ULOGA MENADŢERA U KRIZNOM KOMUNICIRANJU

Šerić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:475974

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ULOGA MENADŽERA U KRIZNOM KOMUNICIRANJU

Profesor:
prof. dr. sc. Dejan Kružić

Student:
Petra Šerić
Broj indexa:
2151561

Split, lipanj 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Problem i predmet istraživanja 1
1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačke hipoteze 4
1.3. Metode istraživanja 5
1.4. Struktura diplomskog rada 6
2. KRIZA I KRIZNO KOMUNICIRANJE 7
2.1. Pojam krize 7
2.1.1. Uzroci i vrste krize 9
2.1.2. Posljedice krize 14
2.1.3. Određenje kriznog menadžmenta 15
2.2. Krizno komuniciranje 17
2.2.1. Interna komunikacija 20
2.2.2. Eksterna komunikacija 23
2.2.3. Faze kriznog komuniciranja 23
2.2.4. Strategije komuniciranja 26
3. UČINKOVITO VODSTVO U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI 28
3.1. Moć i vodstvo 29
3.2. Odrednice učinkovitog lidera 31
3.3. Liderova uloga u komunikacijskoj krizi 32
3.4. Važnost komunikacije između kriznog menadžmenta i stakeholdera 35
4. KOMPARATIVNA ANALIZA KRIZNIH SITUACIJA U ODABRANIM KOMPANIJAMA 40
4.1. Kompanije koje su uspješno savladale krizu 40
4.2. Kompanije koje su loše savladale krizu 44
4.3. Značajke promatranih kriza 49
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE- istraživanje stavova o učinkovitom vodstvu u krizi 52
5.1. Metodologija istraživanja 52
5.1.2. Metode ispitivanja 54
5.1.3. Anketni upitnik 55
5.1.4. Uzorak ispitivanja 58
5.2 Rezultati ispitivanja 60
5.3. Ograničenja istraživanja 67
6. ZAKLJUČAK 69
LITERATURA 70

POPIS TABLICA 73
POPIS SLIKA I GRAFIKONA 74
SAŽETAK 75
SUMMARY 76

1. UVOD

Tema diplomskog rada odnosi se na uloge menadžera u kriznom komuniciranju. Predmet ovog istraživanja je poslovna kriza i situacije u kojima se nalaze poduzeća u uvjetima poslovne krize. Također, predmet istraživanja biti će i krizni menadžment te uloga menadžera u uvjetima poslovne krize.

Glavno pitanje, na koje ovaj rad treba dati odgovor, jest koliko zapravo dobra komunikacija i kvalitetne odluke menadžera mogu pomoći poduzeću u uvjetima poslovne krize. U diplomskom radu će se napraviti analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja u uvjetima poslovne krize te će se provesti empirijsko istraživanje na odabranim poduzećima u Republici Hrvatskoj.

1.1.Problem i predmet istraživanja

Krize i krizne situacije dolaze iznenada i neočekivano te predstavljaju prijetnju i opasnost za organizaciju. Danas one imaju poseban značaj, budući da u ovo dinamično vrijeme, vrijeme brzih promjena, razvoja novih tehnologija i mala greška može dovesti do katastrofe velikih razmjera. Upravo u svjetlu svih tih događaja, pažnja se usmjerila na krizni menadžment i komunikaciju u krizi te se ponovno shvatila njihova važnost. Krizno komuniciranje je ključno, ono izdvaja poduzeća koja će uspjeti prebroditi opasnost, od onih koji to neće. Ono ne uključuje samo komunikacijske aktivnosti tijekom krize, nego uključuje i aktivnosti učinjene prije krize, kao strateško planiranje, stvaranje kriznog plana te aktivnosti koje treba poduzeti nakon krize kako bi se analizirali svi postupci u svrhu učenja da se ne bi ponovile eventualne greške učinjene. Danas se krizno komuniciranje suočava sa mnogim promjenama i izazovima. U današnje vrijeme globalizacije i novih medija kao što su društvene mreže komunikacija se uvelike promijenila. Danas poduzeća moraju u komunikaciju implementirati i temelje društvene odgovornosti poduzeća.

Krizno komuniciranje jest jedan od najvažnijih aspekata kriznog menadžmenta. U kriznoj situaciji, stručnjaci za odnose s javnošću štite i brane organizaciju, kao i svakog uključenog pojedinca, od napada na njihov poslovni ugled. Šteta nastala zbog nepostojećeg plana kriznog komuniciranja

podrazumijeva gubitak prihoda poduzeća, povećanje troškova i gubitak reputacije istoga. Organizacija mora reagirati brzo, predviđajući događaje i reakcije, ako želi sačuvati ugled tvrtke te posredno osobni ugled svakog djelatnika, pa i njihovih obitelji.

Loše krizno komuniciranje potpomaže krizi da svoj stupanj i širinu problema zadržava ili povećava dok dobro krizno komuniciranje prenosi u javnost realniju sliku stanja na način koji se manje odražava na samo poduzeće kao i na samu javnost. Bitno je ukazati da ukoliko poduzeća nisu pripremljena na kriznu situaciju, a naročito ako nemaju pripremljen plan komunikacije, vrlo se lako može uništiti godinama stvarani ugled poduzeća kao i povjerenje u segmentaciji ciljnih javnosti. Problem ovog istraživanja polazi od činjenica koliko je važno krizno komuniciranje.

Uspješnost motiviranja i usmjeravanja drugih ljudi (članova organizacije, zaposlenika poduzeća), uz komuniciranje i rješavanje sukoba, su osnovni aspekti koji jasno prikazuju razinu odlučnosti, ambicioznosti, upornosti i entuzijazma menadžera. Navedene osobine u kombinaciji sa znanjem i intrinzičnom motivacijom rezultiraju djelotvornošću menadžera kao vođe, ali isto tako i kao osobe koja predstavlja uporište cjelokupne organizacije.

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. Istraživanja kažu da je čak u 60% do 80% poduzeća primarni uzrok poslovne krize loše (ruko)vođenje, koje se ogleda u neučinkovitom djelovanju od strane menadžmenta uz nedostatak stručnog znanja, iskustva, ali isto tako i volje za radom[1].

Nadalje, još je pogubnija činjenica da 70% menadžera ne reagira na prve znakove upozorenja, tješeći prvenstveno sebe, ali i svoje suradnike, da je riječ o kratkotrajnim slabostima koje tek privremeno narušavaju stabilnost poduzeća[2]. Međutim, privremeni problemi najčešće postepeno zahvaćaju sve veći i veći dio poslovanja, izazivajući dugotrajne posljedice. Sukladno tome, Tripković (2007.) ističe da je nužno uvjeriti pravne subjekte (odnosno njihove vlasnike i menadžment) da se poslovnom krizom počnu baviti prije nego što nastupe prvi znakovi upozorenja; ako se kriza primijeti u pravom trenutku i ako se poduzmu prikladne mjere za ovladavanje njome, ona se može pokazati čak i kao prilika za novi početak[3].Također je važno učiti iz grešaka nastalih u prošlosti. Danas je ova

[1] Osmanagić Bedenik (2003), Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: ŠK; Sučević (2010), Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb: Lider.
[2] Muratović, H. (1989) Rukovođenje preduzećem u krizi, Beograd: Mladost
[3] Tripković (2007), Poslovna kriza i krizni menadžment: magistarski rad. Zagreb: I. Tripković

dugotrajna kriza pokazala koliko je važno znati upravljati poduzećem u krizi. Mnoge tvrtke se nisu uspijele prilagoditi promjenama pa nisu opstale. Može se zaključiti da nema načina da se krize u potpunosti izbjegnu, stoga se za njih treba dobro pripremiti.

Glavna pitanja, na koje rad treba dati odgovor su:

1. Koliko zapravo dobra komunikacija i kvalitetne odluke menadžera mogu pomoći poduzeću u uvjetima poslovne krize.

2. Jedan od najznačajnijih problema koji se javlja u poslovnoj krizi i o kojem ovisi mogućnost razvoja budućeg poslovanja kompanije jest odgovor na pitanje: "Da li je za poduzeće bolje da angažira novi menadžment ili da zadrži postojeći?"

3. Kako zaposlenici doživljavaju poslovnu krizu – krive li sebe ili odgovornost za krizu pripisuju drugima? Da li je djelotvorna krizna komunikacija zaista neophodna? Koja je uloga kriznih menadžera i kako oni zadobivaju povjerenje zaposlenika "bolesnog" poduzeća?

U današnjim uvjetima turbulentnog okruženja opstanak poduzeća uvjetovan je sposobnošću lidera da bude visoko produktivan, inovativan i karakteran 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.[4]

U poslovnoj krizi također 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 poslovnom 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

[4]Brčić, R., i sur. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Zagreb: EP, 64 (3) str. 229.

povjerenju što će zasigurno rezultirati povećanim angažmanom zaposlenika i njihovom uključenošću u pronalaženju rješenja za poslovnu krizu.

Predmet istraživanja odnosi se na proučavanje komunikacije za vrijeme i nakon poslovne krize.Vrlo veliku ulogu u poslovanju poduzeća zauzimaju i stakeholderi, odnosno interesno-utjecajne skupine koje ujedno predstavljaju i dionike poduzeća.Želja je kroz ovaj rad dati doprinos u istraživanju i razumijevanju kriznog komuniciranja kroz komparativnu analizu stvarnih slučajeva iz Hrvatske i svijeta te na temelju te analize doći do konkretnih zaključaka.

1.2.Ciljevi istraživanja i istraživačke hipoteze

Glavna istraživačka pitanja u ovom radu su:

- 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 krize.

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

• HIPOTEZA 1: Uloga lidera kao pojedinca u kriznom komuniciranju ima ključni značaj.

• HIPOTEZA 2: Komunikacija unutar promatranih kompanija odvijala se u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja.

• HIPOTEZA 3: Mediji utječu na imidž korporacije tijekom ali i nakon krize.

Cilj rada je prikazati primjenu temeljnih modela i instrumenata koje koristi menadžment prilikom dijagnostičke i prognostičke analize vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća u uvjetima poslovne krize. Prije pristupanja analizi odluka menadžmenta poduzeća, opisat će se uzroci krize. Temeljem spomenutih modela analizirati će se stavovi određenih ispitanika o poslovnom odlučivanju u kompanijama u Republici Hrvatskoj kao empirijsko istraživanje koje će potrvditi ili odbaciti

postavljene hipoteze diplomskog rada, koje će biti postavljene na temelju teoretskog dijela diplomskog rada u kojem će se obraditi tema iz sekundarnih izvora podataka.

1.3. Metode istraživanja

Kao podloga za teorijski dio rada koristiti će se sekundarni i primarni podaci.Instrument primarnog istraživanja je anketni upitnik, koji će biti upućen menadžmentu odabranih poduzeća.

Sekundarni podaci će se prikupljati iz literatura u oblicima objavljenih knjiga i radova različitih autora i različitih nakladničkih kuća, stručnih i znanstvenih članaka objavljeni na internetskim stranicama koje objavljuju znanstvene radove (hrcak.srce.hr). Osim stručne literature, najčešći izvor podataka biti će i materijali te predavanja na sluţbenim stranicama Ekonomskog fakulteta.

Podaci su korišteni isključivo iz tih izvora s razlogom pisanja sveobuhvatnog diplomskog rada koji će se temeljiti na znanstveno relevantnoj, pouzdanoj i stručnoj literaturi.

Prilikom izrade ovoga diplomskog rada koristiti će se nekoliko metoda kako bi se došlo do jasnog zaključka.

Metoda anketiranja kao metoda verifikacije koristiti će 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 diplomski rad. Od drugih metoda korištene su:

Komparativna metoda-predstavlja postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u njihovom ponašanju i intenzitetu, Induktivna metoda- na temelju pojedinih ili posebnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu na način da su iznesene tvrdnje pojedinih autora koje dovode do iznošenja zaključaka u radu,

Deduktivna metoda- nam omogućuje da se na temelju općih sudova, logičkih obilježja između samih pojmova, izvode pojedinačni sudovi, zaključci i tvrdnje, odnosno otkriju spoznaje, te dokažu nove činjenice, nove zakonitosti. te statistička metoda.

Metoda deskripcije- ova metoda služi kao opis stanja stvari u trenutku kada ih istražujem, opisuju se različiti aspekti pojave ili predmeta, njihove karakteristike i ponašanje.

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.

Metode se koriste i isprepliću tijekom cijelog diplomskog rada.

1.4.Struktura diplomskog rada

Ovaj rad sastojat će se od šest poglavlja.

U prvom uvodnom poglavlju, definiraju se problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, metode istraživanja, doprinos istraživanja i sama struktura rada.

U drugom poglavlju, koje predstavlja teorijski dio rada, obradio se pojam krize odnosno krizne situacije, njezini uzroci, posljedice, etape te će se navesti neke osnove kriznog menadžmenta. Zatim je detaljnije definiran pojam kriznog komuniciranja i djelovanje prema fazama krize, pri čemu će se spomenuti i neke od strategija popravka organizacijske reputacije

U trećem dijelu 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. Također ćemo navesti važnost komunikacije između kriznog menadžmenta i stakeholdera.

U četvrtom poglavlju predstavljaju se primjeri dobrog i lošeg kriznog komuniciranja na temelju stvarnih slučajeva iz Hrvatske i svijeta. Nakon toga, kroz komparativnu analizu tih slučajeva, stvaraju se zaključci i prijedlozi za bolje krizno komuniciranje.

U petom poglavlju biti će napravljena analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja u uvjetima poslovne krize te je provedeno empirijsko istraživanje o stavovima ispitanika o učinkovitom vodstvu u krizi.

Završno, šesto poglavlje je zaključak u kojem se postignuti rezultati istraživanja stavljaju u kontekst postavljenih ciljeva istraživanja te se sumiraju praktični i teorijski dijelovi rada.Na kraju rada slijedi popis korištene literature kao i ostalih izvora, popis slika, popis tablica, sažetak i summary na engleskom jeziku.

2. KRIZA I KRIZNO KOMUNICIRANJE

Krize i krizne situacije dolaze iznenada i neočekivano te u sebi skrivaju prijetnju i opasnost za organizaciju. Danas oneimaju poseban značaj, budući da u ovo dinamično vrijeme, vrijeme brzih promjena, razvoja novih tehnologija i mala greška može dovesti do krize velikih razmjera. Kroz sve primjere koje možemo vidjeti danas u svijetu, i kroz primjere poslovnih kriza obrađenih u ovom radu, možemo vidjeti kako katastrofalne posljedice kriza može uzrokovati. Ukoliko se krizama ne posveti dovoljna pažnja, ukoliko ne postoji organiziran krizni menadžment koji već ima određene procedure i pravila ponašanja za upravljanje krizom, može doći do otpuštanja radnika, gašenja poduzeća, i u najgorim slučajevima do prirodnih katastrofa i gubljenja ljudskih života. Upravo u svjetlu svih tih događaja, pažnja se usmjerila na krizni menadžment, te se ponovno shvatila važnost kriznog menadžmenta i samog kriznog komuniciranja

2.1. Pojam krize

Krize i krizne situacije stare su kao i čovječanstvo. Nema jasnog i jednoznačnog pojmovnog sadržaja termina krize, već postoje mnogobrojne i međusobno često različite interpretacije. Kriza dolazi od grčke riječi krisis, što znači prijelom, polazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.[5]Znači, kriza je označavala prosudbu, odnosnoodluku. U današnje vrijeme kriza označava neku neočekivanu, tešku situaciju iz koje treba pronaći izlaz. Kriza je promjena koja remeti postojeće sustave, mijenja postojeće uvjete i okolnosti i dovodi neočekivane promjene. Krize su sve više dio velikih organizacija i njihove okoline u modernom životu. Bilo da je nametnuta organizacijama i izvan njihova dosega, kao što su događaji od 9/11, ili inicirana ponašanjem i odlukama menadžmenta, kao što je slučaj s Enron-om, krize su ozbiljnog značaja, često mijenjaju poslovanje radikalno i brzo, dok povremeno donose pozitivne promjene.[6] Upravo iz tog razloga, kriza se mora pokušati predvidjeti, mora se za nju pripremiti i dočekati je spremno. Prije krize uvijek prethode opasnosti koje treba prepoznati te ih probati otkloniti, odnosno imati određene procedure uz pomoć kojih se treba nositi s njima. Na taj način postoji mogućnost da do krize ni ne dođe, odnosno ukoliko do nje i dođe ona će imati minimalne razmjere. No ukoliko opasnosti ne predvidimo, te nas

[5]Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989., str. 182.
[6]Hurley-Hanson, A (2006).: „Organizational responses and adaptations after 9-11“, Management Research News, Vol. 29, No. 8.

one iznenade i nemamo odgovarajuće procedure po kojima ćemo postupati, onda i mala opasnost može prerasti u katastrofu.

