

# Uloga vodstva u komunikacijskoj krizi

---

Mišić, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:185560>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 20/OSJ/2015

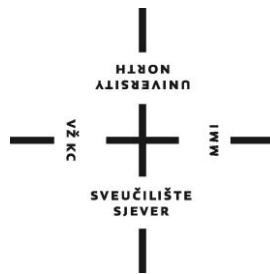
**ULOGA VODSTVA U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI**

ANA MIŠIĆ

Varaždin, veljača 2016. **SVEUČILIŠTE SJEVER**

# SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

## Studij Odnosi s javnostima



DIPLOMSKI RAD br. 20/OSJ/2015

# ULOGA VODSTVA U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI

Student:

Ana Mišić, 0326000599.

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Majda Tafra-Vlahović

Varaždin, veljača 2016.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	8
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	4
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČAJKE KRIZE .....</b>	<b>5</b>
2.1. Definiranje i karakteristike krize .....	5
2.2. Krizni tim i njegova uloga.....	7
2.3. Krizno planiranje .....	9
2.3.1. Koraci potrebni za savladavanje krize i djelovanje.....	11
2.4. Kriza kao prilika za poslovnu promjenu.....	12
<b>3. UČINKOVITO VODSTVO U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI.....</b>	<b>14</b>
3.1. Lider i njegova uloga u komunikacijskoj krizi.....	15
3.2. Moć i vodstvo .....	19
3.3. Karakteristike učinkovitog vođe .....	20
<b>4. KOMUNIKACIJA TIJEKOM I NAKON KRIZE .....</b>	<b>22</b>
4.1. Strategije kriznog komuniciranja .....	23
4.1.1. Interna komunikacija u krizi .....	24
4.1.2. Eksterna komunikacija u krizi.....	25
4.2. Komuniciranje nakon krize .....	26
<b>5. ISTRAŽIVANJE STAVOVA ISPITANIKA O UČINKOVITOM VODSTVU U KRIZI.....</b>	<b>28</b>
5.1. Metodologija istraživanja .....	28
5.1.1. Ciljevi istraživanja .....	29
5.1.2. Metoda ispitivanja.....	34
5.1.3. Anketni upitnik.....	30
5.1.4. Uzorak ispitivanja.....	34
5.2. Rezultati istraživanja.....	36
5.3. Ograničenja istraživanja .....	43

<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>44</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>46</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>46</b>
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTICE .....</b>	<b>48</b>

## **Sadržaj i ključne riječi**

Upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je složen proces kojemu čak i u uvjetima stabilnog poslovanja menadžment mora pristupiti s dužnom pažnjom. No, tek u uvjetima poslovne krize upravljanje ljudskim potencijalima postaje pravi izazov koji najčešće i utječe na to hoće li organizacija iz krize izići kao pobjednik ili kao gubitnik.

Cilj istraživanja bio je utvrditi stav ispitanika o važnosti učinkovitog vodstva u komunikacijskoj krizi. Tijekom istraživanja željelo se prije svega utvrditi stav ispitanika o liderima, što podrazumijeva pojam „uspješan vođa“ te kolika je odgovornost samog vođe a kolika i drugih dionika korporacije tijekom krize

Problem istraživanja rada je nepoznavanje i neupućenost ciljne javnosti sa stvarnim problemima s kojima se lideri svakodnevno suočavaju u poslovanju.

Istraživanje je provedeno slučajnim odabirom u razdoblju od 19.10 - 27. 10. 2015. godine, na uzorku od 110 ispitanika.

Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Prvi dio pitanja odnosi se na socio-demografskim podatke ispitanika kao što su spol, dob, obrazovanje i zaposlenje. Drugi dio pitanja (ukupno 16 pitanja) se odnosio na suštinski predmet istraživanja- stavove ispitanika o važnosti uloge vodstva tijekom i nakon krize.

**Ključne riječi: lider, kriza, komunikacija, dionici, stavovi javnosti**

# 1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je složen proces kojemu čak i u uvjetima stabilnog poslovanja menadžment mora pristupiti s dužnom pažnjom. No, tek u uvjetima poslovne krize upravljanje ljudskim potencijalima postaje pravi izazov koji najčešće i utječe na to hoće li organizacija iz krize izići kao pobjednik ili kao gubitnik. Zaposlenici često puta nisu svjesni da njihovo neprikladno/devijantno ponašanje u radnoj sredini predstavlja uzrok mogućih problema u poduzeću. Oni svojim (ne)namjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu cjelokupnom poduzeću pa tako i samom vodstvu odnosno lideru poduzeća. U današnjem poslovnom svijetu dobar vođa i dobro vodstvo postaje jedna od temeljnih komponenata u poslovnom svijetu. Iako se teorija i praksa već godinama bave objašnjavanjem vođenja, jedna od temeljnih definicija vođenja je da je vođenje proces u kojem pojedinac inspirira, motivira i koordinira aktivnostima ljudi na koje ima utjecaj s ciljem pružanja pomoći u postizanju grupnih ili organizacijskih ciljeva. Takva definicija podupire stav da se vođe rađaju i stvaraju kroz iskustvo i radom na sebi.

## 1.1. Predmet i ciljevi rada

Cilj istraživanja bio je utvrditi stav ispitanika o važnosti učinkovitog vodstva u komunikacijskoj krizi. Tijekom istraživanja željelo se prije svega utvrditi stav ispitanika o liderima, što podrazumijeva pojam „uspješan vođa“ te kolika je odgovornost samog vođe a kolika i drugih dionika korporacije tijekom krize. Shodno tome, željelo se utvrditi što ih motivira da vjeruju nekom vođi i informacijama koje on pruža u tijeku ali i nakon krize.

Problem istraživanja rada je nepoznavanje i neupućenost ispitanika o odgovornosti lidera nekog poduzeća tijekom nastale krize. Postavlja se pitanje kakvi su stavovi javnosti o liderima i učinkovitom vodstvu tijekom krize. Cilj ovog rada je dati odgovor na pitanja:

1. Što je to lider i koja je njegova uloga?
2. Kakav je stav javnosti o liderima?
3. Koliko su drugi odgovorni za nastalu krizu?
4. Tko je odgovoran za imidž korporacije u javnosti tijekom i nakon krize?

### **Glavna istraživačka pitanja:**

- Je li uloga lidera kao pojedinca jedina i ključna za korporaciju u vrijeme krize?
- Koliko je za uspješno upravljanje krizom važno planiranje i poslovanja kriznog tima?
- Tko je odgovoran za imidž korporacije tijekom i nakon nastale krize?

Svrha i ciljevi istraživanja u ovom radu u neposrednoj su vezi sa problemom i predmetom istraživanja, a to je ispitivanje stavova o ulozi lidera u poslovanju neke korporacije tijekom komunikacijske krize.

U skladu s prethodno navedenim, svrhom i ciljevima istraživanja postavljene su radne hipoteze koje glase:

- HIPOTEZA 1: Uloga lidera kao pojedinca u upravljanju krizom ima jedini i ključni značaj.
- HIPOTEZA 2: Način planiranja i poslovanje kriznog tima bitno je za uspješno upravljanje krizom.
- HIPOTEZA 3: Mediji utječu na imidž korporacije tijekom ali i nakon krize.



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

Prilikom izrade ovoga istraživačkog rada korišteno je nekoliko metoda kako bi se došlo do jasnog zaključka.

Metoda anketiranja kao metoda verifikacije koristila je u istraživanju kako bi se pomoću prikupljenih podataka i informacija mogle provjeriti postavljene hipoteze. Metoda analize bitna je kako bi se tijekom istraživanja zanemarile pojave i svojstva koja na određenom području istraživanja otežavaju ispitivanje predmeta. S druge strane metoda sinteze na logičan način objašnjava stvarnost istraživanja. Spoj metode analize i sinteze omogućava nadopunjavanje i pretpostavljanje te tako prelaze jedna u drugu što je vrlo bitno za istraživački rad. Od drugih metoda korištene su komparativna metoda, metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda te statistička metoda. Statistička metoda jedna je od najvažnijih metoda istraživačkog rada. Korisna je kako bi mogli napraviti obradu podataka koji se dobiju tijekom istraživanja ali i zbog deskripcije, objašnjenja i analize tih rezultata.

Tijekom istraživačkog rada anketni upitnik bio je instrument istraživanja koji je bio postavljen na internet pomoću Gmail obrasca. Anketni upitnik provodio se putem društvene mreže Facebook.. Prvi dio pitanja je odnosi se na socio-demografskim podatke ispitanika kao što su spol, dob, obrazovanje i zaposlenje. Drugi dio pitanja (ukupno 16 pitanja) se odnosio na sam predmet istraživanja- tj. stavove ispitanika o važnosti uloge vodstva tijekom i nakon krize. Primjer upitnika nalazi se na kraju rada. U izradi rada prikupljeni su i analizirani primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori obuhvaćaju literaturu iz područja odnosa s javnošću, kriznog komuniciranja te upravljanja krizom. Primarni izvori podataka odnose se na rezultate istraživanja provedenog metodom anketiranja.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Istraživački rad je obrađen i prikazan kao pet međusobno povezanih cjelina.

U prvom dijelu, **uvodu**, navode se problem i predmet istraživanja, navedeni su svrha i ciljevi istraživanja te je obrazložena struktura rada.

U drugom dijelu, pod naslovom „**Pojmovno određenje i značajke krize**“, obrađen je sam pojam krize te koji su procesi djelovanja potrebni prije nastale krize. Koja je uloga kriznog tima, a koja glavnog direktora u kriznom planiranju također je jedno od područja proučavanja.

U trećem dijelu, pod naslovom "**Učinkovito vodstvo u komunikacijskoj krizi**" analizira se koji su izazovi i strateški imperativi za lidere, koja su ključna pravila za preživljavanje krize te koji stil vodstva je ključan za učinkovito vodstvo.

"**Komunikacija tijekom i nakon krize**" naslov je četvrtog dijela u kojem se razmatralo o pravilima za komuniciranje u krizi te kako se uspostavljaju partnerski odnosi s dionicima i kada. Glavno područje analiziranja za ovo poglavlje je, koji su primarni a koji sekundarni dionici za potrebe kriznog komuniciranja?

U **zaključku**, kao završnom dijelu rada, izložena je sinteza cjelokupnog rada i istraživanja, te su navedene najvažnije spoznaje do kojih se došlo prilikom izrade ovog preglednog rada.

Nakon zaključka slijedi popis korištene literature, popis slika, grafikona, tablica, primjer anketnog upitnika te za kraj rada biografija studentice.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČAJKE KRIZE

Poslovna je kriza specifičan, neočekivan i izvanredan događaj ili niz istih koji uzrokuju visoku razinu nesigurnosti i prijetnje. Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu bitna je glede ostvarenja strateških ciljeva organizacije. Poslovna kriza predstavlja krajnji događaj koji djeluje na egzistenciju organizacije te uzrokuje financijske posljedice, lošu reputaciju, pa čak i njenu „smrt“. Međutim, u najvećem broju slučajeva problemi u poslovanju ne nastaju odjednom i iznenadno, a znakovi koji ukazuju na probleme najčešće su prisutni u (gotovo) svim organizacijskim jedinicama i poslovnim funkcijama. U takvim, krizama, problemi (kao vidljivi simptomi krize) počinju kao mali i neprimjetni te postoji mogućnost za njihovo pravovremeno upravljanje ukoliko im odgovarajući zaposlenici posvete dovoljno pažnje. Poslovni problem možda nije uvijek prepoznat unutar poduzeća, no problem nastale krize stvara negativan imidž u javnosti, uz popratne štete i gubitke izazvane primjerice optužbama poslovnih partnera ili medija.

### 2.1. Definiranje i karakteristike krize

U današnje vrijeme nema jasne i jednoznačne definicije pojma krize. Postoje samo mnogobrojne i međusobno često različite interpretacije. Riječ kriza potječe iz grčkog jezika gdje je ta riječ (κρίση, krísi, ranije i κρίσις, krísis) imala značenje "presuda" ili "odluka", tj. odlučujući trenutak o daljnjem pozitivnom ili negativno razvoju.<sup>1</sup> Moderni koncept krize potječe iz medicinske literature u kojoj se pojam krize označava kao opasno stanje zdravlja organizma. Termin "kriza" obično se koristi za sve tipove negativnih događaja i situacije koje su neželjene, neočekivane i nepredvidive.

Kriza uzrokuje realnu, zamišljenu ili potencijalnu ugroženost ljudskog života, zdravlja ili sigurnost i opasna je za okolinu, financijsko stanje ili za dobar glas organizacije<sup>2</sup>. Fenomen kriza pobudio je pozornost većeg broja istraživača iz različitih struktura (gospodarstva, povijesti, politike, medicine, ekologije, psihologije) pa se pojam krize često koristi u raznim značenjima za različita istraživačka područja: psihologija govori o krizi ličnosti, medicina o krizi kao vrhuncu teške bolesti, a ekologija proučava kritičnu ugroženost okoliša. S obzirom

---

<sup>1</sup><https://hr.wikipedia.org/wiki/Kriza>, (20.10.2015.)

<sup>2</sup> Novak B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Bioniza Press, Zagreb, 2001., str.127

na sve navedeno suvremenu definiciju krize možemo protumačiti kao ozbiljnu prijetnju osnovnim strukturama i temeljnim vrijednostima koja ima utjecaj pritiska te zahtijeva donošenje kritičnih odluka.

Glavne karakteristike koje su zajedničke za sve krize pa tako i poslovno-komunikacijsku su:

- **Neočekivanost**

Kada kriza nastane, ona je svakako neočekivana, iako su neka obilježja krize bila, ili barem mogla biti jasno vidljiva i prije njenog nastanka. Rijetke su krize koje nastupaju bez ikakvog prethodnog upozorenja ili predznaka. Stupanj predvidljivosti razlikuje se obzirom na to da li rukovodstvo krizu zaista ne može predvidjeti, ili pak nije svjesno nadolazeće opasnosti.

- **Nespремnost**

Lideri su često nespremni, ponekad i nesvjesni nastanka krize. Tome značajno pridonosi činjenica da je današnje poslovno okruženje istovremeno i kompleksno i nedovoljno pouzdano.

- **Vremenski pritisak**

Kriza je jedna vrsta iskušenja za leaderske sposobnosti jer u uvjetima nespremnosti i prividne neočekivanosti od vođe zahtijeva još brže donošenje odluke nego inače, što predstavlja vrlo stresnu situaciju za samog lidera

- **Prividno bezazlena**

Svaka kriza može biti bezazlena ali ona svakako ima karakteristike opasno - egzistencijalno ugrožavajuće za unutarnju i vanjsku strukturu organizacije.

- **Sveprisutna**

Kriza može pogoditi svaku organizaciju (neprofitnu, državnu, profitnu)...

- **Situacija odlučivanja** Za razliku od katastrofe u kojoj se jednostavno predajemo tijekom krize svaki lider i zaposlenik korporacije ne treba odustati.

Kriza ima toliko, koliko je različitih organizacija, ljudi i okolnosti u kojima neka organizacija djeluje. Danas kriza ima mnoge oblike a upravljanje njome zahtijeva ne samo konvencionalnu

mudrost, već i specifične vještine i akcije. Krizni menadžment postao je priznata disciplina tek posljednjih godina.

## **2.2. Krizni tim i njegova uloga**

Dobar krizni menadžer ima odgovore na pitanja "što ako". Prvi i najvažniji zadatak kriznog menadžera je, da prepozna signale i simptome krize čim se oni pojave kao da i pro aktivno reagira. Proaktivni menadžer za krizne situacije provodi procjene rizika i ranjivosti prije izvanredne situacije, razmatra alternative i posljedice različitih akcija, te nastoji biti prisutan u svakom trenutku kako bi se stekla maksimalna kontrola nad izvanrednim događajima. Posljednjih godina u područje kriznog menadžmenta uključile su se i velike kompanije uvodeći funkciju direktora kriznog menadžmenta-lidera sa zadatkom da obavlja istodobno poslove povezane sa procjenom rizika prije incidenta i da, po potrebi, daje operativna upute kad kriza nastupi.

