoj komunikaciji te ispitati povezanost stila vodstva ispitanika (usmjerenost na zadatak i usmjerenost na odnose) s njihovim sociodemografskim karakteristikama. Većina sudionika ovog istraživanja njeguje dominantan stil vodstva usmjeren na međuodnos sa zaposlenicima, ali utvrđena je statistički značajna razlika u stilu vodstva s obzirom na spol ispitanika, odnosno da su i muškarci i žene podjednako raspodijeljeni u dvije kategorije koje predstavljaju dominantan stil vodstva, odnosno podjednako su usmjereni na zadatak i na međusobni odnos.

Nadalje, većina sudionika ovog istraživanja smatra kako je zahtjevno biti vođa neke korporacije te da je vođa odgovoran za ono što se događa u samoj korporaciji/organizaciji te da je za dobrog vođu najbitnija karakteristika prihvaćanje odgovornosti za nastalu situaciju,

kao i prilagođavanje vlastitih vještina kriznoj situaciji. Više od polovice sudionika smatra da reputacija kompanije, organizacije ili korporacije nakon izlaska iz krize ne ovisi isključivo o uspješnosti vođe, nego da postoji još bitnih i ključnih faktora, ali polovica njih smatra kako vođa nakon krize mora odstupiti s funkcije, bez obzira na to što je uzrok krize.

10. LITERATURA

1. Adizes, I. (2009). *Kako upravljati u vrijeme krize i kako je, prije svega, izbjeći*. Zagreb: Adizes.
2. Brčić I.,. Malbašić S., Đukes.: Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Zagreb, 2015, str. 286
3. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine. *Sinergija, Zagreb, 5*.
4. Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str.10.
5. Čičin-Šain, D. (2007). Funkcija vođenja.U Predavanje iz menadžmenta (str. 191-224).
6. Gotal, M.: Pregled odabranih pristupa vodstvu njihova primjena u suvremenim organizacijama, Tehnički glasnik, 7 (4), str. 405-413., 2013., str. 411.
7. House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *3*(2), 81-108.
8. Ivanović, V. Međunarodne studije: časopis za međunarodne odnose, vanjsku politiku i diplomaciju, Vol. 14 No. 2, 2014.
9. James, E. (2007). Leadership as Unusual: How to Display Competence InTimes of Crisis. *Leadership Preview*
10. Kalajžić, M. (2016). *STILOVI VOĐENJA NA PRIMJERU OBITELJSKOG PODUZEĆA VINA PILAČdoo: završni rad*(Doctoral dissertation, University ofSplit.Faculty of economics Split.).
11. Kalinić, D. (2016). *MEĐUOVISNOST STILOVA VODSTVA MENADŽERA I VELIČINE BANAKA U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE HRVATSKE* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
12. Karlić, T., & Hadelan, L. (2011).Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke.
13. Krummenacher, A. (1983). Krisenmanagement. Zurich: Industrielle Organization.
14. Lian, L. K., & Salleh, A. L. (2011). Mediating effects of subordinates' competence on leadership styles and organisational citizenship behaviour. *African Journal of Business Management*, *5*(19), 7790.
15. Ljubičić, V. (2011). Istraživanje o zastupljenosti žena i muškaraca na rukovodećim i upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u RH. *Izvješće o radu pravobraniteljice za*, 1-13.