Krize su obilježile ljudsku povijest, one su zapravo i mijenjale društvo i povijest. Isto tako, kriza će biti i u sadašnjosti i u budućnosti, one će i dalje biti uzrok promjena ponašanja kod ljudi, novih ideja i preokreta u društvu. Upravo iz tih razloga, treba ih proučavati, iz njih učiti i pokušati upravljati njima kako bi štetne posljedice bile što manje. Ponekad mogu imati i pozitivne preobrate, odnosno mogu dovesti do pozitivnih promjena. No, one su bez obzira na to neželjene, budući da su iznenadne, stvaraju promjene i mogu imati velike negativne efekte. Postoje mnogi teoretičari koji različito definiraju poslovnu krizu. No, u svim definicijama krize ističe se da one dolaze iznenada i neočekivano te u sebi skrivaju izvjesnu prijetnju i opasnost za organizaciju. Prema Osmanić Bedenik, kriza je: ¨neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja koji štete primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom¨.[7]Kriza može pogoditi bilo koju organizaciju bez obzira na veličinu i u bilo koje vrijeme. Poslovne krize nastaju ako organizacija nije anticipirala ili na vrijeme odgovorila na promijenjene okolnosti svojeg poslovanja.[8] Londonska škola za odnose s javnošću (LSPR) krizu definira kao "ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije".[9] Prema definiciji K.Fearn-Banks, kriza je glavni događaj s potencijalno negativnim ishodom koji pogađa i organizaciju i njezine javnosti, usluge, proizvode i/ili njezino ime.[10] Roux-Dufort definira krizu kao: proces transformacije induciran velikim poremećajem koji prisiljava restrukturiranje društvenih, ljudskih i prirodnih sustava.[11] Iz svihovih definicija moguće je zaključiti da su krize ozbiljne pojave i procesi, koji se događaju oduvijek te kojima treba ozbiljno pristupiti budući da mogu ugroziti i samo postojanje organizacija, te ih treba probati spriječiti ili bar odrediti kako se nositi s njima u slučaju da nastupe. Iskustvo koje će organizacija steći u krizi će postati dio organizacijskog učenja i organizacijske povijesti, te će utjecati na buduće ponašanje organizacije.[12]

[7]Osmanagić Bedenik, N.(2010.): „Krizni menadžment: teorija i praksa" U: Grgić, M. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 8, br. 1, str. 103.
[8]Funda, D. (2011) :"Doprinos međunarodnih norma u rješavanju poslovnih kriza", Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, god. 13, br. 27.
[9]Tomić, Z., Mislav, Z (2007).: „Strategija kao odgovor na krizu", Politička misao, god. 44, br.1., str. 140.
[10]Ibid., str. 140.
[11]Shaw, D., Hall,M., Edwards, J., Baker, B.(2007):" Responding to crisis through strategic knowledge management" , Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 4.
[12]Paraskevas, A (2006).: „Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises", Management Decision, Vol. 44, No. 7.

2.1.1. Uzroci i vrste krize

Pristupi raznih istraživanja uzroka poslovnih kriza nisu jedinstveni. U većini slučajeva ne radi se o jednom, već o kombinaciji različitih uzroka koji dovode do krize u poslovanju poduzeća. Prirodne katastrofe, ratovi, neprilagođeni troškovi ili neznanje su samo od nekih uzoraka koji mogu dovesti do krize. Prirodne katastrofe ne možemo predvidjeti, i njih je teže svesti na prihvatljivu razinu. Primjerice, vlasnik trgovine u velikom trgovačkom centru može sjajno provesti sve preventivne mjere za slučaj požara u trgovini, ali ne može utjecati na protupožarne mjere koje se provode u ostalih pedeset trgovina koje se nalaze pod istim krovom. Požar u bilo kojoj od njih može prouzročiti štetu od dima ili vatre u cijelom centru i prekinuti poslovanje više tjedana ili mjeseci.[13]

Stvarni se uzroci krize uspostavljaju mnogo prije nego su vidljive posljedice. Zbog toga je važno uzroke pažljivo sistematizirati kako bi se što je moguće brže i lakše uočili. Kvalitativnim uzrocima krize podrazumijevamo vanjske (egzogene) i unutarnje (endogene). Vanjski nastaju u samoj okolini, a poduzeće nema bitnijeg utjecaja na njih. Činjenica je, međutim, da se kriza najčešće "skriva" u samom poduzeću. Pod unutarnjim uzrocima krize podrazumijevamo pogreške u vođenju i nedostatan vlastiti kapital, dok se kao vanjski spominju konjunkturni razvoj i strukturalne promjene. Nedostatan vlastiti kapital vrlo je čest uzrok poslovnoj krizi. Razlog tome leži u činjenici da nedostatan financijski amortizer vodi u prezaduženost i nelikvidnost.

Konjunkturni razvoj ne može biti uzrokom krizi, već na nju može djelovati samo kao njezino pogoršanje, to jest na njezino širenje i ekspanziju. Valja reći da mnoga poduzeća unatoč recesiji mogu uspješno poslovati, pa čak i ulaziti u nove akvizicije. Strukturalne promjene nastaju zbog iznenadnih i nepredvidivih promjena u vanjskom okruženju poduzeća, ali i zbog nedostatnog obraćanja pozornosti na one promjene koje se već dulje vremena očituju. U tom smislu, povod za ovakve promjene mogu biti nove tehnologije, promjene na tržištu, promjene ponašanja.[14]

Kvantitativni uzroci krize definiraju se najčešće na temelju statističkih podataka. Pretpostavlja se kako su uzroci stečaja ujedno i uzroci krize te se govori o obilježjima insolventnih poduzeća:

1) pripadnost grani; čini se kako su neke grane djelatnosti osobito podložne krizama, poput građevinarstva u kojem se javlja trećina ukupno insolventnih poduzeća.

[13]Luecke R.(2005), Upravljanje kriznim situacijama,biblioteka Harvard Business Essentials,Zgombić i Partneri, Zagreb
[14]Ebsco,Domijan-Arneri,http: //web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4b0138f5589f-47bf-9e32-875d784f094e%40sessionmgr113&hid=102

2) pravni oblik; statistički promatramo najveća stopa insolventnosti javlja se u društvima s ograničenom odgovornošću, dok su dionička društva manje ugrožena.

3) veličina i starost poduzeća; statistike pokazuju kako se broj insolventnih poduzeća povećava s porastom brojem zaposlenih do 500, a nakon toga snažno opada.[15]

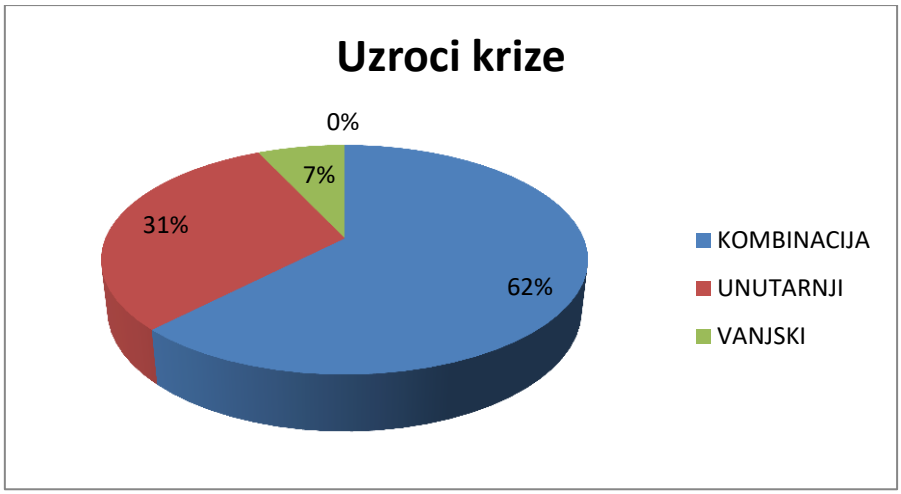
Dakle, uzrok je splet uzoraka koji vode kriznom razvoju poduzeća, nikada se ne radi o jednom uzroku. Na području menadžmenta, uzroci krize kao što su nerazumijevanje, i nesporazumi, ili osobno nezadovoljstvo, između članova uprave, srednjeg menadžmenta i zaposlenih, dolazi do problema u sustavu vođenja, što može rezultirati velikim problemima. Veoma je bitna komunikacija na svim područjima organizacije, i idelan vođa kako bi se izbjegli neki od mogućih uzroka poslovanja.

Mnogo veći uzročnik kriza jesu situacije na koje se moglo uticati, a nije se utjecalo, odnosno krizne situacije su negativna implikacija nekompetentnosti, nemarnosti, nesigurnosti, nepravovremene reakcije menadžmenta na prve znakove, odnosno simptome krize. Tu krizu bi još mogli nazvati i krizom rukovođenja. Ona obično nastupa prije socijalne i ekonomske krize, odnosno ona im najčešće prethodi.

Kada organizacija nekoliko godina zaredom ostvaruje slabe rezultate poslovanja možemo reći da se menadžment organizacijom nalazi u krizi. Danas, kada imamo veoma visok stupanj tehnološkog razvoja, identifikacija simptoma krize ne bi trebalo da zadaje puno glavobolje menadžmentu. Jednostavnim informiranjem o glavnim parametrima poslovanja te kroz razgovor sa zaposlenima, odgovorni menadžeri bi trebali biti u stanju brzo otkriti simptome krize unutar poduzeća.[16]

[15]Bedenik Osmanagić, N. (2003), Kriza kao šansa, Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: ŠK, 27-35 str.
[16]Ebsco, http: //web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=c3041ef5-5694-4182-bde9f61378996d5d%40sessionmgr4005&hid=4214

Graf 1.Udio krize u unutarnjim, vanjskim i kombiniranim uzrocima



Izvor: (http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=c3041ef5-56944182-bde9-f61378996d5d%40sessionmgr4005&hid=4214)

Iz navedenog svaka poslovna kriza ima vlastitu povijest prožetu internim i eksternim utjecajima i njihovim uzajamnim odnosima. Tipiziranje poslovnih kriza naginje generalizaciji načina promatranja. Usprkos takvim suprotnostima tipologija olakšava opće razumijevanje, uz dužno poštovanje pojedinačnih specifičnosti.Svaku krizu obilježavaju višedimenzionalni aspekti, a tipologija omogućuje analizu pojedinih aspekata i njihovo produbljeno razumijevanje.

Tipologija poslovnih kriza uzima u obzir sljedeće kriterije razlikovanja:

- *uzrok krize*: eksterno i interno
- *broj uzroka krize:* unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
- *trajanje krize:* kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize
- *stupanj opažanja:* potencijalne, latentne i akutne krize
- *uzrok krize*: eksterno i interno uzrokovane poslovne krize
- *broj uzroka krize:* unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
- *trjanje krize:* kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize
- *stupanj opažanja:* potencijalne, latentne i akutne krize
- *ovladivost kriznim procesom*: konačno ovladive,privremeno ovladive i neovladive
- *vrsta posljedice*: krize s pretežito destruktivnim ili pretežito konstruktivnim posljedicama.
- *lokalizacija posljedica :* krize s pretežito internim ili pretežito eksternim posljedicama
- *ciljevi poduzeća:* strategijska kriza,kriza uspjeha,kriza likvidnosti

- *stadij krize:* kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono nepostoji više u dosadašnjem obliku
- *predvidivost krize:* predvidive i nepredvidive

Kada govorimo o stupnju predvidivosti tada se govori o predvidivim i nepredvidivim krizama.

Nepredvidive krize se ne mogu izbjeći. U tu skupinu kriza ubrajaju se prirodne katastrofe te iznenadni događaji poput pada zrakoplova ili požara, koji uzrokuju krizu.

Predvidive krize težište je na prevenciji, o kojoj ovisi i mogućnost izbjegavanja krize. Razlikovanje predvidivih i nepredvidivih kriza omogućiti cilj da se nepredvidive krize učini predvidivim.

Potencijalna kriza nije stanje krize, već je to samo mogućnost pojave krize. Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere mogu u kombinaciji sa nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu.

Latentna kriza je stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se idientificirati običnim ekonomskim instrumentima. Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje, ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja.

Akutna kriza je treći stadij razvoja krize u kojem su siptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za brzo djelovanje, kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja pa su akutne krize znatan generator promjena**.**

Poslovna kriza je stanje ugroženog opstanka poduzeća. Osim toga, govori se i o krizi u pravnom smislu kao posljedici platežne nesposobnosti i/ili prezaduženosti poduzeća. Iako poduzeće koje je u poslovnoj krizi ne mora nužno biti platežno nesposobno ili prezaduženo.

Krize se međusobno razlikuju ponekad, kao što je navedeno, po sadržaju, po vremenskom trajanju kao i po posljedicama koje se mogu desiti ili drugim karakteristikama. U svakodnevnom poslovanju menadžeri su dužni poznavati situacije u normalnim uvjetima, kriznim uvjetima poslovanja, odnosno poznavati karakteristike krize.

Krize su obično neočekivane iako su neke bile pomalo jasno vidljive prije nastanka krize. Smatra se da se one mogu teško predvidjeti ili da se svjesno ne može predvidjeti opasnost. Ovakve krize koje se teško mogu predvidjeti su, npr. teroristički napadi, ali za vodstvo poduzeća je iznenađujuće ako

se ne pripreme. Kriza može zahvatiti i veće i manje poduzeće, isto tako i industriju, dakle nema pravila, samo je pitanje tko ima bolje strategije i znanja kako bi pobijedili krizu. U krizi se javljaju najbolje ideje, te se s druge strane možemo i reći kako kriza rađa pobjednike.[17]

Tablica 1. Vrste krize i njeni indikatori

VRSTE KRIZE	INDIKATORI KRIZE
strategijska kriza	▪ konkurentska pozicija ▪ tržišni rast ▪ cijene ▪ kvaliteta proizvoda ▪ ugled ▪ odnos prema kupcima ▪ obujam investiranja ▪ obujam istraživanja i razvoja ▪ vrijednost za vlasnike
kriza uspjeha	▪ novčani tok ▪ burzovna vrijednost ▪ stvaranje vrijednosti ▪ rentabilnost vlastitog ulaganja ▪ rentabilnost ukupnog ulaganja ▪ rentabilnost prometa ▪ dobit po dionici ▪ povrat investiranja
kriza likvidnosti	▪ stupnjevi likvidnosti ▪ radni kapital ▪ koeficijent obrtaja ▪ dani vezivanja ▪ novčani tok ▪ račun tokova kapitala ▪ bilanca promjena

Izvor : Bedenik Osmanagić, N. (2010), Krizni menadžment teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, Vol. 8, br. 1.,. str. 107-108

Strategijsku krizu ili krizu potencijala obilježava opasnost gubitka ili gubitak potencijala uspjeha i konkurentske sposobnosti.

Operativna kriza se manifestira kao kriza uspjeha (dobiti) te kao kriza likvidnosti. Kriza uspjeha se nagovješćuje smanjenjem dobitka i pojavom gubitka koji umanjuju vlastiti kapital.

[17] Bedenik Osmanagić, N. (2003), Kriza kao šansa, Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: ŠK,17-23 str.

Kriza likvidnosti se odražava putem problema likvidnosti: nastaju teškoće, u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti,a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost.[18]

2.1.2 Posljedice krize

Posljedice krize definiraju se kao oslobođenje iz zapletene situacije. Krizu se, prema Kuhnu, može promatrati kao pripremu puta za ostvarenje neke novine, budući da nam pokazuje gdje i kada je potrebno poduzeti duboke promjene[19]. Krize rezultiraju novom orijentacijom, odlučujućom promjenom, izvođenjem zaključaka i posljedica, što vodi promjeni dosadašnjeg ponašanja sve do preispitivanja dosadašnjih ciljeva. Iz navedenoga slijedi da se posljedice krize mogu podijeliti na destruktivne i konstruktivne.U kronološkom slijedu, poduzeće se najprije susreće s destruktivnim posljedicama:

• Vlasnici:

- smanjuje im se stopa ukamaćivanja vlastitoga kapitala

- mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženoga kapitala, u slučaju velikih gubitaka

- mogu izgubiti radno mjesto i primanja, ukoliko su zaposleni u poduzeću

• Zaposlenici:
- potpuno nova orijentacija može utjecati na koristi koje očekuju, poput primanja, osiguranja egzistencije, napredovanja itd.

• Poslovni partneri:

-dobavljačima poslovna kriza znači zastoj u plaćanju, što za male i srednje dobavljače velikih kupaca može značiti i vlastitu poslovnu krizu (tzv. Domino efekt)

[18]Bedenik Osmanagić, N. (2010), Krizni menadžment teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, Vol. 8, br. 1.,. str. 108-110
[19]Osmanagić Bedenik (2010),Krizni menadžment teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, Vol.8, br. 1.; str 14-15

- konkurenti mogu profitirati od krize poduzeća, no ukoliko kriza zahvati cijelu granu te se povuku investitori, i oni mogu osjetiti negativne posljedice

• Regionalne i državne institucije mogu osjetiti krizu poduzeća u vidu smanjenja plaćanja poreza i socijalnih davanja, porasta nezaposlenosti, podmirenja državnih jamstava i sl.