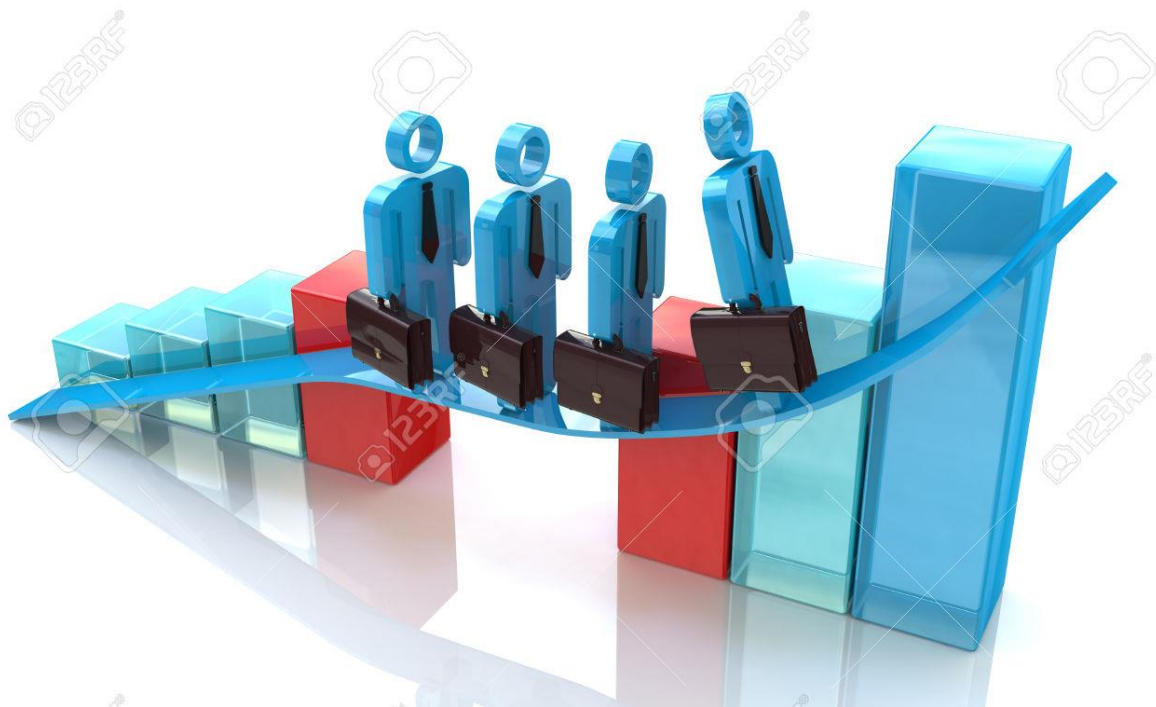
Krizni menadžment se može odrediti kao skupina funkcija ili procesa koji imaju za cilj identificirati i predvidjeti moguće krizne situacije te uspostaviti posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spriječi krizu ili se s njom izbori i da je prevlada. Krizni tim - sastojao bi se od predstavnika osoblja iz strateškog menadžmenta, operativnog menadžmenta i komunikacijskog osoblja, a prije svega od pojedinaca koji su ključni za situaciju gdje bi svi snosili odgovornost za donošenje odluka. Osnovni zadatci kriznog tima su, da se izbjegne kriza ili da se šteta od već nastale krize umani. Neovisno radi li se o krizama uvjetovanim tehnološkim ili ljudskim greškama, sukobima među pojedincima ili grupama unutar organizacije, pogrešnim odlukama voditelja ili njihovim preferiranjem pogrešnih vrijednosti ili jednostavno glasinama koje se nekontrolirano šire poduzećem - spriječiti najgore je važnije nego ikad te je stoga vrlo važno stvoriti dobar komunikacijski tim. Sposobnosti koje kao tim imaju i tehnike kojima se primjenjuju identificiraju, procjenjuju i rješavaju ozbiljne situacije ključne su za sprječavanje nastale krize. Najčešće navođen cilj menadžmenta je efektivno planiranje resursa potrebnih za ponovno uspostavljanje financijske ravnoteže i operativne efikasnosti nakon gubitka. Oni implementiraju učinkoviti financijski menadžment prije nego što do gubitka dođe.

U osnovi postoje dva načina na koji menadžeri mogu promatrati kriznu situaciju. Oni mogu ignorirati znakove upozorenja i reagirati tek kada do krize dođe, ili se mogu pripremati za sprječavanje i upravljanje krizom. U prvom slučaju radi se o reaktivnom, a u drugom o pro

aktivnom modelu kriznog menadžmenta. U reaktivnom modelu odluke i planovi donose se tek onda kada se kriza dogodi, a u pro aktivnom modelu menadžeri iz kriznog tima predviđaju neke oblike kriza. U drugom načinu postupanja oni su razvili tkzv. analizu ranjivosti koja im pomaže da pripreme i izrade plan postupanja u eventualnim krizama.

Posljedice svake odluke kriznog tima značajne su i oni trebaju odrediti točnu procjenu i kalkulaciju između investicija u planiranje za slučaj krize na jednoj strani i gubitaka u slučaju da kriznog plana nema.

*Slika 1. Sve je pod kontrolom kriznog tima*



### **2.3. Krizno planiranje**

Osnova učinkovitog upravljanja u kriznim situacijama leži u nizu principa koji se mogu primjenjivati prije, tijekom i nakon bilo kakve vrste izvanredne situacije. Konačni cilj svakog tima je da se spriječe izvanredne situacije te da se korporacija uspješno nosi s izvanrednom situacijom kako bi se spriječilo njeno prerastanje u krizu. Menedžeri u kriznim situacijama djeluju u „trostrukim vremenskim fazama“. Dok se nose s nekom izvanrednom situacijom, procjenjuju akcije koje su napravili, primjenjuju akcije koje su nužne u tom trenutku i planiraju sljedeće akcije koje će morati primijeniti. Dolje navedeni koraci nužni su kako bi se kriza izbjegla ili ako je kriza već nastupila, umanjila šteta za samu korporaciju. Obično je nemoguće predvidjeti baš svaku krizu koja bi mogla negativno utjecati na organizaciju, iz toga razloga je potrebno planiranje koje je istodobno i ključ za opstanak organizacije. Pristup planiranju komunikacije počinje s prepoznavanjem potencijalne krize koji sadrži sljedeće elemente: prepoznavanje sadašnje situacije koje lako mogu prijeći u krizu prepoznavanje kriznih situacija koje su već pogodile poduzeće i mogu se ponoviti pregled planiranih aktivnosti poduzeća koje mogu izazvati negodovanje.

U kriznoj situaciji, prva 24 sata po početku krize su i najvažnija. Oni određuju smjer u kojem će se naša krizna situacija dalje odvijati. Kriza je opasnost, ali prije svega izazov i predstavlja mogućnost za novi početak. Proaktivan ili reaktivan pristup, važna je odluka za svaku organizaciju u krizi. Da li ćemo sami krojiti svoju sliku u javnosti, ili ćemo dopustiti medijima da je kroje za nas? Pa i mediji se nečime moraju hraniti, a nažalost živimo u vremenu u kojem je samo loša vijest „dobra“ vijest. Planiranje komunikacije prije krize može se definirati kao:

- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija
- oblikovanje krizne komunikacijske skupine i osposobljavanje njezinih članova
- prepoznavanje upletenih javnosti u kriznom položaju
- oblikovanje komunikacijske strategije
- određivanje i oblikovanje učinkovitih komunikacijskih putova za upletene javnosti te za smanjivanje ugleda poduzeća
- testiranje i prilagodba komunikacijskog plana
- određivanje i osposobljavanje glasnogovornika
- priprema kriznog komunikacijskog centra

- priprema liste za moguću krizu i glavnih informacija o poduzeću.<sup>3</sup>

Plan za krizno komuniciranje mora postojati, on mora sadržavati sve važne podatke za izlazak iz krize u kojoj se organizacija našla. Za uspješno vođenje kriznog komuniciranja najznačajnije je kontrolirati krizu., a to organizacija može ostvarit ako ispunjava tri osnovna uvjeta:

1. Ako ima potpune informacije o događaju
2. Unaprijed se pripremiti na kriznu situaciju
3. Komunicirati proaktivno

*Slika 2. Elementi plana za rješavanje krize*



Izvor: Omanović A., „**Izgradnja modela kriznog komuniciranja u poduzećima**“, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Mostaru, 2013.,str.285.

---

<sup>3</sup>Novak B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Bionoz Press, Zagreb, 2001.str .134



### **2.3.1. Koraci potrebni za savladavanje krize i djelovanje**

Interna komunikacija u kriznoj situaciji vrlo je bitna ako ne i najvažnija. Kako bi se kriza mogla kontrolirati tim mora posjedovati informacije o tome što se točno i kada dogodilo i tko je u događaju sudjelovao. Kako bi se moglo učinkovito komunicirati u novonastaloj situaciji, svaki zaposlenik mora znati kome prosljeđuje informaciju o tome te na koji način i tko s kim komunicira u vrijeme trajanja krize

1. Određivanje i osposobljavanje glasnogovornika i izbor glasnogovornika je vrlo važan, jer odabirom kvalitetnog komunikatora poruke će biti vjerodostojno interpretirane. Kvaliteta interpretacije stječe se vježbom stoga je i značajna simulacija krizne situacije prema predviđenim scenarijima i edukacija.
2. Edukacija članova tima za krizne situacije i komuniciranje u kriznim situacijama i posebnim uvjetima.
3. Određivanje ciljnih javnosti (vrlo je bitno definirati sve javnosti kojima će se obraćati, jer izostavivši samo jednu od njih, može se nanijeti dugoročna šteta. A javnosti su: opća, mediji, poslovna, interna, ugledna...)
4. Oformiti ključne poruke za javnost (svaku od javnosti brine nešto drugo vezano uz krizu i prema njima treba upućivati različite poruke. Što ne znači da će se nekome lagati, već se poruke trebaju fokusirati na ono najvažnije vezano za krizu, a što najvjerojatnije zanima svaku od javnosti pojedinačno.
5. Odrediti najučinkovitije metode komuniciranja (ovisno od vrste krizne situacije te koji oblik komuniciranja će biti primijenjen).
6. Prilikom provedbe komunikacije treba odgovoriti na tri osnovna pitanja (što se dogodilo, što poduzimate i što ćete poduzeti). Pritom treba biti iskren i suosjećajan, a ne arogantan i neiskren.
7. Analiza (praćenjem medijskih objava – press clipping-om, te analizom istih mogu se korigirati poruke te amortizirati moguća štetu, a nakon završetka krize izvući pouke za budućnost)

I na kraju. Kreirati vijest sami, ne treba čekati da korporacija postane vijest, jer ako se to dogodi, gubi se kontrola nad situacijom.

## **2.4. Kriza kao prilika za poslovnu promjenu**

Promjene su jedina konstanta suvremenog svijeta. Svaka i najuspješnije izvedena promjena je tek privremenog karaktera. Promjene su potrebne da se tvrtka refokusira, repozicionira, obnavlja, reorganizira, te sustavno razvija. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem, pa uspjeh poduzeća u budućnosti sve više zavisi o njegovoj sposobnosti, fleksibilnosti i razini pripremljenosti na buduće promjene. Svaka poslovna promjena je, naime, vrlo težak izazov mnogim ljudima i poduzećima pa se uvjerljiva većina njih ipak očajnički drži svojih ustaljenih načina rada. Za ljudsku vrstu je znakovito da nerado prilagođava svoje navike novim uvjetima.

Upravljanje promjenama nije nimalo lak zadatak, mnoge inicijative za promjene su propale jer su bile loše vođene. Zajednički čimbenik svih tipova promjena je otpor promjenama. Promjene ljudi odbijaju jer u njima vide poremećaj ravnoteže na koju su navikli autokratski s kojom se znaju nositi. Stoga se upravljanje promjenama najčešće usko povezuje sa procesom smanjenja ili prevladavanja otpora promjenama. Osim otpora zaposlenika prema promjenama, u slučaju da nisu dobro vođene, mogu se javiti i druge reakcije poput međuljudskih sukoba, nerealnosti, loš publicitet, loša radna atmosfera, slab rad, loš menadžment i sl. Ako se procesom promjena ne upravlja na pravi način, može doći do poteškoća u vrijeme provedbe i kao posljedicu imati kašnjenja, gubitak energije i negativne emocije. Suvremeni menadžeri moraju imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i da lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Menadžeri moraju razvijati i učiti zaposlene na otvorenost za promjene na svim razinama u organizaciji te prihvaćanju i poticanju prijelaza iz jednog stanja u drugo. Promjena je najvažniji element uspješnog organizacionog menadžmenta danas. Sve promjene imaju u sebi element nepoznatog. Stoga, promjena uvijek nosi neki rizik, ali taj rizik u ovom slučaju predstavlja nužnost.

Upravljanje promjenama je novi koncept u suvremenom menadžmentu koji respektira. Činjenicu da su danas brze promjene specifična oznaka vremena u kome živimo i da poduzeće ne može efikasno da posluje i da se razvija, ako ne ide u korak sa promjenama i ako ih ne koristi. Prilagođavanje promjenama je osnova uspješnog upravljanja poduzećem.

Dobri menadžeri trebaju brzo uočavati promjene u okruženju, analizirati ih i provoditi ih u svom poduzeću. Na promjene treba gledati kao na šansu, a ne kao na prijetnju.

Kako bismo pridobili ljude da se pridruže naporima za uspješno uvođenje promjena i preuzmu odgovornost za postizanje boljih rezultata poslovanja, moramo pronaći djelotvorni način identificiranja i reagiranja na temeljne uzroke opiranja zaposlenika autokratski. To znači da moramo mnogo više pažnje posvetiti ljudima nego, ponekad beskonačnom i jalovom, razglabanju o strategiji i organizacijskoj strukturi. Ujedno, moraju se poduzimati odgovarajuće aktivnosti za nadilaženje dobro poznatih žalopojki zaposlenika koje izranjaju kada se poduzeće suoči s promjenama usmjerenima na nove oblike ponašanja i internog komuniciranja.

U sedmom izdanju knjige “Exploring Corporate Strategy” britanski autori Johnson, Scholes i Whittington, ukazuju na četiri moguća odabira pravog trenutka:

1. kriza u poduzeću
2. “prozori povoljnih prilika”
3. simbolično signaliziranje vremenskog okvira
4. pravo vrijeme za predstavljanje promjene

### **3. UČINKOVITO VODSTVO U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI**

Zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti. Takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju. Poveznica svih navedenih aktivnosti je komunikacija koja je nužna za razmjenu informacija i znanja, prevladavanje kriza, konflikata, raspodjelu zadataka, ovlašćivanje odnosno međusobno razumijevanje. Upravo kvalitetna interna komunikacija doprinosi izgradnji povjerenja u organizaciji – kako u horizontalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima iste hijerarhijske razine), tako još više u vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina). Poslovnoj krizi uvijek prethodi određeni rizik, kao i opasnost od prijetnji čije ostvarenje rezultira štetom na imovini i ugledu organizacije nepovoljno utječući na sposobnost ostvarenja strateških ciljeva. Prilikom nastanka poslovne krize, važno je dakle razumjeti da ona predstavlja prioritet poduzeća. Stoga je osobni interes lidera kao zaposlenika na drugom mjestu.

Vrlo je važno da u organizaciji vlada atmosfera bez sukoba i što veća pripadnost organizaciji, te da ima dovoljno zaposlenih stručnjaka koji su sposobni uspješno upravljati organizacijom u krizi. Na shvaćanje i rješavanje krizne situacije utječe i način razmišljanja zaposlenih kojih se kriza tiče i vrlo je bitno da ne zatvaraju oči kad se kriza pojavi nego da se suoče s njom.

Tijekom krize svaki se pojedinac/zaposlenik ponaša drugačije. Tako možemo reći da postoje četiri načina ljudskog ponašanja u krizi a to su:<sup>4</sup>

**1) odgovarajuće i neodgovarajuće ponašanje**

**2) egocentrično i alocentrično ponašanje**

**3) aktivno i pasivno ponašanje**

**4) ponašanje vođe i ponašanje sljedbenika**

**Odgovarajuće i neodgovarajuće ponašanje** - je ono koje na kraju dovodi do željenog rješenja, ali konačno rješenje ne jamči već samo obećava zato što konačni rezultat ovisi o mnoštvu činitelja, kao što su iskustva i znanja primjerna za ponašanje u krizi.

---

<sup>4</sup>Novak B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Bionoz Press, Zagreb, 2001.str. 100

**Egocentrično i alocentrično ponašanje** – u trenutku kada nastupi kriza već iz prve reakcije se može zaključiti hoće li se pojedinac pobrinuti samo za sebe (egocentrično ponašanje) ili će pomoći i drugima (alocentrično ponašanje).

**Aktivno i pasivno ponašanje** – poželjnije je aktivno ponašanje s ciljem što bržeg reagiranja na krizu, čime se prevenira njeno daljnje produblјivanje. Postoje dvije vrste pasivnog ponašanja, prvo je evazivno kada pasivni ljudi pokušavaju izbjeći posljedice krize, bez obzira na svoje pravne i moralne dužnosti, a drugo je apatija kada pasivni ljudi ne zanimaju drugi ljudi, te oni mirno čekaju svoju sudbinu.

**Ponašanje vođe i ponašanje sljedbenika** – krizne situacije su idealne za otkrivanje novih vođa, mnogi vođe koji su učinkoviti u normalnim situacijama u kriznoj situaciji ne mogu podnijeti pritisak, dok drugi u krizama pokazuju svoje vještine vođenja.

Tijekom izrade ovog rada proučavajući razne literature može se reći kako je vođenje korporacije izrazito kompleksan proces i ne postoji jednoobrazni profil idealnog i uspješnog vođe, kao ni idealnog stila vođenja. Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Pojam vođenja vrlo je kompleksan, te postoje brojne varijacije u njegovu definiranju.

### **3.1. Lider i njegova uloga u komunikacijskoj krizi**

Poslovnoj krizi uvijek prethodi određeni rizik, kao i opasnost od prijetnji čije ostvarenje rezultira štetom na imovini i ugledu organizacije nepovoljno utječući na sposobnost ostvarenja strateških ciljeva. Prilikom nastanka poslovne krize, važno je dakle razumjeti da ona predstavlja prioritet poduzeća. Stoga je potrebno znati na koga se u nastaloj krizi može računati te tko je lider poduzeća.

U poslovnoj krizi posebnu pažnju treba posvetiti vertikalnoj komunikaciji, koju karakterizira dvosmjernost u odnosu krizni menadžer – zaposlenici. Pri tome krizni menadžeri imaju dužnost pravovremeno i točno informirati zaposlenike o prirodi nastalih problema, internim i eksternim uzrocima poslovne krize, načinu savladavanja i procesu upravljanja poslovnim krizom, a sve s ciljem ograničenja mogućnosti za otpor, nesporazume i nepotrebne dezinformacije. Samo takvim pristupom krizni će menadžeri moći razviti odnos sa zaposlenicima temeljen na međusobnom povjerenju što će zasigurno rezultirati povećanim angažmanom zaposlenika i njihovom uključenosti u pronalaženju rješenja za poslovnu krizu.