16. Mišić, A. (2016). *Uloga vodstva u komunikacijskoj krizi*(Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Communicology and Public Relations.).
17. Northouse, P. G. (2010). Vodstvo: teorija i praksa. *Zagreb: Mate*.
18. Novak, B., & Klain, H. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima: priručnik za krizne odnose s javnošću*. Binoza Press.
19. Protić, M. (2016). *STILOVI VOĐENJA NA PRIMJERU ALTRIA MEDIAdoo: završni rad* (Doctoral dissertation, University of Split. Faculty of economics Split.).
20. Raza, T. (2011.) *Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles*, Queen's University iRC.
21. Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Mate.
22. Robbins, S.; Judge, T. (2009.): Organizacijsko ponašanje, Zagreb, Mate
23. Sikavica, P., Bahtijarevic-Siber, F., & Poloski Vokic, N. (2008). Temelji menadzmenta. *Skolska knjiga, Zagreb*.
24. Srića, V. (2004). Biblija modernog vođe. Zagreb: Znanje.
25. Šehić, D., & Penava, S. (2007). *Leadership.* Sarajevo: Ekonomski fakultet.
26. Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. *Masmedia, Zagreb*.
27. Tomić, Z., & Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao: časopis za politologiju*, *44*(1), 137-149. Zadar: Sveučilište u Zadru.

11. PRILOZI

11.1. Popis tablica

Tablica 1. Sedam čimbenika transakcijskog i transformacijskog vodstva (izvor: Northouse, 2010) 8
Tablica 2. Ličnost, ponašanje i učinci na sljedbenike karizmatičnog stila vodstva (izvor: Northouse, 2010) 9
Tablica 3. Osnovne deskriptivne karakteristike rezultata dobivenih na Upitniku o stilu vodstva (N= 101) (izvor: uradak autora) 23
Tablica 4. Raspodjela ispitanika po kategorijama ″usmjerenost na međusobni odnos″ i ″usmjerenost na zadatak″ (N=101) (izvor: uradak autora) 24
Tablica 5. Ispitivanje razlika u stilu vodstva s obzirom na spol (N=101) (izvor: uradak autora) 25
Tablica 6. Ispitivanje razlika u stilu vodstva s obzirom na zaposlenje ispitanika (N=101) (izvor: uradak autora) 25

11.2. Popis slika

Slika 1. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na spol (N=101) (izvor: uradak autora) 20
Slika 2. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na dob (izvor: uradak autora) 20
Slika 3. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na obrazovanje (izvor: uradak autora) 21
Slika 4. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na radni status (N=101) (izvor: uradak autora) 21
Slika 5. Grafički prikaz raspodjele ispitanika s obzirom na dominantni stil vodstva (N=101) (izvor: uradak autora) 24
Slika 6. Grafički prikaz stila vodstva menadžera u uzorku (N=14) (izvor: uradak autora) 26

Slika 7. Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje: ″Je li po Vašem mišljenju lako biti vođa neke korporacije?″ (N=101) (izvor: uradak autora)..... 27
Slika 8. Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje: ″Koja je karakteristika važna za uspješnog vođu u odnosu na zadatak?″ (N=101) (izvor: uradak autora)..... 27
Slika 9. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Vođa bi tijekom krize trebao surađivati s dionicama i truditi se da izgrade konsenzus″ (N=101) (izvor: uradak autora) 28
Slika 10. Grafički prikaz odgovora na pitanje: ″Treba li vođa korporacije biti iskren prema javnosti tijekom krize?″ (N=101) (izvor: uradak autora) 29
Slika 11. Grafički prikaz odgovora na pitanje: ″Ovisi li reputacija kompanije nakon izlaska iz krize isključivo o uspješnosti vođe?″ (N=101) (izvor: uradak autora)..... 29
Slika 12. Grafički prikaz odgovora na pitanje: ″Jesu li mediji važniji dionik od vođe tijekom krize?″ (N=101) (izvor: uradak autora) 30
Slika 13. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju: ″Vođe moraju prilagoditi svoj liderski stil tijekom krize prirodi krize.″ (izvor: uradak autora)..... 31
Slika 14. Grafički prikaz odgovora na tvrdnju: ″Vođa korporacije nakon krize treba odstupiti s funkcije″ (N=101) (izvor: uradak autora)..... 31
Slika 15. Grafički prikaz odgovora na pitanje: ″Da ste Vi vođa, biste li omogućili sudjelovanje zaposlenih pri odnošenju odluka tijekom krize? (N=101) (izvor: uradak autora) 32
Slika 16. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Nakon krize vođe moraju biti otvoreni i pošteni″ (N=101) (izvor: uradak autora)..... 33
Slika 17. Grafički prikaz odgovora ispitanika na pitanje: ″Je li tijekom krize posebno važan odnos vođe prema dionicama i interesnim skupinama?″ (izvor: uradak autora)..... 33
Slika 18. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Vođe moraju izgraditi pozitivnu reputaciju kompanije prije krize kako bi imali ″spremnik″ dobre volje″ (N=101) (izvor: uradak autora)..... 34