Ukoliko se kriza shvati i kao šansa te se uzme u obzir i njezin optimističan aspekt, onda se govori o konstruktivnim posljedicama krize:

- Poboljšanje organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stila

vođenja i načina surađivanja. Za vlasnike i zaposlene to podrazumijeva pojačan angažman, zapostavljanje osobnih interesa, koncentraciju na bitne izazove, spremnosti bržeg preispitivanja itd.

- Povećana sposobnost odvajanja od postojećih neprikladnih navika – jače okretanje budućnosti i slabljenje orijentacije na prošlost.

- Bolji odnosi s vlasnicima tuđeg kapitala, intenzivnija suradnja s dobavljačima i kupcima, jačanje konkurentskih prednosti.

- Veća porezna, socijalna i druga davanja državi te niža nezaposlenost.

Kriza bi se trebala shvaćati kao dio poslovnog procesa koji unatoč odgovornosti i pažnji nije moguće isključiti – u tom se slučaju otvara prostor za konstruktivna rješenja. S druge strane, shvaćanje krize kao neuspjeha i nedostatka vjere u vlastite sposobnosti rezultira negiranjem i zataškavanjem krize te zanemarivanjem njezinih simptoma, što naposljetku otežava iznalaženje konstruktivnih rješenja iste. Na isti je način potrebno uvažiti i krizni menadžment kao sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem.

2.1.3. Određenje kriznog menadžmenta

Kako krize i krizne situacije uzrokuju promjene u svakom segmentu poslovanja nekog poduzeća te mogu dovesti u pitanje sam opstanak poduzeća, organizacije sve više shvaćaju važnost kriznog menadžmenta. Trenutna ekonomska i financijska kriza je podsjetila zapadna društva da se vrijeme ubrzano mijenja i da živimo u nesigurnom svijetu. Samo u Europi, stopa nezaposlenosti je porasla na

10,3% u 2010, u odnosu na 7,5% u 2007 (Izvješće Europske komisije 2010).[20] Upravo u svjetlu svih tih događaja, pažnja se usmjerila na krizni menadžment, te se ponovno shvatila važnost kriznog menadžmenta. Financijska kriza 2008, a još više kriza u Eurozoni drastično je povećala potražnju za odlučnim vodstvom i javnim upravljanjem kriznim situacijama.[21] Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.[22] Glavne zadaće kriznog menadžmenta su identificiranje prirode krize, interveniranje u cilju minimiziranja štete i poduzimanje akcija za oporavak od kriznih posljedica. Za razliku od upravljanja rizicima koji uključuje procjenu potencijalnih prijetnji i pronalazak najboljih načina kako bi se izbjegle te prijetnje, krizni menadžment uključuje suočavanje s prijetnjama prije, tijekom i nakon što se one dogode.

Prema Fundi[23], krizni menenadžment je: "niz međusobno povezanih prosudba ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu predstavljati veliku opasnost za glavne proizvode, organizacije, procese, zaposlenike, okružje i zajednicu. "Dugoročni trud organizacija u strateškom planiranju, inovacijama, restrukturiranju i organizacijskim preoblikovanjima može se uništiti sa skandalima, neispravnim proizvodima, nasiljem zaposlenika, eksplozijama ili terorističkim napadima.[24] Kada dođe do krize krizni menadžment mora se usmjeriti na organizaciju za vrijeme trajanja krize, na određivanje prirode krize, na procjene štete, mogućnosti oporavka i komuniciranje s javnosti. Isto tako, krizni menadžment mora preuzeti odgovornost i poduzeti mjere za oporavak. Nakon što prođe kriza, krizni menadžment mora provesti postkrizne analize kako bi se pripremili za izbjegavanje budućih kriza. Isto tako, naučene lekcije treba ugraditi u buduće planove. Krizni menadžment ne može se improvizirati. On se temelji na ispravnim procjenama okolnosti i odgovarajućim strategijama odgovora, strategijama koje moraju biti pripremljene, pa čak i doživljene mnogo prije početka krize.[25] A kako bi predvidjeli buduće krize, krizni menadžment treba koristiti opća znanja menadžerskih tehnika i alata: SWOT analize, analize rizika, scenario planove, predviđanja budućih događaja, itd. Kod menadžmenta koji djeluje proaktivno, ovi alati su najvažniji. Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji. Pozitivna transformacija na području upravljanja krizama očituje se kod pojedinaca koji su orijentirani prema prilikama i koji su

[20]Papaoikonomou, E., Segarra, P., Li, X. (2012): „Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies“, International Advances in Economic Research, Vol. 18, No. 1,str. 116.
[21]Hübner, K. (2012): „German crisis management and leadership—from ignorance to procrastination to action“, Asia Eur Journal, Vol. 9, No. 1, str. 159.
[22]Osmanagić Bedenik (2003), N.:op., str. 13.
[23]Funda, D. : op.cit., str. 8.
[24]ooo: „Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal“, Journal of Organizational ChangeManagement, Vol.18, No. 1, 2005 , str. 79.
[25]Tanase, D.(2012): „Procedural and Systematic Crisis Approach and Crisis Management“, Theoretical and Applied Economics, Vol. 19, No. 5, str. 177.

stalno u potrazi za problemima koje mogu pretvoriti u prilike za svoje organizacije, a na taj način pronalaze ideje za kreativan i smislen organizacijski razvoj.[26] Svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako, svaka kriza ima veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba prepoznati i iskoristiti. Krizni menadžment prvenstveno treba služiti kao sredstvo prevencije, ali i kao sredstvo preživljavanja kada do krize dođe. Učinkoviti krizni menadžment trebao bi, gotovo po definiciji, uključivati sustavno pokušavanje sprečavanja nastanja krize.[27] Od iznimne važnosti za kvalitetno predviđanje i upravljanje krizom jest stvaranje snažnog vodstva koje će moći pravodobno reagirati.

2.2. Krizno komuniciranje

Komunikacija u krizi označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba.[28] Krizno je komuniciranje interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom, te nakon izbijanja krizne situacije.[29] Poruke u kriznom komuniciranju često su višestruke kako bi se eliminirao i smanjio utjecaj krize na minimum. Prilikom kriznog komuniciranja menadžment mora svoj pristup prilagoditi situaciji, uzeti u obzir potrebe interesnih grupa, dati publici dovoljno vremena da reagira na poruku, sebi osigurati vrijeme potrebno za planiranje i odgovaranje, uvidjeti pozitivne aspekte odluka, minimalizirati elemente iznenađenja, a po potrebi tražiti savjete i pomoć stručnjaka.[30]

Ključne interesne grupe poduzeća jesu: vlasnici, menadžment, banke, dobavljači, kupci, sindikati, zaposleni, tisak, šira zajednica. Informacije o krizi namjenjene su različitim interesnim grupama poduzeća, što ujedno i diktira sadržaj poruke koja se prenosi. Drugim riječima, potrebo je informirati sve interesne grupe o nastaloj krizi i načinu njezina rješavanja, ali to ne znači nužno da svaki primatelj poruke dobije sve informacije o koncepciji preokreta. Zbog važnosti vlasnika, banaka i drugih financijskih institucija za poduzeće, informiranje takvih primatelja ima posebnu važnost.[31] Poruke namijenjene tim interesnim grupama nose informacije o dinamici uspjeha i likvidnosti,

[26]McCray,J., Gonzalez, J., Darling, R. (2011),„Crisis management in smart phones: the case of Nokia vs Apple“ European Business Review ,Vol.23,No. 3, str. 240.-254.
[27]Smith, D.(2005): „Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations“, Journal of Services Marketing, Vol. 19, No. 5, str. 312.
[28]Osmanagić Bedenik, N.(2003) – Kriza kao šansa, Školska knjiga, str. 209.
[29]Bulajić, M.(2010) – Krizno komuniciranje, Medix, br. 87/88, str. 87., dostupno na hrcak.srce.hr/file/90154
[30]Bovée, C.L. , Thill, J. V.(2012) – Suvremena poslovna komunikacija, MATE , Zagreb, str. 260.-261.
[31]Osmanagić Bedenik, N. (2003)– Kriza kao šansa, Školska knjiga, str. 212.

razvoju i napredovanju projekta restrukturiranja, konkurentskom položaju poduzeća i strateškim odlukama.

Prema Töpferu postoje četiri stupnja komunikacije u krizi:[32]

I. Povećati poznatost – jednostrane informacije i nedovoljno poznavanje primatelja informacija
II. Informirati tisak – dobro pripremljene informacije visokog stupnja istinitosti; informiranje se obavlja putem priopćenja ili konferencije za tisak
III. Uvjeravanje – informiranje i uvjeravanje javnosti o stanjima organizacije bez spremnosti promjene vlastitog stava
IV. Bolje obostrano razumijevanje – dvosmjerna komunikacija u kojoj su i javnost i poduzeće upoznate s potrebama druge strane

Novak navodi nekoliko uputa za komunikaciju u krizi:

1. Suočavanje i priznanje postojanja krize
2. Aktiviranje kriznog komunikacijskog tima i povezivanje sa upravom poduzeća
3. Priprema kriznog komunikacijskog centra koji stoji na usluzi novinarima i medijima
4. Jednak govor za sve javnosti, najbolje preko glasnogovornika
5. Sazivanje konferencije za novinare čim okolnosti to dozvole
6. Uklanjanje nastale štete i preuzimanje kontrole nad krizom, životima i imovinom
7. Zapisivanje cijelokupnog procesa krize i komunikacije

Slično, Covello i Allen govore o sedam ključnih pravila komunikacije u kriznim situacijama:[33]

1. Uključiti i prihvatiti javnost kao partnera – cilj je proizvesti informiranu javnost
2. Pažljivo planiranje i evaluiranje rada – različita publika znači različite medije i s time različite pristupe

[32]Mihalinčić, M. (2011)– Važnost upravljanja komunikacijskim procesima u kriznim situacijama, Zbornik radova; IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“, str. 219., dostupno na http://www.dku.hr/wpcontent/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf
[33]Mihalinčić, M.(2011) – Važnost upravljanja komunikacijskim procesima u kriznim situacijama, Zbornik radova; IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“,str. 220., dostupno na http://www.dku.hr/wpcontent/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf

3. Osluškivanje javnosti – stvaranje empatije i povjerenja
4. Otvorenost, iskrenost i poštenje- izgubljeno povjerenje teško je vratiti
5. Suradnja sa vjerodostojnim izvorima – komunikaciju sa javnostima otežavaju nesuglasice između organizacija
6. Zadovoljenje potreba medija – medije više zanima opasnost nego sigurnost
7. Jasan govor sa dozom empatije – spremnost obavještavanja okoline u kriznim situacijama

Komunikacijsku strategiju poduzeća u krizi čine određene akcije: trenutačni komunikacijski odaziv, odgovor na pitanja medija i prikaz žaljenja ili postupaka uklanjanja posljedica. Suočavanje s medijima dio je svake krize i iz tog razloga važno je surađivati s medijima jer mogu biti korisni u situacijama kriza. No isto tako, mediji mogu produbiti krizu jer selekcijom događaja određuju koje će tretirati kao krizne. Kao neformalni „zastupnici" društva u krizi imaju važnu ulogu u prosuđivanju događaja i njihovih učinaka, kao i prihvaćanju postupaka poduzeća od strane javnosti.[34] Poduzeće mora biti svjesno uloge medija u stvaranju i uništavanju ugleda poduzeća. Mediji mogu biti korisni u krizi jer pomažu u osposobljavanjuprije krize, uništavaju glasine, pomažu u dogovorima, jačaju vanjsku pomoć, upozoravaju na moguće opasnosti iz okoline, smiruju javnost.[35]

Ključni komunikacijski alati u krizi jesu izjave za javnost, konferencije za novinare i intervjui. Izjave za javnost koriste za iznošenje glavnih informacija o događaju, izražavanje žaljenja ili drugih osjećaja. Potrebno ju je brzo i često obnavljati novim informacijama. Konferencija za novinare omogućava upravi poduzeća objavljivanje informacija svim medijima istodobno, govor uživo te ispravak svih netočnih navoda ili glasina koje kruže javnostima. Intervjui s predstavnicima uprave koriste se za informiranje onih javnosti kojima je novinar namijenio informacije. Za svaki od navedenih komunikacijskih alata potrebna je dobra pripremljenost govornika, smirenost, iskrenost i dosljednost. Upravo iz tog razloga uprava angažira glasnogovornika. Glasnogovornik mora biti osoba s određenim iskustvom na području gdje je došlo do krize. Smatra se kako to ne bi trebao biti predstavnik odnosa s javnošću ili osoba neposredno uključena u proces rješavanja krize. Zadatak glasnogovornika jest svim javnostima plasirati istu priču.

[34] Novak, B.(2001) – Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press., str. 164.
[35]Novak, B(2001). – Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, str. 165.

2.2.1. Interna komunikacija

Zaposlenici koji čine poduzeće uspješnim 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.[36]

U poslovnoj krizi posebnu pažnju treba posvetiti vertikalnoj komunikaciji, koju karakterizira dvosmjernost u odnosukrizni menadžer – zaposlenici (jer komunikacija može biti inicirana od viših razina ka nižima, ili obrnuto). 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 poslovnom krizom, a sve s ciljem ograničenja mogućnosti za otpor, nesporazume i nepotrebne špekulacije. Samo takvim pristupom krizni će menadžeri moći razviti odnos sa zaposlenicima temeljen na međusobnom povjerenju što će zasigurno rezultirati povećanim angažmanom zaposlenika i njihovom uključenošću u pronalaženju rješenja za poslovnu krizu. No, 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 kriznih menadžera, a naposljetku i kroz prihvaćanje i širenje informacija i znanja.[37]

Hurley navodi deset čimbenika kao temelj za izgradnju povjerenja koji ukazuju da li će ljudi biti skloni vjerovati drugima u specifičnim situacijama, a to su: tolerancija rizika, razina prilagodbe, relativna moć, sigurnost, sličnost, zadovoljenje interesa, dobronamjerna briga, sposobnost, integritet i predvidljivost i razina komunikacije.

Tolerancija rizika znači da iako se ljudi razlikuju ovisno o sklonosti riziku (neki su izrazito oprezni te ne vjeruju ni sebi samima dok drugi preuzimaju rizik s lakoćom), svima je zajednička potreba za ulijevanjem nade da će budućnost biti bolja.

Razina prilagodbe je osobina koja uvjetuje vrijeme stvaranja povjerenja te ukazuje da kod prilagodljivih ljudi postoji percepcija "dobroćudnog svijeta" u kojem se ništa loše neće dogoditi te je iz tog razloga vrijeme stjecanja povjerenja u druge minimalno. Veći izazov predstavljaju ljudi koje karakterizira niska razina prilagodljivosti s obzirom na to da uočavaju mnoge prijetnje iz okoline i u svaku situaciju unose napetost.

[36]Ayers, K. E., Cahill, F., Hardie, E. (2011.) Building a Team of Proactive People [online], Intégro Leadership Institute, dostupno na: http://www.vickisimmons.com/pdf/Building_Team_Proactive_Employees.pdf
[37]Brčić, R., i sur. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Zagreb: EP, 64 (3) str. 229

Relativna moć uglavnom proizlazi iz formalnog položaja osobe u organizaciji i moći kažnjavanja/nagrađivanja.Osobe na višim razinama hijerarhije predstavljaju već autoritet te je iz tog razloga i razina povjerenja prema njima viša. U suprotnosti su ljudi koji nisu autoritativni.

Sigurnost znači da što su veći ulozi, ljudi su manje skloni povjerenju u druge. Sličnost je kohezivnost članova organizacije temeljena na zajedničkim vrijednostima, osobinama, te članstvu u (ne)formalnim grupama. Naposljetku, teže je vjerovati drugačijim ljudima.

Zadovoljenje interesa nastaje ukoliko određena osoba može razumjeti i zadovoljiti interese drugih, povjerenje je očekivan odgovor. Pritom je važno imati na umu da ljudi imaju zajedničke, ali i jedinstvene interese.

Dobronamjerna briga znači da menadžer usmjeren na tuđe interese, ispred vlastitih, te onaj koji je spreman riskirati za dobrobit drugih lakše će zadobiti povjerenje, predanost i lojalnost svojih suradnika.

Sposobnost je zapravo sličnost, dobronamjerna briga i usmjerenost na tuđe interese nevažni su ukoliko menadžer nije kompetentan.

Integritet i predvidljivost jer za stjecanje povjerenja važna je predvidljivost budućih pothvata menadžera kao i njegova dosljednost i integritet. Razina komunikacije pri čemu je naglasak na otvorenoj i iskrenoj komunikaciji s obzirom na to da izostanak komunikacije rezultira nepovjerenjem.[38]

Interna komunikacija u kriznoj situaciji je od izuzetne važnosti. Da bi se kriza mogla kontrolirati potrebno je puno informacija o tome što se točno dogodilo, kada se dogodilo i tko je u događaju sudjelovao, a kako bi se moglo učinkovito komunicirati u novonastaloj situaciji, što znači da na prve naznake nekog možebitno kriznog događaja, svaki djelatnik kompanije mora znati kome prosljeđuje informaciju o tome, te na koji način i tko s kime komunicira u vrijeme trajanja krize. Razvijanjem internog komuniciranja pridonosi se boljoj interakciji i razumijevanju između menadžmenta i zaposlenika koja za posljedicu ima veću privrženost organizaciji.