Tijekom razdoblja međusobne suradnje, na odnos između kriznih menadžera i zaposlenika utjecat će povremene pozitivne, ali i negativne okolnosti. Tome naravno doprinosi i stres kao jedan od čimbenika u grupnom odlučivanju i upravljanju poduzećem u krizi, pa je zbog njegovog utjecaja potrebno identificirati izvore stresa. Nužno je stoga ustanoviti da li je najveći problem nezadovoljni zaposlenik koji intenzivno širi negativnu energiju, veliki pritisak javnosti s obzirom na to da je poduzeće svakodnevno “pod povećalom”, kontinuirani neuspjeh na tržištu, sve lošiji financijski rezultati ili neki sasvim drugi izvor stresa. Zato je također bitno da i zaposlenici imaju isto tako važnu ulogu u vertikalnoj komunikaciji koja se prvenstveno očituje kroz aktivno slušanje, davanje primjedbi, ukazivanje na različite nepravilnosti u djelovanju, izražavanje eventualnih neslaganja s prijedlozima vođe, a naposljetku i kroz prihvaćanje i širenje informacija i znanja.

Tijekom proteklog stoljeća menadžment je kao znanstvena disciplina doživljavao različite promjene – od tradicionalne, klasične pa do moderne i postmoderne. Te su se promjene posebno manifestirale krajem 20. stoljeća potaknute razvojem informatičke tehnologije i umrežavanja, te su imale dramatičan utjecaj na upravljanje i vođenje poduzeća. U svijesti ljudi nastala je predodžba o poduzeću bez papira i bez ljudi - kompjutorski integrirana proizvodnja i kompjutorski integrirano poduzeće. Međutim, takva vizija nije ostvarena jer su ljudi (zaposlenici) ono što poduzeću daje fleksibilnost i kreativnost.

U današnjim uvjetima turbulentnog okruženja opstanak poduzeća uvjetovan je sposobnošću lidera da bude visoko produktivan, inovativan i karakter u kojemu postoji visoka satisfakcija poslom. Postavljanje ciljeva jedna je od važnih aktivnosti menadžmenta pa tako i samog lidera, te istovremeno je i važna motivacijska tehnika. Ciljevi se mogu postavljati od hijerarhije, ali mogu izvirati i iz kolektivne mudrosti. Međutim, kako nije svejedno na koji će se način ciljevi postavljati, jednako tako nije svejedno na koji će se način ni ostvarivati. Za postizanje bilo kakvih ciljeva korporacija treba odrediti tko je za njihovo poslovanje najkompetentniji vođa i kojim stilom se on vodi.

Tijekom krize, proaktivno organizacijsko ponašanje ovisi o vrsti, odnosno stilu vodstva koje primjenjuje krizni menadžer-lider u odnosu prema suradnicima, kao i svim članovima organizacije jer upravo on mora druge potaknuti na prihvaćanje i upravljanje promjenama. Pritom se najčešće identificiraju dvije tradicionalne vrste vodstva: transakcijsko i

transformacijsko vodstvo, pri čemu je transakcijsko vodstvo u pravilu negativno, a transformacijsko pozitivno korelirano s proaktivnošću<sup>5</sup>.

Transakcijsko vodstvo karakterizira isticanje upotrebe autoriteta i moći čime se postižu krajnji ciljevi. Pri tome transakcijski vođa nagrađuje svaki uspješno obavljeni zadatak, a kažnjava neuspješno obavljene zadatke; on ne traži od svojih suradnika (ili bolje rečeno, podređenih) dodatni doprinos, već isključivo ispunjenje formalnih zahtjeva radnog mjesta što dovodi do demotiviranosti zaposlenika i rezultira (neželjenim) statusom lidera kod vođe. Sasvim je jasno da transakcijsko vodstvo nije dobar izbor ukoliko želimo da zaposlenici budu proaktivni, jer čak i u slučaju da se maksimalno iskoriste prednosti ove vrste vodstva, kojih zasigurno ima, primjena ove vrste vodstva potiče ponašanje zaposlenika koje spada samo pod službene zahtjeve nekog radnog mjesta. Transformacijsko vodstvo s druge strane naglasak stavlja na ljude i njihove sposobnosti. Inovativnost, kreativnost te motiviranost zaposlenika prilagodbom osobnih prema organizacijskim vrijednostima s ciljem poboljšanja radnih uvjeta zaposlenika. Transformacijski vođe skloni su razvijanju dobrih međuljudskih odnosa, empatije i zajedničke suradnje uz razumijevanje doprinosa svakog od angažiranih zaposlenika, te ih obilježava status mentora. Cilj je dakle ojačati intrinzičnu motivaciju svakog od zaposlenika da kontinuirano postavlja organizacijske ciljeve ispred vlastitih kako bi se uspješno postigla vizija poduzeća. Rezultat toga bit će osjećaj doprinosa i vlastite vrijednosti kod proaktivnih zaposlenika, te posljedično povećana spremnost na suradnju s transformacijskim vođom koji takav način djelovanja i potiče.

Treći stil kojim lider može upravljati korporacijom naziva se transcendentalno. Transcendentalno vodstvo temelji se 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. To znači da transcendentalni vođa može djelovati na ljude ne samo dijeljenjem nagrada i kazni ili zanimljivih profesionalnih izazova, već i pozivanjem na njihovu svijest o tome kako ih drugi ljudi trebaju da bi dobro obavili svoj posao, povezivanjem na osjećaj za misiju. Ovakav pristup omogućuje transcendentalnom vođi da stvara nove vođe čime se stvara novo plodno tlo za dodatno povećanje razine proaktivnosti zaposlenika<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>Brčić I., Malbašić S., Đukes.: Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Zagreb, 2015, str. 286

<sup>6</sup>Brčić I., Malbašić S., Đukes.: Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Zagreb, 2015, str. 286

Svaka korporacija i njezini zaposlenici pa tako i javnost imaju neka očekivanja prema lideru. Lider prema tome treba djelovati na dosljedan način što znači:

- djelovati u skladu s vlastitim vrijednostima i prioritetima, idejama, osjećajima i vlastitom slikom sebe kao voditeljem kako bi mogao/mogla biti dostojan/a vlastitim riječima.
- djelovati u skladu sa situacijom i danim kontekstom što znači dorasti očekivanjima suradnika i u skladu sa sistemom organizacije, njegovim pravilima, kulturom i ciljevima.
- biti meta-komunikativan, što znači raspraviti sa partnerima kako komunicirati i surađivati.

Razumijevanje menadžerskog stila odlučivanja pruža mogućnost boljeg razumijevanja menadžera, njihovog odlučivanja, rješavanja problema i interakcija s drugim ljudima u organizaciji. Usprkos tomu što se u znanstvenoj literaturi različito pristupa definiranju stilova odlučivanja, u smislu kriterija, dimenzija i terminološki, ipak osnovna podjela je na autokratski i demokratski stil odlučivanja.<sup>7</sup> U tom smislu stilovi odlučivanja se kreću između jedne krajnosti koju predstavlja autokratski stil i druge koju predstavlja demokratski, a izbor stila ovisi o značajkama donositelja odluke, značajkama suradnika i o situaciji u kojoj se donose odluke.

Proaktivno djelovanje lidera omogućuje korporaciji da kontrolira i riješi krizu, dok ignoriranje mogućnosti da do krize dođe, s druge strane, vodi ka tome da kriza krene vlastitom inercijom. Donošenje odluka u uvjetima stresa, uzbuđenja i opasnosti koji sa sobom nosi kriza znatno je teže od reagiranja na krizu u okvirima ranije usvojenog plana za takve situacije. Mnogi teoretičari u pokušaju definiranja, izjednačavaju krizni menadžment s postupanjem u nepredviđenim situacijama i za sve vrste aktivnosti usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje i oporavak.

Proaktivni menadžer za vrijeme krizne situacije provodi procjene rizika i ranjivosti prije izvanredne situacije, razmatra alternative i posljedice različitih akcija, te nastoji sudjelovati kako bi se stekla maksimalna kontrola nad izvanrednim događajima.

---

<sup>7</sup>Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., "Menadžment", 2004, str. 320-322.



Posljednjih godina i velike kompanije odlučile su se za uvođenje funkcije direktora kriznog menadžmenta tj. lidera. Njegov zadatak je da obavlja istodobno poslove povezane sa procjenom rizika prije incidenta i da, po potrebi, daje operativna upute kad kriza nastupi. Dobar lider ima odgovore na pitanja "što ako".

### **3.2. Moć i vodstvo**

Moć je sposobnost utjecaja na tuđe ponašanje. Ljudi mogu imati moć a da je uopće ne prakticiraju. Bez obzira na to kojim se stilom vođenja koristi, ključna komponenta vaše uspješnosti biti će moć. Prema autorima postoji nekoliko vrsta moći:

- Legitimna moć,
- Moć nagrađivanja,
- Moć prisile,
- Ekspertna moć,
- Referentna moć

Legitimna moć nalazi izvor u hijerarhijskoj poziciji menadžera. Menadžeri, primjerice, pod sobom imaju zaposlenike nad kojima posjeduju moć te im mogu odrediti što trebaju raditi, postaviti im radne standarde, ukoriti ih ili čak otpustiti. Legitimna je moć autoritet koji dolazi iz birokracije ili tradicionalnih kulturnih pretpostavki o pravu da se vlada. Može se zaključiti kako se legitimna moć stječe dobivanjem pozicije u organizaciji, te se ona povećava s tim što je osoba bliža vrhu hijerarhijske strukture organizacije. Moć nagrađivanja odnosi se na mogućnost menadžera da ustupi određene materijalne i ne materijalne nagrade pojedinca ili skupini pojedinca. Materijalne nagrade mogu obuhvaćati povišenje plaća, bonuse, mogućnost odabira sljedeće poslovne zadaće. Dok kao materijalne možemo navesti razne pohvale, poštovanja i slično. Uspješni menadžeri služe se tim oblikom moći kako bi signalizirali zaposlenima da obavljaju dobar posao i da cijene njihove napore. Moć prisile omogućava menadžeru da kazni podređene odnosno odnosi se na "moć da se fizičkom, psihološkom, ekonomskom ili emotivnom prijetnjom iznudi privola. U modernim je organizacija prisilna moć relativno ograničena iako niti danas nije neuobičajeno da menadžeri ekonomskim mjerama iskazuju ovu moć nad svojim zaposlenicima. Međutim, što se menadžeri više oslanjaju na prisilnu moć, jače će im se to „obiti o glavu“- doći će do niskog morala

zaposlenika, ogorčenosti, neprijateljstava i sukoba. Zaposlenici takve menadžere neće smatrati vođama te će, stoga, biti manje uspješni u ulozi vodstva. Kažnjavanje se može kretati u rasponu od verbalnih primjedbi, smanjenja plaće ili radnog vremena ili otkaza. Menadžeri koji se pouzdaju u svoju moć prisile najčešće su neuspješni vođe, što na kraju dovodi i do njihovog otpuštanja. Ekspertna moć se temelji na znanju, vještinama i stručnosti vođe. Ova moć također ovisi o položaju vođe u organizaciji. Neki autori ovu moć nazivaju i stručnom moći. Ova vrsta moći se odnosi na znanja i stručnosti u određenom području, a tu moć posjeduju često znanstvenici, inženjeri te neke osobe koje raspolažu informacijama koje su važne u određenom trenutku. Osobe koje žele biti uspješni vođe, pohađaju treninge i dodatna školovanja kako bi stekli znanja te držali korak sa promjenama i na kraju imali ekspertnu moć. Referentna moć je slika osobnih karakteristika vođe. Izražava se u poštovanju i vjernosti ostalih sudionika organizacije. Referentnu moć imaju vođe koje ostali u organizaciji gledaju kao uzore i koji su omiljeni među podređenima.

### **3.3. Karakteristike učinkovitog vođe**

Pojam vođe koristi se u svim područjima ljudskog života. Govori se o vojskovođama kao vođama, državicima kao vođama, nacionalnim vođama, sindikalnim vođama, radničkim vođama, sportskim vođama, vođama određenih pokreta, vođama određenih poduzeća, i mnogih drugih organizacija, formalnih ili neformalnih grupa. Vođom se postaje ako osoba posjeduje određene sposobnosti. Bez vodstvenih sposobnosti nema ni vođe. Vođa se stavlja na vrh grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti. Karizma kod lidera sama po sebi nije jamstvo da će on biti i učinkovit.

Temelj učinkovitog vodstva čini osmišljavanje zadatka postavljenog određenoj organizaciji i njegovo jasno i očigledno definiranje i utvrđivanje. Tako svaki uspješni lider postavlja ciljeve, određuje prioritete i utvrđuje i održava standarde. Lideri čine i kompromise. S te pozicije unutar korporacije svjesni su da ipak nije sve pod njihovom kontrolom i nadzorom te da kriza može svakako utjecati loše na korporaciju bez obzira na njihovo maksimalno djelovanje i poslovanje. Karizmatične vođe ne djeluju uvijek u najboljem interesu svojih organizacija. To se najčešće događa kada vlastiti interesi i osobni ciljevi “pregaze” organizaciju. Za uspješno vodstvo potrebno je imati talenta, kao što je to slučaj sa raznim umjetnicima, ali taj talent ne

jamči dobrog vođu ukoliko se ne uključe ostali elementi vodstva, poput situacije, okoline, sljedbenika, zadatka itd., te razvijanja toga talenta kroz učenje, iskustvo i sl.<sup>8</sup>

Vođa usmjerava svoju energiju ka pojedincima. Nakon proučavanja provedenog istraživanja stvorena je lista osobina koje bi pojedinac trebao imati ili želio razviti kako bi ga drugi doživjeli kao vođu. Iz proširene liste osobina izdvojene su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, cjelovitost, društvenost. Inteligencija ili intelektualna sposobnost, kao osobina vođe, pozitivno je vezana uz pojam vođenja. Sposobnost verbalne komunikacije, moć uvjeravanja i zaključivanje, su osobine koje čine pojedinca boljim vođom. Međutim intelektualne sposobnosti vođe ne bi smjele previše razlikovati od intelektualnih sposobnosti njegovih podređenih. Da bi pojedinac postao vođa, treba biti i samopouzdan. Riječ je o sposobnosti pojedinca da bude siguran u svoje vještine i kompetencije, kao i o samopoštovanju te uvjerenju da može učiniti mnogo kao pojedinac. Vođenje uključuje utjecaj na druge osobe oko sebe, a samopouzdanje omogućuje vođi osjećaj sigurnosti da će njegov utjecaj biti ispravan i prikladan. Odlučnost kao osobinu ima većina vođa. Odlučni ljudi željni su potvrđivanja, aktivni su i ustrajni u svladavanju zapreka prilikom ostvarivanja cilja te dominantni u situacijama kad podređeni trebaju vodstvo. Cjelovitost je osobina koja ističe kvalitete iskrenosti, čestitosti i pouzdanosti kod vođa.

Pojedinci koji iskazuju jasna načela i preuzimaju odgovornost za svoje postupanje izražavaju osobinu cjelovitosti, nadahnjuju samopouzdanjem druge ljude oko sebe jer im oni mogu vjerovati da će učiniti upravo ono o čemu im govore.

Društvenost kao osobina uspješnih vođa očituje se u stvaranju ugodnog socijalnog okružja, pokazivanju sklonosti prijateljskim odnosima, otvorenosti, uljudnosti, taktičnosti i diplomaciji. Osjetljivi su prema potrebama drugih i pokazuju zanimanje za njihovu dobrobit. Imaju izraženu socijalnu komponentu i međuljudske vještine te su sposobni stvoriti suradničke odnose s njima podređenim ljudima.

Svaka organizacija može definirati osobine ili značajke koje su važne za pojedine rukovodeće položaje te instrumentima za procjenu odrediti odgovara li određeni pojedinac njihovim potrebama.

---

<sup>8</sup><http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/teorije%20vodstva.pdf> (20.10.2015.)

*Slika 3. Lider vodi korporaciju*



#### **4. KOMUNIKACIJA TIJEKOM I NAKON KRIZE**

Komunikacija se definira kao proces razmjene informacija između pojedinaca putem poznatog sustava signala, znakova ili ponašanja odnosno kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija jedne osobe ili grupe drugoj prvenstveno putem simbola. Jedna je od bitnih obilježja svakog čovjeka pa tako i same organizacije, odnosno osnovni je proces u svakoj organizaciji, jer se njezinim dosezima temelji poslovni uspjeh organizacije.<sup>9</sup>

Krizna komunikacija je upravljanje percepcijom krize i komuniciranje javnosti i ostalih dionika o tome što se događa ili što organizacija želi da javnost zna o krizi – ukratko, upravljanje javnim mnijenjem. Komuniciranje u krizi vrlo je složena i kompleksna aktivnost te kao takva zahtijeva koncentraciju i objektivnost. Upravo zbog nedostatka kvalitetnih i istinitih informacija o događaju te istovremeno velike količine polu-informacija, nagađanja i sl., komunikacija s interesno-utjecajnim skupinama, medijima i ostalom javnosti, za svaku organizaciju predstavlja veliki izazov. Komunikacija u krizi nije samo važna za rješavanje i efikasnije upravljanje krizom, nego i za organizaciju i njeno poslovanje u budućnosti. Komunikacija mora biti dobro razrađena, segmentirana i unaprijed pripremljena kako bi organizacija mogla utjecati na razvoj same situacije, kako prije i tijekom, tako i nakon same

---

<sup>9</sup>Tafra-Vlahović M, Komunikacijski menadžment, Strategija, modeli, planiranje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zapešić, str.28

krize. U vrijeme bilo koje krize, važno je da kompanija pruži odgovarajući odgovor na incident, i tako javnosti daju do znanja da imaju situaciju pod kontrolom. Pod time se podrazumijeva da se o incidentu prije medija obavijesti zaposlenike. Kroz zajedničku poruku koju će svojim komuniciranjem širiti i dobro informirani zaposlenici, pokazat će se kako kompanija “diše kao jedno” i da u njima ima čvrsti oslonac povjerenja. Primjerice, ako zaposlenici putem društvenih mreža uz pozitivni komentar podjele ohrabrujuću izjavu glavnog direktora i tako podrže kompaniju u teškim trenucima, umanjit će se intenzitet krize i percepcija njenih razmjera u javnosti. U kriznoj situaciji bitno **je** informirati javnost o uzroku krize, što se trenutno radi da se riješi kriza, te koje su daljnje mjere za izlazak iz nje. Dakle, informacijama treba pokriti prošlost, sadašnjost i budućnost. Također, bitno je napomenuti da se prilikom komunikacije u krizi treba govoriti isključivo istina. Svako odstupanje od navedenog može imati katastrofalne posljedice. Brza reakcija **i** informiranje javnosti ključna je polazišna točka u kriznom komuniciranju. Javnost će to znati cijeliti, a šteta prouzročena kriznom situacijom bit će puno manja.