Slika 19. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Vođe koje uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu″ (N=101) (izvor: uradak autora) 34
Slika 20. Grafički prikaz odgovora ispitanika na tvrdnju: ″Vođe imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize″ (N=101) (izvor: uradak autora)..... 35

11.3. Anketa

UPITNIK O STILU VODSTVA

Poštovani, ispred Vas se nalazi Upitnik o stilu vodstva koji ćete ispunjavati na slijedeći način. Ukoliko ste u Vašoj organizaciji vođa, odgovarate na pitanja onako kako se ponašate u situacijama gdje morate voditi svoj tim/zaposlenike, a ukoliko se u organizaciji nalazite na nekoj drugoj funkciji odgovarate na pitanja onako kako ste se ponašali u nekim situacijama gdje ste bili vođa (tima, projekta, seminara itd.) ili kako bi bilo najprihvatljivije Vašem ponašanju da ste vođa svog tima. Upitnik je anoniman i rezultati će se koristiti isključivo za potrebe završnog rada na Veleučilištu Baltazar, stoga Vas molim da odgovarate samostalno i iskreno. Odgovarat ćete tako da zaokružite broj uz tvrdnju (1 –uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Hvala!

1. Članovima grupe govorim što treba raditi. 1 2 3 4 5

2.Sa članovima grupe ponašam se na prijateljski način. 1 2 3 4 5

3. Postavljam standarde u vršenju posla za članove grupe. 1 2 3 4 5

4. Pomažem drugima da se osjećaju ugodno u grupi. 1 2 3 4 5

5. Predlažem načine za rješavanje problema. 1 2 3 4 5

6. Izražavam povoljno mišljenje na prijedloge drugih. 1 2 3 4 5

7. Jasno predstavljam svoje poglede drugima. 1 2 3 4 5

8. Ostale tretiram na pravedan način. 1 2 3 4 5

9. Razvijam plan aktivnosti za grupu. 1 2 3 4 5

10. Ponašam se na predvidljiv način prema članovima grupe. 1 2 3 4 5

11. Definiram odgovornost za svakog člana grupe. 1 2 3 4 5

12. Aktivno komuniciram sa članovima grupe. 1 2 3 4 5

13. Razjašnjavam svoju ulogu unutar grupe. 1 2 3 4 5

14. Pokazujem brigu za osobno blagostanje ostalih. 1 2 3 4 5

15. Dajem plan za izvršenje posla. 1 2 3 4 5

16. Pokazujem fleksibilnost u donošenju odluka. 1 2 3 4 5

17.Osigurava kriterije za ono što se od grupe očekuje.1 2 3 4 5

18. Otkrivam misli i osjećanja članovima grupe. 1 2 3 4 5

19. Ohrabrujem članove grupe da kvalitetno obavljaju posao. 1 2 3 4 5

20. Pomažem članovima grupe da se međusobno slažu. 1 2 3 4 5

Prilog 2.