Povjerenje kao konstrukt proučava se u okviru različitih znanstvenih disciplina, kao što su psihologija, sociologija, filozofija i ekonomija (a posebno menadžment). Takav multidisciplinarni

[38]Hurley-Hanson, A (2006).: „Organizational responses and adaptations after 9-11“, Management Research News, Vol. 29, No. 8

pristup proučavanju povjerenja rezultirao je širokim spektrom spoznaja i literature o povjerenju, no istovremeno je napravio i konfuziju oko konceptualizacije fenomena povjerenja.[39]

Ne ulazeći u detaljniju raspravu o biti i sadržaju pojma povjerenja, ovdje se navodi jedna od najčešće korištenih definicija po kojoj je povjerenje "spremnost jedne strane da se eksponira aktivnostima druge strane temeljem očekivanja određenih aktivnosti koje su relevantne onom koji ukazuje povjerenje, bez obzira na to da li postoji mogućnost monitoringa i/ili kontrole od strane onoga tko ukazuje povjerenje". Drugim riječima, povjerenje predstavlja uvažavanje i prihvaćanje vlastite osjetljivosti od strane povjerenika, te stavljanje iste na raspolaganje drugima, pri čemu se fokus stavlja na pozitivna očekivanja glede drugih ljudi i situacija. Isto tako na određeni način predstavlja i spremnost na preuzimanje rizika.[40]

Sukladno prethodnom određenju povjerenja kao pojma, postavljaju se pitanja kako je moguće izgraditi povjerenje unutar organizacije, postoji li recept stjecanja povjerenja zaposlenika u krizni menadžment, što je temelj svakog uspješnog poslovnog odnosa između dvoje ili više ljudi, te kako je moguće na obostrano zadovoljstvo postići razuman dogovor.

Jedan od odgovora na postavljena pitanja jest djelotvorna komunikacija. Ona podrazumijeva prijenos čitave i nepromijenjene poruke od strane pošiljatelja ili izvora poruke (u ovom slučaju, najčešće kriznog menadžera) do ciljnog primatelja kao odredišta (zaposlenika poduzeća), uz uvjet nepostojanja, ili minimalne, odnosno neznačajne prisutnosti i utjecaja određenih šumova u komunikacijskom kanalu koji narušavaju integritet same poruke čineći pritom komunikaciju neuspješnom.[41]

Nema dvojbe, krizni menadžeri nikako ne smiju podcjenjivati moć povjerenja u odnosu prema svojim suradnicima jer upravo o tome ovisi njihova učinkovitost kao i djelotvornost čitave organizacije, a osobito u razdobljima poslovne krize kada izrazita turbulentnost, promjenjivost i nesigurnost narušavaju normalno funkcioniranje i razvoj cjelokupnog poduzeća

[39]Podrug, N. (2011) Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 9, No. 2, str. 229
[40] Mayer R., Davis J., Schoorman F.(1995): The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3
[41]Blundel, R.,Ippolito, K (2008). Effective Organisational Communication: Perspectives, principles and practices. Financial Times.

2.2.2. Eksterna komunikacija

Komunikacija je sama po sebi težak proces u organizaciji. Suočavanje s medijima dio je svakekrize. 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 čims 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 ipravovremene 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 gledalište. Ako se poruke dovoljno rano prenesu organizacija ima dobre izglede da uspješno oblikuje priču u svijesti javnosti, te na taj način ne ostavlja prostoramedijima 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.

2.2.3. Faze kriznog komuniciranja

Faze kriznog komniciranja promatrati će se kroz tri osnove faze kriznog menadžmenta:

1. faza: anticipativno upravljanje krizom tj. preventivno djelovanje, predusretanje krize (prevencija, uvođenje mjera opreza)

2. faza: identifikacija krize

3. faza: reaktivno upravljanje krizom tj. ovladavanje krizom

U suvremenom poslovnom svijetu, nema uspjeha bez planiranja. Planiranje je važno u svim aspektima poslovanja, tako i u komunikaciji a posebno u kriznim situacijama. Ukoliko poduzeće ima pripremljen plan komunikacije za moguću kriznu situaciju, veća je vjerojatnost da će ovladati kriznom situacijom te minimalizirati štetu. Kada se planira komunikacija treba imati u vidu karakteristike kriznih situacija, također, potrebno je imati na umu činjenicu da vrlo često nedostaju potpune informacije, a treba uzeti u obzir i neke osobine ponašanja ljudi u kriznim situacijama, kao što su panika, konfuzija i zbunjenost.[42] Upravo iz tih razloga nije dovoljno samo pratiti okolinu, nego poduzeće mora planirati krizne situacije kako bi se za njih mogla i pripremiti. Planiranje komunikacije prije same krizne situacije zahtjeva odgovarajuće pripreme od svake organizacije i to da:[43]

• Predvidi i prepozna potencijalne krizne situacije

• Formira tim koji će voditi organizaciju kroz krizu i biti zadužen zakomunikaciju

• Odredi i educira glasnogovornika

• Odredi ciljane javnosti u kriznom položaju

• Oblikuje strategije i taktike komunikacije u krizi

• Odredi i oblikuje najefikasniji način za smanjenje štete za imidž kompanije

• Testira i simulira krizni plan

No, s obzirom da su sve krize drugačije, plan ne može u potpunosti pripremiti organizaciju na nadolazeće krize, ali ukoliko se odrede temeljne smjernice postupanja u slučaju njihovog izbijanja, poduzeće će biti pripremljeno i samim time u mogućnosti za bržu i bolju reakciju. Krizni plan treba biti opsežan, treba obuhvatiti sve moguće realne krizne situacije. Kriznim planiranjem se razvija strategija koja točno definira procedure osmišljene kako bi se savladao svaki problem. Bez obzira što krizni plan priprema poduzeća za krizne situacije te im pomaže u ovladavanju istih, mnoga poduzeća ne pripremaju krizni plan. To je tako zbog toga što predviđanje neke loše situacije može stvoriti paniku u organizaciji, ali i zato što planiranje kriznih situacija nosi sa sobom mnoge

[42]Mihaljević,B., Mihalinčić, M.," Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju",U: Toth, I.ur. Zbornik radova IV. međunarodne konferencije „ Dani kriznog upravljanja"25. – 26. svibnja 2011. Velika Gorica, str. 224.
[43]Mihaljević,B., Mihalinčić, M., op.cit., str. 225.

poteškoće i probleme. Poteškoće, problemi i prepreke na koje organizacije moraju ozbiljno računatiprilikom izrade plana kriznog postupanja mogu biti:[44]

•Nespremnost zaposlenika da se prilagođavaju promjenama i da kontinuirano uče

• Nespremnost vodstva organizacije da zatraže pomoć stručnjaka

• Masovna panika koja može obezvrijediti i najbolje planove

• Nespremnost na brze reakcije

• Nezadovoljstvo i bijes zbog velikog interesa novinara

• Zlonamjerne pretpostavke i špekulacije o razlozima za zadovoljavanje medija

Bez obzira na sve poteškoće s kojima se organizacija susreću kod planiranja krizne situacije, smatram da je nužno planirati iste jer su koristi daleko veće. Kao što mnogi autori ističu, uspjeh organizacija najviše se vidi u načinu na koji se organizacija nosi s krizom i upravo iz tog razloga planiranje je neophodno.

U drugoj fazi, fazi odgovora na krizu, poseban značaj dobiva brzo i pažljivo prosljeđivanje informacija uobičajeni kanali komuniciranja u organizaciji postaju nedovoljni.Eksplozija neprovjerenih i nepouzdanih podataka zahtijeva drugačije mehanizme upravljanja informacijama. Dolazi do povećanja obujma i brzine komuniciranja.Menadžeri se moraju istovremeno boriti isa premalo i sa previše podataka kakoonih koji dolaze do njih (ulaznih), tako i onih koje se od njih traže izvana(izlaznih).Oba tijeka informacija su vitalni i često dolaze u interakciju. Ključni je izazovkriznog menadžera upravljati kriznim informacijama i to efektivno poveže sadonošenjem odluka i njihovim provođenjem.U kriznim situacijama menadžeri često predaju grupnom mišljenju koje se javlja uveoma kohezivnim skupinama koje su takve postale uslijed zajedničkihiskustava. Ovo često služi menadžerima i savjetnicima da sa sebe prebace odgovornost na grupu.

Uhodani koraci vode do bržeg reagiranja na krizu i preuzimanja kontrole. Strategija bi trebala sadržavati: trenutačni komunikacijski odaziv, odgovor na pitanja medija (tko, što, kada, gdje, zašto i kako), kao i prikaz žaljenja ili postupaka za uklanjanje posljedica.

Reaktivno upravljanje krizom je zadnji korak u upravljanju krizom kojim se nastoji njome ovladati. Ovladavanje krizom podrazumijeva ublažavanje posljedica i trajno ograničenje šteta nakon pojave

[44]Ibid., str. 227.

krize.[45] Pokušava se pronaći adekvatno rješenje za izlazak iz krize. Ključno je pitanje: Što i kako dalje? Naglasak je na učenju iz krize i oblikovanju budućih pravaca razvoja poduzeća.[46] Kada prepoznamo da zadanim smjerom poslovanja ne možemo dalje, važno je da se osvijestimo i detektiramo izvor problema i da se ovome kvalitetno posvetimo. Reaktivno upravljanje krizom podrazumijeva restrukturiranje budućnosti poduzeća koje može ići u dva smjera – obnavljanje poduzeća ili likvidacija.[47] Obnavljanje za poduzeće znači preokret, odnosno novi početak i otklanjanje negativnih posljedica krize te prilagođavanje postojećem stanju sa izmijenjenim tržišnim uvjetima. U slučaju obnavljanja poduzeća menadžment mora biti spreman na promjene u razmišljanju i usredotočiti se na kreiranje nove poslovne politike.

Obnavljanje je proces koji se usmjerava na budućnost i time se nastoji izliječiti organizacija kako bi u budućnosti uspješno poslovala. Ono može biti strateško i operativno. Strateško obnavljanje poduzeća temelji se na identificiranju zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, poslovnih jezgri koje treba odbaciti i poslovnih jezgri koje treba razvijati, te izraditi scenarije i strategije odbacivanja, obnavljanja i razvoja.[48] Pojam strategija vezan je za poslovno odlučivanje, te nastojanje organizacije da prihvati promjene i odgovori na izazove. Strateško obnavljanje poduzeća ne smije se shvatiti olako nego mu treba posvetiti puno pažnje te napraviti brojne analize i izraditi scenarije kako bi u konačnici novo strateško usmjerenje bilo prihvatljivo.

2.2.4. Strategije komuniciranja

Postoje dvije temeljne strategije komuniciranja s javnošću u kriznim situacijama. To su defenzivna i ofenzivna strategija komuniciranja.[49]

Defenzivna strategija komunikacije označava djelomično izvješćivanje unutar poduzeća i izvan njega, u ekstremnom slučaju to može značiti i prešućivanje ili čak nijekanje pojavekrizepolitika prikrivanja i zataškavanja.[50] Defenzivna ili obrambena strategija kriznog komuniciranja naglašava upravljanje poslovnom krizom uz istovremeno ignoriranje prvih nekoliko dana ili čak i tjedana. U ovoj situaciji, poduzeće izabire ignoriranje te reagiraju tek kada javnost traži objašnjenja i pritisak

[45]Osmanagić Bedenik N., Proces upravljanja krizom – poslovni i financijski preokret; Računovodstvo,revizija i financije, br8./2003, str. 51
[46]Ibid., str. 50
[47]Osmanagić Bedenik, N.(2203), Kriza kao šansa, ŠK, Zagreb., str.205
[48] Ibid., str.210
[49]Osmanagić Bedenik, N. (2003.): Kriza kao šansa,Zagreb: ŠK, str. 209.
[50]Osmanagić Bedenik, N.op., str. 209.

postane prevelik. Ovakva reakcija poduzeća često izazove više štete nego koristi. U vremenu dok poduzeće ignorira postojanje krize, u javnosti, ali i unutar poduzeća već se stvore razne glasine i špekulacije koje izazivaju strah i nezadovoljstvo kako zaposlenika i partnera, tako i u javnosti. Upravo iz tih razloga, važno je istaknuti da u ovom slučaju šutnja nije zlato.[51]

S druge strane, ofenzivna strategija komuniciranja označava cjelovito, iskreno i pravodobno informiranje javnosti čime se sprječavaju glasine, izbjegava nesigurnost i gubitak povjerenja.[52] Temeljni cilj ofenzivne strategije kriznog komuniciranja jest razoružati drugu stranu. Nakon pravovremenog upoznavanja zaposlenika s postojećim poslovnim stanjem i prvog istupa u javnosti, većinom kroz organiziranje konferencije za novinare, čelnici poduzeća preuzimaju odgovornost neprekidnog obavještavanja interesnih skupina. Ako poslovna organizacija ubrzo nakon kriznog događaja objavi što se zapravo dogodilo, ima veće šanse da na taj način i javnost prihvati situaciju. Međutim, ukoliko ne izađe na vrijeme s točnim informacijama, mediji će događaj prikazati na svoj način, a menadžment poslovne organizacije morat će promijeniti strategiju komuniciranja i s iznošenja vlastite priče prijeći na opovrgavanje novinskih vijesti.[53] Kada se govori o glasnogovornicima koje poduzeće mora pripremiti, različita su mišljenja. Tako o broju glasnogovornika poduzeća postoje suprotna mišljenja, mnogobrojni izvori naglašavaju da je potrebno ovlastiti samo jednu osobu kako bi jedna verzija priče proizašla iz poduzeća, dok je u suprotnosti stajalište da poduzeće treba imati toliko glasnogovornika koliko ima i zaposlenih.[54] Ne postoji univerzalno pravilo, broj glasnogovornika ovisi o vrsti i prirodi krize, te o odluci vodećih ljudi u poduzeću. Nakon svake krize, potrebno je analizirati reakciju poduzeća, odnosno korištene strategije komuniciranja. Analizom će organizacija preispitati uspješnost komuniciranja, uvidjeti moguće loše postupke a novostečeno iskustvo ugraditi u buduće aktivnosti kako bi se ojačale sposobnosti organizacije i kako se ne bi ponavljale pogreške.

[51]Brčić, R., i sur. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Zagreb: EP, 64 (3) str. 229.
[52]Osmanagić Bedenik, N.op., str. 209.
[53]Luecke, R., Upravljanje kriznim situacijama, (2005.), Zagreb, Zgombić & Partneri, str. 144.-146.
[54]Brčić, R., op., str. 293.

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 se može reći da postoje četiri načina ljudskog ponašanja u krizi a to su:[55]

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 željenogrješenja, 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.

[55]Novak B.(2001), Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Bionoza Press, Zagreb,.str. 100

Egocentrično i alocentrično ponašanje – u trenutku kada nastupi kriza već iz prve reakcijese 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 produbljivanje. 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. Moć i vodstvo

Moć je sposobnost utjecaja na tuđe ponašanje. Ljudi mogu imati moć a da je uopće neprakticiraju. 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, podsobom 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 štoje 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.

3.2. Odrednice učinkovitog lidera

Pojam vođe koristi se u svim područjima ljudskog života. Govori se o vojskovođama kaovođama, državnicima 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.[56]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 tedominantni u situacijama kad podređeni trebaju vodstvo. Cjelovitost je osobina

[56]http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/teorije%20vodstva.pdf

koja ističekvalitete 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.

3.3. Liderova uloga u komunikacijskoj krizi

Poslovnoj krizi uvijek prethodi određeni rizik, kao i opasnost od prijetnji čije ostvarenjerezultira 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 poslovnomkrizom, 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 uključenošću 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 kaojedan od čimbenika u grupnom odlučivanju i upravljanju poduzećem u krizi, pa je zbognjegovog 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.[57]

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

[57]Brčić, R., i sur. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Zagreb,str. 286.

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 transcendentalnim. 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.[58]

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 očekivanima suradnika i u skladu sa sistemom organizacije, njegovim pravilima, kulturom iciljevima.

- 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

[58]Brčić, R., i sur. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Zagreb: EP, 64 (3), str. 286

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.[59] 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.

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"

3.4. Važnost komunikacije između kriznog menadžmenta i stakeholdera

Pod stakeholderom se podrazumijeva se osoba ili skupina osoba koje su investirale u poduzeće i imaju interes u tom poduzeću.