#### **4.1. Strategije kriznog komuniciranja**

Poduzeće u kojem su vidljivi prvi znakovi upozorenja na poslovnu krizu može primjenjivati dvije temeljne komunikacijske strategije u odnosu prema svojim interesnim skupinama – defenzivnu i ofenzivnu.

- **Strategija poricanja** koje tvrdi kako krize nema ili se pokušava dokazati kako organizacija nije odgovorna za nastalu krizu.
- **Strategija umanjnja** kojom se odgovornost organizacije pokušava svesti na minimum.
- **Strategija ponovne izgradnje** koja nudi svojevrsnu nadoknadu ili ispriku za krizu.
- **Strategija pojačanja** koja uključuje prikaz o prošlom dobrom djelovanju.

Ove strategije predstavljaju nekoliko načina kako usmjeriti komunikaciju prema javnosti, ali one svakako nisu i jedini način. Ne postoji dobitna strategija, odnosno ona koja će organizaciju spasiti ili je osigurati od loših posljedica. Komunikacija poduzeća sredstvo je kojim poduzeće sa svojim identitetom upoznaje unutarnju i vanjsku javnost. Osnova uspješnog upoznavanja javnosti sa svojim identitetom njegova je komunikacija unutar poduzeća (interna komunikacija) i izvan poduzeća (eksterna komunikacija). Ispreplitanje interne i eksterne komunikacije najviše dolazi do izražaja u trenutku kriznog događaja. Poljuljano povjerenje u organizaciju pojačava utjecaj eksterne komunikacije na interno.

Važno je da organizacija iskoristi priliku za privlačenje medijske pozornosti kako bi javnostima objasnila svoju viziju, namjeru te poslovanje.

### **Metode komuniciranja u organizaciji:**

	<b>USMENA</b>	<b>PISMENA</b>
<b>IZRAVNA</b>	Licem u lice, telefon, mediji	Osobna, publikacije, riječi i slike
<b>NEIZRAVNA</b>	Govor tijela, izgled, boja glasa, zvukovi, glasnoća, glazba, stav	Simboli, slike, stil, boja, odore, zagrade, ambalaža, marke

Izvor: Tafra-Vlahović M, „ **Komunikacijski menadžment, Strategija, modeli, planiranje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje** „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić, str.29

#### **4.1.1. Interna komunikacija u krizi**

Unutar organizacije vrlo je bitno osigurati razmjenu informacija te omogućiti razmjenu informacija između organizacije i okoline koja je okružuje. Komunikacija unutar organizacije ima tri osnovne funkcije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje i svaka od njih je podjednako bitna. Za uspješno djelovanje organizacije ona treba imati kontrolu na svojim zaposlenicima, nagrađivati njihov rad, pružiti im mogućnost da izražavaju svoje osjećaje te omogućiti donošenje odluka, a to može ostvariti samo putem komunikacije s njima slušajući njihove potrebe, želje i prijedloge. Vrlo je bitno komunicirati sa zaposlenicima jer ukoliko zaposlenici nisu informirani može doći do raznih glasina koje mogu negativno utjecati na rješavanje krize unutar organizacije, te je poželjno da uprava stvori osjećaj zajedničkog problema sa zaposlenima. Svaki zaposlenik treba znati kome treba proslijediti informaciju i na koji način, te tko s kim treba komunicirati u vrijeme krize. Neznanje i nedostatak informacija u međusobnoj komunikacije između nadređenih i zaposlenika kao i u komunikaciji unutar samih zaposlenika predstavljaju temeljne razloge za izazivanje panike i stvaranje priča koje u dodatnoj mjeri potpiruju nastalu napetost između zaposlenika

Svaka organizacija predstavlja komunikacijsku mrežu razmjene informacija, odnosno primanje i davanje informacija, planiranja i odlučivanja, uvjeravanja i naređivanja. Ona je društveni mehanizam koja je sastavljena od pojedinaca i skupine ljudi koji moraju biti u međusobnoj interakciji kako bi organizacija uspješno funkcionirala. Loša komunikacija dovodi do slabijeg uspjeha prilikom obavljanja radnih zadataka a iskrivljena komunikacija vrlo lako može sputavati zaposlenike u njihovom radu u organizaciji.

Na vrijeme uočena loša komunikacija i rad na poboljšanju komunikacije unutar organizacije može spriječiti narušavanje odnosa unutar nje, a samim tim i bolje funkcioniranje organizacije.

#### **4.1.2. Eksterna komunikacija u krizi**

Komunikacija je sama po sebi težak proces u organizaciji. Suočavanje s medijima dio je svake krize. Uprava poduzeća treba surađivati s medijima od samog početka krizne situacije, a u komunikaciji trebaju biti otvoreni te medije pa tako i javnost obavještavati o činjenicama čim s njima raspolažu. Kad nastupi kriza u organizaciji medije i javnost zanima što se dogodilo, zašto se dogodilo i što će se poduzeti u novonastaloj situaciji. Uprava treba osigurati potpune i pravovremene informacije, ako su vijesti loše javno ih iznijeti, a ne čekati da ih mediji i javnost sami otkriju. Da bi organizacija uspješno komunicirala i tijekom krize mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje mogu biti upletene posredno i neposredno jer zbog pritiska i panike za vrijeme krize može se dogoditi da organizacija zaboravi komunicirati s nekom važnom javnošću. Komunikacija putem sredstava javnog priopćavanja ( novina, televizije, društvenih mreža) mora poslužiti stvaranju ispravne slike o krizi u očima javnosti. Organizacija treba posvetiti golemu pažnju načinu na koji komunicira, poruke upućene prema njima trebaju biti točne i iskrene te predstavljati gledište organizacije i uključivati činjenice koje potkrepljuju to gledište. Ako se poruke dovoljno rano prenesu organizacija ima dobre šanse izgleda da uspješno oblikuje priču u svijesti javnosti, te na taj način ne ostavlja prostora medijima da priču iznesu onako kako njima odgovara.

Glasnogovornik organizacije tijekom krize medijima treba dati najnovije i točne informacije, a njegov ton komuniciranja mora biti osoban te mora govoriti otvoreno. Ako mu još nisu poznate sve činjenice treba izjaviti da je organizacija usmjerila sve svoje napore da smanji opasnost koja je nastala te da je istraga uzroka nastanka krize u tijeku. Vrlo je važno da medijima dostavlja što više informacija te prilikom obraćanja naglašava da im za daljnja pitanja stoji na raspolaganju. Mediji u krizi mogu biti vrlo korisni jer upozoravaju na moguće

opasnosti u okolini, izvor su informacija za organizaciju, javnostima posreduju zahtjeve, informiraju javnost i umiruju ih, uništavaju glasine te pomažu u dogovorima.

## **4.2. Komunikacija nakon krize**

Učenje iz iskustva treba biti dio svake organizacije završavanja krizne situacije. Sudionici se trebaju sastati i utvrditi što je učinjeno dobro, a što loše. To se mora dogoditi najmanje 30 dana od dana prestanka krize, dok su sjećanja još svježija. U međusobnoj komunikaciji trebaju utvrditi i napraviti popis svojih promašaja, uspjeha, pogrešnih pretpostavki te svega onoga što se moglo bolje učiniti. Popis koji sudionici naprave koristi se u daljnjem radu kao dio dokumentacije o krizi, a u većini slučajeva se sastoji od sljedećih pitanja:<sup>10</sup>

1. Uzmemo li u obzir ono što smo do sada znali, jesmo li mogli izbjeći krizu?
2. Koji su bili prvi znakovi upozorenja?
3. Jesmo li te znakove mogli prije prepoznati?
4. Koje smo znakove upozorenja zanemarili?
5. Koje smo znakove upozorenja uzeli u obzir?
6. U kojem trenutku smo shvatili da se suočavamo s krizom?
7. Koliko smo imali pripremljene planove za izvanredne situacije?
8. Jesmo li imali čvrst plan ili smo se oslanjali na improvizacije?
9. Jesmo li imali prave ljude u timu?
10. Kako smo komunicirali s različitim publikom?
11. Koliko je učinkovit bio naš glasnogovornik?
12. Je li naše rukovodstvo bilo prisutno dovoljno u javnosti?
13. Je su li naše reakcije bile pravovremene i primjerene situaciji?
14. Što smo učinili dobro?
15. Koje su bile naše najveće pogreške?

---

<sup>10</sup>Luecke, R.: "Upravljanje kriznim situacijama", Grafoplast, Zagreb, 2005.str.170



16. S obzirom na ono što znamo sada nakon krize, kako možemo spriječiti da se ista ponovi?

17. Da cijeli događaj možemo vratiti na početak, što bismo učinili drugačije?

Nakon što kriza završi organizacija se u što kraćem roku treba vratiti normalnom poslovanju. Znakovi koji upućuju da je kriza završila su: zaposleni su se vratili svojim redovnim aktivnostima, klijenti i dobavljači pokazuju povjerenje potrebno za uspješno poslovanje, prodaja, prihodi te druga mjerila poslovne uspješnosti ponovo su se stabilizirali. Uprava mora utvrditi što je na krizu djelovalo, a što nije. Treba utvrditi koji su dijelovi plana bili dobro izvedeni, a najvažnije je utvrditi je li organizacija pravovremeno otkrila krizu i shvatila njezino značenje.

Kriza nije laka za niti jednu organizaciju i može je vrlo skupo stajati, te osim toga narušava poslovno djelovanje i ometa rad zaposlenika i klijenata. Jedina pozitivna strana kriza je prilika za učenje. Ako se organizacija pronađe u toj neugodnoj prilici iz nje treba izvući najbolje što može jer će možda na taj način izbjeći sljedeću krizu ili ako se nova dogodi bolje snaći. Na kraju je bitno da uprava proglasi svršetak krize na sastanku cijele organizacije kako bi zaposlenici bili upoznati sa završetkom krizne situacije, te isto organizacija treba dati izjavu za javnost kako bi i javnost bila upoznata za završetkom krize.

## **5. ISTRAŽIVANJE STAVOVA ISPITANIKA O UČINKOVITOM VODSTVU U KRIZI**

U današnjem poslovnom svijetu dobar vođa i dobro vodstvo postaje jedna od temeljnih komponenata u poslovnom svijetu. Iako se teorija i praksa već godinama bave objašnjavanjem vođenja, jedna od temeljnih definicija vođenja je da je vođenje proces u kojem pojedinac inspirira, motivira i koordinira aktivnostima ljudi na koje ima utjecaj s ciljem pružanja pomoći u postizanju grupnih ili organizacijskih ciljeva. e. Da bi došao do cilja, dobar vođa mora izgraditi tim, a upravo učinkovitost timskog rada nezaobilazan je čimbenik u uspjehu svake suvremene organizacije. Moderan pristup vođenju temelji se na pretpostavci da je vođenje mnogo složenije te da je uspješno vođenje kombinacija osobina samih vođa, njihovih sljedbenika i specifičnih situacija vezanih za vođenje, odnosno da obrazovanje igra važnu ulogu u unapređenju sposobnosti vođenja. Upravo u tom kontekstu izbor navedene teme istraživanja bitna je da se donese zaključak koja je važnost lidera tijekom i nakon krize.

## **5.1. Metodologija istraživanja**

Tijekom istraživačkog rada anketni upitnik bio je instrument istraživanja koji je bio postavljen na internet pomoću Gmail obrasca. Anketni upitnik provodio se putem društvene mreže Facebook.. Prvi dio pitanja odnosi se na socio-demografskim podatke ispitanika kao što su spol, dob, obrazovanje i zaposlenje. Drugi dio pitanja (ukupno 16 pitanja) se odnosio na sam predmet istraživanja- tj. stavove ispitanika o važnosti uloge vodstva tijekom i nakon krize te utjecaju medija na imidž korporacije u javnosti. Primjer upitnika nalazi se također u ovom radu. U izradi rada prikupljeni su i analizirani primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvori podataka odnose se na rezultate istraživanja provedenog metodom anketiranja u razdoblju od 19.10 - 27.10.2015. godine, na uzorku od 110 ispitanika. Sekundarni izvori obuhvaćaju literaturu iz područja odnosa s javnošću, kriznog komuniciranja te upravljanja krizom.

U određivanju izvora podataka na raspolaganju su dvije mogućnosti- podaci iz sekundarnih izvora ili sekundarni podaci i podaci iz primarnih izvora ili primarni podaci. Sekundarni podaci prikupljeni su prije, za neku drugu svrhu i istraživač ih nalazi kao gotove informacije, raščlanjene i publicirane. Riječ je o različitim statističkim publikacijama, koje izlaze u kraćim ili dužim vremenskim razdobljima (ljetopisi, mjesečnici i sl), zatim tu su različiti drugi izvori, kao što su statistički uredi, agencije za ispitivanje tržišta, financijske agencije i sl. Za razliku od sekundarnih, primarni podaci su podaci prikupljeni neposredno od ispitanika za potrebe konkretnoga istraživanja. Primjer upitnika nalazi se na kraju rada.

### **5.1.1. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja bio je utvrditi stav ispitanika i njihovo mišljenje o ulozi vodstva u vrijeme poslovne krize. Željelo se prije svega utvrditi stav ispitanika o ulozi vođe u nekoj korporaciji te kako on kao lider utječe na ukupno poslovanje te kompanije. Cilj ovog rada je dati odgovor na pitanja:

5. Što je to lider i koja je njegova uloga?
6. Kakav je stav javnosti o liderima?
7. Imaju li drugi dionici utjecaj na tijek krize ili je lider jedini odgovoran?
8. Tko je odgovoran za imidž korporacije u javnosti tijekom i nakon krize?

U skladu s prethodno navedenim, svrhom i ciljevima istraživanja postavljene su radne hipoteze koje glase:

**Hipoteza 1:** Uloga lidera kao pojedinca u upravljanju krizom ima jedini i ključni značaj.

Rezultati važni za ovu hipotezu sadržani su u pitanjima: 6,7,10,14,17,18,19,20. Tim pitanjima želio se utvrditi stav ispitanika o važnosti lidera kao pojedinca u nekoj kompaniji. Također kroz pitanja 5,9,13,15 ispitalo se mišljenje javnosti o samom kadrovanju neke kompanije te kako bi pojedini ispitanik poslovao da je zadužen za vodstvo u nekoj krizi.

**Hipoteza 2:** Način planiranja i poslovanje kriznog tima bitno je za uspješno upravljanje krizom.

Rezultati bitni za odgovor na drugu hipotezu sadržani su u pitanjima pod brojem 8,10,12,16. Tim pitanjima ispitao se stav o važnosti kriznog tima tijekom poslovanja i tijekom same krize.

**Hipoteza 3:** Mediji utječu na imidž korporacije tijekom ali i nakon krize.

Pitanje broj 11 odgovara na ovu hipotezu. Rezultat istraživanja i analiza pitanja 11 dat će odgovor jesu li mediji ili neki drugi dionici jedino bitni u vrijeme krize za kompaniju.

### **5.1.2. Metoda ispitivanja**

Prilikom izrade ovoga rada korištene su sljedeće metode: povijesna metoda, komparativna metoda, metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, statistička metoda, metoda analize i sinteze, metoda anketiranja kao metoda verifikacije kako bi se pomoću prikupljenih podataka i informacija mogle provjeriti postavljene hipoteze.

U analizi prikupljenih podataka korištene su metode deskriptivne statistike. Zadatak deskriptivne analize je opisati prikupljene podatke te ih prikazati na razumljiv i pregledan način.

### 5.1.3. Anketni upitnik

## ISTRAŽIVANJE STAVOVA O ULOZI VODSTVA U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI

Ovom anketom žele se utvrditi stavovi ispitanika o važnosti vodstva u komunikacijskoj krizi. Dobiveni rezultati koristiti će se u svrhu pisanja diplomskog rada na Sveučilištu Sjever.

Anketa je anonimna te Vas molim da na pitanja odgovorite iskreno radi vjerodostojnosti podataka.

Zahvaljujem Vam se na vremenu i trudu koji ste odvojili za ovu anketu.