Stavovi o ulozi vodstva u komunikacijskoj krizi

1. Spol

- muški
- ženski

2. Dob

- 18-27
- 28-37
- 38-47
- 48-59
- 60+

3. Obrazovanje

- OŠ

- SSS
- VŠS
- VSS
- magisterij
- doktorat

4. Zaposlenje

- student
- zaposlen (radno mjesto lidera, menadžera, vođe)
- zaposlen (drugo radno mjesto)
- nezaposlen
- umirovljenik

5. Je li po Vašem mišljenju lako biti vođa neke korporacije?

- Da
- Ne

6. Odredi prema važnosti funkcije koje vođa treba napraviti tijekom nastale krize. (odaberite broj 1-5, gdje 1 označava najmanju važnost, a 5 najveću važnost.Označite samo jedan oval po retku)

- planiranje 1 2 3 4 5
- organiziranje 1 2 3 4 5
- kadroviranje 1 2 3 4 5
- vođenje 1 2 3 4 5
- kontroliranje 1 2 3 4 5

7. Koja je karakteristika bitna za uspješnog vođu u odnosu na zadatak (samo jedan odgovor)?

- prihvaćanje odgovornosti
- iskrenost
- inicijativnost
- isticanje
- ostalo:_____

8. Vođa bi tijekom krize trebao surađivati s dionicama i truditi se da izgrade konsenzus

- da, to je vrlo bitno
- ne, to nije bitno

9. Treba li vođa korporacije biti iskren prema javnosti tijekom krize?

- Da
- Ne

10. ovisi li reputacija kompanije nakon izlaska iz krize isključivo o uspješnosti vođe?

- Da
- Ne

11. Jesu li mediji važniji dionik od vođe tijekom krize?

- Da
- Ne

12. Vođe moraju prilagoditi svoj liderski stil tijekom krize prirodi krize?

- Da
- Ne

13. U kompanijama se napreduje prema vlastitim zaslugama.

- u potpunosti se slažem
- slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- ne slažem se
- u potpunosti se ne slažem

14. Vođa korporacije nakon krize treba odstupiti s funkcije.

- u potpunosti se slažem
- slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- ne slažem se
- u potpunosti se ne slažem

15. Da ste vi vođa, biste li omogućili sudjelovanje zaposlenih pri donošenju odluka tijekom krize?

- Da
- Ne

16. Je li tijekom krize osobito važan odnos vođe prema dionicama i interesnim skupinama?

- Da
- Ne

17. Vođe moraju izgraditi pozitivnu reputaciju kompanije prije krize kako bi imali ″rezervoar″ dobre volje.

- u potpunosti se slažem
- slažem se
- niti se slažem, niti se ne slažem
- ne slažem se
- u potpunosti se ne slažem

18. Nakon krize vođe moraju biti otvoreni i pošteni.

- Da
- Ne

19. Vođe koje uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu.

- Da
- Ne

20. Vođe imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize.

- slažem se
- nit se slažem, niti se ne slažem
- ne slažem se

12. IZJAVA O AUTORSTVU

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Ivana Kralj

Matični broj studenta: 03-006/18-I

Naslov rada: Temeljni i suvremeni pristupi vodstvu u organizacijama

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

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

Datum | Potpis studenta

_____ _____

ŽIVOTOPIS

Ivana

Kralj

KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

Podgorje Bističko 110 A, 49246 Marija Bistrica, Hrvatska

ivana3.kralj3@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

Analitičar

Pripremanje svih vrsta dokumenata vezanih za analize podataka, kontrola prisustva na radnom mjestu podređenih, izrada te provedba sustava usavršavanja zaposlenih po nalogu nadređene osobe, priprema strateške procjene, organizacija rada podređenima, te planiranje radnih aktivnosti, izrada projekata

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

19/07/2018 – TRENUTAČNO – Ul. Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

Student

Veleučilište Baltazar Zaprešić

05/06/2017 – Fakultet organizacije i informatike Varaždin

bacc.inf.

JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

engleski

Slušanje	Čitanje	Govorna Produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
A2	A2	A2	A2	A1

DIGITALNE VJEŠTINE

Osnove rada na računalu, poznavanje rada u Ms Office-u, poznavanje osnove rada programa HTML i PHP

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Sklona timskom radu

HOBIJI I INTERESI

Trčanje, planinarenje i fotografiranje.

VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: **B**