Jedan od važnijih zadataka menadžmenta je upravo identifikacija stakeholdera i načina na koji će poduzeće izgrađivati svoje odnose s njima. Utjecajni čimbenici imaju različit interes i očekivanja u nametanju načina na koji će poduzeća donositi odluke. Svako poduzeće može procijeniti očekivanja utjecajnih grupa i njihov interes, te razinu njihove moći (sposobnosti) u utjecaju na odluke poduzeća. Posljednjih godina možemo reći da smo svjedoci utjecajaudruga zelenih koji svojim javnim

[59]Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.(2004): “Menadžment“, str. 320-322.

zagovaranjem i istupanjem uspijevaju promijeniti važne ekonomske, političke i poslovne odluke. Iako je riječ o raznim čimbenicima i mnogobrojnim utjecajnim skupinama, činjenica je da su skupine „zelenih“ značajno utjecale na javno mišljenje i podigle razinu svijesti i očekivanja od relevantnih institucija i poduzeća. Poduzeća polako moraju razvijati strategiju kontakata s dionicima koji imaju veliku moć ili velik interes za odluke poduzeća. Najčešće u tome koriste zagovaranja, lobiranja, te upravljaju odnosima sa javnošću, održavaju pozitivan imidž, servisiraju neke potrebe interesnih skupina za informacijama i sl.[60]

Prema Brčiću da bi se poslovna kriza potpunije shvatila, nužno je nešto reći i o ključnim interesno-utjecajnim skupinama koje su zahvaćene poslovnom krizom. Čim se u poslovanju naslute ozbiljniji problemi, u pravilu se javljaju različiti zahtjevi s različitih strana, a svi zbog straha da se (zbog krize koja dolazi, ili koja je možda već i nastupila) ne bi izgubila određena prava i/ili privilegije iz vremena kada o krizi nije bilo niti govora. Situaciju dodatno otežava to što svaka interesno-utjecajna skupina ima svoje specifične zahtjeve, pri čemu se ti zahtjevi najčešće ne podudaraju; zato je nužno da krizni menadžment odredi koje su interesno-utjecajne skupine najvažnije, i da teži prvenstveno zadovoljenju zahtjeva tih skupina kako one ne bi ugrozile izvršavanje plana za izlazak iz poslovne krize.[61] Ključna stavka u poslovanju poduzeća, posebice u trenutku nastupa poslovne krize svakako je komunikacije iste.

Novak ističe internu komunikaciju koju često uspoređuje i s mrežom ili pletivom koje drži (ili bi trebalo držati) organizacijske jedinice na okupu. Međutim, interna komunikacija – ako nije dobra- postaje opasnom prijetnjom organizaciji koja ju može rastaviti na sastavne dijelove. Na organizacijsku učinkovitost bitno utječe dobra i/li loša komunikacija, pa ujedno i zavrjeđuje da joj se posveti više truda i pažnje. Razlozi zbog kojih interno komuniciramo su brojni. Da bi se radni procesi uopće mogli odvijati nephodna jerazmjena informacija unutar samog poduzeća. To nam potvrđuju i razne teorije o razvoju govora koji je bio i ostao ključan alat za učinkovito obavljanje složenijih radnih poduhvata. Tu je uostalom želja i potreba da se utječe na druge, da ih se motivira za određene zadatke i akcije. Rekli bismo da je komuniciranje način da se izbjegnu i smanje moguće nesigurnosti i nejasnoće vezane uz radne zadatke. Da bi prikupili povratne informacije o obavljenom poslu moramo komunicirati interno. Kao društvena bića, komuniciramo i zbog društva, tj. stvaranja bolje timske atmosfere što je ujedno preduvjet timske komunikacije, a samim time i timskog rada.[62]

[60]Pfeifer, S., (2012). Interna skripta za Menadžment, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 8-13.
[61]Brčić, R., i sur. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Zagreb: EP, 64 (3) str. 279-29
[62]Novak-Ištok, M.,(2006). Nekvalitetna komunikacija u organizaciji. Zagreb: Poslovni savjetnik, str. 38.

Ramljak se također bavi kriznim komuniciranjem koje definira „kao sistem za prikupljanje, obradu i odvajanje informacija potrebnih za rješavanje krizne situacije. Važnost kriznog komuniciranja u institucijama je stvar današnjice. Niti jedna organizacija, bez obzira koliko je financijski uspješna, ugledna, nije imuna na krizu.[63] Ugled organizacije može popraviti dobar i profesionalan pristup kriznoj situaciji dok loš pristup može vratiti ogranzizaciju na samo dno. Da bi se ponovno zadobilo povjerenje među javnosti potrebni su mjeseci i godine truda. Kako bi se kriza uspješno riješila bitno je imati unaprijed razrađen generalni plan koji se sastoji od plana rješavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji. Gledajući iz perspektive efikasnosti, prvi plan je značajniji utoliko jer neposredno prije njenog nastajanja ili brzim rješavanjem u njenom nastajanju potpuno se elimininiraju moguće negativne posljedice koje su većih razmjera i u tom slučaju nema vanjskih naznaka krize i reakcije medija na istu pa stoga nema ni krizne situacije koja bi iziskivala krizno komuniciranje. No, ako vidimo da prvi plan nije urodio plodovima, kvalitetno pripremljenom komunikacijom u kriznoj situaciji organizacija ima šansu ne samo da minimalizira štetu, već da odličnom idejom i pažljivim komuniciranjem, ima veliku mogućnost za podizanjem ugleda.

Interna komunikacija obuhvaća različite aspekte dijeljenja i primanja informacija, što je čini važnim čimbenikom ne samo u stvaranju identiteta poduzeća, već i u njegovom ukupnom uspjehu. Bez obzira je li riječ o velikoj organizaciji s tisućama zaposlenih ili maloj organizaciji od nekoliko zaposlenih interno komuniciranje igra jednako važnu ulogu. Odvija se na dvije faza, prva faza podrazumijeva komuniciranje između kolega na istom odjelu ili na istoj hijerarhijskoj razini, dok druga faza podrazumijeva komunikaciju između nadređenih i podređenih. Najčešće se komunikacija odvija po modelu „odozgo prema dolje“ a tu je riječ oslučajevima kada nadređeni informiraju svoje djelatnike o novostima u tvrtki ili njihovim pravima i obvezama. Međutim bolje ustrojene tvrtke imaju dobro ustrojenu komunikaciju i „od dolje prema gore“. U takvim slučajevima djelatnici preuzimaju inicijativu i nadređenima iznose svoje ideje, prijedloge, pritužbe i sl. Da bi se kriza mogla kontrolirati potrebno je puno informacija o događaju koji je uslijedio zbog toga je interna komunikacija vrlo bitna u vrijeme krize u organizaciji. Komunikacija bi trebala voditi prema postizanju ciljeva organizacije. Svijest zaposlenika o poslovnim operacijama, ciljevima i razvoju povećat će njihovu učinkovitost na poslu i izvan njega. Tražiti njihovo mišljenje kako bi se mogao poboljšati način obavljanja posla, potaknut će ih da sudjeluju u organizaciji. Uprava bi trebala pokazati pravi interes za zaposlenika, na primjer, provodeći ankete o njihovim stavovima i prijedlozima. Mora postojati reakcija na sve ove informacije, tako da zaposlenici osjećaju da su

[63]Ramljak, D., (2015). Krizno komuniciranje. Završni rad, Knin: Veleučilište Marko Marulić, str. 18.

njihova mišljenja uzeta u obzir. Ako se to ne dogodi mogu biti više nezadovoljni nego prije, budući da su im bila narasla očekivanja za promjenom.[64]

Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka moglo bi dovesti do manje prekida na poslu i povećane učinkovitosti. Dobri interni odnosi utječu i na konačnu dobit. Zaposlenici trebaju davati svoja mišljenja i komentare o bitnim stvarima koji bi mogli štetiti ugledu organizacije. 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. Iz navedenog se zaključuje da je vrlo bitno da unutar organizacije postoji dobra informiranost jer je ona temelj za stvaranje zajedništva u nastaloj negativnoj situaciji, te je lakše utjecati na krizu ako postoje točne i pravovremene informacije na relaciji „od dolje prema gore“ i „odozgo prema dolje“.[65]

Krizno komuniciranje je prije svega, znanstvena disciplina koja je nastaje kao rezultat svih mogućih kriznih poruka i komunikoloških zakonitosti, a posebno onih koje se bave ponašanjem čovjeka u opasnostima ili krizama. Komuniciranje u kriznim situacijama pomaže i omogućuje svakom građaninu (čovjeku) ostvarivanje uspješne ili neuspješne kriznekomunikacije u svom društvenom, gospodarskom, vjerskom, političkom, međunarodnom ili nekom drugom otvorenom ili zatvorenom komunikativnom okruženju. Krize i opasnosti se temelje na događanjima u javnostima koje se, prema funkcionalističkoj teoriji razmjene informacija i kriznih poruka, mogu instrumentalizirati, te (ne)svjesno usmjeravati u (ne)željenom pravcu (ne)ciljanim javnostima.[66]

[64]Ramljak, D., (2015). Krizno komuniciranje. Završni rad, Knin: Veleučilište Marko Marulić, str. 22.
[65]Ibid, str. 23
[66]Plenković, M.,(2015). Krizno komuniciranje. Zagreb: Media, culture and public relations, (6) 2, str., 113-118

Slika 1.: Prikaz kruga kriznog komuniciranja



Izvor: izrada slike prema Fitzgeraldu, Crisis Comunication Planning, Response and Recovery

Shema prikazana na slici1.nam prikazuje tri kruga u kojima možemo vidjeti kako predvidjeti krizu, kako joj pristupiti, točnije odgovoriti kada ona nastupi i ono što je najvažnije za poduzeće, kako se oporaviti nakon krize.

Prema Plenkoviću za razliku od same teorije kriznog komuniciranja koja samo teorijski promišlja bit i smisao kriznog komuniciranja, analizirani modularni modeli kriznekomunikacije, ima učinkovitu i veću praktičnu upotrebnu vrijednost u cilju modelskog uspostavljanja dominantnog modularnog modela kriznog komuniciranja s aspekta upravljanja informacijama i komunikacijama u praksi kriznog komunikacijskog menadžmenta. Komunikologija krizno komuniciranje i odnose s javnostima promatra kao osmo članski strukturalni model kriznog komuniciranja (krizna situacija; komunikativni tim za upravljanje kriznom komunikacijom; operativni plan krizne komunikacije; komunikacijsko vrijeme; komunikacijska pažnja relevantne javnosti; javno mnijenje; strateški plan medijske krizne komunikacije; i učinkoviti krizni komunikacijski menadžment).[67]

[67]Plenković, M.,(2015). Krizno komuniciranje. Zagreb: Media, culture and public relations, (6) 2, str., 113-118

4. KOMPARATIVNA ANALIZA KRIZNIH SITUACIJA U ODABRANIM KOMPANIJAMA

4.1. Kompanije koje su uspješno savladale krizu

Krizno komuniciranje dio je većeg poslovnog procesa koji se naziva kriznim menadžmentom. Osoba za odnose s javnošću trebala bi biti profesionalno uključena u strateške planove i odluke tvrtke, te komunicirati vrijednosti tvrtke prema djelatnicima, ulagačima, lokalnoj zajednici i javnosti općenito. U kriznoj situaciji osoba za odnose s javnošću štiti i brani kompaniju/organizaciju, kao i svakoga uključenog pojedinca, od napada na njihov poslovni ugled. Na tu osobu svi bi djelatnici trebali prebacivati upite dobivene u svezi s krizom. Izazovi su brojni, od medijskih napada i privatnih tužbi, pa do istraga koje provodi država.

Johnson&Johnson

Jedan od već školskih primjera dobrog upravljanja u kriznim situacijama jest tvrtka Johnson i Johnson i afera sa njihovim lijekom Tylenol. Iako se dogodio prije gotovo 25 godina, i dalje je jedan od najčešćih primjera za dobar krizni menadžment i dobru reakciju u kriznoj situaciji. Prije krize Tylenol je bio jedan od glavnih i najprodavanijih proizvoda poduzeća Johnson&Johnson, sa preko 100 miijuna korisnika u SAD-u. Godine 1982. sedam je ljudi umrlo kad se ustanovilo da je u Tylenolu pronađen smrtonosni cijanid koji je nepoznata osoba (i nikad pronađena) uštrcavala u kapsule tog lijeka.[68]

Izvršni direktor James Burke skupio je tim od 7 stručnjaka kako bi se kriza savladala te kako bi našli odgovore na pitanja: ˝Kako zaštititi ljude?¨ i ¨Kako spasiti proizvod?¨. Prvi korak poduzeća bio je izlazak u javnost te preuzimanje odgovornosti za događaje. Pokrenuta je kampanja kojom se javnost obavijestilo o tome da ne uzima Tylenol, sve proizvodne i marketinške aktivnosti obustavljene su, a proizvod je povučen s polica (vrijednosti stotinjak milijuna dolara). Burke je gostovao u emisiji '60 minuta', u kojoj je izjavio da je odgovornost tvrtke prije svega prema kupcima i zamolio ih javno da vrate Tylenol u zamjenu za vaučer kojim im se nudi mogućnost da nakon završetka krize dobiju tablete Tylenola ili kapsule u ambalaži zaštićenoj od zloporabe. U gostovanju je još jedanput

[68]Stranice Ministarstva obrane SAD-a, na adresi:
http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2/Johnson%20&%20Johnson.htm

ponovio vlastitu odgovornost i zabrinutost za kupce njihova proizvoda. Robna marka Tylenol opstala je i povratila svoj udjel na tržištu iako su joj stručnjaci predviđali propast.

Na ovom primjeru možemo vidjeti kako je poduzeće pravovremeno reagiralo, preuzelo odgovornost za nastalu štetu te izrazilo zabrinutost za kupce kroz javnu ispriku. Bez obzira što je to bila velika kriza sa strašnim posljedicama, poduzeće je uspjelo vratiti povjerenje u svoj proizvod. Nisu zanemarili proizvod, odnosno strategiju za oporavak na prvo mjesto stavili brigu za kupce i njihove živote. Smatram kako su izražena briga za kupce, angažiranje stručnjaka, pravovremena reakcija i priznanje vlastite greške imali utjecaj na uspjeh poduzeća u prevladavanju krize i oporavku.

McDonald's

Prehrambena industrija je (uz farmaceutsku) najlakše na udaru javne kritike u slučaju grešaka ili pogrešnih percepcija upravo zbog svog izravnog utjecaja na ljudsko zdravlje. Utoliko su krize prehrambenih proizvođača među učestalijima. Tako se i najvećem lancu brze prehrane u svijetu, McDonald's-u u lipnju 2010. Dogodila greška koja je dovela do krize. Nakon anonimne prijave kongresnici u Kaliforniji, otkrilo se da boja na promotivnim čašama s likovima Shreka sadrži štetne količine karcinogenog kadmija.

Vodstvo McDonald's-a brzo je smislilo strategiju za ublažavanje krize. Odmah su dali izjavu u javnost i kojoj su se ispričali i preuzeli odgovornost. Naređeno je povlačenje svih čaša bez daljnih testiranja, a svakome tko vrati jednu od 7,5 milijuna prodanih čaša obećana je naknada od tri dolara, za pola dolara više od plaćene cijene.[69]

Smatram da upravo to što su sporne čaše povukli istog trenutka kad se otkrilo da bi tvar mogla štetiti kupcima, bez da su čekali daljnja testiranja, bila dobra odluka budući da su njome pokazali da brinu za zdravlje kupaca. Nisu zataškavali slučaj, nisu prebacivali odgovornost na druge, nego su odmah poduzeli mjere. Na taj način su očuvali ugled brenda McDonald's i prebrodili krizu uz male posljedice negativnog publiciteta tijekom krize.

[69]Bernstein,J.(2010): McDonald's does crisis management right, [online], dostupnno na: http://www.bernsteincrisismanagement.com/blog/mcdonalds-does-crisis-management-right/

FedEx

Američka poštanska služba, našla se u velikim problemima zbog lošeg dostavljanja paketa u prosincu 2011. godine. Takav problem bio bi samo problem unutar službe, no prerastao je u pravu krizu nakon što su se umiješale društvene mreže, koje su tu krizu proširile po cijelom svijetu. Sve je započelo objavom video sadržaja na YouTube-u koja prikazuje FedEx dostavljača kako baca paket preko ograde na travnjak. U paketu je bio kompjuterski monitor koji nije bio u FedEx pakiranju pa je dostavljač jasno mogao vidjeti da je sadržaj paketa lomljiv. Vlasnik dostavljenog monitora, originalnu snimku postavio je na YouTube, a za Huffington Post izjavio kako je u vrijeme dostave bio kod kuće te da je dostavljač samo trebao pozvoniti na vrata. Snimka je u pet dana prikupila čak 5 milijuna pregleda, a sada već broji preko 9 milijuna pregleda.

FedEx nije ignorirao video, niti je zanemario krizu. Umjesto ignoriranja, tvrtka je na svom YouTube kanalu objavila ispriku. Matthew Thornton III, viši potpredsjednik Uprave za FedEx Express US, objasnio je kako će tvrtka učiniti sve u ispravljanju greške, a upravo video u kojem je objavljena isprika koristiti u edukaciji zaposlenika da se ovakav slučaj više nikada ne ponovi.[70] Video je objavljen i na službenom FedEx blogu., FedEx korisnici i zaposlenici su pohrlili na blog, komentirali te davali pozitivne primjere FedEx – ovih zaposlenika. Poduzeće nije imalo teških posljedica krize, štoviše, krizu su preokrenuli u svoju korist i poboljšali imidž kompanije.