**\*Obavezno**

#### **Spol \***

- muški
- ženski

#### **Dob \***

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

#### **Obrazovanje \***

- SSS i niža
- VŠS
- VSS
- magisterij
- doktorat

#### **Zaposlenje \***

- student/ica
- zaposlen/a
- nezaposlen/a
- umirovljenik/ica

Je li po vašem mišljenju lako biti lider neke korporacije? \*

- Da
- Ne

Odredi prema važnosti funkcije koje lider treba napraviti tijekom nastale krize? \*

Odaberite broj 1-5, gdje 1 označava najmanju važnost a broj 5 najveću važnost

	1	2	3	4	5
Planiranje	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> x	<input type="radio"/>
Organiziranje	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadroviranje	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vođenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontroliranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koje je karakteristika bitna za uspješnog lidera u odnosu na zadatak? \*

- prihvaćanje odgovornosti
- iskrenost
- inicijativnost
- isticanje
- Ostalo:

Vođe bi tijekom krize trebali surađivati s dionicima i truditi se da izgrade konsenzus? \*

- Da, to je vrlo bitno
- Ne, to nije bitno

Treba li lider korporacije biti iskren prema javnosti tijekom krize? \*

- Da
- Ne

Ovisi li reputacija kompanije nakon izlaska iz krize isključivo o uspješnosti lidera? \*

- Da
- Ne

**Jesu li mediji važniji dionik od lidera tijekom krize? \***

- Da
- Ne

**Lideri moraju prilagoditi svoj leaderski stil tijekom krize prirodi krize? \***

- Da
- Ne

**Smatrate li da se u kompanijama 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
- 

**Treba li lider korporacije nakon krize odstupiti s funkcije? \***

- U potpunosti se slažem
- Slažem se
- Niti se slažem niti ne slažem
- Ne slažem se
- U potpunosti se ne slažem

**Da ste Vi lider, biste li omogućili participaciju zaposlenih pri donošenju odluka tijekom krize? \***

- Da
- Ne

**Je li tijekom krize osobito važan odnos lidera prema dionicima i interesnim skupinama? \***

- Da
- Ne

**Lideri moraju izgraditi pozitivnu reputaciju kompanije prije krize kako bi imali "rezervoar" dobre volje? \***

- U potpunosti se slažem
- Slažem se
- Niti se slažem niti ne slažem
- Ne slažem se
- U potpunosti se ne slažem

**Nakon krize vođe moraju biti otvoreni i poštteni? \***

- Slažem se s tvrdnjom
- Ne slažem se s tvrdnjom

**Vođe koji uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu? \***

- Da
- Ne

**Lideri imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize? \***

- Slažem se
- Niti se slažem niti ne slažem
- Ne slažem se

Pošalji

*Nikada ne šalžite zaporku putem Google obrazaca.*

#### **5.1.4. Uzorak ispitivanja**

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 110 ispitanika u razdoblju od 19.10. – 27.10.2015. godine. Ispitanici su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju, a istraživanje je bilo anonimno. Korišten je namjerni prigodan uzorak koji se bira isključivo prema dostupnosti ispitanika. U istraživanju su sudjelovali muškarci i žene u dobi od 18 do 60+ godina.

Tablica 1.: Socio – demografske karakteristike ispitanika

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>SPOL</b>		
Muški	50	45,5%
Ženski	60	54,5%
<b>DOB</b>		
18-27	63	57,3%
28-37	31	28,2%
38-47	9	8,2%
48-59	5	4,5%
60+	2	1,8%

Izvor: rezultati istraživanja

Iz tablice 1. vidljivo je da najveći udio ispitanika čine žene (54,5 %), a ostatak ispitanika 45,5 % muškarci. Tim rezultatom možemo zaključiti kako su žene sklonije anketiranju odnosno prije će odvojiti vrijeme za istraživanje nego muška populacija

Najviše ispitanika nalazi se u dobnoj skupini od 18-27 godina (57,3 %), a slijede ih ispitanici u dobnoj skupini od 28-37 godine (28, %). Veći udio ispitanika u dobi od 18-27 godine u skladu je s očekivanjima budući da je anketni upitnik predstavljen na internetu a mlađoj populaciji je mnogo lakše pristupiti nego ostalim dobnim skupinama zbog učestalog korištenja interneta. U istraživanju je sudjelovalo samo 8,2% ispitanika u dobi od 38-47 godina te 4,5 % ispitanika u dobi od 48-59 godina što je također u skladu s očekivanjima zbog težeg pristupa internetu i društvenoj mreži na koju je anketni upitnik bio i postavljen. Najmanji postotak ispitanika bio je u dobi od 60+ godina i to u postotku od samo 1,8%. Osobe zrele i starije životne dobi nisu sklone anketnim istraživanjima, a ponajviše zbog slabije informatičke pismenosti i nesklonosti korištenju interneta u starijoj životnoj dobi.



Tablica 2.: Struktura obrazovanja ispitanika

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>OBRAZOVANJE</b>		
SSS ili niža	34	30.9%
VŠS	17	15.5%
VSS	49	44.5%
Magisterij	12	10.9%
Doktorat	2	1.8%

Izvor: rezultati istraživanja

Prema tablici 2., najviše ispitanika ima visoku stručnu spremu (44,5 %), a slijede ih ispitanici sa završenom srednjom školom ili niže (30.9%). Nakon njih s višom stručnom spremom ili završenim diplomskim studijem ukupan broj ispitanika je (15,5 %). Samo 10,9 % ispitanika ima magisterij a njih, 1,8 % doktorat.

Tablica 3. Struktura ispitanika prema zaposlenju

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>ZAPOSLENJE</b>		
student/ica	43	39.1%
zaposlen/a	60	54.5%
nezaposlen/a	12	10.9%
umirovljenik/ica	3	2.7%

Izvor: rezultati istraživanja

Tablica 3. pokazuje da je najveći udio ispitanika zaposlen (54,5 %), slijede ih studenti (39,1 %), a najmanji je udio umirovljenika (2,7 %) . Udjeli ispitanika po radnom statusu su može se reći u skladu s dobnim skupinama ispitanika, a izrazito mali udio umirovljenika ponovno se može pripisati slabijoj informatičkoj obrazovanosti dobne skupine kojoj umirovljenici pripadaju te težoj dostupnosti istih za anketiranje. Nezaposleni dio ispitanika je njih 12 odnosno (10,9%).

## 5.2. Rezultati istraživanja

U nastavku slijede rezultati istraživanja prema pitanjima vezanim uz predmet istraživanja u anketnom upitniku. Na postavljena pitanja, ispitanici su mogli odgovoriti sa jednim mogućim ili ovisno o pitanju, više mogućim odgovorom.

*Tablica 4. Stav ispitanika o ulozi lidera- je li lako biti lider neke korporacije?*

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Je li po Vašem mišljenju lako biti lider neke korporacije?</b>		
<b>Da</b>	8	7,3%
<b>Ne</b>	102	92,7%

Izvor: rezultati istraživanja

Prema odgovorima iz prvog pitanja koje je postavljeno u istraživanju, možemo zaključiti kako velika većina ispitanika, njih 102 (92,7%) smatra kako nije lako biti odgovorna osoba neke korporacije. Postotak od 7,3% odnosno 8 ispitanika smatra suprotno. Manji dio javnosti smatra da je lako biti lider neke tvrtke.

*Tablica 5. Stav ispitanika koja je karakteristika bitna za ulogu uspješnog lidera u odnosu na zadatak?*

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Koja je karakteristika bitna za ulogu uspješnog lidera u odnosu na zadatak?</b>		
<b>Prihvatanje odgovornosti</b>	57	51,8%
<b>Iskrenost</b>	8	7,3%
<b>Inicijativnost</b>	40	36,4%
<b>Isticanje</b>	1	0,9%
<b>Ostalo</b>	4	3,6%

Izvor: rezultati istraživanja

Na tablici 5. možemo uočiti da 51,8% ispitanika smatra kako je prihvaćanje odgovornosti u nastaloj krizi glavna karakteristika kako bi se lidera smatralo učinkovitim i uspješnim. 40 ispitanika od 110 ispitanih odnosno (36,4%) njih misli kako je inicijativnost bitnija od drugih karakteristika. 8 ispitanika (7,3%) iskrenost cijeni te se uz iskrenost veže i povjerenje koje je

očigledno bitno ispitanicima. Iskrenost javnost uvijek cijeni pa i kad je nastala krizna situacija. Samo 4 ispitanika u postotku od 3,6% izrazilo je mišljenje kako niti jedna od navedeni karakteristika nije ključna za učinkovito vodstvo. 1 ispitanik u postotku od 0,9% smatra da je isticanje osobnosti bitno da bi se lidera neke korporacije smatralo uspješnim i djelotvornim.

*Tablica 6. Smatraju li ispitanici da je bitna suradnja lidera i drugih dionika tijekom krize?*

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Lider bi tijekom krize trebao surađivati s dionicima i truditi se da izgrade konsenzus?</b>		
<b>Da, to je vrlo bitno</b>	99	90%
<b>Ne, to nije bitno</b>	11	10%

Izvor: rezultati istraživanja

Velika većina javnosti odnosno 99(90%) njih smatra da je za uspjeh i savladavanje krize bitan i odnos s dionicima. Karakteristike vođe i njegovo poslovanje nije uvijek dovoljno za savladavanje krize. Dionici kao ključni partneri pomažu lideru savjetima, znanjem i stručnošću u nastalim problemima da se postojeći riješe. Dok 10%- 11 ispitanika smatra kako odnos i konsenzus s dionicima nije bitan tijekom nastale krize.

*Tablica 7. Stav ispitanika o iskrenosti lidera prema javnosti tijekom poslovne krize?*

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Treba li lider korporacije biti iskren prema javnosti tijekom nastale krize?</b>		
<b>Da</b>	77	70%
<b>Ne</b>	35	31,8%

Izvor: rezultati istraživanja

70% ispitanika odnosno 77 ispitanika slaže se sa izrekom „ Tko prizna pol mu se oprašta“. Biti iskren tijekom krize jedno je od ključnih razloga zašto neke korporacije opstaju i nakon krize. Ako se kriza, problemi i istina prikrivaju te je prema mišljenju 35 ispitanih (31,8%) u redu lagati javnost tijekom krize, korporacija bi se mogla naći u velikim problemima od strane medija. Prikrivanje i govorenje neistine uvijek se sazna te tada korporacija ima loše mogućnosti oporavka u očima javnosti.

Tablica 8. Smatraju li ispitanici da reputacija korporacije ovisi isključivo o uspješnosti vođenja odnosno lidera?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Ovisi li reputacija korporacije nakon izlaska iz krize isključivo o uspješnosti lidera?</b>		
Da	32	29,10%
Ne	80	72,7%

Izvor: rezultati istraživanja

Reputacija tvrtke nakon krize ne ovisi isključivo o uspješnom vođenju. Prema stavovima ispitanika 72,7% mišljenja je da lider nije jedini zaslužan za uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Stil vodstva i način upravljanja nije ključan za dobru ili lošu reputaciju tvrtke u javnosti. 32 ispitanika u postotku od 29,10% smatra kako i drugi čimbenici mogu narušiti ili poboljšati reputaciju korporacije u javnosti.

Tablica 9. Jesu li mediji važniji dionik od lidera tijekom krize?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Jesu li mediji važniji dionik od lidera tijekom krize?</b>		
Da	62	56,4%
Ne	49	44,5%

Izvor: rezultati istraživanja

Mediji imaju vrlo važnu ako ne i najvažniju ulogu tijekom izvještavanja o nastaloj krizi neke tvrtke. 62 ispitanika (56,4%) smatra kako je uloga medija važnija od samog načina i poslovanja lidera u korporaciji. Lider prema postotku od 44,5% odnosno stavu 49 ispitanika nije najvažniji dionik korporacije.

Tablica 10. Je li prilagodba lidera prema situaciji bitna?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Treba li lider prilagoditi svoj stil upravljanja tijekom krize, prirodi krize?</b>		
<b>Da</b>	104	94,5%
<b>Ne</b>	4	5,5%

Izvor: rezultati istraživanja

Gotovo svi ispitanici, njih 104/110 (94,5%) mišljenja je kako su prilagođavanje lidera i njegovog načina upravljanja bitna za poslovanje korporacije. Samo 4 ispitanika (5,5%) smatra kako situacija ne treba utjecati na stil vođenja i način poslovanja vođe.

Tablica 11. Smatraju li ispitanici da se u kompaniji napreduje prema vlastitim zaslugama?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Smatrate li da se u kompanijama napreduje prema vlastitim zaslugama?</b>		
<b>U potpunosti se slažem</b>	4	3,6%
<b>Slažem se</b>	23	20,9%
<b>Niti se slažem niti se ne slažem</b>	44	40%
<b>Ne slažem se</b>	34	30,9%
<b>U potpunosti se ne slažem</b>	5	4,5%

Izvor: rezultati istraživanja

Prema vlastitim zaslugama napredovanje je moguće. S ovom tvrdnjom potpunosti se slaže samo 4 ispitanika odnosno 6,6%. S tvrdnjom se slaže 23 (20,9%) javnosti. Da javnost nema neko određeno mišljenje o ovoj tvrdnji pokazao je rezultat ovog odgovora a to je 44 ispitanika (40%). Da se s tvrdnjom ne slaže odlučilo je 34 ispitanika (30,9%) dok se s ovom tvrdnjom u potpunosti ne slaže samo 5 ispitanika što iznosi 4,5% ukupno ispitanika.

Tablica 12. Koliko ispitanici smatraju bitni odstupanje lidera nakon krize vidimo u dole navedenim rezultatima?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Treba li lider korporacije nakon krize odstupiti s funkcije?</b>		
U potpunosti se slažem	4	3.6%
Slažem se	10	9.1%
Niti se slažem niti ne slažem	46	41.8%
Ne slažem se	45	40.9%
U potpunosti se ne slažem	5	4.5%

Izvor: rezultati istraživanja

Odlazak lidera nakon završetka krize iz korporacije potreban je, smatra u potpunosti samo 4 ispitanika(3,6%). S tvrdnjom se slaže 10 (9,1%) dok o ovom pitanju 46 ispitanika (41,8%) nema mišljenje. S tvrdnjom se ne slaže 45(40,9%) ispitanih dok se u potpunosti ne slaže (4,5%) ispitanika istraživanja.

Tablica 13. Mogućnost javnosti da se postavi u ulogu javnosti te odluči o jednoj situaciji?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Da ste Vi lider, biste li omogućili participaciju zaposlenih pri donošenju odluka?</b>		
Da	88	80%
Ne	22	20%

Izvor: rezultati istraživanja

80% stavova ispitanika smatra kako bi se i drugim zaposlenicima trebala dati prilika u nekim trenucima upravljanja krizom. Nasuprot tom mišljenju 20% javnosti smatra kako samo lider ima ključnu ulogu tijekom krize.

Tablica 14. Je li tijekom krize osobito važan odnos lidera prema dionicima i interesnim skupinama?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Je li tijekom krize osobito važan odnos lidera prema dionicima i interesnim skupinama?</b>		
Da	97	88,2%
Ne	13	11,8%

Izvor: rezultati istraživanja

Odnos lidera s dionicima i interesnim skupinama vrlo je važan za opstanak korporacije tijekom ali i nakon krize. 97 ispitanika od ukupno 110 ispitanih smatra kako je to bitno, dok 13 osoba smatra kako to nije važno tijekom krize.

Tablica 15. Trebaju li lideri imati „rezervoar dobre volje“ kao i pozitivnu reputaciju kompanije tijekom krize?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Lideri moraju izgraditi pozitivnu reputaciju kompanije prije krize kako bi imali "rezervoar" dobre volje?</b>		
U potpunosti se slažem	32	29.1%
Slažem se	48	43.6%
Niti se slažem niti ne slažem	28	25.5%
Ne slažem se	2	1.8%
U potpunosti se ne slažem	0	0%

Izvor: rezultati istraživanja

Tablica 16. Stav ispitanika o tome trebaju li vođe biti otvoreni i iskreni ne samo tijekom nego i nakon što kriza završi?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Nakon krize vođe trebaju biti otvoreni i poštteni?</b>		
Slažem se s tvrdnjom	98	89.1%
Ne slažem se s tvrdnjom	12	10.9%

Izvor: rezultati istraživanja

98(89,1%) ispitanika ovog istraživanja smatra kako vođe trebaju govoriti istinu i biti otvoreni prema javnosti ne samo tijekom već i nakon krize. S tom tvrdnjom se ne slaže udio od 10,9% (12) ispitanika.

Tablica 17.Što smatraju ispitanici, mogu li vođe koji uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Vođe koji uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu?</b>		
Da	107	97.3%
Ne	3	2.7%

Izvor: rezultati istraživanja

Od 110 ispitanih, 107(97,3% ispitanika stava je da vođe koji uspješno riješe krizu imaju priliku za obnovu korporacije dok se samo 2,7% ispitanika ne slaže s tom tvrdnjom.



Tablica 18. Lideri imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
<b>Lideri imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize?</b>		
Slažem se	98	89.1%
Niti se slažem niti ne slažem	12	10.9%
Ne slažem se	0	0%

Izvor: rezultati istraživanja

S tvrdnjom kako se iz svakog problema i poslovne krize može nešto naučiti smatra i slaže se 98 ispitanika. 12 ispitanika odnosno 10,9% njih nema određeno mišljenje o tome. Iz rezultata se može zaključiti da se niti jedan ispitanik nikako ne slaže s navedenom tvrdnjom.

### 5.3. Ograničenja istraživanja

Prilikom provedbe ovoga istraživanja postojala su određena ograničenja. Može se reći da su sva ograničenja usko povezana jer nastaju u koracima provedbe samoga istraživanja. Kao nedostatak odnosno prvo ograničenje prilikom istraživanja može se navesti manjak iskustva i informacija pri izradi anketnog upitnika. Kako bi anketni upitnik ovoga tipa bio kvalitetnije izrađen a time i tvrdnje bolje oblikovane, potrebno je više iskustva u izradi i više informacija o samom procesu kreiranja anketnog upitnika. Anketni upitnik je korišten kao metoda prikupljanja podataka te je bio postavljen na internet. Ispitanici su uglavnom ispunjavali anketni upitnik putem društvene mreže Facebook ili e-maila.