U ovom primjeru možemo vidjeti kako je poduzeće iskoristilo društvene mreže u svoju korist. Na društvenim mrežama je i nastala krizna situacija objavljivanjem video sadržaja, koji je u kratkom roku vidjelo mnogo ljudi i proširilo krizu. No FedEx, je objavljivanjem isprike upravo na društvenoj mreži došao u prednost i prebrodio krizu. Upravo to što su ispriku objavili pravovremeno i na svome blogu, bio je dobar potez budući da su na taj način preuzeli odgovornost, ispričali se, ali i potaknuli pozitivne komentare vlastitih zaposlenika, koji su se isto tako brzo proširili Internetom.

Tesco

Slučaj konjetine u mesnim proizvodima – hamburgerima i gotovim špagetima, a kasnije i lazanjama, u siječnju i veljači 2012. godine uzdrmao je cijelu Europu. Irska agencija za hranu (IFSA) 16. siječnja objavila je da je, u goveđim hamburgerima koje je tvrtka Silvercrest distribuirala vodećim trgovačkim lancima u Velikoj Britaniji, pronađeno konjsko meso u tragovima, a jedan je proizvod

[70]Blog FedEx-a, na adresi: http://blog.van.fedex.com/absolutely-positively-unacceptable

sadržavao čak 29% konjskog mesa. U prvom naletu krize, 10 milijuna hamburgera povučeno je s polica Tesca, Lidla, Aldija i drugih trgovačkih lanaca u Velikoj Britaniji. Iako su se i drugi trgovački lanci susreli s kritikama i padom prometa, Tesco je zadobio najveći udarac: među zaraženim proizvodima bila su i tri hamburgera Tesco robne marke, što je uvelike poljuljalo povjerenje potrošača u kontrole koje Tesco vrši nad proizvodima koje prodaje.

Tesco je u ovom slučaju postupio, po mišljenju mnogih stručnjaka, najbolje što je mogao s obzirom na okolnosti.Skandal je izbio 16. siječnja. U petak 18. siječnja u dnevnim novinama Velike Britanije osvanuli su plaćeni oglasi s isprikom Tesca. Isprika je glasila ovako: ¨Ispričavamo se.Vjerojatno ste čuli ili pročitali da smo imali ozbiljan problem s tri zamrznuta hamburgera od govedine koje prodajemo u našim trgovinama u Velikoj Britaniji i Irskoj. Food Safety Autohority of Ireland (FSAI) izvijestila nas je da su testirani proizvodi jednog od naših dobavljača i da neki od njih sadržavaju konjsko meso. Iako su predstavnici FSAI izjavili da proizvodi ne predstavljaju nikakav rizik za zdravlje potrošača, smatramo kako, baš poput nas, naši potrošači ovakav proizvod smatraju apsolutno neprihvatljivim. Proizvodi u našim trgovinama bili su: Tesco Everyday Value 8 x Flamehouse Frozen Chargrilled Quarter Pounders. Smjesta smo iz prodaje povukli proizvode spornog dobavljača, i iz naših trgovina i iz naše online ponude. Imate li ijedan od ovih proizvoda kod kuće, možete ih donijeti u bilo koju od naših trgovina u bilo koje vrijeme i dobiti povrt novca. Nije potreban račun i možete donijeti i samo pakiranje. Mi i naš dobavljač smo iznevjerili vaše povjerenje i ispričavamo se zbog toga. Imate li bilo kakvih pitanja, možete provjeriti kako doći do nas na dnu naše stranice, ili se izravno obratiti nadležnom u vašoj obližnjoj prodavaonici. Ovo je naše obećanje. Saznati ćemo što se točno dogodilo i, kad saznamo, javit ćemo vam se i obavijestiti vas i raditi ćemo više nego ikad sa svim našim dobavljačima kako bismo osigurali da se ovo više nikad ne ponovi.“[71] Poduzeće je krizu brzo prebrodilo, osim negativnog publiciteta za vrijeme krize, teže posljedice nisu zamijećene.

S obzirom da se radilo o hrani, i da je kriza već izbila, krizni menadžment je napravio jedino što je mogao, odnosno dobrom i pravovremenom reakcijom pokušao smanjiti negativne posljedice krize priznavanjem greške i ispričavanjem. Također, dali su mogućnost kupcima da vrate njihov proizvod u bilo kojoj prodavaonici, bez računa, uz povrat novca. Osim što su priznali grešku i ispričali se, odmah su povukli proizvode iz prodaje, objavili kako istražuju kako je došlo do greške te kako će čim saznaju, obavijestiti javnost te dali mogućnost kupcima da im se obrate s pitanjima ukoliko ih

[71]Stranice BBC-a, na adresi: http://www.bbc.co.uk/news/uk -21054688

imaju. Na taj način, pokazali su kako mare za svoje kupce, kako i oni griješe, no i da su spremni učiti kako do grešaka više ne bi došlo.

4.2. Kompanije koje su loše savladale krizu

Čest je razlog neučinkovite komunikacije pomanjkanje jasnih ciljeva komunikacije. Jasni ciljevi preduvjet su za stvaranje ključnih poruka. Cilj, kao i poruke potpore cilju, dio su krizne komunikacije i moraju se formirati prije bilo kakve izjave. Krizna poruka može biti pisana, slušna ili vizualna (simbolična), ali svakako jasna i nedvojbena. Mora sadržavati konkretnu informaciju o opasnosti, no ne i preporuke o preporučenom ponašanju. Olako razmišljanje po modelu „neće baš mene pogoditi“ onemogućava planirano pripremanje akcije i poruke za slučaj krize. Takvim pristupom sami sebe onemogućavamo u planiranju i u djelovanju Šteta nastala zbog nepostojećeg plana kriznog komuniciranja podrazumijeva gubitak prihoda kompanije, povećanje troškova i gubitak reputacije tvrtke. U nastavku rada su navedeni primjeri kompanija koje su loše savladale krizu.

Union Carbid

Sigurno jedna od najvećih industrijskih katastrofa u bližoj povijesti i jedan od najčešćih primjera za loš menadžment je onaj Union Carbida. Trećeg prosinca 1984. godine iz tvornice Union Carbide u Bhopalu iscurio je oblak otrovnog plina od 45 tisuća tona, ubivši u prvom naletu 5 tisuća ljudi. Još 15 do 20 tisuća umrlo je od posljedica udisanja plina u godinama nakon incidenta, a oko 100.000 ljudi i danas se bori s posljedicama tragedije. Do katastrofe je, prema službenom izvješću, došlo zbog nedovoljnih sigurnosnih procedura i neodgovornog postupanja s kemikalijama od strane Union Carbidea. Nesreća se mogla lako izbjeći. „Zapravo tvornica nije imala nekih problema", kaže Malcolm Grimston, specijalist za energetiku u londonskom think tanku. „Menadžeri Union Carbida znali su kako mogu bolje voditi tvornicu, no popustili su političkim pritiscima kako bi povećali mogućnosti zapošljavanja na području Bhopala".[72]

Poduzeće je u početku odbilo priznati odgovornost za nesreću te je kasnije ponudilo pet milijuna dolara odštete, koju su Indijci odbili, ali je četiri godine kasnije došlo do izvansudske nagodbe kojom

[72]Grimston, M.: ″Chernobyl and Bhopal ten years on″, Advances in Nuclear Science and Technology, Vol. 24, 1996., str. 6.

je Union Carbide Indiji morao isplatiti 470 milijuna dolara. Godine 1999. američki koncern Dow Chemical preuzeo je Union Carbide, a zagađeno područje na kojem se tragedija dogodila još uvijek nije sanirano. Menadžeri Uniona koji su uhićeni i osuđeni nadvije godine zatvora zbog ubojstva nikad nisu završili iza rešetaka. Prema najnovijim podacima organizacije Bhopal Medical Appeal, voda za piće u domovima u Bhopalu je još uvijek zatrovana kemikalijama zaostalim iz nesreće Union Carbida. Izvještaj pokazuje da su otrovne kemikalije i teški metali ušli u tlo, biljke i životinje, a čak su pronađeni i u majčinommlijeku bhopalskih rodilja. Stanovnici su kronično bolesni, djeca se rađaju s ozbiljnim malformacijama, a broj oboljelih od raka rapidno raste.

U ovom primjeru možemo vidjeti koliko krize mogu biti opasne, možemo vidjeti kako nemar iloše vođenje poduzeća može dovesti i do gubitka mnogih života i do dugotrajnih posljedica za ljudsko zdravlje i živote. Osim što poduzeće nije marilo za sigurnost te je štedilo na najbitnijim stvarima, što je i dovelo do ove strašne katastrofe, i nakon nastupanja krize nisu postupili dobro. Krizu su prvo negirali i zataškavali, što i inače nije preporučljivo, a pogotovo ne kad se radi o krizi ovakvih razmjera. Nakon toga, napravili su još gori potez, a to je bilaponuda od 5 milijuna dolara odštete koja je bila puno ispod procijenjene štete, čime su pokazali kako zapravo nemaju poštovanja i ne mare za žrtve te kako podcijenjuju posljedice svojih grešaka

Exxon

Godine 1989. Exxon je bio kriv za izlijevanje nafte na obali Aljaske, pretežno naseljenoj domorodačkim indijanskim stanovništvom. 24. Ožujka 1989 tanker Exxon Valdez isplovio je iz naftnog pristaništa Valdez na Aljasci i krenuo prema Washingtonu. Lučki pilot je proveo brod kroz tjesnac Valdez po uobičajenoj proceduri. Nakon toga je napustio tanker prepustivši upravljanje kapetanu broda. Brod je manevrirao mimo brodske putanje da bi izbjegao ledene sante. Kapetan se jedan sat prije ponoći povukao u svoju kabinu. Svog zamjenika je ostavio za kormilom, sa uputom da vrati pravac na ranije dogovorenu poziciju. Exxon Valdez nije se uspio vratiti na redovnu brodsku putanju i udario je u stijenu oko 4 sata ujutro. Oko 42 milijuna litara nafte izlilo se u more. Na tisuće životinja je odmah uginulo. Po nekim procjenama, od 250.000 do 500.000 morskih ptica, najmanje 1.000 morskih vidri, oko 12 riječnih vidri, 250 bjeloglavih supova i 22 orka kitova.[73] Osim toga, uništeno je milijardu lososa i ogromne količine ikri. Zabilježen je pad u populaciji morskih vidri i patki dijelom zato što su konzumirale plijen iz zagađenog tla i zbog konzumacije naftnih taloga.

[73]Stranice US History, na adresi: http://www.u-s-history.com/pages/h2405.html

Exxonov izvršni direktor Lawrence Rawl nije gotovo tjedan dana htio davati nikakve izjave za javnost, a na poprište je otišao gotovo tri tjedna nakon katastrofe. Rawl nikada do kraja nije priznao koliki su razmjeri štete zbog izlijevanja nafte čije s posljedice mogu vidjeti danas. Kapetan Exxon Valdeza je bio pijan i kompanija je znala da ima problema s alkoholom. Kapetan je tijekom istrage priznao da je pio votku prije nego što se ukrcao na brod, međutim, poslije je oslobođen optužbe da je upravljao u alkoholiziranom stanju. Osuđen je na novčanu kaznu od 50.000 dolara te 1000 sati društveno korisnog rada. Exxon je platio gotovo 2,5 milijarde dolara za čišćenje okoliša i preseljavanje stanovništva s pogođenih područja te 1,1 milijardu dolara za odštetu i pet milijardi dolara za nemar. Exxon-ov ugled je teško oštećen i to se odrazilo na gubitak udjela na tržištu. Exxon je pao s prvog mjesta na treću poziciju među međunarodnim naftnim tvrtkama.[74]

Ovdje možemo vidjeti kako je reakcija u kriznim situacijama bitna, kako loš odgovor na krizu može imati dugotrajne posljedice i koliko može naštetiti reputaciji poduzeća. Slučaj Exxon jedan je od onih u kojima isprika nije samo kasnila nego je i pogoršala situaciju zbog strateškog ispričavanja radi promicanja vlastita interesa. Ignoriranje krize, izostanak reakcije tjedan dana loš je potez, a neodlazak na mjesto nesreće 3 tjedna još je gori potez direktora poduzeća. Takva reakcija tumači se kao nebriga, nezainteresiranost i zataškavanje slučaja. Kada je do isprike naposljetku i došlo, ona je bila protumačena kao neiskrena upravo iz tih razloga. Isto tako, to što poduzeće nije priznalo razmjere katastrofe, pokazalo je kako ne preuzimaju u potpunosti odgovornost i kako nisu spremni priznati greške. Katastrofa ovakvih razmjera velika je kriza, dovoljna da našteti trajno poduzeću, no ovakva reakcija zasigurno je krizu i pogoršala.

British Petroleum

Izljev nafte u Meksičkom zaljevu 2010. je bio masovni tromjesečni izljev nafte u Meksičkom zaljevu koji se dogodio 20. travnja 2010. godine te je nakon mjesec dana nezaustavljivog širenja naftne mrlje proglašena najvećom naftnom ekološkom katastrofom američke povijesti, čime je čak nadvisila katastrofalni izljev nafte iz Exxon Valdeza 1989. Uzrok je erupcija nafte sa morskog dna koja je nastala nakon puknuća i eksplozije naftne platforme Deepwater Horizon u Atlantskom oceanu u blizini savezne države Louisiana. Za platformu je bio odgovoran British Petroleum. Na naftnoj platformi u Meksičkom zaljevu došlo je do eksplozije. U trenutku eksplozije na platformi je bilo 126

[74]ooo: „It's not the crisis that counts, it's the way the crisis is handled: A crisis is something that eludes careful planning and seems to happen "out of the blue". However, it is not the crisis, but how it is handled which determines the future trajectory of the organization in which the crisis occurs", Strategic Direction, Vol.22 No.5, 2006., str. 21.

radnika, od kojih je 17 ozlijeđeno, a 11 njih je preminulo.[75] Procjene o količini izbačene nafte u moru sežu od 790.000 do 16.000.000 litara dnevno. Kao posljedica, zagađena je površina mora od oko 6,000 km2. Najveće žrtve katastrofe su ribarstvo, turizam, morska flora i fauna te razne ptice koje su teško nastradale. Izljev je stekao i loš glas zbog toga što su razne ekipe preko mjesec dana pokušavale bezuspješno zaustaviti erupciju nafte, što je izazvalo čuđenje i ogorčenje diljem Amerike.

Nekoliko tjedana od početka izlijevanja nafte menadžeri BP-a pokušali su popraviti imidž. Prijašnjih su godina ulagali mnogo novcaca u marketing kako bi se prikazali kao najzelenija kompanija koja se bavi crpljenjem crnog zlata. Zakupili su par ključnih pojmova kao „oil spill“ na Google-ovoj, Yahoo-ovoj i Bing-ovoj tražilici.[76] Na taj potez su se odlučili, kažu u BP-u, kako bi se ljudi lakše mogli informirati o naporima koji su poduzeti kako bi se bušotina začepila i nastala šteta sanirala. BP-evo pokušaj spašavanja okaljanog imidža bio je proziranšto je javnost odmah pročitala. Napali su ih zbog 50 milijuna $ uloženih u vraćanje ugleda kompaniji, umjesto za saniranje štete. Situaciju je pogoršao i sam Tony Hayward, čelnik korporacije British Petroleum izjavom da je njemu dosta cijele situacije i da želi svoj život natrag. Dok je nafta i dalje isticala, Hayward je otišao na jedrenje[77] u Velikoj Britaniji. Kompaniji je pala vrijednost, smijenili su direktora i platili 13,9 milijardi dolara odštete.[78]

Smatram kako je odluka menadžera BP da zakupe tražilice bila pogrešna. Stvorio se dojam da rade samo na vlastitom imidžu, umjesto na rješenjima za zatvaranje bušotine i zbrinjavanje lokalnih ribara i drugih koje ova katastrofa izravno pogodila. Reakcija direktora BP-a bila je u potpunosti neprimjerena, izjava kako želi svoj život natrag dok su greške organizacije, kojoj je on na čelu, prouzročile smrt 11 ljudi bila je neprikladna i pokazala je nepoštovanje i nemar prema žrtvama. Na taj način, učinio je vjerojatno najveću pogrešku te je postao jedan od glavnih primjera ¨kako ne postupati u kriznim situacijama¨. Isto tako, odlaskom na jedrenje pokazao je kako ne suosjeća sa žrtvama i njihovim obiteljima te kako se ne osjeća odgovornim za izazvanu krizu.

[75] Stranice Huffington Posta, na adresi: http://www.huffingtonpost.com/2012/11/15/gulf-oil-spill-deaths_n_2139669.html
[76]4 Stranice The Week-a, na adresi : http://theweek.com/article/index/203754/how-bp-is-controlling-google-results
[77]Stranice The Guardiana, na adresi: http://www.theguardian.com/business/2010/jun/20/tony-hayward-bp
[78]Stranice British Petroleuma, na adresi: http://www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration/deepwater-horizon-accident-andresponse/compensating-the-people-and-communities-affected.html

Arthur Andersen

Arthur Andersen, biia je jedna od najistaknutijih i najcjenjenijih računovodstvenih tvrtki koja je bila poznata po dobrom i uspješnom menadžmentu. No, 2001. godine našla se u središtu skandala „Enron“. Bio je to najveći bankrot u američkoj povijesti. Enron je bila 18. najveća tvrtka u SAD-u, dominirala je energetskim sektorom u SAD-u, ali i u svijetu. Njenom propašću 4500 ljudi ostalo je bez posla, deseci tisuća investitora u Enronove akcije ostali su bez svog novca, jer je vrijednost tih akcija od 90 dolara po akciji u kolovozu 2000. pala na samo 26 centi u trenutku Enronove propasti, čime se na newyoršskoj burzi istopilo 60 milijardi investicijskih dolara. Oko 11.000 Enronovih sadašnjih i bivših zaposlenika ostalo je bez svojih mirovina, jer su propali svi Enronovi mirovinski fondovi, kojima je bilo zabranjeno da posjeduju bilo što drugo osim Enronovih akcija, pa ih nisu smjeli prodavati, te kupovati druge akcije, kako bi cijeli fond bio sigurniji. Dok je kompanija propadala, njeni vodeći ljudi povećavali su sebi plaće i bonuse. Predsjednik Enrona Kenneth Lay, čije je bogatstvo 2000. bilo procijenjeno na 123 milijuna dolara samo u akcijama te ima još nekoliko desetaka milijuna u nekretninama i drugim vrijednostima, povećao si je 2001. plaću pa je samo te godine dobio još 25 milijuna dolara. Samo nekoliko dana prije konačnog bankrota 500 vodećih direktora i šefova Enrona podijelili su si bonuse u ukupnoj vrijednosti od 55 milijuna dolara. Enron je godinama varao svoje investitore i poslovne partnere o uspješnosti svog poslovanja, u poslovnim knjigama prikazivao lažne podatke, dugove prebacivao na kompanije koje su njegovi vodeći ljudi osnivali s inozemnim partnerima, čije su knjige skrivane od neovisnih revizora. Na temelju tih lažnih podataka dobivao je kredite od banaka i financijskih fondova koje više nije mogao vraćati. Arthur Andersen optužen je za sudjelovanje u prijevari Enrona, budući da je poduzeće bilo zaduženo za knjigovodstvo Enrona. Suočili su se sa jakim pritiskom i negativnim publicitetom javnosti i struke.

Za razliku od Enrona, Andersen je odmah pokrenuo proces upravljanja krizom. Stvorili su listu medija kojima će izravno davati izjave i objašnjenja, postavili su javne web informacije, pokrenuli su reklamne kampanje. Poslali su poruku medijima u kojoj su tvrdili kako oni nisu učinili ništa loše, nego da je napad izveden iz političkih razloga.[79] Tvrtka je zbog loše reakcije propala i tisuće nedužnih zaposlenika je ostalo bez posla.

Kada pogledamo postupke upravljanja krizom, sve djeluje u redu. Međutim, poruka koju su poslali bila je kriva. Javnost ne prihvaća „pranje ruku“, odnosno objašnjenje kako poduzeće nije ništa krivo, kako oni nisu znali za prijevaru koja se događa te da je to samo politički napad na njih djeluje

[79] ooo: „Crisis management – easy to do badly, hard to do right: Differing experiences of Wal-Mart, Enron and Arthur Andersen“ , Strategic Direction, Vol. 23, No. 1, 2007., op. str. 7.

neiskreno. Isto tako ta priča previše je puta prikazana u javnosti da bi javnost povjerovala u to. Ovaj primjer nam pokazuje da borba s krizom nije samo praćenje unaprijed određenih koraka ili postupaka, za prevladavanje krize treba puno više.

4.3. Značajke promatranih kriza

Kroz sve ove primjere možemo vidjeti kolika je zapravo važnost reakcije poduzeća nakon što se kriza već dogodila. Pravovremena reakcija, pravilno krizno komuniciranje može krizu pretvoriti u korist za poduzeća, dok obrnuta situacija može i pogoršati krizu te dovesti čak do propasti poduzeća. Na temelju ovih primjera može se donijeti zaključak, odnosno neka pravila ponašanja nakon pojave krizne situacije.

Poduzeće	**Kriza**	**Reakcija na krizu**	**Utjecaj krize na poduzeće**
Johnson&Johnson	-Pronalazak smrtnosne tvari u njihovom proizvodu Tylenolu - 7 preminulih korisnika	-Pravovremena izjava za javnost -Preuzimanje odgovornosti i isprika -Povlačenje proizvoda iz prodaje -Mogućnost zamjene kupljenih proizvoda za proizvode u novoj zaštićenoj ambalaži	-Tijekom krize pad tržišnog udjela i prodaje - U kratkom roku vraćanje tržišnog udjela i prodaje na onu razinu prije krize
McDonald's	-Pronalazak štetne kemijske tvari u ambalaži njihovih promotivnih čaša	-Pravovremena izjava za javnost -Isprika i preuzimanje odgovornosti -Povlačenje proizvoda iz prodaje mogućnost dobivanja novčane naknade za čaše u većoj vrijednosti od plaćene	- Negativan publicitet tijekom krize, ali kratkog trajanja
FedEx	-Loše postupanje FedExovog dostavljača sa paketom za isporuku -Dostavljanje snimljeno i postavljeno naYouTube -Snimka u par dana pregledana 5 milijuna puta	-Pravovremena izjava -Isprika objavljena na YouTube-u i FedEx-ovom blogu -Najava daljnje edukacije zaposlenika kako se greške ne bi ponavljale	-Negativan publicitet prvih 24h - Nakon toga kriza se pretvorila u pozitivan događaj za FedEx -Zadovoljni zaposlenici i korisnici komentirali video isprike i stvorili dobru sliku o poduzeću

Tesco	-Pronađeno konjsko meso u njihovim prehrambenim proizvodima koji to nisu trebali sadržavati	-Pravovremena izjava -Isprika i priznavanje pogreške -Mogućnost zamjene kupljenih proizvoda bez računaž - Povlačenje proizvoda s tržišta -Najava istrage i obavijesti za javnost po završetku istrage	-Negativan publicitet tijekom krize -Teže posljedice nisu zabilježene
Union Carbid	-Industrijska kriza - Istjecanje otrovnog plina -5000 žrtava u vrijeme krize -20 000 žrtava u godinama nakon krize -Posljedice vidljive i 30 godina nakon	-Ignoriranje krize -Nakon nekog vremena novčana naknada ponuđena daleko ispod prave vrijednosti šteta	-470 milijuna dolara isplaćene odštete -Uhićeni menadžeri - Poduzeće prodano nakon nekoliko godina
Exxon	- Izlijevanje nafte na obali Aljaske -Kapetan upravljao pod utjecajem alkohola -Uginulo nekoliko tisuća životinja -Uništen biljni i životinjski svijet trajno	-Izjava i isprika nakon tjedan dana -Odlazak na mjesto nesreće nakon 3 tjedna -Nepriznavanje razmjera nesreće	-8.6 milijardi dolara plaćene odštete -Pad prodaje -Pad pozicije na tržištu s prvog na treće mjesto međunarodnih naftnih kompanija
British Petroleum	-Eksplozija naftne platforme -11 preminulih, 17 ozlijeđenih -Izlijev nafte -Uništena flora i fauna	-Zakup pojmova o poduzeću na tražilicama u vrijednosti 50 milijuna dolara -Briga o imidžu -Neprimjerenje izjave direktora	-Kompaniji je pala vrijednost –Smijenjen direktora -13,9 milijardi dolara plaćene odštete
Arthur Andersen	-Bankrot poduzeća Enron nakon otkrivenih Malverzacija -Arthur Andersen optužen za sudjelovanje u prijevari	-Postavljene javne web informacije -Pokrenute reklamne kampanje -Dana izjava medijima u kojoj su tvrdili kako oni nisu učinili ništa loše, nego da je napad izveden zbog političkih razloga	- Javnost nije povjerovala u nedužnost kompanije -Poduzeće je propalo -Tisuće ljudi je ostalo bez posla

Izvor: Autorica rada

Sva poduzeća koja su uspješno reagirala i prebrodila krizu imala su slične korake, odnosno poteze nakon nastupanja krize. Može se vidjeti kako je najbitnije pravovremeno reagirati i izvijestiti javnost o krizi te na taj način ne dozvoliti da se jave špekulacije ili da javnost stekne dojam da poduzeće

pokušava nešto zataškati. Bitno je priznati pogrešku, preuzeti odgovornost, ispričati se za nastalu krizu i realno procijeniti nastalu štetu.

Iz primjera možemo vidjeti da nije dobro davati neprovjerene informacije te na taj način podcijeniti ili precijeniti nastale posljedice. Isto tako, bitno je da isprika bude iskrena, jer smo vidjeli na primjerima da javnost prepozna neiskrenu ispriku, ispriku radi vlastitog interesa te takve isprike kažnjava. U izjavama je bitno pokazatisuosjećanje za moguće žrtve i brigu. Nakon toga, bitno je ponuditi nadoknadu za štetu, u vrijednosti štete ili čak iznad vrijednosti štete. Na taj način, organizacija može vratititi svoje proizvode na tržištu, te spasiti mogući gubitak prodaje ili tržišnog udjela zbog nastale krize. Isto tako, potrebno je uvjeriti javnost kako će organizacija još više raditi i učiti, kako segreške ne bi ponovile. Kod primjera loše reakcije može se vidjeti da je svim organizacijama bilo zajedničko to što su krizu ignorirali te su tek reagirali kad je pritisak javnosti bio velik. Na taj način organizacija pokazuje nemar, pokazuje kako im nije stalo do sigurnosti svojih potrošača te kako zapravo ne priznaju svoju pogrešku i da se ispričavaju ili reagiraju samo zbog pritiska. Zakašnjela isprika u pravilu uvijek djeluje kao neiskrena i kao isprika iz interesa. Na primjerima možemo vidjeti da je jako bitno kako se svi zaposlenici organizacije ponašaju u vrijeme krize. Može se dogoditi da poduzeće ispravno reagira u trenucima krize, no ako se čelni ljudi, kao npr. čelnik British Petroleuma, ne ponašaju u skladu s tim, to se u javnosti karakterizira kao lažno djelovanje poduzeća, odnosno da poduzeće postupa tako samo zbog očuvanja vlastitog imidža poduzeća.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE- istraživanje stavova 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. 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 biopostavljen na internet pomoću Gmail obrasca. Anketni upitnik je dostavljen putem elektroničke pošte ili osobno.. 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 01.05 - 27.05.2017. 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). 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:

- Što je to lider i koja je njegova uloga?

- Imaju li drugi dionici utjecaj na tijek krize ili je lider jedini odgovoran?

- 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: Komunikacija unutar promatranih kompanija odvijala se u skladu s teorijskim postavljenim pravilima kriznog komuniciranja. 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. Metode ispitivanja

Prilikom izrade ovoga rada korištene su sljedeće metode: 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 Ekonomskom fakultetu u Splitu.

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

1. **Spol** *
   Odaberite sve točne odgovore.
   - [ ] muški
   - [ ] ženski

2. **Dob** *
   Odaberite sve točne odgovore.
   - [ ] 18-27
   - [ ] 28-37
   - [ ] 38-47
   - [ ] 48-59
   - [ ] 60+

3. **Obrazovanje** *
   Odaberite sve točne odgovore.
   - [ ] SSS i niža
   - [ ] VŠS
   - [ ] VSS
   - [ ] magisterij
   - [ ] doktorat

4. **Zaposlenje** *
   Odaberite sve točne odgovore.
   - [ ] student/ica
   - [ ] zaposlen/a
   - [ ] nezaposlen/a
   - [ ] umirovljenik/ica

5. **Je li po vašem mišljenju lako biti lider neke korporacije** *
   Odaberite sve točne odgovore.
   - [ ] Da
   - [ ] Ne

6. **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
Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
Planiranje	◯	◯	◯	◯	◯
Organiziranje	◯	◯	◯	◯	◯
Kadroviranje	◯	◯	◯	◯	◯
Vođenje	◯	◯	◯	◯	◯
Kontroliranje	◯	◯	◯	◯	◯

7. **Koje je karakteristika bitna za uspješnog lidera u odnosu na zadatak?** *
Označite samo jedan oval.

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

8. **Vođe bi tijekom krize trebali surađivati s dionicima i truditi se da izgrade konsenzus?** *
Odaberite sve točne odgovore.

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

9. **Treba li lider korporacije biti iskren prema javnosti tijekom krize?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Da
- ☐ Ne

10. **Ovisi li reputacija kompanije nakon izlaska iz krize isključivo o uspješnosti lidera?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Da
- ☐ Ne

11. **Jesu li mediji važniji dionik od lidera tijekom krize?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Da
- ☐ Ne

12. **Lideri moraju prilagoditi svoj liderski stil tijekom krize prirodi krize?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- ☐ Da
- ☐ Ne

13. **Smatrate li da se u kompanijama napreduje prema vlastitim zaslugama?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] U potpunosti se slažem
- [ ] Slažem se
- [ ] Niti se slažem, niti se ne slažem
- [ ] Ne slažem se
- [ ] U potpunosti se ne slažem

14. **Treba li lider korporacije nakon krize odstupiti s funkcije?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] U potpunosti se slažem
- [ ] Slažem se
- [ ] Niti se slažem, niti se ne slažem
- [ ] Ne slažem se
- [ ] U potpunosti se ne slažem

15. **Da ste Vi lider, biste li omogućili participaciju zaposlenih pri donošenju odluka tijekom krize?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Da
- [ ] Ne

16. **Je li tijekom krize osobito važan odnos lidera prema dionicima i interesnim skupinama?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Da
- [ ] Ne

17. **Lideri moraju izgraditi pozitivnu reputaciju kompanije prije krize kako bi imali "rezervoar" dobre volje?** *
Označite samo jedan oval.

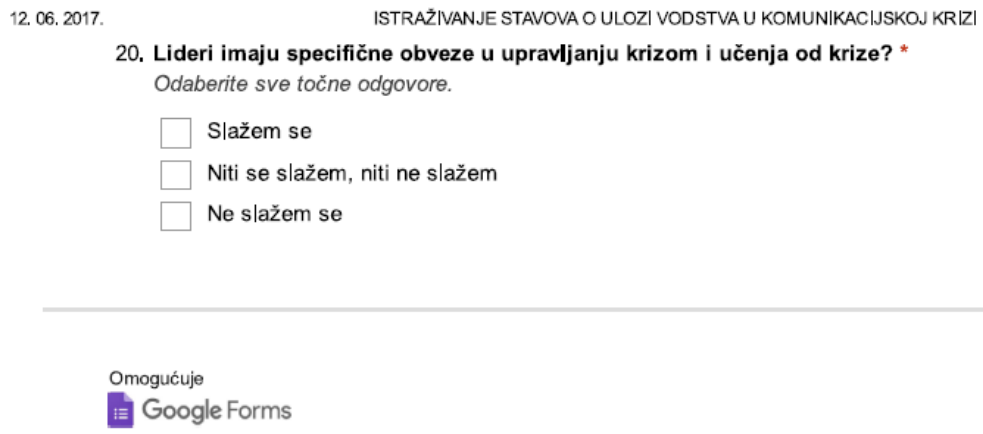
- ◯ U potpunosti se slažem
- ◯ Slažem se
- ◯ Niti se slažem, niti se ne slažem
- ◯ Ne slažem se
- ◯ U potpunosti se ne slažem

18. **Nakon krize vođe moraju biti otvoreni i pošteni?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Slažem se s tvrdnjom
- [ ] Ne slažem se s tvrdnjom

19. **Vođe koji uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu?** *
Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Da
- [ ] Ne


12. 06. 2017. ISTRAŽIVANJE STAVOVA O ULOZI VODSTVA U KOMUNIKACIJSKOJ KRIZI

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

Odaberite sve točne odgovore.

- [ ] Slažem se
- [ ] Niti se slažem, niti ne slažem
- [ ] Ne slažem se

Omogućuje Google Forms

5.1.4. Uzorak ispitivanja

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 110 ispitanika u razdoblju od 01.05. – 27.05.2017. 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 2.: Socio – demografske karakteristike ispitanika

Opis	**Broj ispitanika**	**Relativno (u%)**
	Apsolutno	
SPOL		
Muški	50	45,5 %
Ženski	60	54,5 %
DOB		
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 2. vidljivo je da najveći udio ispitanika čine žene (54,5 %), a ostatak ispitanih 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 skloni anketnim istraživanjima, a ponajviše zbog slabije informatičke pismenosti i nesklonosti korištenju interneta u starijoj životnoj dobi.

Tablica 3.: Struktura obrazovanja ispitanika

Opis	Broj ispitanika Apsolutno	Relativno (u %)
OBRAZOVANJE		
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 3., 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 %). 10,9 % ispitanika ima magisterij a njih, 1,8 % doktorat.