Nedostatak provođenja ankete putem elektroničke pošte ili društvene mreže je slab broj odaziva na anketu što znači ulaganje više aktivnoga vremena u traženju ispitanika te traženju odgovarajućih kanala za plasiranje ankete.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi stav ispitanika o ulozi vodstva u vrijeme poslovne krize. Željelo se prije svega utvrditi mišljenje ispitanika o ulozi lidera u nekoj korporaciji te da li lider kao pojedinac ima ključni i jedini značaj u upravljanju krizom. Kroz postavljene hipoteze rada istraživanje je provedeno kako bi se ispitali stavovi javnosti o važnosti planiranja i poslovanja kriznog tima u vrijeme krize, te kao treća hipoteza rada utječu li medijina imidž tvrtke tijekom ali i nakon krize.

Ključ uspjeha prema rezultatima ovog istraživačkog rada je u stvaranju zajedničkog pristupa u rješavanju problema i djelotvornoj organizacijskog komunikaciji, a ne naglašavanju autoriteta i nadmoćnosti kriznog menadžera. Karakteristike vođe i njegovo poslovanje nije sve što je dovoljno za savladavanje krize. Velika većina javnosti odnosno (90%) njih smatra da je za uspjeh i savladavanje krize bitan i odnos s dionicima. dok 10% ispitanika smatra kako odnos i konsenzus s dionicima nije bitan te da je uloga lidera ključna. Dionici kao ključni partneri pomažu lideru savjetima, znanjem i stručnošću u nastalim problemima da se postojeći riješe. Također 80% ispitanika smatra kako bi se i drugim zaposlenicima trebala dati prilika za sudjelovanje u upravljanju krizom. Nasuprot tom mišljenju 20% javnosti smatra da je uloga lidera kao pojedinca jedina ključna u upravljanju krizom. Dobivenim rezultatima negira se prva hipoteza istraživačkog rada. Za uspješno poslovanje bitan je način planiranja i način poslovanja kriznog tima. Također je to vrlo bitno ne samo za općenito poslovanje tvrtke nego i za uspješno upravljanje krizom. 43,6% javnosti potvrđuje drugu hipotezu rada, da je planiranje bitno kako bi se mogući problemi uvidjeli a nastala kriza savladala. Uloga kriznom tima u korporaciji je da planira, istražuje moguće probleme te pravovremeno djeluje na poslovnu krizu. Reputacija tvrtke u javnosti prema stavu velike većine ispitanika (80 ispitanika- 72,7%) ne ovisi isključivo o uspješnosti poslovanja te tvrtke. Mediji imaju vrlo važan utjecaj na mišljenje javnost. 62 ispitanika (56,4%) što je većina ispitanika, smatra kako je uloga medija ključna u stvaranju imidža korporacije. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da su mediji odgovorni za imidž tvrtke u javnosti tijekom ali i nakon krize. Rezultati istraživanja tako potvrđuju treću hipotezu postavljenu na početku ovog istraživačkog rada.

Krizni menadžment, a osobito komunikacija u kriznom menadžmentu, nisu dovoljno istraženi na ovim prostorima što se može vidjeti i prema neupućenosti odnosno odgovorima javnosti. Stoga smatram da ovaj rad može između ostalog biti od pomoći u strukturiranju i vođenju daljnjih istraživanja ove problematike.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Luecke, R.: *“Upravljanje kriznim situacijama“*, Grafoplast, Zagreb, 2005...
2. Marušić M., Vranešević T.: *„Istraživanje tržišta“*, Ao, Zagreb, 2001.
3. Novak B.: *„Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima“*, Bionoz Press, Zagreb, 2001...
4. Osmanagić Bedenik, N.: *„Krizna kao šansa“*, Školska knjiga, Zagreb 2007...
5. Tafra-Vlahović, M.: *„Komunikacijski menadžment“*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić...
6. Tafra-Vlahović, M.: *„Upravljanje krizom“*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaporešić, 2011...

### Članci:

1. Brčić R., Malbašić I., Đukes S.: **Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu**, časopis Ekonomist, Zagreb, str.283 - 284...

### Internet stranice:

1. Wikipedia- <https://hr.wikipedia.org/wiki/Krizna>, (20.10.2015),
2. Prezi- [https://prezi.com/t3nntdl\\_iwon/krizno-komuniciranje-i-krizni-menadzment/](https://prezi.com/t3nntdl_iwon/krizno-komuniciranje-i-krizni-menadzment/), (20.10.2015),
3. PPP- <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/teorije%20vodstva.pdf>, 20.102015. (20.10.2015),
4. Manjgura-<http://manjgura.hr/> (20.10.2015),
5. Prezzi- <https://prezi.com/rwobj2kvdc7/kako-postati-bolji-voa/> (20.10.2015),
6. Lider-<http://liderpress.hr/> (20.10.2015),
7. Alfa-  
[https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUK Ewjge-f37nJAhVCoQ4KHX4-AkMQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.portalalfa.com%2Fmambo%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_content%26task%3Dview%26id%3D2885%26Itemid%3D180&usg=AFQjCNEf6bkdfO7e698Ujb4TNtYxLX6UsQ&sig2=zuy01fMBQkYMC2YRs89feQ](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUK Ewjge-f37nJAhVCoQ4KHX4-AkMQFgggMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.portalalfa.com%2Fmambo%2Findex.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D2885%26Itemid%3D180&usg=AFQjCNEf6bkdfO7e698Ujb4TNtYxLX6UsQ&sig2=zuy01fMBQkYMC2YRs89feQ) (20.10.2015),

8. Poslovni dnevnik- <http://www.poslovni.hr/after5/kako-bit-dobar-menadzer-43047>  
(20.10.205),
9. Privredni Hr-  
<https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=21&ved=0ahUKEWjovOfd37nJAhWFOQ8KHWUwDN04FBAWCBkwAA&url=http%3A%2F%2Fwww.privredni.hr%2Fvijesti%2F1136-dobar-ste-lider-ako-to-misle-i-vasi-ljudi&usg=AFQjCNEgcYTyU-DvI2-YmGfYQr7zuxX-5A&sig2=jmc1C5e6Fekp2hkwgR-c9w> (20.10.015),
10. BizMags- <http://www.ebizmags.com/poslovna-kriza-zadaca-sustava-ranog-upozorenja/> (20.10.2010),
11. Poslovni info- <http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/kriza-kao-sansa/>  
(20.10.2015).

## **POPIS SLIKA**

*Slika 1. Sve je pod kontrolom kriznog tima*

*Slika 2. Elementi plana za rješavanje krize*

*Slika 3. Lidervodi korporaciju*

## **POPIS TABLICA**

*Tablica 1.: Socio – demografske karakteristike ispitanika*

*Tablica 2.: Struktura obrazovanja ispitanika*

*Tablica 3. Struktura ispitanika prema zaposlenju*

*Tablica 4. Stav ispitanika o ulozi lidera- je li lako biti lider neke korporacije*  
*Tablica 5. Stav ispitanika koja je karakteristika bitna za ulogu uspješnog lidera u odnosu na zadatak*

*Tablica 6. Smatraju li ispitanici da je bitna suradnja lidera i drugih dionika tijekom krize*

*Tablica 7. Stav ispitanika o iskrenosti lidera prema javnosti tijekom poslovne krize*

*Tablica 8. Smatraju li ispitanici da reputacija korporacije ovisi isključivo o uspješnosti vođenja odnosno lidera*

*Tablica 9. Jesu li mediji važniji dionik od lidera tijekom krize*

*Tablica 10. Je li prilagodba lidera prema situaciji bitna*

*Tablica 11. Smatraju li ispitanici da se u kompaniji napreduje prema vlastitim zaslugama*

*Tablica 12. Koliko ispitanici smatraju bitni odstupanje lidera nakon krize vidimo u dole navedenim rezultatima*

*Tablica 13. Mogućnost javnosti da se postavi u ulogu javnosti te odluči o jednoj situaciji*

*Tablica 14. Je li tijekom krize osobito važan odnos lidera prema dionicima i interesnim skupinama*

*Tablica 15. Trebaju li lideri imati „rezervoar dobre volje“ kao i pozitivnu reputaciju kompanije tijekom krize*

*Tablica 16. Stav ispitanika o tome trebaju li vođe biti otvoreni i iskreni ne samo tijekom nego i nakon što kriza završi*

*Tablica 17. Što smatraju ispitanici, mogu li vođe koji uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu*

*Tablica 18. Lideri imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize*

## **ŽIVOTOPIS STUDENTICE**

Ja sam Ana Mišić. Rođena sam 8. travnja 1990. godine u Vinkovcima. Nakon što sam se s 11 godina zajedno s roditeljima doselila iz Vinkovaca, nastavila sam i završila osnovnu školu „Jure Kaštelana“ u Zagrebu. U osnovnoj školi pohađala sam novinarsku i dramsku grupu. Bila sam također članica komunikacijske grupe u osnovnoj školi Jure Kaštelana. Kroz svoje odrastanje bavila sam se raznim sportskim aktivnostima od čega najduže košarkom (7 godina). Bila sam aktivna sportašica ŽKK Croatia te kasnije ŽKK Zagreb. Nakon završene osnovne škole upisala sam srednju školu, Prvu privatnu gimnaziju (sada opće-jezičnu). U srednjoj školi sam učila tri strana jezika (engleski, njemački i talijanski). Tijekom srednje škole pokazivala sam interes za područje novinarstva, odnosa s javnošću, komunikacija i sl. Nakon završene srednje škole upisala sam Visoku školu za odnose s javnošću i studij medija Kairos. Tijekom završetka preddiplomskog studija saznala sam te se na kraju i odlučila za daljnje školovanje na Sveučilištu Sjever. Stečeno znanje i iskustvo koje sam dobila dio je i podrške te truda koji uložili moji roditelji, 2 starije sestre, učitelji, nastavnici, Sveučilišni profesori, ali i kolege/prijatelji koje sam stekla svih godina svog obrazovanja.

# ULOGA VODSTVA U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI

**AUTOR RADA: ANA MIŠIĆ**

**MENTOR: izv. prof. dr. sc. Majda  
Tafra – Vlahović**

**Sažetak:** Upravljanje ljudskim potencijalima izrazito je složen proces kojemu čak i u uvjetima stabilnog poslovanja menadžment mora pristupiti s dužnom pažnjom. No, tek u uvjetima poslovne krize upravljanje ljudskim potencijalima postaje pravi izazov koji najčešće i utječe na to hoće li organizacija iz krize izaći kao pobjednik ili kao gubitnik. Zaposlenici često puta nisu svjesni da njihovo neprikladno/devijantno ponašanje u radnoj sredini predstavlja uzrok mogućih problema u poduzeću. Oni svojim (ne) namjernim akcijama mogu nanijeti materijalnu, financijsku i moralnu štetu cjelokupnom poduzeću pa tako i samom vodstvu odnosno lideru poduzeća. Cilj ovoga rada je utvrditi stav ispitanika o važnosti učinkovitog vodstva u komunikacijskoj krizi. Želi se prije svega saznati stav ispitanika o liderima, što podrazumijeva pojam „uspješan vođa“ te kolika je odgovornost samog vođe a kolika i drugih dionika korporacije tijekom krize.

**Ključne riječi:** lider, kriza, komunikacija, dionici, stav javnosti

**Abstract:** Human resources management is a very complex process which even in conditions of stable business management must be approached with due care. Not only in terms of business crisis of human resources management becomes a real challenge that most often affects whether the organization emerge as a winner or a loser. Employees often are not aware that their inappropriate / deviant behavior in the workplace is a source of potential problems in the company. With their (un) intentional actions can cause the material, financial and moral damage the entire company a year I'm so very leadership and leader of the company. The aim of this study is to determine attitude of respondents on the importance of effective leadership in the communications crisis. He wants above all to find out respondents' perceptions of leaders, which includes the concept of "successful leader" and what is the responsibility of the leaders and how other stakeholders corporations during the crisis.

**Key words:** leader, crisis communication, stakeholders, public attitudes

## 1. UVOD

U današnjem poslovnom svijetu dobar vođa i dobro vodstvo postaje jedna od temeljnih komponenata u poslovnom svijetu. Iako se teorija i praksa već godinama bave objašnjavanjem vođenja, jedna od temeljnih definicija vođenja je da je vođenje proces u kojem pojedinac inspirira, motivira i koordinira aktivnostima ljudi na koje ima utjecaj s ciljem pružanja pomoći u postizanju grupnih ili organizacijskih ciljeva. Takva definicija podupire stav da se vođe rađaju i stvaraju kroz iskustvo i radom na sebi. Cilj istraživanja je utvrditi stav ispitanika o važnosti učinkovitog vodstva u komunikacijskoj krizi. Tijekom istraživanja želi se prije svega utvrditi stav ispitanika o liderima, što podrazumijeva pojam „uspješan vođa“ te kolika je odgovornost samog vođe a kolika i drugih dionika korporacije tijekom krize

Problem istraživanja rada je nepoznavanje i neupućenost ciljne javnosti sa stvarnim problemima s kojima se lideri svakodnevno suočavaju u poslovanju.

Istraživanje je provedeno slučajnim odabirom u razdoblju od 19.10 - 27. 10. 2015.godine, na uzorku od 110 ispitanika.

Instrument istraživanja je anketni upitnik.. Prvi dio pitanja odnosi se na socio-demografskim podatke ispitanika kao što su spol, dob, obrazovanje i zaposlenje. Drugi dio pitanja (ukupno 16 pitanja) odnosi se na suštinski predmet istraživanja- stavove ispitanika o važnosti uloge vodstva tijekom i nakon krize.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE I ZNAČAJKE KRIZE

Poslovna je kriza specifičan, neočekivan i izvanredan događaj ili niz istih koji uzrokuju visoku razinu nesigurnosti i prijetnje. Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu bitna je glede ostvarenja strateških ciljeva organizacije. Poslovna kriza predstavlja krajnji događaj koji djeluje na egzistenciju organizacije te uzrokuje financijske posljedice, lošu reputaciju, pa čak i njenu „smrt“. Međutim, u najvećem broju slučajeva problemi u poslovanju ne nastaju odjednom i iznenadno, a znakovi koji ukazuju na probleme najčešće su prisutni u (gotovo) svim organizacijskim jedinicama i poslovnim funkcijama. U takvim, krizama, problemi (kao vidljivi simptomi krize) počinju kao mali i neprimjetni te postoji mogućnost

za njihovo pravovremeno upravljanje ukoliko im odgovarajući zaposlenici posvete dovoljno pažnje. Poslovni problem možda nije uvijek prepoznat unutar poduzeća, no problem nastale krize stvara negativan imidž u javnosti, uz popratne štete i gubitke izazvane primjerice optužbama poslovnih partnera ili medija.

## 2.1. KRIZNI TIM I NJEGOVA ULOGA

Dobar krizni menadžer ima odgovore na pitanja "što ako". Prvi i najbitniji zadatak kriznog menadžera je, da prepozna signale i simptome krize čim se oni pojave kao da i pro aktivno reagira. Proaktivni menadžer za krizne situacije provodi procjene rizika i ranjivosti prije izvanredne situacije, razmatra alternative i posljedice različitih akcija, te nastoji biti prisutan u svakom trenutku kako bi se stekla maksimalna kontrola nad izvanrednim događajima. Posljednjih godina u područje kriznog menadžmenta uključile su se i velike kompanije uvodeći funkciju direktora kriznog menadžmenta-lidera sa zadatkom da obavlja istodobno poslove povezane sa procjenom rizika prije incidenta i da, po potrebi, daje operativna upute kad kriza nastupi.

Krizni menadžment može se odrediti kao skupina funkcija ili procesa koji imaju za cilj identificirati i predvidjeti moguće krizne situacije te uspostaviti posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spriječi krizu ili se s njom izbori i da je prevlada. Krizni tim - sastojao bi se od predstavnika osoblja iz strateškog menadžmenta, operativnog menadžmenta i komunikacijskog osoblja, a prije svega od pojedinaca koji su ključni za situaciju gdje bi svi snosili odgovornost za donošenje odluka. Osnovni zadatci kriznog tima su, da se izbjegne kriza ili da se šteta od već nastale krize umanjí. U osnovi postoje dva načina na koji menadžeri mogu promatrati kriznu situaciju. Oni mogu ignorirati znakove upozorenja i reagirati tek kada do krize dođe, ili se mogu pripremati za sprječavanje i upravljanje krizom. U prvom slučaju radi se o reaktivnom, a u drugom o pro aktivnom modelu kriznog menadžmenta.

## 2.2. KRIZNO PLANIRANJE

Osnova učinkovitog upravljanja u kriznim situacijama leži u nizu principa koji se mogu primjenjivati prije, tijekom i nakon bilo kakve vrste izvanredne situacije. Konačni cilj svakog tima je da se spriječe izvanredne situacije te da se korporacija uspješno nosi s izvanrednom situacijom kako bi se spriječilo njeno prerastanje u krizu. Menadžeri u kriznim situacijama djeluju u „trostrukim vremenskim fazama“. Dok se nose s nekom izvanrednom situacijom, procjenjuju akcije koje su napravili, primjenjuju akcije koje su nužne u tom trenutku i planiraju sljedeće akcije koje će morati primijeniti. Dolje navedeni koraci nužni su kako bi se kriza izbjegla ili ako je kriza već nastupila, umanjila šteta za samu korporaciju. Obično je nemoguće predvidjeti baš svaku krizu koja bi mogla negativno utjecati na organizaciju, iz toga razloga je potrebno planiranje koje je istodobno i ključ za opstanak organizacije. Pristup planiranju komunikacije počinje s prepoznavanjem potencijalne krize koji sadrži sljedeće elemente: prepoznavanje sadašnje situacije koje lako mogu prijeći u krizu prepoznavanje kriznih situacija koje su već pogodile poduzeće i mogu se ponoviti pregled planiranih aktivnosti poduzeća koje mogu izazvati negodovanje.