Tab1lica 4. Struktura ispitanika prema zaposlenju

Opis	Broj ispitanika Apsolutno	Relativno (u %)
ZAPOSLENJE		
student/ica	**40**	39,1%
zaposlen/a	**63**	54,5%
nezaposlen/a	**12**	10,9%
umirovljenik/ica	**3**	2,7%

Izvor: rezultati istraživanja

Tablica 4. 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 sereći u skladu s dobnim skupinama ispitanika, a izrazito mali udio umirovljenika ponovno semože 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 ispitivanja

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.

Tab1lica 5. Stav ispitanika o ulozi lidera- je li lako biti lider neke korporacije?

Opis	**Broj ispitanika**	
	Apsolutno	**Relativno (u %)**
Je li po Vašem mišljenju lako biti lider neke korporacije?		
Da	**8**	**7,3 %**
Ne	**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.

Tab1lica 6. Stav ispitanika koja je karakteristika bitna za ulogu uspješnog lidera u odnosu nazadatak?

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

Izvor: rezultati istraživanja

Na tablici 6. možemo uočiti da 51,8% ispitanika smatra kako je prihvaćanje odgovornosti unastaloj krizi glavna karakteristika kako bi se lidera smatralo učinkovitim i uspješnim. 40ispitanika od 110 ispitanih odnosno (36,4%) njih misli kako je inicijativnost bitnija od drugihkarakteristika. 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 kriznasituacija. Samo 4 ispitanika u postotku od 3,6% izrazilo je mišljenje kako niti jedna odnavedeni 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 idjelotvornim**.**

Tablica 7. Smatraju li ispitanici da je bitna suradnja lidera i drugih dionika tijekom krize?

Opis	**Broj ispitanika**	
	Apsolutno	**Relativno (u%)**
Lider bi tijekom krize trebao surađivati s dionicima i truditi se da izgrade konsenzus?		
Da, to je vrlo bitno	99	90%
Ne, to nije bitno	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 istručnošću u nastalim problemima da se postojeći riješe. Dok 10%- 11 ispitanika smatra kakoodnos i konsenzus s dionicima nije bitan tijekom nastale krize.

Tablica 8. Stav ispitanika o iskrenosti lidera prema javnosti tijekom poslovne krize?

Opis	**Broj ispitanika**	
	Apsolutno	**Relativno (u%)**
Treba li lider korporacije biti iskren prema javnosti tijekom nastale krize?		
Da	**77**	**70%**
Ne	**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 9. Smatraju li ispitani da reputacija korporacije ovisi isključivo o uspješnosti vođenja odnosno lidera?

Opis	**Broj ispitanika**	
	Apsolutno	**Relativno (u%)**
Ovisi li reputacija korporacije nakon izlaska iz krize isključivo o uspješnosti lidera?		
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 10. Jesu li mediji važniji dionik od lidera tijekom krize?

Opis	**Broj ispitanika**	
	Apsolutno	**Relativno (u%)**
Jesu li mediji važniji dionik od lidera tijekom krize?		
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 ispitanih nije najvažniji dionik korporacije.

Tablica 11. Je li prilagodba lidera prema situaciji bitna?

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

Izvor: rezultati istraživanja

Gotovo svi ispitani, njih 104/110 (94,5%) mišljenja je kako su prilagođavanje lidera injegovog 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 12. Smatraju li ispitanici da se u kompaniji napreduje prema vlastitim zaslugama?

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

Izvor: rezultati istraživanja

Prema vlastitim zaslugama napredovanje je moguće. S ovom tvrdnjom potpunosti se slažesamo 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 ispitanih (30,9%) dok se s ovom tvrdnjom u potpunosti ne slaže samo 5 ispitanika što iznosi 4,5% ukupno ispitanih.

Tablica 13. Koliko ispitanici smatraju bitni odstupanje lidera nakon krize vidimo u dole navedenim rezultatima?

Opis	Broj ispitanika Apsolutno	Relativno (u%)
Treba li lider korporacije nakon krize odstupiti s funkcije?		
U potpunosti se slažem	4	3,6%
Slažem se	10	9,1%
Niti se slažem niti se 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 4ispitanika(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 14. Mogućnost javnosti da se postavi u ulogu javnosti te odluči o jednoj situaciji?

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

Izvor: rezultati istraživanja

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

Tablica 15. Je li tijekom krize osobito važan odnos lidera prema dionicima i interesnim skupinama?

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

Izvor: rezultati istraživanja

Odnos lidera s dionicima i interesnim skupinama vrlo je važan za opstanak korporacijetijekom 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 16. Trebaju li lideri imati „rezervoar dobre volje“ kao i pozitivnu reputaciju kompanije tijekom krize?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
Lideri moraju izgraditi pozitivnu reputaciju kompanije prije krize kako bi imali "rezervoar" dobre volje?		
U potpunosti se slažem	32	29,1%
Slažem se	48	43,6%
Niti se slažem niti se ne slažem	28	25,5%
Ne slažem se	2	1,8%
U potpunosti se ne slažem	0	0%

Izvor: rezultati istraživanja

Tablica 17. Stav ispitanika o tome trebaju li vođe biti otvoreni i iskreni ne samo tijekom nego inakon što kriza završi?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
Nakon krize vođe trebaju biti otvoreni i pošteni?		
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 18.Što smatraju ispitanici, mogu li vođe koji uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu?

Opis	Broj ispitanika	
	Apsolutno	Relativno (u%)
Vođe koji uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu?		
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 19. Lideri imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize?

Opis	**Broj ispitanika**	
	Apsolutno	**Relativno (u%)**
Lideri imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize?		
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.

Dobivenim rezultatima negira se prva hipoteza istraživačkog rada. Za uspješno poslovanje bitan je način planiranja i način poslovanja kriznog tima. 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. Također iz rezultata se može 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

5.3. Ograničenja istraživanja

Prilikom provedbe ovoga istraživanja postojala su određena ograničenja. Može se reći da susva 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 e-maila ili ručno.

Nedostatak provođenja ankete putem elektroničke pošte 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 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 javnosti. Stoga smatram da ovaj rad može između ostalog biti od pomoći u strukturiranju i vođenju daljnjih istraživanja ove problematike.

LITERATURA

Knjige :

1. Ayers, K. E., Cahill, F., Hardie, E. (2011.) Building a Team of Proactive People
2. Blundel, R.,Ippolito, K (2008). Effective Organisational Communication: Perspectives, principles and practices. Financial Times.
3. Bovée, C.L. , Thill, J. V.(2012) – Suvremena poslovna komunikacija, MATE , Zagreb, str. 260.-261
4. Brčić, R., i sur. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Zagreb: EP, 64 (3) str. 229
5. Bulajić, M.(2010) – Krizno komuniciranje, Medix, br. 87/88, str. 87., dostupno na hrcak.srce.hr/file/90154
6. Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989., str. 182.
7. Funda, D. (2011) :"Doprinos međunarodnih norma u rješavanju poslovnih kriza", Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, god. 13, br. 27,
8. Grimston, M.: ″Chernobyl and Bhopal ten years on″, Advances in Nuclear Science and Technology, Vol. 24, 1996., str. 6.
9. Hurley-Hanson, A (2006).: „Organizational responses and adaptations after 9-11", Management Research News, Vol. 29, No. 8
10. Hübner, K. (2012): „German crisis management and leadership—from ignorance to procrastination to action", Asia Eur Journal, Vol. 9, No. 1, str. 159.
11. Luecke R.(2005), Upravljanje kriznim situacijama,biblioteka Harvard Business Essentials,Zgombić i Partneri, Zagreb
12. Mayer R., Davis J., Schoorman F.(1995): The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3
13. McCray,J., Gonzalez, J., Darling, R. (2011),,Crisis management in smart phones: the case of Nokia vs Apple" European Business Review ,Vol.23,No. 3, str. 240.-254
14. .Mihalinčić, M.(2011) – Važnost upravljanja komunikacijskim procesima u kriznim situacijama, Zbornik radova; IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja",str. 220., dostupno na http://www.dku.hr/wpcontent/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf

15. Mihaljević,B., Mihalinčić, M.,“ Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju“,U: Toth, I.ur. Zbornik radova IV. međunarodne konferencije „ Dani kriznog upravljanja“25. – 26. svibnja 2011. Velika Gorica, str. 224.
16. Muratović, H. (1989) Rukovođenje preduzećem u krizi, Beograd: Mladost
17. Novak, B.(2001) – Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press., str. 164.
18. Novak-Ištok, M.,(2006). Nekvalitetna komunikacija u organizaciji. Zagreb: Poslovni savjetnik, str. 38.
19. Osmanagić Bedenik, N.(2010.): „Krizni menadžment: teorija i praksa“ U: Grgić, M. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god. 8, br. 1, str. 103.
20. Osmanagić Bedenik (2003), Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: ŠK; Sučević (2010), Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb: Lider.
21. Osmanagić Bedenik N., Proces upravljanja krizom – poslovni i financijski preokret; Računovodstvo,revizija i financije, br8./2003, str. 51
22. Papaoikonomou, E., Segarra, P., Li, X. (2012): „Entrepreneurship in the Context of Crisis: Identifying Barriers and Proposing Strategies“, International Advances in Economic Research, Vol. 18, No. 1,str. 116.
23. Paraskevas, A (2006).: „Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises“, Management Decision, Vol. 44, No. 7,
24. Pfeifer, S., (2012). Interna skripta za Menadžment, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 8-13.
25. Plenković, M.,(2015). Krizno komuniciranje. Zagreb: Media, culture and public relations, (6) 2, str., 113-118
26. Podrug, N. (2011) Analiza faktora kredibiliteta unutar funkcije povjerenja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 9, No. 2, str. 229
27. Ramljak, D., (2015). Krizno komuniciranje. Završni rad, Knin: Veleučilište Marko Marulić, str. 18.
28. Shaw, D., Hall,M., Edwards, J., Baker, B.(2007):“ Responding to crisis through strategic knowledge management“ , Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 4
29. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.(2004): “Menadžment“, str. 320-322.
30. Smith, D.(2005): „Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations“, Journal of Services Marketing, Vol. 19, No. 5, str. 312.
31. Tanase, D.(2012): „Procedural and Systematic Crisis Approach and Crisis Management“, Theoretical and Applied Economics, Vol. 19, No. 5, str. 177.

32. Tomić, Z., Mislav, Z (2007).: „Strategija kao odgovor na krizu“, Politička misao, god. 44, br.1., str. 140.
33. Tripković (2007), Poslovna kriza i krizni menadžment: magistarski rad. Zagreb: I. Tripković
34. ooo: „Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal“, Journal of Organizational ChangeManagement, Vol.18, No. 1, 2005 , str. 79.
35. ooo: „It's not the crisis that counts, it's the way the crisis is handled: A crisis is something that eludes careful planning and seems to happen “out of the blue”. However, it is not the crisis, but how it is handled which determines the future trajectory of the organization in which the crisis occurs“, Strategic Direction, Vol.22 No.5, 2006., str. 21.
36. ooo: „Crisis management – easy to do badly, hard to do right: Differing experiences of Wal-Mart, Enron and Arthur Andersen“ , Strategic Direction, Vol. 23, No. 1, 2007., op. str. 7.

Internetske stranice:

1. Stranice British Petroleuma, na adresi: http://www.bp.com/en/global/corporate/gulf-of-mexico-restoration/deepwater-horizon-accident-andresponse/compensating-the-people-and-communities-affected.html
2. Stranice Huffington Posta, na adresi: http://www.huffingtonpost.com/2012/11/15/gulf-oil-spill-deaths_n_2139669.html
3. Stranice The Week-a, na adresi:http://theweek.com/article/index/203754/how-bp-is-controlling-google-results
4. Stranice The Guardiana, na adresi: http://www.theguardian.com/business/2010/jun/20/tony-hayward-bp
5. Stranice US History, na adresi: http://www.u-s-history.com/pages/h2405.html
6. Stranice Ministarstva obrane SAD-a, na adresi: http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/02C2/Johnson%20&%20Johnson.htm
7. Bernstein,J.(2010): McDonald's does crisis management right, [online], dostupnno na: http://www.bernsteincrisismanagement.com/blog/mcdonalds-does-crisis-management-right/
8. Blog FedEx-a, na adresi: http://blog.van.fedex.com/absolutely-positively-unacceptable
9. Stranice BBC-a, na adresi: http://www.bbc.co.uk/news/uk -21054688
10. http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/teorije%20vodstva.pdf
11. http://www.dku.hr/wpcontent/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf

12. Ebsco, http: //web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=c3041ef5-5694-4182-bde9f61378996d5d%40sessionmgr4005&hid=4214
13. Ebsco,Domijan Arneri, http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4b0138f5589f-47bf-9e32-875d784f094e%40sessionmgr113&hid=102
14. [online], Intégro Leadership Institute, dostupno na: http://www.vickisimmons.com/pdf/Building_Team_Proactive_Employees.pdf

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrste krize i njeni indikatori.....13

Tablica 2.: Socio – demografske karakteristike ispitanika.....58

Tablica 3.: Struktura obrazovanja ispitanika.....59

Tab1lica 4. Struktura ispitanika prema zaposlenju.....60

Tab1lica 5. Stav ispitanika o ulozi lidera- je li lako biti lider neke korporacije?.....60

Tab1lica 6. Stav ispitanika koja je karakteristika bitna za ulogu uspješnog lidera u odnosu na zadatak?.....61

Tablica 7. Smatraju li ispitanici da je bitna suradnja lidera i drugih dionika tijekom krize?.....61

Tablica 8. Stav ispitanika o iskrenosti lidera prema javnosti tijekom poslovne krize?.....62

Tablica 9. Smatraju li ispitani da reputacija korporacije ovisi isključivo o uspješnosti vođenja odnosno lidera?.....62

Tablica 10. Jesu li mediji važniji dionik od lidera tijekom krize?.....63

Tablica 11. Je li prilagodba lidera prema situaciji bitna?.....63

Tablica 12. Smatraju li ispitanici da se u kompaniji napreduje prema vlastitim zaslugama?.....64

Tablica 13. Koliko ispitanici smatraju bitni odstupanje lidera nakon krize vidimo u dole

navedenim rezultatima?.....64

Tablica 14. Mogućnost javnosti da se postavi u ulogu javnosti te odluči o jednoj situaciji?.....65

Tablica 15. Je li tijekom krize osobito važan odnos lidera prema dionicima i interesnim skupinama?.....65

Tablica 16. Trebaju li lideri imati „rezervoar dobre volje“ kao i pozitivnu reputaciju kompanije tijekom krize?.....66

Tablica 17. Stav ispitanika o tome trebaju li vođe biti otvoreni i iskreni ne samo tijekom nego inakon što kriza završi?.....66

Tablica 18.Što smatraju ispitanici, mogu li vođe koji uspješno riješe krizu mogu stvoriti prilike za obnovu?.....66

Tablica 19. Lideri imaju specifične obveze u upravljanju krizom i učenja od krize?.....67

POPIS SLIKA I GRAFIKONA

Graf 1. : Udio krize u unutarnjim, vanjskim i kombiniranim uzrocima.....11

Slika 1. : Prikaz kruga kriznog komuniciranja.....39

SAŽETAK

U radu je istražena uloga i važnost menadžera u kriznom komuniciranju. Cilj rada je prikazati primjenu temeljnih modela i instrumenata koje koristi menadžment prilikom dijagnostičke i prognostičke analize vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća u uvjetima poslovne krize. Empirijski dio rada odnosi se na istraživanje ispitanika o ulozi menadžera u kriznom komuniciranju.

Poslovna kriza je specifičan, neočekivan i izvanredan događaj ili niz istih koji uzrokuju visoku razinu nesigurnosti i prijetnje glede ostvarenja strateških ciljeva organizacije. Postoje tri stupnja krize - potencijalna kriza, latentna kriza i akutna kriza. Simptomi krize su vidljivi u financijskom području i u području ostvarenja učinaka.

Upravljanje krizom spada u domenu menadžmenta poduzeća tj. kriznog menadžmenta. Odgovornost za mogući bankrot, ali i zasluga za mogući izlazak iz krize isključivo su na strani menadžmenta.

Ključne riječi: kriza, poslovno okruženje, menadžment, komunikacija, vodstvo, poduzeće

SUMMARY

This final paper describes the role and importance of managers in crisis communication. The aim of the paper is to demonstrate the application of basic models and instruments used by management in the diagnostic and prognostic analysis of the external and internal environment of enterprises in the conditions of a business crisis. The empirical part of the paper deals with research of respondents on the role of managers in crisis communication.

A business crisis is a specific, unexpected and remarkable event or series of events that cause a high level of insecurity and threats to the achievement of the organization's strategic goals. There are three levels of crisis - a potential crisis, a latent crisis and an acute crisis. The symptoms of the crisis are visible in the financial area and in the area of impact realization.

Crisis management is part of enterprise management, ie crisis management. Responsibility for possible bankruptcy but also the merit of possible exit from the crisis is solely on the side of management.

Key words: crisis, business environment, management, communication, leadership, enterprise