U kriznoj situaciji, prva 24 sata po početku krize su i najvažnija. Oni određuju smjer u kojem će se naša krizna situacija dalje odvijati. Kriza je opasnost, ali prije svega izazov i predstavlja mogućnost za novi početak. Proaktivan ili reaktivan pristup, važna je odluka za svaku organizaciju u krizi. Da li ćemo sami krojiti svoju sliku u javnosti, ili ćemo dopustiti medijima da je kroje za nas? Pa i mediji se nečime moraju hraniti, a nažalost živimo u vremenu u kojem je samo loša vijest „dobra“ vijest.

Planiranje komunikacije prije krize može se definirati kao:

- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija
- oblikovanje krizne komunikacijske skupine i osposobljavanje njezinih članova
- prepoznavanje upletenih javnosti u kriznom položaju
- oblikovanje komunikacijske strategije
- određivanje i oblikovanje učinkovitih komunikacijskih putova za upletene javnosti te za smanjivanje ugleda poduzeća
- testiranje i prilagodba komunikacijskog plana
- određivanje i osposobljavanje glasnogovornika
- priprema kriznog komunikacijskog centra



- priprema liste za moguću krizu i glavnih informacija o poduzeću.<sup>11</sup>

Plan za krizno komuniciranje mora postojati, on mora sadržavati sve važne podatke za izlazak iz krize u kojoj se organizacija našla. Za uspješno vođenje kriznog komuniciranja najznačajnije je kontrolirati krizu., a to organizacija može ostvariti ako ispunjava tri osnovna uvjeta:

1. Ako ima potpune informacije o događaju
2. Unaprijed se pripremiti na kriznu situaciju
3. Komunicirati proaktivno

### **2.3. KRIZA KAO PRILIKA ZA PROMJENU**

Promjene su jedina konstanta suvremenog svijeta. Svaka i najuspješnije izvedena promjena je tek privremenog karaktera. Promjene su potrebne da se tvrtka refokusira, repozicionira, obnavlja, reorganizira, te sustavno razvija. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem, pa uspjeh poduzeća u budućnosti sve više zavisi o njegovoj sposobnosti, fleksibilnosti i razini pripremljenosti na buduće promjene. Svaka poslovna promjena je, naime, vrlo težak izazov mnogim ljudima i poduzećima pa se uvjerljiva većina njih ipak očajnički drži svojih ustaljenih načina rada. Za ljudsku vrstu je znakovito da nerado prilagođava svoje navike novim uvjetima.

Upravljanje promjenama nije nimalo lak zadatak, mnoge inicijative za promjene su propale jer su bile loše vođene. Zajednički čimbenik svih tipova promjena je otpor promjenama. Promjene ljudi odbijaju jer u njima vide poremećaj ravnoteže na koju su navikli autokratski s kojom se znaju nositi. Stoga se upravljanje promjenama najčešće usko povezuje sa procesom smanjenja ili prevladavanja otpora promjenama. Osim otpora zaposlenika prema promjenama, u slučaju da nisu dobro vođene, mogu se javiti i druge reakcije poput međuljudskih sukoba, nerealnosti, loš publicitet, loša radna atmosfera, slab rad, loš menadžment i sl. Ako se procesom promjena ne upravlja na pravi način, može doći do poteškoća u vrijeme provedbe i kao posljedicu imati kašnjenja, gubitak energije i negativne emocije. Suvremeni menadžeri moraju

imati vještinu učenja zaposlenih da prihvaćaju promjene i da lakše savladaju prelaženje iz starog u novo stanje. Menadžeri moraju razvijati i učiti zaposlene na otvorenost za promjene na svim razinama u organizaciji te prihvaćanju i poticanju prijelaza iz jednog stanja u drugo. Promjena je najvažniji element uspješnog organizacionog menadžmenta danas. Sve promjene imaju u sebi element nepoznatog. Stoga, promjena uvijek nosi neki rizik, ali taj rizik u ovom slučaju predstavlja nužnost.

Upravljanje promjenama je novi koncept u suvremenom menadžmentu koji respektira. Činjenicu da su danas brze promjene specifična oznaka vremena u kome živimo i da poduzeće ne može efikasno da posluje i da se razvija, ako ne ide u korak sa promjenama i ako ih ne koristi. Prilagođavanje promjenama je osnova uspješnog upravljanja poduzećem.

Dobri menadžeri trebaju brzo uočavati promjene u okruženju, analizirati ih i provoditi ih u svom poduzeću. Na promjene treba gledati kao na šansu, a ne kao na prijetnju.

Kako bismo pridobili ljude da se pridruže naporima za uspješno uvođenje promjena i preuzmu odgovornost za postizanje boljih rezultata poslovanja, moramo pronaći djelotvorni način identificiranja i reagiranja na temeljne uzroke opiranja zaposlenika autokratski. To znači da moramo mnogo više pažnje posvetiti ljudima nego, ponekad beskonačnom i jalovom, razglabanju o strategiji i organizacijskoj strukturi. Ujedno, moraju se poduzimati odgovarajuće aktivnosti za nadilaženje dobro poznatih žalopojki zaposlenika koje izranjaju kada se poduzeće suoči s promjenama usmjerenima na nove oblike ponašanja i internog komuniciranja.

### **3. UČINKOVITO VODSTVO**

Zaposlenici koji čine organizaciju uspješnom su oni koji dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti. Takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju. Poveznica svih navedenih aktivnosti je komunikacija koja je nužna za razmjenu informacija i znanja, prevladavanje kriza, konflikata, raspodjelu zadataka, ovlašćivanje odnosno međusobno razumijevanje. Upravo kvalitetna interna komunikacija doprinosi izgradnji povjerenja u

<sup>11</sup> Novak B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Bionoz Press, Zagreb, 2001.str .134

organizaciji – kako u horizontalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima iste hijerarhijske razine), tako još više u vertikalnoj organizacijskoj komunikaciji (među zaposlenicima različitih hijerarhijskih razina). Poslovnoj krizi uvijek prethodi određeni rizik, kao i opasnost od prijetnji čije ostvarenje rezultira štetom na imovini i ugledu organizacije nepovoljno utječući na sposobnost ostvarenja strateških ciljeva. Prilikom nastanka poslovne krize, važno je dakle razumjeti da ona predstavlja prioritet poduzeća. Stoga je osobni interes lidera kao zaposlenika na drugom mjestu.

Vrlo je važno da u organizaciji vlada atmosfera bez sukoba i što veća pripadnost organizaciji, te da ima dovoljno zaposlenih stručnjaka koji su sposobni uspješno upravljati organizacijom u krizi. Na shvaćanje i rješavanje krizne situacije utječe i način razmišljanja zaposlenih kojih se kriza tiče i vrlo je bitno da ne zatvaraju oči kad se kriza pojavi nego da se suoče s njom.

### **3.1. LIDER I NJEGOVA ULOGA U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI**

Poslovnoj krizi uvijek prethodi određeni rizik, kao i opasnost od prijetnji čije ostvarenje rezultira štetom na imovini i ugledu organizacije nepovoljno utječući na sposobnost ostvarenja strateških ciljeva. Prilikom nastanka poslovne krize, važno je dakle razumjeti da ona predstavlja prioritet poduzeća. Stoga je potrebno znati na koga se u nastaloj krizi može računati te tko je lider poduzeća.

U poslovnoj krizi posebnu pažnju treba posvetiti vertikalnoj komunikaciji, koju karakterizira dvosmjernost u odnosu krizni menadžer – zaposlenici. Pri tome krizni menadžeri imaju dužnost pravovremeno i točno informirati zaposlenike o prirodi nastalih problema, internim i eksternim uzrocima poslovne krize, načinu savladavanja i procesu upravljanja poslovnim krizom, a sve s ciljem ograničenja mogućnosti za otpor, nesporazume i nepotrebne dezinformacije. Samo takvim pristupom krizni će menadžeri moći razviti odnos sa zaposlenicima temeljen na međusobnom povjerenju što će zasigurno rezultirati povećanim angažmanom zaposlenika i njihovom uključenosti u pronalaženju rješenja za poslovnu krizu.

Tijekom razdoblja međusobne suradnje, na odnos između kriznih menadžera i zaposlenika utjecat će povremene pozitivne, ali i negativne okolnosti. Tome naravno doprinosi i stres kao jedan od čimbenika u grupnom odlučivanju i upravljanju poduzećem u krizi, pa je zbog njegovog utjecaja potrebno identificirati izvore stresa. Nužno je stoga ustanoviti da li je najveći problem nezadovoljni zaposlenik koji intenzivno širi negativnu energiju, veliki pritisak javnosti s obzirom na to da je poduzeće svakodnevno “pod povećalom”, kontinuirani neuspjeh na tržištu, sve lošiji financijski rezultati ili neki sasvim drugi izvor stresa. Zato je također bitno da i zaposlenici imaju isto tako važnu ulogu u vertikalnoj komunikaciji koja se prvenstveno očituje kroz aktivno slušanje, davanje primjedbi, ukazivanje na različite nepravilnosti u djelovanju, izražavanje eventualnih neslaganja s prijedlozima vođe, a naposljetku i kroz prihvaćanje i širenje informacija i znanja.

Tijekom proteklog stoljeća menadžment je kao znanstvena disciplina doživljavao različite promjene – od tradicionalne, klasične pa do moderne i postmoderne. Te su se promjene posebno manifestirale krajem 20. stoljeća potaknute razvojem informatičke tehnologije i umrežavanja, te su imale dramatičan utjecaj na upravljanje i vođenje poduzeća. U svijesti ljudi nastala je predodžba o poduzeću bez papira i bez ljudi - kompjutorski integrirana proizvodnja i kompjutorski integrirano poduzeće. Međutim, takva vizija nije ostvarena jer su ljudi (zaposlenici) ono što poduzeću daje fleksibilnost i kreativnost.

U današnjim uvjetima turbulentnog okruženja opstanak poduzeća uvjetovan je sposobnošću lidera da bude visoko produktivan, inovativan i karakter u kojemu postoji visoka satisfakcija poslom. Postavljanje ciljeva jedna je od važnih aktivnosti menadžmenta pa tako i samog lidera, te istovremeno je i važna motivacijska tehnika. Ciljevi se mogu postavljati od hijerarhije, ali mogu izvirati i iz kolektivne mudrosti. Međutim, kako nije svejedno na koji će se način ciljevi postavljati, jednako tako nije svejedno na koji će se način ni ostvarivati. Za postizanje bilo kakvih ciljeva korporacija treba odrediti tko je za njihovo poslovanje najkompetentniji vođa i kojim stilom se on vodi.

Tijekom krize, proaktivno organizacijsko ponašanje ovisi o vrsti, odnosno stilu vodstva koje primjenjuje krizni menadžer-lider u odnosu prema suradnicima, kao i svim članovima organizacije jer upravo on mora druge potaknuti na prihvaćanje i upravljanje promjenama. Pritom se najčešće identificiraju dvije

tradicionalne vrste vodstva: transakcijsko i transformacijsko vodstvo, pri čemu je transakcijsko vodstvo u pravilu negativno, a transformacijsko pozitivno korelirano s proaktivnošću<sup>12</sup>.

Transakcijsko vodstvo karakterizira isticanje upotrebe autoriteta i moći čime se postižu krajnji ciljevi. Pri tome transakcijski vođa nagrađuje svaki uspješno obavljeni zadatak, a kažnjava neuspješno obavljene zadatke; on ne traži od svojih suradnika (ili bolje rečeno, podređenih) dodatni doprinos, već isključivo ispunjenje formalnih zahtjeva radnog mjesta što dovodi do demotiviranosti zaposlenika i rezultira (neželjenim) statusom lidera kod vođe. Sasvim je jasno da transakcijsko vodstvo nije dobar izbor ukoliko želimo da zaposlenici budu proaktivni, jer čak i u slučaju da se maksimalno iskoriste prednosti ove vrste vodstva, kojih zasigurno ima, primjena ove vrste vodstva potiče ponašanje zaposlenika koje spada samo pod službene zahtjeve nekog radnog mjesta. Transformacijsko vodstvo s druge strane naglasak stavlja na ljude i njihove sposobnosti. Inovativnost, kreativnost te motiviranost zaposlenika prilagodbom osobnih prema organizacijskim vrijednostima s ciljem poboljšanja radnih uvjeta zaposlenika. Transformacijski vođe skloni su razvijanju dobrih međuljudskih odnosa, empatije i zajedničke suradnje uz razumijevanje doprinosa svakog od angažiranih zaposlenika, te ih obilježava status mentora. Cilj je dakle ojačati intrinzičnu motivaciju svakog od zaposlenika da kontinuirano postavlja organizacijske ciljeve ispred vlastitih kako bi se uspješno postigla vizija poduzeća. Rezultat toga bit će osjećaj doprinosa i vlastite vrijednosti kod proaktivnih zaposlenika, te posljedično povećana spremnost na suradnju s transformacijskim vođom koji takav način djelovanja i potiče.

Treći stil kojim lider može upravljati korporacijom naziva se transcendentno. Transcendentno vodstvo temelji se na odnosu osobnog utjecaja po kojem zaposlenici nisu motivirani samo financijskom nagradom i prirodnim interesom svoga posla, već imaju i osobnu obvezu prema vođi kako bi ostvarili važnu zajedničku misiju. To znači da transcendentni vođa može djelovati na ljude ne samo dijeljenjem nagrada i kazni ili zanimljivih profesionalnih izazova, već i pozivanjem na njihovu svijest o tome kako ih drugi ljudi trebaju da bi dobro obavili svoj posao, povezivanjem na osjećaj za misiju. Ovakav pristup omogućuje transcendentnom vođi da stvara nove vođe čime

se stvara novo plodno tlo za dodatno povećanje razine proaktivnosti zaposlenika.

### 3.2. MOĆ I VODSTVO

Moć je sposobnost utjecaja na tuđe ponašanje. Ljudi mogu imati moć a da je uopće ne prakticiraju. Bez obzira na to kojim se stilom vođenja koristi, ključna komponenta vaše uspješnosti biti će moć. Prema autorima postoji nekoliko vrsta moći:

- Legitimna moć,
- Moć nagrađivanja,
- Moć prisile,
- Ekspertna moć,
- Referentna moć

Legitimna moć nalazi izvor u hijerarhijskoj poziciji menadžera. Menadžeri, primjerice, pod sobom imaju zaposlenike nad kojima posjeduju moć te im mogu odrediti što trebaju raditi, postaviti im radne standarde, ukoriti ih ili čak otpustiti. Legitimna je moć autoritet koji dolazi iz birokracije ili tradicionalnih kulturnih pretpostavki o pravu da se vlada. Može se zaključiti kako se legitimna moć stječe dobivanjem pozicije u organizaciji, te se ona povećava s tim što je osoba bliža vrhu hijerarhijske strukture organizacije. Moć nagrađivanja odnosi se na mogućnost menadžera da ustupi određene materijalne i ne materijalne nagrade pojedinca ili skupini pojedinca. Materijalne nagrade mogu obuhvaćati povišenje plaća, bonuse, mogućnost odabira sljedeće poslovne zadaće. Dok kao materijalne možemo navesti razne pohvale, poštovanja i slično. Uspješni menadžeri služe se tim oblikom moći kako bi signalizirali zaposlenima da obavljaju dobar posao i da cijene njihove napore. Moć prisile omogućava menadžeru da kazni podređene odnosno odnosi se na " moć da se fizičkom, psihološkom, ekonomskom ili emotivnom prijetnjom iznuđi privola. U modernim je organizacija prisilna moć relativno ograničena iako niti danas nije neuobičajeno da menadžeri ekonomskim mjerama iskazuju ovu moć nad svojim zaposlenicima. Međutim, što se menadžeri više oslanjaju na prisilnu moć, jače će im se to „obiti o glavu“ doći će do niskog morala zaposlenika, ogorčenosti, neprijateljstva i sukoba. Zaposlenici takve menadžere neće smatrati vođama te će, stoga, biti manje uspješni u ulozi vodstva. Kažnjavanje se može kretati u rasponu od verbalnih primjedbi, smanjenja plaće ili radnog vremena ili otkaza. Menadžeri koji se pouzdaju u svoju moć prisile

<sup>12</sup> Brčić I., Malbašić S., Đukes.: Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, Zagreb, 2015, str. 286

najčešće su neuspješni vođe, što na kraju dovodi i do njihovog otpuštanja. Ekspertna moć se temelji na znanju, vještinama i stručnosti vođe. Ova moć također ovisi o položaju vođe u organizaciji. Neki autori ovu moć nazivaju i stručnom moći. Ova vrsta moći se odnosi na znanja i stručnosti u određenom području, a tu moć posjeduju često znanstvenici, inženjeri te neke osobe koje raspolažu informacijama koje su važne u određenom trenutku. Osobe koje žele biti uspješni vođe, pohađaju treninge i dodatna školovanja kako bi stekli znanja te držali korak sa promjenama i na kraju imali ekspertnu moć. Referentna moć je slika osobnih karakteristika vođe. Izražava se u poštovanju i vjernosti ostalih sudionika organizacije. Referentnu moć imaju vođe koje ostali u organizaciji gledaju kao uzore i koji su omiljeni među podređenima.

### **3.3. KARAKTERISTIKE UČINKOVITOG VOĐE**

Pojam vođe koristi se u svim područjima ljudskog života. Govori se o vojskovođama kao vođama, državnici kao vođama, nacionalnim vođama, sindikalnim vođama, radničkim vođama, sportskim vođama, vođama određenih pokreta, vođama određenih poduzeća, i mnogih drugih organizacija, formalnih ili neformalnih grupa. Vođom se postaje ako osoba posjeduje određene sposobnosti. Bez vodstvenih sposobnosti nema ni vođe. Vođa se stavlja na vrh grupe, djeluje inspirirajuće i pomaže članovima grupe u ostvarenju ciljeva aktivirajući maksimalno njihove sposobnosti. Karizma kod lidera sama po sebi nije jamstvo da će on biti i učinkovit.

Temelj učinkovitog vodstva čini osmišljavanje zadatka postavljenog određenoj organizaciji i njegovo jasno i očigledno definiranje i utvrđivanje. Tako svaki uspješni lider postavlja ciljeve, određuje prioritete i utvrđuje i održava standarde. Lideri čine i kompromise. S te pozicije unutar korporacije svjesni su da ipak nije sve pod njihovom kontrolom i nadzorom te da kriza može svakako utjecati loše na korporaciju bez obzira na njihovo maksimalno djelovanje i poslovanje. Karizmatične vođe ne djeluju uvijek u najboljem interesu svojih organizacija. To se najčešće događa kada vlastiti interesi i osobni ciljevi "pregaze" organizaciju. Za uspješno vodstvo potrebno je imati talenta, kao što je to slučaj sa raznim umjetnicima, ali taj talent ne jamči dobrog vođu ukoliko se ne uključe ostali elementi vodstva, poput situacije, okoline,

sljedbenika, zadatka itd., te razvijanja toga talenta kroz učenje, iskustvo i sl.<sup>13</sup>

Vođa usmjerava svoju energiju ka pojedincima. Nakon proučavanja provedenog istraživanja stvorena je lista osobina koje bi pojedinac trebao imati ili želio razviti kako bi ga drugi doživjeli kao vođu. Iz proširene liste osobina izdvojene su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, cjelovitost, društvenost. Inteligencija ili intelektualna sposobnost, kao osobina vođe, pozitivno je vezana uz pojam vođenja. Sposobnost verbalne komunikacije, moć uvjeravanja i zaključivanje, su osobine koje čine pojedinca boljim vođom. Međutim intelektualne sposobnosti vođe ne bi smjele previše razlikovati od intelektualnih sposobnosti njegovih podređenih.

Da bi pojedinac postao vođa, treba biti i samopouzdan. Riječ je o sposobnosti pojedinca da bude siguran u svoje vještine i kompetencije, kao i o samopoštovanju te uvjerenju da može učiniti mnogo kao pojedinac. Vođenje uključuje utjecaj na druge osobe oko sebe, a samopouzdanje omogućuje vođi osjećaj sigurnosti da će njegov utjecaj biti ispravan i prikladan. Odlučnost kao osobinu ima većina vođa. Odlučni ljudi željni su potvrđivanja, aktivni su i ustrajni u svladavanju zapreka prilikom ostvarivanja cilja te dominantni u situacijama kad podređeni trebaju vodstvo. Cjelovitost je osobina koja ističe kvalitete iskrenosti, čestitosti i pouzdanosti kod vođa.

Pojedinci koji iskazuju jasna načela i preuzimaju odgovornost za svoje postupanje izražavaju osobinu cjelovitosti, nadahnjuju samopouzdanjem druge ljude oko sebe jer im oni mogu vjerovati da će učiniti upravo ono o čemu im govore.

Društvenost kao osobina uspješnih vođa očituje se u stvaranju ugodnog socijalnog okružja, pokazivanju sklonosti prijateljskim odnosima, otvorenosti, uljudnosti, taktičnosti i diplomaciji. Osjetljivi su prema potrebama drugih i pokazuju zanimanje za njihovu dobrobit. Imaju izraženu socijalnu komponentu i međuljudske vještine te su sposobni stvoriti suradničke odnose s njima podređenim ljudima.

---

<sup>13</sup> <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/teorije%20vodstva.pdf> (20.10.2015.)

Svaka organizacija može definirati osobine ili značajke koje su važne za pojedine rukovodeće položaje te instrumentima za procjenu odrediti odgovara li određeni pojedinac njihovim potrebama.

#### **4. KOMUNIKACIJA TIJEKOM I NAKON KRIZE**

Komunikacija se definira kao proces razmjene informacija između pojedinaca putem poznatog sustava signala, znakova ili ponašanja odnosno kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija jedne osobe ili grupe drugoj prvenstveno putem simbola. Jedna je od bitnih obilježja svakog čovjeka pa tako i same organizacije, odnosno osnovni je proces u svakoj organizaciji, jer se njezinim dosezima temelji poslovni uspjeh organizacije.<sup>14</sup>

Krizna komunikacija je upravljanje percepcijom krize i komuniciranje javnosti i ostalih dionika o tome što se događa ili što organizacija želi da javnost zna o krizi – ukratko, upravljanje javnim mnijenjem. Komuniciranje u krizi vrlo je složena i kompleksna aktivnost te kao takva zahtijeva koncentraciju i objektivnost. Upravo zbog nedostatka kvalitetnih i istinitih informacija o događaju te istovremeno velike količine polu-informacija, nagađanja i sl., komunikacija s interesno-utjecajnim skupinama, medijima i ostalom javnosti, za svaku organizaciju predstavlja veliki izazov. Komunikacija u krizi nije samo važna za rješavanje i efikasnije upravljanje krizom, nego i za organizaciju i njeno poslovanje u budućnosti. Komunikacija mora biti dobro razrađena, segmentirana i unaprijed pripremljena kako bi organizacija mogla utjecati na razvoj same situacije, kako prije i tijekom, tako i nakon same krize. U vrijeme bilo koje krize, važno je da kompanija pruži odgovarajući odgovor na incident, i tako javnosti daju do znanja da imaju situaciju pod kontrolom. Pod time se podrazumijeva da se o incidentu prije medija obavijesti zaposlenike. Kroz zajedničku poruku koju će svojim komuniciranjem širiti i dobro informirani zaposlenici, pokazat će se kako kompanija “diše kao jedno” i da u njima ima čvrsti oslonac povjerenja. Primjerice, ako zaposlenici putem društvenih mreža uz pozitivni komentar

podjele ohrabrujuću izjavu glavnog direktora i tako podrže kompaniju u teškim trenucima, umanjit će se intenzitet krize i percepcija njenih razmjera u javnosti. U kriznoj situaciji bitno je informirati javnost o uzroku krize, što se trenutno radi da se riješi kriza, te koje su daljnje mjere za izlazak iz nje. Dakle, informacijama treba pokriti prošlost, sadašnjost i budućnost. Također, bitno je napomenuti da se prilikom komunikacije u krizi treba govoriti isključivo istina. Svako odstupanje od navedenog može imati katastrofalne posljedice. Brza reakcija i informiranje javnosti ključna je polazišna točka u kriznom komuniciranju. Javnost će to znati cijeniti, a šteta prouzročena kriznom situacijom bit će puno manja.

#### **4.1. STRATEGIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA**

Poduzeće u kojem su vidljivi prvi znakovi upozorenja na poslovnu krizu može primjenjivati dvije temeljne komunikacijske strategije u odnosu prema svojim interesnim skupinama – defenzivnu i ofenzivnu.

- **Strategija poricanja** koje tvrdi kako krize nema ili se pokušava dokazati kako organizacija nije odgovorna za nastalu krizu.

- **Strategija umanjenja** kojom se odgovornost organizacije pokušava svesti na minimum.

- **Strategija ponovne izgradnje** koja nudi svojevrsnu nadoknadu ili ispriku za krizu.

- **Strategija pojačanja** koja uključuje prikaz o prošlom dobrom djelovanju.

Ove strategije predstavljaju nekoliko načina kako usmjeriti komunikaciju prema javnosti, ali one svakako nisu i jedini način. Ne postoji dobitna strategija, odnosno ona koja će organizaciju spasiti ili je osigurati od loših posljedica.

Komunikacija poduzeća sredstvo je kojim poduzeće sa svojim identitetom upoznaje unutarnju i vanjsku javnost. Osnova uspješnog upoznavanja javnosti sa svojim identitetom njegova je komunikacija unutar poduzeća (interna komunikacija) i izvan poduzeća (eksterna komunikacija). Ispreplitanje interne i eksterne komunikacije najviše dolazi do izražaja u trenutku kriznog događaja. Poljuljano povjerenje u organizaciju pojačava utjecaj eksterne komunikacije na interno. Važno je da organizacija

---

<sup>14</sup> Tafra-Vlahović M, Komunikacijski menadžment, Strategija, modeli, planiranje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprrešić, str.28

iskoristi priliku za privlačenje medijske pozornosti kako bi javnostima objasnila svoju viziju, namjeru te poslovanje.

## 4.2. KOMUNIKACIJA NAKON KRIZE

Učenje iz iskustva treba biti dio svake organizacije završavanja krizne situacije. Sudionici se trebaju sastati i utvrditi što je učinjeno dobro, a što loše. To se mora dogoditi najmanje 30 dana od dana prestanka krize, dok su sjećanja još svježija. U međusobnoj komunikaciji trebaju utvrditi i napraviti popis svojih promašaja, uspjeha, pogrešnih pretpostavki te svega onoga što se moglo bolje učiniti. Popis koji sudionici naprave koristi se u daljnjem radu kao dio dokumentacije o krizi, a u većini slučajeva se sastoji od sljedećih pitanja.

Nakon što kriza završi organizacija se u što kraćem roku treba vratiti normalnom poslovanju. Znakovi koji upućuju da je kriza završila su: zaposleni su se vratili svojim redovnim aktivnostima, klijenti i dobavljači pokazuju povjerenje potrebno za uspješno poslovanje, prodaja, prihodi te druga mjerila poslovne uspješnosti ponovo su se stabilizirali. Uprava mora utvrditi što je na krizu djelovalo, a što nije. Treba utvrditi koji su dijelovi plana bili dobro izvedeni, a najvažnije je utvrditi je li organizacija pravovremeno otkrila krizu i shvatila njezino značenje.

Kriza nije laka za niti jednu organizaciju i može je vrlo skupo stajati, te osim toga narušava poslovno djelovanje i ometa rad zaposlenika i klijenata. Jedina pozitivna strana kriza je prilika za učenje. Ako se organizacija pronađe u toj neugodnoj prilici iz nje treba izvući najbolje što može jer će možda na taj način izbjeći sljedeću krizu ili ako se nova dogodi bolje snaći. Na kraju je bitno da uprava proglasi svršetak krize na sastanku cijele organizacije kako bi zaposlenici bili upoznati sa završetkom krizne situacije, te isto organizacija treba dati izjavu za javnost kako bi i javnost bila upoznata za završetkom krize.

## 5. ANALIZA SADRŽAJA

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 110 ispitanika u razdoblju od 19.10. – 27.10.2015. godine. Ispitanici su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju, a istraživanje je bilo anonimno. Korišten je namjerni prigodan uzorak koji se bira isključivo prema dostupnosti ispitanika. U istraživanju su sudjelovali muškarci i žene u dobi od 18 do 60+ godina. Prilikom izrade ovoga rada korištene su sljedeće metode: povijesna metoda, komparativna metoda, metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, statistička metoda, metoda analize i sinteze, metoda anketiranja kao metoda verifikacije kako bi se pomoću prikupljenih podataka i informacija mogle provjeriti postavljene hipoteze.

U analizi prikupljenih podataka korištene su metode deskriptivne statistike. Zadatak deskriptivne analize je opisati prikupljene podatke te ih prikazati na razumljiv i pregledan način. Cilj istraživanja bio je utvrditi stav ispitanika i njihovo mišljenje o ulozi vodstva u vrijeme poslovne krize. Željelo se prije svega utvrditi stav ispitanika o ulozi vođe u nekoj korporaciji te kako on kao lider utječe na ukupno poslovanje te kompanije. Cilj ovog rada je dati odgovor na pitanja:

9. Što je to lider i koja je njegova uloga?
10. Kakav je stav javnosti o liderima?
11. Imaju li drugi dionici utjecaj na tijek krize ili je lider jedini odgovoran?
12. Tko je odgovoran za imidž korporacije u javnosti tijekom i nakon krize?

U skladu s prethodno navedenim, svrhom i ciljevima istraživanja postavljene su radne hipoteze koje glase:

**Hipoteza 1:** Uloga lidera kao pojedinca u upravljanju krizom ima jedini i ključni značaj.

Rezultati važni za ovu hipotezu sadržani su u pitanjima: 6,7,10,14,17,18,19,20. Tim pitanjima želio se utvrditi stav ispitanika o važnosti lidera kao pojedinca u nekoj kompaniji. Također kroz pitanja 5,9,13,15 ispitalo se mišljenje javnosti o samom kadroviranju neke kompanije te kako bi pojedini ispitanik poslovao da je zadužen za vodstvo u nekoj krizi.

**Hipoteza 2:** Način planiranja i poslovanje kriznog tima bitno je za uspješno upravljanje krizom.

Rezultati bitni za odgovor na drugu hipotezu sadržani su u pitanjima pod brojem 8,10,12,16. Tim

pitanjima ispitao se stav o važnosti kriznog tima tijekom poslovanja i tijekom same krize.

**Hipoteza 3:** Mediji utječu na imidž korporacije tijekom ali i nakon krize.

Pitanje broj 11 odgovara na ovu hipotezu. Rezultat istraživanja i analiza pitanja 11 dat će odgovor jesu li mediji ili neki drugi dionici jedino bitni u vrijeme krize za kompaniju. Prilikom provedbe ovoga istraživanja postojala su određena ograničenja. Može se reći da su sva ograničenja usko povezana jer nastaju u koracima provedbe samoga istraživanja. Kao nedostatak odnosno prvo ograničenje prilikom istraživanja može se navesti manjak iskustva i informacija pri izradi anketnog upitnika. Kako bi anketni upitnik ovoga tipa bio kvalitetnije izrađen a time i tvrdnje bolje oblikovane, potrebno je više iskustva u izradi i više informacija o samom procesu kreiranja anketnog upitnika. Anketni upitnik je korišten kao metoda prikupljanja podataka te je bio postavljen na internet. Ispitanici su uglavnom ispunjavali anketni upitnik putem društvene mreže Facebook ili e-maila.

Nedostatak provođenja ankete putem elektroničke pošte ili društvene mreže je slab broj odaziva na anketu što znači ulaganje više aktivnoga vremena u traženju ispitanika te traženju odgovarajućih kanala za plasiranje ankete.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi stav ispitanika o ulozi vodstva u vrijeme poslovne krize. Željelo se prije svega utvrditi mišljenje ispitanika o ulozi lidera u nekoj korporaciji te da li lider kao pojedinac ima ključni i jedini značaj u upravljanju krizom. Kroz postavljene hipoteze rada istraživanje je provedeno kako bi se ispitali stavovi javnosti o važnosti planiranja i poslovanja kriznog tima u vrijeme krize, te kao treća hipoteza rada utječu li mediji na imidž tvrtke tijekom ali i nakon krize.

Ključ uspjeha prema rezultatima ovog istraživačkog rada je u stvaranju zajedničkog pristupa u rješavanju problema i djelotvornoj organizacijskog komunikaciji, a ne naglašavanju autoriteta i nadmoćnosti kriznog menadžera. Karakteristike vođe i njegovo poslovanje nije sve što je dovoljno za savladavanje krize. Velika većina javnosti odnosno (90%) njih smatra da je za uspjeh i savladavanje krize bitan i odnos s dionicima. dok 10% ispitanika smatra kako odnos i konsenzus s dionicima nije bitan te da je uloga lidera ključna.

Dionici kao ključni partneri pomažu lideru savjetima, znanjem i stručnošću u nastalim problemima da se postojeći riješe. Također 80% ispitanika smatra kako bi se i drugim zaposlenicima trebala dati prilika za sudjelovanje u upravljanju krizom. Nasuprot tom mišljenju 20% javnosti smatra da je uloga lidera kao pojedinca jedina ključna u upravljanju krizom. Dobivenim rezultatima negira se prva hipoteza istraživačkog rada. Za uspješno poslovanje bitan je način planiranja i način poslovanja kriznog tima. Također je to vrlo bitno ne samo za općenito poslovanje tvrtke nego i za uspješno upravljanje krizom. 43,6% javnosti potvrđuje drugu hipotezu rada, da je planiranje bitno kako bi se mogli problemi uvidjeti a nastala kriza savladala. Uloga kriznog tima u korporaciji je da planira, istražuje moguće probleme te pravovremeno djeluje na poslovnu krizu. Reputacija tvrtke u javnosti prema stavu velike većine ispitanih (80 ispitanika- 72,7%) ne ovisi isključivo o uspješnosti poslovanja te tvrtke. Mediji imaju vrlo važan utjecaj na mišljenje javnost. 62 ispitanika (56,4%) što je većina ispitanih, smatra kako je uloga medija ključna u stvaranju imidža korporacije. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti da su mediji odgovorni za imidž tvrtke u javnosti tijekom ali i nakon krize. Rezultati istraživanja tako potvrđuju treću hipotezu postavljenu na početku ovog istraživačkog rada. Krizni menadžment, a osobito komunikacija u kriznom menadžmentu, nisu dovoljno istraženi na ovim prostorima što se može vidjeti i prema neupućenosti odnosno odgovorima javnost.

## LITERATURA

- Luecke, R.: *“Upravljanje kriznim situacijama“*, Grafoplast, Zagreb, 2005...
- Marušić M., Vranešević T.: *„Istraživanje tržišta“*, Adeco, Zagreb, 2001.
- Novak B.: *„Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima“*, Bionoz Press, Zagreb, 2001...
- Osmanagić Bedenik, N.: *„Krizna kao šansa“*, Školska knjiga, Zagreb 2007...
- Tafra-Vlahović, M.: *„Komunikacijski menadžment“*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić...
- Tafra-Vlahović, M.: *„Upravljanje krizom“*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011...



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANA MIŠIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA VODSTVA U KOMUNIKACIJSKOG KRKA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana Mišić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ANA MIŠIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA VODSTVA U KOM. KRKA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Ana Mišić  
(vlastoručni potpis)



